

## INTELIGENCIA EMOCIONAL Y GERENCIA TÓXICA EN LOS JEFES DE DEPARTAMENTOS ACADÉMICOS. UNIVERSIDAD DE ORIENTE, NÚCLEO DE SUCRE, CUMANÁ

### EMOTIONAL INTELLIGENCE AND TOXIC MANAGEMENT IN THE HEADS OF ACADEMIC DEPARTMENTS. UNIVERSIDAD DE ORIENTE, SUCRE CAMPUS, CUMANÁ

MARÍA GABRIELA GUZMÁN GONZÁLEZ<sup>1</sup>, PATRICIA ACOSTA FERNÁNDEZ<sup>2</sup>

*Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre, <sup>1</sup> Escuela de Ciencias Sociales, Programa de Gerencia de Recursos Humanos, <sup>2</sup> Escuela de Administración, Postgrado en Ciencias Administrativas, Mención Gerencia de Recursos Humanos, Cumaná, Venezuela. E-mail: mgabriela.guzmang@gmail.com / patricia.acostaf@gmail.com*

#### RESUMEN

Las organizaciones están sometidas a distintas presiones con el fin de mantenerse en el tiempo, lo que facilita la aparición de un tipo de gerencia agresiva que se denomina Gerencia Tóxica, entendida como una forma de ejercer el poder a través de comportamientos egocéntricos, faltos de empatía, implacabilidad y ambición personal. Las características del comportamiento de quienes ejercen este tipo de gerencia están relacionadas con las habilidades emocionales, fundamentadas en la Inteligencia Emocional, que es la capacidad que tiene el individuo de reconocer y controlar sus propios sentimientos, sostener una actitud empática y manejar las relaciones interpersonales. El objetivo de esta investigación fue analizar la relación entre la inteligencia emocional y la gerencia tóxica en los Jefes de Departamentos Académicos y/o Coordinadores de Programas de la Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre, Cumaná. La investigación fue de campo a nivel descriptiva-correlacional. El nivel de inteligencia emocional se midió mediante el test diseñado por Goleman, y para la gerencia tóxica se usó el test planteado por Piñuel. Los resultados muestran que el nivel de inteligencia emocional de la muestra estudiada es medio-alto, mientras que el riesgo laboral de su gerencia es moderado. Existe una correlación fuerte y positiva entre las variables objeto de estudio, que indica que el nivel de toxicidad gerencial depende de la capacidad del individuo para manejar las competencias emocionales.

**PALABRAS CLAVE:** Inteligencia emocional, gerencia tóxica, universidad, gerencia UDO.

#### ABSTRACT

Organizations are subjected to different pressures in order to persist over time, facilitating the emergence of an aggressive type of management that is called Toxic Management, understood as a way of exercising power through egocentric behavior, lacking empathy, ruthlessness and personal ambition. The behavioral characteristics of those who hold this type of management are related to emotional skills, based on emotional intelligence, which is the ability of the individual to recognize and control his own feelings, hold an empathic attitude and manage interpersonal relationships. The objective of this research was to analyze the relationship between emotional intelligence and toxic management among the Heads of the Academic Departments and/or Program Coordinators at the Universidad de Oriente, Sucre Campus, Cumaná. The field research was performed at a descriptive-correlational level. The level of emotional intelligence was measured by the test designed by Goleman, and for the toxic management the test proposed by Piñuel was used. The results show that the level of emotional intelligence of the sample studied is medium-high, while the risk of the job management is moderate. There is a strong positive correlation between the variables studied, indicating that the level of toxicity depends on the ability of the individual to manage emotional competencies.

**KEY WORDS:** Emotional Intelligence, management toxic, university, UDO management.

#### INTRODUCCIÓN

El mundo empresarial está sometido a constantes cambios, marcado además por la globalización y desarrollo de nuevas tecnologías que han obligado a las organizaciones a buscar las estrategias tendientes a mejorar su desempeño, como una condición para competir y sobrevivir en los mercados actuales. Para afrontar los cambios bruscos característicos de estos tiempos, es necesario que las organizaciones cuenten con gerentes ágiles, proactivos, que puedan tomar decisiones

rápidas, con temple y fuerza, capaces de conseguir la coordinación de esfuerzos y actividades del resto de los trabajadores con el fin último de alcanzar los objetivos comunes.

