

**Universidad Andina Simón Bolívar**

**Sede Ecuador**

**Área de Gestión**

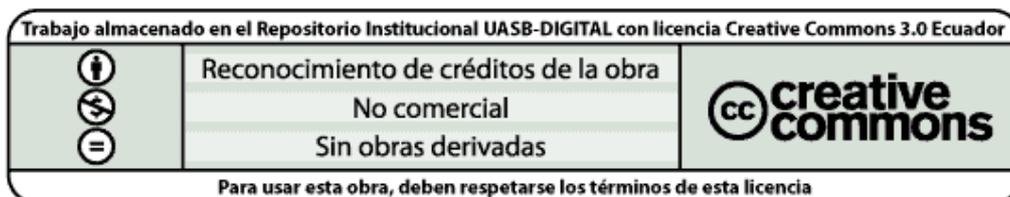
Programa de Maestría en Desarrollo del Talento Humano

**El efecto de la inteligencia emocional en el liderazgo de los mandos medios la empresa CORENA S.A.**

**Autor:** Carmen Elena Ruiz Paspuel

**Director:** Carmen Marcela Olmedo Rodríguez

**Quito, 2017**



## **Cláusula de cesión de derecho de publicación de tesis**

Yo, Carmen Elena Ruiz Paspuel, autora de la tesis titulada *El efecto de la inteligencia emocional en el liderazgo de los mandos medios la empresa CORENA*, mediante el presente documento dejo constancia de que la obra es de mi exclusiva autoría y producción, que la he elaborado para cumplir con uno de los requisitos previos para la obtención del título de magíster en Desarrollo de Talento Humano en la Universidad Andina Simón Bolívar, sede Ecuador.

1. Cedo a la universidad Andina Simón Bolívar, sede Ecuador, los derechos exclusivos de reproducción, comunicación pública, distribución y divulgación, durante 36 meses a partir de mi graduación, pudiendo por lo tanto la universidad, utilizar y usar esta obra por cualquier medio conocido o por conocer, siempre y cuando no se lo haga para obtener beneficio económico. Esta autorización incluye la reproducción total o parcial en los formatos virtual, electrónico, digital, óptico, como usos en red local y en internet.
2. Declaro que en caso de presentarse cualquier reclamación de parte de terceros respecto de los derechos de autor/a de la obra antes referida, yo asumiré toda responsabilidad frente a terceros y a la universidad.
3. En esta fecha entrego a la secretaría general, el ejemplar respectivo y sus anexos en formato impreso y digital o electrónico.

Fecha: 14 de Julio de 2017

Firma: .....

Carmen Elena Ruiz Paspuel

## **Resumen**

Las normas que gobiernan al mundo laboral están cambiando. En la actualidad, el capital humano no sólo se juzga por su coeficiente intelectual y formación académica, sino también por la forma de relacionarse consigo mismo y con los demás; por este motivo en el ámbito empresarial se considera este recurso como un criterio de selección y capacitación del personal. La inteligencia emocional es una capacidad que las personas pueden desarrollar para humanizarse con su entorno, a través del conocimiento e interpretación de los sentimientos propios y de los demás. En el ámbito laboral, humanizar las organizaciones significa construir una comunidad donde las personas se sitúan en la razón de ser de la organización, y establecen relaciones de calidad, es decir, donde se reconoce a las personas por su singularidad y se otorga el espacio para que se expresen con libertad, para finalmente ser identificadas por el valor que aportan al sostenimiento de la organización.

Por otra parte, los líderes están expuestos a estructuras de trabajo dinámicas y cada vez más complejas, donde su capacidad de influir, liderar y generar resultados con buenos ambientes organizacionales es una garantía de competitividad, en este contexto, el líder emocionalmente inteligente genera impactos muy positivos en su entorno laboral, entre ellos el grado de bienestar que se forma en su equipo de trabajo, creando espacios de crecimiento profesional y personal, que finalmente promueven el beneficio de toda la organización. La actual estructura organizacional de la empresa CORENA S.A. establece cargos directivos denominados “mandos medios”, los cuales son responsables de dirigir áreas técnicas y administrativas; mediante el establecimiento de metodologías de trabajo en su equipo, de esta manera asumen un verdadero compromiso con el crecimiento de la organización; en este contexto, su grado de inteligencia emocional es un aspecto crucial para generar ambientes de trabajo saludables y de colaboración mutua que finalmente le permiten lograr resultados exitosos.

En base a lo expuesto, el propósito de esta investigación es determinar qué relación existe entre el nivel emocional de la persona, es decir su capacidad para conocer, regular y expresar sus emociones, en el estilo de liderazgo que ejerce en la organización; de esta manera se demostraría si el estado emocional de los líderes influye en su estilo de liderazgo.

A la memoria de Campo Elías y Bertha Cecilia,  
sin importar los años que han pasado desde su partida,  
Ustedes siempre están presentes, en mi vida, en mi corazón y en mis sueños.

Su hija Carmen Elena

## **Agradecimientos**

A Dios, por su inmenso amor por mí.

A Marcelita Olmedo, por todo su apoyo, carisma y conocimientos que ha compartido conmigo en el desarrollo de este trabajo.

A los Docentes y Lectores de este trabajo de la Universidad Andina Simón Bolívar, por sus valiosos aportes que contribuyeron al desarrollo del mismo.

A mis Padres y grandes Maestros, Campo Elías y Bertha Cecilia, este logro es de Ustedes.

A mis niños Tania, Andrés y Carlos, por cuidar de mí cuando más lo he necesitado.

A mi esposo Luber, eres la promesa de Dios en mi vida, gracias por tanto y todo.

## Tabla de contenido

Introducción	12
<b>Capítulo primero</b> .....	15
1. Marco teórico	15
1.1.1. Inteligencia emocional	15
1.1.2. Modelo de inteligencia emocional de Cooper y Sawaf (1998)	16
1.1.3. Primer pilar: conocimiento emocional	17
1.1.4. Segundo pilar: aptitud emocional	17
1.1.5. Tercer pilar: profundidad emocional	18
1.1.6. Cuarto pilar: alquimia emocional	19
1.2. Liderazgo	19
1.2.1. Modelo de liderazgo de rango total (MLQ) desarrollado por Bass y Avolio	20
1.2.2. Liderazgo transformacional	21
1.2.3. Liderazgo transaccional	23
1.2.4. Liderazgo laissez faire (pasivo evasivo)	24
1.3. La inteligencia emocional y el liderazgo	24
<b>Capítulo segundo</b> .....	27
2. Marco organizacional	27
2.1. Problemática actual en la empresa	33
2.2. Enfoque metodológico	34
2.2.1. Tipo y diseño de la investigación	34
2.2.2. Unidad de Análisis	34
2.3. Selección las herramientas para el objeto de estudio	35
2.3.1. Cuestionario Cuadro del Coeficiente de la Inteligencia Emocional	36
2.3.2. Método de cálculo del Cuadro del Coeficiente de Inteligencia Emocional	39
2.3.3. Cuestionario multifactorial de liderazgo forma 5x-corta - <i>MLQ5x</i> -	42
2.3.4. Procedimiento de los datos recolectados	43
<b>Capítulo tercero</b> .....	44
3. Análisis y discusión de resultados	44
3.1. Resultados de liderazgo según el <i>MLQ5x</i> versión corta	44
3.2. Resultados del cuadro del coeficiente emocional	47

3.3. Correlación de liderazgo transaccional y el coeficiente de inteligencia emocional	52
<b>Capítulo cuarto</b> .....	<b>57</b>
4. Propuesta de la investigación	57
4.1. Comunicación organizacional	58
4.2. Rediseño de trabajo	60
4.3. Estrategia liderazgo	61
4.4. Estrategia inteligencia emocional	63
<b>Conclusiones y recomendaciones</b> .....	<b>70</b>
<b>Conclusiones</b> .....	<b>70</b>
<b>Recomendaciones</b> .....	<b>73</b>
<b>Bibliografía</b> .....	<b>74</b>

## Índice de gráficos

Gráfico 1 Los cuatro pilares de la inteligencia emocional.....	17
Gráfico 2 Modelo de liderazgo de rango completo .....	21
Gráfico 3 Estructura Jerárquica de CORENA.S.A. (Ciudad).....	29
Gráfico 4 Estructura Jerárquica de CORENA.S.A (Campo).....	32
Gráfico 5 Escalas y subescalas del cuadro del coeficiente emocional (Cooper y Sawaf, 1998) .....	37
Gráfico 6 Método de cálculo del Cuadro del Coeficiente Emocional .....	40
Gráfico 7 Interpretación de resultados del coeficiente emocional.....	41
Gráfico 8 Comparación de resultados de liderazgo entre mandos medios y personal operativo.....	45
Gráfico 9 Estilo de liderazgo y tiempo en la empresa .....	46
Gráfico 10 Estilo de liderazgo y género .....	47
Gráfico 11 Coeficiente de inteligencia emocional mandos medios y personal operativo .....	48
Gráfico 12 Coeficiente de inteligencia emocional de los mandos medios y tiempo en la empresa .....	49
Gráfico 13 Coeficiente emocional y género .....	51
Gráfico 14 Correlación entre el liderazgo transaccional y el ambiente actual .....	53
Gráfico 15 Correlación entre el liderazgo transaccional y el conocimiento emocional.....	54
Gráfico 16 Correlación entre liderazgo transaccional y las competencias emocionales .....	55
Gráfico 17 Correlación entre liderazgo transaccional y los valores y creencias ...	55
Gráfico 18 Modelo para desarrollar las habilidades administrativas.....	61
Gráfico 19 Modelo de contrato para aprender .....	66

## Índice de tablas

Tabla 1 Escala de sumas del cuadro del coeficiente emocional (Cooper y Sawaf, 1998) .....	42
Tabla 2 Características de la Población Encuestada .....	43
Tabla 3 Propuesta de formación en inteligencia emocional .....	67
Tabla 4 Cronograma de capacitación de inteligencia emocional en CORENA S.A. ....	68

## Índice de anexos

Anexo 1 Relación del Cuadro Coeficiente Emocional y los Cuatro Pilares de la Inteligencia Emocional .....	74
Anexo 2 Estadística Descriptiva del Coeficiente de la Inteligencia emocional en la población “mandos medios” .....	79
Anexo 3 Estadística Descriptiva de la variable Liderazgo en la población “mandos medios” .....	80
Anexo 4 Estadística Descriptiva de la variable Liderazgo en la población “Personal Operativo” .....	81
Anexo 5 Correlación entre el L. Transaccional y el Coeficiente Emocional .....	81
Anexo 6 Actividades para el desarrollo de la inteligencia emocional .....	82
Anexo 7 Cuestionario del Coeficiente de Inteligencia Emocional .....	94
Anexo 8 Cuestionario de Multifactorial de Liderazgo MLQ 5X (versión apreciativa).....	100
Anexo 9 Cuestionario de Multifactorial de Liderazgo MLQ 5X (versión apreciativa).....	102

## **Introducción**

Las normas que gobiernan al mundo laboral están cambiando. En la actualidad el capital humano no sólo se juzga por la inteligencia académica, formación o experiencia, sino también por la forma de relacionarse consigo mismo y con los demás; es por ello que en el ámbito empresarial, los procesos de selección de personal incluyen criterios de evaluación de inteligencia emocional.

La inteligencia emocional, es una capacidad que poseen los individuos y pueden desarrollarla para humanizarse con su entorno, a través del conocimiento e interpretación de los sentimientos propios y de los demás. En el ámbito laboral, humanizar las organizaciones significa construir una comunidad donde las personas se sitúan en la razón de ser de la organización y establecen relaciones de calidad, es decir, donde se reconoce a las personas por su singularidad y se otorga el espacio necesario para expresarse con libertad y ser reconocidas por su aporte al sostenimiento de la organización. En este contexto, Goleman (1998, 44) manifiesta que el líder asume un verdadero compromiso con el crecimiento de la organización, considerando la manera de gestionar y canalizar sus emociones para alcanzar sus objetivos, depende de su grado de inteligencia emocional, es decir que un líder emocionalmente inteligente genera impactos muy positivos en su entorno laboral, como el grado de bienestar que y colaboración mutua que finalmente permiten asumir decisiones grupales y en suma, que las cosas funcionen.

Adicionalmente, el liderazgo es una relación entre los métodos de trabajo y los miembros de un grupo, donde el líder dirige las actividades para llevar a cabo tareas cooperativas hasta completarlas, por este motivo, es de gran importancia para contar con líderes emocionalmente inteligentes, que influyan positivamente en el desempeño de su equipo de trabajo y de esta manera alcanzar los objetivos organizacionales (Robbins, 2004, 366).

La empresa CORENA S.A. presta servicios de remediación de suelos específicamente al mercado hidrocarburífero del Ecuador, su giro de negocio consiste en el alquiler de equipos y en la ejecución de proyectos sobre remediación ambiental a las empresas petroleras. En cuanto a su operatividad, posee una oficina principal en la ciudad de Quito y dos campamentos permanentes en las provincias de Sucumbíos y Orellana, siendo las sedes de actividades de campo y cuya actual

dinámica de trabajo expone al personal operativo a labores mecánicas de alto riesgo que exigen un constante perfeccionamiento; adicionalmente, sus jefes inmediatos (mandos medios) son los responsables de reducir este riesgo, sin embargo en la práctica, se ha evidenciado que los mandos medios poseen la experticia necesaria para este fin, pero sus destrezas emocionales no son canalizadas de una manera asertiva, exteriorizando comportamientos negativos como el mal humor (ausencia de auto conocimiento emocional y auto control), poca tolerancia al error su personal operativo (ausencia de empatía) que finalmente ocasiona dificultad y pérdida de tiempo en conflictos que no los pueden controlar (habilidades sociales deficientes). Por otra parte, los mandos medios de la oficina central exigen a su personal centrarse en su trabajo y priorizar sus actividades laborales, anulando la participación en las actividades de integración.

Con estos antecedentes, se formula la pregunta central a ser justificada en la presente investigación: ¿existe una relación entre la inteligencia emocional de los mandos medios de la empresa y el liderazgo que esta tiene? o son variables independientes?

El objetivo general del estudio es determinar si existe relación entre la inteligencia emocional y el estilo de liderazgo de los mandos medios de la empresa CORENA S.A., y de sus colaboradores, en virtud a que el liderazgo es la conjunción de líderes, seguidores y el entorno, para tal efecto se realizó un estudio de caso en la empresa Corporación para los Recursos Naturales CORENA S.A.

El primer objetivo específico fue conceptualizar teóricamente las variables del problema: inteligencia emocional y liderazgo; el segundo objetivo fue analizar si existe una relación entre las dos variables; y el tercer objetivo fue proponer los lineamientos estratégicos que permitan fortalecer una relación positiva en la organización.

Para abordar el objeto de conocimiento, se realizó un estudio descriptivo con la finalidad especificar las propiedades importantes de las personas o grupos, también fue correlacional porque se trató de predecir el comportamiento del liderazgo a partir del conocimiento actual de la inteligencia emocional. Por otro lado, la investigación fue de campo y de diseño no experimental, debido a que únicamente se observó y se recolectó directamente la información ofrecida por las variables estudiadas, llevando a cabo la medición en su contexto natural y en un solo

momento. La información se obtuvo mediante fuentes primarias como la aplicación de encuestas en la organización y por fuentes secundarias como el enfoque teórico, de varios autores de libros, revistas, distintas investigaciones alrededor del tema, etc.

El alcance de esta investigación fueron los mandos medios y el personal operativo de la empresa CORENA S.A.

En el primer capítulo se desarrolla el marco teórico, a fin de comprender detalladamente las dos variables a ser analizadas: inteligencia emocional y liderazgo. Para la primera parte se revisaron conceptos básicos sobre la inteligencia emocional, incluyendo las habilidades emocionales; por otra parte se revisó teoría sobre el liderazgo, sus estilos y efectos en las organizaciones. Adicionalmente se analizó la relación que existe entre las habilidades de la inteligencia emocional y un liderazgo efectivo.

En el segundo capítulo, se desarrolla el marco organizacional y el enfoque metodológico de la investigación, contextualizando el entorno de la empresa CORENA S.A. y la problemática actual evidenciada. Por otra parte se describe el diseño de la investigación, las herramientas seleccionadas y su metodología de aplicación para la obtención y análisis de la información; finalmente el proceso de recolección de datos en el objeto de estudio.

En el tercer capítulo, se explica el procesamiento de la información, para tal efecto, se planteó realizar la medición del liderazgo en dos versiones: apreciativa y auto apreciativa, la primera fue dirigida al personal operativo y la segunda a los mandos medios, con la finalidad de validar los resultados totales de la organización. En cuanto a la medición de la inteligencia emocional se realizó a toda la población; y una vez obtenidas los resultados totales de cada variable se procedió a correlacionarlas y analizar sus resultados.

En el cuarto capítulo, se formula la propuesta de la investigación, que incluye y describen los lineamientos estratégicos que permitirán fortalecer una relación positiva de las dos variables de estudio, para tal efecto se consideró los recursos disponibles que tiene la empresa para ejecutarlos.

Finalmente, se exponen las conclusiones y recomendaciones a las que se ha llegado después del presente trabajo de investigación.

# Capítulo primero

## 1. Marco teórico

En este capítulo se explicará de manera conceptual la inteligencia emocional, las emociones y las competencias emocionales; en cuanto al liderazgo se expondrá los estilos del mismo, así como los componentes que predominan en cada estilo. La comprensión a profundidad de estas variables es necesaria a fin de sustentar el objetivo de esta investigación.

### 1.1.1. Inteligencia emocional

Los estudios de la inteligencia, comúnmente hacen referencia a la mente racional, la misma que se basa en el cálculo del coeficiente intelectual que es considerado como el indicador universal de inteligencia de un individuo, sin embargo, existe otro tipo de inteligencia que se denomina inteligencia emocional, y se relaciona con la capacidad que tienen las personas para conocer y manejar sus sentimientos y de los demás.

En este contexto, Gardner (2007, 17) manifiesta que el coeficiente intelectual no es el único indicador válido para explicar la capacidad cognitiva de los seres humanos, por ello planteó la “Teoría de las Inteligencias Múltiples” (IM), la misma que derriba la noción tradicional de la inteligencia medida a través del Coeficiente Intelectual (CI), y plantea la existencia de dos tipos de inteligencia, la lógico-matemática y la lingüística, mientras que otras inteligencias como la musical, la corporal-kinestésica, la espacial, la intrapersonal y la interpersonal no estarían contempladas; siendo éstas dos últimas las que constituirán la IE.

La teoría de Gardner (2007, 17) plantea siete tipos de inteligencia, de las cuales sobresalen dos inteligencias muy relacionadas con la competencia social, y hasta cierto punto emocional; la interpersonal e intrapersonal, éstas se establecen a partir de la capacidad para captar los diferentes estados de ánimos, temperamentos, motivaciones e intervenciones y permite a una persona leer las intenciones y deseos de los demás. En la actualidad, este aporte ha contribuido en gran medida al ámbito laboral, considerando que uno de los recursos que se administran en las organizaciones es el humano, y el líder es quien influye en su equipo de trabajo, mediante su conducta.

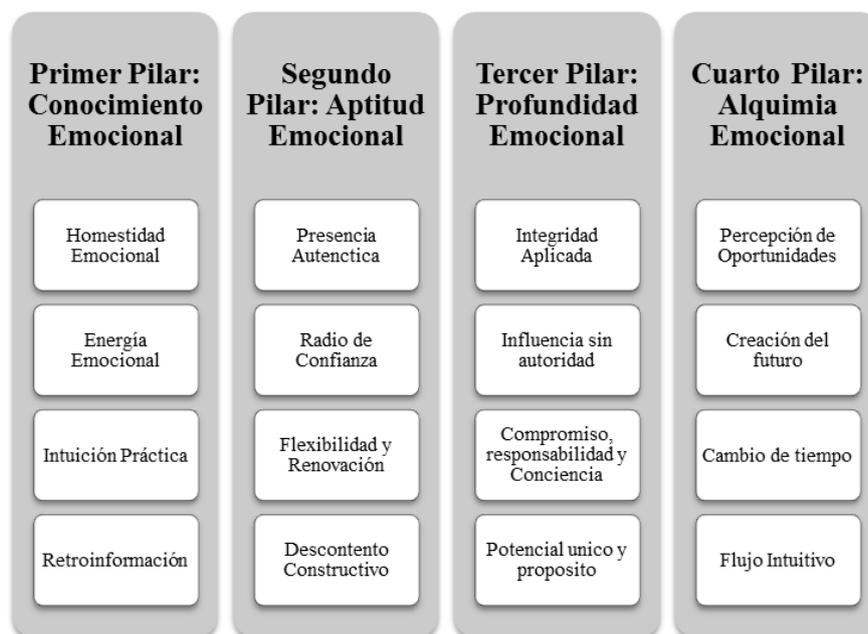
El término *Inteligencia Emocional* fue introducido por Peter Salovey y John Mayer (1990, 5), el mismo que paulatinamente fue cobrando fuerza hasta arraigarse en la comunidad científica para abrir nuevas líneas de investigación y modificar en gran medida la concepción tradicional sobre la inteligencia. Es así que se desarrollan teorías conceptuales respecto a inteligencia emocional, como la de Robert Cooper y Ayman Sawaf (2004, 3) quienes la definen como “la capacidad de sentir, entender y aplicar el poder de la agudeza de las emociones como fuente de energía humana, conexión e influencia”. Al respecto, se puede deducir que nuestro comportamiento es el resultado de la forma en que guiamos nuestras emociones; esta suposición se fortalece en la teoría planteada por Goleman (1998, 40), quien manifiesta que las competencias emocionales resultan importantes en el liderazgo, en virtud a que, éste apunta al logro de objetivos organizacionales siempre y cuando genere un impacto positivo en sus colaboradores, de manera que la motivación laboral, el trabajo en equipo y otros factores de éxito generan un trabajo eficaz. Adicionalmente, Goleman define a la inteligencia emocional, como una capacidad, que consiste en establecer el contacto con los propios sentimientos, discernir entre ellos y aprovechar este conocimiento para orientar nuestra conducta que genera impactos en los demás.

En la actualidad, a las organizaciones les resulta indispensable desarrollar y fortalecer la inteligencia emocional de su fuerza laboral, a fin de mejorar las relaciones personales, sociales, y los esfuerzos colectivos; por este motivo la empresa CORENA busca fortalecer dichos aspectos a partir del conocimiento de su situación actual sobre el tema, para este fin se ha seleccionado el modelo de inteligencia emocional planteado por Cooper y Sawaf (1998) a continuación descrito.

### **1.1.2. Modelo de inteligencia emocional de Cooper y Sawaf (1998)**

El modelo de inteligencia emocional planteado por Cooper y Sawaf (1998) proporciona un amplio plan de trabajo, que incluye el conocimiento psicológico de estudio directo y su aplicación, por este motivo, se reflexiona sobre la definición de la inteligencia emocional que los autores declaran: “actitud que consiste en captar, entender y aplicar de forma eficaz las emociones consideradas como fuente de motivación, información de relaciones e influencia”. Este modelo se conforma por cuatro pilares o dimensiones: *conocimiento emocional*, *aptitud emocional*, *profundidad emocional* y *alquimia emocional*; los cuales se analizan conforme el gráfico 1.

Gráfico 1 **Los cuatro pilares de la inteligencia emocional**



Fuente: Cooper y Sawaf, 1998

### 1.1.3. Primer pilar: conocimiento emocional

Este pilar se fundamenta en la energía que poseen los individuos, para identificar y perseguir su potencial único, a través del conocimiento y reconocimiento emocional, que son inherentes a las sensaciones. Se conforma por la *Honestidad emocional* del individuo consigo mismo, mediante la escucha activa de sus sentimientos vinculados a la intuición que finalmente le permite actuar acorde a ellos. Por otra parte, este pilar se conforma por la *Energía Emocional*, que consiste en el equilibrio de la tensión y el sosiego experimentados por la persona a lo largo de su vida. De la misma forma, la *Retroinformación Emocional* o autorregulación se fundamenta en el reconocimiento y discernimiento de las emociones para actuar de manera constructiva (Cooper y Sawaf, 1998 citado por Gómez y Gutiérrez, 2005, 36-40). Finalmente, la *Intuición Práctica* que radica en la identificación y valoración de las emociones y sentimientos de los demás, enmarcándose en la parte intuitiva (Moreno, 2012, 336).

### 1.1.4. Segundo pilar: aptitud emocional

Este pilar se refiere a la aptitud emocional, que consiste en la disposición para ejercer o desempeñar una determinada tarea, que a su vez, genera inspiración en los demás, ya que la autenticidad, la flexibilidad y la construcción de relaciones de

confianza son las características claves para este fin. Adicionalmente, se conforma, por la *Presencia auténtica*, considerada como el auto reconocimiento de los sentimientos para desarrollar la expresión emocional; se basa en el deseo y la capacidad de ser real; mostrarse sin ningún complejo y expresar genuino interés por los demás, lo que finalmente le permite ganar su confianza (Cooper y Sawaf, 2004, 89). Por otra parte, el *Radio de confianza* se refiere al efecto que produce la autoconfianza de una persona en los demás, es decir, es la capacidad para ejercer acciones asertivas hacia los demás y recibirlas de regreso, creando una cohesión que mantiene relaciones unidas y diálogos francos (2004, 97).

El siguiente componente es el *Descontento constructivo* y se refiere a la aceptación y aprendizaje productivo de la persona cuando no está de acuerdo en algo, haciendo de esta experiencia una oportunidad para generar más confianza y conexión (Cooper y Sawaf, 2004, 113). Finalmente, se tiene a la *Flexibilidad y renovación*, que se define como la capacidad de moldear, adaptar y aplicar el conocimiento y la experiencia adquiridos a distintas áreas, actividades y procesos; permitiendo a la persona desarrollar sus capacidades y no culpabilizarse cuando comete equivocaciones (2004, 135).

#### **1.1.5. Tercer pilar: profundidad emocional**

La profundidad emocional examina la forma de organizar la vida de la persona; centrándose en el conocimiento y corrección de sus debilidades y en el desarrollo de sus fortalezas. Se conforma por el *Potencial único y propósito*, que consiste en el planteamiento del deseo humano sobre cosas que considera significativas, por lo tanto, profundas para él, de esta manera identifica sus talentos y trabaja en ellos como una vocación. Por otra parte, la *Integridad aplicada*, se refiere al cumplimiento de los compromisos una vez que han sido considerados como correctos (Cooper y Sawaf, 1998 citado por Gómez y Gutiérrez, 2005, 40). Por otra parte, la *Influencia sin autoridad*, se define como una aptitud social que consiste en la influencia sobre los demás sin abusar y manipular, creando relaciones que estimulan el respeto y valor; al respecto es preciso mencionar que el líder de cualquier organización debería desarrollar esta competencia considerando que a diario enfrenta la resolución de conflictos, para lo cual requiere el uso de diálogos abiertos que fomenten la autoestima y bienestar del personal a su cargo.

### **1.1.6. Cuarto pilar: alquimia emocional**

Este pilar se relaciona con un término antiguo de la Química: la “*Alquimia*”, esta ciencia estudia a las sustancias que convierten los metales más comunes en oro y plata; de esta manera Cooper y Sawaf (1998, 98) vinculan este axioma con la psicología, describiéndola como “*alquimia emocional*”, y se define como la capacidad de aprendizaje que tiene la persona para observar, corregir y direccionar sus emociones y las de otros, de tal manera que este procedimiento actúa como un mecanismo correctivo ante la resistencia de su entorno organizacional. Este pilar se conforma por el *Flujo Intuitivo*, el mismo que se refiere a la percepción clara e inmediata de una idea o situación, sin necesidad de razonamiento lógico, esta habilidad natural permanece activa en la persona permitiéndole reaccionar en conexión directa con el corazón, al momento de tomar decisiones correctas en circunstancias y medios cambiantes que forman parte su entorno Cooper y Sawaf (1998, 100).

Otra habilidad de la alquimia emocional es la *Percepción de oportunidades*, esta destreza posibilita al individuo recibir, procesar e interpretar la información que llega desde el exterior a través de los sistemas sensoriales<sup>1</sup>, y se desarrolla cuando la persona enfrenta un entorno cambiante y debe tomar decisiones que sean de su beneficio (Cooper y Sawaf, 1998, 104). Por otra parte, la *Creación del Futuro* es la capacidad de análisis racional que unifica los sentimientos, pensamientos y acciones para el crecimiento personal. Finalmente el *Cambio de Tiempo Reflexivo* se refiere a la adaptación de cambio de la persona que ha sido adquirida a través de las lecciones aprendidas en el pasado.

Ante lo expuesto, el modelo planteado por Cooper y Sawaf (1998) se adapta a la necesidad de estudio de la presente investigación, considerando que la población de estudio son los mandos medios y personal operativo, en tal sentido se evaluará su estado emocional y su estilo de liderazgo que a continuación se describe.

## **1.2. Liderazgo**

La presente investigación tiene como finalidad conocer el estilo de liderazgo que se ejerce en una empresa del sector hidrocarburífero y ambiental, para lo cual es preciso conocer algunos enfoques teóricos de este fenómeno y finalmente aterrizarlos

---

<sup>1</sup> Psicología, <http://www.e-torredebabel.com/Psicologia/Vocabulario/Percepcion.htm>

en la práctica y conforme los resultados obtenidos emplear las mejores prácticas en su ejercicio.

