

**Encuentro Educativo**

ISSN 1315-4079 ~ Depósito legal pp 199402ZU41

Vol. 20(1) Enero - Abril 2013: 104 - 117

---

## **Inteligencia emocional y resiliencia en gerentes universitarios**

*Dulce Perozo, Diego Muñoz Cabas y Luz Maritza Reyes*  
*Facultad de Medicina, Escuela de Medicina, Escuela de Enfermería.*  
*Universidad del Zulia. Maracaibo-Venezuela.*  
*diego\_smc77@hotmail.com*

---

### **Resumen**

El objetivo fue determinar la relación entre la inteligencia emocional y la resiliencia en los gerentes universitarios de las Universidades Públicas del Estado Zulia. El tipo de investigación fue correlacional, con un diseño no experimental transversal, de campo. La población estuvo conformada por 35 gerentes universitarios, cuya distribución es la siguiente: 30 Directores de Escuela y 2 Coordinadores del Núcleo Punto Fijo y Costa Oriental del Lago respectivamente, pertenecientes a La Universidad del Zulia; 3 Coordinadores de la Universidad Rafael María Baralt, los cuales representaron la totalidad de la población. Se utilizó como técnica la encuesta, fundamentada en 2 instrumentos con escala tipo Likert. Los resultados arrojaron que existe una relación positiva muy fuerte, indicando que en la medida que aumenta la inteligencia emocional, en esa medida aumenta la resiliencia. En conclusión, en la medida que disminuye inteligencia emocional, en esa medida disminuye la resiliencia, requiriendo los gerentes universitarios una inteligencia emocional que les permita superar los problemas educativos con respuestas favorables al contexto universitario.

**Palabras clave:** Inteligencia emocional, resiliencia, gerentes universitarios.

## Emotional Intelligence and Resilience in University Managers

---

### Abstract

The objective of this research was to determine the relation between emotional intelligence and resilience in university managers at public universities in the State of Zulia. Research was of the correlational type, with a cross-sectional, non-experimental, field design. The population consisted of 35 university managers, whose distribution is as follows: 30 school Directors and 2 Coordinators at the Punto Fijo and East Lake Coast campuses, respectively, for the University of Zulia; and 3 Coordinators from the Rafael Maria Baralt University, representing the totality of that population. A survey technique was used, based on 2 instruments employing Likert-type scales. Results showed a very strong positive relation, indicating that as emotional intelligence increases, resilience increases to the same degree. In conclusion, to the degree that emotional intelligence diminishes, resilience also decreases, requiring university managers to have emotional intelligence that allows them to overcome educational problems with answers favourable to the university context.

**Key words:** Emotional intelligence, resilience, university managers.

### Introducción

Las organizaciones del siglo XXI se enmarcan en una nueva visión de la realidad y de una racionalidad que implica la consideración de estudios relacionados con la inteligencia emocional; los cuales en estos tiempos, han tomado un significado especial, que la visualizan como la mejor opción para enfrentar las exigencias centradas en el entorno competitivo y globalizado. En este sentido, es necesario señalar la inteligencia como la capacidad de

reconocer sentimientos, haciendo buen uso de las emociones, en cada uno y en las relaciones, por lo que se denota la importancia del desarrollo de la inteligencia emocional en el individuo.

En este mismo orden de ideas, la profundización del término inteligencia emocional no solo permite juzgar a la persona por más o menos inteligente que sea, sino también, por el modo en que se relaciona con los demás. Diariamente, dentro de una organización los trabajadores presentan reacciones

emocionales, como respuestas ante las diversas situaciones cotidianas, las cuales pueden ir desde un simple mal humor hasta la más insólita situación de agresividad.