Sin embargo, la misma presión del entorno da pie a que en las organizaciones surja un tipo de gerencia agresiva, lo cual facilita la presencia de gerentes altamente perjudiciales para la salud de la organización y de sus integrantes, desarrollando una gestión que algunos autores denominan gerencia tóxica. Piñuel (2008), define

el neomanagement o gerencia tóxica, como *“la manera de dirigir organizaciones y recurso humano mediante la constante destrucción de las personas, del entorno y del clima laboral”*. De allí que, los individuos que llevan a cabo esta gerencia son considerados personas tóxicas o gerentes tóxicos, por su personalidad conflictiva, incapacidad para controlar las emociones negativas, ocasionando inestabilidad, incertidumbre y miedo en sus subordinados. Tales actitudes y comportamientos, presumen algunas características relacionadas con el manejo de las emociones, por lo que es posible relacionar la inteligencia emocional con la gerencia tóxica.

En lo que respecta a la inteligencia emocional, Goleman (1996), la define como *“la capacidad de reconocer nuestros propios sentimientos, los sentimientos de los demás, motivarnos y manejar adecuadamente las relaciones que sostenemos con los demás y con nosotros mismos”*. La inteligencia emocional implica mantener el equilibrio, reconocer y aceptar los propios sentimientos y de los demás. En torno al manejo de las emociones en el ámbito de las organizaciones, Goleman (2007), afirma que *“en el mundo de trabajo, los elementos emocionales juegan un papel crucial. La aptitud emocional requiere que seamos capaces de cruzar las corrientes emocionales que siempre están en operación, en vez de dejarse hundir por ellas”*. Por tal razón, se le ha dado una importancia significativa a los factores emocionales en el entorno organizacional, estableciendo relaciones con el desempeño óptimo en las actividades profesionales.

De allí que la inteligencia emocional y la gerencia tóxica son variables que están estrechamente vinculadas al éxito en el desempeño de la gerencia y en la potencialidad de la misma para propiciar un ambiente de trabajo sano y beneficioso para que todos los miembros de la organización se encaucen al logro de resultados de calidad y competitividad. Este planteamiento es válido para cualquier tipo de organización; por lo tanto, las instituciones educativas que conforman el sistema de universidades públicas nacionales en Venezuela, como es el caso particular de la Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre, Cumaná (UDO-Sucre, Cumaná), también están sujetas a la presencia de dichas variables.

El escenario actual de la UDO-Sucre, Cumaná, se ve influenciado y presionado por aspectos como el crecimiento de la población estudiantil, limitaciones de espacio físico, apertura de nuevas carreras sin contar con la consecuente expansión de la infraestructura física, y la reconducción y reducción del presupuesto para funcionamiento, los cuales son problemas que

debe enfrentar un jefe de departamento académico y/o coordinador de programa, y lo convierte en presa fácil para la aparición de la gerencia tóxica, por lo que es de suponer que los elementos de la inteligencia emocional posiblemente estén relacionados con el manejo de dicho escenario.

Es así como con esta investigación se planteó analizar la relación entre la inteligencia emocional y la gerencia tóxica en los jefes de los departamentos académicos y/o coordinadores de programas de la UDO-Sucre, Cumaná. Se sustentó en la conceptualización teórica acerca de la inteligencia emocional, expuesta por Goleman *et al.* (2003); y por los aspectos teóricos de la toxicidad gerencial propuestos por Piñuel (2004), producto de sus investigaciones. La realización de este estudio proporcionó elementos de análisis específicos para entender el comportamiento de los jefes de los departamentos académicos y/o coordinadores de programas de la UDO-Sucre, Cumaná, y su relación con el tipo de gerencia que éstos practican, desde la perspectiva de sus subordinados. Adicionalmente, los resultados y recomendaciones derivados de este trabajo, pueden servir a las autoridades y líderes de esta organización como bases para el diseño de algunas iniciativas que permitan tomar en cuenta la inteligencia emocional y el nivel de toxicidad gerencial en los jefes y/o coordinadores de sus unidades académicas, bajo la premisa de la necesidad de un clima de trabajo generador de la motivación laboral hacia el logro de los objetivos individuales y organizacionales, y la eficiencia en la prestación del servicio de educación superior por parte de esta prestigiosa casa de estudios en el ámbito público del estado Sucre de Venezuela, específicamente de la ciudad de Cumaná.

