

RESUMEN

El objetivo del presente trabajo es conocer la autopercepción de la inteligencia emocional en los directivos públicos del gobierno municipal de Mexicali durante el año 2018, con la finalidad de establecer este aspecto como una ventaja competitiva para la profesionalización del directivo en la gestión pública y por ende en beneficio de los ciudadanos. Esta investigación es de corte mixto, el tipo de estudio es descriptivo y exploratorio, de corte transversal y cuantitativo. Se aplicó una encuesta en 20 dependencias a 24 funcionarios del XXII ayuntamiento de Mexicali durante el 2018.

Palabras clave: *inteligencia emocional, administración pública, directivos públicos.*

ABSTRACT

The objective of the present work is to know the self-perception of emotional intelligence in the public executives of the municipal government of Mexicali during the year 2018, in order to establish this aspect as a competitive advantage for the professionalization of the manager in public management and therefore for the benefit of the citizens. This research is mixed cutting, the type of study is descriptive and exploratory, cross-cutting and quantitative. A 20-unit survey was conducted on 24 officials from the XXII Mexicali City Council during 2018.

Keywords: *Emotional intelligence, public administration, public managers.*

Doctora Adela Figueroa-Reyes. Doctora en Ciencias Administrativas, Profesor Investigador, Coordinador de la Carrera de Administración Pública y Ciencias Políticas de la Facultad de Ciencias Sociales y Políticas, Universidad Autónoma de Baja California. Domicilio: Monclova sin número exterior, Ejido Coahuila, Mexicali, Baja California, México. Teléfono: 686 566 1440. Correo Electrónico: adela@uabc.edu.mx

Doctora Karla Emilia Cervantes-Collado. Doctora en Ciencias Administrativas, Profesor Investigador, Responsable de Educación Abierta y a Distancia de la Facultad de Ciencias Administrativas, Universidad Autónoma de Baja California. Domicilio: Boulevard Río Nuevo y Eje Central sin número Código Postal 21330, Mexicali, Baja California, México. Teléfono: 686 841 8200 EXT 45048. Correo Electrónico: kkarla@uabc.edu.mx

Maestra María Monica Boytes-Duran. Maestra en Administración Pública. Profesor de Asignatura de la Facultad de Ciencias Sociales y Políticas, Universidad Autónoma de Baja California. Domicilio: Monclova sin número exterior Ejido Coahuila, Mexicali, Baja California, México. Teléfono: 686 566 1440. Correo Electrónico: mboytes@uabc.edu.mx



INTELIGENCIA EMOCIONAL COMO HERRAMIENTA PARA LA PROFESIONALIZACIÓN. AUTO PERCEPCIÓN DE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL EN DIRECTIVOS PÚBLICOS LOCALES

*EMOTIONAL INTELLIGENCE AS A TOOL FOR
PROFESSIONALIZATION. SELF-PERCEPTION OF
EMOTIONAL INTELLIGENCE IN LOCAL PUBLIC MANAGERS*

Fecha de recepción: 07/11/2018 Fecha de aceptación: 02/12/2018

Adela Figueroa-Reyes
Karla Emilia Cervantes-Collado
María Monica Boytes-Duran

INTRODUCCIÓN

Por más de tres décadas, las habilidades no cognitivas han sido consideradas como predictores de la efectividad ocupacional y del éxito laboral en posiciones de alta dirección, las organizaciones emocionalmente inteligentes deben conciliar las posibles disparidades que puedan surgir entre los valores que proclama y los que constituyen su práctica cotidiana, el hecho de llegar a saber cuáles son esos valores compartidos requiere el equivalente institucional al autoconocimiento emocional, al igual que cada directivo público dispone de un perfil característico de puntos fuertes y débiles en diferentes áreas de competencia y también posee cierto grado de conciencia.

De acuerdo a diferentes autores, tradicionalmente la inteligencia cognitiva era considerada el principal elemento para predecir el éxito académico y por

ende el desarrollo profesional, sin embargo, en la actualidad, este concepto ha sido cuestionado y considerado como insuficiente para determinar los factores involucrados en el comportamiento que conduce al individuo a emitir conductas que le garanticen la consecución de logros.

Motivados por la necesidad de profundizar en las capacidades del ser humano que le impulsan a reaccionar o actuar de una forma determinada ante las diferentes circunstancias que se presenten, en el año de 1990, los psicólogos norteamericanos, el Dr. Peter Salovey y el Dr. John Mayer, acuñaron, el término cuya fama futura era difícil de imaginar, la inteligencia emocional (IE), (Córtese, 2007).

Este término da respuesta a diversas interrogantes sobre factores; como la destreza que permite conocer y manejar los propios sentimientos, interpretar o enfrentar los sentimientos de los demás, ser eficaces en la vida y al mismo tiempo lograr un sentimiento de satisfacción, a la vez, crear hábitos mentales que favorezcan el desarrollo personal.

En el marco de la Nueva Gestión Pública (NGP), y respondiendo a los cambios generados a nivel nacional e internacional y en base a las demandas de la ciudadanía de generar servicio y políticas públicas con valor público, se promueve una propuesta que genera condiciones en los servidores públicos más allá de los conocimientos técnicos; esto es, la influencia de lo emocional sobre las actividades racionales de quienes se dedican a la dirección de personas y equipos, y al logro de resultados a través de otros.

Planteamiento del problema

Las emociones afectan de manera favorable o no, al cumplimiento de los objetivos institucionales, por ello se requiere un directivo público emocionalmente inteligente que mantenga la calma y que gestione satisfactoriamente los recursos de la organización, integrando de la mejor manera los recursos humanos, materiales, financieros, e informáticos, entre otros. Debe señalarse que para el desarrollo del talento humano, es necesario fortalecer sus capacidades emocionales, ofreciendo oportunidades de crecimiento, y considerar las aportaciones que éste pueda hacer, para mejorar los procesos al interior de la administración, y al exterior, en el impacto en la prestación de los servicios públicos, comprometiéndose en el logro de los objetivos institucionales y personales (Chiavenato, 1987).

Hoy en día los directivos públicos deben poseer las habilidades para ser capaces de motivar y persistir frente a las decepciones, controlar los impulsos, demorar la gratificación, regular el humor, evitar que los trastornos emocionales disminuyan la capacidad de pensar, así como el mostrar empatía; estas son

herramientas que proporcionan ventajas dentro de cualquier organización, y la administración pública, no es la excepción.

En el ámbito gubernamental, también se requiere que se produzcan y desarrollen mentes creativas, por lo que el crecimiento intelectual, emocional debe ser permanente para que los conduzca al éxito ya que contrariamente, el no hacerlo los llevará al fracaso.

A partir de estas características, los directivos públicos deben de crecer y desarrollarse buscando altos niveles de calidad y elementos para la formación de una conducta íntegra. Es por ello, que en el presente trabajo de investigación, se resalta la importancia del desarrollo de la inteligencia emocional (IE), en la formación de directivos públicos a nivel municipal, buscando que los mismos, manejen niveles óptimos de los factores que integran la IE.

Objetivo general

Con base a lo anterior, el presente trabajo, tiene el propósito de conocer la auto-percepción de la inteligencia emocional en los directivos públicos del gobierno municipal del XXII ayuntamiento de Mexicali durante el año 2018, con la finalidad de establecer este aspecto como ventaja competitiva en la profesionalización de los funcionarios públicos en la gestión pública local.