Por otro lado, es necesario determinar la esencia de las emociones, consideradas éstas, como un sistema de señales que dan la información que se necesita en un momento dado para ordenar la conducta. En consecuencia, las universidades públicas del estado Zulia como instituciones donde se conjuga la transmisión de la cultura, la creación del condocimiento y la formación de profesionales cualitativa y cuantitativamente preparados para el desarrollo del país, debe estar orientada a crear un clima organizacional positivo de alto nivel para interactuar sinérgicamente el capital humano; generando los mecanismos, desde la organización que permitan manejar la misma, con mayor asertividad y con una visión holística, lo cual incidirá indudablemente en el desempeño de sus competencias profesionales.

Dentro de este contexto, para desarrollar la inteligencia emocional es necesario tomar en consideración cinco elementos: conocimiento de uno mismo, motivación, autorregulación, empatía y destreza para las relaciones, los cuales serán basamentos teóricos importantes para este estudio.

Ahora bien, la inteligencia emocional como atributo psicológico

y cognitivo del ser humano, demanda a la adopción que conductas orientadas al enfrentamiento de las situaciones problemáticas del entorno, entre las que destaca la conducta resiliente. En este sentido, la resiliencia se considera como capacidad humana universal para hacer frente a los acontecimientos de la vida, dentro de un contexto de gran adversidad; esta capacidad obedece a un impulso vital innato que lo lleva a negarse, a renunciar y por otro lado a unir su energía para salir adelante, tomando en consideración ciertos atributos como son: la introspección, independencia, capacidad de relacionarse, iniciativa, humor, creatividad y moralidad.

Todos estos aspectos serán desarrollados como basamentos teóricos en esta investigación, cuyo objetivo es determinar la relación que existe entre la inteligencia emocional y la resiliencia en gerentes académicos de las Universidades públicas del Estado Zulia.

### **Algunos aspectos teóricos sobre inteligencia emocional y resiliencia**

Construir un contexto teórico que asocie la inteligencia emocional con la resiliencia implica asumir un enfoque donde prive la condición humana por ser esta el eje central para discriminar de manera objetiva y constructiva lo propio y lo ajeno, en esto se hace visible la ac-

ción docente viabilizada por la racionalidad que ofrece la gerencia.

En consecuencia, ambas variables permiten explicar cómo las aptitudes personales y sociales se integran desde la teoría. Para profundizar en la inteligencia emocional se requiere verla desde un contexto particular de cada una, relacionando la aptitud personal con el autoconocimiento, autorregulación y motivación. Mientras que la aptitud social se asocia con la empatía y habilidades sociales.

Lo señalado, es útil para ahondar en la resiliencia de los docentes universitarios con cargos gerenciales, develando los atributos que permitan tipificar su comportamiento resiliente, específicamente asociados con la introspección, independencia, capacidad de relacionarse, iniciativa, humor, creatividad y moralidad, aspectos fundamentales en la ejecución de una buena gerencia al enfrentar la complejidad de estas exigencias competitivas.

Goleman (2004, p.45) la define como "la capacidad para reconocer nuestros propios sentimientos y los ajenos, manejando bien las emociones en nosotros mismos y en nuestras relaciones". En ese orden de ideas, la inteligencia emocional es una descripción de las funciones cerebrales y mentales que tienen que ver con las emociones, presentándose como la capacidad que tiene el individuo de monitorear y regular los sentimientos propios y aje-

nos, para guiar el pensamiento de la acción.

Asimismo, el autor indica que la inteligencia emocional permite la conciencia de los propios sentimientos en el momento en que se experimenta dándole una atención progresiva a los propios estados internos. En esta conciencia auto-reflexiva, la mente observa, investiga las experiencias mismas, incluidas las emociones. La conciencia de sí mismo, es una meta que conserva la auto-reflexión, incluso en medio de situaciones turbulentas.