El liderazgo ha sido estudiado a través del tiempo desde que el hombre vive y reside en comunidad, por este motivo han surgido varias teorías de liderazgo enmarcadas en diferentes épocas y contextos, existiendo un sinnúmero de factores que enriquecen esta definición. De manera general, se podría decir que el liderazgo se define como “la aptitud para influir en un grupo hacia el logro de una visión o establecimiento de metas” (Robbins y Judge 2009, 385); sin embargo por selección de la herramienta de medición de esta variable se hará referencia a la teoría de Bass y Avolio (1990, 19) quienes definen al liderazgo como:

[...] es una interacción entre dos o más miembros de un grupo que a menudo implica una estructuración o reestructuración de la situación y de la percepción y las expectativas de los miembros. [...] Liderazgo ocurre cuando un miembro del grupo modifica la motivación o competencias de otros en el grupo. Liderazgo puede ser concebido como dirigir la atención de los miembros de un grupo hacia las metas y los caminos para lograrlas.

Esta definición destaca al liderazgo como un proceso de influencia que ocurre en un contexto grupal, el cual contribuye al logro de metas compartidas, mediante la motivación que el líder genera en sus colaboradores; en este sentido e independientemente del tamaño o giro de negocio de una organización, el liderazgo es un factor determinante en el éxito o fracaso de la misma, por este motivo se ha ido priorizado su estudio y planes de acción para fortalecerlo. En la presente investigación se identificará el estilo de liderazgo que predomina en la empresa CORENA S.A a través del modelo de Bass y Avolio que a continuación se detalla.

### **1.2.1. Modelo de liderazgo de rango total (MLQ) desarrollado por Bass y Avolio**

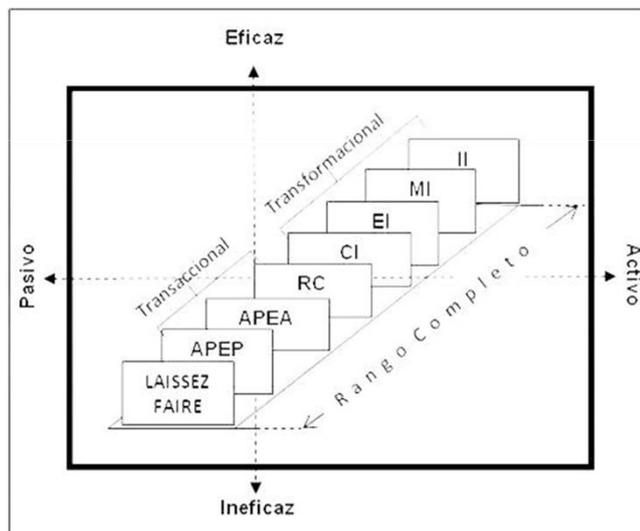
El Modelo de “Rango Total de Liderazgo” fue postulado por Bernard Bass y Bruce Avolio en 1990, su planteamiento se basa en la teoría propuesta por Paige (1979) <sup>2</sup>, quien establece tres patrones de efectos del liderazgo político, siendo uno de ellos el efecto *Conservativo*, que tiende a la mantención de las instituciones y sus

---

<sup>2</sup> Bernard Bass., Leadership and performance beyond expectations. Edición The Free Press. USA: ,1985.

políticas; el efecto *Reformista* tiende al cambio moderado en la adaptabilidad de las instituciones; y finalmente, el efecto *Revolucionario*, que tiende a la transformación fundamental de las instituciones. Con esta teoría, Bass (1985) elabora su teoría recopilando los aportes de liderazgo carismático de House (1977) y liderazgo transformador de Burns (1978); posteriormente y después de haber aplicado el cuestionario multifactorial de liderazgo MLQ en contextos militares y civiles, mejora su propuesta y la replantea con Avolio (1990) en una versión reducida del mismo cuestionario conocido como *Cuestionario Multifactorial de Liderazgo MLQ forma 5X corta* (MLQ-5 X). El modelo incluye tres estilos de liderazgo: *Transformacional*, *Transaccional* y *Pasivo Evasivo* y los efectos del liderazgo: *satisfacción*, *esfuerzo extra* y *efectividad* (gráfico 2). A continuación se revisará cada uno de los componentes del modelo que resultan de gran interés para su posterior operacionalización y aplicación en la empresa CORENA S.A.

Gráfico 2 **Modelo de liderazgo de rango completo**



Fuente: Bass y Avolio, 2000.

### 1.2.2. Liderazgo transformacional

El Liderazgo Transformacional se identifica por la inspiración que el líder genera en sus seguidores, donde él posee la capacidad de despertar admiración y deseo de imitarlo, es decir, el líder es capaz de proyectar un efecto profundo y extraordinario sobre sus seguidores mediante la estimulación intelectual, la

proyección de significado, visión común y el apoyo y guía hasta personal (Robbins, 2004, 386).

Este estilo se conforma por cuatro variables, la primera es el *Carisma o Influencia Idealizada*, definiéndose como “una medida de la magnitud de admiración y respeto de los seguidores por el líder” (Pounder, 2006, 536). En este comportamiento el líder demuestra cuidado por las necesidades de su personal, inclusive sobre las propias, adicionalmente, demuestra altos estándares de conducta ética y moral. Esta variable se subdivide en la *Influencia Idealizada por atributos y por conducta*, la primera se define como la capacidad que tiene el líder para influir en los seguidores, proporcionándoles un sentido de visión y misión, inspirando orgullo, respeto, búsqueda de logro y de confianza, (Robbins, 2004, 385). El efecto que produce en sus seguidores es el deseo de imitarlo, por lo que perciben convicciones acertadas en el líder, lo aprecian y se involucran en la misión con gran confianza, trazándose metas de alto desempeño (Thieme, 2005, 176). En cuanto a la *Influencia Idealizada por conducta* líder ya no es distinguido por sus rasgos personales sino por su comportamiento objetivo, este se refleja un alto sentido del deber y la responsabilidad con cada uno de sus seguidores, mediante el conocimiento y la comprensión de las necesidades, valores y esperanzas de ellos, siendo esta habilidad un medio para articular metas grupales sobre su propio beneficio y su posición en la organización (Vega y Zavala, 2004, 64).

La segunda variable del estilo transformacional, es la *Motivación Inspiracional o Intelectual*, que se refiere a la motivación que el líder genera en sus seguidores, mediante la asignación de logros grupales. En este procedimiento el líder realiza un esfuerzo extra para motivar a su equipo, haciéndoles creer en una meta y no sólo en su persona, para lo cual el uso de símbolos, imágenes con significado compartido, un lenguaje colorido y persuasivo contribuyen a este proceso transformacional (Vega y Zavala, 2004, 75).

La tercera variable de un líder transformacional es la *Estimulación Intelectual*, que se evidencia en la motivación generada en sus seguidores para ser innovadores y creativos en la solución de problemas. Este procedimiento se logra mediante la creación de un patrón que les impulse reformular las dificultades que requieren ser atendidas, por este motivo el líder se caracteriza por sus habilidades

intelectuales y emocionales superiores a los miembros de grupo (Vega & Zavala, 2004, 86).

Finalmente el cuarto componente del estilo transformacional es la *Consideración individualizada*, que se caracteriza por el comportamiento indicativo de amistad, respeto, confianza mutua y calidez en las relaciones humanas entre el líder y los demás miembros del grupo, es decir, es la medida en que el líder se preocupa por las necesidades de su grupo de trabajo, para tal efecto utiliza una comunicación informal y personalizada, siendo un vínculo directo con su estado de inteligencia emocional (Luis y Pérez, 2010, 19).

Es preciso mencionar que existen formas efectivas de ejercer la consideración individualiza, una de ellas es el *Mentoring*, donde el líder proporciona ayuda a su grupo de trabajo, mediante conversaciones de tipo personal, confidencial y limitadas en cuanto al tiempo y otras actividades de aprendizaje. Se trata de una relación voluntaria personal que tiene como finalidad mejorar el aprendizaje, la adquisición de conocimientos, experiencias y destrezas del personal a su cargo (Vega y Zavala 2004, 95). Otro mecanismo de desarrollo personal es la *delegación de tareas* de una persona a otra, donde se transfiere la responsabilidad de una actividad con normas previamente establecidas, sin embargo el líder es quien tiene la responsabilidad final (Brown, 2008, 4–7).

### **1.2.3. Liderazgo transaccional**

El Liderazgo Transaccional se refiere al intercambio o transacción de acuerdos entre el líder y sus seguidores, especificándose desde un inicio las condiciones y recompensas que se recibirán conforme el cumplimiento del convenio. En este proceso, el líder intercambia recompensas por el esfuerzo demostrado; que responden a las necesidades y deseos de sus seguidores, siempre y cuando éstos vayan cumpliendo con el trabajo encomendado. Por otra parte, el líder provee un sentido de dirección a su personal, es decir proporciona las instrucciones necesarias para la consecución de lo confiado, a la par, el seguidor clarifica la forma en que la necesidad será satisfecha (Luis y Pérez, 2010, 82-92).

Este estilo se conforma por dos variables, la primera es la *Recompensa Contingente*, mediante la cual el líder identifica las necesidades personales y las organizacionales a fin de establecer un acuerdo para el planeamiento de metas a cambio de recompensas o sanciones. En este proceso, las metas se establecen a corto

plazo figurando pasos pequeños que poco a poco van aumentando su progreso y donde la retroalimentación se realiza en la medida del cumplimiento de éstas. Cuando el personal no cumple con desempeño proyectado, el líder debe actuar con rapidez para modificar y cambiar la conducta, señalando qué hacer y cómo hacerlo (Vega y Zavala, 2004, 108).

El segundo componente es la *Dirección por Excepción*, al respecto, Bass y Avolio (1990) clasifican este componente en dos estilos: i) Dirección por Excepción Activa, que se manifiesta cuando el líder establece un mecanismo de control en el desempeño del seguidor, a fin de tomar acciones correctivas cuando el desempeño se desvía de lo esperado; éstas pueden estar sujetas a penalizaciones y reproches que influyen negativamente en la productividad laboral; y ii) Dirección por Excepción Pasiva, que consiste en la reacción del líder cuando los resultados no han sido cumplidos, es decir no vigila el desempeño del subordinado y por ende no interviene en el proceso sino al final del cumplimiento de los objetivos. En la versión corta del MLQ-5x, Bass y Avolio (1998) incluyen este comportamiento como parte del estilo de liderazgo Pasivo Evasivo que a continuación se describe.

#### **1.2.4. Liderazgo laissez faire (pasivo evasivo)**

El término francés “*laissez faire*” se traduce al español como “*dejar de hacer*”, adaptándose a esta teoría como la ausencia de liderazgo; por efectos de traducción se lo identificará como *Pasivo Evasivo*. Su principal característica es eludir la responsabilidad de supervisión que tiene con sus subordinados, es decir no interviene en las actividades grupales y se abstiene de guiar; siendo su único componente la *Dirección por excepción pasiva*, donde se evidencia la reacción de líder únicamente cuando se tienen los resultados finales, generándose una retroalimentación negativa ya que no realiza un acompañamiento durante el desempeño laboral de su personal.

A continuación se describe el contexto organizacional de CORENA S.A con la finalidad de vincular los fundamentos teóricos y la práctica que se detalla en los siguientes capítulos.

### **1.3. La inteligencia emocional y el liderazgo**

En la actualidad, las organizaciones experimentan profundos cambios económicos, políticos y sociales de esta época, entre ellos el aumento de la competitividad, el progresivo desarrollo tecnológico, la globalización del mercado y

las nuevas exigencias de la fuerza laboral, que las han impulsado a ser flexibles, más innovadoras y a convertir a sus recursos humanos una verdadera ventaja competitiva. Desde esta perspectiva, se puede manifestar que la organización actual debe ser inteligente para cumplir con éxito sus objetivos, en este contexto, contar con personal altamente calificado en su formación académica y experiencia ya no es suficiente, considerando que el coeficiente e inteligencia no garantiza el éxito de una persona en el ámbito laboral, más aún ocupar cargos directivos, donde el líder actual requiere una amplia variedad de habilidades personales que se relacionan con la inteligencia emocional, la cual constituye de manera general dos tercios de los componentes para un alto desempeño y en el caso de los líderes sobresalientes llega al 80 y 100% de las aptitudes que las empresas consideran cruciales para el éxito y esto se debe a que ellos son quienes influyen en su equipo de trabajo para tener un alto desempeño (Goleman, 1998, 16):

“La aptitud emocional es importante sobre todo en el liderazgo, papel cuya esencia es lograr que otros ejecuten sus respectivos trabajos con más efectividad. La ineptitud de los líderes reduce el desempeño de todos: hace que se malgaste el tiempo, crea asperezas, corroe la motivación y la dedicación al trabajo, acumula hostilidad y apatía”.

Al respecto se puede mencionar que un líder debe ser capaz de gestionar no únicamente situaciones de índole operativa y/o administrativa, sino también intervenir en las relaciones y comportamientos humanos, siendo necesario el establecimiento de relaciones de confianza con la gente que dirige, para lo cual debe saber escuchar y persuadir en forma convincente; entre otras habilidades generará impactos positivos en su equipo de trabajo, como la generación de entusiasmo y espíritu de colaboración para el cumplimiento de las meta organizacionales.

Con estos antecedentes, el líder debe ser capaz de administrar efectivamente el capital humano en una organización, siendo un requisito primordial su capacidad para identificar su estado de ánimo, controlar sus emociones, conocer sus fortalezas para potencializarlas y sus debilidades para contrarrestarlas y finalmente ser capaz de motivarse con lo que hace, este requisito va siendo más exigente en la medida que su posición directiva asciende en la organización.

Por este motivo, un liderazgo efectivo requiere el desarrollo de destrezas elementales como el autocontrol, la autoconfianza y las habilidades sociales, que aportan varios beneficios como la compostura en situaciones de estrés, seguridad ante la crisis, la responsabilidad en asumir un error sin obsesionarse con el fracaso y la compasión hacia sus superiores y subordinados.

Con estos antecedentes, esta investigación pretende dilucidar qué tipo de relación existe entre un estilo de liderazgo y el estado emocional del líder, para tal efecto se ha utilizado fundamentos teóricos sobre la inteligencia emocional dirigida al liderazgo como “*La práctica de la Inteligencia Emocional*” (Goleman, 1998) y “*La Inteligencia Emocional aplicada al Liderazgo y a las Organizaciones*” (Cooper y Sawaf, 2004) entre otros.

## **Capítulo segundo**

### **2. Marco organizacional**

La Corporación para los Recursos Naturales, CORENA S.A. es una empresa que desarrolla sus operaciones en el sector hidrocarburífero y medio ambiental, desde el año 1983 hasta el presente. El giro de negocio consiste en alquiler de equipos y en la ejecución de proyectos sobre remediación ambiental como la recuperación de piscinas de crudo, el tratamiento de aguas, el lavado de superficies contaminadas entre otros servicios que ofrecen soluciones efectivas a los clientes del sector. En cuanto su logística y operatividad, la empresa cuenta con una oficina principal en la ciudad de Quito, donde se desarrollan actividades administrativas y comerciales de la organización; por otra parte posee campamentos permanentes en las provincia de Sucumbíos y Orellana, ubicadas en Lago Agrio y Joya de los Sacha respectivamente.

#### **Plan Estratégico de CORENA S.A.**

##### **Misión**

“Somos una Empresa creada con el propósito de contribuir en el cuidado del medio ambiente, ofreciendo servicios de asesoramiento estratégico, soluciones integrales en remediación ambiental, gestión y mantenimiento de planes de contingencias y así como la comercialización de equipos y materiales para la remediación ambiental, comprometidos con la satisfacción de nuestros clientes y la prevención de contaminación, la seguridad y salud ocupacional”.

##### **Visión**

"Ser una Empresa líder en la erradicación de la contaminación ambiental, desarrollando e implementando productos y servicios que cuiden y restauren los pasivos ambientales, a través de nuevas tecnologías, herramientas flexibles para proteger la calidad ambiental y que fomenten en nuestros clientes y en las comunidades conciencia ambiental. Comprometidos a incrementar las competencias profesionales de todos nuestros colaboradores, cumpliendo con los altos estándares de seguridad y salud ocupacional, protección al medio ambiente y la satisfacción de nuestros clientes”.

### **Valores organizacionales**

El principal valor organizacional es el compromiso social y ambiental, entendiéndose como la disposición consciente y responsable de la contaminación que sufre el medio ambiente, con la exploración y explotación de los recursos no renovables que existe en nuestro país, para promover su desarrollo comunitario, humano, espiritual y material. Complementariamente a este se encuentra la ética, el humanismo, el servicio de calidad y el trabajo en equipo.

Los tres aspectos, misión, visión y valores organizacionales, constituyen los pilares de desarrollo de CORENA S.A. que le permiten cumplir con la demanda y exigencias del mercado, por este motivo uno de sus principales requerimientos es el capital humano con destrezas técnicas y emocionales idóneas al medio.

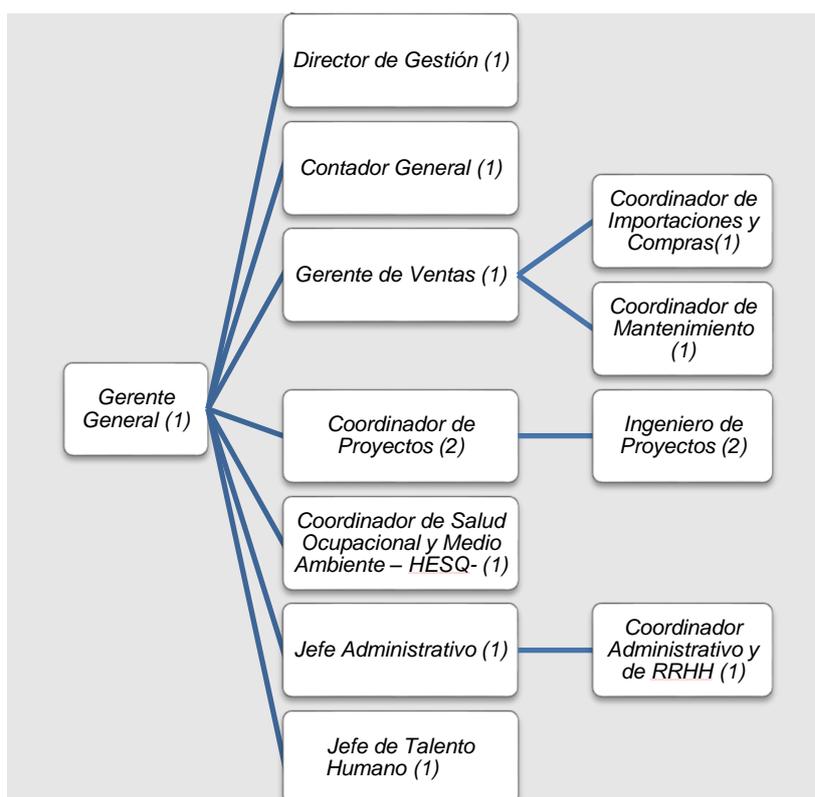
### **Estructura Jerárquica de la empresa CORENA S.A.**

La actual estructura organizacional de la empresa, ha sido el resultado de varias modificaciones que han surgido conforme su crecimiento en el mercado, la versión vigente fue modificada en el 2010, estableciéndose cargos directivos denominados “mandos medios” en la ciudad y en el campo, por tal motivo la investigación se realizó en los dos entornos. En el primer escenario el *Gerente General* tiene bajo su cargo a 13 mandos medios, quienes efectúan la mayoría de sus actividades en la ciudad, mientras que para el segundo entorno, tiene bajo su cargo 14 *mandos directivos*, siendo un total de 28 personas que ocupan los mandos medios en la organización y serán analizados conforme el planteamiento del problema considerado.

### **Descripción de actividades de los mandos medios de CORENA S.A.**

Como se ha mencionado, la empresa posee localidades de trabajo en la ciudad y en el campo, por lo cual se describirá la problemática existente en el entorno laboral considerando los dos escenarios. En este contexto, en la ciudad de Quito, se encuentran los siguientes cargos con sus funciones principales:

Gráfico 3 Estructura Jerárquica de CORENA.S.A. (Ciudad)



Fuente: CORENA S. A., 2015

El *Gerente General* (1) ejerce la representación legal, judicial y extrajudicial de la empresa familiar CORENA S.A., siendo uno de los accionistas. Sus funciones principales enmarcan en la emisión de políticas y directrices para la elaboración de planes, programas, proyectos y presupuestos.

El *Director de Gestión* (1) asesora jurídicamente al nivel directivo, ejecutivo, y operativo asistiendo a la empresa en los procedimientos de carácter laboral, penal, asuntos civiles, mercantiles entre otros. Se relaciona directamente con las áreas administrativas, financieras y operativas. Adicionalmente, es el representante legal de la empresa ante organismos oficiales, tribunales y otras entidades para defender los intereses de la misma.

El *Contador General* (1), ejerce las funciones de un Gerente Financiero, siendo el responsable de la contabilidad de la empresa, por lo cual planifica las inversiones generales de la organización mediante el diseño, desarrollo y ejecución contable y de procedimientos de control que fortalecen la actividad económica de la organización.

El *Gerente de Ventas* (1), se encarga de preparar planes y presupuestos de ventas, estableciendo metas a corto y a largo plazo sujetas a la demanda del mercado y el pronóstico de ventas; este proceso es de vital importancia considerando que su exactitud permite cumplir con otros compromisos, como la compra de materia prima, el pago a proveedores y cualquier pendiente con los acreedores. Adicionalmente, delimita las zonas geográficas para dividir el total de las ventas entre su equipo de vendedores quienes son evaluados al final de los periodos de ventas planificados. Por otra parte, se encarga de la selección y capacitación de los vendedores, siendo una de las funciones que debería realizar Recursos Humanos previo a la entrevista final con el Gerente de Ventas, al respecto se puede evidenciar que este cargo asume responsabilidades que no son de su competencia.

El *Coordinador de Importaciones y Logística* (1) se encarga principalmente de la provisión y gestión de recursos para ejecutar los proyectos y servicios de la empresa, en este sentido, define las necesidades de infraestructura requeridas para su implementación, previo a la propuesta técnica y presupuestaria aprobadas por las áreas involucradas. En esta dinámica, se encarga de contactar proveedores de equipos, maquinarias y materiales en general y negociar las condiciones.

El *Coordinador de Mantenimiento* (1) es responsable de validar y comprobar que la infraestructura y tecnología se encuentren en óptimo funcionamiento, a fin de ejecutar los procedimientos de manera segura para el personal y sea eficiente en términos de calidad de servicio, estableciendo mecanismos de monitoreo y mejora continua. Este Mando Medio trabaja en coordinación con los Líderes de Mantenimiento que se encuentran en campo.

El *Coordinador de Proyectos* (2) verifica y aprueba la factibilidad técnica de los proyectos de remediación ambiental, considerando la elaboración, ejecución de planes de prevención de riesgos y protección del medio ambiente, adicionalmente cumple con las Normas de Seguridad e Higiene Ocupacional y el Reglamento Interno de trabajo de la Empresa.

El *Ingeniero de Proyectos* (2) coordina sus actividades con el Gerente de Campo y el Gerente de proyecto, para lo cual diseña y desarrolla la infraestructura que se implementará en la localidad solicitante, esta actividad la coordina con los Superintendentes de Campo y el Coordinador de proyectos.

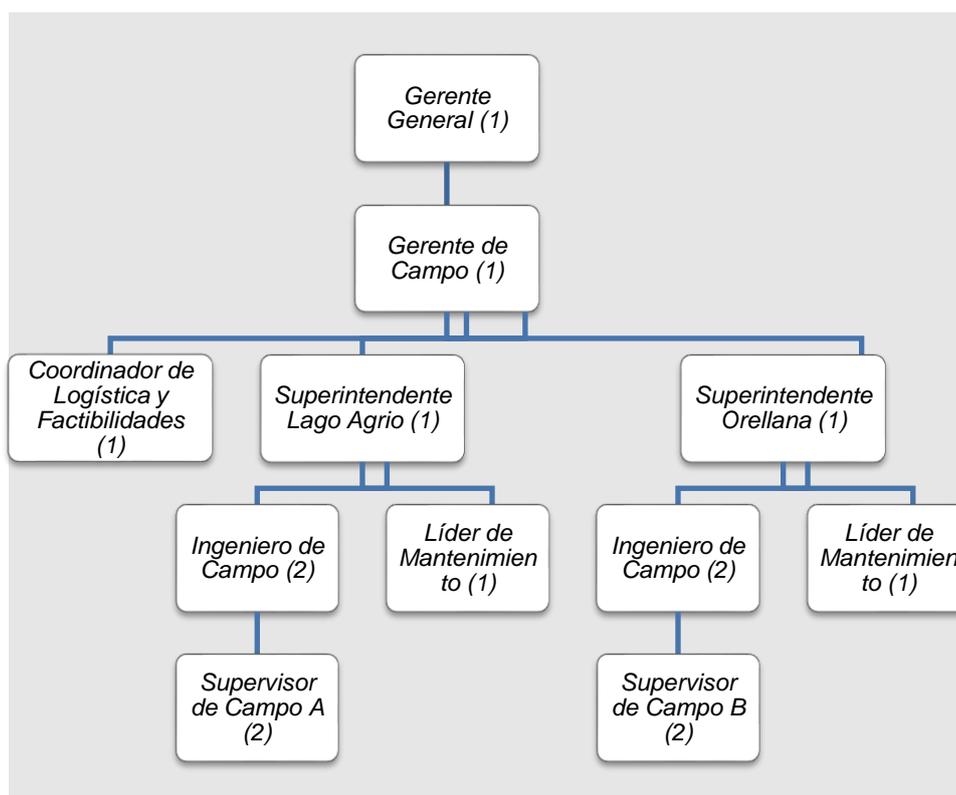
El *Coordinador de Salud Ocupacional y Medio Ambiente – HESQ-* (1) se encarga de identificar y evaluar los aspectos ambientales y riesgos laborales, ejecutando los planes de emergencia para la gestión de los residuos generados en todas las actividades de la empresa. Por otra parte desarrolla los planes de salud y seguridad industrial en campo, implementado las condiciones y los protocolos seguros de trabajo. Los principales ejes de seguridad laboral son la calibración y verificación de equipos, la capacitación y provisión de equipos de protección personal en general y la señalética. En cuanto a gestiones de índole administrativo, se encarga del control y seguimiento de los registros de Ambiente, Seguridad y Salud Ocupacional, coordina las auditorías internas y externas al SGI.

El *Jefe Administrativo* (1) tiene como funciones principales la administración de los recursos provistos para los proyectos en ejecución, **siendo el** representante administrativo de la empresa en campo. Adicionalmente realiza las inducciones del SGI (Sistema de Gestión Integrado), al personal contratado en el campo.

El *Jefe de Talento Humano* (1) se encarga de todos los procesos de reclutamiento, selección, contratación, e inducción del personal en coordinación con los mandos medios. Sin embargo, al tratarse de una empresa familiar existen áreas que desarrollan estos procesos por cuenta propia. Considerando las tres localidades de trabajo, este puesto determina la ubicación geográfica-funcional de los empleados, es decir las necesidades de personal y las características para los puestos solicitados, incluyendo los horarios de trabajo y estadías en el caso que se requieran.

El *Coordinador Administrativo y de RRHH* (1) en campo se encarga de disponer las actividades administrativas como la elaboración de contratos y finiquitos, la nómina de los trabajadores, los procesos de RRHH (selección, capacitación y evaluación). En cuanto al entorno laboral **atiende y ofrece** soluciones a los conflictos que se presenten, para lo cual coordina con el Jefe de Recursos Humanos, el Superintendente y la Directora de Gestión.

Gráfico 4 Estructura Jerárquica de CORENA.S.A (Campo)



Fuente: CORENA S. A., 2016

El *Gerente de Campo* (1) se encarga de reportar a Gerencia General la situación laboral en territorio, enfatizando aspectos técnicos, proponiendo buenas prácticas y tecnologías óptimas en el sistema de gestión ambiental. Adicionalmente, establece mejoras en el sistema de gestión de emergencias y en los planes de contingencia de las instalaciones de la empresa; actividad que la realiza en conjunto con el Coordinador HESQ y los Superintendentes.

El *Coordinador de Logística y Factibilidades* (1) se encarga programar, ejecutar y monitorear los procesos de procura de bienes y servicios que se requieren en campo, coordinando con el Gerente de Campo y con el Gerente de Ventas.

El *Superintendente de Campo* (2) es el representante de campo sobre los aspectos técnicos de los proyectos, encargándose de la ejecución de actividades en los plazos concedidos, para lo cual gestiona los recursos financieros conforme las necesidades del proyecto. Parte de esta actividad incluye a la selección del personal de campo, según requerimientos del cliente o de las comunidades. Como se puede observar existe otro cruce de competencias con el área de Recursos Humanos, sin

embargo, la empresa ha optado por delegarle a este cargo la selección del personal, a fin de reducir costos de contratación de personal.

El *Ingeniero de Campo* (2) se encarga elaborar propuestas de trabajo enmarcadas en la caracterización del sitio, el contaminante y la tecnología a utilizarse, estableciendo los parámetros idóneos para el proporcionar el servicio. Esta actividad la coordina con el Superintendente.

El *Supervisor de Campo A* (2), se encarga de vigilar el cumplimiento de las normas de calidad en los procedimientos de remediación ambiental y en los protocolos de salud y seguridad ocupacional, adicionalmente controlan el cumplimiento de los horarios de trabajo.

