

**Estudio mixto de los estilos de liderazgo e inteligencia emocional de la empresa**

**JEDUCA S.A.S**

**Kely Yuliet Ríos Lodoño**

**Natali Vanegas Marín**

**Asesor**

**Luis Felipe Londoño Ardila**

**Trabajo de Grado para Optar al Título de Psicólogas**

**Institución Universitaria de Envigado**

**Facultad de Ciencias Sociales**

**Psicología**

**Envigado**

**2016**

**Nota de Aceptación**

---

---

---

---

---

---

Jurado

Martes 22 de noviembre de 2016

### **Agradecimientos**

Le agradecemos a la empresa JEDUCA S.A.S por permitirnos realizar nuestra investigación, a nuestro asesor Luis Felipe Londoño Ardila por guiarnos en este largo proceso y sobre todo a Dios y a nuestras familias por acompañarnos en este camino.

## Tabla de Contenido

<b>Resumen</b> .....	8
<b>Introducción</b> .....	10
<b>Planteamiento del problema</b> .....	13
<b>Justificación</b> .....	23
<b>Objetivos</b> .....	27
Objetivo General.....	27
Objetivo específico.....	27
<b>Antecedentes</b> .....	28
Antecedentes internacionales.....	28
Antecedentes nacionales.....	35
Antecedentes locales.....	41
<b>Marco teórico</b> .....	44
Percepción.....	44
Inteligencia emocional.....	47
Liderazgo.....	57
<b>Diseño metodológico</b> .....	76
Tipo de investigación.....	76
Diseño.....	76
Población.....	78
Instrumento.....	79
Procedimiento.....	85
Consideraciones éticas.....	85

<b>Análisis de resultados</b> .....	86
<b>Discusión</b> .....	99
<b>Conclusiones y recomendaciones</b> .....	116
<b>Referencias</b> .....	118
<b>Anexo</b> .....	130

### Lista de Tablas y Gráficos

Tabla 1. Datos sociodemográficos.....	78
Tabla 2. Cargos directivos.....	86
Tabla 3. Cargos tácticos.....	86
Tabla 4. Tiempo de vinculación por años.....	87
Tabla 5. Tiempo de vinculación por meses.....	87
Tabla 6. Edades de 46 a 24 años.....	88
Tabla 7. Edades de 23 a 18 años.....	88
Tabla 8. Intrapersonal.....	89
Tabla 9. Interpersonal.....	90
Tabla 10. Adaptabilidad.....	91
Tabla 11. Manejo del estrés.....	92
Tabla 12. Estado de ánimo.....	93
Gráfico 1. Comportamiento general.....	89
Gráfico 2. Intrapersonal.....	90
Gráfico 3. Interpersonal.....	91
Gráfico 4. Adaptabilidad.....	92
Gráfico 5. Manejo del estrés.....	93
Gráfico 6. Estado de ánimo.....	94
Gráfico 7. Liderazgo transformacional.....	95
Gráfico 8. Liderazgo transaccional.....	96
Gráfico 9. Líder correctivo/evitador.....	97
Gráfico 10. Consecuencias organizacionales.....	98

**Lista de Anexos**

Anexo 1. Consentimiento informado.....	130
Anexo 2. Consentimiento informado grupo focal.....	131
Anexo 3. MLQ 5X corta adaptado (82 ítems) cuestionario multifactorial de liderazgo.....	132
Anexo 4. Test Ice de BarOn.....	137
Anexo 5. Matriz categorial.....	145

## **Resumen**

Esta investigación se basó en la identificación del estilo de liderazgo y de inteligencia emocional de los empleados de la empresa JEDUCA S.A.S. Se realizó bajo una investigación mixta, con el diseño de dos etapas, la participación correspondió a 11 empleados. Para esto se utilizó el instrumento MLQ forma 5X corta adaptada (82 ítems) cuestionario multifactorial de liderazgo, el test Ice de BarOn y la herramienta de grupo focal.

En el análisis de los resultados se identificó que en la prueba de inteligencia emocional en el comportamiento general el manejo de la tensión correspondió a 96,62%, la habilidad intrapersonal la independencia con un 100% bueno, la habilidad interpersonal en las relaciones interpersonales con 64% bueno, en adaptabilidad la flexibilidad con un 100% desarrollado, el manejo del estrés fue la tolerancia al estrés con 9% desarrollado, el estado de ánimo fue la felicidad con 82% bueno. El estilo de liderazgo en esta empresa correspondió al liderazgo transformacional. De igual forma los empleados expresan que saben manejar el estrés y que hay una buena comunicación entre ellos y el líder.

### **Palabras clave**

Estilos de liderazgo, inteligencia emocional, percepción.

### **Abstract**

This research was based on the identification of the style of leadership and emotional intelligence of employees of the company JEDUCA S.A.S. Was carried out under a joint investigation with the two-stage design, participation corresponded to 11 employees. For this was used the instrument MLQ form 5X short adapted (82 items) multifactor leadership questionnaire, the test Ice de BarOn and the tool of focal group.

The analysis of the results identified that emotional intelligence in general behavior test stress management corresponded to 96,62%, the intrapersonal ability independence with a 100% good, skill in interpersonal relations with 64% good, in adaptability flexibility with a 100% developed, the handling of stress was tolerance to stress with 9% developed with 82% good mood was happiness. The style of leadership in this company corresponded to the transformational leadership. Of equal way the employees expressed that know handle the stress and that there is a good communication between them and the leader.

**Key words:** Styles of leadership, intelligence emotional, perception,

## Introducción

El trabajo de investigación que se presenta a continuación, tiene como principal objetivo analizar la percepción, los niveles de inteligencia emocional y estilos de liderazgo de los empleados de la empresa JEDUCA S.A.S para la cual se utilizó el tipo de enfoque mixto “Proceso que recolecta, analiza y vincula datos cuantitativos y cualitativos en un mismo estudio o una serie de investigaciones para responder a un planteamiento del problema” (Teddlie y Tashakkori, et al. como se citó en Hernández y Fernández, et al. 2006, p. 755).

Este se realizara en vista de que la IE y el liderazgo, son unas características importantes que todo ser humano posee y que algunos tienen más desarrolladas estas habilidades que otros, convirtiéndose esta en una fortaleza para desempeñarse a nivel organizacional de forma eficiente; teniendo en cuenta esto y que está en el proceso de crecimiento, la empresa desea conocer cuáles son los tipos de liderazgo que posee cada uno de sus empleados. Por lo que considera pertinente evaluar la IE de sus empleados y mucho más aun aplicar la prueba de liderazgo, para desde el conocimiento de estos poder potencializar la habilidades de sus empleados, para beneficio de estos y de la misma empresa.

Teniendo en cuenta que la investigación se dividió en dos etapas, la primera como anteriormente se ha señalado, se hará por medio de aplicación de pruebas (MLQ forma 5X corta adaptado (82 ítems) el cuestionario multifactorial de liderazgo y el test ice de BarOn de inteligencia emocional) y la segunda se realizara desde un “grupo focal que es un método de investigación colectivista, más que individualista, y se centra en la pluralidad y variedad de las actitudes, experiencias y creencias de los participantes, y lo hace en un espacio de tiempo relativamente corto” (Hamui y Varela citaron a Martínez, et al. 2012, p.56). Con lo que se pretende complementar la investigación. Adicionalmente en esta etapa cualitativa el tipo de

metodología a utilizar será desde un enfoque transaccional descriptivo y no experimental. Definido por Hernández y Fernández, et al. (2006)

Para efecto de esto como anterior mente se expuso se utilizaron dos tipos de pruebas las cuales constan de (la prueba MLQ forma 5X corta que mide los estilos de liderazgo transformacional, liderazgo transaccional y el liderazgo correctivo/evitador; y una variable de las consecuencias organizacionales. En las que Vega y Zavala (2004) mencionan las variables de cada tipo de la siguiente manera: El estilo de liderazgo transformacional contiene: las variables Carisma/Inspiracional (la que a su vez contiene a las subvariables Influencia Idealizada Atribuida y Conductual, y Motivación Inspiracional) y Estimulación Intelectual. El liderazgo transaccional contiene se compone de las variables Consideración Individualizada y Recompensa Contingente. y El liderazgo correctivo/evitador está compuesto por la Dirección por Excepción Activa y el Liderazgo Pasivo/Evitador (dentro del cual se encuentran por la Dirección por Excepción Pasiva y Laissez-Faire). Ya por último la variable consecuencia organizacional contiene las variables: Efectividad, Esfuerzo Extra y Satisfacción; asociadas al Liderazgo Transformacional.

En la prueba de IE de acuerdo con el modelo de BarOn (1997) definida como un conjunto de habilidades emocionales, personales e interpersonales que influyen en nuestra habilidad general para afrontar las demandas y presiones del medio ambiente. Es descrita por Ugarriza (2001) por medio de escalas en las que cada una de estas, está dividida por subcomponentes: Componente intrapersonal (CIA) dividido en comprensión emocional de sí mismo, asertividad, auto concepto y autorrealización e independencia. El componente interpersonal (CIE) que está compuesto por empatía, responsabilidad social y relación interpersonal. El componente de adaptabilidad (CAD) que reúne prueba de la realidad, flexibilidad y solución de problemas. El componente manejo del estrés (CME) que reúne

tolerancia al estrés y control de los impulsos y por último componente del estado de ánimo en general (CAG) compuesto por Felicidad (FE) y Optimismo (OP).

Finalmente se pudo identificar los tipos de liderazgo y escalas de inteligencia emocional que predominaban en los empleados de JEDUCA S.A.S, además de la percepción que estos tenían sobre su inteligencia emocional y los estilos de liderazgo presentes en la organización y las características de estos.

## Planteamiento del problema

Desde la psicología organizacional se busca comprender el accionar del sujeto dentro de las organizaciones. De acuerdo con (Dunnette y Kirchner citados por Gómez 2016) “la psicología de la organización es el estudio de la organización, los procesos que tiene en su interior y las relaciones que establece con las personas que pertenecen a la misma” (p.138). Quien a su vez cita a Zepeda quien define:

A la psicología organizacional como la rama de la psicología que se dedica al estudio de los fenómenos psicológicos individuales al interior de las organizaciones y a través de las formas en que los procesos organizacionales ejercen su impacto en las personas (p. 138).

Teniendo en cuenta lo anterior, se pretende describir el liderazgo y la inteligencia emocional, desarrollados dentro la psicología organizacional, ya que es la rama que estudia al sujeto en el entorno laboral y como ese contexto lo marca de una u otra manera, modificando el pensamiento y la conducta del individuo dentro y fuera de la empresa; lo remonta nuevamente a los dos conceptos a desarrollar en esta investigación. Por esta razón, JEDUCA S.A.S, pretende como plan estratégico evaluar, ambos aspectos, para lograr un mejoramiento interno; identificando los tipos de liderazgo y escalas de IE de sus empleados, con el fin de obtener una mejor adaptabilidad y rendimiento laboral de los mismos. A lo que el modelo de la inteligencia emocional de (Salovey y Mayer citado por Cherniss y Goleman 2005) definen la IE como “la capacidad para observar los propios sentimientos y emociones y de los demás, para discriminar entre ellos, y utilizar esa información para guiar el pensamiento y las acciones” (p.52).

Como anterior mente se mencionó desde la psicología organizacional el objetivo es estudiar la relación y los procesos psicológicos de un sujeto dentro de una organización, lo

que para esta investigación se utilizara una metodología mixta, que (Creswell citado por Pereira 2011) “argumenta que la investigación mixta permite integrar, en un mismo estudio, metodologías cuantitativas y cualitativas, con el propósito de que exista mayor comprensión acerca del objeto de estudio” (p.20). Lo que permite profundizar más en esta organización, complementando lo encontrado en las pruebas realizadas en JEDUCA S.A.S.

Teniendo en cuenta que el área metropolitana en relación al sector empresarial, está constituida en su gran mayoría por pymes. A lo que (Garzón Citado por Castellanos y Montoya, et al. 2010) determinó que las Pyme mantienen su comportamiento en Colombia, representando alrededor del 97% de los establecimientos, casi una tercera parte de la producción y de las exportaciones no tradicionales y un 57% del empleo industrial, así como un 70% del empleo total (p. 110). Teniendo en cuenta esta información y que JEDUCA S.A.S es un claro ejemplo de pymes, se permite profundizar en la investigación, desde la metodología mixta como medio de complementación para comprender con mayor profundidad los factores de IE y liderazgo de la empresa, desde la misma percepción que poseen los trabajadores de ella.

Adicionalmente este sector se ha convertido en un objeto del conocimiento de gran interés para algunos sectores económicos, gubernamentales y educativos del país debido a su alta contribución en el crecimiento y desarrollo económico y la generación de empleo (Villegas y Toro, 2010, p.88) lo que plantea una iniciativa de investigación sobre estas organizaciones. Con lo que se contara con una visión desde las teorías de la percepción, para abordar más completamente el tema tomando como principal referente a Robbins & Judge (2013) quienes definen “la percepción como el proceso mediante el cual los individuos organizan e interpretan las impresiones de sus sentidos, con la finalidad de dar significado a su entorno” (p. 166).

Continuando con Mestre y Fernández (2009) mencionan que la IE es una habilidad para percibir, acceder y generar emociones que van facilitando el pensamiento, comprender y darle significado a las emociones y reflexionar para mejorar las emociones y el pensamiento (p. 44), relacionándolo desde las organizaciones cada trabajador va procesando la información de diferente manera, generando diferentes emociones a lo largo de la jornada laboral.

Actualmente para nadie es un secreto que las emociones están acompañando a los empleados a lo largo de su vida laboral y que a si mismo estas influyen en el desarrollo de un día normal de trabajo. Su rendimiento puede verse igualmente afectado, por las emociones si no se tiene un buen manejo de ellas, adicionalmente el empleado puede verse influenciado en sus tareas positiva o negativamente, de manera que si en la organización no hay un buen líder que apoye, oriente y direcciona los procesos que se estén llevando a cabo dentro de la organización y anticipe problemas que puedan aparecer y su posible solución; se pueden afectar los resultados y/o metas esperadas, disminuyendo la calidad y la eficiencia que ambas organizaciones han alcanzado y aspiran mejorar . A lo que Alles (2005) menciona el concepto de liderazgo definiéndolo:

Habilidad necesaria para orientar la acción de los grupos humanos en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios de desarrollo de la acción de ese grupo. La habilidad para fijar objetivos, el seguimiento de dichos objetivos y la capacidad de dar feedback, integrando las opiniones de los otros. Establecer claramente directivas, fijar objetivos, prioridades y comunicarlas. Tener energía y transmitirla a otros. Motivar e inspirar confianza. Tener valor para defender o encarnar creencias, ideas y asociaciones. Manejar el cambio para asegurar competitividad y efectividad a

largo plazo. Plantear abiertamente los conflictos para optimizar la calidad de las decisiones y la efectividad de la organización. Proveer coaching y feedback para el desarrollo de los colaboradores. (p.17).

Según lo anterior, descrito por Martha Alles (2005), el liderazgo es básico en las organizaciones, tanto para un buen manejo interno como para determinar las acciones de estos con el contexto externo. De manera que los conceptos de IE y liderazgo están en las organizaciones de forma superficial, identificados desde las actitudes y comportamientos que despliegan los empleados al momento de desempeñar su cargo; la Inteligencia Emocional (IE) será muy influyente en los individuos a la hora de realizar las labores correspondientes, puesto que, si se dejan llevar por las emociones sin hacer un proceso de razonamiento adecuado a la hora de enfrentarse a problemáticas cotidianas, puede afectar el proceso y cumplimiento del trabajo a realizar. Un ejemplo claro sería cuando un empleado tiene pensamientos u opiniones contrarias a su jefe o compañeros y reacciona de manera efusiva o agresiva o también se puede identificar cuando el trabajador, mezcla estas diferencias e inconformismos con la entrega de sus labores, realizándolas mal o no presentándolas; hipótesis desarrollada desde lo observado y dialogado con el gerente de JEDUCA S.A.S retomando este ejemplo como uno de varios momentos propicios para identificar y evidenciar la falta de adaptabilidad de la persona al momento de enfrentarse a situaciones que se le puedan presentar, además de que al no tener un buen manejo de IE puede llegar a afectar su relación con los otros y hasta su rendimiento laboral.

Actualmente uno de los modelos con mayor cantidad de investigaciones es el modelo de liderazgo transformacional; en el que su principal investigador y definidor es (Bass quien citado por Nader y Castro 2007) determina la mayoría de sus teorías

considerando tanto los rasgos y conductas del líder, como las variables situacionales, dando lugar a una perspectiva más abarcadora que el resto de las orientaciones descritas. (p. 690)

Según (Bass y Avolio, 2006, citados por Bracho y García 2013) los líderes transformacionales, a través de la influencia ejercida en sus interrelaciones con los miembros del grupo, estimulan cambios de visión que conducen a cada individuo a dejar de lado sus intereses particulares para buscar el interés colectivo, aun cuando no tenga satisfechas sus necesidades vitales existenciales, tales como la seguridad y salud; así como las relacionales, que incluyen el amor y afiliación. (p. 168)

El Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) es, desde hace dos décadas, uno de los instrumentos más usados para medir el liderazgo en el campo de la Psicología de las Organizaciones (Molero; Recio; Et al. 2010, p. 495) dicha estructura factorial fue compuesta por seis factores fue propuesta por los autores del cuestionario (Bass y Avolio, 2004, citados por Molero; Recio; Et al. 2010).

#### Factores de liderazgo transformacional

**Influencia idealizada (atribuida):** Los líderes altos en este factor son admirados, respetados y obtienen la confianza de la gente. Los seguidores se identifican con ellos y tratan de imitarlos.

**Influencia idealizada (conducta):** Tiene el mismo significado que el factor anterior, pero los ítems que lo miden están centrados en conductas específicas.

**Motivación inspiracional:** Se refiere a los líderes que son capaces de motivar a los miembros de su equipo, proporcionando significado a su trabajo. Asimismo, el líder formula una visión de futuro atractiva para los empleados y la organización.

Estimulación intelectual: Estos líderes estimulan a sus colaboradores a ser innovadores, creativos y buscar por sí mismos la solución a los problemas que puedan plantearse.

Consideración individualizada: Los líderes altos en este factor prestan atención a las necesidades individuales de logro y crecimiento de los miembros de su equipo, actuando como mentores o coaches.

Factores de liderazgo transaccional

Recompensa contingente: Mediante el uso de las conductas descritas en este factor el líder clarifica las expectativas de sus seguidores y proporciona reconocimiento cuando se consiguen los objetivos.

Dirección por excepción (activa): Este tipo de líderes se centra en corregir los fallos y desviaciones de los empleados a la hora de conseguir los objetivos propuestos por la organización.

Liderazgo pasivo / evitador

Dirección por excepción (pasiva): Estos líderes suelen dejar las cosas como están y, en todo caso, sólo intervienen cuando los problemas se vuelven serios.

Laissez-faire: Señala a aquellos líderes que evitan tomar decisiones y verse implicados en los asuntos importantes. (p. 496)

En tanto que la prueba de liderazgo que fue aplicada mide dos estilos de liderazgo que son el transformacional y el transaccional. (Bass y Riggio, 2006, citados por Nader y Castro, 2007) nombran unas características que posee cada estilo de liderazgo.

Los líderes transformacionales se proponen como ejemplo a seguir (carisma), proveen significado a las acciones de sus subordinados (inspiración), alientan la búsqueda de soluciones alternativas a problemas cotidianos (estimulación

intelectual) y suelen preocuparse por las necesidades individuales de sus subordinados (consideración individualizada) (p.691).

Los líderes transaccionales utilizan los intercambios y la negociación con los subordinados a cambio del logro de objetivos y metas organizacionales (recompensa contingente) y, además, suelen mantener muy cerca las actividades de sus subordinados con el propósito de evitar posibles errores o desviaciones de los procedimientos y normas establecidos (dirección por excepción) (p.691).