Asimismo, Gardner (2000) parte de la premisa que la inteligencia no es un aspecto que sólo tiene que ver con lo racional o con habilidades cognitivas específicas; sino que es un concepto mucho más amplio, que se relaciona con el desarrollo de actitudes y destrezas afectivas, contextuales-espaciales, morales, existenciales, naturalistas y musicales. En consecuencia, la inteligencia es la facultad de concebir, conocer y comprender las cosas; se entiende que la inteligencia se puede medir en base a la concepción, conocimiento y la comprensión de los estímulos que percibe el ser humano utilizando, como medio la memoria y la mente, los cuales son componentes del cerebro. La primera como factor específico del aprendizaje y la segunda como un estado de ánimo o relación emotiva.

En este sentido, agrega Córtese (2003) que el término inteligencia

emocional se refiere a la capacidad humana de sentir, entender, controlar y modificar estados emocionales propios y en los demás. Implica dirigir y equilibrar las emociones. Una conceptualización amplia desde un punto de vista pragmático es la planteada por Grajales (1999), quien refiere que los individuos con altos niveles de inteligencia emocional son más exitosos, viviendo una vida más plena y feliz. En el trabajo disfrutan del respeto de sus colegas, subordinados, superiores y, como resultado son promovidos con más rapidez, tiene un sistema inmune más fuerte, disfrutan de buena salud.

Ambos autores Córtese (2003) y Grajales (1999) coinciden que la inteligencia emocional eleva los logros profesionales y personales producidos por una capacidad innata de equilibrar las emociones lo cual es fundamental para el disfrute de la vida dentro de una interpretación amplia. Asimismo, Uzcategui (citado en Araujo, 2004, p.63), "la presenta como la capacidad para aprender o comprender. Suele ser sinónimo de intelecto" pero se diferencia de éste por hacer hincapié en las habilidades y aptitudes para manejar situaciones concretas y por beneficiarse de la experiencia sensorial. En condiciones experimentales se puede medir en términos cuantitativos el éxito de las personas a adecuar su conocimiento a una situación o al superar una situación específica.

Estas capacidades son necesarias en la vida cotidiana y el ejercicio del docente con cargos gerenciales quienes tienen que analizar o asumir nuevas informaciones mentales y sensoriales para poder dirigir sus acciones hacia metas determinadas. No obstante, en círculos académicos hay diferentes opiniones en cuanto a la formulación precisa del alcance y funciones de la inteligencia; existen algunas consideraciones sobre el hecho de la inteligencia es una suma de habilidades específicas que se manifiesta ante ciertas situaciones.

Al respecto, Papalia (2005, p. 98) en un marco psicológico plantea, la inteligencia es "la capacidad de adquirir conocimiento o entendimiento y de utilizarlo en situaciones novedosas". Según el autor, en la formulación de test, consideran la inteligencia como una capacidad global que opera como un factor común en una amplia serie de aptitudes diferenciadas. De hecho, su medida en términos cuantitativos suele derivar de medir habilidades de forma independiente o mediante la resolución de problemas que combinan varias de ellas.

Por consiguiente, la mayor capacidad resolutoria de estos depende en el hombre, de la capacidad de tener ideas y de considerar los recursos de los que puede utilizar de una manera no singular ni particular. En este sentido, el individual descubre en las cosas elementos que van más

allá del aquí y del ahora. La capacidad abstractiva presenta este nuevo rasgo: el ser humano ante todo resuelve problemas porque es inteligente. La inteligencia, en la práctica, se caracteriza por ser susceptible de aumento, a través de la fijación de propiedades, de un modo abstracto, no particular: la inteligencia puede acudir a una misma particularidad aunque cambien las circunstancias.

De igual manera, puede decirse, que es la capacidad para captar las emociones de un grupo y conducir las hacia un resultado positivo. También aclara que este talento se puede aprender y cultivar en las organizaciones y es tarea de cualquier persona, determinar si posee dichas aptitudes. Con su inteligencia, el hombre sabe, cuales son las cosas reales, los sentidos no hacen sino suministrar los "datos" de que la inteligencia se sirve para resolver el problema de conocer lo real. Es siempre el conjunto de "datos" para un asunto intelectual. La inteligencia entra en juego precisamente para entender lo que intuimos y hasta lo que no intuimos.