El *Líder de Mantenimiento* (2) se encarga de gestionar todas las directrices emitidas por el Coordinador de Mantenimiento, en este sentido realiza inspecciones periódicas en las instalaciones, verificando las condiciones idóneas de funcionamiento de los equipos y sistemas. Esta actividad la coordina con el Superintendente.

Como se puede observar la estructura organizacional es lineal, centrándose el poder sobre el Gerente General, evidenciándose que la mayoría de las áreas reportan su gestión a través de los mandos medios, por este motivo se ha considerado el objeto de estudio de esta investigación.

## **2.1. Problemática actual en la empresa**

Como puede evidenciar, el giro de negocio de la empresa establece una dinámica de trabajo que expone al personal operativo de campo a trabajos mecánicos de alto riesgo que exigen un constante perfeccionamiento para reducirlo; en este escenario los mandos medios son responsables de ejecutar técnicamente acciones preventivas y correctivas para lograr este fin, sin embargo al hacerlo sus reacciones emocionales se manifiestan en comportamientos negativos como el mal humor (ausencia de auto conocimiento emocional y auto control), poca tolerancia al error su personal operativo (ausencia de empatía) que finalmente ocasiona dificultad y pérdida de tiempo en conflictos que no los pueden controlar (habilidades sociales deficientes). Por otra parte, la situación laboral en la oficina central, se manifiesta en la poca o nula participación en actividades de integración grupal, debido a que los mandos medios exigen a su personal centrarse en su trabajo y priorizar sus

actividades laborales. En los dos escenarios, la comunicación se ha deteriorado ya que se limita únicamente a lo laboral. Con estos antecedentes, se puede observar que los mandos medios poseen formación y preparación técnica idónea para el giro de negocio de la empresa, sin embargo no explota sus capacidades de sentir, de entender, de controlar y de modificar sus emociones asertivamente, ocasionando que sus estados emocionales sean descargados en el personal a su cargo de manera negativa; por este motivo, el propósito de esta investigación es identificar si existe una relación entre las habilidades emocionales y el estilo de liderazgo de los mandos medios, o si esta es nula. Para tal efecto se determinará el estado emocional del personal de la empresa y se identificará el estilo de liderazgo que ejercen los mandos medios; una vez explícito el estado de las variables, se analizará que clase de relación existe entre ellas, para finalmente establecer lineamientos estratégicos que permitan viabilizar la inteligencia emocional y el liderazgo de la empresa CORENA S.A.

## **2.2. Enfoque metodológico**

### **2.2.1. Tipo y diseño de la investigación**

El presente estudio está limitado a describir el comportamiento de las dos variables en forma independiente y su grado de relación (inteligencia emocional y liderazgo), por este motivo se ha categorizado como una investigación descriptiva-correlacional y se define como aquella que busca especificar las propiedades importantes de las personas o grupos, comunidades o cualquier fenómeno sometido a análisis; y es correlacional porque trata de predecir el comportamiento de una de las variables analizadas a partir del conocimiento del comportamiento de la otra variable relacionada en un momento determinado. Por otro lado, ésta investigación es de campo y de diseño No Experimental, debido que únicamente se pretende observar y recolectar directamente la información ofrecida por las variables a estudiar, llevando a cabo la medición en su contexto natural y en un solo momento. En cuanto a la ubicación en el tiempo, es un estudio de tipo transversal, dado que los datos son recolectados en un solo período, es decir, en un tiempo único y su propósito es describir las variables y analizar su incidencia en un momento dado (Hernández y Otros, 2010, 60-63).

### **2.2.2. Unidad de Análisis**

La unidad de análisis corresponde al objeto que se estudia, es decir, sobre el cual se busca la información; frecuentemente a estas unidades se las denomina como

elementos de la población (Hernández, y Otros, 2010,41). Para esta investigación, la unidad de análisis son personas de la empresa CORENA S.A, siendo los mandos medios, sin embargo al tratarse de variables que requieren ser analizados desde la perspectiva apreciativa y auto apreciativa, la unidad de análisis constituye todo el personal de la empresa, que está constituida por 28 mandos directivos y 96 colaboradores.

### **2.3. Selección las herramientas para el objeto de estudio**

La recolección de datos se realizó mediante la aplicación de cuestionarios por cada variable, estas herramientas consisten en un conjunto de preguntas cerradas fáciles de codificar y preparar su análisis; adicionalmente para quienes responden implica menor esfuerzo, ya que no tienen que escribir o verbalizar pensamientos, tomando menos tiempo en contestar a uno con preguntas abiertas (Hernández y Otros, 2010, 265-269).

Para la medición de la inteligencia emocional, se utilizó el *Cuadro del Coeficiente Emocional* propuesto por Cooper y Sawaf (1998), publicado en su obra “*La Inteligencia Emocional Aplicada al Liderazgo y las Organizaciones*”, este método fue validado en los Estados Unidos en una muestra de 6500 individuos, arrojando una confiabilidad de 0,8765 y, posteriormente en un test y retest se obtuvo un análisis factorial 0,77 y 0,82 respectivamente (Fisher y Tuleda, 1998, citado por Gómez y Gutiérrez, 2004, 73); sin embargo aún no ha sido baremada para el contexto latinoamericano.

En cuanto a la medición de la variable de liderazgo, se eligió aplicar el cuestionario *Multifactorial de Liderazgo forma 5x-corta -MLQ5x-*, considerando que su uso en el campo de la Psicología de las Organizaciones se lo realiza desde hace dos décadas, este suceso se evidencia en las 182 investigaciones registradas en la Asociación Americana de Psicología (American Psychological Association)<sup>3</sup>, que han empleado el *MLQ* desde su publicación inicial en 1985; de este número, 143 fueron realizadas en los últimos diez años. (Molero, y Otros 2010, 1–4). Bass y Avolio (2004) establecieron dos versiones del cuestionario *MLQ* conforme su propósito de uso: i) *Versión “5x-larga”* de 63 ítems, recomendada para efectos de capacitación y retroalimentación y ii) *Versión corta “5x-corta”* de 45 ítems, utilizada

---

<sup>3</sup> <http://www.apa.org/search.aspx?query=bass%20y%20avolio>

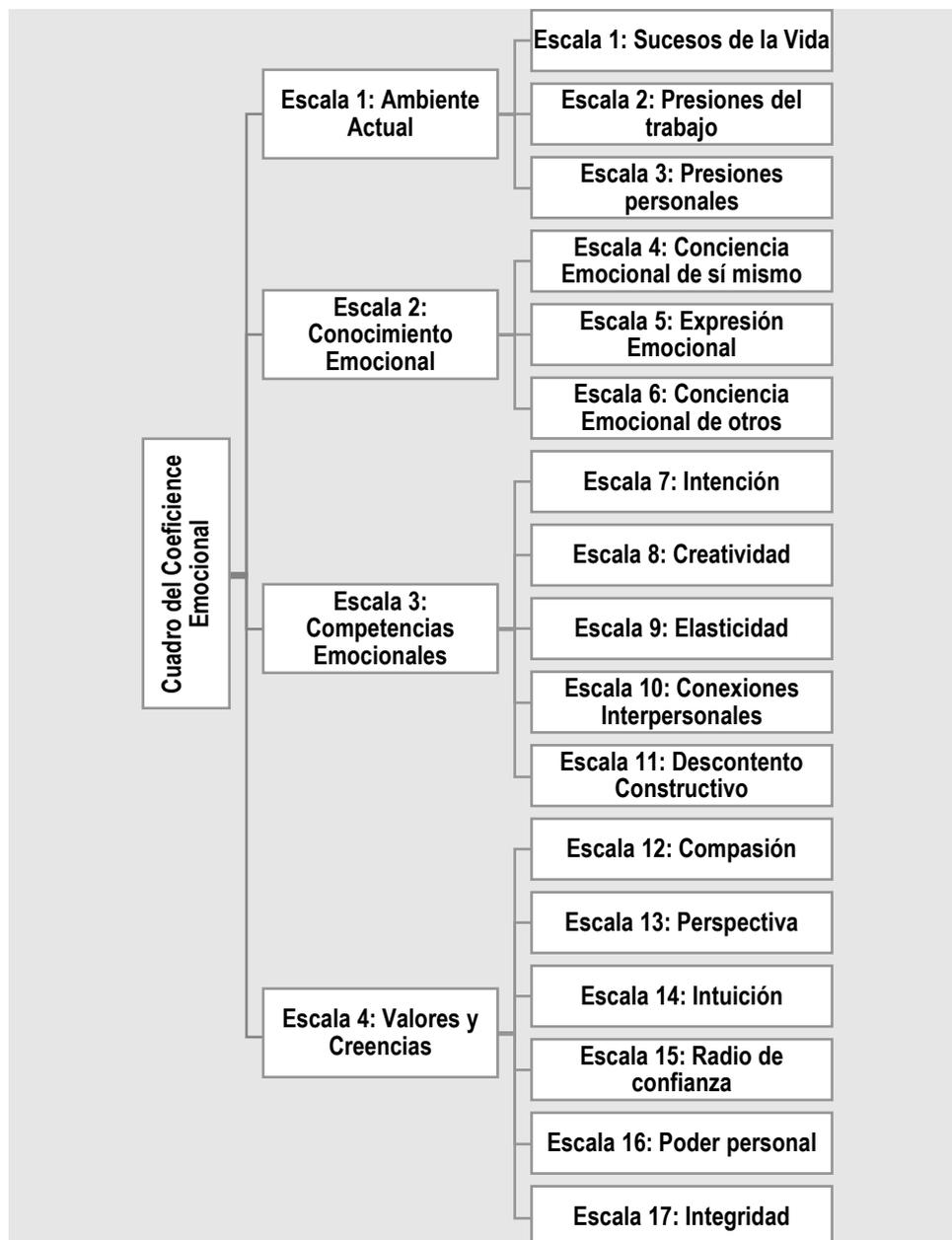
en investigaciones. En ambos casos, el instrumento mantiene buenos niveles de fiabilidad y validez que se evidencian en los trabajos de Antonakis et al. (2003), Avolio et al., (1999), Bligh et al., (2005); Bono y Judge, (2004); Dumdum et al., (2002); Hater y Bass (1988); Javidan y Waldman (2003) entre otros. Adicionalmente, esta herramienta posee dos versiones para su aplicación: auto apreciativa y apreciativa, en este contexto y conforme las investigaciones de Bass y Avolio (1990, 2004), la primera tiene una confiabilidad Alfa que va de 0.60 a 0.92 mientras que, la segunda presenta una coeficiente de confiabilidad cercano 0.82, en ambos casos, para todas las escalas. Esta diferencia radica que los líderes interpretan cada una de los ítems o afirmaciones sobre ellos mismos con respecto a sus seguidores, mientras que los seguidores califican individualmente al líder. Finalmente, este instrumento ha sido baremado al contexto chileno por Vega y Zavala (2004), evidenciándose un alto índice de confiabilidad a través del coeficiente de correlación Alfa Cronbach de 0.97 (2004,188). Para este trabajo, se utilizará la “*Versión 5x corta*” de 45 ítems en las dos versiones considerando adecuado para los fines y diseño de estudio.

### **2.3.1. Cuestionario Cuadro del Coeficiente de la Inteligencia Emocional**

El cuadro de coeficiente emocional de Cooper y Sawaf (1998), evalúa los cuatro pilares de la inteligencia emocional planteados en cinco escalas de medición: *Ambiente Actual*, *Conocimiento Emocional*, *Competencias Emocionales*, *Valores y Creencias* y *Resultados*; cada una posee sub escalas que representan aspectos importantes para el estudio y cálculo del coeficiente emocional. La relación que existe entre los cuatro pilares y las escalas se puede observar en el anexo 3.

La herramienta posee 21 escalas que analizan el estado de la inteligencia emocional y sus resultados, sin embargo en esta investigación, se estudiará a toda la población, por lo cual se ha considerado analizar únicamente el estado actual, mas no las consecuencias de la inteligencia emocional, en tal sentido se evaluarán las 17 escalas que de destallan a continuación.

Gráfico 5 Escalas y sub escalas del cuadro del coeficiente emocional (Cooper y Sawaf, 1998)



Fuente: Elaboración propia, 2016

### Ambiente Actual

Esta escala analiza los eventos que causan aflicción o angustia en el individuo, es decir cómo se ve afectado por los acontecimientos que ocurren en su entorno. Se compone de tres sub escalas: 1) “*Sucesos de la vida*”, que examina las situaciones familiares, problemas económicos, cambios y eventos como jubilación,

despido. 2) “*Presiones del trabajo*”, que analiza la reacción del individuo, ante las presiones laborales, incluyendo la seguridad del empleo, las relaciones con sus compañeros y jefe, el exceso de trabajo, las fechas límite, entre otros. Finalmente, 3) las “*Presiones personales*”, observa los eventos ocurridos en el ámbito personal del individuo, como la crianza de un hijo, el deterioro de la salud personal, la separación del cónyuge, el cuidado de un pariente enfermo, las dificultades financieras, entre otros.

### **Conocimiento Emocional**

Esta sección analiza el reconocimiento de los propios sentimientos del individuo, cómo se siente y se expresa respecto a ellos. Se compone de tres sub escalas: 4) la “*Conciencia Emocional*” que examina el reconocimiento consciente de los sentimientos del individuo, de manera que le permite ser capaz de conocer cuándo se alteran las razones de su tristeza, su enojo su alegría, entre otros.

5) La “*Expresión Emocional*” analiza las expresiones de afecto y de emociones negativas, es decir la forma de sentir y pensar sobre sí mismo y cómo lo expresa. Finalmente, 6) la “*Conciencia Emocional de Otros*” evalúa la reacción de la persona respecto a los sentimientos y opiniones de los demás.

### **Competencias Emocionales**

Esta escala estudia las habilidades del coeficiente emocional que hacen al individuo destacarse y ser diferente a los demás. Comprende cuatro sub escalas: 7) La “*Intención*” examina la capacidad de esfuerzo que tiene la persona para alcanzar sus metas, incluyendo la perseverancia para terminar tareas, el auto reconocimiento por una tarea bien hecha, la concentración, entre otros. 8) La “*Creatividad*” estudia el grado de creatividad que maneja el individuo en relación a ideas y propuestas de proyectos. 9) La “*Elasticidad*” examina la capacidad de adaptación del individuo ante cualquier circunstancia, considerando los niveles de paciencia, tolerancia, el poder de reacción, la búsqueda de posibles soluciones a un problema, entre otros. 10) Las “*Conexiones Interpersonales*” hacen referencia a la capacidad que tiene la persona para relacionarse con quienes convive de manera cotidiana (familiares, amigos y colegas de trabajo); y la forma de expresarse frente a cada uno de ellas. Finalmente, 11) el “*Descontento Constructivo*” analiza la reacción de empatía del individuo ante opiniones diferentes a él, convirtiendo la administración de su enojo en energía creadora.

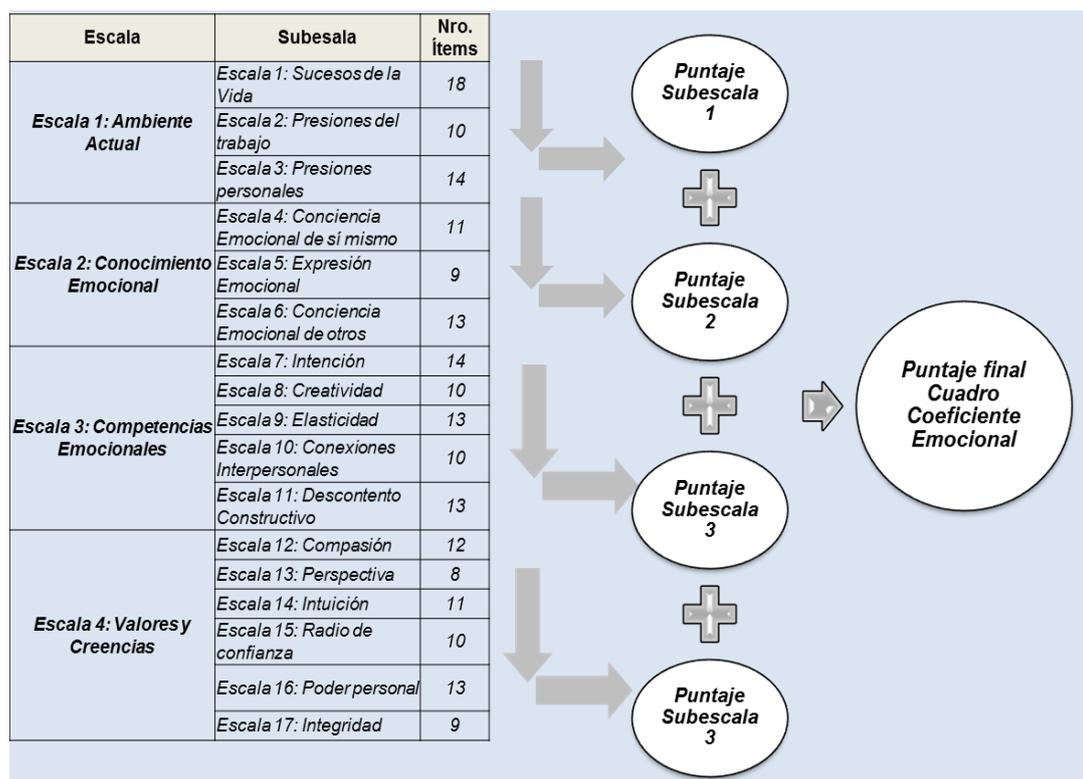
## **Valores y Creencias**

La escala de “*Valores y Creencias*” evalúa el comportamiento de la persona en su entorno y específicamente en sus relaciones interpersonales, haciendo referencia a sus valores y creencias. La escala se conforma de seis sub escalas: 12) La “*Compasión*” analiza el grado de consideración que tiene la persona hacia los demás, incluyendo la percepción de los sentimientos ajenos, la demostración de compañerismo, la empatía, entre otros. 13) La “*Perspectiva*” explora el punto de vista que tiene el individuo sobre las situaciones cotidianas y sobre él mismo; este apartado evalúa las predisposiciones como el optimismo, la confianza en sí mismo, el autoestima y hasta la superstición. 14) La “*Intuición*” analiza el grado de percepción clara e inmediata sobre una idea o situación, sin necesidad del razonamiento lógico. 15) El “*Radio de Confianza*” examina el nivel de confianza que tiene la persona en sus colegas, y en los propósitos que éstos tiene con él; permitiéndole conformar equipos de trabajo eficientes. 16) El “*Poder Personal*” se refiere al estado de conciencia sobre la administración de su vida, involucrando el autoconocimiento, la autoconfianza y la automotivación (conforme el modelo de Goleman, 1998). Finalmente, 17) la “*Integridad*” analiza el nivel de lealtad que tiene la persona con consigo mismo, es decir su comportamiento acorde a sus ideales, valores y creencias en situaciones que sean contrarias a los mismos.

### **2.3.2. Método de cálculo del Cuadro del Coeficiente de Inteligencia Emocional**

El procedimiento de cálculo para cada escala consiste en la suma de los valores obtenidos por cada sub escala, que corresponden al puntaje de las preguntas que la conforman. La técnica consiste en sumar por columna el puntaje de las preguntas que conforman cada sub escala, luego se procede a hacer una suma horizontal, con la cual se obtiene el resultado final.

Gráfico 6 Método de cálculo del Cuadro del Coeficiente Emocional



Fuente: Elaboración propia, 2016

Para la interpretación de los resultados, la información se organizó en función de las escalas de medición del coeficiente de la inteligencia emocional propuesto por Cooper y Sawaf (1998), siendo los indicadores de medición: Ambiente Actual, Conocimiento Emocional, Competencias Emocionales y Valores y Creencias, para lo cuales se determina cuatro estados de valoración conforme los resultados numéricos obtenidos (gráfico 7).

Gráfico 7 Interpretación de resultados del coeficiente emocional

<b>Estado Emocional</b>	<b>Descripción</b>
<b>Óptimo</b>	Persona que exterioriza una actitud armónica entre las emociones y sus pensamientos, posee un excelente auto control que le permite adaptarse con facilidad a los medios sociales. Posee un alto nivel de auto-conciencia, que le permite estar motivado, ser empático y administrar las intenciones y las conexiones interpersonales. Canaliza sus emociones adecuadamente sin crear hostilidades y forma un ambiente estimulante a la cordialidad.
<b>Diestro</b>	Persona que presentan características similares a las anteriores pero con un menor margen de diferencia, manifestando su comportamiento en reacciones aceptables.
<b>Vulnerable</b>	Persona con tendencia al miedo a ser lastimado o atacado con facilidad, con baja tolerancia a las frustración, reprimen sentimientos y con tendencia al resentimiento. No controlan sus emociones y son propensos a impulsos emocionales. Se siente afectada por su entorno
<b>Cauteloso</b>	Persona que actúa con desconfianza ante las situaciones del entorno producto de su bajo auto- concepto siendo extremadamente susceptible a reacciones emocionales descontroladas, crea conflictos en sus interrelaciones sociales y en diferentes ambientes. Se encuentra en un nivel emocional bajo y un nivel de estrés es muy alto.

Fuente: Cooper y Sawaf, 2010

La interpretación se realiza mediante una escala creada por los propios Cooper y Sawaf (1998), pero solo para explicar el nivel de inteligencia emocional de cada indicador; sin embargo para descifrar el nivel de esta variable para cada dimensión Gómez y Gutiérrez (2005, 80) crearon una escala de suma de los puntajes de las escalas para cada indicador, la cual se interpreta de la siguiente manera: el resultado obtenido se ubica en el estado emocional que tenga el valor más cercano al resultado. Las escalas de valoración del coeficiente de inteligencia emocional poseen criterios de medición diferentes, donde los ítems cuestionados del Ambiente Actual se evalúan de menor a mayor incidencia del comportamiento exteriorizado, es decir, que una menor puntuación refleja un estado positivo; mientras que los ítems del resto de escalas se evalúan de mayor a menor incidencia del comportamiento, es decir que una mayor puntuación refleja un estado positivo.

Tabla 1 Escala de sumas del cuadro del coeficiente emocional (Cooper y Sawaf, 1998)

Escalas	Sub escalas	Óptimo	Diestro	Vulnerable	Cautela
<b>Ambiente Actual</b>	Escala 1: Sucesos de la Vida	2	7	15	21
	Escala 2: Presiones del Trabajo	6	13	20	51
	Escala 3: Presiones personales	2	7	14	42
	<b>TOTAL Ambiente Actual</b>	<b>10</b>	<b>27</b>	<b>49</b>	<b>114</b>
<b>Conocimiento Emocional</b>	Escala 4: Conciencia Emocional de sí mismo	33	28	23	18
	Escala 5: Expresión Emocional	27	19	16	12
	Escala 6: Conciencia Emocional de otros	39	27	21	14
	<b>TOTAL Conocimiento Emocional</b>	<b>99</b>	<b>74</b>	<b>60</b>	<b>44</b>
<b>Competencias Emocionales</b>	Escala 7: Intención	42	32	26	20
	Escala 8: Creatividad	30	23	18	14
	Escala 9: Elasticidad	39	33	27	20
	Escala 10: Conexiones Interpersonales	30	27	22	17
	Escala 11: Descontento Constructivo	39	33	26	18
	<b>TOTAL Competencias Emocionales</b>	<b>180</b>	<b>148</b>	<b>119</b>	<b>89</b>
<b>Valores y Creencias</b>	Escala 12: Compasión	36	32	28	20
	Escala 13: Perspectiva	24	22	18	12
	Escala 14: Intuición	33	28	22	17
	Escala 15: Radio de confianza	30	25	20	15
	Escala 16: Poder personal	39	33	28	23
	Escala 17: Integridad	27	19	16	12
	<b>TOTAL Valores y Creencias</b>	<b>189</b>	<b>159</b>	<b>132</b>	<b>99</b>

Fuente: Elaboración propia, 2016

### 2.3.3. Cuestionario multifactorial de liderazgo forma 5x-corta -MLQ5x-

Para la evaluación de actitudes y comportamientos relacionados a los estilos de liderazgo descritos en la teoría de Bass y Avolio (2004), los autores construyeron el instrumento basándose en una escala de tipo Likert y establecieron la escala de valoración de la siguiente manera: “Nunca”, “Rara Vez”, “Ocasionalmente”, “A Menudo” y “Frecuentemente”/”Siempre”, donde los ítems se presentan como afirmaciones y quien contesta elige un calificativo en función de su comportamiento

La estructura del cuestionario tiene un modelo jerárquico, conformado por variables de primer y segundo orden y éstas a su vez, se componen por nueve variables entre sí. Las de primer orden son los estilos de liderazgo como tales, el Liderazgo Transformacional, Liderazgo Transaccional y Liderazgo Pasivo Evasivo. Las variables de segundo orden son seis: 1) Carisma/ inspiracional, 2) Estimulación intelectual, 3) Consideración individualizada, 4) Recompensa Contingente, 5) Dirección por excepción activa y 6) Dirección por excepción pasiva. Para obtener la puntuación final de cada factor de liderazgo, se suma el valor de las respuestas y se divide para el número de ítems que lo integran; finalmente el estilo de liderazgo que tiene mayor puntuación es el que predomina, considerando que el criterio del

instrumento consiste a mayor puntuación existe mayor frecuencia del comportamiento. (Luis y Pérez, 2010, 175).

#### **2.3.4. Procedimiento de los datos recolectados**

Para la recolección de los datos en toda la población, se estableció un cronograma de trabajo y se aplicaron de las encuestas de inteligencia emocional y de liderazgo, a los mandos medios y personal operativo, conforme su lugar de trabajo (Quito, Lago Agrio y Joya de los Sachas) y la disponibilidad de tiempo. La población encuestada se resume en la siguiente tabla:

**Tabla 2 Características de la Población Encuestada**

<b>CARACTERÍSTICAS</b>	<b>PERSONAS</b>	<b>PORCENTAJE</b>	<b>HOMBRES</b>	<b>MUJERES</b>
Nivel Directivo	28	22.58%	19	9
Nivel Operativo	96	77.42%	84	12
<b>TOTAL</b>	<b>124</b>	<b>100%</b>	<b>103</b>	<b>21</b>

Fuente: Elaboración propia, 2016

En cada localidad, se socializó puntualmente a los mandos medios y al personal operativo cómo llenar los cuestionarios, de manera que no existan dudas al momento de resolverlo, el tiempo promedio para llenar los cuestionarios fue de 1 hora y media, ya que se realizó en dos turnos por disponibilidad de tiempo. Una vez finalizado la aplicación a toda la población, se procedió a tabular los cuestionarios, para obtener los resultados de las dos variables y analizar su correlación que se detalla en el siguiente capítulo.

## Capítulo tercero

### 3. Análisis y discusión de resultados

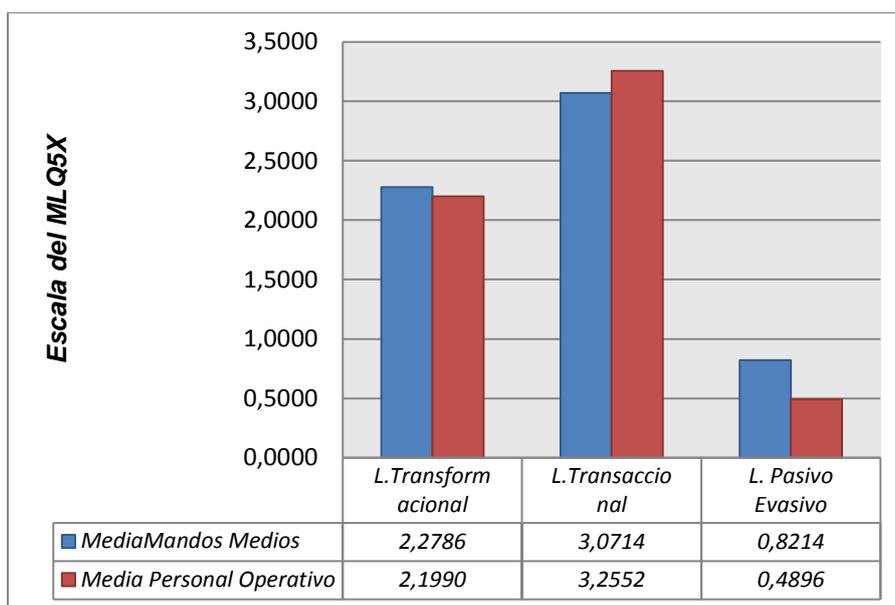
La presente investigación pretende probar si existe una correlación entre el estilo de liderazgo que predomina en la empresa y el estado emocional de quienes lo ejercen, en este sentido, mediante el uso técnicas estadísticas en el programa *Excel*, se determinó el estilo de liderazgo que prevalece en la organización, con el cual se correlacionó mediante un gráfico de dispersión y con los resultados de la inteligencia emocional.

Para la aplicación del análisis de correlación entre la inteligencia emocional y el estilo de liderazgo se tomó los resultados obtenidos en la población total de 124 personas, analizadas de la siguiente manera: para definir el estilo de liderazgo, se aplicó el cuestionario *MLQ5x*- versión *auto apreciativa* a los 28 mandos medios y la versión *apreciativa* se aplicó a los 96 empleados de la empresa, con la finalidad de validar los resultados, considerando que esta variable es la conjunción de líderes, seguidores y el entorno.