También describen el liderazgo negativo, Nader y Castro (2007) como “el liderazgo Laissez Faire es la dimensión más negativa, dado que este tipo de líderes evitan tomar decisiones, no realizan intercambios de ningún tipo para lograr los objetivos y no hacen uso de la autoridad que sus roles confiere” (p.691)

También (Nader y Castro, 2004, citados por Sánchez y Nader 2010) propusieron como objetivo evaluar la efectividad de un programa de formación académica y militar. Adicionalmente Nader y Castro (2006) realizaron otro estudio con el que se determinó que para los Oficiales predominan los valores relacionados con la Autodirección, la Benevolencia y el Universalismo mientras que para los Cadetes importan más los valores relacionados con la benevolencia, la autodirección y la seguridad. (p. 74)

A lo que después (Castro y Nader, 2007, citados por Sánchez, et al. 2010) mediante el análisis de ecuaciones estructurales, determinaron que los valores relacionados con la autotranscendencia y la apertura al cambio influyen sobre el estilo de liderazgo transformacional mientras que los valores orientados hacia la autopromoción influyen sobre el estilo de liderazgo transaccional, no observándose interacción entre los valores relacionados con la conservación y el liderazgo transaccional. (p. 74)

Al mismo tiempo que el liderazgo busca la adaptabilidad y mejoramiento constante del empleado en la organización, por medio de un seguimiento de un otro “superior”; la IE busca que los sujetos esten mejor dentro de esta, tanto en sus relaciones como en su desempeño, para así proporcionar mejores resultados. Además de identificar las habilidades de cada empleado proporcionando un mejor diseño en la estructuración organizacional “y cuanto más elevada es la posición de alguien en una organización, más importante es la IE; la IE es responsable de entre el 85 y el 90% del éxito de los líderes de las organizaciones” (Cherniss y Goleman, 2005, p.13) por esta razón, es importante que los empleados desarrollen una muy buena IE, de manera que los directivos de JEDUCA S.A.S están interesados en identificar el estado emocional y tipo de liderazgo del grupo de trabajo que poseen; para adquirir un mejor rendimiento de estos dentro de la organización; teniendo en cuenta que en un mundo globalizado, tanto la productividad y la competitividad son muy importante para cualquier organización; los ejecutivos de ambas empresas pretenden rastrear desde el liderazgo y la IE factores; para coordinar, organizar y promover mejoras en el desarrollo y cumplimiento de actividades y metas asignadas. Puesto que lo que la mayoría de las veces se busca al momento de establecer líderes dentro de las organizaciones, es que estos, desde su toma de decisiones y manera de actuar, medien positivamente en las acciones del trabajo; mejorando el desempeño y estabilidad laboral, ya que desde un acompañamiento direccionado y motivación constantemente se propicia la proactividad y ejecución de las labores eficazmente.

Una de las relaciones del liderazgo con la IE fue realizada por (Sosik y Megerian, 1999, citados por Zárate y Matviuk 2012) que mencionan que la inteligencia emocional ha ganado popularidad como una necesidad absoluta para lograr un liderazgo efectivo y predicen que son más efectivos los líderes con una gran inteligencia emocional. Además hay estudios

que relacionan la inteligencia emocional con el liderazgo que comenzaron hace relativamente poco tiempo y sus resultados coinciden en que la inteligencia emocional es un requisito primordial para ejercer un liderazgo efectivo (Coetzee & Schaap, 2004; Higgs & Aikkien, 2003; Barbuto & Burbach, 2006) (p. 94.)

Por eso los líderes de las organizaciones podrían dejarse llevar por las emociones a la hora de contratar algún empleado o de mirar los empleados que ya trabajan con ellos para que asciendan dentro de las empresas, como lo menciona Cherniss y Goleman (2005) “llega un momento donde los líderes de la organización deben confiar en su intuición o visceralidad, que a veces señalarán en la dirección correcta y otras en la equivocada” (p.38). Teniendo dentro de su empresa grandes empleados que realizan muy bien sus labores y que a su vez pueden desempeñar más de una actividad como aquellos que se encuentran en el puesto equivocado realizando sus actividades de manera errónea.

De igual forma la IE será un factor muy importante para el líder a la hora de entablar la comunicación con los diferentes clientes que la empresa maneja y con los que está en abierta comunicación para entablar una buena relación de negocios duradera y beneficiosa para ambas partes. Teniendo en cuenta el objetivo empresarial, se logra apreciar que es de gran importancia que los trabajadores de JEDUCA S.A.S manejen un buen manejo de IE y bases en liderazgo, ya que el objetivo principal de la compañía es construir empresas más competitivas, más sostenibles y preparadas para el mercado global, por medio de implementación de desarrollos ajustados a las necesidades de cada cliente. Desde su conocimiento y experiencia en diseño, desarrollo y despliegue intranet y portales web.

Por lo que se considera pertinente realizar en esta investigación, la IE y el liderazgo dentro de las organizaciones e identificarlas en JEDUCA S.A.S, empresa que requiere que sus empleados tengan adecuado manejo de IE y diferentes estilos de liderazgo dentro de los

equipos de trabajo y así mejorar las habilidades que ya poseen, para que puedan tratar con diferentes tipos de clientes, tomar las decisiones correctas y poder comunicarse con el cliente asumiendo una relación de confiabilidad y eficacia.

### **Pregunta de investigación**

¿Cuáles son los niveles de inteligencia emocional y estilos de liderazgo presentes en los empleados de la empresa JEDUCA S.A.S ubicada en el área metropolitana en el valle de aburra en el periodo 02-2016?

## **Justificación**

Teniendo en cuenta que el ser humano es un ser emocional y la mayoría de su accionar se ve guiado por las emociones y que a las organizaciones les interesa tener empleados productivos para su medio y si estos no tienen un dominio de sus emociones difícilmente pueden seguir laborando dentro de una organización como lo menciona Gracia y Martínez (2004) de la existencia de diferentes estrategias para controlar las emociones para expresar lo que se quiere mostrar dentro del puesto de trabajo y son de tres tipos: regulación emocional automática o emociones sentidas de forma natural (NE), actuación superficial (SA) y actuación profunda (DA).

Pero si existen excelentes líderes dentro de la empresa puede generar las situaciones de que los empleados se puedan mover con agilidad dentro de su puesto de trabajo, Reyes-Jácome y Lara Rodríguez (2011) hacen mención de como los líderes deben de actuar.

El mundo actual se encuentra en un proceso de permanente cambio y creación de nuevos contextos, por lo tanto, los líderes de la nueva era deben tener presentes la importancia del ser conscientes de todos los posibles factores que intervienen en su ejecución (p. 161).

Por lo cual, con la IE y el liderazgo, siendo unas características importantes que todo ser humano posee y que algunos tienen más desarrollado convirtiéndose en una fortaleza para desempeñarse a nivel organizacional de forma eficiente, por tanto, se pueden implementar

pautas al interior de las organizaciones para todos los empleados de acuerdo a las pruebas que se aplicará y también con la prueba de liderazgo que arrojará cual o cuales son los estilos que más están predominando, para fortalecer esas destrezas que los empleados tienen y que algunos pasan por desapercibidos ante esta habilidad que poseen y que ayudará a ir generando una transformación al interior de la empresa.

Ya que si existe un manejo adecuado de la IE, dentro de la organización, podrá existir la posibilidad de que el empleado dentro del cargo y sus actividades se sienta tranquilo y/o feliz; lo que posibilita un mejor rendimiento laboral y que el líder pueda guiar a los demás empleados de JEDUCA S.A.S hacia la meta que se desea cumplir y sentirse cómodo ante los logros alcanzados, motivando al empleado a la realización de la meta que se ha estado proyectando la empresa, como hace mención López (2005) “la motivación, dentro del ámbito laboral, es definida actualmente como un proceso que activa, orienta, dinamiza y mantiene el comportamiento de los individuos hacia la realización de objetivos esperados” (p. 26).

Dentro del campo de la psicología organizacional, es importante destacar el logro que puede alcanzar el empleado en el descubrimiento de su IE ante las situaciones de la cotidianidad y el estilo del liderazgo que pueda tener el empleado para el buen funcionamiento de las actividades y los proyectos que se están desarrollando para adquirir nuevos conocimientos y habilidades que fortalecerán al líder para nuevas proyecciones y para que JEDUCA S.A.S en metas futuras pueda proyectarse y competir con otras grandes empresas.

De este modo la empresa JEDUCA S.A.S considera pertinente evaluar la IE de sus empleados y mucho más aun aplicar la prueba de liderazgo, para saber cuál de sus empleados tiende a un estilo de liderazgo para potencializar la habilidad y se pueda encargar de grandes proyectos que se estén desarrollando con clientes que son exigentes y que este líder sea capaz

de tomar las decisiones que sean correctas y beneficiosas para la empresa, comunicándose a su vez con el cliente de forma asertiva y empática para tener una relación de negocios duradera y satisfactoria para ambas partes.

Para la empresa JEDUCA S.A.S que está en el proceso de crecimiento, desea conocer cuáles son los tipos de liderazgo que posee cada uno de sus empleados. Porque para la psicología organizacional, donde se mide y se evalúa el rendimiento del empleado, para resaltar los valores positivos que arrojan las baterías de pruebas para analizar y resolver las falencias; para mejorar y empezar a enlazar los resultados que ayudaran en el mejoramiento interno e ir creciendo para alcanzar grandes resultados y posicionándose dentro de las mejores empresas.

En la realización de las pruebas de liderazgo y de inteligencia emocional (IE), de 11 empleados que posee esta micro empresa que lleva alrededor de cuatro años en la creación de software para diferentes sectores de la economía colombiana. El número de participantes en esta investigación es acorde al número de empleados que posee la empresa y no deja de ser importante para la investigación. Donde se hará un estudio descriptivo, con la ayuda de los datos que arrojará la prueba de IE y de liderazgo, y así mejorar las expectativas de JEDUCA S.A.S e ir avanzando más y tener un mejor posicionamiento entre su competencia a nivel nacional.

En esta investigación se tendrá en cuenta la percepción de los empleados de JEDUCA S.A.S manejan al interior de la empresa, entendiéndose por percepción según la definición de Robbins y Judge (2009) “la percepción es el proceso por el que los individuos organizan e interpretan las impresiones de los sentidos con objeto de asignar significado a su entorno” (p. 139).

La percepción será abordada como un elemento fundamental que apoyara la profundización de la recolección de información. De esta manera se le da fuerza a la investigación desde un enfoque mixto, para ir más allá de la aplicación de las pruebas sobre el liderazgo y de la IE, en tanto que con la percepción que cada empleado posee y de acuerdo a estos resultados.

Por lo que es importante hablar de la percepción que los empleados tienen de la empresa mediante un grupo focal, donde asistirán de forma voluntaria para hablar desde la percepción que cada participante posee de su liderazgo e IE y de forma en general como lo perciben de los otros participantes en sus estilos de liderazgo y de IE dentro del grupo focal arrojando nuevos resultados que complementaran la investigación y las pruebas.

## **Objetivos**

### **Objetivo General**

Determinar cuáles son los niveles de inteligencia emocional y estilos de liderazgo, presentes en los empleados de la empresa JEDUCA S.A.S ubicada en el área metropolitana en el valle de aburra en el periodo 02-2016.

### **Objetivos específicos**

Identificar los estilos de liderazgo y la inteligencia emocional que predominan en los empleados de JEDUCA S.A.S.

Identificar las características de cada uno de los estilos de liderazgo y de inteligencia emocional.

Explorar de qué manera algunos sujetos vinculados con JEDUCA S.A.S, perciben su inteligencia emocional y los estilos de liderazgo.

## **Antecedentes**

La presente investigación sobre los estilos de liderazgo y los niveles de la inteligencia emocional que predominan en los trabajadores de JEDUCA S.A.S del área metropolitana, surgió a través de la necesidad de esta empresa de identificar en su personal esas características y desde ese conocimiento desplegar un plan de mejoramiento, favoreciendo así las habilidades y el desempeño de los empleados.

Dentro de dicho estudio se abarcaran como referentes distintas investigaciones y artículos locales, nacionales e internacionales.

### **Internacionales**

Los siguientes antecedentes corresponden a la IE

Salvador (2012) realizó una investigación llamada El compromiso organizacional como predictor de la inteligencia emocional. Esta investigación es de carácter descriptivo y transversal. La muestra fue de 165 sujetos correspondiente a una empresa de servicios de España (52% hombres y 48% mujeres), con edades comprendidas entre 18-59 años (media de 21.53% y desviación típica de 4). Se utilizaron las pruebas Trait Meta-Mood Scale (TMMS 24), para la inteligencia emocional se utilizó la escala de Salovey, Mayer, Goldman, Turvey & Palfai. Para el compromiso organizacional, se analizó a través de una escala por 6 ítems. Los resultados arrojados fueron: una buena valoración en inteligencia emocional y compromiso normativo. El compromiso afectivo influye negativamente sobre la inteligencia. Los otros elementos del compromiso (calculado y normativo) la repercusión sobre la inteligencia es positiva, ligeramente superior el impacto del compromiso normativo. Los datos indican que cuanto mayor es el compromiso afectivo menor es el control emocional.

Quintana, Martínez y Tápanes (2012) realizaron una investigación llamada Inteligencia emocional de los directivos de la Universidad de Matanzas Camilo Cienfuegos. El estudio fue tipo descriptivo-transversal. Para esta investigación se escogió el personal con cargos en las diferentes instancias de la Universidad de Matanzas Camilo Cienfuegos, con un total de N=84. La selección de la muestra fue probabilístico aleatorio estratificado, conformado por N=54, correspondiendo a los distintos niveles de funcionamiento de dirección. Rectoría 5, decanatos 11, direcciones 21 y departamentos 17. Para el coeficiente de inteligencia emocional, se usó la batería de 6 test, de los test de inteligencia emocional de Siegfried Brockert y Gabriele Braun. Los resultados fueron: 18 ubicados en el desarrollo óptimo, 27 como diestros, el resto en la zona vulnerable. Estos corresponden al desarrollo de las competencias emocionales. Los resultados del coeficiente emocional donde se destacaron los decanatos y direcciones (0,87 y 0,88), los de rectoría (0,80) y departamentos (0,75) con resultados menores. Para rectoría (0,80), ubicados en el diestro, mantienen el valor mínimo de la escala. El CE (Coeficiente Emocional) global de la universidad resultó de 0,83. En las competencias emocionales en las categorías analizadas en habilidades sociales (96%), empatía (72%), autoconocimiento (70%), autocontrol (67%) en la zona de desarrollo diestro y motivación (46%) en la zona de desarrollo vulnerable.

Guzmán y Acosta (2013) realizaron una investigación llamada Inteligencia emocional y gerencia tóxica en los jefes de departamentos académicos. Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre, Cumaná. Esta investigación conto con la participación de los jefes de departamentos académicos y/o coordinadores de programas de dicha universidad. La investigación fue descriptiva-correlacional. La población fue de 557 docentes y el personal administrativo adscrito a dichas dependencias. Se extrajo una muestra del total de docentes por departamento y/o programas de 118 docentes. Finalmente, fue un total de 132

informantes (114 docentes y 18 empleados) respondieron la encuesta, siendo esta la técnica de recolección de datos utilizada, mediante el cuestionario autoadministrativo. Este instrumento estuvo conformado por tres secciones. La primera correspondió a los datos generales de los encuestados. La segunda parte, con el perfil emocional de los jefes y/o coordinadores de los departamentos académicos, a través de las dimensiones: conciencia de sí mismos, autocontrol, conciencia social y habilidades sociales. Según planteado por Goleman “Test de CE” (Coeficiente Emocional) que fue adaptado para medir las competencias emocionales a partir de la percepción de los subordinados. La tercera parte, fue medir el nivel de toxicidad gerencial, abordando las dimensiones de: destrucción del autoconcepto, condena al ostracismo, anulación de estímulos, obstáculos para el avance personal, agresión e inequidad. Se tomó y se adaptó el instrumento diseñado por el psicólogo e investigador Piñuel “Escala CISNEROS” (Cuestionario Interpersonal sobre Psicoterror, Ninguneo, Estigmatización y Rechazo en Organizaciones Sociales). Los resultados de inteligencia emocional de los jefes y/o coordinadores de programas, una tendencia media-alta en la dimensión conciencia de sí mismo, también hacen uso del autocontrol, con los jefes en la conciencia social, se ubica en un nivel de percepción medio-alto, los jefes de los departamentos académicos y/o coordinadores presentan una tendencia media-alta en habilidades sociales. En la gerencia de toxicidad, los jefes se ubican en el riesgo psicosocial moderado. En esta investigación la inteligencia emocional y la gerencia de tóxica, existe una correlación fuerte y positiva. La inteligencia emocional ejerce influencia en la gerencia tóxica, al ser los jefes percibidos en un perfil de inteligencia emocional medio-alto. El riesgo de comportarse como agentes tóxicos es menor.

Liébana, Fernández, Bermejo, Carabias, Rodríguez y Villaceros (2012) realizaron una investigación llamada Inteligencia emocional y vínculo laboral en trabajadores del

Centro San Camilo. El objetivo de esta investigación fue describir y analizar las variables de inteligencia emocional y engagement. Es un estudio descriptivo-correlacional. La población correspondió a 150 personas, las cuales fueron trabajadores del Centro San Camilo, Centro Asistencial y Centro de Humanidades de la Salud. Las variables evaluadas en los distintos cuestionarios fueron: edad, sexo, profesión, inteligencia emocional, autoconciencia emocional, autocontrol emocional, empatía, motivación, habilidades sociales, atención emocional, claridad emocional, reparación emocional, absorción, dedicación y vigor. Los instrumentos que se emplearon fueron: cuestionario de características socio-demográficas, escala de inteligencia emocional (EIE-33), escala de inteligencia emocional (EIE-25), cuestionario de inteligencia emocional Trait Meta-Mood Scale (TMMS-24) y Questionnaire Utrecht Work Engagement Scale (UWES). La metodología fue cuantitativa sin intervención, no experimental. De los 150 trabajadores, respondieron a los cuestionarios 72 trabajadores, 17 hombres y 55 mujeres. 23 personas son del centro formativo y 49 del centro asistencial. 29 mujeres de enfermería y siete enfermeras/os. Dos médicos. Profesores de módulos superiores 15. Dirección ejecutiva ocho. La media de edad correspondió a 43.88, la individual más joven 21 años y el de mayor edad 65. La puntuación de EIE-33 es positiva con las dimensiones de la EIE-25 y del TMMS-24: autoconciencia, autocontrol, empatía, motivación, habilidades sociales, atención, claridad y reparación emocional. Se correlaciona positivamente con el vigor, la dimensión engagement. La autoconciencia es positiva con las dimensiones de IE: autocontrol, empatía, motivación y habilidades sociales y de igual forma con claridad, reparación y vigor. Autocontrol correlaciona de manera positiva con empatía, motivación, habilidades sociales, claridad, reparación y vigor. La empatía es positiva con la motivación, habilidades sociales, atención, claridad, absorción y vigor. La motivación es positiva con habilidades sociales, claridad, reparación y con todas las habilidades de engagement;

absorción, dedicación y vigor. Las habilidades sociales en positivo con claridad, reparación, dedicación y vigor. La claridad en positivo con reparación y vigor. Reparación en positivo con el vigor. La absorción en positivo con la dedicación y el vigor. La dedicación en positivo con el vigor. Se encontraron diferencias de las medias entre mujeres y hombres para las puntuaciones de EIE-33 (129,25 y 122,76), habilidades sociales (20,87 y 19,18), EIE-25 (95,50 y 88,59), reparación (28,109 y 24,647) y valores del vigor (4,6789 y 4,1865). Las mujeres puntúan más alto que los hombres en las variables anteriores. Para el grupo 7 (profesores del centro de Humanización de la Salud) y el grupo 8 (dirección ejecutiva) no se hallaron diferencias en las variables IE y vínculo laboral. El grupo 3 (auxiliares de enfermería) y el grupo 6 (otros profesionales del centro asistencial: cocina, mantenimiento, lavandería, limpieza, administrativo, psicólogo y rehabilitación) se encontraron diferencias en las variables sociales (21,43 y 18,70), las auxiliares en enfermería puntúan más alto respecto a otros profesionales. Grupo 4 (diplomados en enfermería) y grupo 5 (médicos del centro) se encontraron diferencias en las variables autocontrol (15,14 y 18,00) puntúan más bajo los diplomados en enfermería en control emocional que los médicos. Grupo 3 (auxiliar de enfermería) y el grupo 4 (diplomado en enfermería) se encontraron diferencias en las variables de control emocional (17,41 y 15,14), habilidades sociales (21,45 y 18,86) y EIE-25 (96,69 y 88,71) las auxiliares en enfermería puntúan más alto que el personal del diplomado en enfermería.

Pelekais, Nava y Tirado (2006) realizaron una investigación llamada Inteligencia emocional y su influencia en el clima organizacional en los niveles gerenciales medios de las PYMES. Se realizó esta investigación con las PYMES adscritas a la cámara de Industria y Comercio de Cabimas, con un total de 100 empresas activas. La investigación se hizo bajo un enfoque descriptivo-explicativo. La técnica de recolección de información de datos fue la

encuesta, diseñada bajo la escala de Lickert con cinco alternativas de respuestas. Los gerentes de niveles medios de las PYMES, poseen una conciencia emocional orientada al manejo de las emociones. Los sujetos encuestados, asumen la autorregulación orientando su acción a la aceptación de la responsabilidad. Los gerentes de nivel medio, no poseen una condición empática con su equipo de trabajo. Estos mismos gerentes no poseen una aptitud emocional. Los sujetos que fueron encuestados se sienten satisfechos con las estructuras. En los niveles medios de las PYMES de la sub región Costa Oriental del Lago, poseen unos niveles de responsabilidad marcada, énfasis en la autonomía. Los gerentes medios de las PYMES, demuestran un alto grado de identificación con las organizaciones. Las PYMES de la sub región Costa Oriental del Lago, los gerentes de nivel medio presentaron una aptitud personal. Los gerentes medio de las PYMES, identifican los elementos caracterizadores de la Acción Gerencial.