### **Metodología**

Investigación de tipo correlacional, ya que su finalidad fue establecer la relación entre inteligencia emocional y resiliencia en gerentes universitarios de las universidades públicas del estado Zulia. Diseño no experimental transeccional y de

campo. La población seleccionada estuvo definida por los gerentes de las instituciones universitarias públicas del estado Zulia, conformada por 35 gerentes, cuya distribución es la siguiente: treinta Directores de Escuela y 2 Coordinadores del Núcleo Punto Fijo y Costa Oriental del Lago respectivamente, pertenecientes a La Universidad del Zulia; y tres Coordinadores de la Universidad Nacional Experimental Rafael María Baralt. La muestra es de tipo censal, por cuanto el número de sujetos no justifica cálculos secundarios.

Como técnica e instrumento de recolección de información, se utilizó un cuestionario elaborado en dos versiones, uno para la variable inteligencia emocional, con 25 ítems y otra para la variable resiliencia, con 35 ítems, tomando en cuenta la escala de respuestas múltiples, tipo Likert con las siguientes alternativas a responder: siempre, casi siempre, casi nunca y nunca. Así mismo, se aplicó validación de expertos y confiabilidad con el estadístico Alpha de Cronbach con un resultado de 0.9 y 0.82 para cada instrumento. Para el análisis de los datos, se utilizó la estadística descriptiva, procesando los datos recolectados en el Programa SPSS versión 17.0, lo que permitió la descripción de las variables en estudio, calculando las frecuencias, porcentajes, desviación estándar (S) y media aritmética (X) de cada indicador.

A continuación, se señalan las categorías que permitieron ubicar los comportamientos de cada indicador y dimensión en base a la media o promedio aritmético (X) de cada uno; para lo cual se construye el siguiente baremo estadístico para la interpretación de los resultados (Tabla 1).

## Resultados y Discusión

Con relación a la variable *inteligencia emocional*, se descompone teóricamente en *aptitudes personales* y *aptitudes sociales*. La primera, se compone de los indicadores: *"autoconocimiento"*, donde la mayoría de los gerentes (59%) se ubicó en la categoría *casi nunca*; *"autorregulación"*, arrojó que 48% se ubicó en *casi siempre*; mientras que 44% respondió para *casi siempre* para el indicador *"motivación"*. Se evidencia que la media aritmética más alta se situó en el indicador *Autorregulación*, perteneciente al rango II, de la categoría *Alta*, con 3.18; seguido del indicador *Motivación*, también en el rango II, de la misma

categoría *Alta*, con una media de 2.90; y por último, con la media aritmética más baja, el indicador *Autoconocimiento*, en el rango III, de la categoría *Baja*, en 2.03. También se observa, el promedio de la dimensión en 2.70; lo que sitúa a las *aptitudes personales* de los gerentes universitarios en el manejo inteligente de las emociones, de las *Universidades Públicas del Estado Zulia*, en el rango II, de la categoría *Alta* (Tabla 2).

Con relación a la dimensión *"Aptitudes Sociales"*, compuesta por los indicadores *"Empatía"* y *"Habilidades sociales"*; se encontró que 64% de los estudiados *casi nunca* se ubican en posiciones *empáticas*; mientras que 46% refiere tener *habilidades sociales* en la mayoría de las oportunidades: se muestra en la Tabla 3, que la media aritmética más alta se situó en el indicador *Habilidades Sociales*, perteneciente al rango II, de la categoría *Alta*, con 2.88; seguido del indicador *Empatía*, en el rango III, de la categoría *Baja*, con una media de 2.36. En la tabla también se muestra el prome-

Tabla 1. Baremo Estadístico para la Interpretación de los Resultados

Escala	Rango	Alternativas	Categoría
1.00.....1.74	IV	Nunca	Muy Baja
1.75.....2.49	III	Casi Nunca	Baja
2.50.....3.24	II	Casi Siempre	Alta
3.25.....3.99	I	Siempre	Muy Alta

Fuente: Perozo, Muñoz y Reyes (2012).