#### 3.1. Resultados de liderazgo según el *MLQ5x* versión corta

Los resultados totales sobre el liderazgo se lograron consolidando la información obtenida en la versión auto apreciativa proporcionada por los mandos medios, y los resultados de la versión apreciativa generada por el personal operativo, en ambos casos mediante el cuestionario *Multifactorial de Liderazgo forma 5x-corta -MLQ5x-* que a continuación se comparan.

Gráfico 8 Comparación de resultados de liderazgo entre mandos medios y personal operativo



Fuente: Elaboración propia, 2016

En el gráfico 8 se puede observar que el estilo de liderazgo predominante en los mandos medios y en el personal operativo fue el “Transaccional”, con un valor de media de 3,07 y de 3,25 respectivamente, existiendo una brecha de diferencia mínima, al respecto se puede mencionar que este estilo predominante en la empresa es el “Transaccional”, el mismo que se exterioriza mediante la dirección de metas y clarificación de tareas establecidas por el líder y una vez finalizadas se evalúan los resultados para aplicar la recompensa contingente o penalización. En los anexos 6 y 7, se evidencia la estadística descriptiva obtenida en el programa *Excel* para indicar que los datos de los estilos de liderazgo están normalmente distribuidos, con un nivel de confianza del 95% y de 5% de significancia.

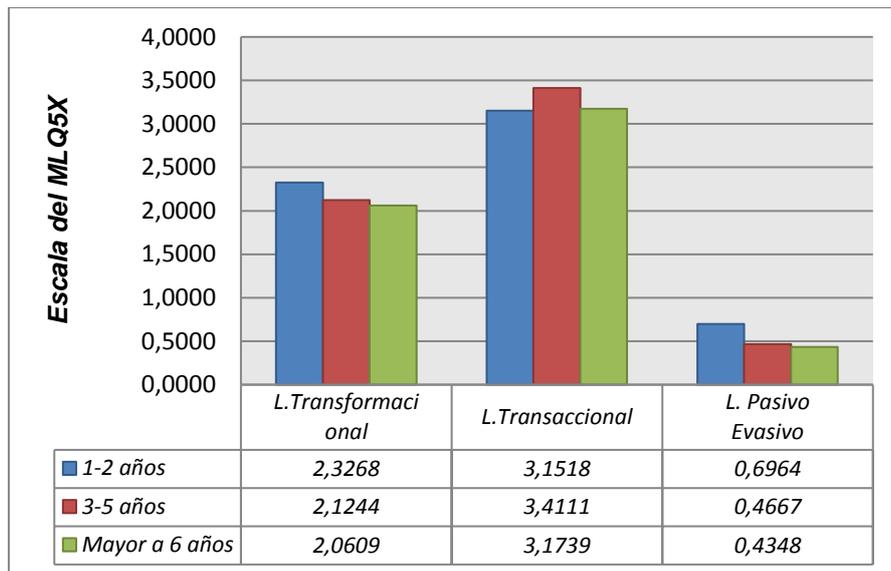
En cuanto al estilo “Transformacional”, la media obtenida en los mandos medios fue 2,27; y en el personal operativo fue 2,05; al respecto se puede señalar que existen una diferencia de percepción en cuanto al estilo de liderazgo ejercido, donde los mandos medios consideran que inspiran al crecimiento personal y laboral en sus seguidores, sin embargo ellos no lo observan de la misma manera.

Por otra parte, el estilo “Pasivo Evasivo” en los mandos medios tuvo una media de 0,82, y el personal operativo obtuvo una media de 0,48, notándose que la percepción de este estilo difiere para cada grupo, sin embargo los resultados en

general son bajos, lo cual indica que los comportamientos de no intervención se manifiestan ocasionalmente.

Adicionalmente, esta variable fue analizada considerando el tiempo que tienen los mandos medios en la empresa, para lo cual se categorizó tres rangos: 1 a 2 años, de 3 a 5 años y más de 5 años; encontrándose que el estilo Transaccional, se ejerce con mayor fuerza en la unidad de análisis, al respecto se puede decir que esta forma de liderar se encuentra radicada en todos los rangos de tiempo en la empresa (gráfico 9).

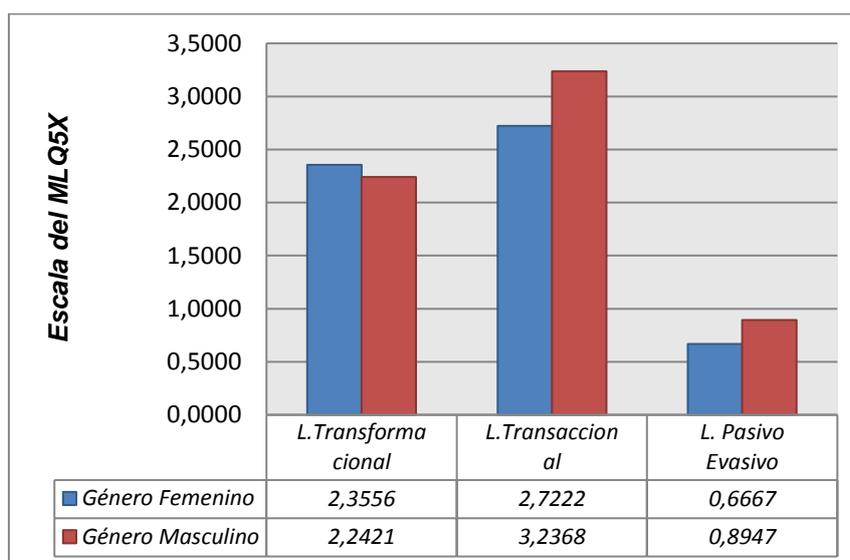
Gráfico 9 **Estilo de liderazgo y tiempo en la empresa**



Fuente: Elaboración propia, 2016

En cuanto al género se puede observar en el gráfico 10, que el estilo de liderazgo predominante en los dos géneros es el “Transaccional”, sin embargo al comparar los resultados de cada uno, se evidencia que el género masculino ejerce este estilo en mayor medida que el femenino, sucediendo lo contrario con el estilo Transformacional.

Gráfico 10 **Estilo de liderazgo y género**



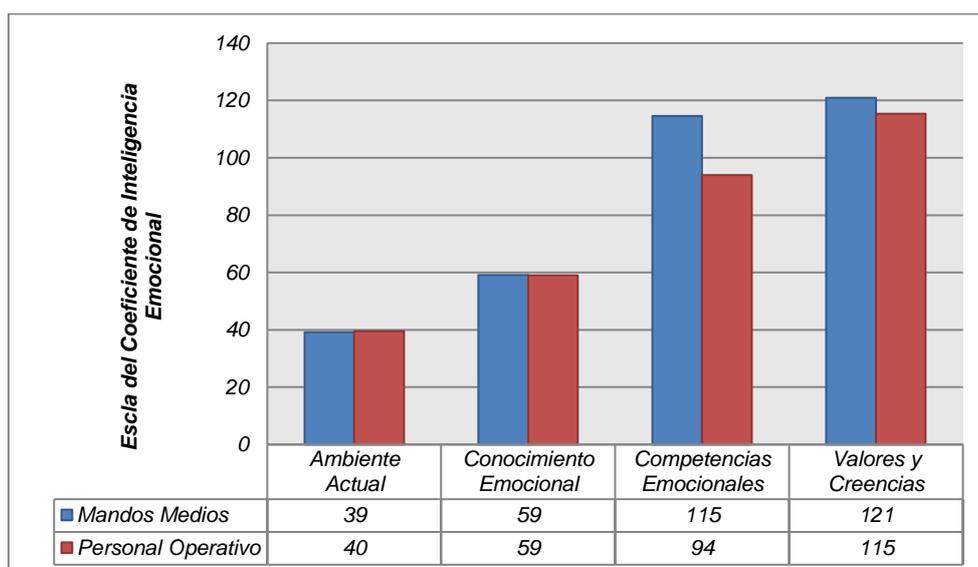
Fuente: Elaboración propia, 2016

A continuación se analizarán los resultados obtenidos sobre el estado emocional del personal y de los mandos medios de la empresa, con la finalidad de correlacionarlo con el estilo de liderazgo Transaccional.

### **3.2. Resultados del cuadro del coeficiente emocional**

Para determinar el estado de la inteligencia emocional en la empresa, se procedió a consolidar la información recopilada en el cuestionario del Cuadro del Coeficiente Emocional aplicado a todo el personal, con los cuales se realizaron las siguientes comparaciones; en primer lugar se analizaron los resultados de los mandos medios y el personal operativo, luego se examinaron los resultados de la inteligencia emocional de los mandos medios por categorías de tiempo en la empresa y por género. En el anexo 4 se evidencia la estadística descriptiva obtenida en el programa *Excel* para indicar que los datos de las escalas del coeficiente emocional están normalmente distribuidos, por lo tanto se justifica realizar las comparaciones en mención.

Gráfico 11 **Coefficiente de inteligencia emocional mandos medios y personal operativo**



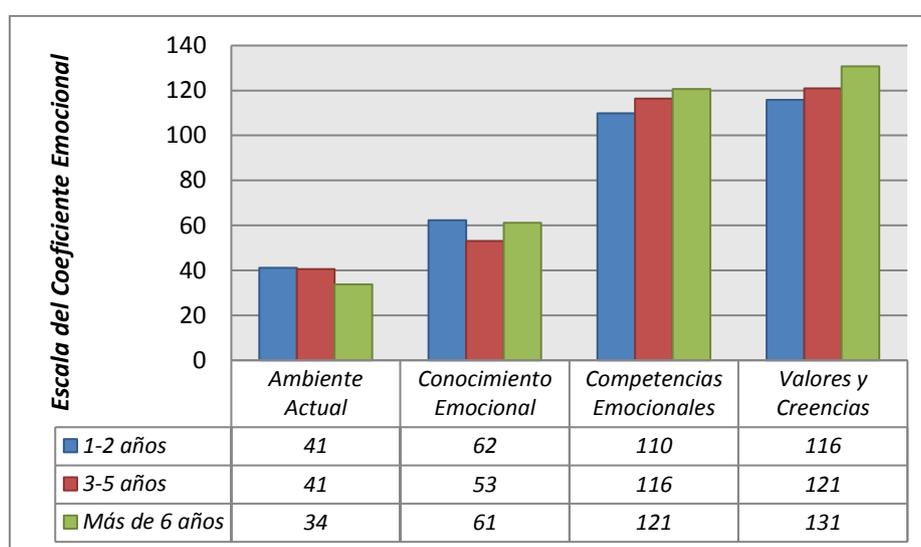
Fuente: Elaboración propia, 2016

En el gráfico 11 se presentan los valores promedios obtenidos en los grupos analizados, siendo “Vulnerable” el resultado final de la inteligencia emocional, sin embargo, existen mínimas diferencias numéricas entre los resultados de los dos grupos, como: el estado emocional de los mandos medios se encuentra más desarrollado que del personal operativo, siendo preciso mencionar que la mayoría de los profesionales de la empresa poseen formación y experiencia en ingeniería, por lo cual las principales competencias técnicas ejercidas son la planificación, la gestión de procesos orientados a la producción de bienes/servicios de calidad, entre otras, las cuales se van perfeccionando con el tiempo y con la práctica. En este punto, se analiza lo siguiente: el 77% del personal operativo posee un alto índice de rotación (1-2 años) comparado a aquellos que tienen más tiempo en la empresa (más de 4 años), por este motivo no logran desarrollar los niveles deseables de estas habilidades requeridas y el personal se ve afectado por el estrés que le produce su entorno laboral. Complementariamente a esta observación, la inteligencia emocional permite plasmar o ajustar el pensamiento en las tareas cognitivas que en consecuencia genera un adecuado desempeño en la ejecución de actividades asociadas a la práctica profesional. (Mayer et al., 2001)<sup>4</sup>.

<sup>4</sup> Revista de Ciencias Sociales (Ve). ISSN: 1315-9518. Vol XVI. Núm 2. 2010  
 Perfil de inteligencia emocional y carreras universitarias de la Universidad Simón Bolívar

Con estos análisis, se puede concluir que el estado de la variable dependiente de investigación (IE) se ve afectada por el nivel de desarrollo de las habilidades técnicas requeridas en los perfiles de la empresa, las mismas que se perfeccionan y adquieren en un periodo mayor a 4 años, por ende, el nivel de rotación es un factor que debería ajustarse para reducir la brecha. A continuación se compara la inteligencia emocional de los mandos medios en función del tiempo en la empresa, obteniéndose los siguientes resultados:

Gráfico 12 **Coefficiente de inteligencia emocional de los mandos medios y tiempo en la empresa**



Fuente: Elaboración propia, 2016

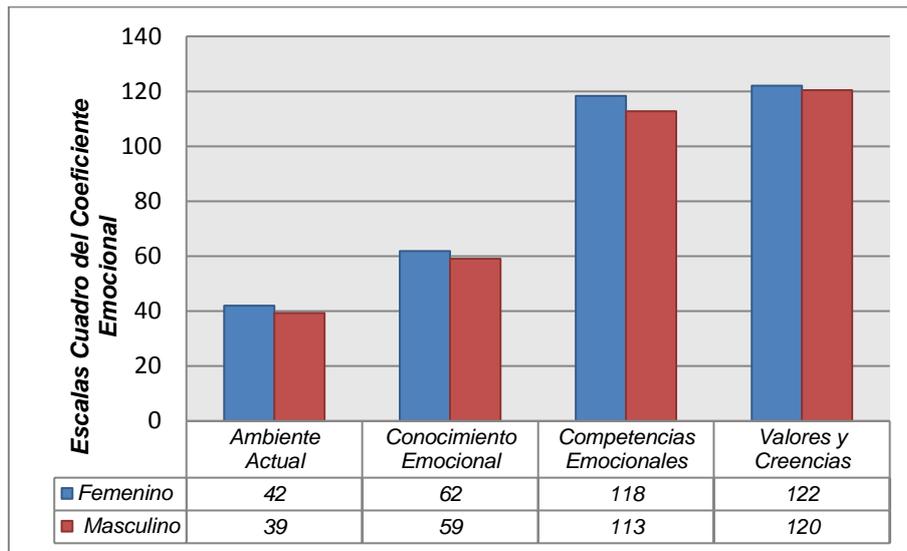
En el gráfico 12 se observan los resultados del coeficiente de inteligencia emocional (CEI) de los mandos medios, distribuidos en tres categorías de tiempo en la empresa, evidenciándose que los mandos medios que han trabajado en la empresa de 1 a 5 años poseen un estado emocional “Vulnerable”, mientras que aquellas que han trabajado más de 5 años se encuentran en el mismo estado pero poseen un mejor disposición a las presiones laborales, personales y sucesos de la vida. En esta misma dinámica de análisis, se observó que los mandos medios que han trabajado de “1 - 2 años” y “más de 5 años”, poseen un estado emocional “Vulnerable”; mientras que aquellos que han permanecido en la empresa “3- 5 años” poseen el mismo estado pero con tendencia a un mejor nivel de autoconocimiento. Al respecto y corroborando el análisis inicial sobre la influencia del conocimiento emocional en las

tareas cognitivas, se puede decir, que en este caso el personal que se encuentra en una fase inicial de aprendizaje donde posee un estado emocional menor al requerido, teniendo un desempeño menor al esperado; con el paso del tiempo en la empresa va desarrollando los dos tipos de habilidades (técnicas y emocionales), sin embargo se evidencia un decrecimiento a partir del sexto año, en este punto es preciso considerar que el personal que ha trabajado más de 5 años, va relegando las actividades de ingeniería y aumenta las administrativas.

En cuanto a los resultados de las “Competencias Emocionales” de los mandos medios, se observa que aquellos que han trabajado más de 3 años en la empresa poseen un estado emocional “Vulnerable”, mientras que aquellos que han trabajado menos de 3 años en la empresa, tienen el mismo estado pero con tendencia a niveles inferiores, este resultado se ratifica con el enunciado inicial sobre el desarrollo de las habilidades emocionales en función del tiempo. Finalmente, los resultados de “Valores y Creencias” de los mandos medios en función del tiempo, mostraron un comportamiento similar a la dimensión anterior, donde el personal que trabajado más de 3 años en la empresa poseen mejores niveles de valores y creencias que aquellos que han trabajado menos de 3 años. Con estos criterios de análisis se puede concluir que la inteligencia emocional del personal de los mandos medios se encuentra en niveles endebles, sin embargo esta variable de estudio en la empresa posee una tendencia de aumento en función del tiempo.

Con la finalidad de ampliar las perspectivas de análisis y criterios de estudio, se procedió a observar el comportamiento del estado emocional de los mandos medios en función del género, donde se encontraron los siguientes resultados:

Gráfico 13 Coeficiente emocional y género



Fuente: Elaboración propia, 2016

El resultado de la inteligencia emocional de los mandos medios en función del género fue un estado “Vulnerable” (gráfico 13), sin embargo es preciso señalar ciertas diferencias presentadas como: en el “Ambiente Actual”, el género masculino tiende a reaccionar de mejor manera a las presiones laborales y personales al género femenino. En cuanto a las “Competencias Emocionales”, el género femenino posee un mejor desarrollo que el género masculino, es decir se expresa y comunica mejor, finalmente, en el “Conocimiento Emocional” y en “Valores y Creencias”, no presentaron diferencias significativas.

Con estos resultados, se puede concluir que los mandos medios de género femenino son más hábiles para percibir y comprender las emociones en general, por otra parte, los mandos medios de género masculino poseen un mejor tolerancia al estrés, sin embargo en ambos casos existen una deficiente autoconocimiento y poca flexibilidad para adaptarse a los cambios y considerarlos a estos como mecanismos de crecimiento, siendo estas habilidades rasgos distintivos en los líderes exitosos, ya que les permite ser conscientes de sus valores, sus objetivos y sus expectativas, esta habilidad les proporciona sentido de orientación y administración de recursos para alcanzar el éxito. Como se puede observar en los análisis realizados sobre la inteligencia emocional de los mandos medios en función del tiempo y el género, se

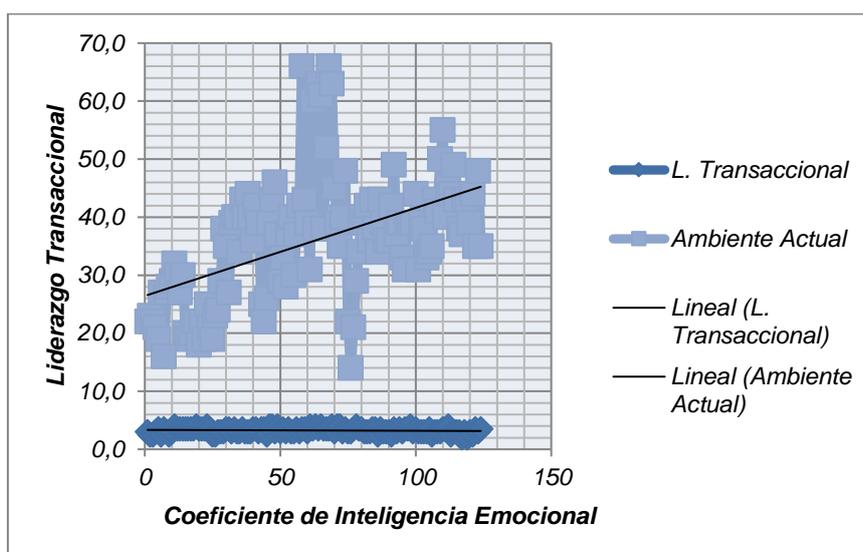
concluye que el estado es “vulnerable”, el cual será correlacionado con el estilo de liderazgo transaccional que a continuación se describe.

### **3.3. Correlación de liderazgo transaccional y el coeficiente de inteligencia emocional**

Para comprobar si existe relación entre el estilo de liderazgo predominante en la empresa y el estado de inteligencia emocional, se realizó el cálculo del “*Coefficiente de correlación de Pearson*”, en razón a que esta prueba estadística analiza la relación que existe entre dos variables medidas en niveles establecidos por intervalos. Este coeficiente puede variar de -1.00 a + 1.00, donde: -1.00 equivale a una correlación negativa perfecta, es decir a mayor “x”, menor “y” de manera proporcional; de igual forma se aplica “a menor x, mayor y”, sin embargo la correlación se considera significativa a partir de 0,30, pero cualquier valor obtenido ayuda a explicar el vínculo entre las variables, cuando dicho coeficiente se eleva al cuadrado ( $r$ ), se obtiene el coeficiente de determinación y el resultado indica la varianza de factores comunes (Hernández, 2014, 304-305). Con estos antecedentes, se correlacionaron los resultados de las 4 escalas del cuadro del coeficiente emocional con el estilo de liderazgo transaccional, cuyos resultados se exponen a continuación:

En el gráfico 14 se muestra los resultados de la correlación entre el estilo de liderazgo transaccional y el ambiente actual del CEI, encontrándose una relación causal positiva débil con 0,10 de significancia; al respecto se puede concluir que no existe una influencia significativa entre el nivel emocional concernido al manejo de las presiones laborales y personales de los mandos medios y su estilo de liderazgo, sin embargo el valor de correlación de cualquier manera ayuda a explicar el vínculo entre las variables, por lo que se concluye que los mandos medios ejercen un estilo transaccional en la medida que su estado emocional se desenvuelve de manera efectiva con las presiones laborales y personales.

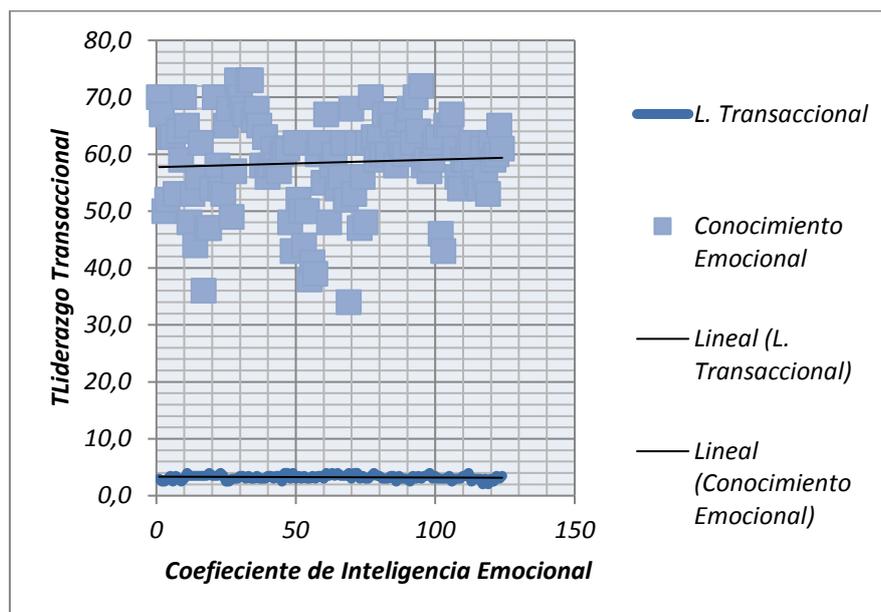
Gráfico 14 **Correlación entre el liderazgo transaccional y el ambiente actual**



Fuente: Elaboración propia, 2016

Por otra parte, en el gráfico 15 se observa que existe una relación causal negativa con  $-0,15$  de significancia, entre el liderazgo transaccional y el conocimiento emocional, este valor representa una correlación negativa muy débil, concluyendo que no existe una relación significativa entre el liderazgo transaccional y el conocimiento emocional de los mandos medios, sin embargo considerando la leve tendencia de la correlación generada, se puede manifestar que el conocimiento emocional de los mandos medios influye de manera inversa en su estilo de liderazgo, es decir, que mientras los mandos medios no desarrollan el conocimiento de sus emociones y de los demás, estos exteriorizan el estilo transaccional. Esta conclusión se ratifica en las características del líder transaccional a quien únicamente le interesa cumplir sus objetivos a cambio de un beneficio, limitándose a una relación impersonal con sus colaboradores.

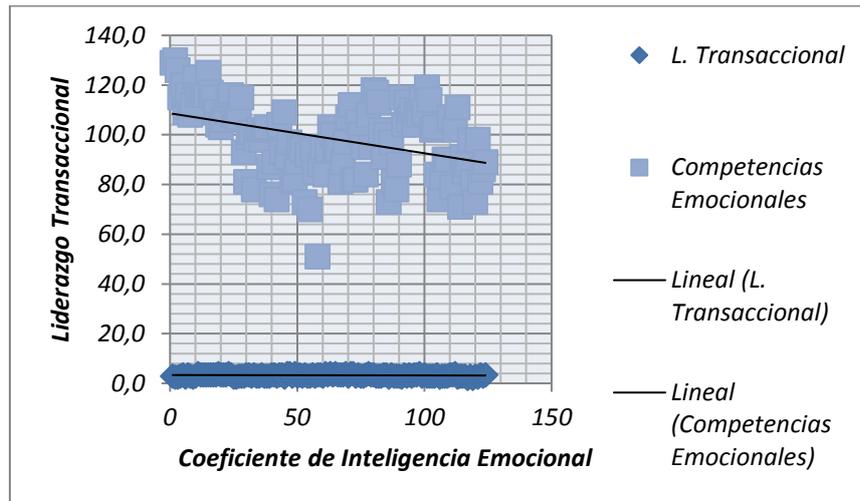
Gráfico 15 **Correlación entre el liderazgo transaccional y el conocimiento emocional**



Fuente: Elaboración propia, 2016

Continuando con el análisis de correlación de las variables de estudio, en el gráfico 16 se observa que no existe ninguna relación causal (0 de significancia) entre el liderazgo transaccional y las competencias emocionales, esto quiere decir que las competencias emocionales como la creatividad, la adaptación al cambio, el esfuerzo por el logro y la inteligencia interpersonal de los mandos medios no interfieren en el estilo de liderazgo transaccional.

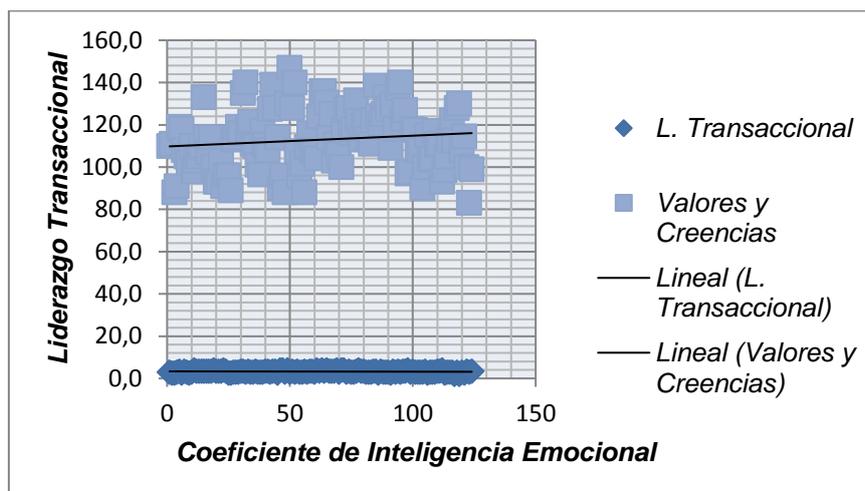
Gráfico 16 **Correlación entre liderazgo transaccional y las competencias emocionales**



Fuente: Elaboración propia, 2016

El mismo comportamiento de correlación se evidenció con la cuarta escala del CEI: Valores y Creencias (gráfico 17), donde se comprobó una vez más la inteligencia emocional no interfiere con el liderazgo transaccional (0 de significancia). Los valores y creencias del modelo de Cooper y Sawaf (1998) se conforman por habilidades interpersonales como la consideración que tiene la persona hacia los demás, el nivel de confianza que tiene en los demás y las habilidades intrapersonales como el autoconocimiento y la autoconfianza.

Gráfico 17 **Correlación entre liderazgo transaccional y los valores y creencias**



Fuente: Elaboración propia, 2016

Los análisis de correlación presentados entre el estilo de liderazgo transaccional y las cuatro escalas del coeficiente de inteligencia emocional anulan la hipótesis de la presente investigación, es decir la relación entre el estilo de liderazgo de los mandos medios y su estado de inteligencia emocional es nula.

Sin bien estos resultados reflejan la realidad del objeto de estudio, no se puede pasar por alto los hallazgos encontrados, que evidencian la importancia de la inteligencia emocional en el ámbito organizacional, más aun si se considera que los líderes destacados son diestros en habilidades emocionales distintivas para dirigir un grupo de trabajo como la capacidad de influir en los demás, la conciencia política, la confianza en sí mismos y la motivación de logro, que finalmente permiten establecer como regla general, que el 90% del éxito del liderazgo depende de la inteligencia emocional (Goleman, 1998, 26); por este motivo a continuación se plantean lineamientos estratégicos para desarrollar los resultados de las variables obtenidos.

## Capítulo cuarto

### 4. Propuesta de la investigación

En referencia a los resultados obtenidos sobre el estilo de liderazgo predominante y la inteligencia emocional de los mandos medios de la empresa, es necesario establecer lineamientos estratégicos que permitan fortalecer una relación positiva de las dos variables en la organización, para tal efecto es preciso considerar la integración de los objetivos individuales de bienestar y los objetivos organizacionales de productividad y competitividad. Actualmente, la psicología positiva focaliza su atención en el bienestar y la felicidad de las personas en el ámbito laboral, donde el contagio emocional es considerado como “efecto dominó”, siendo importante facilitar la expresión de las emociones positivas en el trabajo para favorecer procesos de contagio emocional en los empleados (Rodríguez y Sanz, 2011, 8).