El trabajo se divide en cuatro apartados, en el primero se presentan los fundamentos teóricos –conceptuales que sustentan la investigación el apartado primero integra aspectos de la importancia de la IE en la administración pública, en el segundo punto se muestra el desarrollo histórico de los factores que intervienen en el estudio: IE, emociones, competencias emocionales y administración, asimismo se aborda la inteligencia emocional incluyendo características y modelos, y se exponen antecedentes de estudios previos realizados en esta materia; en el tercer apartado, se establecen aspectos metodológicos del estudio presentado y finalmente el cuarto apartado comprende resultados y hallazgos de la investigación así como las conclusiones de la misma.

REVISIÓN DE LITERATURA

Importancia de la IE en la administración Pública

Guerrero (1997) dice que para comprender la administración pública es necesario tener conocimiento de lo que significa el Estado toda vez que se explica a partir de él, asimismo, Faya (1979) dice que el Estado es “una sociedad políticamente organizada y dirigida por el poder soberano en un determinado territorio” (p.30). Lo cual significa, que la definición propuesta por Faya, puede aplicarse al Municipio,

y en ese sentido se pronuncia Fernández (2002) quien entiende al municipio de la siguiente forma:

“personificación jurídica de un grupo social humano interrelacionado por razones de verdad permanente en un territorio dado, con un gobierno autónomo propio, sometido a un orden jurídico específico con el fin de preservar el orden público, asegurar la prestación de los servicios públicos indispensables para satisfacer las necesidades elementales de carácter general de sus vecinos y realizar las obras públicas locales y las demás actividades socioeconómicas requeridas por la comunidad” (p. 85).

Con referencia a lo anterior, para que el gobierno pueda cumplir con las funciones otorgadas debe auxiliarse de un aparato administrativo, cuya operación depende de las personas, ya que la prestación de servicios públicos no sería posible sin el capital humano, es decir “un conjunto de personas dedicadas a realizar tareas imprescindibles” (Fernández, 2002, p. 113), considerando que la función sustantiva del gobierno municipal es como menciona el autor, la realización de obras y prestación de servicios públicos, y todo aquello que la sociedad le solicite.

Por lo anterior dentro de la división territorial del Estado, como se ha mencionado se encuentra el municipio, por lo anterior debe contar con una organización estructurada, que le permita cumplir con la satisfacción de la necesidades colectivas, compartiendo la misma finalidad del Estado, que es procurar el bien común a través de determinadas actividades conferidas por el orden jurídico, y eso lo realizará a través de la administración pública.

Para dar cumplimiento a las demandas sociales, se creó una estructura que le permite ejercer sus funciones, para Guerrero (1997) la administración pública “constituye la actividad del Estado que está encaminada a producir las condiciones que facilitan la perpetuación de la sociedad y crear las capacidades de desarrollo de los elementos que la constituyen” (p. 23).

En este sentido se comprende, que para cumplir con las demandas sociales, la administración pública, como toda organización, tuvo que distribuir las funciones entre su capital humano, esta forma de organización va tradicionalmente unida al cumplimiento de la norma, lo que trajo como consecuencia la especialización de las funciones en el puesto de trabajo, de acuerdo con Martínez (2003), para Weber la burocracia tenía la necesidad de aprender, esto origino que sus actividades fueran especializadas, por tanto se requieren de cierto nivel de conocimientos que tienen los servidores públicos, y que son necesarios en la administración pública.

Sin embargo, las ventajas que ofrece el modelo Weberiano a la administración pública, han sido muy significativas, porque existe la uniformidad de pro-

cesos, disciplina, el orden, observancia de la norma, la estabilidad de las estructuras orgánicas, con independencia del elemento humano, por tanto fue importante, porque el Estado requería de una forma de organización, que le permitiera mantener el control, a través de la centralización del poder y la toma de decisiones, es un modelo a través del cual el personal desempeña funciones rutinarias a través de procedimientos predeterminados, y con observancia de la norma.

Asimismo, este modelo, se ha visto rebasado en el tiempo, dado que la solución de problemas sociales, se encuentran ligados a la observancia de la ley, reglamentos, lineamientos, cuyo resultado son procesos rutinarios y estandarizados, y aunque prevalece la misma tendencia, en sus procesos no existe la eficacia, eficiencia, economía, y calidad en la prestación de los servicios públicos.

Por eso, se ha hecho necesaria la búsqueda y adopción de otros esquemas de trabajo, como consecuencia de las crisis económicas, y las exigencias sociales, obligaron al Estado a implementar técnicas gerenciales al interior de la administración pública, con la finalidad de dar respuesta a las demandas sociales, cumplir con los objetivos, ser más competitivo, dinámico, y de resultados.

Es así, como surge un nuevo paradigma denominado la nueva gestión pública, el cual busca incorporar elementos del sector privado al ámbito, teniendo su origen en los países anglosajones e impulsado por los organismos internacionales, que a través de foros, generaron las metodologías tipo, homologando principios, para que de esta forma fueran amigables y adaptables a las necesidades de los Estados que las utilizaran. Por lo cual la administración pública tuvo que diversificarse, creando órganos y delegando funciones con la finalidad de garantizar una prestación de los servicios similar a la que brinda la iniciativa privada, buscando ofrecer servicios público con estándares de calidad y atención al ciudadano-cliente, (Guerrero, 2000).

En este sentido, la gestión del capital humano, es concebida como el sistema que integra una serie de procesos determinados, mediante los cuales se procura lograr la mejora dentro de la organizaciones públicas, en este contexto Chiavenato (1987, p. 111) señala el sistema de recursos humanos que es “un conjunto de políticas, conceptos y prácticas coherentes entre sí, con el propósito de alcanzar objetivos organizacionales de la empresa de manera eficiente y eficaz”. Esto significa que las estrategias de la organización deben ser medibles y lograr los propósitos para los cuales fueron trazados.

Este sistema, tiene como elemento principal al recurso humano, por tanto de acuerdo con Pablos y Biedma (2013), se define “como una inversión en las personas para obtener su mayor utilidad, lo que en términos organizativos se traduce en la consecución de los resultados planificados por la organización”

(p. 10), lo cual significa que los procesos al interior de la misma, deben estar encaminados a la obtención de resultados a través de la coordinación del capital humano.

Por lo que se refiere al sector público, cuando se habla de sistemas de gestión, éstas se relacionan con las estrategias institucionales, temas que son generalmente relacionados como prioritarios y que sirven de guía para dar cumplimiento a los programas de trabajo, de acuerdo con Velasco es el “proceso mediante el cual se transforma el pensamiento, el conocimiento, el cambio organizativo es a lo que se denomina gestión estratégica” (s.f., p. 111), por tanto, la implementación de estas herramientas de mejora traería resultados favorables al interior de la administración de los recursos humanos.

Asimismo, en el sector público es más recurrente la utilización de nuevas formas de mejora para la prestación de los servicios públicos, la implementación herramientas en las áreas de recursos humanos es cada vez más importante, por lo que el calificativo de estratégica aplicado a la gestión añade a ésta la necesidad de obtener información y tomar decisiones sobre cómo la organización cultural se relaciona con su entorno y de qué modo garantiza su supervivencia, viabilidad y crecimiento” (De Gregorio, 2003).

Es decir, el gobierno ha tenido que irse adaptando a los cambios que se viven en un mundo globalizado; a utilizar los avances tecnológico en pro de la atención ciudadana, de automatizar sus procesos, de generar programas de orden social, esta operatividad lo ha obligado a relegar a su capital humano, pues siempre se verá afectado al momento de establecer prioridades, provocando su apatía cuando se intenta implementar procesos de mejora, toda vez que el gobierno siempre priorizará las demandas y necesidades de la ciudadanía.