A continuación se desarrollaran los antecedentes correspondientes al liderazgo

Terrazas (2015) de la Universidad Católica Boliviana San Pablo, en su artículo “Liderazgo Tridimensional” analizo las características que deben de tener los lideres para ejercer una influencia positiva y de transformación en los diferentes ámbitos en los que se desenvuelven, este se realizara por medio de una revisión de las condiciones de un líder tradicional y secular, para luego proponer hipótesis de la concepción del liderazgo tridimensional. Las tres dimensiones del liderazgo a considerar son: Formación (Aptitud), Valores (Actitud) y Transformación (Acción).

Molero, Recio y Cuadrado (2010) realizaron la investigación “Liderazgo transformacional y liderazgo transaccional: un análisis de la estructura factorial del Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) en una muestra española” con la cual pretenden comprobar el ajuste de dicha estructura factorial y de otros posibles modelos alternativos en

el liderazgo, utilizando como herramienta una versión española del MLQ. La cual se aplicó desde el análisis de muestras de 954 participantes. Obteniendo como conclusión que el modelo que mejor estabilidad presenta, está formado por cuatro factores: liderazgo transformacional, liderazgo facilitador del desarrollo/transaccional, liderazgo correctivo y liderazgo pasivo/evitador.

Soto (2015) de la universidad central de Venezuela, propone el artículo “Liderazgo en la empresa privada venezolana del siglo XXI”, que se realizó con el objetivo de reflexionar en torno a los distintos tipos de liderazgo venezolanos avances teóricos que considere además de los avances teóricos, la realidad cultural, política y social. Lo que arroja información de que en las organizaciones privadas se forman relaciones líder-seguidor, desde unas características externalizadoras de las responsabilidades y orientadas al poder, brindando una aproximación al liderazgo responsable como una idea para incrementar el liderazgo venezolano.

Ayoub (2010) realiza como tesis doctoral de la universidad autónoma de Madrid “Estilos de liderazgo y sus efectos en el desempeño de la administración pública mexicana” en la que desarrolla la cercanía relacionar que se fomenta entre un líder y su seguidor, revisando detalladamente cuales son los estilos de liderazgo que ejercen los funcionarios federales en la administración pública centralizada en México y cual de esos estilos se da con mayor medida en los funcionarios, además de como este estilo impacta al seguidor.

Se realizó una fusión entre preguntas demográficas, la multifactorial de liderazgo (MLQ) y el cuestionario de percepción de crisis, las cuales confirmaron que los funcionarios federales utilizan cotidianamente con poca frecuencia ocho tipos de comportamiento de liderazgo, los cuales se pueden asociar a los estilos transformacionales, transaccionales y pasivo – evasivo. Igualmente se comprobó que el estilo de liderazgo más utilizado por los

federales es el transformacional. Proceso mediante el cual el líder, eleva las probabilidades subjetivas de éxito del seguidor y su nivel de conciencia sobre la importancia y valor de los resultados esperados, los impulsa a un esfuerzo adicional que los lleva a desempeñarse más allá de sus propias expectativas o de las inicialmente pactadas en la transacción (Bass, 1985, p. 20; cf. Burns, 1978; Koehler y Pankowski, 1997). De igual manera, Burns (1978) ya había definido al “liderazgo transformacional como un proceso recíproco mediante el cual el líder y el seguidor, persiguiendo metas mutuas, se elevan unos a otros hacia mayores niveles de motivación y moralidad”. (p. 73) ya había brindado una definición de liderazgo transformacional.

Adicionalmente, Pedraja y Rodríguez (2004) de la universidad de Tarapacá en Chile, publican el artículo “Efectos del estilo de liderazgo sobre la eficacia de las organizaciones públicas” investigación que realizan con el fin de analizar la influencia del estilo y los tipos de liderazgo sobre la eficacia de un conjunto de organizaciones públicas. A lo que aplican una muestra de 42 directivos de 10 instituciones públicas de la región. Relacionando tres dimensiones o estilos de liderazgo y la eficacia. Como resultado se observó que las organizaciones públicas presentan un estilo participativo y colaborativo en alto grado, influyendo de modo positivo sobre la eficacia de estas organizaciones, mientras que el estilo de líder instrumental influye negativamente.

## **Nacionales**

Las investigaciones que se describirán a continuación corresponden a la IE

Zárate y Matviuk (2010) realizaron una investigación, llamada La inteligencia emocional y el sector financiero colombiano. Se realizó con una muestra de 218 participantes. El instrumento utilizado fue el de Wong y Law Escala de Inteligencia Emocional. Contiene 16 preguntas y cuatro por cada área de la IE. En la encuesta, 116 fueron

hombres y 102 mujeres. Los resultados que arrojaron la IE que más desarrollados tienen los directivos y que recibió mayor puntaje es el uso de las emociones. En el segundo lugar con más valoración fue la valoración de las propias emociones. Las últimas áreas de puntaje similar corresponden a las áreas de regulación de las emociones y valoración y reconocimiento de las emociones de los otros. En la investigación se mostró, que los hombres usan mejor sus emociones y que las regulan de mejor manera que las mujeres. Las mujeres entienden mejor sus propias emociones, valoran y reconocen mejor las emociones de los otros, en comparación con los hombres.

Alfonso (2014) para la especialización en docencia universitaria, realizó una investigación, llamada La inteligencia emocional aplicada en la propuesta formativa del Banco Av. Villas en el programa de asesores comerciales. Para esta investigación se tomó una muestra de 200 participantes. Los resultados que se arrojaron, en tanto a satisfacción de los asesores a nivel de contenidos, el 87% de los participantes, percibió falencias en el manejo emocional.

Suárez, Guzmán, Medina y Ceballos (2012) realizaron una investigación, llamada Características de la inteligencia emocional y el género en estudiantes de psicología y administración de empresas de una universidad pública de Santa Marta, Colombia: un estudio piloto. Es un estudio tipo descriptivo-correlativo. Conto con la colaboración de 32 estudiantes, 16 del programa de psicología y 16 del programa de administración de empresas. Las edades entre los 17 a 30 años, 22 mujeres y 10 hombres. Instrumento fue el de inteligencia emocional Traid Meta Mood-24 (TMMS-24) que evalúa 24 afirmaciones. Los resultados fueron los siguientes: el 15,5% poseen una adecuada atención, el 6.3% presta demasiada atención. En la claridad: el 6.3% debe mejorar la claridad, el 43,8% adecuada claridad, el 18,8% excelente claridad. Una característica importante de la IE de reparación-

regulación emocional, se evidencia que deben mejorar la reparación emocional 12,5%, el 37,5% muestra una adecuada reparación, 18,8% excelente habilidad para regular estados emocionales. El género masculino, en el componente de atención es: 3,1% poca atención, 28,1% adecuada atención. Los estudiantes en claridad y comprensión sobre sus emociones: 12,5% mejor la claridad, el 15,6% adecuada claridad, 3,1% excelente claridad. En información emocional, en reparar o regular la emoción el 6,3% debe mejorar la reparación, 21,9% adecuada reparación, el 73,1% excelente reparación. Se estableció que los estudiantes de psicología poseen mejores resultados en el componente atención emocional que los estudiantes de administración de empresas. Las mujeres obtuvieron mejor puntaje en la percepción, identificación, reconocimiento y expresión emocional. También las mujeres pueden regular las emociones solo un poco más que los hombres.

Pereira, Cardona, Méndez y de Arriba (2009) realizaron una investigación, llamada Estudio exploratorio sobre el desarrollo de la inteligencia emocional y del pensamiento constructivo de empresarios bogotanos, para el desempeño como líderes gerenciales con éxito. Fue un estudio descriptivo. Se realizó con 35 gerentes. El instrumento fue la encuesta, donde comprendiera las cinco dimensiones de la IE. De los 35 gerentes, 24 fueron hombres que corresponde al 69% y 11 son mujeres que es el 31%. Los resultados arrojados son los siguientes: el 49% de los gerentes, experimentan algún tipo de emoción y saben porque se produjo, el 3% no se percata del efecto. El 100% son conscientes de las fortalezas y debilidades. La autoconfianza, el 46% confía en su criterio, el 14% al escuchar opiniones negativas, duda en llevar a cabo cualquier decisión. El 27% le dan mayor importancia a la motivación, en segundo es la autorregulación con 20%. Ultimo lugar están las habilidades sociales con el 17%. El liderazgo posee un 43%. El 57% orienta hacia los resultados. El 60% hace sacrificios para lograr un objetivo. El 46% va más allá de lo que esperan de ellos. El

66% escucha los puntos de vistas y las emociones del personal. El 54% es importante la comunicación afectiva.

Torres (2012) en la investigación que realizó, llamada Integración de los modelos de inteligencia emocional y los sistemas de gestión de calidad ISO 9001:2008. La realización de este estudio, fue una investigación analítica. La investigación conto con la colaboración de dos empresas. La primera, MPR Consulting, ubicada en Cali-Colombia, la segunda Anser Project Managers, ubicada en Londres. El cuestionario fue realizado por 102 empresas, 50 colombianas y 52 en Inglaterra. Los resultados arrojados fueron: el 73% corresponde a la falta de liderazgo y compromiso del personal. Unas de las principales habilidades a desarrollar es la empatía. La motivación, es otro elemento que deben de tener en cuenta. El modelo de IE es útil para realizar la integración con el SGC, mejorando la productividad y la competitividad.

Las siguientes investigaciones son del liderazgo

Pedraza Melo, Norma, angélica; Lavín, Jesús; Delgado, Gerardo y Bernal, Idolina (2015) de la universidad militar de nueva granada, en su artículo prácticas de liderazgo en empresas comerciales en Tamaulipas (México) identifican las prácticas de liderazgo en empresas del sector comercial. La cual desarrollaron a partir de realizarle la prueba t y anova prueba a 84 gerente, con el fin de identificar la estructura latente de las prácticas de liderazgo, de las cuales se lograron identificar cinco dimensiones, que fueron. Desafiar los procesos, inspirar una visión compartida, habilitar a los demás para actuar, moldear el camino y dar aliento al corazón.

Rozo y Abaunza (2010) realizan una investigación titulada liderazgo transaccional y transformacional. Allí realizan un estudio descriptivo, aplicando el instrumento MLQ 5X en versión corta a 94 docentes de enfermería, para establecer la relación entre los tipos de

liderazgo transformacionales u transaccionales, desde las variables sociodemográficas y laborales en los profesionales de programas de enfermería del nororiente de Colombia. Logrando determinar que el liderazgo transformacional es más propenso a las categorías altas, en cambio del liderazgo transformacional que tiene tendencia a las categorías bajas, en las que influye en gran medida el estado civil de la persona, sin embargo ninguno de los dos tipos de liderazgo es excluyente. A lo que (Bass citado por Rozo y Abaunza 2010) considera que los líderes transformacionales permiten a sus seguidores afrontar con éxito situaciones de conflicto o estrés brindando seguridad y tolerancia ante la incertidumbre, y son de especial utilidad en situaciones de cambio. (p.66) Por su parte los líderes transaccionales que tienden a presentar una actitud correctiva y orientada hacia los resultados son especialmente en contextos más estables. (Bass y Avolio citados por Rozo y Abaunza 2010) mencionan que los líderes premian o sancionan de acuerdo si el rendimiento de sus colaboradores es o no el esperado, está conformado por dos su dimensiones.

Recompensa contingente: remite a una interacción entre líder y seguidor guiado por intercambios recíprocos. El líder identifica las necesidades de los seguidores y realiza una transacción entre las necesidades del grupo y las de cada persona.

Recompensa o sanciona en función del cumplimiento de los objetivos

Administración por excepción: el líder interviene solamente cuando hay que hacer correcciones o cambios en las conductas de los seguidores. En general las intervenciones son negativas y de crítica para que los objetivos no se desvíen de su curso. (p. 66)

Robles, Contreras, Barbosa y Juárez (2013) de la universidad del norte en barranquilla, realizaron la investigación “Liderazgo en directivos colombianos vs. Mexicanos. Un estudio comparativo” Proponen una comparación de las prácticas de

liderazgo entre directivos colombianos y mexicanos, para realizar una observación de similitudes y diferencias entre los dos países, teniendo como población a 101 colombianos y 121 mexicanos, aplicando el inventario de prácticas de liderazgo (IPL) propuesto por Kouzes y Posner en (2002) utilizado para estimar el tipo de liderazgo ejercido. Entre los resultados se encontró mayor puntuación en los directivos colombianos en las diferentes categorías evaluadas, aunque ambos grupos muestran patrones muy similares de liderazgo, con algunas diferencias en su frecuencia (p. 403).

Gómez, Rosa (2006) de la universidad del Rosario en Bogotá, en su artículo “El liderazgo empresarial para la innovación tecnológica en las micro, pequeñas y medianas empresas” presenta un panorama acerca de las teorías más relevantes del liderazgo, obteniendo elementos básicos facilitadores del desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas mexicanas., teniendo como objetivo principal presentar las características de liderazgo que deben tener los empresarios de los tipos de empresas anteriormente mencionadas, realizando una revisión de las diferentes teorías que se han desarrollado del tema, con la que se concluyó que dependiendo las características de la empresa y el entorno ambiental se determinara el tipo de liderazgo para lograr el éxito de la empresa.

Torres y Contreras (2012) en el estudio “Factores que influyen en el liderazgo de los gerentes del sector bancario en la ciudad de Cúcuta-Norte de Santander” proponen una investigación empírica, con la que buscaban identificar la influencia de tres factores en el liderazgo: la personalidad del líder, la percepción de los seguidores y la cultura organizacional, en los gerentes del sector bancario de la ciudad anteriormente mencionada, que determino que los tres factores tienen una fuerte incidencia en el liderazgo de esos directivos. Verificada por medio de una revisión bibliográfica y la aplicación de dos encuestas elaboradas en las teorías revisadas.

## Locales

Los antecedentes correspondientes a la IE, no se encontraron en la ciudad de Medellín, ni en las universidades ni artículos de investigación por lo que puede plantear una hipótesis correspondiente a los estudios desde la IE en las organizaciones no se está abarcando en el tema o no son publicados.

Antecedentes con relación al liderazgo.

Arcila, Londoño y Roa (2010) de la facultad de psicología de la universidad de san buenaventura realizaron la tesis cualitativa “los estilos de liderazgo que predominan actualmente en los gerentes de los puntos de venta en la organización domino’s pizza de la ciudad de Medellín”. Obteniendo como resultado, los diversos estilos de liderazgo y la frecuencia con la que se encuentra, más fácilmente cada uno de esos estilos de los gerentes de los diferentes puntos de venta de esta.

Lopera, Jorge (2012) de la Universidad de Medellín realizó una investigación sobre “El liderazgo en las empresas del sector público en el municipio de Medellín” en la que su población identificada fue Empresa para la Seguridad Urbana-ES, como una de las herramienta para identificar las características, impactos y cambios a realizar en los estilos de liderazgo existentes en el sector público del municipio de Medellín.

Además de tesis, se encontraron artículos que definen e identifican el liderazgo en las organizaciones.

Preciado y Monsalve (2008) de la universidad pontificia bolivariana, realizaron un artículo que titulan “el liderazgo en la gestión de la empresa informativa” en el que se estudia el liderazgo en las empresas de medios de comunicación colombianas, tratando de establecer el nivel en que los directivos, recurren a prácticas asociadas a los estilos de liderazgo, en la cual toman como uno de sus referentes a Chiavenato, quien define el liderazgo como “una

influencia interpersonal ejercida en determinada situación, para la consecución de uno o más objetivos específicos, mediante el proceso de la comunicación humana” (2001) p.81. En la que además establecen una relación entre el liderazgo y los modelos directivos, además de la recurrencia de estos, de poner en práctica los estilos de liderazgo.

Delgado Nora y Dolores (2003) de la universidad de Antioquia, publican un artículo en la revista interamericana de bibliotecología, denominado el líder y el liderazgo: reflexiones. En el que exponen los criterios, que poseen diferentes especialistas de índole internacional sobre el liderazgo; también realizan un vinculación de este con el clima organizacional y el empoderamiento, señalando algunas de las competencias que debe poseer un líder y la relevancia que poseen sobre sus subordinados. Entre los especialistas retomados y citados por ellas están; Souza (2002) expresa que: “Las empresas vencedoras tienen montado verdaderas ‘fábricas de líderes’. Ellas no dependen más de un líder central para tomar las decisiones, porque delegaron poderes a líderes en varios niveles y los responsabilizaron con los resultados y con el desarrollo de los talentos” (p.82)

Igualmente (Ademir Rossi citado por Delgado, et al. 2003) expresa que la visión empresarial del liderazgo es un proceso de comunicación y de influencia, no es raro percibir que los grandes líderes tienen una alta dosis de poder de convencimiento, transmiten seguridad, hacen que las otras personas acaben creyendo en las directrices que ellos señalan. (p. 81) por lo que las organizaciones buscan identificar estos estilos, en sus empleados, mejorando varios ámbitos de la organización; con lo que de acuerdo con (Carlos Renck citado por Delgado, et al. 2003) hay tres formas de desarrollar el liderazgo: Conocerse, Desarrollar la capacidad de percibir las emociones en los otros (empatía) y Saber comunicar. Puesto que el líder precisa desarrollar su capacidad de escuchar de forma activa, entender lo que se está diciendo y lo que se deja de decir”. (p. 77)

Otro de los artículos a identificar es el de Juárez, Contreras, y Barbosa (2013) publicado por la fundación católica del norte, llamado Del liderazgo transaccional al liderazgo transformacional: implicaciones para el cambio organizacional; con el fin de discutir sobre la importancia del cambio, para la evolución y desarrollo de las organizaciones y de la necesidad de las organizaciones por ser abordadas por líderes de una manera distintas. (Tushman, Newman y Nadler citados por Juárez, Contreras, et al. 2013) señalaron que los líderes organizacionales deben planear el cambio y desarrollarlo a través de tres fases: contextualización del curso de la estrategia, motivación a las personas de la organización con pasión y optimismo y distribución eficaz y eficiente los recursos morales y materiales que los grupos de interés requieren para facilitar la transformación. (p. 156)

Además describen el liderazgo transformacional como la habilidad del líder de cambiar la perspectiva de sus colaboradores, motivar e inspirar. (Seidman y Mc Cauley, citados por Juárez, Contreras, et al. 2013). Y el liderazgo transaccional desde el líder que premian a los subordinados por cumplir con las orientaciones dadas (Bass; Bass & Riggio y Burns citados por Juárez, Contreras, et al. 2013).

## **Marco teórico**

A continuación, se desarrollan los temas de la investigación, la percepción, la IE y el liderazgo, destacando tanto para la IE y el liderazgo los siguientes subtítulos que son la historia, las definiciones, teorías, autores y tipos de medición.

### **Percepción**

La percepción es un concepto que ha sido desarrollado un poco más por la psicología. Vargas (1994) menciona el concepto de percepción desde el punto de vista biocultural “la percepción es biocultural porque, por un lado, depende de los estímulos físicos y sensaciones involucrados y, por otro lado, de la selección y de la organización de dichos estímulos y sensaciones” (p. 47) por tanto, desde la organización todo lo que rodea a los empleados, en este caso de la empresa JEDUCA S.A.S y sus empleados para percibir todo el movimiento que se esté generando en las horas laborales y que puedan influir en su trabajo.

Vargas (1994) menciona como la percepción por medio de unas categorías compara los estímulos que el sujeto recibe del mundo exterior

La percepción depende de la ordenación, clasificación y elaboración de sistemas de categorías con los que se comparan los estímulos que el sujeto recibe, pues

conforma los referentes perceptuales a través de los cuales se identifican las nuevas experiencias sensoriales transformándolas en eventos reconocibles y comprensibles dentro de la concepción colectiva de la realidad (p. 47).

Como se dijo anteriormente, el concepto de percepción ha sido abordado por la psicología, Vargas (1994) hace referencia a la definición de la percepción

Una de las principales disciplinas que se ha encargado del estudio de la percepción ha sido la psicología y, en términos generales, tradicionalmente este campo ha definido a la percepción como el proceso cognitivo de la consciencia que consiste en el reconocimiento, interpretación y significación para la elaboración de juicios en torno a las sensaciones obtenidas del ambiente físico y social, en el que intervienen otros procesos psíquicos en los que se encuentra el aprendizaje, la memoria y la simbolización (p. 48).

Desde la psicología, la corriente de la Gestalt desarrolla el término de percepción, Oviedo (2004) hace mención del término “la Gestalt definió la percepción como una tendencia al orden mental. Inicialmente, la percepción determina la entrada de información; y en segundo lugar, garantiza que la información retomada del ambiente permita la formación de abstracciones (juicios, categorías, conceptos, etc.)” (p. 90) como a la información se le van dando significaciones a la información que se recibe del mundo exterior.