Por otra parte, dentro de la psicología organizacional existe la “teoría bifactorial” desarrollada por Frederick Irving Herzberg (1923-2000)<sup>5</sup> la misma que diferencia los factores de higiene con la insatisfacción (salario, lugar de trabajo, etc.) y los factores motivacionales desarrollados con la satisfacción y la felicidad en el ámbito laboral (reconocimiento, grado de autonomía en la empresa, entre otros). Al respecto esta teoría concluye que la única manera de que los empleados alcancen la felicidad en la organización es mediante el desarrollo de elementos motivadores que aumenten su satisfacción en el puesto laboral, no a través de la supresión de los factores de insatisfacción, este valioso hallazgo de investigación permite desplegar estrategias para el desarrollo de la inteligencia emocional y el liderazgo en la empresa.

Con estos antecedentes, se ha considerado establecer planes de acción enmarcados en la comunicación interna, el rediseño del puesto de trabajo, la formación de habilidades gerenciales y la capacitación sobre inteligencia emocional en la empresa que a continuación se describen.

---

<sup>5</sup> Rodríguez, R. y Sanz, A.I. 2011. La felicidad en el trabajo. Revista Mente y Cerebro. n°50. p. 42-49.

#### **4.1. Comunicación organizacional**

La comunicación organizacional es un medio que permite orientar las conductas individuales y establecer relaciones interpersonales funcionales para trabajar en conjunto y alcanzar una meta, permitiendo a todos los miembros de una compañía:

[...]discutir sus experiencias críticas y desarrollar información relevante, la cual desmitifica actividades ; facilita los intentos de alcanzar tanto sus metas individuales como las de la organización, al permitirles interpretar los cambios y, en último lugar, animándoles a coordinar la satisfacción de sus necesidades personales con el cumplimiento de sus responsabilidades específicas con la organización, siempre cambiantes. (Lucas, 1997: 90-95).

Esta definición evidencia que la comunicación organizacional puede ser una herramienta clave para difundir y socializar temas importantes de una empresa, por este motivo se considera como estrategia el aprovechamiento efectivo de los medios de comunicación internos que actualmente posee CORENA S.A, y a través de ellos mantener informado al personal sobre la influencia de la inteligencia emocional en la vida laboral y personal, así como el liderazgo efectivo que se debe propender a efectuar. Con estos antecedentes, a continuación se describe los medios de comunicación que posee la empresa y las consideraciones requeridas para que su uso sea eficaz.

##### **Cartelera**

Este medio de comunicación se encuentra implementado en las instalaciones de ciudad y campo de la empresa para informar sobre temas sociales, administrativos, financieros, comerciales, o de interés en general; sin embargo es necesario reajustar ciertos criterios de uso para mejorar el proceso de comunicación. Uno de ellos es su reubicación en sitios de alto flujo de personas objetivo (personal operativo) como la oficina de recursos humanos y los vestidores (campo), de esta manera se estará proporcionado un espacio adecuado para leer su contenido. Adicionalmente, si bien CORENA no posee un departamento de comunicación, el área de recursos humanos es responsable de administrar la comunicación interna, por este motivo, en su planificación debe considerar temáticas relacionadas a los dos variables de estudio: liderazgo e inteligencia emocional, en este punto resultaría

estratégico responsabilizar a diferentes actores de áreas operativas de la empresa para que participen en la gestión del canal.

Finalmente, se debería crear un manual de estilo para la administración estratégica de este medio de comunicación, en el cual se incluya el tipo de información a publicarse, la periodicidad de actualización y la reglamentación sobre la elaboración de contenidos, adicionalmente donde se enfatice el uso de materiales variados que promuevan la creatividad y trabajo en equipo y se logre un producto dinámico y atractivo que incentive su lectura.

### **Correo institucional**

El correo electrónico en el entorno profesional constituye una aplicación básica de comunicación interna, externa y corporativa; siendo una herramienta indispensable para la mayoría de empleados, sin embargo la sobreinformación disminuye la productividad y dificulta su creatividad e innovación (Aloy y Soy, 2011, 571). Para evitar este inconveniente, el área de recursos humanos debería crear grupos o listas de envío, categorizados según el tipo de contenido a enviarse, en tal sentido, a los mandos medios se enviaría información sobre habilidades gerenciales: como la comunicación asertiva, el poder del reconocimiento no monetario, la delegación de tareas y su impacto en la motivación del personal, entre otros<sup>6</sup>. Al personal operativo se enviaría información sobre la importancia de la inteligencia emocional en el ámbito laboral y personal, cómo identificar las emociones y como canalizarlas de manera asertiva, etc. Si bien este medio únicamente es informativo, es un mecanismo complementario al resto de estrategias.

### **Boletín informativo CORENA S.A.**

Este medio de comunicación consiste en la distribución periódica (trimestral) de un informe sobre los acontecimientos de interés de la empresa, en la actualidad se ha enmarcado en la difusión de los logros, proyectos empresariales y sobre prácticas de seguridad y salud ocupacional; esto con la finalidad de crear sentido de orgullo y cohesión entre los empleados; por lo cual resulta estratégico implementar una sección adicional en el boletín, que se podría llamar “CORENA es una empresa saludable”; incluyéndose información sobre la situación actual de la empresa y motivar al personal a participar en los planes de intervención para mejorar los niveles

---

<sup>6</sup> <http://www.crestcomtraining.com/ec/entrenamiento-de-liderazgo>

de IE; a través del siguiente cronograma por trimestre: “CORENA necesita de ti para ser mejor”: Aquí se presentarán los resultados generales que se obtuvieron en la medición de la inteligencia emocional, así como una descripción objetiva de sus dimensiones, para lo cual se recomienda diseñar un personaje y a través de caricaturas o fotonovela socializar el tema, de esta manera se generará mayor interés en los lectores. En la misma línea descrita, se desarrollará los contenidos del liderazgo, y los planes de acción que la empresa implementará para hacer de CORENA S.A una empresa saludable.

#### **4.2. Rediseño de trabajo**

En las últimas décadas, el rediseño de trabajo se enmarca en los cambios proactivos que pueda realizar el trabajador, en tal sentido este proceso se considera como la capacidad que tiene el individuo para cambiar sus tareas y darle un nuevo significado a su labor (Rodríguez y Sanz, 49), en este contexto el empleado puede sugerir una retroalimentación respetuosa al supervisor para mejorar su desempeño y adquirir conocimientos. Estas prácticas de convivencia laboral pueden lograr que la persona se sienta más satisfecha con su trabajo. Adicionalmente, se puede implementar el “modelo de esfuerzo y recuperación” planteado por Meijman y Mulder (1998)<sup>7</sup> quienes abordan el estrés laboral desde el punto de vista psicofisiológico, es decir considerando los cambios fisiológicos que se producen cuando el empleado está expuesto a un esfuerzo prolongado, por este motivo establecen la importancia de contar con un espacio para recuperarse y volver a una línea base que le permita enfrentarse a nuevas demandas. Con este fundamento teórico y la dinámica de trabajo de la empresa, se considera oportuno fomentar las prácticas deportivas o actividades de preferencias personales para su equipo de trabajo, considerando realizarlas después de la jornada laboral, para lo cual la empresa tendrá que patrocinar las condiciones necesarias para promover estos espacios de recuperación de estrés. Otro mecanismo que se puede implementar, es el desarrollo de las pausas activas, siendo el área de recursos humanos quien las planifique en función a las dimensiones de inteligencia emocional mejoradas y en los horarios de trabajo, para lo cual deberá conformar un equipo de trabajo en campo con quienes coordinara la ejecución de esta estrategia.

---

<sup>7</sup> Colombo y Cifre. La importancia de recuperarse del trabajo: una revisión del dónde, cómo y por qué. Universitat Jaume I de Castellón. Papeles del Psicólogo, 2012. Vol. 33(2), pp. 129-137.

### 4.3. Estrategia liderazgo

Los lineamientos estratégicos para establecer un liderazgo efectivo en la empresa se basaron en el desarrollo de las habilidades directivas o gerenciales, planteadas por Whetten y Cameron (2005, 8) quienes las consideran como punto diferenciador entre los gerentes que simplemente “ordenan” y aquellos que gracias a sus actitudes, acciones y motivaciones positivas hacia el trabajo y sus empleados, contribuyen al bienestar laboral y al clima organizacional. Estas habilidades se clasifican en tres categorías; las personales que examinan al individuo en sí, las interpersonales relacionadas con los demás y las grupales que conciernen al liderazgo y trabajo en equipo. Los mismos autores plantean un enfoque estratégico para el desarrollo de estas habilidades, mediante la combinación del conocimiento conceptual, la aplicación y la práctica de comportamientos observables, de tal manera que se trabaja la parte cognitiva y la conductual del individuo (2005, 11-14).

Gráfico 18 **Modelo para desarrollar las habilidades administrativas**



Fuente: Whetten y Cameron (2005, 14)

En el gráfico 18, se observa de manera resumida el modelo de desarrollo de habilidades administrativas planteadas por Whetten y Cameron (2005), conformado por 5 componentes que a continuación se describen considerando su aplicación en la empresa CORENA S.A.

### **Evaluación de habilidades (componente 1)**

Los mandos medios deben estar conscientes del nivel actual de sus habilidades de liderazgo y estar motivados para mejorar, para tal efecto se recomienda al Jefe de recursos humanos realizar una retroalimentación sobre los resultados obtenidos en el MLQ 5x versión corta, para motivarlos a mejorar mediante la participación en los planes de acción.

### **Aprendizaje y análisis de habilidades (componentes 2 y 3)**

Para el aprendizaje de las habilidades administrativas, este modelo plantea como metodología el uso de casos para analizar los principios conductuales en contextos reales de la organización, que una vez aplicados se realiza una retroalimentación inmediata y continua.

### **Práctica y aplicación de habilidades (componentes 4 y 5)**

El modelo de aprendizaje requiere un componente de aplicación que permita transferir el aprendizaje del salón de clases a ejemplos del mundo real de la administración, para lo cual se requiere que el participante aplique los conocimientos adquiridos mediante la aplicación de la teoría en su entorno de trabajo.

Con estos puntos clave para el desarrollo de habilidades del liderazgo, se recomienda programas de formación que cumplan los todos componentes descritos, así como métodos de aprendizaje de habilidades conductuales como el coaching y programación neurolingüística. Al respecto, se sugiere que los mandos medios sean capacitados en el programa de “The bullet proof manager” su traducción al español “El administrador a prueba de balas”, ofertado por la compañía Crestcom International, que ha sido galardonada como la empresa N° 1 a nivel mundial en el desarrollo gerencial en los últimos seis años por las prestigias revistas Entrepreneur Magazine, Success y Entrepreneur International<sup>8</sup>, la misma que se dedica al desarrollo y planeación de ejecutivos desde hace más de 25 años, con su sede en Denver Colorado (USA) y actualmente con oficinas en más de 70 países, entre ellos Ecuador.

En el programa “The bullet proof manager” los participante pueden acceder a un entrenamiento de calidad ya que los facilitadores son profesionales experimentados que conocen los negocios locales y entienden las necesidades de

---

<sup>8</sup> <https://crestcomleadership.com/ec/>

entrenamiento de los participantes; por otra parte se desarrolla en períodos espaciados de manera que se proporciona tiempo necesario para que la persona pueda aplicar las habilidades aprendidas en su lugar de trabajo. Esta pedagogía permite reforzar el aprendizaje cognitivo de las habilidades gerenciales para ayudar a un cambio positivo y desarrollar su desempeño de liderazgo.

#### **4.4. Estrategia inteligencia emocional**

En cuanto al desarrollo de la inteligencia emocional del personal de CORENA S.A, se propone un programa de capacitación que será un complemento a las estrategias anteriores; teniendo como objetivo desarrollar el nivel de la inteligencia emocional del personal de la empresa CORENA S. A, mediante experiencias que les permitan ampliar las habilidades en el manejo de la inteligencia emocional en el ámbito laboral y personal. Esta propuesta ha sido diseñada para ser aplicada directamente en la empresa, por lo cual se describe los fundamentos teóricos, normativos y la metodología utilizada en la práctica.

##### **Fundamentos normativos**

La Constitución de la República del Ecuador 2008, establece en el Capítulo segundo los Derechos del Buen Vivir al trabajo refiriéndose al trabajo como “una fuente de realización personal” (Art. 33), al respecto se puede mencionar que las empresas son un medio para el desarrollo personal, en tal sentido la formación y la capacitación de los empleados son un mecanismo para lograr este objetivo que a su vez contribuye a las metas organizacionales. Por otra parte, en nuestro país las relaciones laborales entre empleadores y trabajadores, se encuentran regidas por el Código de Trabajo, el cual ha normalizado los procedimientos para la prevención de riesgos, contextualizados en la seguridad e higiene que los empleadores deben proporcionar a los trabajadores y que estos deben respetar y cumplir todas las medidas de prevención, seguridad e higiene (Art. 410) que su actividad laboral no represente peligro para su salud o su vida. Finalmente, se tiene a la norma técnica de la Gestión de la Calidad que emite las “Directrices para la Formación” (INTE-ISO 10015:2001), estableciendo cuatro etapas: i) *Definición de necesidades de capacitación del personal*, ii) *Diseño y planificación*, del plan de capacitación, incluyendo criterios de medición, análisis y evaluación de resultados; iii) *Ejecución del plan de capacitación o formación* conforme lo planificado y finalmente, iv) *Evaluación de los resultados* en función del nivel de cumplimiento de los objetivos

organizacionales respecto a las necesidades de formación o capacitación, mediante los criterios de evaluación establecidos en la segunda etapa.

### **Fundamentos Teóricos**

Los fundamentos teóricos para el desarrollo de la presente propuesta se basaron en trabajos de educación emocional y social que en su mayoría han ido dirigidos a niños y jóvenes, sin embargo se ha considerado esta metodología porque se basa en experiencias vivenciales que promueven el aprendizaje cognitivo de la persona para adquirir habilidades conductuales (López, y Otros, 2008, 4). Cabe mencionar que el desarrollo de la inteligencia emocional comparado al adiestramiento técnico es mucho más complejo, porque el sistema educativo se centra en las habilidades cognitivas, pero padece del aprendizaje de las competencias emocionales, en consecuencia, los modelos didácticos de cada uno ellos también deben ser diferentes (Goleman, 1998, 270).

Por otra parte, se han considerado las investigaciones de Goleman (1998), Miembro del “Consortio de Inteligencia Emocional en la Organización”, que se ha enfocado en el estudio de los fundamentos científicos del cambio de conducta y ha estudiado programas de formación ejemplares para tratar de determinar las líneas directrices fundamentales en la enseñanza de las competencias emocionales, sin embargo, si bien estas directrices son elementos necesarios para desarrollar la inteligencia emocional, no son suficientes para un aprendizaje eficaz, ya que en el ámbito organizacional existen más variables que interviene en la aplicación de estas herramientas (Goleman, 1998, 270).

Con estos fundamentos, esta propuesta pretende dotar al personal conocimientos básicos y esenciales para desarrollar su inteligencia emocional, contribuyendo a su rendimiento laboral y satisfacción personal, mediante un proceso educativo continuo y acompañado por una retroalimentación.

### **Estructura de la propuesta**

Esta propuesta ha sido diseñada en base a la “Guía Práctica de Actividades para desarrollar la Inteligencia Emocional” elaborada por Lynn (2000), la misma que incluye 50 actividades de tipo vivencial, y que se han complementado con la impartición de conocimientos teóricos por un facilitador de la misma empresa.

### **Perfil del facilitador**

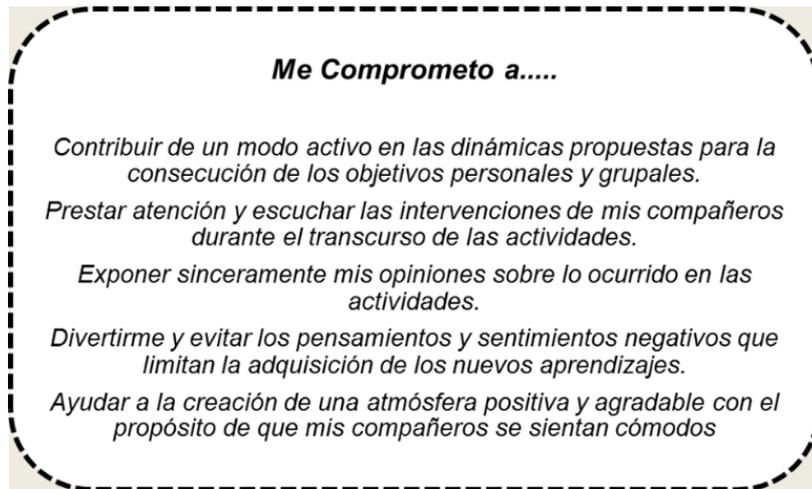
El facilitador debe cumplir con los siguientes requisitos: i) Poseer competencias emocionales desarrolladas, con la finalidad de motivar a los participantes en observar su comportamiento al interactuar con otros, al respecto el jefe de recursos humanos de la empresa posee un nivel “óptimo” en el CEI y se encuentra en constante contacto con la mayoría de los empleados, por lo cual será el responsable de ejecutar la capacitación. ii) Estar familiarizado con obras como: “La práctica de la Inteligencia Emocional” (Goleman, 1998), “La Inteligencia Emocional aplicada al Liderazgo y a las Organizaciones” (Cooper y Sawaf, 2004) entre otros, que aunque difieren sobre el lenguaje, tienen coherencia teórica. iii) Ayudar a los participantes a fijar objetivos realistas de cambio de sistemas de creencias y comportamientos destructivos. iv) Evaluar el plan de seguimiento y evaluación para lograr los cambios deseados en el comportamiento.

### **Metodología**

Se realizará mediante el modelo didáctico operativo, en la cual el estudiante genera un aprendizaje significativo que trasciende el componente cognitivo, de manera que se genere una transformación actitudinal a partir de experiencias vivenciales del conocimiento, para tal efecto se acudirá a los siguientes materiales de apoyo: i) Guía Práctica de Ejercicios para desarrollar la Inteligencia Emocional propuestos por Lynn (2000). Anexo 7. ii) Audio de mensajes inspiradores. iii) Análisis, debate y ejercicios. iv) Ejercicios de reflexión.

En programas de desarrollo de inteligencia emocional es preciso contar con el compromiso de los participantes en las actividades planificadas, para lo cual se recomienda al Gerente General y al Jefe de Recursos Humanos dirigir una charla sobre la importancia de la inteligencia emocional en la vida personal y laboral, que finalmente trae impactos positivos a la organización, siendo necesario que su capital humano se comprometa a hacer de CORENA S.A. una empresa saludable y feliz. Para sellar este compromiso, se presenta un “Modelo de contrato psicológico para aprender”, el mismo que incluye actitudes deseadas hacia la participación activa en el aprendizaje de la inteligencia emocional (gráfico 19).

Gráfico 19 **Modelo de contrato para aprender**



Fuente: Fernández, 2006

### **Módulos de Capacitación y contenidos**

Se propone cuatro módulos de capacitación (tabla 3), el primero corresponde a la “Alfabetización emocional“, en el cual se abordarán temas básicos sobre la inteligencia emocional, aquí el participante se familiarizará con el término y obtendrá conocimientos claves para aplicarlos desde el inicio, como el reconocimiento de las emociones cuando estas ocurren.

En el segundo módulo se estudiarán las “Competencias emocionales intrapersonales“, abordando temas sobre la conciencia emocional, en este módulo el participante aprenderá a identificar y expresar sus emociones y la importancia de generar emociones positivas.

En el tercer módulo se analizarán las “Competencias emocionales interpersonales“, estudiando las habilidades sociales como medio para alcanzar el logro de objetivos personales y profesionales necesarios en el desarrollo de la persona en sociedad.

En el cuarto módulo se estudiará la “Inteligencia Emocional en las Organizaciones“, abordando temas concernientes al ámbito organizacional, es decir desde la perspectiva del trabajo, enfatizando la situación actual de la empresa y hacia donde se quiere llegar en función del éxito de las estrategias que se han planteado para mejorar.

Cada módulo contiene ejercicios que trabajarán en habilidades emocionales como el autoconocimiento, el autocontrol, la empatía, las relaciones sociales, la influencia personal, el dominio de la visión entre otros.

Tabla 3 **Propuesta de formación en inteligencia emocional**

Módulos	Contenido	Duración (h)
<b>Módulo 1: Alfabetización emocional</b>	<b>¿Qué es la inteligencia emocional?</b>	10
	Diferencia entre la Inteligencia y la Inteligencia Emocional	
	Tipos de emociones.	
	Ejercicio 1	
	Ejercicio 2	
<b>Módulo 2: Competencias emocionales intrapersonales</b>	<b>Habilidades Intrapersonales</b>	16
	Autoconocimiento	
	Autorregulación	
	Autocontrol	
	Adaptabilidad	
	Autoconfianza	
	Automotivación	
	Autoestima	
	Ejercicio 5	
Ejercicio 6		
<b>Módulo 3: Competencias emocionales interpersonales</b>	<b>Habilidades sociales para gestionar las emociones de otros.</b>	16
	Habilidades comunicativas	
	Empatía	
	Trabajo en equipo	
	Motivación	
	Asertividad	
	Habilidades de negociación	
	Tolerancia al estrés	
	Influencia	
	Ejercicio 9	
	Ejercicio 10	
<b>Módulo 4: Inteligencia Emocional en las Organizaciones</b>	<b>Funciones clave de las emociones en la organización.</b>	10
	Costes de la incompetencia emocional a nivel personal y profesional.	
	Identificar emociones y la influencia en la capacidad de dirección.	
	Estrategias de control e inteligencia emocional para mejorar la competitividad de la empresa.	
	Ejercicio 1	
	Ejercicio 11	
<b>Total</b>	<b>52</b>	

Fuente: Elaboración propia, 2016

### **Duración y cronograma de capacitación de inteligencia emocional**

Para la ejecución de la propuesta de capacitación de inteligencia emocional en la empresa CORENA S.A, se establece un cronograma de trabajo (tabla 4) que será desarrollado y coordinado por el jefe de recursos humanos y los mandos medios, con la finalidad de convenir el tiempo y localidad. Con este antecedente, se propone una fase inicial, donde el facilitador capacitará al personal de Quito, a los 14 mandos

medios, y conforme los resultados obtenidos y lecciones aprendidas replicará en campo.

Tabla 4 **Cronograma de capacitación de inteligencia emocional en CORENA S.A.**

<b>Propuesta de capacitación de Inteligencia Emocional</b>	<b>Mes 1</b>				<b>Mes 2</b>				<b>Mes 3</b>					<b>Mes 5</b>		
	<b>Sem 1</b>	<b>Sem 2</b>	<b>Sem 3</b>	<b>Sem 4</b>	<b>Sem 1</b>	<b>Sem 2</b>	<b>Sem 3</b>	<b>Sem 4</b>	<b>Sem 5</b>	<b>Sem 6</b>	<b>Sem 7</b>	<b>Sem 8</b>	<b>Sem 9</b>	<b>Sem 10</b>	<b>Sem 11</b>	<b>Sem 12</b>
<i>Módulo 1: Alfabetización emocional</i>	5h		5h													
<i>Módulo 2: Competencias emocionales intrapersonales</i>					8h		8h									
<i>Módulo 3: Competencias emocionales interpersonales</i>									8h		8h					
<i>Módulo 4: Inteligencia Emocional en las Organizaciones</i>													5h			5h
<b>Total Horas</b>	<b>52h</b>															

Fuente: Elaboración propia, 2016

### **Evaluación y seguimiento de la capacitación de inteligencia emocional**

Una vez concluido la propuesta de capacitación de inteligencia emocional en CORENA. S.A, es necesario evaluar los resultados, para tal efecto se recomienda realizar una nueva medición con dispositivos baremados al contexto latinoamericano o de preferencia al ecuatoriano.

Por otra parte, el facilitador puede establecer mecanismos para registrar los avances de los mandos medios, mediante sesiones de retroalimentación respetuosa, donde la persona pueda verse desde otra perspectiva y tomar consciencia de su estado actual y sobre cómo llegar al deseado; en este contexto, el facilitador realizará estas sesiones guardando el principio de confidencialidad, es decir, no debe ni tiene que mostrar los resultados obtenidos de la persona, los medios que utilice para respaldar el aprendizaje una vez concluido deben ser destruidos (Goleman, 1998, 292). Adicionalmente, ayudará a la persona a reconocer sus puntos fuertes y reafirmar sus aspectos positivos, de esta manera el participante puede motivarse muchísimo más si cree en la posibilidad de cambiar. Finalmente, se recomienda motivar al participante recurriendo a sus propios valores, metas y esperanzas que tiene a su alcance, de esta manera considerará a este proceso de aprendizaje como una oportunidad para mejorar su vida personal y no como algo que beneficiará exclusivamente a la empresa.

## **Recomendaciones de la propuesta de capacitación de inteligencia emocional en la empresa CORENA S.A**

Considerado que es una propuesta, se recomienda que el facilitador lleve un registro de todos los eventos que surjan en el desarrollo de las capacitaciones, con la finalidad de identificar algún patrón de comportamiento que evidencie un tratamiento especial o personalizado.

Se recomienda que la empresa defina a tres facilitadores para ejecutar la capacitación de inteligencia emocional por cada localidad, a su vez, serán capacitados y formados para perfeccionar su perfil y mejorar en el tiempo.

Finalmente, se recomienda que el facilitador lleve un registro de lecciones aprendidas para identificar los puntos fuertes y débiles e implementar sus acciones correctivas que perfeccionen su aplicación en el contexto de la empresa CORENA S.A.

## Conclusiones y recomendaciones

### Conclusiones

Las presentes conclusiones son producto de la investigación teórica y práctica de las muestra de estudio y han sido contrastadas con importantes estudios realizados en el campo de liderazgo e inteligencia emocional.

El objetivo general del presente estudio fue determinar si existe relación entre la inteligencia emocional y el estilo de liderazgo de los mandos medios de la empresa CORENA S.A., y de sus colaboradores, en virtud a que el liderazgo es la conjunción de líderes, seguidores y el entorno, al respecto se evidenció que no existe ninguna relación entre las variables descritas, en el tercer capítulo se expusieron los resultados encontrados.

En cuanto a la contextualización teórica de las variables del problema, en el Capítulo 1, se expusieron los fundamentos teóricos sobre liderazgo e inteligencia emocional; los cuales han sido estudiados por varios autores en años anteriores.

Por otra parte, se evidenció que no existe una correlación significativa entre el estilo de liderazgo de los mandos medios y su estado de inteligencia emocional; sin embargo se encontraron importantes hallazgos en el estudio de caso que se concluyen en esta investigación y se detallan en el capítulo 3.

Finalmente, se elaboró una propuesta de lineamientos estratégicos que permitirán fortalecer una relación positiva entre las dos variables estudiadas y su aplicación será viable en la organización, la cual se describe en el capítulo 4.

El estilo de liderazgo ejercido por los mandos medios de la empresa CORENA S.A es el “Transaccional”, este resultado se obtuvo analizando la auto apreciación que tiene los mandos medios y la percepción que posee el personal operativo sobre el estilo de liderazgo ejercido en la empresa. Adicionalmente, se estudió el comportamiento de esta variable en función del tiempo en la empresa, categorizando tres períodos: 1 - 2 años, 3 - 5 años y más de 5 años; y finalmente en función del género, en todos los criterios de análisis se evidenció que el estilo de liderazgo es el transaccional.

En cuanto a los resultados de la inteligencia emocional se encontró que todo el personal de la empresa CORENA S.A posee un estado “vulnerable” en las cuatro

dimensiones del Cuadro del Coeficiente Emocional: Ambiente Actual, Conocimiento Emocional, Competencias Emocionales y Valores y Creencias. Los resultados de inteligencia emocional de los mandos medios fueron analizados en función del tiempo en la empresa CORENA S.A., observándose que aquellos que han trabajado más de 5 años poseen una mejor tolerancia a las presiones laborales, al respecto se puede manifestar que en la medida que se ocupa un puesto de trabajo se adquiere mayor experticia en el mismo. En cuanto al “Conocimiento Emocional” se demostró que los mandos medios relativamente nuevos (menos de 3 años en la empresa) y aquellos que llevan más tiempo (más de 5 años) poseen una leve tendencia a un mejor nivel de autoconocimiento; este resultado se obtuvo considerando el porcentaje más alto de la categoría de tiempo en la empresa, donde el 10% corresponde a menos de 3 años en la empresa, el 38% al periodo comprendido entre 3 y 5 años y el 52% a más de 5 años en la empresa; al respecto se puede añadir que mientras los mandos medios van adquiriendo experiencia en su entorno laboral también desarrollan sus habilidades emocionales como el autoconocimiento. Finalmente, en las “Competencias Emocionales” y en los “Valores y Creencias”, el 10% de los mandos medios (menos de 3 años en la empresa) evidenciaron una ligera tendencia al nivel inferior, lo cual se complementa con la anterior conclusión sobre el desarrollo de habilidades emocionales en función del tiempo en la empresa.