**Tabla 2. Análisis de la dimensión aptitudes personales**

Indicadores	X	Rango	Categoría
Autoconocimiento	2.03	III	Baja
Autorregulación	3.18	II	Alta
Motivación	2.90	II	Alta
Promedio del Indicador	2.70	II	Alta

Fuente: Perozo, Muñoz y Reyes (2012).

**Tabla 3. Análisis de la dimensión aptitudes sociales**

Indicadores	X	Rango	Categoría
Empatía	2.36	III	Baja
Habilidades Sociales	2.88	II	Alta
Promedio del Indicador	2.62	II	Alta

Fuente: Perozo, Muñoz y Reyes (2012).

dio de la dimensión en 2.62; lo que sitúa a las aptitudes sociales de los gerentes universitarios en el manejo inteligente de las emociones, de las universidades públicas del Estado Zulia, en el rango II, de la categoría Alta.

Por otro lado, la variable **Resiliencia**, se componen de los siguientes atributos: Introspección, independencia, capacidad de relacionarse, iniciativa, humor, creatividad y moralidad. Con relación a la "introspección", 53% respondió que casi nunca la ejercían; la capacidad de relacionarse se ubicó en 57% correspondiente a la categoría casi siempre; mientras que la mayoría (54%), respondió que nunca manejan sus emociones resilientes con "independencia". De igual manera, 50% respondió que casi nunca se manejan con "iniciativa" en su de-

sempeño gerencial; 62% casi nunca toma el "humor" como parte del desempeño diario; mientras que 52% casi siempre asume posiciones de "creatividad"; por último, la "moralidad", se encuentra presente en el 51% de los gerentes universitarios estudiando (Tabla 4).

Continuando con el análisis del comportamiento de la dimensión "Atributos del Comportamiento Resiliente". En la tabla 4 se muestra que la media aritmética más alta se situó en el indicador Moralidad, perteneciente al rango I, de la categoría Muy Alta, con 3.31; seguido del indicador Creatividad, en el rango II, de la categoría Alta, con una media de 2.81; Capacidad de relacionarse, en el en el mismo rango y categoría, con 2.57; humor, introspección e iniciativa, todos en el rango III, de la categoría Baja, con 2.38,

**Tabla 4. Análisis de la dimensión atributos del comportamiento resiliente**

Indicadores	X	Rango	Categoría
Introspección	2.15	III	Baja
Independencia	1.65	IV	Muy Baja
Capacidad de Relacionarse	2.57	II	Alta
Iniciativa	1.88	III	Baja
Humor	2.38	III	Baja
Creatividad	2.81	II	Alta
Moralidad	3.31	I	Muy Alta
Promedio del Indicador	2.39	III	Baja

Fuente: Perozo, Muñoz y Reyes (2012).

2.15 y 1.88, respectivamente; y por último, con la media aritmética más baja, el indicador Independencia, en el rango IV, de la categoría Muy Baja, en 1.65.

En la tabla también se muestra el promedio de la dimensión en 2.39; lo que sitúa a los atributos del comportamiento resiliente en gerentes universitarios en el manejo inteligente de las emociones, de las universidades públicas del Estado Zulia, en el rango III, de la categoría Baja.

Finalmente, se estableció la relación entre ambas variables, lo que resultó en una relación "positiva muy fuerte", atendiendo el coeficiente 0.815 de Spearman alcanzado; que según Hernández, Fernández y Baptista (2006), se sitúa entre las puntuaciones 0.75 y 0.90. Estos resultados evidencian que un mayor nivel de la inteligencia emocional reporta un mayor nivel de la resiliencia en los gerentes universita-

rios estudiados y un menor nivel de la inteligencia emocional reporta un menor nivel de la resiliencia en estos gerentes (Tabla 5).