De acuerdo con Dessler y Valera (2011) los recursos humanos “son las prácticas y políticas necesarias para manejar los asuntos que tienen que ver con las relaciones personales de la función gerencial; en específico, se trata de reclutar, capacitar, evaluar, remunerar, y ofrecer un ambiente seguro” (p. 2), por tanto, es el área responsable de maximizar el desempeño laboral de los servidores públicos, con el efecto de mejorar la prestación de los servicios públicos.

Actualmente, en la administraciones públicas se ha intentado implementar procesos que se aplican en la iniciativa privada, los gobiernos municipales no son la excepción, esto los obliga a llevar un proceso de planificación por objetivos, considerados como políticas públicas orientadas a la gestión del capital humano para la obtención de resultados, mediante procesos de gestión estratégica, que les permita cumplir con su marco de actuación, considerando que la ciudadanía es cada vez más exigente con el gobierno al demandar obras, servicios públicos y demás demandas sociales, y que estos sean eficientes, eficaces y de calidad, pero sobre todo, que el gobierno no sea un derrochador, por tanto es

preciso que en la administración municipal, se incorporen a este sistema el desarrollo de capacidades en sus directivos públicos, (Pablos y Biedma, 2013).

El sistema de gestión del capital humano debe ser el catalizador que genere estrategias de planeación, organización, dirección y desarrollo del personal, no solo del operativo, sino del directivo, a efecto de promover el desempeño eficiente de todos los miembros que integran la estructura orgánica y ocupacional del gobierno municipal, para lo cual deben considerarse la existencia de factores internos y externos que inciden en el desarrollo del elemento humano, y que inhiben se den los resultados esperados, por ello, el desarrollo del capital humano, debe de ser en base a competencias profesionales; por ello, tomamos la Guía Referencial Iberoamericana de Competencias Laborales en el Sector Público (CLAD, 2016), misma que enumera una serie de competencias transversales y estratégicas para directivos públicos, adicionalmente se suman otras a la función del cargo; sin embargo no integra la denominada IE, misma que consideramos de gran valor para el desarrollo de las restantes competencias, de tal manera que presentamos a la competencia de IE, como el soporte o la base, de todas competencias que se señalan en el cuadro 1.

Cuadro 1. Competencias para Directivos Municipales.			
Transversales	Estratégicas		
Gestión institucional	Gestión de Resultados	Gestión de Vinculación	Conducción del cambio
Aprendizaje continuo	Gestión de desarrollo de las personas	Comunicación interpersonal	Administración de políticas
Compromiso con el servicio público	Gestión de la calidad	Gestión de la participación ciudadana	Construcción de redes
Desarrollo de relaciones interpersonales	Liderazgo efectivo	Negociación	Gestión del cambio
Integridad institucional	Manejo de recursos	Orientación al ciudadano	Gestión digital
	Planificación	Relaciones institucionales	Innovación
	Relación con directivos	Trabajo en equipo	Pro-actividad
	Resolución de problemas		Trabajo bajo presión
	Toma de decisiones		Visión estratégica
Competencia de Inteligencia Emocional			

Fuente: Adaptación de las competencias laborales en el sector público, CLAD, 2016

En este sentido, se hace necesario que los puestos a nivel dirección o coordinación de los ayuntamientos sean seleccionados en base al mérito y se establezca un programa de profesionalización del servicio público, lo cual permitiría a la administración pública municipal, contar en el mediano plazo, con un recurso humano capacitado y con las habilidades, destrezas y competencias necesarias para lograr la eficacia y eficiencia en la gestión gubernamental, logrando la obtención de resultados que propicien el desarrollo local y otorguen legitimidad y valor público al gobierno en turno.

Aspectos teóricos conceptuales sobre la Inteligencia Emocional

Entre otras cosas, la inteligencia ha significado: el nivel o la capacidad cognitiva, la función intelectual simple, la nota esencial del ser humano, el principio espiritual y un ente inmaterial, de acuerdo con esto suelen utilizarse términos como: razón, intelecto, entendimiento, pensamiento, juicio o conocimiento, para referirse con lo que actualmente se conoce como inteligencia.

El estudio de la inteligencia puede ser dividido en seis etapas: i) estudios legos, ii) preludio de estudios psicométricos, iii) estudios psicométricos, iv) jerarquización, v) pluralización y vi) contextualización.

En las Teorías Legas, se refleja el interés que siempre ha existido por conocer la naturaleza humana, sin embargo, durante su desarrollo, no hay una definición científica de la inteligencia; hombres tan diversos como Aristóteles, Platón y San Agustín, se dan a la tarea de realizar estudios en relación con la mente. (Zuzne, 1957).

Por su parte en los años veinte, Charles Sperman fortaleció este enfoque, mediante su teoría de la existencia de una inteligencia general medida por el Factor G. Por otro lado algunos psicólogos, solo se centraban en aspectos puramente cognitivos, tales como, producción convergente o resolución de problemas, memoria, no obstante actualmente algunos investigadores reconocieron que existía otro aspecto y que no era precisamente cognitivo, fue así como Robert Thordnike, escribió sobre la inteligencia social en 1937. En 1940 David Wechsler definió inteligencia como capacidad agregada o global del individuo de actuar con un propósito. Diferenció entre elementos intelectuales y no intelectuales por los cuales le asignó factores afectivos, personales, y sociales, además proponía que las capacidades no intelectuales son fundamentales para predecir la capacidad de tener éxito en la vida (Salovey y Mayer 1990).

En 1997, Robert Stenberg aborda el tema de cómo las personas pueden lograr una inteligencia exitosa mediante el balance de tres llaves, a las que denomina: 1) inteligencia analítica: la cual se refiere a la toma de decisiones y solución de problemas; 2) inteligencia creativa: que se subdivide en doce

características para la resolución de problemas; y 3) inteligencia práctica, que se aplica a dos aspectos: a) social, y académica vs. b) práctica.

El conocimiento tácito se refiere a las experiencias, apoyos externos limitados, y se orienta a la acción y a un conocimiento significativo. Lo anterior permite a las personas aplicarlo a planteamientos y resolución de problemas y saber cuándo y cómo resolverlos exitosamente. Stenberg no da una definición específica al concepto de inteligencia; no obstante, sabemos que existen una gran cantidad de ellas y algunos autores sí las refieren, como Gardner (1998), quien la conceptualiza como el conjunto de habilidades para resolver problemas o para diseñar productos que se valoran en uno más escenarios culturales. En su enfoque humanista, este autor considera a la inteligencia humana como aquello que no tiene alcances y en donde todos los humanos tienen inteligencia para uno o varios aspectos; sin embargo, esto siempre estará determinado por el propio individuo.

Con base en lo anterior, Howard Gardner, planteó siete tipos de inteligencia: 1. inteligencia lingüística, que se refiere a lo semántico; 2. inteligencia musical, que se refiere al tono, ritmo y timbre se da desde las primeras etapas; 3. inteligencia lógico-matemática, que es la habilidad para el razonamiento, la comprensión de sistemas abstractos y de relaciones objétales; 4. inteligencia espacial, que resalta las relaciones espaciales, la transformación de elementos, el movimiento mental, y la percepción objeto-forma; 5. inteligencia corporal-kinestésica, que es la habilidad para la manipulación de objetos y el control de movimientos corporales; 6. inteligencia intra-personal, que se manifiesta en la habilidad para el reconocimiento de sentimientos propios y la distinción de placer y dolor; 7. inteligencia- interpersonal, que es la habilidad para la distinción de los demás.