En cuanto a la inteligencia emocional en función del género, se concluye que los mandos medios de género femenino son más hábiles para percibir y comprender las emociones en general, mientras que los mandos medios de género masculino poseen un mejor tolerancia al estrés, sin embargo en ambos casos, poseen un deficiente autoconocimiento y poca flexibilidad para adaptarse a los cambios y considerarlos como un mecanismo de crecimiento, siendo estas habilidades, rasgos distintivos de los líderes exitosos, ya que les permite ser conscientes de sus valores, sus objetivos y sus expectativas, que les proporcionan sentido de orientación y administración de recursos para alcanzar el éxito. Todos los criterios de análisis de la inteligencia emocional evidenciaron que los mandos medios poseen un estado “vulnerable”; siendo necesario establecer lineamientos estratégicos para mejorar las habilidades emocionales.

En el capítulo 4 describen los ejes estratégicos que permitirán mejorar el liderazgo ejercido por los mandos medios y el estado de la inteligencia emocional de todo el personal. Las estrategias propuestas se basaron en los recursos que

actualmente posee la empresa, siendo el fortalecimiento de los medios de comunicación organizacional, como son las carteleras implementadas en las oficina de campo y ciudad, el correo institucional y los boletines trimestrales que se emiten a todo el personal. En cuanto al liderazgo, se propone que la empresa invierta en programas de formación de habilidades gerenciales basados en la combinación del conocimiento conceptual y la aplicación práctica de comportamientos observables, de tal manera que se trabaje la parte cognitiva y conductual del individuo. Finalmente, para el desarrollo de la inteligencia emocional del personal de CORENA S.A, se propone un programa de capacitación interna con metodología de aprendizaje vivencial y conceptual, el mismo que fue elaborado considerando los fundamentos, normativos, teóricos y ejercicios prácticos.

## Recomendaciones

Con los resultados obtenidos en el presente trabajo, se recomienda utilizar otras metodologías de investigación y replantear el análisis de las variables de inteligencia emocional y liderazgo, con la finalidad de dilucidar la causa central del problema percibido en la empresa CORENA S.A.

Se sugiere incluir otras variables de estudio que proporcionen nuevas perspectivas de análisis sobre la situación de la empresa, por ejemplo el índice de rotación del personal, el tipo de estructura organizacional, considerando que CORENA S.A posee un modelo lineal; y aquellos que se consideren pertinentes en el replanteamiento de la investigación.

Se recomienda aplicar la propuesta elaborada e incluir herramientas de mejoramiento continuo en la misma, por lo cual se sugiere aplicar metodología del ciclo de Deming PDCA (planificar, hacer, verificar y actuar) a fin de perfeccionar los productos obtenidos y mantener su calidad en el tiempo.

Se recomienda utilizar herramientas de medición baremadas al contexto latinoamericano o de preferencia al ecuatoriano, con la finalidad de obtener información adaptada a la realidad sociocultural latinoamericana. En este sentido se sugiere utilizar el “Cuestionario Multifactorial de liderazgo versión corta 5x” (adaptado al contexto chileno), mientras que para la medición de la inteligencia emocional se recomienda utilizar otra herramienta que cumpla este requisito.

Se recomienda a la empresa CORENA S.A. implementar procesos de selección de personal que incluyan la valoración de las habilidades emocionales, estableciendo parámetros específicos para el puesto de trabajo, complementariamente a este primer paso, se sugiere elaborar el plan de capacitación anual combinando las habilidades duras con las habilidades blandas de cada puesto, siendo preciso levantar una detección de necesidades en función del desempeño y comportamiento.

## Bibliografía

- Alonso, F., Saboya, P. y Guirado, I. 2010. *Liderazgo transformacional y liderazgo transaccional: Un análisis de la estructura factorial del Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) en una muestra Española*. Madrid: Psicothema.
- Aloy, A., Soy C. 2011. *Gestión eficiente del correo electrónico: una experiencia corporativa. El profesional de la información*. Barcelona: Criteria CaixaCorp SA.
- Avolio, B. 1997. *Publications: Kellogg Leadership Studies Project: Transformational Leadership, Working Papers: The Great Leadership Migration to a Full Range Leade*. New York: Academy of Leadership Press.
- Bass B. y Avolio B. 2004. *MLQ Multifactor Leadership Questionnaire. Sampler Set: Technical report, leader form, rater form, and scoring key for MLQ Form 5X-Short*. California: Segunda ed. Palo. Alto, Ed.
- Bass, B., y Avolio, B. 1990. *Transformational leadership development: Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire*. Palo Alto: Consulting Psychologists Press.
- Bass, B., y Riggio, D. 2006. *Transformational leadership*. Mahwah New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Bavaresco, A. 2004. *Proceso Metodológico en la Investigación (cómo hacer un diseño de investigación)*. Venezuela: Academia Nacional de Ciencias Económicas Servicios Bibliotecarios de la Universidad de Zulia.
- Brown, T. L. 2008. *Delegating Work*. Boston: Harvard University Press.
- Chiavenato, I. 1995. *Introducción a la Teoría General de la Administración*. Bogotá: Mc Graw Hill.
- Colombo y Cifre 2012. *La importancia de recuperarse del trabajo: una revisión del dónde, cómo y por qué*. Castellón: Universitat Jaume I.
- Cooper, R y Sawaf, A. 1998. *Emotional intellingence in Leadership y Organizations*. New York: The Berkley Publising Group.
- Cooper, R., y Sawaf, A. 2004. *La Inteligencia Emocional aplicada al liderazgo de las organizaciones*. Bogotá: Grupo Editorial Norma.
- Cuadrado, I., y Molero, F. 2002. *Liderazgo transformacional y género: autoevaluaciones de directivos y directivas españoles*. Madrid: Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones.

- Dries, N., y Pepermans, R. 2012. *¿Cómo identificar el potencial de liderazgo? Desarrollo y prueba de un modelo de consenso de Gestión de Recursos Humanos*. Bélgica: Research Centre of Organisation Studies.
- Fisher, A., y Tuleda, S. 1998. *Hombres y Mujeres bajo la Teoría de la Inteligencia Emocional*. Caracas: Universidad Católica Andrés Bello.
- Gardner, H. 1983. *Inteligencias Múltiples. La teoría en la práctica*. Barcelona: Editorial Paidós.
- Garner, H. 2007. *Las Cinco Mentes del Futuro*. Barcelona: Editorial Paidós.
- Goleman, D. 2005. *La Inteligencia Emocional Aplicada en el Trabajo*. Barcelona: Editorial Kairós S.A.
- Gómez, C., y Gutiérrez, S. 2005. *Inteligencia Emocional y los Estilos de Abordaje de Conflictos Organizacionales Adoptados por Gerentes exitosos de Venezuela*. Caracas: Universidad Católica Andrés Bello.
- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista. 2000. *Metodología de la Investigación*. México: Editorial Mc Graw-Hill.
- House, R.J., Spangler, W.D., y Woycke, J. 1991. *Personality and charisma in the U.S. presidency: A psychological theory of leadership effectiveness*. United Kingdom: Administrative Science Quarterly.
- Kotter, J. 1999. *La verdadera labor de un líder*. Bogotá: Grupo Editorial Norma.
- López, B., Fernández, I., y Márquez, M. 2008. *Educación emocional en adultos y personas mayores*. Almería: Revista Electrónica de Investigación Psicoeducativa.
- Luis, J., y Pérez, A. 2010. *Estilos de liderazgo y sus efectos en el desempeño de la administración pública mexicana*. Madrid: Universidad Autónoma de Madrid.
- Mayer, John D, Salovey, Peter, Caruso, David R, y Sitarenios, Gill. 2001. *“Emotional intelligence as a standard intelligence”*. New York: Academic Press.
- Molero, A. F., Recio, S. P., y Cuadrado, G. 2010. *Liderazgo transformacional y liderazgo transaccional: Un análisis de la estructura factorial del Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) en una muestra Española*. Oviedo: Universidad de Oviedo.
- Paige, G. 1979. *The Scientific Study of Political Leadership*. New York: The Academy of Management Review.
- Peter Salovey, J. D. 1990. *Emotional Intelligence. Imagination, Cognition and Personality*. United Kingdom: Publications, Ed.

- Rodríguez, R. y Sanz, A.I. 2011. *La felicidad en el trabajo*. Barcelona: Revista Mente y Cerebro.
- Robbins, S. 2004. *Comportamiento Organizacional: Conceptos, controversias y aplicaciones*. (Séptima ed.). México: Prentice-Hall Hispanoamérica, S. A.
- Smith, P. y Peterson, M. 1988. *Leadership, organizations and culture*. Nueva York: Sage.
- Weber, M. 1968. *On Charisma and Institution Building. Selected Papers, edited and with an introduction by S.N.EISENSTADT. The Heritage of Sociology*. Chicago: The University of Chicago Press.
- Weisinger, H. 1999. *La Inteligencia Emocional en el Trabajo*. Barcelona: Grupo Zeta.

### **Virtuales**

- Antonakis, J., Avolio, B. y Sivasubramaniam. 2003. *Context and leadership: an examination of the nine-factor full-range leadership theory using the Multifactor Leadership Questionnaire*. Leadership Quarterly. Consulta: <http://linkinghub.elsevier.com/r>.
- Bass, B., y Steidlmeier. 1998. *Ethics, character, and authentic transformational leadership*. Center for Leadership Studies, School of Management, Binghamton University. Consulta: <http://cls.binghamton.edu/bassteid.html>.
- Crestcom®, 2017. *BULLET PROOF®, The BULLET PROOF Manager®, and Trainers to the World are registered trademarks of Crestcom International, LLC*. All rights reserved. Copyright © 2017, Crestcom International, LLC. All rights reserved.
- Córtese, A. 2003. *La Inteligencia Emocional en el Empresa*. Inteligencia Exitosa y Técnicas de Estudio. Consulta: <http://www.sht.com.ar>.
- Garrido, F. 2000. *Comunicación Estratégica: las claves de la comunicación empresarial en el siglo XXI*. Barcelona
- Gutiérrez, O. 1999. *La nueva tendencia del liderazgo: del liderazgo transaccional al liderazgo transformacional*. Consulta: <http://www.revistamarina.cl/revistas/1999/2/gutierre.pdf>.
- Piñero, M. 2009. *Cálculo del coeficiente emocional en Directivos de agencias automotrices de la ciudad de Xalapa, Veracruz*. Universidad Veracruzana. Consulta: <http://cdigital.uv.mx/handle/123456789/28803>.

- Pounder, J. S. 2006. *Liderazgo transformacional en el aula: ¿La cuarta ola del liderazgo docente?*. Lima: Educational Management Administration and Leadership by SAGE. Consulta: <http://ema.sagepub.com>
- Thieme, C. 2005. *Liderazgo y eficiencia en la educación primaria*. Consulta: <http://www.tdx.cat/handle/10803/3958>.
- Vega, C., y Zavala, G. 2004. *Tesis Adaptación del Cuestionario Multifactorial de Liderazgo (MLQ Forma 5X Corta) de B. Bass y B. Avolio al contexto organizacional chileno*. Universidad de Chile. Consulta: [http://www.tesis.uchile.cl/tesis/uchile/2004/vega\\_c/sources/vega\\_c.pdf](http://www.tesis.uchile.cl/tesis/uchile/2004/vega_c/sources/vega_c.pdf).

**Anexo 1 Relación del Cuadro Coeficiente Emocional y los Cuatro Pilares de la Inteligencia Emocional**

Escalas del CE		Primer Pilar	Segundo Pilar	Tercer Pilar	Cuarto Pilar	
<b>Escala</b>	<b>Sub escalas</b>	<b>Conocimiento Emocional</b>	<b>Aptitud emocional</b>	<b>Profundidad emocional</b>	<b>Alquimia emocional</b>	
<b>Ambiente Actual</b>	<b>Sucesos de la vida</b>	Retroinformación Emocional		Potencial Único y Propósito	Flujo Intuitivo	
	<b>Presiones del trabajo</b>	Energía Emocional		Potencial único y Compromiso		
<b>Conocimiento</b>	<b>Presiones personales</b>	Energía Emocional		Potencial único y Compromiso		
	<b>Conciencia Emocional de sí mismo</b>	Honestidad Emocional, Intuición Práctica	Presencia Auténtica, Radio de Confianza	Potencial único y Propósito, Integridad Aplicada	Desplazamiento Reflexivo en el Tiempo, Percepción de la Oportunidad, Creación del Futuro	
	<b>Expresión Emocional</b>	Honestidad Emocional	Presencia Auténtica, Descontento Constructivo	Compromiso, Influencia sin Autoridad	Creación del Futuro	
<b>Competencias</b>	<b>Conciencia Emocional de Otros</b>	Intuición Práctica	Presencia Auténtica, Radio de Confianza, Descontento Constructivo	Compromiso, Integridad Aplicada, Influencia sin Autoridad	Flujo Intuitivo, Desplazamiento Reflexivo del tiempo, Percepción de la oportunidad y Creación del futuro, Creación del Futuro	
	<b>Intención</b>	Honestidad Emocional, Energía Emocional	Presencia Auténtica, Descontento Constructivo	Potencial Único y Propósito, Compromiso	Desplazamiento Reflexivo del tiempo, Creación del Futuro	
	<b>Creatividad</b>			Integridad Aplicada	Flujo intuitivo, Desplazamiento Reflexivo en el tiempo, Percepción de la oportunidad, Creación del Futuro	
	<b>Elasticidad</b>		Elasticidad, Renovación	Integridad Aplicada, Influencia sin Autoridad	Creación del Futuro	
	<b>Conexiones Interpersonales</b>		Radio de confianza, Descontento constructivo	Compromiso, Influencia sin autoridad	Percepción de la oportunidad, Creación del Futuro	
	<b>Descontento Constructivo</b>	Honestidad emocional, Retroinformación emocional		Influencia sin autoridad	Creación del Futuro	
	<b>Valores y Creencias</b>	<b>Compasión</b>	Retroinformación emocional, Intuición	Radio de Confianza	Compromiso, Influencia sin autoridad	
		<b>Perspectiva</b>		Radio de Confianza	Compromiso	Desplazamiento reflexivo del tiempo, Percepción de la oportunidad, Creación del Futuro
		<b>Intuición</b>	Intuición práctica	Presencia auténtica, Descontento Productivo	Influencia sin autoridad	Flujo intuitivo, Percepción de la oportunidad, Creación del Futuro
		<b>Radio de Confianza</b>		Radio de	Compromiso	Percepción de la

Escalas del CE	Primer Pilar	Segundo Pilar	Tercer Pilar	Cuarto Pilar
		Confianza		Oportunidad
			Influencia sin autoridad	Creación del Futuro
<b>Poder Personal</b>	Honestidad Emocional	Presencia Auténtica	Potencial único	Flujo intuitivo
	Energía Emocional		Integridad Aplicada	Creación del Futuro
<b>Integridad</b>			Potencial único y Propósito	Creación del Futuro
			Compromiso	
			Integridad Aplicada	

Fuente: Elaboración propia, 2016

## Anexo 2 Estadística Descriptiva del Coeficiente de la Inteligencia emocional en la población “mandos medios”

<i>Ambiente Actual</i>		<i>Conocimiento Emocional</i>	
Media	39,2	Media	59,0666667
Error típico	1,09691312	Error típico	1,49168834
Mediana	41	Mediana	61,5
Moda	42	Moda	47
Desviación estándar	6,00804059	Desviación estándar	8,17031352
Varianza de la muestra	36,0965517	Varianza de la muestra	66,754023
Curtosis	0,49171248	Curtosis	-1,3333912
Coeficiente de asimetría	-0,8092627	Coeficiente de asimetría	-0,1992375
Rango	26	Rango	25
Mínimo	23	Mínimo	47
Máximo	49	Máximo	72
Suma	1176	Suma	1772
Cuenta	30	Cuenta	30
Nivel de confianza (95,0%)	2,24343923	Nivel de confianza (95,0%)	3,05084521

<i>Competencias Emocionales</i>		<i>Valores y Creencias</i>	
Media	114,6	Media	120,966667
Error típico	1,35917487	Error típico	1,78787959
Mediana	115	Mediana	122
Moda	116	Moda	133
Desviación estándar	7,44450735	Desviación estándar	9,79261979
Varianza de la muestra	55,4206897	Varianza de la muestra	95,8954023
Curtosis	-0,5675424	Curtosis	-1,2059917
Coeficiente de asimetría	0,45925382	Coeficiente de asimetría	-0,2227961
Rango	27	Rango	31
Mínimo	103	Mínimo	104
Máximo	130	Máximo	135
Suma	3438	Suma	3629
Cuenta	30	Cuenta	30
Nivel de confianza (95,0%)	2,77982473	Nivel de confianza (95,0%)	3,65662432

Fuente: Elaboración propia, 2016

**Anexo 3 Estadística Descriptiva de la variable Liderazgo en la población “mandos medios”**

<i>Transformacional</i>		<i>Transaccional</i>	
<i>Media</i>	2,27857143	<i>Media</i>	3,23214286
<i>Error típico</i>	0,0715211	<i>Error típico</i>	0,09085915
<i>Mediana</i>	2	<i>Mediana</i>	3,5
<i>Moda</i>	2	<i>Moda</i>	3,5
<i>Desviación estándar</i>	0,37845411	<i>Desviación estándar</i>	0,48078144
<i>Varianza de la muestra</i>	0,14322751	<i>Varianza de la muestra</i>	0,23115079
<i>Curtosis</i>	-1,6465372	<i>Curtosis</i>	-0,895615
<i>Coefficiente de asimetría</i>	0,54957966	<i>Coefficiente de asimetría</i>	-0,2949281
<i>Rango</i>	1	<i>Rango</i>	1,5
<i>Mínimo</i>	1,8	<i>Mínimo</i>	2,5
<i>Máximo</i>	2,8	<i>Máximo</i>	4
<i>Suma</i>	63,8	<i>Suma</i>	90,5
<i>Cuenta</i>	28	<i>Cuenta</i>	28
<i>Nivel de confianza (95,0%)</i>	0,14674918	<i>Nivel de confianza (95,0%)</i>	0,18642758

<i>Pasivo Evasivo</i>	
<i>Media</i>	0,82142857
<i>Error típico</i>	0,1366025
<i>Mediana</i>	1
<i>Moda</i>	1
<i>Desviación estándar</i>	0,72283247
<i>Varianza de la muestra</i>	0,52248677
<i>Curtosis</i>	-0,955732
<i>Coefficiente de asimetría</i>	0,28692706
<i>Rango</i>	2
<i>Mínimo</i>	0
<i>Máximo</i>	2
<i>Suma</i>	23
<i>Cuenta</i>	28
<i>Nivel de confianza (95,0%)</i>	0,28028517

Fuente: Elaboración propia, 2016

**Anexo 4 Estadística Descriptiva de la variable Liderazgo en la población “Personal Operativo”**

<i>Transformacional</i>		<i>Transaccional</i>	
<i>Media</i>	2,19895833	<i>Media</i>	3,25520833
<i>Error típico</i>	0,03177825	<i>Error típico</i>	0,04442295
<i>Mediana</i>	2	<i>Mediana</i>	3
<i>Moda</i>	2	<i>Moda</i>	3
<i>Desviación estándar</i>	0,31136196	<i>Desviación estándar</i>	0,43525426
<i>Varianza de la muestra</i>	0,09694627	<i>Varianza de la muestra</i>	0,18944627
<i>Curtosis</i>	1,37353873	<i>Curtosis</i>	0,3109063
<i>Coefficiente de asimetría</i>	0,00989399	<i>Coefficiente de asimetría</i>	-0,2281508
<i>Rango</i>	2	<i>Rango</i>	2
<i>Mínimo</i>	1	<i>Mínimo</i>	2
<i>Máximo</i>	3	<i>Máximo</i>	4
<i>Suma</i>	211,1	<i>Suma</i>	312,5
<i>Cuenta</i>	96	<i>Cuenta</i>	96
<i>Nivel de confianza (95,0%)</i>	0,0630878	<i>Nivel de confianza (95,0%)</i>	0,08819071

<i>Pasivo Evasivo</i>	
<i>Media</i>	0,48958333
<i>Error típico</i>	0,05128778
<i>Mediana</i>	0
<i>Moda</i>	0
<i>Desviación estándar</i>	0,5025156
<i>Varianza de la muestra</i>	0,25252193
<i>Curtosis</i>	-2,0411799
<i>Coefficiente de asimetría</i>	0,04234017
<i>Rango</i>	1
<i>Mínimo</i>	0
<i>Máximo</i>	1
<i>Suma</i>	47
<i>Cuenta</i>	96
<i>Nivel de confianza (95,0%)</i>	0,10181912

Fuente: Elaboración propia, 2016

**Anexo 5 Correlación entre el L. Transaccional y el Coeficiente Emocional**

<b>L. Transaccional</b>	<b>Ambiente Actual</b>	<b>Conocimiento Emocional</b>	<b>Competencias Emocionales</b>	<b>Valores y Creencias</b>
<i>Coeficiente de Pearson</i>	0,101472	-0,1473288	-0,0077895	0,0036364

Fuente: Elaboración propia, 2016

## Anexo 6 Actividades para el desarrollo de la inteligencia emocional

<b>Ejercicio 1. Añadir combustible al medidor de importancia</b>		
<b>Habilidad Emocional A Desarrollarse</b>	<b>Empatía , Relaciones Sociales e Influencia Personal</b>	
<b>Objetivo</b>	Ayudar a los participantes a reconocer la forma en que sus empleados reciben los mensajes individuales relacionados con el nivel de importancia de su puesto de trabajo o tarea y determinar las estrategias de influencia y liderazgo que permitirán que los colaboradores se sientan importantes.	
<b>Tiempo Estimado</b>	45-50 minutos	
<b>Resumen</b>	Esta actividad esta diseñada para ayudar a los líderes a identificar formas específicas de influir e inspirar a sus seguidores. El talento para las relaciones sociales del líder determina la eficacia con la que es capaz de establecer vínculos e influir en sus seguidores. La finalidad de este ejercicio es generar ideas concretas para que las personas sientan que el trabajo que realizan es importante. Es indispensable entrenar a los líderes para que sean lo más específicos posible. El resultado de este ejercicio deber quedar plasmado en acciones específicas, no en expresiones imprecisas.	
<b>Instrucciones</b>	<b>Actividad</b>	<b>Tiempo Estimado</b>
<b>Notas Para El Facilitador</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Explicar a los participantes que la inteligencia emocional puede traducirse en comportamientos en el puesto de trabajo. El líder con un alto coeficiente de inteligencia emocional actúa de manera capaz de influir en sus seguidores. Ofrecer a los seguidores la sensación de que ellos son importantes, es un componente vital del liderazgo eficaz.</li> <li>2. Explicar que no existe un patrón específico para conseguirlo; por el contrario, el líder tiene que diseñar acciones a la medida de cada uno de sus seguidores para transmitirles esa sensación de importancia.</li> <li>3. Explicar además que cada empleado es diferente; en consecuencia, responderá a acciones diferentes.</li> </ol>	5 minutos
<b>Ejercicio</b>	Para cada uno de sus colaboradores, escriba formas específicas mediante las cuales puede añadir combustible para que se sientan importantes. ¿Qué puede hacer usted para incrementar el nivel de importancia? ¿, Qué puede hacer para aumentar la importancia incluso de las tareas más rutinarias?	15-20 minutos
<b>Instrucciones</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>A. Entregar a los participantes el Ejercicio.</li> <li>B. Pedirles que escriban el nombre de todos sus empleados en la hoja de trabajo.</li> <li>C. A continuación de cada nombre, pedir a los participantes que escriban algunas acciones específicas que pueden hacer para contribuir a incrementar la sensación de importancia de esa persona.</li> <li>D. Informar a los participantes que deben tener en cuenta dos tipos de acciones: <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Acciones destinadas a que la persona se sienta valorada.</li> <li>b. Acciones destinadas a conseguir que las tareas de las personas sean valiosas. Es importante que inviertan tiempo analizando algunas de las tareas rutinarias que los empleados deben desempeñar.</li> </ol> </li> <li>E. Los participantes deberán preguntarse cómo pueden incrementar la importancia de estas tareas.</li> <li>F. Ofrecer algunos ejemplos a los participantes y pedirles que sean muy específicos. Algunos ejemplos serían: (1) Hablaré con María la semana que viene para pedirle ideas sobre el boletín. (2) En la próxima reunión del departamento, pediré a José que me informe sobre las mejoras que ha conseguido en el sistema operativo. (3) Le diré a Alicia que un cliente va a venir la semana que viene y le preguntaré si estaría dispuesta a enseñarle el área de procesamiento. (4) En la reunión siguiente, informaré a todos sobre la situación del proyecto XYZ del departamento contiguo.</li> <li>G. Pedir a los participantes que completen la hoja de trabajo. Responder cualquier pregunta que planteen.</li> <li>H. Pedir a los participantes que formen equipos de cuatro y distribuya algunos ejemplos de las acciones escritas en el ejercicio. Pedir a cada grupo que intercambie algunas de las acciones que escribieron los participantes. Asimismo, animarlos a mantener una mentalidad abierta para identificar las ideas que quizás puedan beneficiar a algunos de sus empleados. Si encuentran algunas, animarles a incluirlas en sus listas.</li> </ol>	10 minutos
<b>Reflexión</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Plantear las siguientes preguntas <ol style="list-style-type: none"> <li>a. ¿Por qué es importante que identifique unas acciones específicas con sus empleados?</li> <li>b. ¿Qué beneficios obtiene de escribir las acciones específicas que usted puede utilizar para incrementar la sensación de importancia de sus empleados?</li> <li>c. ¿De qué forma se beneficiará si implementa estas acciones?</li> <li>d. ¿Cuándo tiene intención de implantarlas?</li> </ol> </li> </ol>	15 minutos
<b>Nota Refuerzo</b>		N/A

<b>Ejercicio 2. La música de nuestro entorno de trabajo</b>		
<b>Habilidad Emocional A Desarrollarse</b>	<b>Empatía , Relaciones Sociales, Influencia Personal y Dominio de la Visión</b>	
<b>Objetivo</b>	Ayudar a identificar la cultura de su unidad de trabajo, utilizando la música como metáfora.	
<b>Tiempo Estimado</b>	70 minutos	
<b>Resumen</b>	La música puede ser un medio divertido y seguro para conseguir que las personas hablen del entorno de su lugar de trabajo. En los diferentes tipos de música, se puede encontrar prácticamente todos los ritmos y estados de ánimo imaginables. Al igual que la música es diferente, cada unidad o planta de trabajo es diferente y tiene su propio ritmo y estado de ánimo. Algunos entornos suenan y se perciben como una marcha de John Phillips Sousa, mientras que otros son más parecidos a una marcha fúnebre. Incluso hay otros que vibran con los sonidos del jazz. El propósito de este ejercicio consiste en conseguir que los Líderes visualicen y comuniquen los cambios culturales que pueden mejorar su lugar de trabajo y crear un entorno más favorable a la creatividad, la productividad y la calidad.	
<b>Instrucciones</b>	<b>Actividad</b>	<b>Tiempo Estimado</b>
<b>Notas Para El Facilitador</b>	Explicar a los participantes que la habilidad para "sintonizarse" con la cultura del entorno de trabajo es un componente de suma importancia de la inteligencia emocional. Ser capaz de leer una situación y llegar a una conclusión es importante. Esta destreza exige empatía y habilidad para leer el nivel de energía del grupo. La competencia emocional se caracteriza por la habilidad para distinguir, en primer lugar, los sentimientos de los individuos y del grupo, para después iniciar acciones positivas que permitan influir y liderar al grupo hacia las metas deseadas.	5 minutos
<b>Ejercicio</b>	<p>Pieza Musical 1: Describa como se sentiría trabajando en un lugar que sonase de esta manera.</p> <p>Pieza Musical 2: Describa como se sentiría trabajando en un lugar que sonase de esta manera.</p> <p>Pieza Musical 3: Describa como se sentiría trabajando en un lugar que sonase de esta manera.</p> <p>Pieza Musical 4: Describa como se sentiría trabajando en un lugar que sonase de esta manera.</p> <p>Pieza Musical 5: Describa como se sentiría trabajando en un lugar que sonase de esta manera.</p> <p>Cada entorno de trabajo tiene su melodía. Si usted escucha atentamente, podrá escucharla y sentirla. Este es el ritmo con el que trabajan las personas. Si su entorno de trabajo fuese música, ¿qué tipo de música sería y por qué? ¿Sería un vals alegre, una marcha fúnebre? ¿Qué tipo de música está tocando la banda de su corporación? ¿Qué instrumento toca usted? ¿Está usted en sintonía? ¿al mismo ritmo?</p> <p>Si pudiese cambiar la melodía de su entorno de trabajo, ¿a cuál la cambiaría?</p>	45-50 minutos
<b>INSTRUCCIONES</b>	<p>A. Entregar a los participantes el Ejercicio.</p> <p>B. Informar que van a escuchar varias piezas de música. A medida que vayan escuchando cada una de ellas, deben pensar en el tipo de atmósfera de trabajo que esa música les evoca y escribir la descripción en su hoja de trabajo.</p> <p>C. Hacerles escuchar varias piezas de música. Se sugiere: (1) Una rápida, intensa y vibrante. (2) Una marcha fúnebre o cualquier otra selección de música triste y lenta. (3) Una pieza alegre, divertida, que transmita ritmos optimistas y positivos, controlados pero rápidos.</p> <p>(4) Una selección caótica, entremezclada, poco armoniosa, que transmita caos y acciones frenéticas no planificadas.</p> <p>D. Después de tocar todas las piezas, asignar unos minutos para que los participantes puedan escribir sus descripciones.</p> <p>E. Repetir la primera selección y pida a los participantes que describan el tipo de situación de trabajo que ellos asociaron con esa pieza. Mantener una discusión. Preguntar, ¿cómo se sentiría usted si tuviese que trabajar constantemente en el estado que refleja la melodía?</p> <p>F. Repita el punto E con las demás piezas seleccionadas.</p> <p>G. Pedir a los participantes que "compongan" en su mente la música perfecta para un entorno de trabajo. ¿Cómo sonaría? Pedirles que formen parejas con otro participante y describan el sonido de esa música perfecta.</p> <p>H. Ahora, pedir a cada participante que sintonice con la música actual de su departamento e intente describirla</p> <p>1. Pida a las parejas que comenten la diferencia entre la música real y la ideal.</p>	5 minutos
<b>Reflexión</b>	<p>1. Plantear las siguientes preguntas</p> <p>A. ¿En qué medida puede influir el líder en la música del entorno de trabajo?</p> <p>B. ¿Qué podemos hacer para influir en la "música" de nuestro entorno de trabajo?</p> <p>Variante: Nombres que están en sintonía</p> <p>1. Si los participantes desean recibir información de retorno de sus empleados, pueden pedirles que digan el nombre de la canción que mejor describe y capta el ritmo y el estado de ánimo de su lugar de trabajo. Este ejercicio ofrece al líder un medio para hablar con sus empleados sobre el ritmo y el estado de ánimo del entorno de trabajo y para conseguir información de retorno útil de sus empleados en relación a la forma en que ellos lo perciben.</p> <p>Se debe utilizar un enfoque divertido y optimista, y debe valorarse cualquier comentario sobre ritmo y estado de ánimo, incluidas las canciones o las letras que puedan ser ofensivas. El líder debe responder con sentido del humor y pedir después a todos que aporten sugerencias constructivas sobre lo que el líder y los demás pueden hacer para mejorar la melodía del entorno de trabajo.</p> <p>2. El Facilitador debe hacer un seguimiento con los líderes para ayudarles a determinar las acciones que pueden implantar para mejorar la cultura del entorno de trabajo, basándose en sus discusiones con los empleados.</p>	10 minutos
<b>Nota Refuerzo</b>		N/A