Para la discusión de los resultados se consideró la teoría planteada en esta investigación, la cual permitió la confrontación de los resultados obtenidos en el análisis de los datos, la misma se realizó en atención a la sistematización de los objetivos formulados, obteniéndose:

En cuanto a analizar las aptitudes personales puestas de manifiesto por los gerentes universitarios en el manejo inteligente de las emociones, en las universidades públicas del Estado Zulia, se evidenció que estos gerentes ponen de manifiesto en un comportamiento alto las aptitudes personales de autorregulación y de motivación, lo que significa que casi siempre mantienen bajo control sus emociones, persistiendo en el logro de sus metas a pesar de los obstáculos.

**Tabla 5. Relación entre las Variables Inteligencia Emocional y Resiliencia**

	Relación	Inteligencia Emocional	Resiliencia
Coeficiente Rho de Spearman	Inteligencia Emocional	1000	0.815
	Resiliencia	0.815	1000
Sig. (Bilateral)	Inteligencia Emocional		0.000
	Resiliencia	0.000	
N	Inteligencia Emocional	35	35
	Resiliencia	35	35

Es significativa al nivel 0.01 (Bilateral).

Estas son aptitudes personales que según Goleman (2004), determinan el dominio de uno mismo, manejando los impulsos, con acciones orientadas hacia los resultados y con el propósito de alcanzar los objetivos propuestos. En este sentido, los gerentes universitarios dominan sus impulsos ante los cambios educacionales, aprovechando las oportunidades para ir más allá de los objetivos planteados.

Por el contrario, de manera desfavorable, estos gerentes en el manejo inteligente de sus emociones, ponen de manifiesto en un comportamiento bajo una aptitud personal de autoconocimiento, reflejando que casi nunca tienen conocimiento de sus habilidades gerenciales, reconociendo valores que les permita guiar con logro su desempeño, oponiéndose a lo planteado por Goleman (2000), quien señala que una aptitud de autoconocimiento, está referida a la facultad de percibir los mensajes del depósito interno de

memoria emocional de cada individuo. De allí, la necesidad de que los gerentes universitarios de las universidades estudiadas, reconozcan los efectos que producen sus emociones sobre su desempeño, asumiendo una postura reflexiva en sus actividades gerenciales.

En lo referente a las aptitudes sociales puestas de manifiesto por los gerentes universitarios en el manejo inteligente de las emociones, en las Universidades Públicas del Estado Zulia, se evidenció que estos gerentes ponen de manifiesto en un comportamiento alto habilidades sociales, estimulando casi siempre al personal para que asuman sus responsabilidades, demostrándoles confianza y resolviendo desacuerdos laborales, tal como lo expresa Lorenzo (2006), quien considera que las habilidades sociales determinan el manejo con pericia de las relaciones interpersonales. Obviamente, los gerentes universitarios están utilizando sus habilidades

para convencer al personal, impulsándolos a la participación activa en el desempeño de sus funciones.

Contrariamente, estos gerentes en el manejo inteligente de sus emociones, ponen de manifiesto en un comportamiento bajo una aptitud social de empatía, es decir, casi nunca exploran las emociones del personal a su cargo ejerciendo críticas constructivas de los puntos que deben mejorar; contrario a esto, se obvia la empatía como la capacidad de tener conciencia y captar los sentimientos, necesidades e intereses de los otros. En este orden, los gerentes universitarios ameritan percibir las preocupaciones del personal, asignando actividades que fortalezcan las relaciones sociales de los equipos de trabajo.