## MATERIALES Y MÉTODOS

Se utilizó el diseño de campo y transeccional, con un tipo de investigación descriptiva y correlacional. El área de estudio la constituyeron los departamentos académicos y/o programas de la UDO-Sucre, Cumaná, ubicada en la Avenida Universidad, Sector Cerro Colorado de la ciudad de Cumaná, estado Sucre. La población fue de 557 docentes adscritos a dichas dependencias, así como su personal administrativo, conformado por 18 secretarías, de acuerdo con la nómina actualizada al 30-04-2011. Se extrajo una muestra representativa al azar de manera proporcional al total de docentes por departamentos y/o programas de 118 docentes, la cual se distribuyó por estratos según la dependencia académica a la cual están adscritos. Los criterios de

selección fueron la condición de docente incluido en nómina (con código cargo), tanto ordinarios como contratados, y con al menos un año de antigüedad. Finalmente, un total de 132 informantes (114 docentes y 18 empleados) respondieron la encuesta; siendo ésta la técnica de recolección de datos utilizada, mediante el cuestionario autoadministrado, validado atendiendo a su contenido, tomando en cuenta la evaluación de expertos.

Este instrumento estuvo conformado por tres secciones, la primera referida a los datos generales de los encuestados; la segunda sección relacionada con el perfil emocional de los jefes y/o coordinadores de los departamentos académicos, a través de las dimensiones: conciencia de sí mismo, autocontrol, conciencia social y habilidades sociales, según los ítems planteados por Goleman (1996) en el “Test de CE” (coeficiente emocional), que fueron adaptados para medir las competencias emocionales de los jefes a partir de las percepciones de sus subordinados. Con la tercera sección del formulario se determinó el nivel de toxicidad gerencial de los mencionados jefes, abordando las dimensiones: destrucción del autoconcepto, condena al ostracismo, anulación de estímulos, obstáculo para el avance personal, agresión e inequidad, a partir de sus correspondientes indicadores; para lo cual se tomó como referencia y se adaptó un instrumento diseñado por el psicólogo e investigador Piñuel (2004), denominado “Escala CISNEROS” (Cuestionario Interpersonal sobre Psicoterror, Ninguneo, Estigmatización y Rechazo en Organizaciones Sociales). El cálculo de los índices de inteligencia emocional y de toxicidad gerencial, se efectuó a través de una escala tipo Likert con valores del 0 al 4; contrastándolos con las escalas de interpretación para cada variable, propuestas por Goleman (1996) y Piñuel (2004), respectivamente. Para establecer la

relación entre la inteligencia emocional y la gerencia tóxica se utilizó el paquete estadístico SPSS (Statistical Package for Social Science), con la aplicación a los datos originales el coeficiente de correlación de Spearman.

## RESULTADOS Y DISCUSIÓN

### Perfil Emocional de los jefes de los departamentos académicos y/o coordinadores de programas de la UDO-Sucre, Cumaná

Seguidamente en las tablas de la 1 a la 4, se presenta la información de la variable **inteligencia emocional** en los jefes de departamentos académicos y/o coordinadores de programas de la UDO-Sucre, Cumaná, agrupados por Escuelas, a partir de las percepciones de sus subordinados, en cuanto a las cuatro dimensiones **conciencia de sí mismo, autocontrol, conciencia social y habilidades sociales**.