<b>Ejercicio 3. La música de nuestro entorno de trabajo</b>		
<b>Habilidad Emocional A Desarrollarse</b>	<b>Autoconocimiento y control, Empatía.</b>	
<b>Nombre Del Ejercicio</b>	Emociones: saber expresarlas y controlarlas.	
<b>Objetivo</b>	Ayudar a identificar algunas emociones que afectan la cultura del entorno de trabajo. Con frecuencia los líderes bloquean o niegan sus emociones ya que en algún momento de la vida han aprendido que no deben ponerlas de manifiesto en el entorno de trabajo.	
<b>Tiempo Estimado</b>	95 minutos	
<b>Resumen</b>	Si la emoción debe manifestarse o controlarse en el entorno de trabajo depende de muchos factores. El líder emocionalmente inteligente sabe cuándo y cómo controlar las emociones negativas. Este líder también es consciente del impacto y del daño que las emociones negativas pueden tener en los empleados. El líder emocionalmente cualificado sabe también cuándo debe expresar las emociones relacionadas con el orgullo, la gratitud, la compasión y el interés que tienen un impacto positivo en los empleados. Este líder es consciente del poder que subyace a esas emociones positivas, que pueden servir para motivar e inspirar a los seguidores.	
<b>Instrucciones</b>	<b>Actividad</b>	<b>Tiempo Estimado</b>
<b>Notas para El Facilitador</b>	Explicar al grupo que todos los líderes tienen emociones y que la forma en que se expresan o reprimen las emociones es un componente crítico de la inteligencia emocional. Ofrecer también ejemplos para demostrar estas situaciones, ya que ambas, expresar las emociones y controlarlas, son cualidades del líder eficaz. Explicar que la emoción en el líder no es ni buena ni mala para el entorno de trabajo. Por el contrario, ser capaz de distinguir y discriminar si es o no adecuado expresarla es lo que distingue a los líderes eficaces. "Por ejemplo, todos hemos oído anécdotas de jefes emocionalmente inestables, aparentemente incapaces de controlarse" alguna manera intimidan a sus empleados. En otros casos, quizás hemos vivido la fuerza de unos sentimientos positivos, expresados con sinceridad, que incrementan sustancialmente la moral de los empleados y contribuyen a la productividad, la calidad y la creatividad.	5 minutos
<b>Ejercicio</b>	Es importante ser consciente de las emociones que experimentamos en el trabajo o sobre nuestro trabajo. Con frecuencia, esas emociones son el telón del fondo para los mensajes que enviamos a nuestros empleados. Si comprendemos nuestras emociones, estamos mejor equipados para gestionar el espíritu del lugar de trabajo. Piense en la última vez rió en el trabajo. ¿Por qué lo hizo? ¿Cómo se sintió? ¿Compartieron los demás esa sensación de diversión? Piense en algún momento en el que se sintió vencido en su trabajo. ¿Se percataron los demás de su estado de ánimo? ¿Cuándo fue la última vez que se enfadó en el trabajo? ¿Por qué estaba enfadado? ¿Qué impacto tuvo su enfado en las interacciones con otros? Piense en alguna ocasión en la que se sintió sobre cargado de trabajo. ¿De qué manera influyó en el espíritu de su unidad de trabajo? Piense en el momento en el que se sintió mis orgulloso de sus empleados/departamento. ¿Qué impacto tuvo ese orgullo en sus empleados? Piense en alguna ocasión en la que se sintió defraudado en el trabajo. ¿Cuáles pueden haber sido los signos visibles para sus empleados?	45-50 minutos
<b>Instrucciones</b>	A. Entregar a los participantes el Ejercicio. B. Pedir a los participantes que recuerden las diferentes emociones enumeradas en la hoja de trabajo. a. ¿Qué impacto tuvo esa emoción en su comportamiento? b. ¿Qué impacto tuvo la emoción en el estado de ánimo de las demás personas de su unidad de trabajo? C. Pedirles que se centren en dos aspectos importantes de cada emoción: NOTA: Ofrecer ejemplos de su propia experiencia personal que puedan ayudar a los participantes, por ejemplo: En el trabajo, cuando estoy enojado, suelo estar muy callado. Normalmente, me gusta hablar y contar chistes, pero cuando estoy enfadado, me cierro en mí mismo. D. Dividir a los participantes en grupos de cuatro y pídeles que discutan las incidencias y sus reacciones a las emociones enumeradas en la hoja de trabajo. Pedirles que discutan también la forma en que los demás demuestran a sus emociones.	10 minutos
<b>Reflexión</b>	1) Plantear las siguientes preguntas a) ¿Cuáles son algunas de las reacciones más comunes frente al enojo del líder? b) ¿Cuáles son algunas de las reacciones más comunes frente al optimismo y orgullo del líder? c) ¿Cuándo es mejor mantener bajo control las emociones y no expresarlas a nuestros empleados? d) ¿Cuándo puede resultar útil el expresar nuestras emociones a nuestros empleados? e) ¿Cuáles son las directrices que usted sugeriría para demostrar las emociones negativas? f) ¿Cuáles son las directrices que usted sugeriría para demostrar las emociones positivas? g) Escriba las directrices en el papelógrafo y discútalas con el grupo general.	30 minutos
<b>Nota Refuerzo</b>		N/A

<b>Ejercicio 4. Amabilidad y apertura versus amistad</b>		
<b>Habilidad Emocional A Desarrollarse</b>	<b>Empatía, Relaciones Sociales, Dominio de la Visión</b>	
<b>Objetivo</b>	Ayudar a definir que significa un entorno de trabajo de amabilidad y apertura y cuál es la mejor manera de conseguirlo.	
<b>Tiempo Estimado</b>	45 minutos	
<b>Resumen</b>	La creación de vínculos estrechos con los empleados tiene numerosas ventajas para el líder. La mayor parte de los empleados agradecen y aceptan las muestras de interés genuino por parte del líder. El líder emocionalmente inteligente consigue el compromiso, la lealtad y la confianza de sus empleados, ya que es capaz de establecer unos vínculos sinceros. Es indispensable establecer canales abiertos de comunicación con los empleados para seguir siendo competitivos y creativos en nuestro mundo global. En consecuencia, el líder emocionalmente inteligente comprende la necesidad y la importancia que hay que dar a la creación de unos vínculos sinceros con los empleados.	
<b>Instrucciones</b>	<b>Actividad</b>	<b>Tiempo Estimado</b>
<b>Notas Para El Facilitador</b>	Explicar a los participantes que la tarea del líder se facilita cuando se gestiona en un entorno de amabilidad y apertura. Este tipo de entorno permite el libre intercambio de información y flujo de ideas creativas sin miedo a las críticas, los problemas se solucionan con más facilidad y el tiempo de respuesta a los clientes externos e internos se reduce. Explicar además que el líder emocionalmente inteligente sabe gestionar con sinceridad su entorno de trabajo para hacer aflorar esas características en sus colaboradores.	5 minutos
<b>Ejercicio</b>	<b>Amabilidad y apertura</b>	20-25 minutos
	<b>Amistad</b>	
	Piense en cada uno de sus empleados. Escriba algo que usted puede hacer para crear una relación de amabilidad y apertura con cada uno de ellos. ¿Qué puede hacer con todo el grupo de trabajo para que el entorno sea más amable y abierto? ¿Qué es lo que le impide crear un entorno de amabilidad y apertura? ¿Cuáles son los mensajes que hemos escuchado que parecen ser contraproducentes para este tipo de entorno?	
<b>INSTRUCCIONES</b>	A. Entregar a los participantes el Ejercicio.	5 minutos
	B. Pedir a los participantes que trabajen individualmente en la hoja de trabajo. Deben escribir su propia definición de un entorno de amabilidad y apertura y de una amistad personal.	
	C. Pedir a los participantes que formen parejas para intercambiar sus definiciones y filosofías personales sobre la amistad y el entorno amistoso.	
	D. Ahora, pedir a los participantes que escriban un ejemplo de cómo crearían un entorno de amabilidad y apertura con los empleados. Deben analizar las estrategias de grupo versus las estrategias individuales.	
	E. Pedir a los participantes que trabajen en grupos de cuatro para intercambiar ideas sobre la forma de crear un entorno de amabilidad y apertura.	
<b>Reflexión</b>	a) Hacer un resumen con el grupo general. Enumerar las sugerencias para crear un entorno de amabilidad y apertura con los empleados. Utilizar las preguntas siguientes: ¿De qué forma sabe el líder qué es lo que da resultado y qué es lo que no funciona?	10 minutos
	b) ¿En qué medida hay que tener en cuenta las diferencias individuales a la hora de crear un entorno de amabilidad y apertura?	
	c) ¿Qué es lo que nos impide demostrar interés y apoyo en el entorno de trabajo? Por ejemplo, ¿qué mensajes hemos escuchado que parecen ser contraproducentes para la creación de unos vínculos estrechos con los empleados?	
<b>Nota Refuerzo</b>		N/A

<b>Ejercicio 5. Un corazón agradecido</b>		
<b>Habilidad Emocional a Desarrollarse</b>	<b>Relaciones Sociales, Autoconocimiento y control</b>	
<b>Objetivo</b>	Ayudar a evaluar al líder en qué medida su pensamiento escríptico y busca lo negativo versus en qué medida su pensamiento refleja gratitud. Para ser un buen líder, ambos son necesarios; sin embargo, con frecuencia, nuestro pensamiento crítico pesa más que nuestra habilidad para pensar en positivo sobre nuestros empleados, sus contribuciones, sus habilidades, sus destrezas y sus dones. La emoción positiva es una fuerza potente a la hora de influir y desarrollar equipos y un clima de colaboración en el entorno de trabajo. Por ello, el líder emocionalmente inteligente es capaz de pensar de manera crítica y tener un corazón agradecido para conseguir el equilibrio adecuado.	
<b>Tiempo Estimado</b>	40 minutos	
<b>Resumen</b>	Compartir los sentimientos positivos en el lugar de trabajo es una destreza de la inteligencia emocional que genera una reacción sinérgica con los empleados. Los sentimientos positivos crean energía positiva y cuando el líder puede centrar esa energía en las metas de trabajo, todos ganan. Sin embargo, para poder utilizar esa energía positiva, el líder debe tener diversas cualidades. La primera exige que los sentimientos positivos del líder hacia las personas y sus contribuciones sean sinceros. Si el líder no es sincero, puede causar mucho daño intentando expresar unos sentimientos que no son auténticos.	
<b>Instrucciones</b>	<b>Actividad</b>	<b>Tiempo Estimado</b>
<b>Notas Para El Facilitador</b>	Explicar a los participantes que para utilizar la emoción positiva en el entorno de trabajo como medio de influencia es necesario que realmente tenga sentimientos positivos hacia sus empleados, sus contribuciones, sacrificios, actitudes y otros dones que cada día aportan al trabajo. Explicar también que los mejores líderes normalmente buscan formas de mejorar y se esfuerzan por conseguir la excelencia; para ello necesitan el pensamiento crítico.	5 minutos
<b>Ejercicio</b>	Es muy importante que los líderes expresen gratitud. Sin embargo, antes de poder expresar gratitud, nuestras ideas tienen que reflejar un corazón agradecido. Paradójicamente; en ocasiones somos buenos líderes porque nos hemos formado para pensar qué es lo que está mal y buscar oportunidades de mejora. Con ese fin, hemos aprendido a tener un corazón crítico. En consecuencia, es importante evaluar nuestros corazones. En el círculo que aparece a continuación, dibuje un gráfico de pastel que refleje lo siguiente: * El porcentaje de tiempo que dedica a pensar en los errores de los empleados * El porcentaje de tiempo que dedica a pensar en agradecer el trabajo que sus empleados realizan. Ejemplo:	10 minutos
<b>Instrucciones</b>	A. Entregar a los participantes el ejercicio. B. Pedir a cada participante que complete el gráfico de pastel que aparece en la hoja de trabajo. C. Animar a todos a reflexionar y a reflejar con sinceridad el porcentaje de tiempo que invierten pensando en qué es lo que está mal en su entorno de trabajo y en las personas que lo integran versus el porcentaje de tiempo que invierten pensando en qué es lo que está bien en su entorno de trabajo. Reconocer que el líder puede, de hecho, ser agradecido, pero preguntar cuál es el porcentaje de tiempo que dedica a pensar en ser agradecido.	5 minutos
<b>Reflexión</b>	A. Dividir a los participantes en grupos de cuatro y pídale que discutan lo siguiente: a. ¿Qué porcentaje de tiempo dedica al pensamiento crítico? b. ¿Qué porcentaje de tiempo dedica a pensar con gratitud? c. ¿Cuál es el mensaje que la mayoría de los empleados posiblemente están recibiendo de usted? d. ¿De qué forma puede beneficiar a sus empleados el hecho de que usted cambie sus pensamientos de críticos a agradecidos? B. Reúna al grupo general. Resuma la actividad explicando cuáles son los beneficios tanto para el líder como para el empleado cuando nos centramos en las emociones positivas en el entorno de trabajo. Explique que esta emoción positiva es la esencia del liderazgo, la influencia, la cooperación y la creación de unos vínculos fuertes con los empleados.	20 minutos
<b>Nota Refuerzo</b>		N/A

Estimada Tania,

Solicito de manera cordial su ayuda, por favor podría enviarme la versión final de mi tesis, lo hago únicamente para no tener inconvenientes con Secretaría General, en virtud a que no he recibido ningún correo de parte de ellos.

Gracias por su comprensión.

Saludos Cordiales

<b>Ejercicio 6. Dones</b>		
<b>Habilidad Emocional A Desarrollarse</b>	<b>Relaciones Sociales, Influencia personal</b>	
<b>Objetivo</b>	Ayudar a identificar los dones de cada uno de los empleados. Siempre se ha enseñado a pensar en los empleados en términos de sus necesidades de desarrollo. Preguntarnos, ¿cómo pueden ser mejores? .Evidentemente, no hay nada malo en desarrollar a los empleados; ahora bien, se tiene que equilibrar esta búsqueda del desarrollo con el reconocimiento sincero de todo lo bueno de los empleados.	
<b>Tiempo Estimado</b>	45 minutos	
<b>Resumen</b>	Los líderes emocionalmente inteligentes son conscientes de que se necesita una amplia variedad de personas para crear un equipo triunfador. Los Líderes saben que las personas tienen puntos fuertes y cualidades diferentes. El Líder cualificado sabe armonizar los dones todos y permiten que esos dones afloren en beneficio de la tarea o equipo. Los líderes también son conscientes de que no todas las personas son iguales, y si esperamos que lo sean, nos sentiremos muy defraudados. El Líder capaz de ver y valorar esas diferencias tiene la habilidad más potente para influir y crear un equipo rebosante de cooperación y colaboración. Este líder sabe hacer aflorar los dones justo cuando el equipo los necesita, capacitando así a todos para triunfar.	
<b>Instrucciones</b>	<b>Actividad</b>	<b>Tiempo Estimado</b>
<b>Notas Para El Facilitador</b>	Explicar al grupo que todos los empleados tienen determinados dones, incluso los empleados más difíciles o los que nos causan más dolores de cabeza probablemente tenga algo que es deseable. Centrarse en los dones de las personas es un ejercicio importante para todos los líderes. Los líderes con una gran inteligencia emocional son capaces de identificar de inmediato los dones y los puntos fuertes de los demás.	5 minutos
<b>Ejercicio</b>	Piense en cada uno de sus empleados como si fuese un regalo. ¿Qué es lo que ellos aportan al entorno de trabajo? Recuerde que debe incluir las destrezas, los conocimientos, los valores o las cualidades especiales. Escriba el nombre del empleado debajo de la caja de regalo. A la derecha. Enumere los dones especiales de esa persona. Estos dones pueden ser algo tan sencillo como tener sentido del humor.	15-20 minutos
<b>Instrucciones</b>	A. Entregar a los participantes el Ejercicio B. Pedirles que completen la hoja de trabajo escribiendo el nombre de todos sus subordinados debajo de la caja de regalo y a continuación, exprese alguna cualidad o don que ese empleado posee.	5 minutos
<b>Reflexión</b>	A. Pedir a los participantes que formen parejas para discutir las preguntas siguientes: a. ¿Resultó fácil o difícil este ejercicio? b. ¿Quién es la persona cuyos dones y cualidades le resultó más difícil enumerar? ¿Por qué? c. ¿Quién es la persona cuyos dones y cualidades le resultó más fácil enumerar? d. Reunir a todos los participantes y presentarles un resumen de la necesidad de pensar en los dones de nuestros empleados y de valorar sinceramente esas cualidades. Esta autenticidad genera una gratitud sincera.	15 minutos
<b>Nota Refuerzo</b>	Es posible que algún líder no sea capaz de enumerar ninguna cualidad positiva para un empleado específico. Si esto sucede, discuta la situación con el líder al finalizar la sesión. Quizás ese empleado tenga algún problema serio y el líder esté tan absorto en el problema que no sea capaz de ver más allá de esos defectos. Al hacer este ejercicio, bajo ningún concepto se está recomendando que se ignoren los problemas serios o que los líderes se conformen con un bajo nivel de rendimiento solamente porque esa persona tiene un extraordinario sentido del humor. Solamente se pide a los líderes que intenten conseguir una visión equilibrada de los dones que las personas aportan al entorno de trabajo.	N/A

<b>Ejercicio 7</b>		
<b>Habilidad emocional a desarrollarse</b>	<b>Influencia personal, Empatía, Autoconocimiento y control.</b>	
<b>Nombre del ejercicio</b>	Acción/Reacción	
<b>Objetivo</b>	Ayudar a ser mas sensibles a la forma en que los empleados reaccionan ante nuestras acciones. Trabajar con personas es mucho	
<b>Tiempo estimado</b>	50 minutos	
<b>Resumen</b>	Cuando Newton afirmó que para cada acción existe una reacción igual y opuesta, es muy probable que no estuviere pensando en las	
<b>Instrucciones</b>	<b>ACTIVIDAD</b>	<b>TIEMPO ESTIMADO</b>
<b>Notas para el facilitador</b>	<p>Explicar a los participantes que mientras mas sensibles sean y más se tenga en cuenta las reacciones a las acciones propias, mejor equipados se estar para crear el entorno de trabajo que se desea. Explicar que los líderes emocionalmente despiertos evalúan las reacciones antes de actuar y, a continuación, modifican sus acciones basandose en ese evaluación.</p>	5 minutos
<b>Ejercicio</b>	<p>Siempre que se actua, o se dejas de actuar, se esta enviando un mensaje. Recuerde las ultimas 10 cartas, e-mails, llamadas telefónicas o instrucciones verbales que envió a cualquiera de sus einpleados. En la columna izquierda, escriba la intención de cada mensaje. Haciendo uso de su imaginación, ¿Qué mensajes pueden haber recibido, diferentes a los que usted intentaba transmitir? Sea creativo. Deje volar su imaginación. Piense en los sentimientos que pueden haber provocado esos mensajes. Escriba sus respuestas en la columna derecha.</p> <p>Ejemplo: Envie una carta a Jorge para recordarle la reunion de seguridad</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin: 10px auto; width: fit-content;"> <p>No creo que se acuerde El tipo este ni siquiera se acuerda de su propio calendario La seguridad es importante Pienso que sufre los primero sintomas de</p> </div> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>	15-20 minutos
<b>Instrucciones</b>	<p>A. Entregar a los participantes el Ejercicio B. Pedirles que completen la hoja de trabajo, pensando en cartas, e-mails o comunicaciones verbales que hayan enviado recientemente. Pedirle al líder que imagine el mayor numero de reacciones posibles a cada una de sus acciones. Animar a los participantes a ser creativos y a divertirse con el ejercicio.</p>	5 minutos
<b>Reflexión</b>	<p>Trabajando en grupos de cuatro, pedir a los participantes que respondan a las preguntas siguientes: (A) ¿Por qué es importante analizar de antemano las reacciones a nuestras acciones como líderes? (B) ¿Qué impacto puede tener esta práctica en la creación de la cultura de trabajo deseada? (C) ¿En qué medida es responsable el líder de anticipar las reacciones?</p> <p>NOTA: Animar al grupo a reconocer que esta responsabilidad no supone una carga; por el contrario, incrementa el nivel de autonomía responsable. La habilidad para configurar el entorno de trabajo depende del clima emocional que seamos capaces de crear; esta práctica es vital para crear la cultura que deseamos en nuestro lugar de trabajo.</p>	20 minutos
<b>Nota Refuerzo</b>		N/A

<b>Ejercicio 8. Mi visión</b>		
<b>Habilidad Emocional A Desarrollarse</b>	<b>Relaciones Sociales, Influencia Personal, Dominio de la Visión.</b>	
<b>Objetivo</b>	Ayudar a descubrir o perfeccionar su visión para su departamento o área. Como líder, su visión será	
<b>Tiempo Estimado</b>	50 minutos	
<b>Resumen</b>	Los líderes, a todos los niveles, necesitan tener una visión para su área, departamento o compañía. La intención de este ejercicio es ayudar a los líderes a conceptualizar su visión o a perfeccionar la ya existente. Es importante distinguir entre la definición de la visión de la compañía y la visión que el líder tiene para su área. Aunque la visión del líder debe apoyar y nutrir la visión global de la compañía, es, sin lugar a dudas, conveniente, que cada líder tenga su "visión dentro de la visión". De esta forma, cada líder puede personalizar su trabajo e inspirar a sus seguidores para que "vean" cómo encaja su unidad o departamento en la visión global.	
<b>Instrucciones</b>	<b>Actividad</b>	<b>Tiempo Estimado</b>
<b>Notas Para El Facilitador</b>	Explicar a los participantes que todos los líderes deben tener una visión. Cuando trabaja en una compañía, el líder, que de alguna manera ocupa una posición intermedia, tiene que asegurarse que su visión se ajusta a la misión/visión de la compañía. Sin embargo, cada líder debe tener su propia visión. En ocasiones, los profesionales que lideran grupos o unidades muy pequeños piensan que no tienen autoridad o poder para tener su propia visión.	5 minutos
<b>Ejercicio</b>	<p>Imagine a su departamento o área en los próximos años. ¿Qué es lo que le gustaría ver? Piense en las personas, los productos, los clientes, los equipos, la maquinaria, la tecnología...</p> <p>Imagine cada uno de esos elementos. Cree una visión para el futuro de su área. Escriba las palabras o frases que se le ocurran.</p> <p>PERSONAS</p> <p>PRODUCTOS</p> <p>CLIENTES</p> <p>EQUIPOS/MAQUINARIAS</p> <p>SISTEMAS/TECNOLOGÍAS</p>	15-20 minutos
<b>Instrucciones</b>	<p>A. Entregar a los participantes el Ejercicio.</p> <p>B. Pedir a cada participante que complete la hoja de trabajo, reflexionando sobre cada uno de los componentes enumerados; a continuación, deben escribir las palabras o frases que le vengan a la mente cuando sean capaces de "ver" el</p> <p>C. Explicar a los participantes la lista de los términos o frases más importantes que describen su visión para cada uno de los elementos de la hoja de trabajo.</p>	5 minutos
<b>Reflexión</b>	<p>Terminar la sesión planteando las preguntas siguientes:</p> <p>A. ¿En qué se desvían sus palabras o frases de la visión de la compañía?</p> <p>B. ¿De qué forma apoyan sus palabras o frases la visión de la compañía?</p> <p>NOTA: Si las palabras o frases de alguno de los participantes difieren o contradicen la visión de la compañía, anímeles a discutir esas diferencias en privado con usted para identificar un plan de acción.</p>	20 minutos
<b>Nota Refuerzo</b>		N/A

<b>Ejercicio 9. Palabras inspiradoras</b>		
<b>Habilidad Emocional A Desarrollarse</b>	<b>Influencia Personal, Dominio de la Visión.</b>	
<b>Objetivo</b>	Ayudar a los participantes a expresar su visión utilizando palabras que inspiren a sus seguidores y les conecten con la visión del líder, reconocer además la fuerza de las palabras como medio para conectar a los seguidores con la visión del líder.	
<b>Tiempo Estimado</b>	50 minutos	
<b>Resumen</b>	El propósito de este ejercicio es desafiar a cualquier líder convencido de que las acciones dicen más que las palabras a, como mínimo, tener en cuenta el carácter estimulante de unas palabras bien seleccionadas y el impacto que esas palabras pueden tener en los seguidores. Asimismo, este ejercicio ayuda a los líderes a seleccionar palabras inspiradoras para expresar su visión a sus empleados. Las palabras comprometen el corazón y la imaginación. Las palabras que utilice el líder para comunicar su misión/visión pueden conseguir que, en lugar de ser aburrido e intrascendente, el mensaje sea valioso y lleno de significado.	
<b>Instrucciones</b>	<b>Actividad</b>	<b>Tiempo Estimado</b>
<b>Notas Para El Facilitador</b>	Explicar a los participantes que los líderes tienen que ser capaces de articular su visión de forma que comprometa a sus seguidores. Las palabras son el vehículo para articular la visión; por ello, es necesario seleccionar cuidadosamente las palabras y utilizarlas de forma que realmente consigan la conexión emocional deseada con la visión. Explicar que las palabras tienen la misma importancia que las acciones para comprometer plenamente al seguidor. Explicar también que, con frecuencia, las palabras suponen el primer contacto de los seguidores con la visión del líder; por eso son tan importantes. Pedir al grupo que piense en palabras que hayan impactado el corazón de los seguidores en los casos siguientes: las palabras llenas de inspiración de Martin Luther King "Yo tengo un sueño..."; la llamada a la acción de John F. Kennedy, "No preguntes qué es lo que tu país puede hacer por ti, piensa en lo que tú puedes hacer por tu país...". Utilizar ejemplos para reforzar la importancia de las palabras.	5 minutos
<b>Ejercicio</b>	<p>El éxito de la comunicación de los líderes depende de su capacidad para transmitir mensajes coherentes, repetitivos e inspiradores. Las palabras inspiradoras son aquéllas que comprometen el corazón y la imaginación. Analice las diferencias entre los ejemplos siguientes:</p> <p><b>PALABRAS NO INSPIRADORAS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>*Hacer una presentación</li> <li>*Fabricar sillas cómodas</li> <li>*Diseñar tiendas</li> </ul> <p><b>PALABRAS INSPIRADORAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>*Hacer presentaciones emotivas a los altos mandos en un entorno natural, placentero y confortable, por ejemplo un parque, que inspire a los presentes a aprender más.</li> <li>*Fabricar sillas que transformen a unos cuerpos cansados y doloridos en almas rejuvenecidas capaces de conquistar el mundo.</li> <li>*Diseñar tiendas que atraigan irresistiblemente la atención, despierten la curiosidad, creen una ilusión.</li> </ul>	15-20 minutos
<b>Instrucciones</b>	<p>A. Entregar a los participantes el Ejercicio.</p> <p>B. Pedir a los participantes que completen la hoja de trabajo pensando en las palabras y frases que seleccionaron en el ejercicio "Mi visión". Estas palabras y frases captan su visión en lo relativo a personas, productos, clientes, equipos, tecnología, etc.</p> <p>C. Para cada una de las palabras o frases seleccionadas en el ejercicio "Mi visión", pedir a los participantes que las escriban de nuevo intentando reflejar un compromiso emocional con la visión. Por ejemplo, un líder del sector automovilístico escribió que él deseaba que sus empleados fuesen unos buenos jugadores del equipo; cambió la frase jugadores del equipo y escribió "luchadores de la Súper Copa. que cada día se preparan</p> <p>D. Animar a los participantes a utilizar un lenguaje creativo e intentar escribir utilizando "imágenes cotidianas".</p>	5 minutos
<b>Reflexión</b>	<p>Terminar la sesión pidiendo a los participantes que trabajen en grupos de cuatro para responder a las preguntas siguientes:</p> <p>A. ¿Qué impacto tienen las palabras aburridas en los seguidores?</p> <p>B. ¿Cómo podemos utilizar las imágenes cotidianas para inspirar a los seguidores?</p>	20 minutos
<b>Nota Refuerzo</b>	No intentar transmitir la idea de que las palabras son el aspecto más relevante del liderazgo; por el contrario, explicar que juegan un papel de apoyo a la visión.	N/A