Por último, Oviedo (2004) hace mención en que consiste la percepción “en términos generales, la labor de la percepción consiste en un intento de agrupación de la información circundante dentro de unidades simples que le permiten a la consciencia adquirir noción de objeto y con ello afinar su capacidad abstracta” (p. 92) con la información que se reciba del mundo exterior se va adquiriendo nueva información para ir almacenándola en la consciencia de cada persona.

Esas percepciones describen que cuando alguien observa un objeto y trata de interpretar lo que ve, su interpretación estará muy influida por las características personales del receptor (sus actitudes, personalidad, motivos, intereses, experiencias y expectativas) características también afectan lo que se percibe (Robbins & Judge, 2013, p. 167)

Robbins & Judge (2013) determinan tres factores influyentes en la percepción.

Factores en la situación: Tiempo, ambiente laboral y escenario social

Factores en el receptor: Actitudes, motivos, intereses, experiencia y expectativas

Factores en el objeto: Novedad, movimiento, sonidos, tamaño, entorno, proximidad y similitud (p. 167).

Robbins & Judge (2013) afirma:

Ya que no podemos asimilar todo lo que observamos, lo desmenuzamos en fragmentos y piezas, pero no los elegimos al azar, sino que se escogen según nuestros intereses, antecedentes, experiencia y actitudes. La percepción selectiva permite hacer una “lectura rápida” de otros, pero con el riesgo de elaborar un panorama equivocado. Debido a que vemos lo que queremos ver, es posible que lleguemos a conclusiones equivocadas a partir de una situación ambigua (p.170). Quienes también en el 2013 definen “percepción selectiva cualquier característica que haga destacar a una persona, un objeto o un evento aumentará la probabilidad de que aquella sea percibida” (p. 170).

En 1994 Vargas define que la percepción es biocultural depende de estímulos físico y sensaciones; además de la selección y organización de dichos estímulos y sensaciones. (p.47) quien también expone que A través de la vivencia la percepción atribuye características cualitativas a los objetos o circunstancias del entorno mediante referentes que se elaboran desde sistemas culturales e ideológicos específicos contruidos y reconstruidos por el grupo social, lo cual permite generar evidencias sobre la realidad (Vargas, 1995, p.50)

A diferencia de los planteamientos de (Merleau-Ponty citado por Vargas 1994) donde muestra y expone desde un punto de vista filosófico distinto, a la percepción como un proceso parcial, porque el observador no percibe las cosas en su totalidad, dado que las situaciones y perspectivas en las que se tienen las sensaciones son variables y lo que se obtiene es sólo un aspecto de los objetos en un momento determinado. (p.49)

Así como se ha visto en este capítulo la percepción tiene gran relación con la toma de decisiones a lo que Robbins & Judge (2013) afirman que “la toma de decisiones individuales forma parte importante del comportamiento organizacional. No obstante, la manera en que los individuos toman decisiones en las empresas y la calidad de sus elecciones finales están influidas en mucho por sus percepciones” (p. 174) lo que nos permite retomar los temas a investigar ya que la percepción tiene gran relevancia con la Inteligencia emocional y el liderazgo, así como se puede ver en la cita anterior.

## **Inteligencia emocional**

### **Historia**

La inteligencia emocional nace formalmente en el siglo XX, propuesta como inteligencia social por Thorndike (1920). A lo que Confiere destacar que al momento de hablar de IE, se realiza más que todo una descripción de cómo actúa y se comporta el sujeto en los diferentes escenarios en los que vivencia, y como estas reaccionan ante la presión, la sensibilidad social, su personalidad y actitud ante todo su accionar; es importante dejar claro que entre estas esta la integración del individuo en la organización en la cual demuestra habilidades y competencias que potencian, su rendimiento, productividad, motivación y liderazgo permitiéndole obtener estabilidad laboral.

(Chopra y Kanji, 2010, citados por Zarate y Matviuk 2012) mencionan que para poder definir la inteligencia emocional antes se tienen que definir los dos términos de los cuales está compuesta que son inteligencia y emociones. Estos dos autores además mencionan que el término en conjunto es una paradoja porque los dos términos son opuestos y que la inteligencia es objetiva y las emociones subjetivas. (p. 93)

Para Goleman (2008) en la infancia y en la adolescencia se constituye como la oportunidad para asimilar las emociones que van a gobernar el resto de la vida de las personas (p.30), por lo que es relativamente importante este periodo de la vida de cada persona. Nuevamente Goleman (2008) hace referencia desde la ética de Nicómaco “Aristóteles realiza una indagación filosófica sobre la virtud, el carácter y la felicidad, desafiándonos a gobernar inteligentemente nuestra vida emocional” (p.31) por lo que desde la Grecia antigua ya se preocupaban por las emociones de cada persona para tener un gobierno de sí. Donde el problema no radica en las emociones sino más bien en la conveniencia y en la expresión (Goleman, 2008, p.31) que estas puedan llegar a conducir a cada persona y si lo relacionamos con los empleados de una organización, estos pueden llegar a tener un manejo inadecuado de las emociones y la forma de expresarlas de acuerdo a la persona que tenga para comunicárselas.

Además Goleman (2008) menciona la raíz etimológica de la emoción “proviene del verbo latino moveré (que significa “moverse”) más el prefijo “e-“, significando algo así como “movimiento hacia” y sugiriendo, de ese modo, que en toda emoción hay implícita una tendencia hacia la acción” (p.39), en pocas palabras cuando cada empleado sienta alguna emoción este siempre va a reaccionar ante esta de una forma adecuada o inadecuada para su

momento, también llamado IE. Goleman (2008) menciona las características de la inteligencia emocional:

La capacidad de motivarnos a nosotros mismo, de perseverar en el empeño a pesar de las posibles frustraciones, de controlar los impulsos, de diferir las gratificaciones, de regular nuestros propios estados de ánimo, de evitar que la angustia interfiera en nuestras facultades racionales y, por último-pero no, por ello, menos importante-, la capacidad de empatizar y confiar en los demás (p.75)

Adicionalmente (Sosik y Megerian citados por Zárate y Matviuk 2012) mencionan que la inteligencia emocional ha ganado popularidad como una necesidad absoluta para lograr un liderazgo efectivo y predicen que son más efectivos los líderes con una gran inteligencia emocional (p. 94) información que reitera la relatividad e influencia del buen manejo de IE con respecto a un buen liderazgo.

En las revisiones posteriores a esta investigación y de acuerdo a los teóricos y sus teorías que han hablado de la inteligencia emocional (IE); Cherniss y Goleman (2005), mencionan que en 1920 E. L. Thorndike quien era profesor de psicología de la educación en el teachers college de la Universidad de Columbia, fue uno de los primeros que identificó la IE que la denominó Inteligencia Social (p. 50). A si mismo Mestre y Fernández, mencionan el concepto de Thorndike de Inteligencia Social, quien la definió como “la habilidad para comprender y dirigir a los hombres y mujeres, muchachos y muchachas, y actuar sabiamente en las relaciones humanas” (p. 48).

Figuroa (2004) menciona que el término inteligencia emocional, fue utilizado en 1990 por Jhon Mayer de la Universidad de New Hampshire y por Peter Salovey de la Universidad de Yale (p.117), a quienes se les añade que fueron los primeros en utilizar el

concepto, junto con otros autores que ya se han mencionado, que son estos que se les otorga por ser los pioneros de hablar de la noción de IE.

Para otros teóricos, como es en el caso de Cherniss y Goleman (2005) mencionan que la IE del tutor, jefe o de un compañero influye en el potencial de esa persona para colaborar a los miembros de la organización en el desarrollo y uso del talento a fin de lograr una valor en la organización (p.39) por lo que se aprecia la importancia de la IE y el liderazgo en las organizaciones y su relación para llegar un aun fin en común.

En Salovey y Mayer (citado por Mestre y Fernández 2009), el concepto de IE surgió partiendo de la idea donde la emoción puede ser entendida como una respuesta que puede facilitar de forma adaptativa la actividad cognitiva, en o poción a la tradición filosófica occidental, donde considera la emoción como una respuesta visceral como una falta de ajuste cognitivo (p. 47). Más adelante el constructo IE fue desarrollado por los autores y lo definieron “como un tipo de inteligencia social que incluye la habilidad de supervisar y entender las emociones propias y las de los demás, discriminar entre ellas y usar la información (afectiva) para guiar el pensamiento y las acciones de uno” (Salovey y Mayer, 1990, citado por Mestre y Fernández 2009, p.50).

### **Definiciones**

Para Goleman (2008) las emociones son impulsos que llevan actuar, son automáticas con las cuales nos ha dotado la evolución (p.39) y con las que vamos a reaccionar de una forma rápida y sin hacerlo de forma consciente ante la situación que se esté vivenciando y dentro de las organizaciones los empleados pueden reaccionar de diferentes maneras ante alguna situación que les dificulte su rendimiento laboral

A lo que (Zárate y Matviuk, 2010, citados por Zárate, et al. 2012), afirmar que “existe un consenso general en que la inteligencia emocional es la habilidad de los individuos de lidiar con las emociones y que incluye las siguientes cuatro áreas (Salovey y Mayer, 1990; Law, Wong y Song, 2004; Mayer, Caruso y Salovey, 2000; Wong, Law y Wong, 2004; Wong, Wong y Law, 2007)”:

1. Valoración y expresión de las emociones propias. Esto hace referencia a la capacidad que tienen las personas de entender sus emociones y expresarlas de manera normal. El hecho de poseer esta capacidad, logra que las personas sientan y concienticen sus emociones antes que los demás.
2. Valoración y reconocimiento de las emociones de los otros. Es la capacidad que tienen las personas de identificar y percibir las emociones y sentimientos de los demás. Adicionalmente es la capacidad de valorar las emociones de los demás.
3. Regulación de las propias emociones. Es la capacidad de regular sus propias emociones; esto habilita a las personas a recuperarse más rápidamente de los momentos emocionales difíciles.
4. Uso de las emociones para facilitar el desempeño. Es la habilidad de usar sus propias emociones para automotivarse. Las personas que poseen esta habilidad mantienen emociones positivas y son capaces de utilizar sus emociones para aumentar su desempeño laboral. (p. 93-94)

Luego (Cardona, 2001, citado por Figueroa 2004) plantea “la afectividad (o inteligencia emocional), es la capacidad que tiene la voluntad de seleccionar sentimientos y filtrar emociones para definir, reforzar o cambiar la motivación espontanea” (p.119) que se

evidencia al interior de las organizaciones como cada empleado tiene una diferente motivación.

Adicionalmente (Salovey y Mayer, 1990, citado por Cherniss y Goleman 2005) desarrollaron el modelo de la inteligencia emocional, definiéndola como “la capacidad para observar los propios sentimientos y emociones y de los demás, para discriminar entre ellos, y utilizar esa información para guiar el pensamiento y las acciones” (p.52).

La IE según los autores Mestre y Fernández (2009) es “la habilidad para regular los sentimientos y las emociones propios de uno y los de otros, discriminar entre ellos y usar esta información para guiar el pensamiento y la acción de uno” (p. 32), a sí mismo como mencionan los autores anteriores, la IE representa la habilidad para razonar con las emociones (p. 37). Como la IE varía de acuerdo a las personas determinando el logro emocional que alcanzara. Mestre y Fernández (2009)

Continuando con Mestre y Fernández (2009) mencionan que la IE es una habilidad para percibir, acceder y generar emociones que van facilitando el pensamiento, comprender y darle significado a las emociones y reflexionar para mejorar las emociones y el pensamiento (p. 44), relacionándolo desde las organizaciones cada trabajador va procesando la información de diferente manera, generando diferentes emociones a lo largo de la jornada laboral.

Cherniss y Goleman (2005) mencionan que las personas que hacen parte de grupos emocionalmente inteligentes se convierten en individuos más inteligentes emocionalmente (p.39) haciendo un trabajo que puede ser de forma inconsciente o de forma consciente en que cada empleado se vuelva más inteligente emocionalmente.

## **Autores**

Globalmente en esta investigación, sean tomado como referentes autores de gran importancia para la definición, descripción, identificación y medición de la IE como son: Cherniss y Goleman; Druskat y Wolff; Caballero y Blanco; Wong y Law; DaAmico; Bar-On; Barbosa; Mayer & Salovey entre otros.

En (Dozier, 1981, citado por Cherniss y Goleman 2005) luego de haber vivenciado un secuestro habla del término IE como “la capacidad de percibir y expresar emociones, de asimilar las emociones en el pensamiento, de comprender y razonar con las emociones y de regular las emociones en uno mismo y en los demás” (p. 35-36).

Una de las maneras en que las empresas logran la IE es capacitando a los gerentes y directores para convertirlos en asistentes emocionales que aprecien el rol que juega la emoción en el lugar de trabajo y sobre todo que deben empezar a tenerla en cuenta en los procesos de selección, logrando de esta manera que cada individuo posea una mayor conciencia de sus propias reacciones para que se traduzcan en resultados concretos y así alcanzar los objetivos establecidos (Campos como se citaron en Botero; et al. 2012. p. 9)

En el caso de los teóricos (Druskat y Wolff, 1996, citado por Cherniss y Goleman 2005) mencionan que los equipos emocionalmente inteligentes muestran un tipo de cooperación, compromiso y creatividad que resultan importantes para las organizaciones (p.39) y un manejo muy apropiado para los proyectos que se realicen dentro de estas.

Otros teóricos que hablan del tema son (Salovey y Mayer, 1990, citado por Gabel 2005) quienes definieron la IE como: La capacidad para identificar y traducir correctamente los signos y eventos emocionales personales y de los otros, elaborándolos y produciendo procesos de dirección emocional, pensamiento y comportamiento de manera efectiva y adecuada a las metas personales y el ambiente (p. 13) adicionalmente elaboran el Modelo de cuatro-fases de inteligencia emocional.

(Bar-On, 1997, citado por Gabel 2005), por su parte, ha ofrecido otra definición de IE, que describe como un conjunto de conocimientos y habilidades en lo emocional y social que influyen en nuestra capacidad general para afrontar efectivamente las demandas de nuestro medio. Dicha habilidad se basa en la capacidad del individuo de ser consciente, comprender, controlar y expresar sus emociones de manera efectiva (Caruso et al. 1999; Mayer y Salovey 1995; Bar-On 1997. p. 17). Efectividad en el afrontamiento que JEDUCA S.A.S atribuyen y consideran necesarias y pertinentes, para tener una estabilidad y mejoramiento tanto en el desempeño de los empleados como en las relaciones internas y externas de la empresa.

También se han desarrollado una serie de aplicaciones de la IE en el ámbito laboral y en el organizacional, que pueden variar de la perspectiva ya establecida. Un ejemplo es que algunos investigadores, han brindado un énfasis mayor a los factores de actitud y comportamiento, como la adaptación cultural, el liderazgo interpersonal, la comunicación grupal, el aprendizaje y el comportamiento gerencial (Cooper y Sawaf, et al. como se citaron en Gabel, 2005, p. 23).

### **Tipos de medición**

Caballero y Blanco (2007) mencionan como las competencias emocionales pueden tener criterio en las organizaciones para seleccionar, medir, motivar e incentivar a las personas y cambiar a los empleados para ser emocionalmente competentes (p.618) siendo un beneficio no solo para el empleado si no para la organización.

Igualmente Caballero y Blanco (2007) mencionan que desde las competencias emocionales que hace referencia a la aplicación al mundo laboral de los cinco factores de la IE identificados por Goleman que son la autoconciencia, autorregulación, motivación,

empatía y habilidades sociales (p.617) que pueden ser muy bien aplicadas a los empleados de cualquier organización.

Adicionalmente para Barbosa (2013) la IE sirve “como un criterio de selección para identificar líderes potencialmente eficaces y se convierte, a la vez, en una pauta para su entrenamiento y en una manera de desarrollar destrezas de liderazgo efectivo” (p.91-92). Lo que nos retoma a la necesidad de la empresa de identificar ambos factores en sus empleados.

Se entiende que la IE varía de acuerdo a las personas determinando el logro emocional que alcanzara. Mestre y Fernández (2009):

La IE de una persona determina su logro emocional. Pero las cosas raramente son iguales, y la familia en la que se crece, las lecciones sobre las emociones que le han enseñado a uno, los acontecimientos de la vida que se han experimentado... todo eso influye a la hora de determinar cuanto a logrado aprender alguien sobre emociones (p. 37)

Todo lo anterior influye en las personas, a la hora de alcanzar las metas y si se mira desde el punto de vista organizacional, las personas que no han logrado tener una IE, no serán aptas para las organizaciones de acuerdo al volumen de trabajo que se maneje.

Uno de los instrumento para evaluar la IE fue desarrollado por Wong y Law contiene el cual contiene 16 preguntas que se dividen en cuatro preguntas por cada una de las áreas de la inteligencia emocional. Medidas por una escala tipo Likert de 7 puntos, si desacuerda firmemente (1) hasta acuerda firmemente (7). (Mayer & Salovey, 1997, citados por Fernández y Extremera 2005). Desarrollaron El MSCEIT v. 2.0 instrumento compuesto por 141 ítems, y diseñado para medir los cuatro factores del modelo: a) percibir emociones de manera eficaz, b) usar emociones para facilitar el pensamiento, c) comprender las emociones y d) manejar emociones (p. 76)

Otra prueba es EQ-i que tiene por objetivo identificar el grado en el que se presentan los componentes emocionales y sociales en la conducta, optando por la estrategia de medición de autorreporte (Bar-On, 2000, citado por Mejía 2012)

Compuesta por 133 ítems y dividida en cinco factores generales que se descomponen en un total de 15 subescalas: 1) inteligencia intrapersonal: evalúa las habilidades de autoconciencia-emocional, autoestima personal, asertividad, autoactualización e independencia; 2) inteligencia interpersonal: que comprende las subescalas de empatía, relaciones interpersonales y responsabilidad social; 3) adaptación: que incluye las habilidades de solución de problemas, comprobación de la realidad y flexibilidad; 4) gestión del estrés: compuesta por las subescalas de tolerancia al estrés y control de impulsos, y 5) humor general: integrada por las subescalas de felicidad y optimismo. Adicional a esto cuenta con cuatro indicadores de validez que miden el grado con que los sujetos responden al azar o distorsionan sus respuestas con el fin de incrementar la seguridad de los resultados obtenidos (Extremera& Fernández, 2004; DaAmico, 2008) (p. 19).

Por añadidura una de las pruebas a referenciar es propuesta por (DaAmico citado por Mejía 2012) Test IE ACCME (Inteligencia Emocional: Habilidad, Creencias y Concepto de Sí Mismo Meta- Emocional que realiza la medición de diferentes aspectos de la IE, basándose en la metodología de autorreporte y en la de habilidades de base, direccionado a preadolescentes y adolescentes desde 10 hasta 18 años.

Este instrumento realiza la medición de las cuatro ramas de la inteligencia emocional, definidas en el modelo de Mayer & Salovey (1997): 1) percepción emocional, 2)

asimilación emocional, 3) comprensión emocional y 4) manejo emocional. Rastreadas de la siguiente manera:

Creencias que el individuo posee sobre las emociones (CE).

Concepto de sí mismo meta-emocional, entendiéndose como la autopercepción de las competencias en un determinado dominio de las emociones (CME).

Habilidad emocional (AE): se realiza a través de la presentación de una serie de ejercicios que requieren la elaboración de información emocional, expresada en término de grado de consenso entre las respuestas dadas por el sujeto y las obtenidas por la mayoría de los sujetos del grupo de estandarización (consenso general) y de un grupo de expertos estudiosos de las emociones (consenso experto).

Autoevaluación de rendimiento (AP) obtenida de la evaluación que cada sujeto realiza sobre su propia performance en el test de habilidad (p.21-22).

## **Liderazgo**

### **Historia**

Existe una visión del liderazgo que nos lleva hacia el siglo XIX, como lo menciona Peris (1998) con la filosofía y la sociología a finales de dicho siglo, donde existía una evocación de la definición de liderazgo que es definido por teorías de los rasgos en lo que es el campo de la psicología diferencial de la personalidad.

De igual forma, el liderazgo es visto desde muchos puntos de vista y ha sido abordado por diferentes disciplinas, como lo menciona Nader y Castro (2007) “su estudio se ha llevado a cabo desde diferentes disciplinas y perspectivas, tales como la historia, la teoría

de psicodinámica, la teoría del desarrollo organizacional y la sociología (Kroeck, Lowe & Brown, 2004)” (p. 690). Pero esto no es lo único que se ha dicho del liderazgo. Se ha visto desde diferentes paradigmas que lo han empezado a estudiar, como lo menciona Nader y Castro (2007)

El paradigma dominante en el estudio del liderazgo evolucionó desde modelos más estáticos basados en los rasgos de los líderes, por ejemplo las teorías del gran hombre (Carlyle, 1993), o los modelos conductuales como los de la Universidad de Ohio (Stogdill, Good & Day, 1962), hacia modelos situacionales tales como la teoría del intercambio líder seguidor (Schriesheim, Castro & Cogliser, 1999), el modelo camino meta (Evans, 1970; Fiedler, 1967; House, 1971; House & Dessler, 1974; House & Mitchell, 1974), el modelo del liderazgo situacional (Hersey & Blanchard, 1969), entre otros que tomaban en cuenta para sus análisis las variables del ambiente y de la persona (Yukl, 2002) (p. 690).