A lo anterior Gardner le denominó inteligencias múltiples, aunque él mencionó siete tipos de inteligencias, no niega que pueden seguir incrementándose debido a que todo está determinado por el individuo y sus alcances Alcanzando la inteligencia emocional (Smeke, 2006).

En cambio Sternberg (1997), sostiene que la inteligencia está integrada por tres grandes áreas: inteligencia analítica, inteligencia práctica e inteligencia creativa. La primera es según este autor, es la única que se educa en la escuela y la que socialmente es reconocida realmente, pues se manifiesta en los títulos académicos; la inteligencia práctica en cambio, la componen todas aquellas habilidades que tienen que ver con la efectividad para relacionarse socialmente, lo que el autor denomina la inteligencia del hombre de la calle; por último, la inteligencia creativa la refiere el autor como aquellas habilidades que usualmente le denominan talentos. Para este autor la inteligencia creativa está compuesta de todas aquellas habilidades que permiten a las personas innovar,

generar ideas que no son muy populares para los demás, pero que finalmente son aceptadas.

En el mismo tenor del enfoque anterior, Howard Gardner plantea que la inteligencia está conformada por siete factores o inteligencias, de modo que las personas tienen alguna orientación o inclinación natural para desarrollar con menor o mayor grado de dificultad, en la posibilidad de que inteligencia lógico-matemática, inteligencia lingüística, inteligencia espacial, inteligencia motriz, inteligencia musical, inteligencia interpersonal. Por otro lado Guilford (1959) sostiene que las personas logran productos de la inteligencia, los cuales pueden ser unidades, clases, relaciones, sistemas, transformaciones e implicaciones con base en cuatro contenidos de la información: ya sea figurativa, simbólica, semántica es decir significados, no solo palabras) y conductual, por medio de cinco procesos intelectuales: captación, memoria, evaluación, producción convergente y producción divergente (Guilford, 1967) (Blanco, 1999).

En cuanto a inteligencia emocional, se dice que es la habilidad de reconocer, tratar, y afrontar los sentimientos propios y ajenos. La inteligencia emocional es la capacidad de percibir y expresar las emociones, de asimilarlas en el pensamiento, de entenderlas, razonar con ellas y de regular las emociones (Weiten, 2006).

El término de inteligencia emocional, algunos lo atribuyen a Solovey y a John Mayer, con su artículo titulado Inteligencia Emocional, publicado en 1990. (Cavallo, K) (Emmerling, R.; Goleman, D. 2003) En este afirman que la IE podía ser evaluada por medio de pruebas. Se han publicado varios artículos sobre el tema y en ellos se define la IE como: La habilidad para percibir, acceder y generar emociones, así como también para asistir al pensamiento, entender las emociones y el conocimiento emocional y regular de manera reflexiva las emociones de manera que promuevan el crecimiento emocional e intelectual. (Emmerling y Goleman 2003)

Por lo tanto, el poseer habilidades tales como el ser capaz de motivar y persistir frente a las decepciones, controlar el impulso, demorar la gratificación, regular el humor y evitar que los trastornos disminuyan la capacidad de pensar, mostrar empatía y abrigar esperanza pueden llegar a ser grandes herramientas que den ventaja dentro del ámbito institucional (Bar-On 2000; Cherniss y Adler 2000; Goleman 1998; Mayer *et al.* 2000; Kierstead 1999; Salovey *et al.* 2001).

Con respecto al concepto de inteligencia emocional el psicólogo Daniel Goleman ha sido el principal exponente mundial de la teoría de una IE en particular debido especialmente al éxito en su libro, desarrolla desde el punto de vista fisiológico como social la importancia de utilizar positivamente nuestras emociones y orientarlas hacia la eficacia del trabajo personal y las relaciones con otras personas. En su segundo libro, Goleman realiza un análisis exhaustivo de

lo que denomina las competencias emocionales, sin olvidar su cruzada particular a favor de la I.E. como factor clave de éxito en contraposición con el concepto tradicional de Inteligencia racional: Resulta paradójico que el Coeficiente Intelectual sea tan mal predictor del éxito entre el colectivo de personas lo bastante inteligentes como para desenvolverse bien en los campos cognitivamente más exigentes (Goleman, 2000).

Goleman se auxilió de trabajo del psicólogo Howard Gardner autor del famoso libro: "Las Inteligencias Múltiples, para desarrollar su proposición sobre la inteligencia emocional, ya que Gardner en su libro *Frames of the mind*, dio a conocer su teoría sobre las inteligencias múltiples; esta teoría terminaría por concretar el concepto de inteligencia emocional (Trujillo y Rivas, 2005). Estos autores establecen diferencias entre inteligencia emocional y competencia emocional. Aunque la inteligencia emocional es importante para el éxito en el trabajo y en la vida personal, a este concepto se le ha dado un giro simplista y a veces errado. El mismo Goleman establece que por sí sola la inteligencia emocional probablemente no es un predictor fuerte del desempeño en el trabajo. Más bien provee el soporte para algunas competencias que sí lo son. Una competencia emocional es una habilidad aprendida basada en inteligencia emocional, que trae como consecuencia un resultado sobresaliente en el desempeño del trabajo (Giraldo y Cajiao, 2005).

Fue en 1995 que Daniel Goleman escribió el popular libro *Inteligencia emocional* en el cual ofreció la primera prueba que los factores emocionales y sociales son importantes para el éxito en el trabajo y en las relaciones personales (Goleman, 2004). Con respecto a los postulados de Goleman se ubicó inicialmente el liderazgo en el campo organizacional. Un líder con inteligencia emocional muestra cinco competencias emocionales: autoconciencia, autorregulación, motivación, empatía, habilidad social.

Para la medición de las competencias emocionales, Goleman y Boyatzis desarrollaron el inventario de Competencias emocionales (ECI) a partir del cuestionario de Auto evaluación de Boyatzis (Rodríguez, 2007).

Se han elaborado varias pruebas que miden la inteligencia emocional. La prueba con el mejor fundamento empírico es la Escala Multifactorial de la Inteligencia Emocional diseñada por Mayer, Caruso y Salovey en 1999. Procuraron preparar un instrumento que midiera la capacidad cognoscitiva para dirigir las emociones, y no la personalidad ni el temperamento. Los resultados iniciales indican que se ha avanzado mucho en eso, como la atestiguan los datos sobre la confiabilidad de la prueba, su validez y su estructura factorial (Mayer, Salovey y Caruso, 2000); y la habilidad de la escala para predecir el manejo inteligente de las emociones en situaciones reales (Ciarrochi, Dean y Anderson, 2002; Lam y Kirby, 2000; Mayer et al, 2001).

Método

Esta investigación es de corte mixto, el tipo de estudio es descriptivo y exploratorio, de corte transversal y cuantitativo.

El método de investigación que se utilizó en este trabajo es el de estudio de caso de corte mixto ya que se pone en contraste la parte teórica con la evidencia empírica por lo que permitió analizar y sistematizar la información. Es de corte mixto, toda vez que de acuerdo con Pereira (2011) “permiten la obtención de una mejor evidencia y comprensión de los fenómenos y, por ello, facilitan el fortalecimiento de los conocimientos teóricos y prácticos” (p. 19).

A este respecto se refiere, Johnson y Onwuegbuzie, citados por Pereira, quienes lo definieron como “{...} el tipo de estudio donde el investigador mezcla o combina técnicas de investigación, métodos, enfoques, conceptos o lenguaje cuantitativo o cualitativo en un solo estudio” (2011, p. 18), es decir permitirá tener un análisis más amplio del objeto de estudio, al contrastar la teoría con la práctica.