De acuerdo con lo contemplado en la Tabla 1, se puede afirmar que los jefes de los departamentos académicos y/o coordinadores de programas de la UDO-Sucre, Cumaná, manifiestan una tendencia media-alta en cuanto a la dimensión **conciencia de sí mismo**. Ésta es de mucha importancia en la inteligencia emocional, pues el autoconocimiento que implica reconocer las fortalezas, debilidades, el valor y las capacidades propias es el punto de partida para las relaciones exitosas con el entorno; es la guía para mejorar el desempeño laboral, pues permite manejar los sentimientos perturbadores, manteniendo la automotivación. Además, posibilita la captación de los sentimientos de los demás y el desarrollo de habilidades sociales en el trabajo, incluidas las que son fundamentales para el liderazgo y el trabajo en equipo.

Tabla 1. Conciencia de sí mismo en los Jefes de Departamentos de la UDO-Sucre, Cumaná. 2011, según la percepción individual del personal docente y administrativo

Nivel de Percepción de Conciencia de sí mismo	Escuela de Administración		Escuela de Ciencias		Escuela de Humanidades y Educación		Escuela de Ciencias Sociales	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Baja (Entre 6 y 11 puntos)	1	6,67	13	24,52	4	8,89	1	5,26
Media (Entre 12 y 17 puntos)	8	53,33	20	37,74	31	68,89	13	68,42
Alta (Entre 18 y 24 puntos)	6	40,00	20	37,74	10	22,22	5	26,32
<b>TOTAL</b>	15	100	53	100	45	100	19	100

Tener un elevado nivel de conciencia de sí mismo le proporciona al individuo la autoconfianza, pues ésta resulta del conocimiento de sus propias capacidades y valor. Para Goleman (2007) *“las personas dotadas de confianza en sí mismas se consideran eficaces, capaces de asumir un desafío y de dominar una nueva tarea... La confianza en uno mismo brinda fuerzas para tomar una decisión difícil o actuar según nuestras convicciones...”*.

Los resultados contenidos en la Tabla 2, revelan que los jefes de departamentos académicos y/o coordinadores de programas de la UDO-Sucre, Cumaná, hacen uso del **autocontrol**, como una habilidad para comprender las emociones propias y utilizan esta comprensión para transformar las situaciones en beneficio propio, lo cual les permite permanecer tranquilos ante las vicisitudes y situaciones cada vez más difíciles que enfrentan en el día a día dentro del campus universitario. Esto resulta de mucho provecho para el tipo de trabajo que tienen bajo su responsabilidad y por ende, para el funcionamiento de las actividades propias de sus unidades académicas, así como para la convivencia con sus colegas.

El autocontrol es de suma importancia en la inteligencia emocional dado que cuanto mejor se puedan controlar o dominar las alteraciones emocionales, resultará más fácil recuperarse de la inquietud que se tenga en un momento determinado. También involucra normas de integridad y capacidad para adaptarse a los constantes cambios del entorno. Para Goleman (2007), en los gerentes *“los de mejor desempeño equilibran el empuje, la ambición y la firmeza con autodominio, sofrenando sus necesidades personales al servicio de la organización”*.

La dimensión conciencia social en la inteligencia emocional, implica principalmente la capacidad de comprender los sentimientos y actitudes de las demás personas, lo que significa, tener empatía. Esta competencia se visualiza al momento de ponerse en

el lugar de otras personas, específicamente ver las situaciones desde el punto de vista que lo ve otro. Comprender los sentimientos y emociones de los demás y ayudar a otras personas a fomentar sus capacidades, permite demostrar honestidad y confiabilidad, así como desarrollar habilidades sociales en el trabajo; estas habilidades deben manejarse en cualquier área laboral. En el caso de los jefes estudiados, la **conciencia social** se ubica en un nivel de percepción medio-alto, tal y como se aprecia en la Tabla 3, lo cual es fundamental, ya que en dichas dependencias se planifican y ejecutan tareas relacionadas con docencia, investigación y extensión, y la correspondiente gestión de los recursos necesarios para ello; actividades que requieren de orientación hacia el servicio, saber aprovechar la diversidad, y comprender y ayudar a los demás a desarrollarse.