El principal exponente es Bass, Nader y Castro (2007) hacen mención de él “su principal precursor es Bass (1985), quien se basó en las ideas originales de House (1971) y Burns (1978) sobre el liderazgo carismático y transformacional, respectivamente” (p.690).

En el transcurso de la historia del liderazgo como es el caso de Thomas Carlyle en el siglo XIX, hablo de las teorías del gran hombre como lo menciona Amaya (1993), donde se postula que ciertos hombres poseen rasgos y habilidades, estos son los que resaltan entre los grupos tomando el rol de líderes. Otros teóricos son Stogdill y Ghisell en los años 1920-1930, estos hablaron de las teorías de los rasgos, como hace referencia Lupano y Castro (2008) son características tales como: niveles de energía, inteligencia, intuición y capacidad para prever y persuadir. Los siguientes autores hablaron de la teoría del comportamiento que son Kurt Lewin, Lippit y Whait (1950), Daft (2006) hace referencia al análisis del comportamiento del

líder hacia los seguidores y como liderarlos. El siguiente teórico es Fiedler (1950), sobre la teoría de la contingencia, como hace mención Noce, Teixeira, Calábria, Samulski y Coelho (2013) las situaciones hacen que se necesiten distintos líderes. Más adelante Evans y House (1971) desarrollan la teoría de la mente, esta teoría como menciona House (2002) consiste en mejorar la satisfacción para llegar a la meta. Por último se encuentra Vroom (1973) desarrolla la teoría de la decisión normativa, donde Vroom menciona (1973) que el mejor estilo de líder es contingente a la situación a la cual debe decidir.

### **Definiciones**

Para definir al liderazgo en una sola definición no ha sido posible por las diferentes posturas que han hablado del tema, por lo que existen múltiples definiciones. Como lo menciona Lupano y Castro (2005) acerca de la definición de liderazgo “gran parte de las escuelas acuerdan que el liderazgo puede ser definido como un proceso natural de influencia que ocurre entre una persona – el líder – y sus seguidores” (p. 108).

También Alles (2005) habla del liderazgo definiéndolo como

Habilidad necesaria para orientar la acción de los grupos humanos en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios de desarrollo de la acción de ese grupo. La habilidad para fijar objetivos, el seguimiento de dichos objetivos y la capacidad de dar feedback, integrando las opiniones de los otros. Establecer claramente directivas, fijar objetivos, prioridades y comunicarlas. Tener energía y transmitirla a otros. Motivar e inspirar confianza. Tener valor para defender o encarnar creencias, ideas y asociaciones. Manejar el cambio para asegurar competitividad y efectividad a largo plazo. Plantear abiertamente los conflictos para optimizar la calidad de las

decisiones y la efectividad de la organización. Proveer coaching y feedback para el desarrollo de los colaboradores (p. 17).

Desde el mismo concepto Alles, (2005) describe que hay otros dos tipos de liderazgo para definir el comportamiento del sujeto en la organización, y su capacidad en el desarrollo; como

El liderazgo para el cambio. Es la habilidad de comunicar una visión de la estrategia de la firma, que hace que esa visión aparezca no solo posible sino deseable para los accionistas, creando en ellos una motivación y un compromiso genuinos; actúa como sponsor de la innovación y los nuevos emprendimientos, consigue que la firma afecte recursos para la Instrumentación de cambios frecuentes (p. 18).

Liderazgo (II) Alles (2005) menciona otra definición del concepto:

Es la capacidad de dirigir a un grupo o equipo de trabajo del que dependen otros equipos. Es líder de líderes. Esto implica el deseo de guiar a los demás. Los líderes crean un clima de energía y compromiso, comunicando la visión de la empresa, tanto desde una posición formal como desde una informal de autoridad. En un sentido amplio, el “equipo” debe considerarse como cualquier grupo en el que la persona asume el papel de líder (p. 23).

Otra definición que se plantea para el liderazgo, es mencionada por Nader y Castro (2007) sobre el liderazgo transformacional, el cual dice

Los autores afirman que los líderes transformacionales se proponen como ejemplos a seguir (carisma), proveen significado a las acciones de sus subordinados (inspiración), alientan en la búsqueda de soluciones alternativas a problemas cotidianos (estimulación intelectual) y suelen preocuparse por las

necesidades individuales de los subordinados (consideración individualizada) (p. 691).

También estos mismos autores Nader y Castro (2007) hacen mención del liderazgo transaccional, el cual dice

Plantean que los líderes transaccionales utilizan los intercambios y la negociación con los subordinados a cambio del logro de objetivos y metas organizacionales (recompensa contingente) y, además, suelen monitorear muy de cerca las actividades de sus subordinados con el propósito de evitar posibles errores o desviaciones de los procedimientos y normas establecidos (dirección por excepción) (p. 691).

A su vez existe un liderazgo negativo, Nader y Castro (2007) lo mencionan diciendo que “el liderazgo Laissez Faire es la dimensión más negativa, dado que este tipo de líderes evitan tomar decisiones, no realizan intercambios de ningún tipo para lograr los objetivos y no hacen uso de la autoridad que sus roles confiere” (p. 691).

Otras definiciones que se encuentran son los modelos transaccionales y modelos transformacionales de liderazgo, Peris (1998) hace referencia a estos dos modelos. El primero es el modelo transaccional, el cual dice que “los modelos transaccionales defienden la existencia de una transacción entre el líder y los miembros del grupo, donde estos aceptan la influencia del primero siempre que este les proporcione recursos valiosos” (p. 107). En tanto a los modelos transformacionales dice “modelos transformacionales, englobaría a aquel liderazgo que trasciende cualquier intercambio. Como señala Burns (1978) estos líderes invitan a los demás a que abandonen sus propios intereses en beneficio de los intereses del grupo” (p. 107-108). En el liderazgo transaccional, los seguidores aceptan las ideas que el

líder da para el grupo, en tanto que el liderazgo transformacional, es de tipo más grupal y menos individual, donde lo importante es el beneficio del grupo.

### **Teorías**

Una de las teorías que se han hablado, es la del liderazgo transformacional que plantea Bass, Peris (1998) menciona a Bass y Avolio, quienes explicaron este modelo desde sus puntos de vista “para Bass (1984,1996), Bass y Avolio (1988, 1990, 1994) este modelo explicaría el tipo de liderazgo que trasciende el intercambio y que provoca en los seguidores un cambio de las necesidades, creencias y valores” (p. 109) que según a este definición, sería un líder positivo y muy productivo para las organizaciones, para que entable unas buenas relaciones comunicativas entre el grupo de trabajo.

La segunda teoría es la teoría del hombre Z de Maslow, ya que desde esta teoría, existen unos niveles jerárquicos motivacionales, Peris (1998) menciona como este autor es el pionero de esta teoría.

Los datos aportados por Cox, que fue el psicólogo de la motivación Abraham Maslow el autor pionero de la denominada Teoría Z. Su modelo tomo como base explicativa su famosa jerarquía motivacional. El autor propugna que la motivación es función de las necesidades humanas y que estas pueden clasificarse jerárquicamente (p. 113).

Estos niveles jerárquicos, que fueron expuestos por Maslow, Peris (1998) hace mención de cinco niveles, los cuales reunió en dos grupos que fueron las primarias y las secundarias y que luego dejaría de ser cinco niveles a pasar a ser seis niveles.

El tercer estilo de liderazgo es el de Nichols, quien habla de ocho tipos de liderazgo, Peris (1998) menciona que estos ochos tipos, son la combinación de tres dimensiones. La primera “mutualidad de intereses: oscilaría entre la persecución del interés del líder o

compartir intereses con los seguidores” (p. 117). La segunda es “poder: fluctúa entre el reducido uso de poder y el autoritarismo” (p. 117). El tercero y último es

Compromiso: en esta dimensión encontraríamos al líder que se compromete con el resto del grupo, interesándose por sus necesidades e intentando satisfacerlas, y al líder que se relaciona con el grupo para intercambiar cosas de valor económico, psicológico, político, etc. (p. 117).

Estas son las percepciones que Nichols tiene sobre el líder y que con estas dimensiones que ha sacado, es donde los líderes se pueden mover en cada dimensión y poder sacar el máximo del trabajo para el beneficio de su equipo de trabajo.

La cuarta teoría corresponde a las teorías del gran hombre. Este modelo como lo menciona Peris (1998, 120) donde se empezó hablar desde la filosofía y sociología en el siglo XIX. Por lo tanto, se abarcara la filosofía del hombre superior y el súper hombre que surgieron en esta parte del siglo.

La filosofía del hombre superior por Stuart Mill y Friedrich Nietzsche, Peris (1998) menciona “los primeros antecedentes del fenómeno denominado carisma lo encontramos en el concepto de “genio” defendido durante el siglo XIX por Stuart Mill en Inglaterra, y en Alemania por Friedrich Nietzsche” (p. 121) teoría que han tratado de ver la forma de liderazgo en el hombre.

Dentro de esta teoría, de la filosofía del hombre superior, Stuart Mill trata el concepto de genio, Peris (1998) dice “para Mill, los grandes genios serian seres superiores cuyas características podríamos resumir como sigue:” (p. 121)

Es más apasionado que el resto de los individuos. Posee una poderosa voluntad que transforma el deseo en el más apasionado amor por la virtud y el más riguroso autocontrol. Es activo, estricto, enérgico y apartado de la humanidad

vulgar. Actúa como un luchador abnegado que intenta cambiar al mundo siguiendo un ideal interior de perfección. Es más receptivo a los “placeres superiores”: poéticos, artísticos e inspiradores (p. 121).

Desde esta teoría de Stuart Mill, el líder debía tener las características que se mencionaron anteriormente, era así como este identificaba al líder de los demás hombres.

En cuanto a la teoría del súper hombre de Friedrich Nietzsche, que habla del amo y del servidor, Peris (1998) menciona como este filósofo lo comprende

Para este filósofo, la naturaleza humana está dividida en amos y servidores. Nietzsche establece la diferencia entre ambos tipos de hombre cuando señala que “el amo acepta y abraza sus predisposiciones y persigue el placer con todo su poderío, mientras el esclavo procura justificar su flaqueza y vengarse de los fuertes inventando la moralidad” (Lindholm, 1992, 37) (p. 122).

Es así como él entiende el liderazgo, en la división del hombre como amo, como sería la voluntad de un líder, en la forma de actuar y de seguir trabajando para conseguir lo que este quiere o se propone a sacar a delante.

La quinta teoría corresponde al liderazgo de Sigmund Freud, que ya este le da una visión desde el punto de vista psicoanalítico, dándole la siguiente definición que Peris (1998) la menciona “para Freud (1959,59, en Lindholm 1992, 82) “el líder es la encarnación de la experiencia infantil del “tímido padre”... y sirve como super-yo externos de los miembros de la multitud”” (p. 127) por otra parte, Freud también mira al grupo desde el líder y sus seguidores, Peris (1998) menciona lo siguiente

Para Freud, el grupo sería un conjunto de elementos que se relacionan de manera asimétrica, los seguidores, como iguales, pueden identificarse entre sí; pero el líder, como ser superior, será quien controle las relaciones de los iguales. Freud

insiste en el carácter personal que subyace a los movimientos del líder quien, aprovechándose de la insatisfacción de los seguidores, consigue satisfacer sus aspiraciones e intereses egoístas (p. 127-128).

Según lo planteado anteriormente, entre los seguidores va a existir una identificación y un comportamiento igual, mientras el líder va a sacar ventaja de todo aquello que ve en los seguidores y como estos se mueven en conjunto, no existirá un reproche ante las acciones que el líder haga si no que por el contrario lo seguirán y lo alentaran.

La sexta teoría corresponde a la teoría de los rasgos, que se inclina a la personalidad del líder. Peris (1998) donde menciona que “no se puede concluir que un individuo sea líder por la combinación de una serie de rasgos, aunque parece que las características personales del líder mantiene cierta relación con las características, actividades y metas de los seguidores” (p. 131) hecho que puede ser relevante ya que todos están yendo a un mismo fin, pero que el líder es el que los guía y los anima para culminar la meta.

Haciendo referencia a esta misma teoría, Castro, Lupano, Benatuil y Nader (2007) menciona que este rasgo se encuentra en la teoría del gran hombre, como ya se mencionó más arriba “se enmarca dentro de las denominadas “teorías del gran hombre” que sugieren que ciertas características estables de las personas (rasgos) diferencian a quienes pueden considerarse líderes de aquellos que no lo son (Bass, 1990)” (p. 20) desde este punto, algunas personas tienden hacer más líderes por la forma de ser, es decir, su personalidad y otros están más propensos a ser seguidores.

El rasgo se puede entender desde Castro et al (2007) como

Un rasgo es una disposición estable de conducta que hace que una persona se comporte de determinada manera. Ejemplos de este tipo de rasgo son

extroversión, autoconfianza, nivel de energía, etc. Se trata esencialmente de capacidades bastantes fijas y consistentes (p. 20).

Si un líder es consciente de que posee ciertos atributos, sacara su máximo potencial, como también pueden haber personas que no aprovechan ese rasgo o potencial y poder liderar un grupo y llevarlo con éxito, hacia el objetivo común que exista.

Por lo que para una organización, sería algo muy beneficioso tener este tipo de personas que trabajen con ellos. Castro et al (2007) hace mención “el enfoque centrado en los rasgos tiene como presupuesto básico un perfil ideal de líder que puede aplicarse en todas las organizaciones” (p. 21) si una organización da con un empleado que tenga ciertos rasgos, como dice esta teoría, sería muy beneficiosa para esta porque tendría un líder que guiaría un proceso hacia el objetivo que la organización quiera alcanzar.

Desde Castro et al (2007) menciona cuatro rasgos: el rasgo extroversión, rasgo apertura a la experiencia, rasgo afabilidad y rasgo responsabilidad.

El primer rasgo que es la extroversión, Castro et al (2007) hace referencia de que son buenos para trabajos comunitarios, sociales y grupales, también para alcanzar el objetivo

El rasgo Extroversión, la literatura sugiere que los líderes más extrovertidos son efectivos en ámbitos comunitarios, sociales y grupales (Costa y McCrae, 1998)

Hay evidencia de que este rasgo está relacionado positivamente con la emergencia de líderes así como el logro de objetivos de trabajo (Judge, Bono, Ilies y Gearhardt, 2002) (p. 21-22).

El segundo rasgo es la apertura a la experiencia, que está relacionado con la creatividad que el líder tiene, Castro et al (2007) hace refiere

En el caso del rasgo Apertura a la Experiencia, hay algunos estudios que vinculan una de las dimensiones de este rasgo, la creatividad, con ciertos estilos de

liderazgo. Yukl (2002) plantea que la creatividad es una de las habilidades más importantes que un líder debe tener. Además, se demostró que esta habilidad está fuertemente relacionada con la efectividad del liderazgo (p. 22).

Partiendo de esta premisa, si un líder es creativo, puede sacar al grupo de alguna situación que sea negativa y que está afectando al logro del objetivo y seguirá avanzando en el proyecto y no se verá estancado ante la situación negativa, por el contrario encontrará múltiples soluciones y sacará el máximo provecho ante las situaciones que se están viviendo.

El tercer rasgo corresponde a la afabilidad, pero este ha sido ambiguo desde los estudios correspondientes que se han realizado, como lo menciona Castro et al (2007) dice

El rasgo Responsabilidad, los resultados son ambiguos. Por un lado, hay estudios (Bass, 1990) que demostraron que existe relación entre ciertas dimensiones como cooperativismo, altruismo y sensibilidad, pero por otro lado las personas con alta afabilidad tienen a ser modestos y humildes, hecho que en general no se da en los líderes (p. 22).

El cuarto rasgo, corresponde al de la responsabilidad, que es un rasgo positivo para entablar las actividades hacia una meta. Castro et al (2007) dice

El rasgo Responsabilidad, se sabe que es un buen predictor de rendimiento en el trabajo y esto podría sugerir que está relacionado con la efectividad del liderazgo. Las personas con este rasgo son pertinentes y tenaces en el logro de sus objetivos, por lo que se consideran que aquellos líderes que presentan este rasgo serán sumamente efectivos (Barrick y Mount, 1999) (p. 22).

Para terminar esta teoría de los rasgos, Castro et al (2007) cita a Bass, haciendo referencia al neuroticismo como rasgo y dice

Bass (1990) señala que el rasgo Neuroticismo no es un buen predictor de liderazgo. Por el contrario, la presencia de características como alta autoestima o alta confianza son excelentes predictores de efectividad en el liderazgo y ambas indican la presencia de bajo neuroticismo. En este sentido, la gran mayoría de los estudios arribaron a la misma conclusión: aquellos líderes que son más inestables emocionalmente y que tienden a ver el contexto de forma más negativa son menos efectivos (Judge y Bono, 2000; Bono y Judge, 2004) (p. 22).

Por lo que si un líder, tiene una perspectiva negativa hacia las situaciones, no va hacer un buen guía y sus seguidores no tendrán confianza en el para sacar el trabajo en el cual están poniendo todo su empeño para que sea exitoso.

La séptima teoría es el liderazgo carismático por Conger y Kanungo, que defienden esta teoría como lo menciona Peris (1998) “Conger y Kanungo (1987), Conger (1991, 1993) defienden al líder carismático como el maestro del cambio necesario para adaptarse a lo que ellos denominan “nuevos tiempos”” (p. 134) sería el líder que ante los cambios no se abruma, si no que por el contrario se acopla ante la nueva situación.

A continuación se mencionaran las características de los líderes debe de poseer, Peris (1998) menciona “Para Conger (1991), y siguiendo la síntesis realizado por Grandío (1996), las características de los líderes carismáticos serian” (p. 135).

Son agentes, maestros del cambio. Ven las limitaciones de las situaciones y tienen sentido de la oportunidad. Son intolerantes con el status quo y están insatisfechos con él. Muchas veces son adversos a la organización formal. Siempre parecen estar desconectados y buscando nuevas oportunidades. Son empresarios (emprendedores). Tienen visión estratégica (frente a lo usual “precaución estratégica” de los gerentes normales). Son impacientes. Esta impaciencia es,

también, su debilidad porque pueden alienar a los demás. Parecen siempre estar buscando un reto mayor. Tienen capacidad para resolver defectos y motivar el cambio mediante su visión estratégica. Carecen de convencionalismo, poniendo a prueba las tradiciones, normas y valores vigentes que se interpretan en el camino. Estos tienen dos ventajas: a) a veces arrasan todo, tanto lo bueno como lo malo, y b) los guardianes de las tradiciones se sienten amenazados. En cierto modo, se asemeja a “predicadores” de su particular “evangelio”, dividiendo muchas veces a los subordinados en bandas opuestas. Por un lado, los “seguidores” a los que seduce y, por otro, los “enemigos” a los que amenaza directo o indirectamente. Son grandes conceptualizadores y promotores, pero suelen fallar en la administración y la implementación operativa (p. 135).

Con estas características que han sido mencionadas, son los seguidores los que les dan forma, como lo menciona Peris (1998) citando a Conger “como apunta el propio Conger (1991, 45), estas características de la conducta carismática que “cobra sentido” en el ambiente donde se desarrollan; es dicho significado el que determinará que los seguidores atribuyan al líder la cualidad carismática” (p. 136).

Estos mismos autores, que plantean este liderazgo carismático tratan de buscar las conductas de estos líderes carismáticos, Peris (1998) menciona

Conger y Kanungo, buscan identificar las características de las conductas que diferenciarían a líderes carismáticos de los que no lo son. Como resultado de sus investigaciones acerca de la alta gerencia en las organizaciones, proponen cuatro etapas que en las que se resumen dichos comportamientos. Estas fases tendrían el siguiente desarrollo (Conger, 1991, 47) (p. 136).

Primera etapa: detectar oportunidades inexploradas y deficiencias en las situación actual. Tener una alta sensibilidad frente a las necesidades de la audiencia y proceder a la formulación de una visión estratégica idealizada.

Segunda etapa: comunicar la visión. Expresar el status quo como inaceptable y la visión como alternativa. Apoyarse en la motivación para guiar a los seguidores.

Tercera etapa: construir la confianza mediante el éxito, la pericia, el riesgo personal, el autosacrificio y la conducta no convencional.

Cuarta etapa: demostrar los medios para alcanzar la visión mediante el ejemplo, la motivación y las tácticas no convencionales (p. 136).

Con estas características, sería como se identificaría por medio de las conductas que tenga una persona si pertenece al estilo de liderazgo carismático, como ha sido planteado por estos dos autores.

La octava y última teoría corresponde a la teoría conductual, que consiste, como lo menciona Castro et al (2007) “se centra en el análisis de las conductas de los líderes y en la relación entre estas y el liderazgo efectivo” (p. 25) se fijara más en la conducta que tenga el líder y su relación con los otros líderes.