El tipo de estudio de la presente investigación es descriptivo y exploratorio, ya que se revisaron diversos procesos de recursos humanos tales como los perfiles de puesto, la capacitación de personal y evaluación del desempeño, como elementos necesarios en la conformación de la profesionalización de los directivos públicos, por lo que consideramos que la “investigación descriptiva, busca especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice” (Hernández, Fernández, y Baptista, 2006, p. 103), describiendo en este caso los procesos con que cuenta el Departamento de Recursos Humanos.

Asimismo, es de corte transversal, porque “estudia las variables de forma simultánea en un momento dado”, Martínez y Rodríguez (s.f., p.14), porque se efectuará la revisión de los procedimientos relacionados con el tema objeto de estudio.

La fuente de datos para el estudio se desarrolla a través de dos formas:

- a. Documental, la cual consiste en realizar un análisis sobre las investigaciones de expertos en el tema, partiendo de la base de la teorías psicológicas y organizacionales. Siendo estas fuentes el pilar para la construcción del marco teórico, de acuerdo con Dieterich (2001) se “tiene que buscar las definiciones de los principales conceptos que utilizará, actividad que realizará en primer lugar, mediante la consulta de enciclopedias generales, para después pasar a la literatura especializada” (p. 162). Con la fina-

lidad de realizar un análisis de las teorías, y cómo la IE debe ser desarrollada en los directivos públicos a nivel municipal para el mejor funcionamiento de la gestión gubernamental.

- b. Encuesta, dirigida a servidores públicos adscritos a 20 áreas administrativas, tanto de la administración centralizada como la paramunicipal, mismos que desempeñan funciones de dirección de personal. En ese sentido se pronuncia Dieterich (2001) al señalar que “la función de una encuesta consiste en recabar información verídica y pertinente sobre un fenómeno social, por lo general, un grupo o colectivo de personas, mediante la aplicación y evaluación de un cuestionario (p. 164).

Cuadro 2. Modelo de IE por <i>cluster</i> y competencia.	
CLUSTER	COMPETENCIAS
Cluster 1: Conciencia de uno mismo	a) Autoconciencia emocional: Cómo nos relacionamos con nosotros mismos: conocer los propios estados internos, preferencias recursos e intuiciones.
Cluster 2: Autogestión Regular los propio estados , impulsos y recursos internos	b) Minuciosidad: Demostrar responsabilidad de nuestra actuación personal. c) Adaptabilidad: Flexibilidad para afrontar los cambios. d) Autocontrol: Mantener bajo control las emociones e impulsos conflictivos para afrontar los cambios. e) Fiabilidad: Demostrar honradez e integridad.
Cluster 3: Conciencia Social: Cómo nos relacionamos con los demás	f) Empatía: Comprender a los demás e interesarnos activamente por las cosas que les preocupan. g) Conciencia organizativa: Identificarse en el nivel organizativo.
Cluster 4: Gestión de las relaciones: la habilidad de impactar a otros de manera positiva	h) Resolución de conflictos: Resolver desacuerdos. i) Colaboración y cooperación: Trabajar con los demás en la consecución de una meta común. j) Influencia: utilizar tácticas de persuasión eficaces. k) Liderazgo: Inspirar dirigir a grupos y personas. l) Trabajo en Equipo y colaboración: Crear una visión compartida y sinergia en el equipo de trabajo, trabajar con los demás en la consecución de metas comunes.
Cluster 5: Competencias cognitivas: Predicen efectividad y liderazgo	m) Pensamiento sistémico: n) Reconocimiento de las partes:

Fuente: Adaptación de inteligencia emocional en directivos de IES, capítulo de libro Estudios Regionales en Ciencias Administrativas.

Por otra parte, el enfoque cuantitativo, se llevó a cabo a través de la aplicación de un cuestionario, a través del cual se obtuvo información que permitió recabar información verídica y pertinente sobre la autopercepción de la IE (Dieterich, 2001), “con la finalidad de probar la hipótesis, y contar con una base numérica y estadística (Ortiz, 2006, p. 534). El instrumento de “*Emocional and Social Competency Inventory*” es una traducción, adaptación y validación en una realidad sociocultural Mexicana. Este instrumento, que fue diseñado por los estadounidenses Richard Boyatzis and Daniel Goleman Duncan y The Hay Group en el año 2007, es un inventario de auto percepción que evalúa 12 competencias organizadas en cuatro *clusters*: 1) autoconciencia 2) auto-gestión 3) conciencia social 4) gestión de las relaciones). El cual es una evaluación que recopila puntuaciones acerca de uno mismo, sobre 12 áreas de competencias emocionales. Los encuestados utilizaron una escala de respuestas tipo Likert para autoevaluarse en cada competencia emocional. Las opciones de respuestas incluyen “Constantemente”, “Frecuentemente”, “Algunas veces” “Rara vez” y “Nunca”. Este instrumento contiene 70 reactivos y requirió aproximadamente de 35 minutos para completarlo. (Cuadro 2)

Validez del cuestionario

El Educational and Psychological Testing de la American Educational Research Association, (1999:180) citado en Goleman (2001) definen la fiabilidad como “el grado en que las puntuaciones están libres de errores de medición en un grupo dado”. Cuanta más evidencia de fiabilidad pueda documentarse, más confianza se tendrá en encontrar evidencia de validez. En el instrumento mencionado se define un coeficiente de consistencia interna como “un índice de fiabilidad de las puntuaciones de una prueba, derivado de las interrelaciones estadísticas entre las respuestas o puntuaciones en partes distintas de una prueba” (176). El alfa de Cronbach es una medida de consistencia interna, cuya escala de autoevaluaciones va desde 0.618 para adaptabilidad, a 0.866, para empatía.

Con respecto a la validez, se afirma que esta es “el grado en que la evidencia y teoría apoyan las interpretaciones de las puntuaciones implícitas en los usos propuestos de las pruebas. “El proceso de validación implica, acumular evidencia a fin de proporcionar una base científica sólida para las interpretaciones propuestas de las puntuaciones” (American Educational Research Association, 1999:9). El inventario de competencia emocional está apoyado por evidencia de validez de constructo, evidencia de validez del contenido y evidencia de validez de generalización de su instrumento de auto evaluación. Además, cada vez que se continúe aplicando el instrumento a un número mayor de personas, los índices de confiabilidad y validez se incrementan. Los estudios de confiabilidad

ejecutados sobre la prueba de ices se han enfocado en la concentración interna y en el redes.

RESULTADOS

La población bajo análisis se conformó por funcionarios de primer nivel: directores y coordinadores, laborando l el XXII Ayuntamiento de Mexicali e el año 2018.

El 96 de ellos cuentan con estudios de licenciatura, con respecto al género 7 directores de sexo femenino y 17 masculino, Con respecto a la edad oscilan entre 30 a 60 años; finalmente la antigüedad laboral es de dos años. Tabla 1.

Se observan los resultados del análisis entre el género y cada una de las competencias emocionales y sociales. Se aprecia que los efectos del sexo no generan diferencias entre hombres y mujeres, en lo referido a la competencia emocional y social total, asimismo, no existen diferencias significativas en los componentes intrapersonal e interpersonal y manejo del estrés.

Tabla 1. Relación de directivos por edad, sexo y antigüedad.		
EDAD	MASCULINO	FEMENINO
30-35	1	1
35-41	1	3
42-47	0	2
48-53	5	1
54- 58	2	1
59 y más	7	
ANTIGÜEDAD	MASCULINO	FEMENINO
1-2	10	7
3-4	3	1
5-6	0	
7-8	1	
9 y más	2	

Fuente: Elaboración propia.