En relación a caracterizar los atributos del comportamiento resiliente evidenciados por los gerentes universitarios en el manejo inteligente de las emociones, se encontró que estos gerentes se caracterizan en un comportamiento muy alto por la moralidad, sintiendo siempre satisfacción de su vida personal y con compromiso ante los valores organizacionales. Este es un atributo que para Atehortúa (2004), significa dar sentido trascendente a las actuaciones, dando y deseando a otros el bien propio. Es indudable, que los gerentes estudiados tienen un comportamiento resiliente, otorgando sentido significativo a sus actuaciones y con capacidad de

discriminar lo bueno de lo malo en estas actuaciones.

De igual manera favorable, en los atributos del comportamiento resiliente evidenciados por estos gerentes en el manejo inteligente de sus emociones, se caracterizaron con un comportamiento alto por la creatividad y la capacidad de relacionarse, brindando casi siempre relaciones de confianza con personas del entorno laboral, desarrollando la creatividad ante situaciones adversas y utilizando estrategias innovadoras en su labor gerencial, coincidiendo con lo planteado por Atehortúa (2004), quien expresa que estos son atributos que le permiten al gerente establecer, crear orden y nuevos modelos a partir de la confusión. Por consiguiente, los gerentes, buscan el apoyo del personal y procuran desarrollar la creatividad con el uso de nuevas tecnologías en su gestión, dando muestras con estos atributos de un comportamiento resiliente.

Sin embargo, de forma desfavorable, en los atributos del comportamiento resiliente evidenciado por estos gerentes en el manejo inteligente de sus emociones se caracterizaron con un comportamiento bajo por la introspección, la iniciativa y el humor, es decir, casi nunca son capaces de auto criticarse, ejerciendo control para superar los problemas educativos y donde sean capaces de encontrar en las crisis una fuente de aprendizaje, objetando lo formulado por Ospina (2005),

quien considera que estos son atributos de una persona resiliente. En consecuencia, los gerentes estudiados ameritan fortalecer su comportamiento resiliente, realizando cuestionamientos profundos y con entusiasmo de las situaciones adversas planteadas en el contexto institucional, experimentando cambios de humor cuando la situación lo requiera.

De igual manera, en los atributos del comportamiento resiliente, los gerentes universitarios en el manejo inteligente de sus emociones se caracterizaron en un comportamiento muy bajo por la independencia, evidenciando que nunca consideran como desafío las experiencias vividas en el pasado, estableciendo límites con las adversidades, contrariando lo señalado por Atehortúa (2004), quien asegura que la independencia es la capacidad de ver objetivamente los problemas o las situaciones. En este contexto, es necesario que los gerentes estudiados, separen los problemas familiares con los del trabajo, tomando el control de su vida interna.

Al establecer la relación entre la inteligencia emocional y la resiliencia en los gerentes universitarios, en las universidades públicas del Estado Zulia, se evidenció una relación positiva, reflejando que a mayor desarrollo de la inteligencia emocional de estos gerentes universitarios, mayor es el incremento de su resiliencia. En este sentido Grotberg

(2004), define a la resiliencia como la capacidad del ser humano para hacer frente a las adversidades de la vida, superarlas o incluso ser transformado por ellas. En consecuencia, los gerentes universitarios estudiados requieren de una inteligencia emocional que les permita superar los problemas educativos con respuestas favorables al contexto universitario.

## Conclusiones

Luego del análisis e interpretación de los resultados de esta investigación, se hace pertinente plantear las conclusiones generadas del estudio orientadas a establecer la relación existente entre la inteligencia emocional y la resiliencia en los gerentes universitarios de las universidades públicas del estado Zulia, tal como se presentan:

Los gerentes universitarios casi siempre manejan inteligentemente sus emociones con aptitud de autorregulación y motivación, asociándose con el control de impulsos, productos de sentimientos contrarios, que pudiesen limitar la racionalidad para el logro de las metas establecidas, permitiendo actuar con optimismo en búsqueda de objetivos, pese a los obstáculos presentados en el desempeño de sus funciones gerenciales, favoreciendo su gestión con el desarrollo de estas actitudes.