Para esta teoría, se hicieron unos estudios en dos distintas universidades de los Estados Unidos que son Ohio State University y la Universidad de Michigan. Pero la principal de estos estudios fue Ohio State University, como lo menciona Castro et al (2007)

La principal sede de estos estudios fue la Ohio State University. Estas investigaciones comenzaron por estimar la frecuencia con la que los líderes mostraban conductas tales como iniciación, membresía, representación, integración, organización, dominancia, comunicación, reconocimiento y orientación hacia la producción (Hemphill y Coons, 1957; Stogdill, 1963) (p. 25).

De esta investigación se arrojaron unas categorías conductuales, como hace mención Castro et al (2007)

Mediante la técnica de análisis factorial, los investigadores observaron que estas conductas se agrupan en cuatro categorías, las cuales fueron denominadas consideración, iniciación de estructuras, énfasis en la tarea y sensibilidad (Bass, 1990) posteriormente se redujeron a dos: consideración e iniciación de estructuras (p. 25).

Estas dos últimas estructuras, Castro et al (2007) las define de la siguiente manera “iniciación de estructura: son conductas orientadas a la consecución de la tarea e incluyen actos tales como organización de la tarea, dar estructura al contexto laboral, definir roles y obligaciones, entre otras” (p. 25) y la “consideración: son conductas que tienen como fin el mantenimiento o la mejora de las relaciones entre el líder y los seguidores. Incluyen respeto, confianza y creación del clima de camaradería” (p. 25) según estas dos estructuras estas serían las conductas que el líder debe de tener para enfrentarse a sus seguidores y a las metas a cumplir.

Por su parte, la universidad de Michigan, estudiaba al líder desde el grupo, como hace referencia Castro et al (2007) “estudios similares con taxonomías conductuales se llevaron a cabo en la universidad de Michigan y daban especial importancia al estudio de las conductas de los líderes en los pequeños grupos (Cartwright y Zander, 1960)” (p. 26).

Los resultados en esta investigación, Castro et al (2007) menciona lo siguiente

Estas investigaciones encontraron dos dimensiones: la orientada hacia el empleado y la orientación hacia la producción. Al principio, estas dimensiones fueron consideradas como polos de una dimensión continua, pero al igual que la escuela de Ohio se consideró que eran dimensiones independientes (p. 26).

## **Autores**

A lo largo de este trabajo, han sido algunos autores que tuvieron más peso en el tema de liderazgo como se puede destacar a Burns, Bass, los trabajos en conjunto de Bass y Avolio y a Crawford.

## **Tipos de medición**

Se desarrolló un cuestionario para medir el liderazgo transaccional o el liderazgo transformacional desde los teóricos Bass y Avolio, Peris (1998) menciona lo siguiente “Bass (1985) y Bass y Avolio (1990) desarrollaron el cuestionario MLQ (Multifactor Leadership Questionnaire) como instrumento para medir si un líder es transaccional y/o transformacional, o no ejerce ningún liderazgo” (p. 111).

Pero este instrumento lo mide de acuerdo a unos criterios que los menciona Peris (1998) “Siguiendo a Bass (1997, 133), el cuestionario mide el liderazgo a partir de los componentes que se describen a continuación.” (p. 111). Los componentes son el liderazgo transformacional, el liderazgo transaccional y ausencia de liderazgo. El “liderazgo transformacional: influencia idealizada (carisma). Motivación inspiracional. Estimulación intelectual. Consideración individualizada.” (p. 111). El “liderazgo transaccional: recompensar contingentemente. Dirección activa por excepción. Dirección pasiva por excepción” (p. 111). Por último se encuentra la “Ausencia de liderazgo: Laissez-Faire Leadership” (p.111).

Otro instrumento para medir el liderazgo, es el propuesto por Walumbwa el ALQ que es mencionado por Huici, Molero, Gómez y Morales (2016) que tiene cuatro factores. Estos son: conciencia de sí mismo, transparencias en las relaciones, procesamiento equilibrado de la información y moral internalizada.

La conciencia de sí mismo: es la conciencia que el líder sobre lo que tiene débil o la fortaleza que posee y saber cómo su conducta de líder puede influenciar en sus seguidores.

Transparencia en las relaciones: este se muestra como es ante las demás personas, generando la confianza entre sus seguidores y compartiendo pensamientos y emociones.

Procesamiento equilibrado de la información: son aquellos que analizan la información que tienen antes de decidir y a su vez toma en cuenta las opiniones de los demás aunque sean contradictorias a lo que el líder está pensando.

Moral internalizada: está más relacionado con la conducta que el líder tiene frente a los valores y sus principios personales.

Otro instrumento para medir el liderazgo son las teorías situacionales de liderazgo, Juárez, Contreras y Barbosa (2013) explican en que consiste esta prueba

Con base a las teorías situacionales de liderazgo, se desarrolló el Inventario de Estilo y Adaptabilidad del Líder (Leader Adaptability and Style Inventory [LASI]), el cual cuenta con 12 ítems que corresponde a cada uno a una situación en la que la persona, en cuatro alternativas de respuestas, debe elegir la que mejor describa su comportamiento ante estas situaciones (Hersey & Blanchard, 1974) (p. 25).

Existe un instrumento que mide el liderazgo carismático, Juárez, Contreras y Barbosa (2013) hace mención a este instrumento

Dentro de este modelo, surgió la Escala de Líder Carismático (Charismatic Leadership Scale [CHRSMA]), la cual consta de 20 ítems y seis alternativas de respuestas, y tiene una adecuada confiabilidad y validez discriminante y convergente (Coger, Kanungo, Menon, & Mathur, 1997). Su estructura factorial es estable y las correlaciones de cada subescala con otras medidas de

comportamiento de liderazgo percibido indican que dicha escala es diferentes de otras existentes (Coger & Kanungo, 1994) La CHRSMa evalúa los siguientes factores: 1) Reverencia, 2) Confianza, 3) Satisfacción con el líder, 4) Identidad colectiva, 5) Manejo del grupo y 6) Empoderamiento. La escala arroja una medida de seis puntos que va desde “muy carismático” a “muy poco carismático” (p. 25).

Hay otro instrumento que Juárez, Contreras y Barbosa (2013) se refiere

Del modelo de Posner y Kouzes (1993) surge el inventario de Prácticas de Liderazgo (Leadership Practice Inventory [LPI]), el cual describe cinco comportamientos (Entre paréntesis se muestra el Alpha de Cronbach): 1) Desafiar los procesos (.81), 2) Inspirar una visión compartida (.90), 3) Habilitar otros actuar (.89), 4) Modelar el camino (.86) y 5) Alentar el corazón (.94). El formato de respuesta es una escala tipo Likert de 5 puntos que va desde “raramente o nunca” (1) hasta “muy frecuente o siempre” (5) (p. 26).

Otro instrumento es la escala de liderazgo grupal, Juárez, Contreras y Barbosa (2013) hace referencia a esta prueba

Escala de Liderazgo Grupal (Team Leadership Scale [TLS]) de Kine (2003), la cual es una escala tridimensional con 24 ítems, con las siguientes dimensiones: 1) Habilidades de liderazgo facilitador, 2) Habilidades de liderazgo coach y 3) Habilidades de liderazgo directivo (coach, facilitador y gestor). Dichas escalas presentan altos coeficientes Alpha (.84, .86 y .83 respectivamente) (p. 26).

El último instrumento que menciona Juárez, Contreras y Barbosa (2013) es el test de adjetivo el cual ellos hacen referencia

Test de Adjetivos de Pitcher (Pitcher Adjective Test [PAT]) (Pitcher, 1997), el cual está compuesto por 60 adjetivos que caracterizan el liderazgo (Pitcher, 1999) en tres estilos (Pitcher, 1997): 1) Artesanos (líderes razonables, confiables sensibles), 2) Tecnócratas (líderes analíticos, brillantes y fríos) y 3) Artistas (líderes generosos, cálidos y emocionales) (p. 26).

## **Diseño Metodológico**

### **Tipo de investigación**

Esta de investigación es de un enfoque mixto, Hernández Sampieri, Fernández-Collado y Batista Lucio (2006) se recolecta la información y se analiza con los enfoques cuantitativos y cualitativos para responder al planteamiento del problema de esta investigación.

### **Diseño**

Esta investigación corresponde al diseño de dos etapas, Hernández y Fernández, et al. (2006) “dentro de una misma investigación se aplica primero un enfoque y después el otro, de forma independiente o no, y en cada etapa se siguen las técnicas correspondientes a cada

enfoque” (p. 759). A lo que primero se hace la aplicación de las pruebas de liderazgo y de IE, y al tener los resultados se hace dentro de la empresa un grupo focal de manera voluntaria, para realizar unas preguntas, desde la percepción de los empleados de acuerdo a los resultados obtenidos.

Para lo que se empleara el enfoque mixto “Proceso que recolecta, analiza y vincula datos cuantitativos y cualitativos en un mismo estudio o una serie de investigaciones para responder a un planteamiento del problema” (Teddlie y Tashakkori, et al. como se citó en Hernández y Fernández, et al. 2006, p. 755). Para profundizar en la organización, en cuanto a los temas a trabajar mencionados anteriormente.

Adicionalmente Hernández y Fernández, et al. (2006) afirman que este tipo de investigación se centra en:

Analizar cuál es el nivel o modalidad de una o diversas variables en un momento dado.

Evaluar una situación, comunidad, evento, fenómeno o contexto en un punto del tiempo.

Determinar o ubicar cual es la relación entre un conjunto de variables en un momento (p.208).

Por otro lado Hernández y Fernández, et al. (2006) refieren que el propósito de los diseños de investigación transaccional o transversal, es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado. Con un alcance exploratorio, descriptivo, correlacional o explicativo (p. 208) lo que describe el tipo de metodología a utilizar con el objetivo de enriquecer este estudio. En vista de que este método es coherente a los objetivos planteados en la investigación, se realizara una fase cualitativa de enfoque transaccional descriptiva y no experimental.

Desde el método cualitativo se usara como instrumento la técnica de grupo focal que (Kitzinger como se citó en Hamui y Varela 2012) define como “una forma de entrevista grupal que utiliza la comunicación entre investigador y participantes, con el propósito de obtener información” (p.56).

También (Abraham Korman citado por Martinez 2012) define la metodología de grupos focales como “Una reunión de un grupo de individuos seleccionados por los investigadores para discutir y elaborar, desde la experiencia personal, una temática o hecho social que es objeto de una investigación elaborada”(p. 48). Como una herramienta para indagar y desarrollar mejoramientos dentro de la organización; dado que (Parra citado por Escobar y Bonilla 2009) menciona que los grupos focales son útiles para la toma de decisiones en cualquier ámbito, para desarrollar o mejorar un producto, para la creación de programas, para conocer el grado de satisfacción de los consumidores, para definir y entender problemas de calidad, etc (p. 64).

### **Población**

La microempresa JEDUCA S.A.S ubicada en el barrio La Floresta, cuenta en su nómina con 11 empleados, accedieron voluntariamente los 11 trabajadores para aplicar las pruebas correspondientes, luego se realizó un grupo focal para identificar desde la percepción de los participantes, su propio estilo de liderazgo e IE y las de los demás empleados de JEDUCA S.A.S así como la tendencia y prevalencia de algunos de ellos; para lo cual se contó con la colaboración de cuatro de los empleados ya participantes en la aplicación de las pruebas.

Se presentan los siguientes datos sociodemográficos de la empresa.

**Tabla 1. Datos sociodemográficos**

<b>Sujeto</b>	<b>Cargo</b>	<b>Tiempo de</b>	<b>Género</b>	<b>Edad</b>
---------------	--------------	------------------	---------------	-------------

<b>vinculación</b>				
1	Director de desarrollo	5 años	M	46 años
2	Analista de desarrollo	1 años	M	18 años
3	Analista de desarrollo	4 años	M	22 años
4	Analista de desarrollo	6 meses	M	20 años
5	Jefe de desarrollo	5 años	M	36 años
6	Analista de desarrollo	8 meses	F	22 años
7	Administrador de infraestructura	9 meses	M	26 años
8	Analista de sistemas	1 año	M	24 años
9	Analista de desarrollo	4 meses	M	23 años
10	Diseñador grafico	1 año	M	24 años
11	Gerente	4 años	F	44 años

### **Instrumento**

Para esta investigación las pruebas que se aplicaron para el liderazgo fue la MLQ forma 5X corta adaptado (82 ítems) cuestionario multifactorial de liderazgo y la IE correspondiente al test ice de BarOn.

Otro autor como García (2011) también hace referencia a los estilos de liderazgo desde los teóricos Bass y Avolio. García (2011) (citando a Bass y Avolio, 2000) “consideran

que dependiendo de la situación, los líderes pueden combinar el estilo de liderazgo transaccional con el transformacional” (p.44) por lo que el líder se puede mover entre estos estilos de liderazgo.

García (2011, citando a Bass, 1999) quien propone un modelo de los conceptos fundamentales de Burns (1978, citado por Bass, 1999)

El autor señala dos tipos de liderazgo, el transaccional y el transformacional. El primero de ellos, hace referencia al intercambio entre el líder y sus seguidores, los cuales reciben un valor a cambio de su trabajo; el segundo, compromete a los trabajadores para el logro de los objetivos. Dependiendo de la situación, el líder puede generar diferentes patrones de liderazgo (p.45).

En la prueba MLQ forma 5X corta se mide los estilos de liderazgo transformacional, liderazgo transaccional y el liderazgo correctivo/evitador, también consta de una variable que mide las consecuencias organizacionales.

Vega y Zavala (2004) mencionan estos estilos de liderazgo y la variable de consecuencia organizacional. El estilo de liderazgo transformacional contiene las siguientes variables “está conformado por las variables Carisma/Inspiracional (la que a su vez contiene a las subvariables Influencia Idealizada Atribuida y Conductual, y Motivación Inspiracional) y Estimulación Intelectual” (p. 126). El liderazgo transaccional contiene las variables “se compone de las variables Consideración Individualizada y Recompensa Contingente” (p. 126). El liderazgo correctivo/evitador contiene las variables “conformado por la Dirección por Excepción Activa y el Liderazgo Pasivo/Evitador (dentro del cual se encuentran por la Dirección por Excepción Pasiva y Laissez-Faire)” (p. 126). La variable consecuencia organizacional contiene las siguientes variables “se han asociado al Liderazgo Transformacional. Estas son: Efectividad, Esfuerzo Extra y Satisfacción” (p. 126).

A continuación se amplía las definiciones de los liderazgos y las distintas variables que cada uno tiene. El liderazgo transformacional Vega y Zavala (2004) lo definen de la siguiente manera

Proceso que se da en la relación líder-seguido, que se caracteriza por ser carismático, de tal forma que los seguidores se identifican y desean emular al líder. Inspira a los seguidores, a través de desafíos y persuasión, entregándoles significado y entendimiento. Es intelectualmente estimulante, expandiendo las habilidades de los subordinados. Finalmente el líder los considera individualmente, proporcionándoles apoyo, guía y entretenimiento (p. 127-128).

El liderazgo transformacional como se mencionó contiene cinco variables que se van a ir definiendo a continuación. El carisma/inspiracional consiste según Vega y Zavala (2004) “el líder le entrega a los subordinados un sentido de propósito claro que es energizante para ellos, una visión de futuro articulada, y un modelo de rol para la conducta ética, con los cuales identificarse” (p. 128).

Entre tanto la influencia idealizada conductual para Vega y Zavala (2004) consiste donde

El líder muestra conductas que sirven como modelos de rol para los subordinados o colegas, muestran consideración por las necesidades de los otros por sobre sus propias necesidades, comparten riesgos con los seguidores, y es consistente entre lo que dice y hace (p. 128).

La influencia idealizada atribuida Vega y Zavala (2004) mencionan “el líder es respetado, admirado y tiene la confianza de sus subordinados, siendo modelo de identificación e imitación para ellos” (p. 129). En tanto la motivación inspiracional Vega y Zavala (2004) hace referencia “el líder articula una visión organizacional, haciendo hincapié

en metas deseables para los demás, y el cómo lograrlas, gracias a lo cual los seguidores se sienten más poderosos” (p. 129). La última variable del liderazgo transformacional es la estimulación intelectual donde Vega y Zavala (2004) mencionan “el líder ayuda a los subordinados a cuestionar sus formas rutinarias de resolver problemas y a mejorar los métodos que utilizan para ellos” (p. 129).

El siguiente es el liderazgo transaccional, para Vega y Zavala (2004) consiste en que “es aquel que se centra en la transacción o contrato con el seguidor, en donde las necesidades de este pueden ser alcanzadas si su desempeño se adecua a su contrato con el líder” (p. 130). La variable consideración individualizada, Vega y Zavala (2004) es donde “el líder se focaliza sobre el entendimiento de las necesidades de cada subordinado, y trabaja continuamente para desarrollar el potencial de estos” (p. 130). Por último la variable recompensa contingente, Vega y Zavala (2004) hace referencia “el líder aclara lo que se espera de los seguidores, y lo que recibirán si alcanzan los niveles esperados de desempeño entregando recompensa asociada al trabajo bien hecho” (p. 130).

El siguiente liderazgo es el liderazgo correctivo/evitador que contiene 4 variables, Vega y Zavala (2004) definen el liderazgo correctivo/evitador donde “el líder monitorea la presencia de fallas en el desempeño para tomar acción correctiva, pudiendo tomar también intervenir solo cuando los problemas llegan a ser graves, o no actuar, evitando tomar decisiones” (p. 131). La variable dirección por excepción activa, Vega y Zavala (2004) lo definen como “el líder se focaliza principalmente en el monitoreo de la ejecución de las tareas en busca de errores o fallas, con el fin de corregirlos para mantener los niveles de desempeño esperados” (p. 131). El liderazgo pasivo/evitador, Vega y Zavala (2004) lo mencionan como “el líder realiza una acción correctiva solo después de que los problemas llegan a ser graves, o no la realiza, evitando tomar decisiones” (p. 132). La tercera variable

que corresponde a la dirección por excepción pasiva, Vega y Zavala (2004) es donde “el líder se muestra pasivo, tomando acción correctiva solo después de que los errores o fallas han sucedido, y los problemas han llegado a ser serios” (p. 132). La última variable es *laissez-faire*, donde Vega y Zavala (2004) mencionan que “el líder evita tomar acción y decidir sobre cualquier asunto” (p. 132).

Para terminar con la prueba MLQ forma 5X corta, estas son las consecuencias organizacionales que consta de tres variables. La primera variable corresponde al esfuerzo extra, Vega y Zavala (2004) mencionan que “el líder aumenta el deseo y la capacidad de los subordinados de hacer el trabajo y alcanzar las metas del grupo y de la organización” (p. 133). La segunda variable es la efectividad, Vega y Zavala (2004) la definen “el líder optimiza los recursos materiales y humanos del grupo, de manera de obtener óptimos resultados con el menor costo posible” (p. 133). Por último esta la variable satisfacción, Vega y Zavala (2004) mencionan que “el líder responde a las expectativas y necesidades de sus subordinados” (p. 133).

En la prueba de IE, Ugarriza y Pajares del Águila (2005) “de acuerdo con el modelo de BarOn (1997), la inteligencia emocional es definida como un conjunto de habilidades emocionales, personales e interpersonales que influyen en nuestra habilidad general para afrontar las demandas y presiones del medio ambiente” (p.17-18).

La prueba de IE tiene diferentes escalas y cada escala está dividida, Ugarriza (2001) enuncia cada área y los subcomponentes “componente intrapersonal (CIA) área que reúne los siguientes componentes: comprensión emocional de sí mismo, asertividad, autoconcepto, autorrealización e independencia” (p.133) y definiendo cada subcomponente. La comprensión emocional de sí mismo (CM) para percibirse y comprender los sentimientos y las emociones, diferenciar y conocer el porqué de estos. Asertividad (AS) expresar los

sentimientos, creencias y pensamientos, sin lastimar los sentimientos de los otros y defender nuestros derechos. Autoconcepto (AC) comprender, aceptar y respetarse a sí mismo, aceptando lo positivo y lo negativo, de igual forma las limitaciones y posibilidades. Autorrealización (AR) realizar lo que realmente se quiere y se puede y se disfruta hacer. Independencia (IN) autodirigirse, sentirse seguro de sí mismo del pensamiento, acciones y ser independiente en la toma de decisiones.

Ugarriza (2001) “componente interpersonal (CIE) área que reúne los siguientes componentes: empatía, responsabilidad social y relación interpersonal” (p.133). Empatía (EM) percibirse, comprender y apreciar los sentimientos de los otros. Relaciones interpersonales (RI) establecer y mantener relaciones mutuas que se caracterizan por una cercanía emocional e intimidad. Responsabilidad Social (RS) demostrarse a sí mismos como persona que coopera, contribuye y es un miembro constructivo del grupo.