Para medir la consistencia interna del instrumento se utilizó el Análisis de Cron Bach el cual ayuda a determinar si un conjunto de ítems de un instrumento miden el mismo constructo o dimensión teórica. La validez de un instrumento se refiere al grado en que el instrumento mide aquello que pretende medir. Un coeficiente mayor a 0.9 se considera como *excelente* (George y Mallery, 2003). En el caso del instrumento utilizado en el valor fue de 0.942, con 70 reactivos.

Análisis de Grupos (*Clustering Analysis*)

Se procedió a elaborar una Análisis de Grupos. Éste nos permite identificar grupos afines o sujetos que comparten características similares. En este caso, se analizaron únicamente las respuestas del cuestionario por cada sujeto comparándolas con respecto a todos los sujetos bajo estudio.

Se eliminaron aquellas encuestas donde había datos faltantes. En la Tabla 2. Resumen del proceso, se indica cuantos instrumentos fueron considerados como válidos.

El método que se utilizó para calcular la similitud entre dos sujetos o encuestas fue el *Average Linkage Between Groups*. Para calcular la distancia entre dos grupos se obtiene un promedio de las distancias de entre todos los pares de individuos o casos (King, 2014).

Método de agrupamiento: Average Linkage (Between Groups)

Tabla 2. Resumen del proceso.

ENCUESTAS					
Válidas		Faltantes		Total	
N	%	N	%	N	%
18	75.0	6	25.0	24	100.0

Fuente: Elaboración propia

Análisis de resultados

El Dendrograma es una forma gráfica de representar la matriz de proximidad. Consiste en un diagrama que conecta los casos según sea su parecido. La altura de las conexiones es proporcional a ese parecido o semejanza. Entre menor sea la altura, mayor es la semejanza entre ese par de instrumentos. Se puede apreciar los casos 2 y 17 mencionados en el apartado Matriz de Proximidad como casos muy parecidos en cuanto a respuestas. Los casos 3 y 4 son los que le siguen en semejanza. Dendrograma 1.

Por lo anterior, se pueden apreciar grupos de casos en encuestas, como las 3, 4 y 12 que forman un subgrupo compacto. Los casos 2, 17, 7, 11 y 14 forman otro subgrupo que tiene cierta cercanía con el primer subgrupo mencionado, formando así una gran rama del diagrama.

En cuanto a las similitudes de estos grupos se observa menores de 55 años en el área de autoconciencia emocional con puntajes altos y siguiendo a Boyatzis y Goleman (2007), son aquellas personas que sobrevaloran sus puntos fuertes y sus virtudes. En cambio el grupo de casos de encuestas de la 1, 10 y 22 los definen como los “estrella” rara vez lo hacen y además reconocen los

propios sentimientos y de cómo su propio comportamiento afectan esta competencia.

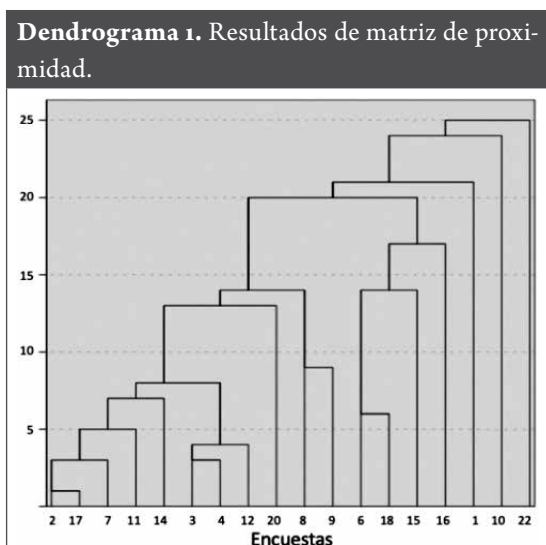
En el 95 % de los casos se observa que los puntajes menores obtenidos se encuentran en un nivel bajo la competencia cognitiva de pensamiento sistémico y reconocimiento de las partes, lo que nos dice la literatura es que influye en una visión multidisciplinaria y transdisciplinaria a fin de hacer un análisis profundo y más completo de una empresa u organización y así, determinar cuáles son sus fortalezas y debilidades en cuanto a gestión y producción y, qué pasos se deben llevar a cabo para su equilibrio. Domínguez y López (2017)

Por ejemplo, cuando en una organización se presenta un problema en el área de atención al cliente, es posible que la dificultad surja desde cualquier otra u otra área de trabajo, pero que solo se refleje en el proceso de atención al cliente. A través del pensamiento sistémico es posible hacer este tipo de detecciones, ya que se evalúan todas las partes que integran a la organización como un todo y no por separado. Una vez determinada la situación se establecen los pasos y estrategia a seguir para solucionar el problema.

De acuerdo a los resultados globales obtenidos por los funcionarios de primer nivel del ayuntamiento de Mexicali, el 90% se observa puntajes menores, se encuentran en el *clúster* de gestión de las relaciones y particularmente en las áreas de influencia y liderazgo.

Esto coincide con lo expuesto por Goleman (2005) que indica en la primera de ellas, que las personas con bajo desarrollo de esta competencia no son muy persuasivas, además no utilizan estrategias indirectas para recabar el consenso

y el apoyo de los demás en su gestión. En la segunda competencia, menciona que el liderazgo emocional es de sentido común, pero es poco habitual en la práctica. En este sentido resulta fundamental para un directivo captar el momento en que hay que renunciar a los argumentos lógicos y apelar a cuestiones emocionales ya que, de lo contrario, puede provocar errores importantes en su administración.



Fuentes: Elaboración propia.

CONCLUSIONES

En la actualidad, se debe procurar de manera constante el mejoramiento de las estrategias para desarrollar la competencia emocional. Esta puede ayudar a controlar las actitudes del personal directivo en las instituciones gubernamentales, determinando así el potencial para aprender habilidades prácticas como el autoconocimiento, motivación, autorregulación, empatía y relaciones personales, que indudablemente les servirán a los directivos como base para su desarrollo personal y profesional.

Últimamente se ha dado a los factores emocionales la importancia debida, incluyéndolos en el óptimo desempeño de las actividades profesionales, donde las personas como líderes, funcionarios públicos, personal administrativo o empleados, manifiestan diferencias en muchos aspectos y áreas, pero como individuos están regidos por los principios de la Inteligencia Emocional.

No todos los funcionarios del XII ayuntamiento de Mexicali, presentan un nivel óptimo de desarrollo de la Inteligencia Emocional, situación que hace evidente la necesidad de implementar un modelo que facilite el desarrollo de las competencias emocionales.

Es imprescindible desarrollar la confianza en cada uno de los directivos públicos, buscando propiciar una toma de decisión más asertiva mediante el fortalecimiento de sus competencias profesionales, a fin de que puedan manejar sus emociones y sentimientos de impotencia, inoperancia y sensación de inseguridad inteligentemente. Consecuencias de no desarrollar e incrementar el porcentaje de la competencia el resultado sería una profunda inquietud en forma de culpabilidad, vergüenza, dudas, ensoñaciones, inquietud, remordimientos o situaciones similares que forzosamente afectaría sus funciones directivas.

Se debe continuar capacitando para que los directivos públicos sean capaces de temprar adecuadamente sus impulsos, ambición y afán de imponerse con el autocontrol adecuado, plegando sus necesidades personales a servicio de los objetivos de las instituciones gubernamentales. Desarrollar y trabajar en los directivos públicos la prudencia y no exagerar acerca de un acontecimiento de su institución pública o de sí mismo para mantener su credibilidad.