Las personas dotadas de un elevado nivel de esta habilidad pueden percibir fácilmente las emociones o sentimientos que puede estar experimentando otro, lo cual permite conducir u orientar a los demás hacia el logro de los objetivos con mayor facilidad. En este sentido, Goleman *et al.* (2003), sostienen++ que los gerentes con un elevado nivel de conciencia social, *“están atentos a las pistas emocionales y saben escuchar, brindan ayuda en la comprensión de necesidades y sentimientos”*.

El contenido de la Tabla 4, indica que los jefes de los departamentos académicos y/o coordinadores de programas de la UDO-Sucre, Cumaná, presentan una tendencia media-alta en cuanto a **habilidades sociales**. El tipo de trabajo que se lleva a cabo en las dependencias mencionadas, requiere de este conjunto de aptitudes en sus jefes, ya que facilitan el logro de las metas, pues al conocer bien y saber manejar al equipo de trabajo podrán percibir e incluso predecir la reacción que éstos puedan tener ante algún mensaje, por lo tanto pueden guiar efectivamente a todos hacia el objetivo deseado, incentivándolos con el reconocimiento del trabajo realizado y generando un ambiente fraterno y cooperativo.

Tabla 2. Autocontrol en los Jefes de Departamentos de la UDO-Sucre, Cumaná. 2011, según la percepción individual del personal docente y administrativo.

Nivel de Percepción de Autocontrol	Escuela de Administración		Escuela de Ciencias		Escuela de Humanidades y Educación		Escuela de Ciencias Sociales	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Baja (Entre 6 y 11 puntos)	0	0,00	7	13,21	5	11,11	1	5,26
Media (Entre 12 y 17 puntos)	4	26,67	21	39,62	26	57,77	6	31,58
Alta (Entre 18 y 24 puntos)	11	73,33	25	47,17	14	31,11	12	63,16
<b>TOTAL</b>	15	100	53	100	45	100	19	100

Tabla 3. Conciencia social en los Jefes de Departamentos de la UDO-Sucre, Cumaná. 2011, según la percepción individual del personal docente y administrativo.

Nivel de Percepción de Conciencia Social	Escuela de Administración		Escuela de Ciencias		Escuela de Humanidades y Educación		Escuela de Ciencias Sociales	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Baja (entre 6 y 11 puntos)	0	0,00	9	16,98	8	17,78	1	5,26
Media (entre 12 y 17 puntos)	9	60,00	32	60,38	24	53,33	9	47,37
Alta (entre 18 y 24 puntos)	6	40,00	12	22,64	13	28,89	9	47,37
TOTAL	15	100	53	100	45	100%	19	100

Tabla 4. Habilidades Sociales en los Jefes de Departamentos de la UDO-Sucre, Cumaná. 2011, según la percepción individual del personal docente y administrativo.

Nivel de Percepción de Habilidades Sociales	Escuela de Administración		Escuela de Ciencias		Escuela de Humanidades y Educación		Escuela de Ciencias Sociales	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Baja (entre 6 y 11 puntos)	1	6,66	11	20,75	10	22,22	2	10,53
Media (entre 12 y 17 puntos)	7	46,67	27	50,94	30	66,67	11	57,89
Alta (entre 18 y 24 puntos)	7	46,67	15	28,30	5	11,11	6	31,58
TOTAL	15	100%	53	100 %	45	100%	19	100 %

La importancia de la dimensión habilidades sociales en la inteligencia emocional, implica principalmente el manejo de las emociones de otras personas, sentir necesidad de desarrollar a otros, la construcción de relaciones interpersonales, por medio del uso efectivo de la comunicación. Al respecto Goleman (2007), destaca que *“las personas que poseen esta competencia se cohesionan con facilidad a los grupos de trabajo y, al mismo tiempo, influyen en el comportamiento de éstos”*.