Sin embargo, casi nunca estos gerentes desarrollan el autoconoci-

miento, lo cual constituyen un factor determinante en el éxito de su gestión como gerente universitario. Se requiere así fortalecer esta aptitud personal, de manera que puedan aprovechar sus propias potencialidades. De igual manera estos gerentes casi siempre manejan inteligentemente sus emociones con habilidades sociales favoreciendo el cultivo de relaciones interpersonales que garantizan el desempeño laboral deseable.

No obstante, casi nunca desarrollan la empatía como aptitud social que favorezca el manejo inteligente de sus emociones, exigiéndose mayores niveles de atención en esta aptitud. En este sentido, se exige mayor atención a esta aptitud a fin que el gerente universitario, esté atento a las pistas emocionales de su personal, que aprenda a escucharlos con sensibilidad hacia sus puntos de vista, para poder brindar ayuda, basada en la comprensión de sus necesidades y sentimientos que garanticen en un momento determinado mejorar el trabajo del recurso humano y a crear ambientes de trabajo favorables, exigiéndose mayores niveles de atención en esta aptitud.

Asimismo, se mostró que estos gerentes en su comportamiento resiliente se caracterizan siempre por la moralidad; y casi siempre, por la creatividad y la capacidad de relacionarse, respondiendo a las adversidades institucionales con el desarrollo de estos atributos. No así, es-

tos gerentes casi nunca en su comportamiento resiliente, se caracterizan por la introspección, la iniciativa y el humor; y nunca, por la independencia; características importantes de un gerente universitario exitoso, lo cual implica no separar lo racional de lo emocional, a fin de poder fijar y gestionar estos atributos en las universidades públicas que superen condiciones adversas con grandes niveles de logro.

De igual forma, al establecer la relación entre la inteligencia emocional y la resiliencia en los gerentes universitarios, en las universidades públicas del Estado Zulia, se encontró que existe una asociación positiva muy fuerte entre estas variables, refrendado por un cálculo de correlación de Spearman el cual se sitúa entre las puntuaciones de 0,75 y 0,90 evidenciando que en la medida que aumenta la inteligencia emocional, en esa medida aumenta la resiliencia en estos gerentes universitarios. Del mismo modo, en la medida que disminuye inteligencia emocional, en esa medida disminuye la resiliencia.

### **Referencias bibliográficas**

- ATEHORTÚA, M. (2004). *Resiliencia: otra perspectiva de las experiencias sociales y personales dentro de la empresa*. Universidad Nacional de Colombia.
- CORTESE, A. (2003). *La Inteligencia Emocional en la empresa*. Dis-

- ponible en [www.sht.com.ar](http://www.sht.com.ar). Extraído el 28-04-07.
- GARDNER, H. (2000). **La educación de la mente y el conocimiento de las disciplinas**. Barcelona. Ed. Paidós.
- GOLEMAN, D. (2000). **La Inteligencia Emocional**. Argentina. Javier Vergara.
- GOLEMAN, D. (2004). **La Inteligencia Emocional en la Empresa**. Buenos Aires. Argentina. Javier Vergara S.A.
- GROTHBERG, E. (2004). **The international Resilience project: promoting in children**. Eric: ED. 383424. EE. UU.
- LORENZO, R. (2003). **Desarrollo humano y discapacidad**. El futuro de las personas con discapacidad en el mundo. Fundación ONCE.
- LORENZO, R. (2006). **Inteligencia exitosa**. Medellín: Universidad Nacional de Colombia, Sede Medellín.
- PAPALIA, D. (2005). **Psicología y Emociones**. Caracas. Venezuela. Editorial Mc. Graw Hill.
- UZCÁTEGUI, L. (2003). **El manual de la Inteligencia Emocional. Emociones inteligentes. ¿Cómo se puede ser triunfador?** Editorial Lithopolar. México.