Por otra parte, los directivos públicos cuya motivación de logro sea baja se requiere que mejoren sus competencias profesionales tales como: no mostrarse indiferentes o poco realistas, no fijarse objetivos o criterios demasiado sencillos o desproporcionadamente ambiciosos; del mismo modo, ocurre con coordinadores o jefes de área que carecen de esta habilidad crean un clima de trabajo en el que las metas se hallan poco definidas y las personas no están seguras de sus responsabilidades, de sus límites y hasta de los mismos objetivos de su trabajo.

Se trata, en suma, de líderes públicos que no ofrecen ninguna retroalimentación a sus empleados.

Al no tener desarrollada la competencia de influencia, las consecuencias pueden ser de fracaso al intentar establecer una coalición o consolidar una ya existente, excesiva confianza en las estrategias habituales en lugar de recurrir a la más adecuada al momento de obsecarse en la defensa de un punto de vista, ignorando toda retroalimentación que se le oponga, ser ignorado o no despertar el interés y esto provocar un impacto negativo.

Lo mismo puede ocurrir con la competencia de empatía, al no desarrollarla, los directivos públicos pueden malograr cualquier interacción haciendo que la gente se sienta incómoda y creando una distancia emocional que, a su vez, impida considerar a la otra persona como un individuo y sólo muestra a través de la lente de un estereotipo de grupo.

Por lo anterior y bajo el enfoque de la teoría de la organización, hoy en día no existe realmente nada que indique que la estructura organizativa sea diferente a la estructura de cualquier otra organización, como es el caso del gobierno, ya que las funciones elementales administrativas, se encuentran presentes en cualquier etapa del proceso gubernamental (planeación, organización, dirección y control). Estas etapas se ejecutan y desde el rol del directivo público hasta el desempeño del servidor público en atención a la comunidad. Así, todos somos actores del desarrollo de las competencias profesionales y también se expuestos a recibir el beneficio de las mismas (Useche, 2007).

En la medida que el gobierno, involucre las competencias de inteligencia emocional a sus políticas públicas, en la gestión administrativa, en sus programas, en sus estructuras administrativas los resultados se verán reflejados en la consecución de sus logros y en la calidad profesional de sus directivos públicos.

El sentirse motivado con los resultados obtenidos en la investigación, da la pauta a continuar proponiendo alternativas para mejorar los instrumentos con el fin de aplicarlo a todo el personal del gobierno e identificar las competencias emocionales para estandarizarlo en la población gubernamental.

Se concluye que los gobiernos, se encuentran en un momento óptimo para implementar un modelo de competencias bajo el esquema de Inteligencia Emocional Profesional, que impacte en sus directivos públicos, personal administrativo, permeando así en toda la comunidad gubernamental.

Es importante aclarar que las autoevaluaciones son útiles cuando los directivos públicos que confían en los resultados las utilicen para su propio beneficio. Es claro que el buen desarrollo de la inteligencia emocional no depende de un cuestionario, prueba o test, sino de contar con instituciones gubernamentales que reconozcan su valor, donde los directivos públicos fomenten una comunicación efectiva, con un ambiente de puertas abiertas que propicie el diálogo, el reconoci-

miento, la capacitación en talleres vivenciales, que permita a ambas partes alcanzar sus objetivos. Se puede afirmar que todas las instituciones gubernamentales que apliquen esta práctica serán más competitivas y tendrán el éxito asegurado.

REFERENCIAS

- Aguilar, E. (2002). Habilidades para la vida. Inteligencia emocional, valores y actividades aplicadas a la comunidad. (1ra. Ed.) México: Árbol Editorial.
- Bar-On, R (1997). Bar-On emotional quotient inventory (EQ-I): Technical manual. Toronto: Multi-Health System.
- Bar-On, R. (2000). Emotional and social intelligence. Insights from the emotional quotient inventory. En: Bar-On, R. y Parker, J. D. A. (eds). The handbook of emotional intelligence: Theory, development assessment and application at home, school and in workplace. San Francisco, CA.
- Bar-On, R.; Brown, J. M.; Kikcaldy, B. D. y Thomé, E. P. (2000). Emotional expression and implications for occupational stress: An application of Emotional Quotient Inventory (EQ-i). Personality and Individual Differences. jun., vol. 28, Holanda.
- Blanco, I. (1999). Hay más dentro de ti: el universo de la inteligencia, México: Panamericana
- Boyatzis, Richard. Y Daniel Goleman. (2007). Hay group transforming learning Americas and Asia Pacific. Tel: + 1 800 729 8074/ 617 927 5026.
- Chiavenato, I. (Abril de 1987). Administracion de Recursos Humanos. México, D.F., Mexico, D.F., México: McGraw Hill, recuperado en: http://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/43099694/Chiavenato.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1498276032&Signature=qaKYNJOAGRVFJuZ7hlzDX%2BC9%2FcA%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DAdministracion_de_recursos_humanos._El_c.pdf
- Ciarrochi, J., Dean, F. y Anderson, S. (2002). Emotional intelligence moderates the relationship between stress and mental health. Personality & Individual Differences, 32 (2), 197-209. Australia: Elsevier.
- CLAD (2016). Guía Referencial Iberoamericana de Competencias Laborales en el Sector Público, recuperado en: <http://siare.clad.org/fulltext/0082402.pdf>
- Cortese, A. (2007) La inteligencia emocional en la empresa. (Paper). Consultado en <http://www.sht.com.ar>. Recuperado el 29 de diciembre de 2007.
- De Gregorio, A., (2003) Gestión Estratégica. Universitat de Barcelona, recuperado en: <http://www.laplazahumana.com/mod%202/mod%202%20tema%201.pdf>
- Dessler, G., y Varela, R., (2011) Administración de Recursos Humanos. Enfoque Latinoamericano”, Pearson, recuperado en: <http://biblio3.url.edu.gt/Libros/2012/Adm-Recu.pdf>

- Dieterich, H. (2001). Nueva Guía para la investigación científica. México, D.F. recuperado en: <http://www.ceuarkos.com/heinz.pdf>
- Domínguez-Ríos V. López-S. (2017). Artículo Teoría General de Sistemas, un enfoque práctico. Recuperado en http://tecnociencia.uach.mx/numeros/v1on3/Data/Teoria_General_de_Sistemas_un_enfoque_practico.pdf
- Emmerling, R. y Goleman, D. (2003) Emotional Intelligence: Issues and Common Misunderstandings. Issues in Emotional Intelligence, 1(1), Consultado el 29 de abril de 2009 en <http://www.eiconsortium.org>.
- Faya, J. (1979). Administración Pública Federal. Editorial Porrúa, México, D.F., recuperado en: <http://www.inap.org.mx/portal/images/RAP/administracion%20publica%20federal.pdf>
- Fernández, J. (2002). Servicios Públicos Municipales. INAP-UNAM, México, D.F., recuperado en: <http://www.inafed.gob.mx/work/models/inafed/Resource/332/1/images/serviciospblicosmunicipales.pdf>
- Gardner, H. (1987). Arte, Mente y Cerebro. Buenos Aires: Paidós
- Giraldo, J. y Cajio, J. (2005). El modelo de gestión de recursos humanos por competencias. ¿Herramienta de gestión o moda pasajera. Tesis. Universidad ICESI. Cali, Colombia.
- Goleman, D. & Chernis, C. (2005). La inteligencia emocional en el trabajo. Argentina: Editorial Kairos.
- Goleman, D. (1995). Emotional Intelligence. New York: Batam Books (trad. Cast.: Inteligencia Emocional. Barcelona: Kairós, 1997).
- Goleman, D. (1998). La inteligencia emocional en la práctica. España: Vergara Editores.
- Goleman, D. (2000). La inteligencia emocional ¿Por qué es tan importante el cociente intelectual. México: Vergara Editores.
- Goleman, D. (2001). La inteligencia emocional en el trabajo. Argentina: Editorial Kairos.
- Goleman, D. (2002). La Inteligencia Emocional en la Empresa. México: Vergara Editores.
- Goleman, D. (2003). El ABC de la inteligencia emocional. Consultado el 25 de enero de 2009 en <http://www.intermanagment.com.mex>.
- González V. (2005). Tecnología digital: Reflexiones pedagógicas y socioculturales. Revista Electrónicas en Educación 5(1). Consultado el 29 de enero de 2009 en <http://revista.inie.ucr.ac.cr/index1html>. George, D., & Mallery, P. (2003). SPSS for Windows step by step: A simple guide and reference. 11.0 update (4th ed.). Boston: Allyn & Bacon.
- Guerrero, O. (1997). Principios de Administración Pública. Escuela Superior de Administración Pública. ESAP. Colombia, recuperado en: <http://www.iapqroo.org.mx/website/biblioteca/PRINCIPIOS%20DE%20LA%20ADMINISTRACION%20PUBLICA.pdf>