<b>Ejercicio 10. Compartir su visión.</b>		
<b>Habilidad Emocional A Desarrollarse</b>	<b>Influencia personal, Dominio de la visión.</b>	
<b>Objetivo</b>	El propósito de este ejercicio es ayudarle a evaluar el grado en que usted ha compartido su visión con los demás miembros de su organización.	
<b>Tiempo Estimado</b>	50 minutos	
<b>Resumen</b>	Tener una visión y no compartirla con los empleados y demás miembros de la organización no tiene utilidad alguna. Para que una visión llegue a arraigarse, el líder tiene que compartirla frecuente y apasionadamente. Este ejercicio evalúa si los participantes han compartido o no su visión con los demás miembros de la organización. En caso afirmativo, su tarea como Facilitador consiste en reforzar la necesidad de compartirla continuamente. Si el participante no comparte su visión frecuentemente o con los diversos niveles de la organización, su tarea consiste en animar al participante a hacerlo.	
<b>Instrucciones</b>	<b>Actividad</b>	<b>Tiempo Estimado</b>
<b>Notas Para El Facilitador</b>	Explicar que sin una visión, las personas no pueden saber qué es lo que el líder desea ni cuál es su línea de acción.	5 minutos
<b>Ejercicio</b>	<p>1.- ¿Ha compartido usted su visión con su jefe/líder/superior?</p> <p>_____ Si _____ No</p> <p>2.- Si usted es un mando medio, ¿de qué forma encaja su visión en la visión global de su compañía?</p> <p>_____ Si _____ No</p> <p>3.- ¿Ha compartido usted su visión con sus empleados?</p> <p>_____ Si _____ No</p> <p>4.- ¿Con que frecuencia habla usted de su visión?</p> <p>_____ Cada hora</p> <p>_____ Una vez al día</p> <p>_____ Una vez a la semana</p> <p>_____ Una vez al mes</p> <p>_____ Una vez al año</p> <p>Si su respuesta es menos de una vez al día, usted no comunica suficientemente su visión. Cada una de sus acciones y palabras debería reforzar su visión. Su tarea como líder, es alinear las acciones y pensamientos de cada uno de sus colaboradores en torno a la visión.</p>	15-20 minutos
<b>Instrucciones</b>	<p>A. Entregar a los participantes el Ejercicio.</p> <p>B. Pedir a cada participante que complete la hoja de trabajo reflexionando sobre las preguntas enumeradas. Pedirles que analicen el grado en que sus jefes, empleados y colegas son conscientes y capaces de articular la visión del participante. Explicar que, con frecuencia, los líderes piensan que han definido su visión, y es posible que lo hayan hecho ocasionalmente, pero lo que realmente deben ponderar es, ¿Conocen realmente la visión de mi unidad o departamento los demás miembros de la organización?</p> <p>C. Explicar que, como líderes, una de las principales responsabilidades es mantener a los empleados centrados en nuestra visión. Esta visión debe incluir, entre otros, los elementos siguientes: cómo vamos a trabajar unidos en equipo; cómo vamos a servir a nuestros clientes; en qué medida facilitan nuestro trabajo los equipos y la tecnología. Pida al grupo que responda a la pregunta 4 relacionada con la frecuencia con la que hablamos de nuestra visión, teniendo en mente esos elementos.</p>	5 minutos
<b>Reflexión</b>	<p>Terminar la sesión preguntando al grupo lo siguiente:</p> <p>a) ¿Piensa alguien que debería discutir de nuevo su visión con su jefe? ¿Por qué? ¿Por qué no?</p> <p>b) ¿Piensa alguien que debería discutir de nuevo su visión con sus empleados? ¿Por qué? ¿Por qué no?</p> <p>c) ¿Piensa alguien que debería discutir de nuevo su visión con sus colegas? ¿Por qué? ¿Por qué no?</p> <p>d) ¿Piensa alguien que su misión no encaja en la visión global de su compañía?</p> <p>NOTA: Resume esta discusión resaltando la idea de que el líder tiene que reforzar constantemente, al menos una vez al día, la visión con sus empleados.</p>	20 minutos
<b>Nota Refuerzo</b>		N/A

<b>Ejercicio 11. Consejos de parte de los empleados</b>		
<b>Habilidad Emocional A Desarrollarse</b>	<b>Autoconocimiento y control, Influencia Personal, Dominio de la Visión.</b>	
<b>Objetivo</b>	Evaluar los puntos fuertes y débiles de la visión.	
<b>Tiempo Estimado</b>	40 minutos	
<b>Resumen</b>	Los empleados han enumerado diez comportamientos que, en su opinión, matan el sentido de la visión en un grupo de trabajo. Estas acciones son comportamientos en los que el líder puede influir. El líder emocionalmente inteligente sabe que su comportamiento influye en las percepciones. Esas percepciones son críticas para motivar a los empleados a esforzarse por conseguir la visión. Sin embargo, la mayoría de los líderes no piensan en la visión en términos de comportamiento; en consecuencia, es posible que no sean conscientes de que determinados comportamientos pueden afectar el nivel de compromiso con la visión.	
<b>Instrucciones</b>	<b>Actividad</b>	<b>Tiempo Estimado</b>
<b>Notas Para El Facilitador</b>	Explicar a los participantes que el comportamiento del Líder tiene mucho que ver con el nivel de compromiso de los empleados con la visión. Enumerar las diez razones principales por las que las personas se sienten menos comprometidos con una visión. Explicar que, con frecuencia, pensamos que ofrecemos a los empleados lo que necesitan para estar alineados con la visión, pero el comportamiento del líder quizás indique algo diferente.	5 minutos
<b>Ejercicio</b>	<p>Basándose en investigaciones se han enumerado diez "asesinos de la visión". Para cada uno deberá marcar en la línea de frecuencia que lo represente. Los líderes matan la visión cuando:</p> <p>a) Tratan mal a las personas, por ejemplo: no demuestran interés, olvidar dar las gracias, no respetan a las personas, no hacen que se sientan valoradas.</p> <p>b) No dan buen ejemplo, guiándose por el proverbio "haz lo que yo digo, no lo que yo hago".</p> <p>c) Se centran en demasiadas cosas a la vez.</p> <p>d) Insisten demasiado en la tarea, olvidándose de las personas.</p> <p>e) No dan instrucciones claras.</p> <p>f) Ofrecen una línea de acción incoherente.</p> <p>g) No asumen la responsabilidad de los fracasos.</p> <p>h) Se centran en los detalles, sin explicar los "por qué" ni la visión global.</p> <p>i) Demuestran muy poco o ningún compromiso con la visión.</p> <p>j) Permiten que las personas que no están desempeñando sus tareas continúen en el puesto.</p>	10-15 minutos
<b>Instrucciones</b>	<p>A. Entregue a los participantes el Ejercicio.</p> <p>B. Pedir a cada participante que complete la hoja de trabajo. Para hacerlo, deben reflexionar sobre cada uno de los apartados y marcar en el continuo la frecuencia con la que utilizan ese comportamiento.</p> <p>C. Pedir a los participantes que analicen sus tres puntuaciones más bajas.</p>	5 minutos
<b>Reflexión</b>	<p>Plantear las preguntas siguientes:</p> <p>A. ¿Qué impacto tiene el comportamiento del Líder en el compromiso de los empleados?</p> <p>B. ¿Qué impacto tienen las acciones enumeradas en su comportamiento, cuando usted es un seguidor?</p> <p>C. ¿Cree usted que sus comportamientos tienen un impacto negativo en algunos de sus empleados?</p> <p>D. ¿Qué puede hacer para cambiar la situación?</p>	15 minutos
<b>Nota Refuerzo</b>		N/A

## Anexo 7 Cuestionario del Coeficiente de Inteligencia Emocional

### **Sección 1. Ambiente Actual**

*Piense en el año pasado. En la lista siguiente indique cuanta aflicción o angustia le causó uno de los sucesos de trabajo y personales que se anotan.*

No.	Afirmaciones	Mucha	Moderada	Poca	Nada/No ocurrió
1	Despedido o renunció o se jubiló				
2	Nuevo empleo o compañía				
3	Nuevo tipo de trabajo				
4	Reducción o reorganización en la compañía				
5	Algún otro cambio en el trabajo, no incluido en la lista anterior, que le produjo angustia.				
6	Pérdida económica o disminución de ingresos.				
7	Muerte de un amigo íntimo o miembro de familia.				
8	Mudanza o traslado.				
9	Su separación o divorcio.				
10	Su matrimonio.				
11	Compró una nueva casa.				
12	Fue víctima de un crimen.				
13	Nacimiento de un hijo, adopción, hijastros u otras personas agregadas al hogar.				
14	Complicación en el sistema judicial.				
15	Seria enfermedad personal o heridas.				
16	Seria enfermedad o lesiones de un amigo íntimo o miembro de la familia.				
17	Aumento de responsabilidades de cuidar de un pariente viejo o inválido.				
18	Cualquier otro cambio no incluido en la lista anterior que le produjo angustia.				
20	Seguridad del empleo				
21	Relaciones con el Jefe inmediato				
22	Cambio de prioridades en el trabajo				
23	Relaciones con compañeros de trabajo				
24	Oportunidad de avanzar y desarrollarse				
25	Exceso de trabajo				
26	Control de la carga de trabajo				
27	Falta de flexibilidad para hacer frente a las emergencias de la familia o personales				
28	Favoritismo o injusticia en políticas de contratación y ascenso en el trabajo				
29	Constante vigilancia de su desempeño en el oficio				
31	Dificultades financieras				
32	Aumento de responsabilidades de cuidar de un adulto viejo o un pariente inválido				
33	Desavenencias con socio o cónyuge				
34	Crianza de un hijo				

No.	Afirmaciones	Mucha	Moderada	Poca	Nada/No ocurrió
35	Estar separado del marido o la esposa				
36	Deterioro de la salud personal				
37	Encontrar quién cuide del niño, o problemas con la actual situación de dicho cuidado				
38	No tiene tiempo suficiente para pasar con los que están más cerca de usted				
39	Vecindario peligroso o no seguro				
40	Relaciones con un pariente íntimo (padres, hermanos, yernos)				
41	Conflicto sexual o frustración				
42	Conflicto trabajo-familia				
43	Soledad o falta de intimidad				
44	Cuestiones de fecundidad o reproducción				

### **Sección 2. Conocimiento Emocional**

*En la siguiente sección, califique cada frase conforme usted piensa y siente sobre usted.*

No.	Afirmaciones	Mucha	Moderada	Poca	Nada/No ocurrió
1	Puedo nombrar mis sentimientos				
2	He aprendido mucho acerca de mí mismo escuchando mis sentimientos				
3	Soy consciente de mis sentimientos la mayor parte del tiempo				
4	Sé cuándo me estoy alterando				
5	Cuando estoy triste, sé por qué				
6	Me juzgo a mí mismo por la manera como creo que los demás me ven				
7	Gozo de vida emocional				
8	Me asustan las personas que muestran emociones fuertes				
9	A veces quisiera ser otra persona				
10	Presto atención a mi estado físico para entender mis sentimientos				
11	Acepto mis sentimientos como propios				
12	Les hago saber a los demás cuando están haciendo un buen trabajo				
13	Expreso mis emociones aun cuando sean negativas				
14	Les hago saber a los demás lo que quiero y necesito				
15	Mis amigos íntimos dirían que yo expreso mi aprecio por ellos				
16	Me guardo mis sentimientos para mí solo				
17	Les hago saber a los demás, cuando sentimientos desagradables intervienen en la manera como trabajamos				
18	Me cuesta trabajo pedir ayuda cuando la necesito				
19	Al tratar con los demás puedo percibir cómo se sientan				
20	Haría cualquier cosa por no parecer tonto ante mis compañeros				
21	Puedo reconocer las emociones de otros mirándolos a los				

No.	Afirmaciones	Mucha	Moderada	Poca	Nada/No ocurrió
	ojos				
22	Me cuesta trabajo hablar con personas que no comparten mis puntos de vista				
23	Me concentro en las cualidades positivas de los demás				
24	Rara vez siento ganas de reñir a otro				
25	Pienso cómo se sentirían los demás antes de expresar mi opinión				
26	Con cualquier que hablo, siempre lo escucho con atención				
27	Puedo presentar el ánimo de un grupo cuando entro en un salón				
28	Yo puedo hacer que personas a quienes acabo de conocer hablen de sí mismas				
29	sé "leer entre líneas" cuando alguien está hablando				
30	Generalmente sé cómo piensan los demás sobre mí				
31	Puedo presentar los sentimientos de una persona aunque no los exprese con palabras				
32	Cambio mi expresión emocional según la persona con quien esté				
33	Se cuando un amigo está preocupado				

### Sección 3. Competencias Emocionales

Piense en el mes pasado. En la siguiente lista, indique cómo describe cada frase, conforme su conducta o intención.

No.	Afirmaciones	Mucha	Moderada	Poca	Nada/No ocurrió
1	Puedo excluir toda distracción cuando tengo que concentrarme				
2	Generalmente termino lo que comienzo				
3	Sé decir que no cuando es necesario				
4	Sé recompensarme a mí mismo después de alcanzar una meta				
5	Puedo hacer a un lado las recompensas a corto plazo a cambio de una meta a largo plazo				
6	Puedo concentrarme completamente en una tarea cuando es necesario				
7	Hago cosas que después me arrepiento				
8	Acepto la responsabilidad de manejar mis emociones				
9	Cuando me veo ante un problema, me gusta despacharlo lo más pronto posible				
10	Pienso qué es lo que quiero antes de actuar				
11	Puedo aplazar mi satisfacción personal a cambio de una meta más grande				
12	Cuando estoy de mal humor puedo superarlo hablando				
13	Me da rabia cuando me critican				
14	No sé cuál es el origen de mi enfado en muchas ocasiones				
15	He recomendado proyectos novedosos a mi compañía				
16	Participo en compartir información e ideas				

No.	Afirmaciones	Mucha	Moderada	Poca	Nada/No ocurrió
17	Sueño con el futuro para ayudarme a pensar hacia dónde voy				
18	Mis mejores ideas me vienen cuando no estoy en ellas				
19	Tengo ideas brillantes que me han venido de pronto y ya completamente formadas				
20	Tengo un buen sentido de cuándo las ideas tendrán éxito o fracasarán				
21	Me fascinan los conceptos nuevos e inusuales				
22	He implementado proyectos novedosos en mi compañía				
23	Me entusiasman las ideas nuevas y soluciones nuevas				
24	Me desempeño bien haciendo tormentas de ideas para generar opciones sobre un problema				
25	Puedo reaccionar después de haberme sentido desilusionado				
26	Puedo realizar lo que necesito si me dedico a ello				
27	Obstáculos o problemas en mi vida han producido cambios inesperados para mejorar				
28	Encuentro fácil esperar con paciencia cuando es necesario				
29	Siempre hay más de una respuesta correcta				
30	Sé cómo dar satisfacción a todas las partes de mí mismo				
31	No me gusta dejar para mañana lo que se puede hacer hoy				
32	Temo ensayar otra vez una cosa que ya ha fallado antes				
33	Pienso que hay problemas por los cuales no vale la pena preocuparse				
34	Yo me despreocupo cuando la tensión aumenta				
35	Puedo ver el aspecto humorístico de las situaciones				
36	A menudo dejo una cosa a un lado por un tiempo para obtener una nueva perspectiva				
37	Cuando encuentro un problema me concentro en qué se puede hacer para resolverlo				
38	Puedo lamentarme cuando pierdo algo que es importante para mí				
39	Me siento incómodo cuando alguien se acerca demasiado a mí emocionalmente				
40	Tengo varios amigos con quienes puedo contar en caso de dificultades				
41	Muestro mucho amor y afecto por mis amigos				
42	Cuando tengo un problema, sé a quién acudir o qué hacer para ayudar a resolverlo				
43	Mis creencias y valores guían mi conducta diaria				
44	Mi familia está siempre conmigo cuando la necesito				
45	Dudo de que mis colegas realmente me aprecien como persona				
46	Me cuesta trabajo hacer amistades				
47	Rara vez lloro				
48	Puedo contradecir con eficiencia para producir un cambio				
49	No expresaría mis sentimientos si creyera que con ellos causarían un desacuerdo				

No.	Afirmaciones	Mucha	Moderada	Poca	Nada/No ocurrió
50	En el fondo, yo sólo puedo confiar en mí mismo para hacer las cosas				
51	Permanezco en calma aún en situaciones en que los demás se irritan				
52	Es mejor no alborotar problemas si se puede evitar				
53	Me cuesta trabajo obtener consenso de mi equipo de trabajo				
54	Pido retroinformación a mis colegas sobre rendimiento				
55	Tengo habilidad para organizar y motivar a grupos de personas				
56	Me gusta hacer frente a los problemas en el trabajo y resolverlos				
57	Escucho la crítica con mente abierta y la acepto cuando es justa				
58	Dejo que las cosas crezcan hasta el punto crítico antes de hablar de ellas				
59	Cuando hago un comentario crítico, me concentro en la conducta y no en la persona				
60	Evito las disputas				

#### **Sección 4. Valores y Creencias**

*Piense en el mes pasado. En la siguiente lista, indique cómo describe cada frase, conforme su conducta o intención.*

No.	Afirmaciones	Mucha	Moderada	Poca	Nada/No ocurrió
1	Yo puedo ver la mortificación de los demás, aunque no le mencionen				
2	Puedo leer las emociones de la gente por sus ademanes				
3	Actúo con ética en mi trato con los demás				
4	No vacilaría en hacer un esfuerzo extra por ayudar a una persona que esté en dificultades				
5	Tengo en cuenta los sentimientos de los demás en mi trato con ellos				
6	Me puedo poner en el lugar de otra persona				
7	Hay personas a quienes jamás perdono				
8	Puedo perdonarme a mí mismo por no ser perfecto				
9	Cuando tengo éxito en algo, me parece que podía haberle hecho mejor				
10	Ayudo a los demás a quedar bien en situaciones difíciles				
11	Constantemente me preocupo por mis deficiencias				
12	Envidia a los que tienen más que yo				
13	Veo el lado bueno de las cosas				
14	Amo mi vida				
15	Sé que puedo encontrar soluciones a problemas difíciles				
16	Creo que las cosas generalmente sales bien				
17	Continuamente me he visto frustrado en la vida por mala suerte				
18	Me gusta ser lo que soy				

No.	Afirmaciones	Mucha	Moderada	Poca	Nada/No ocurrió
19	Veo los retos como oportunidades para aprender				
20	Bajo presión estoy seguro de que encontraré una solución				
21	A veces tengo la solución correcta sin tener las razones				
22	Mis corazonadas suelen ser acertadas				
23	Visualizo mis metas futuras				
24	Puedo ver el producto terminado o el cuadro antes de que estén completos				
25	Creo en mis sueños aun cuando no los vean no los entiendan				
26	Cuando me veo ante una elección difícil, sigo mi corazón				
27	Presto atención cuando las cosas no me parecen del todo bien				
28	Una vez que me he decidido, rara vez cambio de opinión				
29	La gente dice que yo soy un visionario				
30	Cuando alguien presenta una opinión distinta de la mía, me cuesta trabajo aceptarla				
31	Uso de mis reacciones intuitivas para tomar decisiones difíciles				
32	Todos se aprovecharían de mí yo los dejara				
33	Confío en los demás hasta que tenga razones para no confiar				
34	Tengo mucho cuidado para decidirme a confiar en una persona				
35	Respeto a mis colegas				
36	Las personas parecidas a mí en mi empresa han recibido más beneficios que yo (aumentos, ascensos, oportunidades, recompensas, etc.)				
37	Las personas a quienes trato son dignas de confianza				
38	Parece que yo siempre salgo defraudado				
39	Muy poco en la vida es justo o equitativo				
40	Cuando algo no funciona, yo trato de presentar un plan alternativo				
41	Cuando conozco a una persona nueva, descubro muy poco de información personal sobre mí mismo				
42	Yo puedo lograr que las cosas se hagan				
43	La suerte hace un papel muy importante en mi vida				
44	Encuentro inútil luchar contra la jerarquía establecida en mi empresa				
45	Las circunstancias están fuera de mi control				
46	Necesito reconocimiento de los demás para que mi trabajo valga la pena				
47	Es fácil que los demás gusten de mí				
48	Me cuesta mucho trabajo aceptar cumplidos				
49	Tengo la habilidad de conseguir lo que quiero				
50	Siento que controlo mi vida				
51	Si reflexiono sobre mi vida, podría sentir que básicamente no soy feliz				

No.	Afirmaciones	Mucha	Moderada	Poca	Nada/No ocurrió
52	Me siento asustado y creo que no tengo el control de las cosas cuando éstas cambian rápidamente				
53	Me gusta encargarme de una cosa				
54	Yo sé lo que quiero y lo busco				
55	Cuando cometo un error estoy dispuesto a reconocerlo				
56	Siento que estoy engañando a los demás				
57	Si no me apasiona mi trabajo, cambiaría de oficio				
58	Mi oficio es una extensión de mi sistema personal de valores				
59	Jamás digo una mentira				
60	Encuentro que me dejo llevar por una situación aun cuando no esté de acuerdo con ella				
61	Exagero mis habilidades para poder avanzar				
62	Digo la verdad aun cuando sea difícil				
63	He hecho de mi oficio cosas contrarias a mis principios				

Fuente: Cooper y Sawaf, 2004

#### Anexo 8 Cuestionario de Multifactorial de Liderazgo MLQ 5X (versión apreciativa)

- ✓ *Este cuestionario intenta describir su estilo de liderazgo. Por favor, responda cada una de las afirmaciones descriptivas conforme Usted procedería.*
- ✓ *La calificación consiste en la frecuencia en que Usted realizaría tal afirmación.*
- ✓ *La palabra “además” puede significar sus pares, clientes, informantes directores, o supervisores, o todos ellos.*
- ✓ *Use los calificativos “Nunca”, “Rara Vez”, “Ocasionalmente”, “A menudo” o “Frecuente mente, sino siempre” para sus respuestas, marcando las categorías correspondiente con una cruz o un círculo.*

No	Afirmaciones	Nunca	Rara Vez	Ocasionalmente	A menudo	Frecuente mente/ siempre
1	Proporciono ayuda a los demás cuando se esfuerzan					
2	Evalúo críticamente creencias y supuestos, para ver si son los apropiados					
3	Trato de no interferir en los problemas hasta que se vuelven serios					
4	Trato de poner atención sobre irregularidades, errores y desviaciones de los estándares requeridos					
5	Me cuesta trabajo involucrarme cuando surge alguna situación relevante					
6	Expreso mis valores y creencias más importantes					
7	Suelo estar ausente cuando surgen problemas importantes					

No	Afirmaciones	Nunca	Rara Vez	Ocasionalmente	A menudo	Frecuente mente/ siempre
8	<i>Cuando resuelvo problemas trato de verlos de formas distintas</i>					
9	<i>Dirijo la atención hacia el futuro de modo optimista.</i>					
10	<i>Hago que los demás se sientan orgullosos de estar asociados conmigo</i>					
11	<i>Aclaro y específico la responsabilidad de cada uno, para lograr los objetivos de desempeño.</i>					
12	<i>Me decido actuar solo cuando las cosas funcionan mal</i>					
13	<i>Tiendo a hablar con entusiasmo sobre las cosas</i>					
14	<i>Considero importante tener un objetivo claro en lo que se hace</i>					
15	<i>Dedico tiempo a enseñar y orientar</i>					
16	<i>Dejo en claro lo que cada uno podría recibir, si lograra las metas</i>					
17	<i>Mantengo la creencia que si algo no ha dejado de funcionar totalmente, no es necesario arreglarlo</i>					
18	<i>Por el bienestar del grupo soy capaz de ir más allá de sus intereses</i>					
19	<i>Trato a otros como individuos y no sólo como miembros de un grupo</i>					
20	<i>Demuestro que los problemas deben llegar a ser crónicos antes de actuar</i>					
21	<i>Actúo de modo que me gano el respeto de otros</i>					
22	<i>Pone toda mi atención en la búsqueda y manejo de errores, quejas y fallas.</i>					
23	<i>Tomo en consideración las consecuencias morales y éticas en las decisiones adoptadas.</i>					
24	<i>Realizo un seguimiento de todos los errores que se producen</i>					
25	<i>Me muestro confiable y seguro</i>					
26	<i>Construyo una visión motivante del futuro</i>					
27	<i>Dirijo la atención hacia fracasos o errores, para alcanzar los estándares.</i>					
28	<i>Me cuesta tomar decisiones</i>					
29	<i>Considero que cada individuo tiene necesidades, habilidades y aspiraciones que son únicas.</i>					
30	<i>Ayudo a que los otros miren los problemas desde distintos puntos de vista</i>					
31	<i>Ayudo a desarrollar mis fortalezas</i>					
32	<i>Sugiero nuevas formas de hacer el trabajo</i>					
33	<i>Tiendo a demorar la respuesta de asuntos urgentes</i>					
34	<i>Enfatizo la importancia de tener una misión compartida</i>					
35	<i>Expreso satisfacción cuando cumplo con lo esperado</i>					

No	Afirmaciones	Nunca	Rara Vez	Ocasionalmente	A menudo	Frecuente mente/ siempre
36	Expreso confianza en que se alcanzarán las metas					

### Anexo 9 Cuestionario de Multifactorial de Liderazgo MLQ 5X (versión apreciativa)

✓ Este cuestionario intenta describir su estilo de liderazgo. Por favor, responda cada una de las afirmaciones descriptivas conforme Usted procedería.

✓ La calificación consiste en la frecuencia en que Usted realizaría tal afirmación.

✓ La palabra "además" puede significar sus pares, clientes, informantes directores, o supervisores, o todos ellos.

✓ Use los calificativos "Nunca", "Rara Vez", "Ocasionalmente", "A menudo" o "Frecuente mente, sino siempre" para sus respuestas, marcando las categorías correspondiente con una cruz o un círculo.

No	Afirmaciones	Nunca	Rara Vez	Ocasionalmente	A menudo	Frecuente mente, sino siempre
1	Ayuda a los otros a cambio de sus esfuerzos.					
2	Reexamina sus ideas críticas para evaluar si son adecuadas					
3	Cuando surgen temas importantes evita involucrarme					
4	Su atención está concentrada en irregularidades, errores, excepciones y desviaciones de los estándares					
5	Evita verse involucrado cuando surgen importantes discusiones					
6	Expresa sus valores y creencias más importante					
7	Está ausente cuando le necesitan					
8	Busca diferentes perspectivas cuando solucionan problemas					
9	Se expresa de manera optimista acerca del futuro					
10	Incentiva a otros para que se asocien con él					
11	Discute en términos específicos quien se responsabiliza por los objetivos de desempeño					
12	Espera hasta que las cosas vayan mal para actuar					
13	Se expresa con entusiasmo acerca de las necesidades que deben ser satisfechas.					
14	Especifica la importancia de tener un fuerte sentido de propósito o voluntad.					
15	Invierte tiempo enseñando y entrenando.					
16	Aclara lo que se puede esperar recibir cuando son alcanzados los objetivos de desempeño.					
17	Demuestra que es un creyente firme de la afirmación "Si no está roto, no lo repares"					

No	Afirmaciones	Nunca	Rara Vez	Ocasionalmente	A menudo	Frecuente mente, sino siempre
18	Va más allá de sus propios intereses por el bienestar del grupo.					
19	Trata a los otros como individuos más que como miembros del grupo					
20	Piensa que los problemas deben llegar a ser crónicos antes de tomar acciones.					
21	Actúa de forma tal que gana el respeto de los otros.					
22	Concreta toda la atención en el manejo de los errores de las decisiones.					
23	Considera las consecuencias morales y éticas de sus decisiones.					
24	Está al tanto de todos los errores.					
25	Despliega un sentido de poder y confianza.					
26	Estimula una visión apremiante al futuro.					
27	Dirige su atención a las fallas que impide alcanzar los objetivos.					
28	Evita tomar decisiones.					
29	Considera a cada individuo diferente de los demás en cuanto a sus necesidades, habilidades y aspiraciones.					
30	Induce a los otros a que perciban los problemas desde diferentes ángulos.					
31	Ayuda a otros a desarrollar sus fortalezas.					
32	Sugiere nuevas formas de cómo completar las tareas.					
33	Posterga las respuestas a preguntas urgentes.					
34	Enfatiza la importancia de tener un sentido colectivo de misión.					
35	Expresa satisfacción cuando los demás cumplen sus expectativas.					
36	Expresa confianza en que los objetivos serán realizados.					

Fuente: Bass y Avolio, 2000.