Ugarriza (2001) “componente de adaptabilidad (CAD) área que reúne los siguientes componentes: prueba de la realidad, flexibilidad y solución de problemas” (p.133). Solución de problemas (SP) identificar y definir los problemas así como generar e implementar soluciones. Prueba de la realidad (PR) evaluar la correspondencia entre lo que se experimenta y lo que en realidad existe. Flexibilidad (FL) realizar un ajuste de nuestras emociones, pensamientos y conductas a situaciones y condiciones cambiantes.

Ugarriza (2001) “componente manejo del estrés (CME) área que reúne los siguientes componentes: tolerancia al estrés y control de los impulsos” (p.134). Tolerancia al estrés (TE) soportar eventos adversos, situaciones estresantes y fuertes emociones, enfrentando activamente y positivamente el estrés. Control de los impulsos (CI) resistir o postergar un impulso o tentación, actuar y controlar nuestra emoción.

Por ultimo Ugarriza (2001) “componente del estado de ánimo en general (CAG) área que reúne los siguientes componentes” (p.134). Felicidad (FE) sentirse satisfecho con la vida, disfrutar de sí mismo y de otros para divertirse y expresar sentimientos positivos. Optimismo (OP) ver el aspecto más brillante de la vida y una actitud positiva, a pesar de la adversidad y sentimientos negativos.

Adicional a esto se realizara la investigación en dos etapas, en la que la primera como anteriormente se ha señalado, se hará por medio de aplicación de pruebas y la segunda se realizara por medio del método “grupo focal es un método de investigación colectivista, más que individualista, y se centra en la pluralidad y variedad de las actitudes, experiencias y creencias de los participantes, y lo hace en un espacio de tiempo relativamente corto”. (Hamui y Varela citaron a Martínez, et al. 2012, p.56). Con lo que se pretende abordar de manera complementaria desde la percepción de los empleados estas habilidades y sus tendencias.

### **Procedimiento**

En la presente investigación, en primer lugar se solicitó aprobación en la empresa presentando previamente las estrategias, pruebas y los beneficios que esta representa para la empresa. Se hizo una reunión con los participantes en donde se les explico los procedimientos de manera detallada y se les aplicaran las pruebas correspondientes; para luego tabular los resultados y analizarlos en una tabla estadística de Excel. Finalmente se realizó la discusión conclusiones y recomendaciones y se socializo los resultados con la empresa.

### **Consideraciones éticas**

Derecho al anonimato: las personas que participaron en la aplicación de la prueba, fueron informados que su identidad personal sería protegida durante el transcurso de la investigación.

Derecho a la no participación: a los participantes se les comunicó que la participación es voluntaria y en ningún momento tiene un carácter de obligatoriedad, incluso, pueden retirarse en cualquier fase del proceso investigativo si así lo desean.

Consentimiento informado: se diseñó un formato de consentimiento informado en el cual se consignó la participación voluntaria de cada uno de los individuos; esto con el fin de que cada participante tuviera conocimiento de la participación en la investigación.

Los participantes tuvieron conocimiento que esta investigación es de mínimo riesgo y examina los parámetros establecidos en la resolución N° 008430 de 1993, del 4 de octubre, emanada por el Ministerio de salud, en cuanto a investigaciones con riesgo mínimo, realizadas en personas naturales y la ley 1090 de 2006 del código deontológico profesional de psicólogos.

### **Análisis de Resultados**

Siendo esta una investigación mixta, los resultados categoriales anexo (5) arrojados se evidencian en el apartado siguiente que es la discusión, se hablará que en la discusión se da cuenta donde se discute resultados cuantitativos y cualitativos.

A continuación se presentan los resultados de la primera etapa cuantitativa, con el análisis de las pruebas de IE y de liderazgo en su respectivo orden.

Como datos sociodemográficos de los 11 que participaron en la investigación, se distribuye de la siguiente manera: cargos directivos, cargos tácticos, tiempo de vinculación por años, tiempo de vinculación por meses, edades de 46 años a 24 años y de 23 años a 18 años.

**Tabla 2. Cargos directivos**

<b>Sujeto</b>	<b>Cargo</b>
11	Gerente
1	Director de desarrollo
5	Jefe de desarrollo

**Tabla 3. Cargos tácticos**

<b>Sujeto</b>	<b>Cargo táctico</b>
7	Administrador de infraestructura
10	Diseñador grafico
8	Analista de sistema
2	Analista de desarrollo
3	Analista de desarrollo
4	Analista de desarrollo
6	Analista de desarrollo
9	Analista de desarrollo

**Tabla 4. Tiempo de vinculación por años**

<b>Sujeto</b>	<b>Tiempo de vinculación</b>
1	5 años
5	5 años
3	4 años
11	4 años
2	1 año
8	1 año
10	1 año

**Tabla 5. Tiempo de vinculación por meses**

<b>Sujeto</b>	<b>Tiempo de vinculación</b>
7	9 meses
6	8 meses
4	6 meses
9	4 meses

**Tabla 6. Edades de 46 a 24 años**

<b>Sujeto</b>	<b>Edad</b>
1	46 años
11	44 años
5	36 años
7	26 años

8	24 años
10	24 años

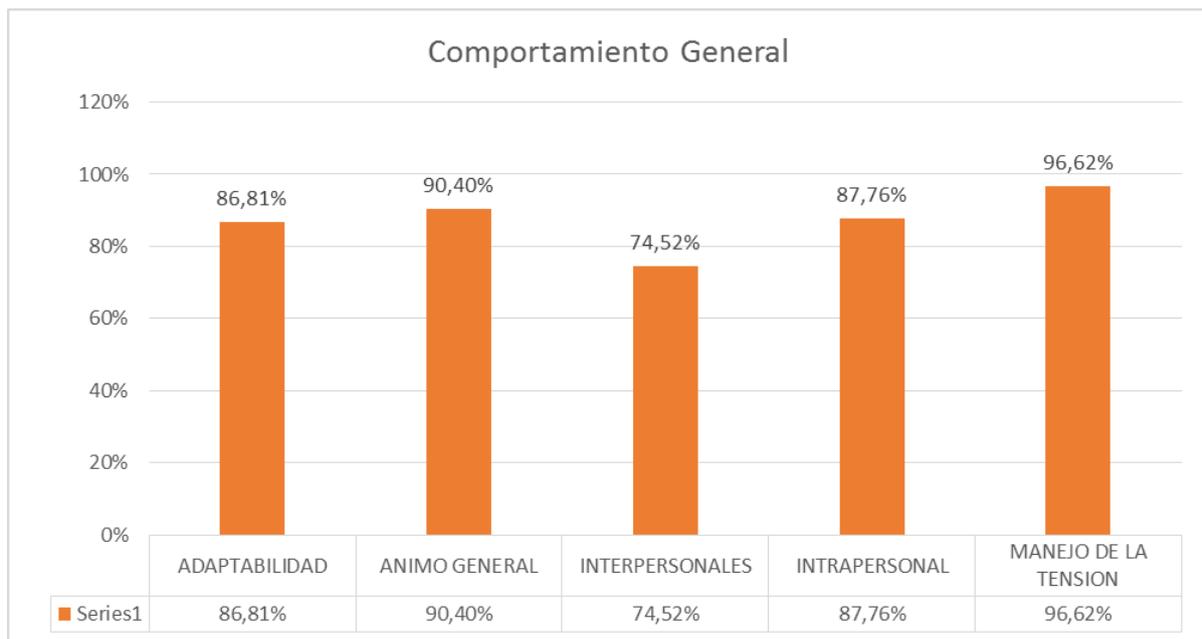
**Tabla 7. Edades de 23 a 18 años**

<b>Sujeto</b>	<b>Edad</b>
9	23 años
3	22 años
6	22 años
4	20 años
2	18 años

A continuación se hace la descripción del análisis de la prueba de IE.

### **Comportamiento general**

#### **Gráfico 1. Comportamiento general**



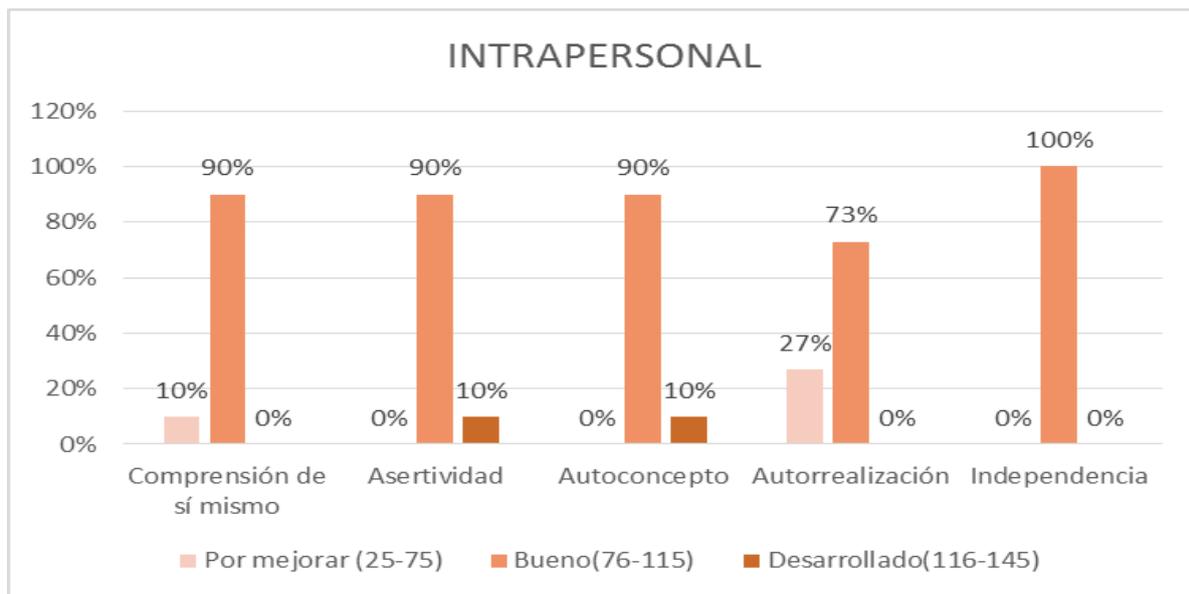
Para cumplir con los objetivos de la investigación en relación a la prueba de IE, los empleados tienden a un manejo de la tensión del 96,62% seguido del ánimo en general que es de un 90,40%, luego se encuentra la intrapersonal con un 87,76% junto con la adaptabilidad de 86,81% por ultimo esta la interpersonal que corresponde al 74,52%, que se aprecia en la gráfica.

### Habilidad intrapersonal

**Tabla 8. Intrapersonal**

Valoración	C M	A S	A C	A R	IN	Compre nsión de sí mismo	Asertiv idad	Autocon cepto	Autorreali zación	Independ encia
Por mejorar (25-75)	1	0	0	3	0	10%	0%	0%	27%	0%
Bueno (75- 115)	10	10	10	8	11	90%	90%	90%	23%	100%
Desarrollado (116-145)	0	1	1	0	0	0%	10%	10%	0%	0%
<b>Total</b>	<b>11</b>	<b>11</b>	<b>11</b>	<b>11</b>	<b>11</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

**Gráfico 2. Intrapersonal**

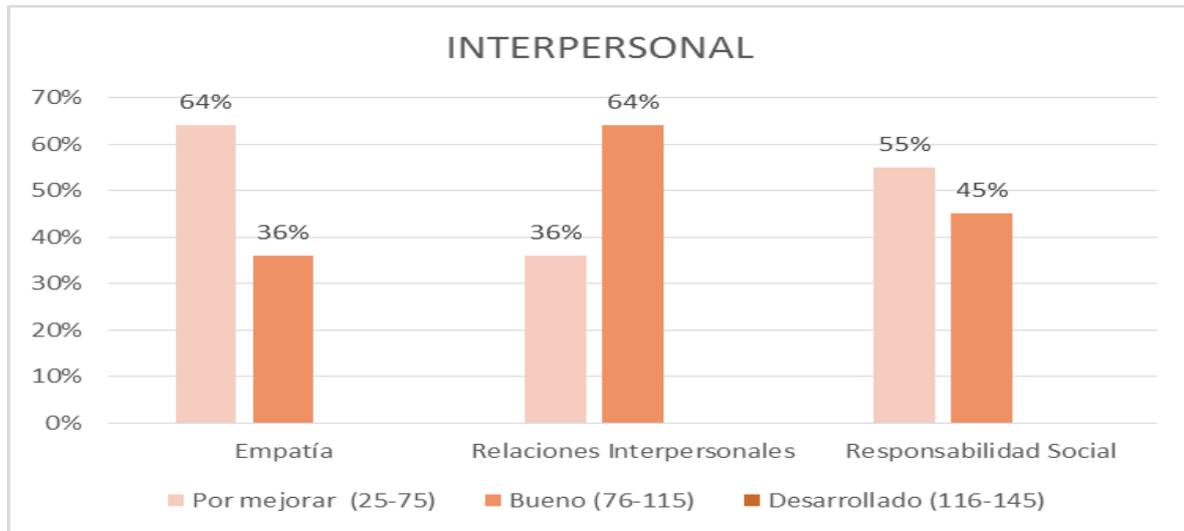


En este nivel intrapersonal, los empleados de la empresa JEDUCA S.A.S se encuentran en la media de 76-115 (ver tabla 1). Siendo la independencia con el 100% la que más sobresale; luego está la comprensión de sí mismo, seguido de asertividad y el autoconcepto donde estos tres corresponden al 90% y por ultimo autorrealización con un 73%.

### Habilidad interpersonal

**Tabla 9. Interpersonal**

Valoración	EM	RI	RS	Empatía	Relaciones Interpersonales	Responsabilidad Social
Por mejorar (25-75)	7	4	6	64%	36%	55%
Bueno (76-115)	4	7	5	36%	64%	45%
Desarrollado (116-145)	0	0	0	0%	0%	0%
<b>Total</b>	<b>11</b>	<b>11</b>	<b>11</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

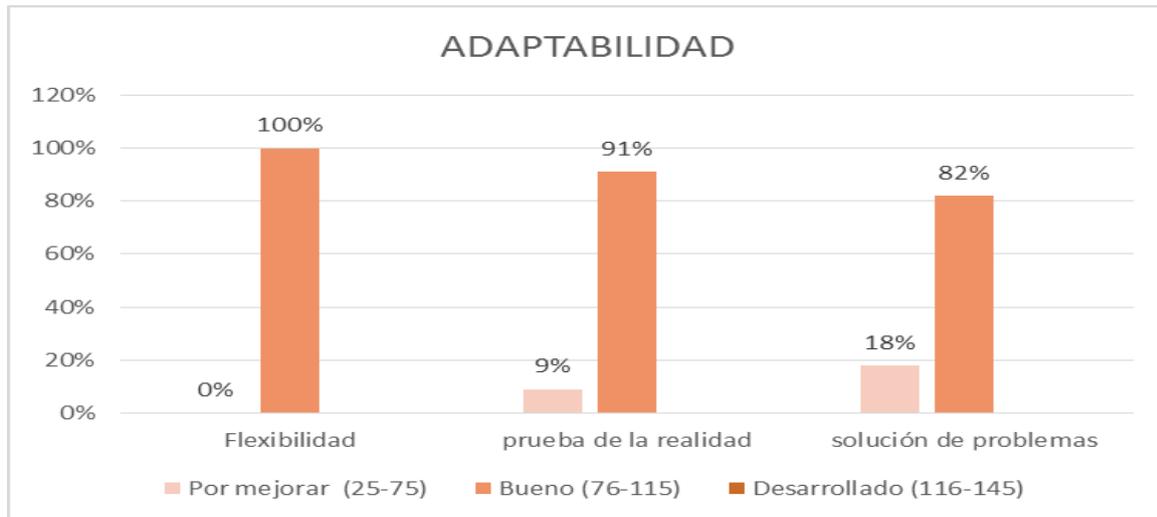
**Gráfico 3. Interpersonal**

En la interpersonal, los empleados están en el rango por mejorar empatía con un 64%, luego se encuentra la responsabilidad social que es el 55% y por último las relaciones interpersonales que es el 36%.

### **Adaptabilidad**

**Tabla 10. Adaptabilidad**

<b>Valoración</b>	<b>FL</b>	<b>PR</b>	<b>SP</b>	<b>Flexibilidad</b>	<b>Prueba de la realidad</b>	<b>Solución de problemas</b>
Por mejorar (25-75)	0	1	2	0%	9%	18%
Bueno (76-115)	11	10	9	100%	91%	82%
Desarrollado (116-145)	0	0	0	0%	0%	0%
<b>Total</b>	<b>11</b>	<b>11</b>	<b>11</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

**Grafico 4. Adaptabilidad**

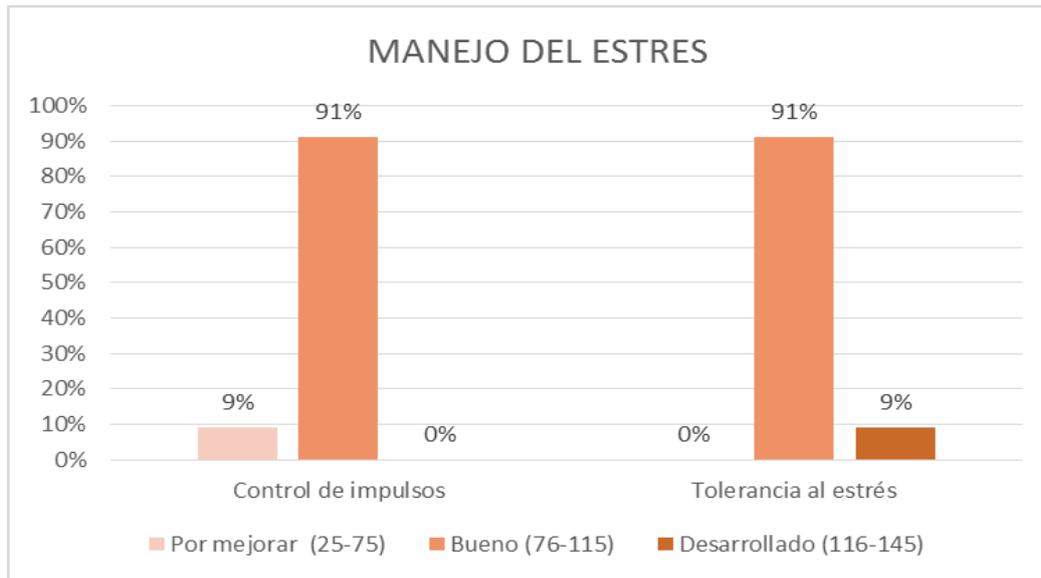
En la tabla 10 se observa como la totalidad (100%) de los participantes presenta la flexibilidad en el nivel bueno, adicionalmente se encuentran en el mismo nivel, prueba de realidad y solución de problemas; pero con un 91% (PR) y (SP) con un 82%.

### Manejo del estrés

**Tabla 11. Manejo del estrés**

Valoración	CI	TE	Control de impulsos	Tolerancia al estrés
Por mejorar (25-75)	1	0	9%	0%
Bueno (76-115)	10	10	91%	91%
Desarrollado (116-145)	0	1	0%	9%
<b>Total</b>	<b>11</b>	<b>11</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

**Grafico 5. Manejo del estrés**



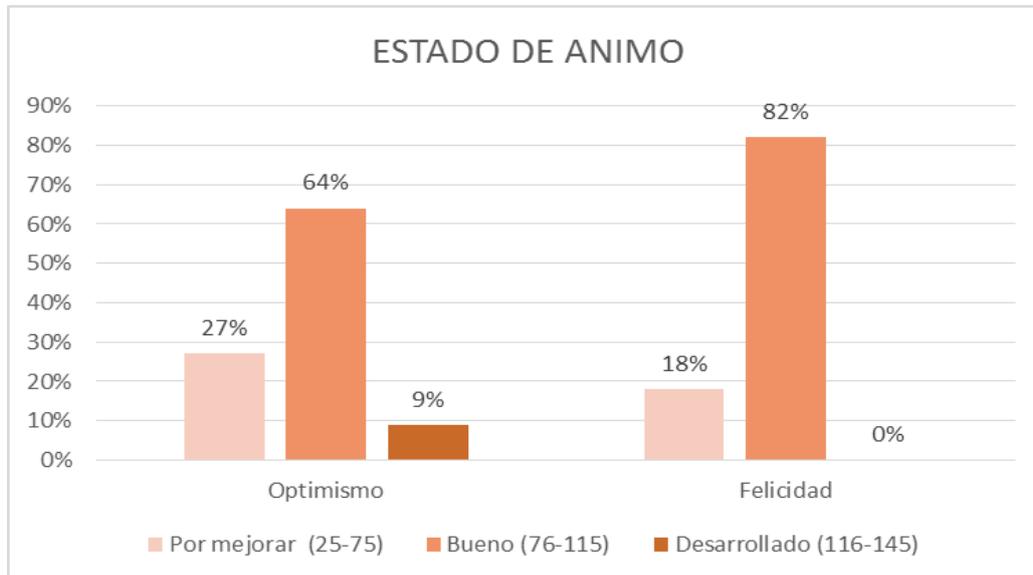
Se puede apreciar en cuanto al manejo del estrés (ver gráfico 5) que tanto el control de impulsos como tolerancia al estrés se encuentran en el nivel bueno resaltando con un 91% habiendo una diferencia en (CI) en un 9% que está en la escala por mejorar y (TE) con un 9% desarrollado.