#### Nivel de toxicidad gerencial de los jefes de los departamentos académicos y/o coordinadores de programas de la UDO-Sucre, Cumaná

La Tabla 5 contiene la información general relacionada con la **gerencia tóxica** en los jefes de departamentos académicos y/o coordinadores de programas de la UDO-Sucre, Cumaná, clasificados

por Escuelas, a partir de las percepciones de sus subordinados.

En este sentido, se tiene que dichos jefes se ubican en la tendencia correspondiente al **riesgo psicosocial laboral moderado**, puede afirmarse entonces que en su gran mayoría, éstos transmiten a sus trabajadores una propensión al comportamiento con pocos síntomas de toxicidad gerencial, por lo tanto no constituyen foco de perjuicio para la salud de su personal, lo cual favorece el ambiente de trabajo propicio, que es fundamental tanto para las relaciones interpersonales armónicas y la comunicación, como para el desempeño efectivo y el logro de los objetivos de las unidades de trabajo y particulares; aún cuando las condiciones físicas del entorno laboral de esta organización presentan un alto deterioro que pudiera llegar a ejercer influencia en una gerencia tóxica y en el bienestar de sus trabajadores.

Tabla 5. Gerencia Tóxica en los Jefes de Departamentos de la UDO-Sucre, Cumaná. 2011, según la percepción individual del personal docente y administrativo.

Nivel de Percepción de Gerencia tóxica	Escuela de Administración		Escuela de Ciencias		Escuela de Humanidades y Educación		Escuela de Ciencias Sociales	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Riesgo moderado (menos de 30 puntos)	13	86,67	38	71,70	34	75,56	15	78,95
Riesgo importante (entre 31 y 50 puntos)	2	13,33	14	26,42	10	22,22	4	21,05
Riesgo severo (entre 51 y 100 puntos)	0	0,00	1	1,88	1	2,22	0	0,00
Riesgo muy severo (más de 101 puntos)	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
TOTAL	15	100	53	100	45	100	19	100

Un riesgo psicosocial laboral moderado indica que el jefe tiene tendencia a respetar la autoestima de su personal, accede a la interacción de éstos con dicho jefe, busca el estímulo por el trabajo, no obstaculiza el desarrollo personal de sus trabajadores, mantiene un trato justo con ellos y no es agresivo en sus actitudes, razones por las cuales los jefes estudiados pueden generar ambientes laborales aptos y coadyuvar al aumento de la productividad organizacional. En tal sentido, Gavilán (2008) señala que *“la personalidad de un jefe es determinante para potenciar un buen ambiente o crear malestar en el clima laboral, para mejorar o disminuir la productividad, y para aumentar o reducir los resultados económicos”*.

#### **Inteligencia emocional y gerencia tóxica en los jefes de los departamentos académicos y/o coordinadores de programas de la UDO-Sucre, Cumaná**

En lo que respecta a la relación entre la inteligencia emocional y gerencia tóxica en los jefes de los departamentos académicos y/o coordinadores de programas, el valor obtenido del coeficiente de correlación de Spearman, fue de  $r_s = 0,9975$ ; lo cual permite aseverar que existe una **correlación fuerte y positiva** entre dichas variables, considerando la muestra consultada. Dado que el coeficiente de correlación de Spearman es positivo, se puede interpretar que la inteligencia emocional ejerce influencia sobre la gerencia tóxica, y que al ser percibido un perfil de inteligencia emocional medio-alto en dichos jefes, entonces el riesgo que éstos tienen de comportarse como gerentes tóxicos es menor. De allí que son percibidos por sus subordinados como

jefes no autoritarios, que no muestran agresividad en sus actitudes, y que tienen capacidad para ser empáticos con sus empleados.