- Guerrero, O. (2000). El "Management" de la Interdependencia Global. Un modelo de Gerencia Pública Estándar en la Era de la Globalización. *Revista Digital Universitaria*. UNAM, recuperado en: <http://www.revista.unam.mx/vol.o/art1/admi.html>
- Guilford, J.P. (1967). *La Naturaleza de la Inteligencia Humana*. España: Paidós
- Hernandez, R., Fernandez, C., y Baptista, P. (2006). *Metodología de la Investigación*. México, D.F.: McGraw-Hill, recuperado en: http://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/38758233/sampieri-et-al-metodologia-de-la-investigacion-4ta-edicion-sampieri-2006_ocr.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1498276282&Signature=cgqJU1lpt4srFzWeWEWoLRR8yCA%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DSampieri-et-al-metodologia-de-la-investi.pdf
- <http://psicologosenmadrid.eu/teoria-general-de-sistemas-de-von-bertalanffy/>
- Lam, L. y Kirby, L. (2002). Does emotional intelligence give you an edge? An exploration of the impact of EQ and IQ on individual performance. *The Journal of Social Psychology*. 142(1). p.133-143.
- Lam, L. y Kirby, S. (2002). Is Emotional Intelligence an Advantage? An Exploration of the Impact of Emotional and general intelligence on Individual Performance. *The Journal of Social Psychology*. Vol. 121(1). p. 133-143.
- Martínez, R. (2003). *La Profesionalización en la Administración Pública en México Dilemas y Perspectivas*. Madrid, España, INAP, recuperado en: <http://www.iapqroo.org.mx/website/biblioteca/LA%20PROFESIONALIZACION%20DE%20LA%20ADMINISTRACION%20PUBLICA%20EN%20MEXICO.pdf>
- Martínez, R. y Rodríguez, E. (s.f.). *Manual de Metodología de la Investigación Científica*. 1-74, recuperado en: http://www.sld.cu/galerias/pdf/sitios/cielam/manual_de_metodologia_deinvestigaciones._1.pdf
- Mayer, J. D.; Caruso, D. R. y Salovey, P. 2000. Selecting a measure of emotional intelligence: The case for ability testing. En Bar-On, R. y Parker, J. D. A. (eds). *The handbook of emotional intelligence: Theory, development assessment and application at home, school and in workplace*. San Francisco, CA: Jossey-Bass, p.p. 320-342.
- Mayer, J.D., Perkins, D.M., Caruso, D.R. & Salovey, P. (2001). Emotional Intelligence and Giftedness. *Roeper Review*. Vol. 23(3). p. 131-137.
- Ortiz, J. (2006). Guía descriptiva para la elaboración de protocolos de investigación. *Salud en Tabasco*, Vol. 2, núm. 3, septiembre-diciembre, 2006, pp. 530-540 Secretaría de Salud del Estado de Tabasco. Villahermosa, México, recuperado en: <http://www.redalyc.org/pdf/487/48712305.pdf>
- Pablos, J. y Biedma, J. (2013). *La evaluación del rendimiento individual. Un instrumento válido para lograr la eficiencia en la gestión de Recursos Humanos*

- en las Administraciones Públicas. *Gestión y Análisis de Políticas Públicas*, Nueva Época, No. 10, INAP, Madrid, España, recuperado en: <http://www.redalyc.org/pdf/2815/281530486001.pdf>
- Pereda, M.; Berrocal, F. y López, M. (2001). Gestión de recursos humanos por competencias y gestión del conocimiento. *Revista electrónica de dirección, organización y administración de empresas*. No. 28 p.p.43-54. Consultado el 25 de marzo de 2009 en: <http://dialnet.uniroja.es.servlet/oaiart?codigo>.
- Pereira, J. (2001). ¿Cómo desarrollar la inteligencia emocional?. *DecideYa.com*. Consultado el 25 de septiembre de 2008 en: http://data.terra.com.pe/decideya/Profesion_Vocacion/ciniubtenic.asp.
- Pereira, Z. (2011). Los diseños de método mixto en la investigación en educación: Una experiencia concreta. *Mixed Method Designs in Education Research: a particular Experience*. *Revista Electrónica Educare* Vol. XV, N° 1, 15-29, Universidad Nacional Heredia, Costa Rica, recuperado en: http://moodle2.unid.edu.mx/dts_cursos_md1/pos/MD/IM/AM/09/Los_disenos.pdf
- Pichardo, I. (2004). *Modernización Administrativa: Propuesta para una reforma inaplazable*. México, D.F.: El Colegio Mexiquense, A.C. UNAM. Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, recuperado en: <http://www.iapqroo.org.mx/website/biblioteca/MODERNIZACION%20ADMINISTRATIVA.pdf>
- Rodríguez, N. (2007). *Inteligencia emocional*. *Revista Conocimiento (CONACY)*. Coordinación de Ciencia y Tecnología. No. 53. Universidad Autónoma de Nuevo León. Paper
- Salovey, P. y Mayer, J.D. (1990). *Emotional intelligence*. *Imagination, Cognition, and Personality*, 9, 185-211. New York: Basic Books
- Smeke, S. (2006). *Alcanzando la inteligencia emocional*. (1ra. Ed.) México: Ediciones Ruz.
- Sternberg, R. (1997). *Inteligencia exitosa: Cómo una inteligencia práctica y creativa determinan el éxito en la vida*. Barcelona: Paidós.
- Trujillo, M. y Rivas, L. (2005) *Origen, evolución y modelos de inteligencia emocional*. *INNOVAR*, Revista de ciencias administrativas y sociales. Universidad Nacional de Colombia. Enero – junio. Cali, Colombia.
- Useche, L. (2007). *Inteligencia emocional y comportamiento organizacional*. Tesis. Universidad Nacional Experimental Politécnica de la Fuerza Armada Bolivariana. Bolivia. (paper)
- Velasco, E., (s.f.). *Gestión Estratégica*. recuperado en http://www.eap.df.gob.mx/gestionpublica2015/images/Baza_Fern%C3%A1ndez_2010.pdf
- Weiten. W. (2006). *Psicología. Temas y variaciones*. España. ITEMEX
- Zuzne, L. (1957). *Names in the history of phicology*. New York: John Weley & Son.