De tal manera, que las características de los comportamientos de los Jefes de los Departamentos Académicos y/o Coordinadores de Programas de la UDO-Sucre, Cumaná, según la percepción individual del personal docente y administrativo a su cargo, están directamente relacionadas con sus habilidades emocionales. Es decir que éstos poseen capacidades para manejar algunas aptitudes necesarias para lograr que su equipo de trabajo se sienta a gusto con su labor, respetan la autoestima de su personal, interactúan con sus trabajadores, estimulan el trabajo, permiten el desarrollo personal de sus trabajadores y mantienen un trato justo con ellos; todo lo cual puede servirles para alcanzar eficientemente las metas planteadas.

#### **CONCLUSIONES**

Los jefes de los departamentos académicos y/o coordinadores de programas de la UDO-Sucre, Cumaná, tienen un nivel medio-alto de inteligencia emocional, manejan las habilidades emocionales en gran medida, aprovechando esas competencias para controlar las emociones propias y de su personal de manera inteligente, teniendo en cuenta que la relación con el personal es parte importante de su trabajo.

Los jefes de los departamentos académicos y/o coordinadores de programas de la UDO-Sucre, Cumaná, presentan un riesgo moderado de toxicidad gerencial,

en su mayoría prestan atención al clima emocional e interpersonal que los rodea, escuchan a sus subordinados, muestran tendencia a la justicia y equidad, buscando estímulo por el trabajo sin obstaculizar el avance tanto personal como profesional de su personal.

Existe una correlación fuerte y positiva entre la inteligencia emocional y la gerencia tóxica en los jefes de los departamentos académicos y/o coordinadores de programas de la UDO-Sucre, Cumaná, lo que indica que el nivel de toxicidad gerencial depende de la capacidad que tenga el jefe o directivo para manejar las competencias emocionales. En general, éstos poseen habilidades emocionales que permiten establecer un clima laboral armónico, estimulan el trabajo y el desarrollo profesional, respetan la autoestima y desarrollan buenas relaciones interpersonales con su equipo de trabajo, pudiendo así obtener lo mejor de ellos y por consiguiente, facilitando de esta manera el logro de las metas generales.

Del trabajo efectuado se derivan las siguientes sugerencias: realizar investigaciones posteriores donde se tomen en cuenta otros elementos tóxicos de la institución como espacio físico limitado destinado para aulas de clase, incómodos horarios de clase a consecuencia del exceso de estudiantes por sección, políticas en cuanto a reducción y reconducción del presupuesto, con el propósito de diagnosticar el nivel de presencia de estos elementos y sus efectos en la vida laboral del personal. Así como también realizar investigaciones similares en las dependencias del área administrativa de la UDO-Sucre, Cumaná, extensiva a otros Núcleos y al Rectorado, con el fin de que los diferentes jefes de departamentos puedan

autoevaluar las competencias emocionales y el riesgo psicosocial laboral, de tal manera que se contrasten los resultados encontrados con los de esta investigación.

#### REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- GAVILÁN F. 2008. Proteger a empleados expuestos a jefes tóxicos beneficia también a la empresa. *Gestión Práctica de Riesgos Laborales*. Revista en línea, 49. Disponible en: <http://pdfs.wke.es/1/2/4/8/pd0000021248.pdf>. 12. (Acceso: 21-06-2011).
- GOLEMAN D. 1996. *Inteligencia emocional*. 2ª Edición. Editorial Kairós. Barcelona. España. pp. 54.
- GOLEMAN D. 2007. *La inteligencia emocional*. Por qué es más importante que el cociente intelectual. Editorial Zeta. México D. F. México. pp. 95-209.
- GOLEMAN D, BOYATZIS R, MCKEE A. 2003. El líder resonante crea más. El poder la inteligencia emocional. Libro en línea. Disponible en: <http://es.scribd.com/doc/40420226/Elliderresonante-1>: 175. (Acceso: 25-01-2011).
- PIÑUEL I. 2004. *Neomanagement. Jefes Tóxicos y sus víctimas*. Aguilar Ediciones. Madrid. España. pp. 35-86.
- PIÑUEL I. 2008. *Mi Jefe es un psicópata. Por qué la gente normal se vuelve perversa al alcanzar el poder*. Alienta Editorial. Barcelona. España. pp. 97, 98.