### Estado de ánimo

**Tabla 12. Estado de ánimo**

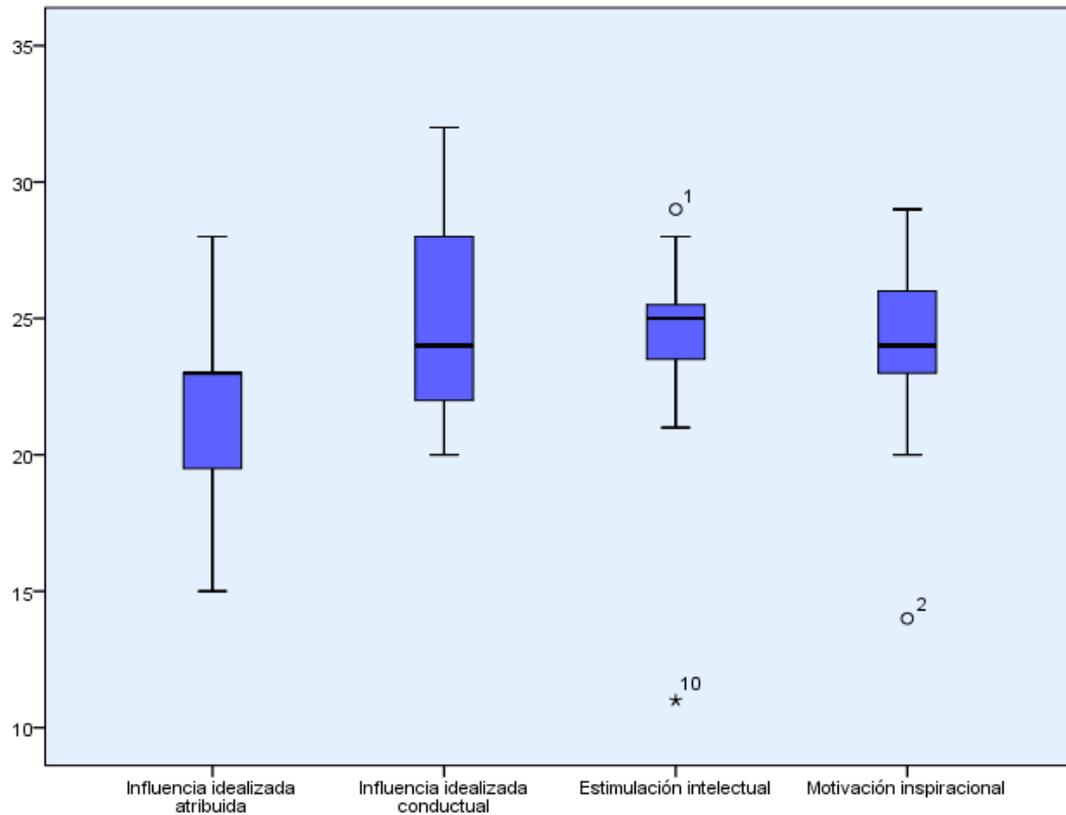
Valoración	OP	FE	Optimismo	Felicidad
Por mejorar (25-75)	3	2	27%	18%
Bueno (76-115)	7	9	64%	82%
Desarrollado (116-145)	1	0	9%	0%
<b>Total</b>	<b>11</b>	<b>11</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

**Grafico 6. Estado de ánimo**

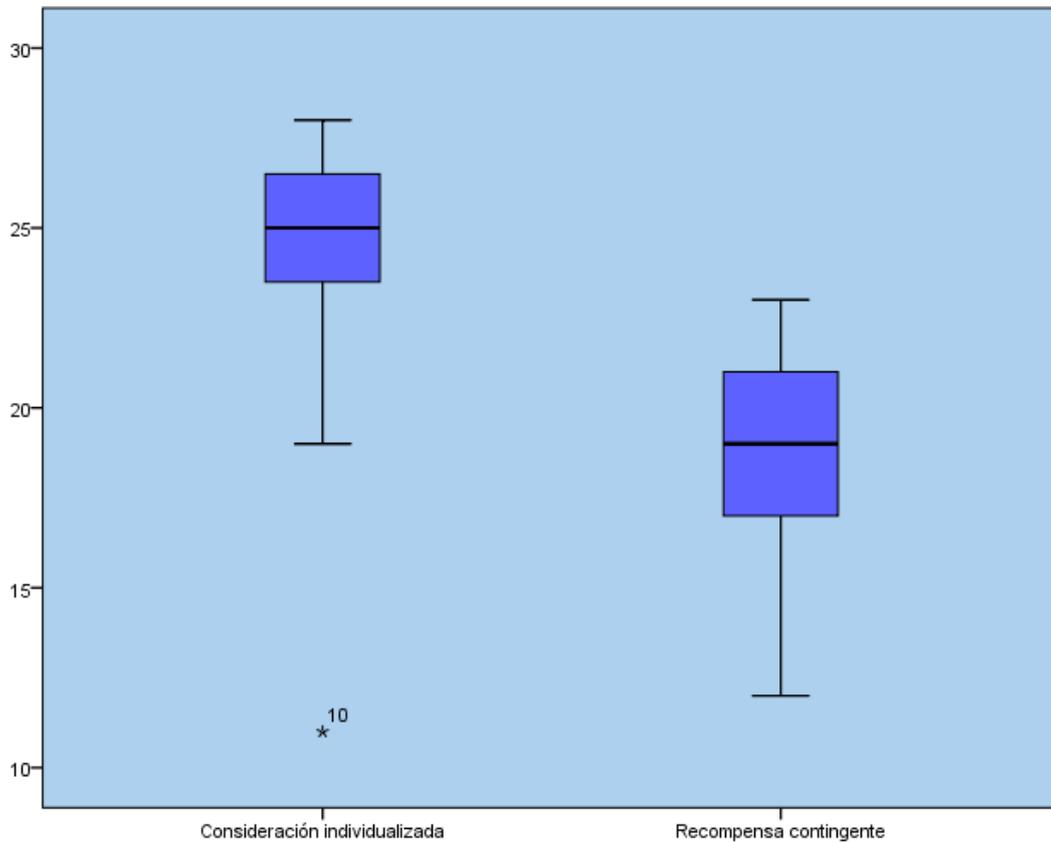


En la gráfica anterior se puede observar que en el estado de ánimo de los empleados sobresale el nivel bueno que esta entre una puntuación de (76-115) en el que felicidad está en un 82% y optimismo en un 64%. Seguido del nivel por mejorar en (OP) que están en un 27% y (FE) en un 18% por ultimo solo el 9% se encuentra en el nivel desarrollado en optimismo.

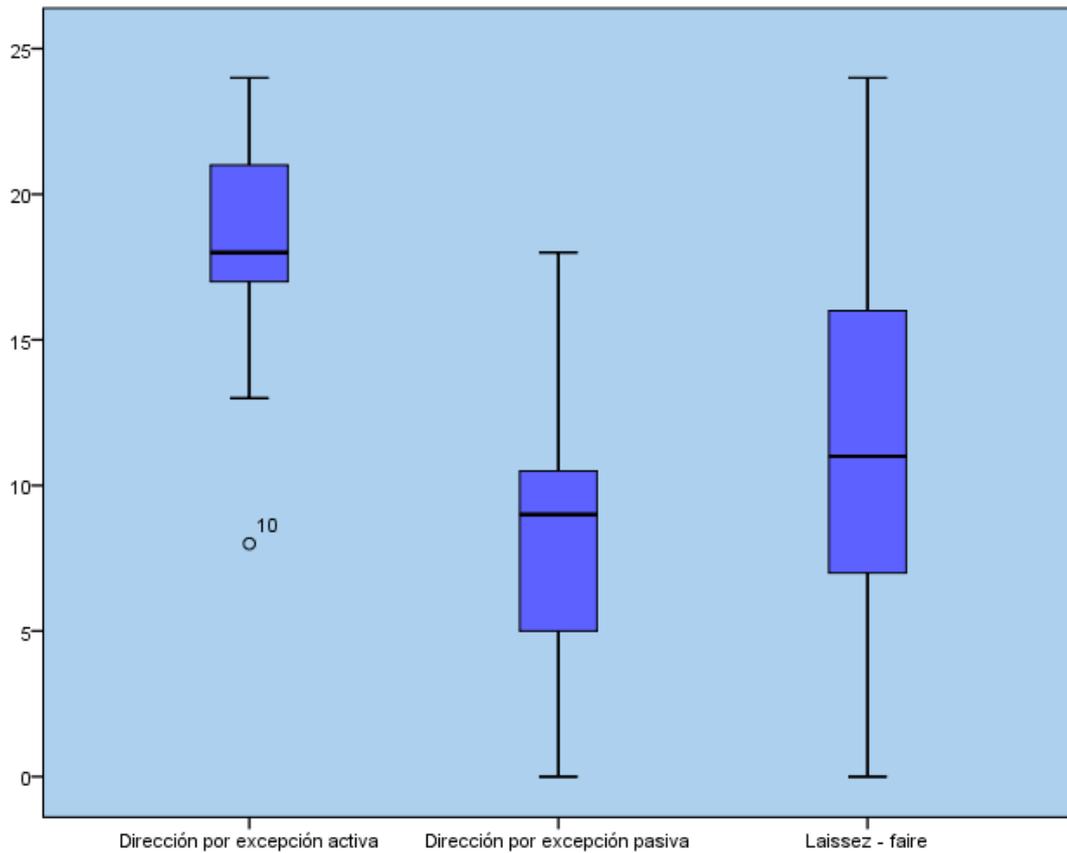
A continuación se la descripción del análisis de la prueba de liderazgo.

**Grafico 7. Liderazgo transformacional**

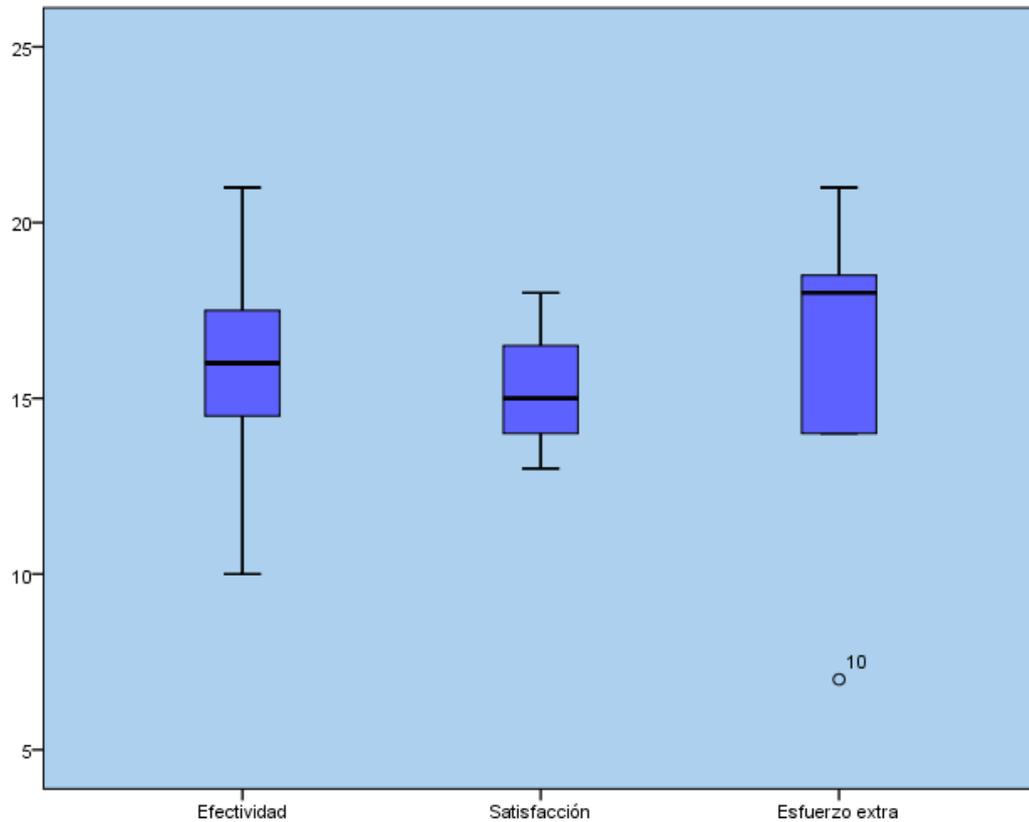
En el estilo de liderazgo transformacional, del 50% de la población en relación a la mediana que es de 25 corresponde a la estimulación intelectual y siendo la que puntúa más alto corresponde a la influencia idealizada conductual. Los valores atípicos corresponden a los sujetos 1, 2 y 10, siendo el sujeto 10 el que puntúa muy al extremo de la estimulación intelectual.

**Grafico 8. Liderazgo transaccional**

En el liderazgo transaccional, del 50% de la muestra, la mediana corresponde a 23 en consideración individualizada y esta misma es la que puntúa más alto. Los valores atípicos, corresponde de nuevo al sujeto 10 que se encuentra muy al extremo de la consideración individualizada.

**Grafico 9. Líder correctivo/evitador**

La mediana corresponde a 18 a la dirección por excepción activa y puntúa altamente dirección por excepción activa y laissez-faire. El valor atípico es el sujeto 10 que puntúa al extremo, de la dirección por excepción activa.

**Grafico 10. Consecuencias organizacionales**

En las consecuencias organizacionales, la mediana es de 16 y corresponde al esfuerzo extra y puntúa altamente efectividad y esfuerzo extra. En tanto al valor atípico, corresponde de nuevo al sujeto 10 siendo un valor al extremo del esfuerzo extra.

## **Discusión**

El objetivo general en el que se basó la presente investigación fue analizar la percepción de los empleados en relación a los niveles de inteligencia emocional y estilos de liderazgo de la empresa JEDUCA S.A.S. Para esto se desarrolló la presente en dos etapas, la primera se realizó por medio de la prueba el Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ Forma 5X Corta) desarrollado por Bernard Bass y Bruce Avolio (2000) y la segunda se realizó por medio de la técnica de grupo focal. Proceso que recolecta, analiza y vincula datos cuantitativos y cualitativos en un mismo estudio o una serie de investigaciones para responder a un planteamiento del problema que expusieron Teddlie y Tashakkori, et al. Citados por Hernández y Fernández, et al. (2006). A lo que Hernández y Fernández, et al. (2006) describe como una metodología de investigación mixta dentro de una misma investigación se aplica primero un enfoque y después el otro, de forma independiente o no, y en cada etapa se siguen las técnicas correspondientes a cada enfoque.

A modo de hacer más ordenada la discusión, se exponen los resultados más relevantes de acuerdo con los Objetivos específicos planteados para esta investigación.

### **Discusión de resultados cuantitativos**

De acuerdo a los resultados arrojados en esta investigación y dando cumplimiento a los objetivos, se comenzará a desarrollar el primer objetivo en la identificación de la inteligencia emocional y estilo de liderazgo que predomina en los empleados. Los cuales son para la inteligencia emocional se encuentra que en el comportamiento general el manejo de la tensión con un 96,62% y la intrapersonal con un 74,52%, la habilidad intrapersonal como bueno con un 100% es la independencia y por mejorar se encuentra la comprensión de sí mismo con un 10%, la habilidad interpersonal con 64% como bueno es la relación interpersonal y por mejorar con 64% es la empatía, en la adaptabilidad la flexibilidad con un

100% como desarrollada y la prueba de la realidad con un 9% por mejorar, el manejo del estrés desarrollado con un 9% tolerancia al estrés y por mejorar con un 9% control de impulsos, el estado de ánimo con un 82% como bueno es la felicidad y el optimismo con un 27% por mejorar. En relación a los estilos de liderazgo, el liderazgo transformación la influencia idealizada conductual fue de 25 y en las consecuencias organizacionales esta efectividad con 15 y esfuerzo extra con 16, el liderazgo transaccional la consideración individualizada es de 23 y el liderazgo correctivo/evitador con la dirección por excepción activa con 18 y el laissez-faire con 12. A continuación se entra en más profundidad.

En relación al comportamiento general, el manejo de la tensión predominó con un porcentaje de 96,62% lo cual podría indicar, como se citó anteriormente Ugarriza (2001) esta contiene la tolerancia al estrés y el control de impulsos, por lo que los empleados tienen un manejo adecuado a lo que corresponde al manejar las tensiones que se pueden experimentar en los proyectos y tener un manejo en las situaciones estresantes. Por otro lado la intrapersonal fue la que puntó más bajo con un 74,52% comparada al manejo de la tensión, continuando con Ugarriza (2001) en esta habilidad se encuentra la comprensión emocional de sí mismo, asertividad, autoconcepto, autorrealización e independencia, pero no afecta negativamente la dinámica al interior de la empresa como para que exista un desequilibrio entre el equipo de trabajo.

Teniendo en cuenta esta información retomamos lo planteado por Bar-On citado por Evans en el (2015) donde definen que las personas emocionalmente inteligentes son capaces de reconocer y expresar sus emociones, comprenderse a sí mismos, actualizar sus capacidades potenciales, llevar una vida regularmente saludable y feliz. Son capaces de comprender la manera como las otras personas se sienten, de tener y mantener relaciones interpersonales satisfactorias y responsables, sin llegar a ser dependientes de los demás. Son

generalmente optimistas, flexibles, realistas, tienen éxito en resolver sus problemas y afrontar el estrés, sin perder el control.

En la habilidad intrapersonal con un 100% calificada como bueno se encuentra la independencia siendo la totalidad de la población, siguiendo con Ugarriza (2001) donde se sienten seguros de sus pensamientos, acciones e independientes en la toma de decisiones. En tanto con un 10% calificada como por mejorar en la comprensión de sí mismo, Ugarriza (2001) no tienen buenos mecánicos para comprender los sentimientos y las emociones que se pueden presentar en diferentes momentos dentro de la organización como para poder diferenciar y conocer el origen y el motivo por el que se están presentando.

La siguiente corresponde a la interpersonal con un 64% calificada como bueno esta las relaciones interpersonales, Ugarriza (2001) las relaciones que se presentan al interior de la organización no son solo de un trato laboral sino que hay una cercanía emocional e íntima entre el equipo de trabajo. Calificada como por mejorar con un 64% se encuentra la empatía, Ugarriza (2001) la comprensión de los sentimientos que se pueden presentar dentro de la organización se le es difícil de reconocer para estos empleados.

La adaptabilidad calificada como desarrollada con un 100% es la flexibilidad, Ugarriza (2001) los empleados de la organización no les cuesta hacer un cambio en sus emociones, pensamientos y conductas a la hora de trabajar en los proyectos por lo que se acomodan fácil a otras ideas y formas de direccionar. (Cervantes, 2005, citado por Caballero y Blanco, 2007), considera como una política de doble sentido. Es un arma para que las empresas ganen efectividad y eficacia; y es un instrumento básico para que la carga de trabajo no se convierta en un obstáculo insuperable en el desarrollo individual, personal y familiar de los trabajadores. La otra variable calificada como por mejorar con un 9% en la

prueba de la realidad, Ugarriza (2001) los empleados en relación a lo que están experimentando en los momentos de trabajo no es lo que está pasando en el momento.

Con el manejo del estrés calificado como desarrollado la tolerancia al estrés con un 9%, Ugarriza (2001) los empleados saben manejar los momentos en que las situaciones se vuelven estresantes y las emociones son fuertes de tal manera sin dejarse afectar por las situaciones. En Alles (2002) donde (CI) es definido como autocontrol siendo este la capacidad para controlar las emociones personales y evitar las reacciones negativas ante provocaciones, oposición u hostilidad de los demás o cuando se trabaja en condiciones de estrés; (TE) como tolerancia a la presión como la habilidad para seguir actuando con eficacia en situaciones de presión de tiempo y de desacuerdo, oposición y diversidad. Es la capacidad para responder y trabajar con alto desempeño en situaciones de mucha exigencia. Calificada como por mejorar el control de impulsos con un 9%, Ugarriza (2001) manejar ese control de las emociones se puede salir para estos empleados que puntuaron bajo ya que actúan de forma espontánea sin medir las consecuencias de la situación.

En el estado de ánimo con un 82% calificada como bueno esta la felicidad, Ugarriza (2001) estos empleados se sienten a gusto y expresan sentimientos positivos. Para Fredrickson citada por Moccia (2016) dice que las emociones positivas amplían el repertorio de las ideas y acciones de las personas, las cuales, a su vez, sirven para crear los recursos personales perdurables, incluyendo los recursos intelectuales, físicos, psicológicos y sociales. Adicionalmente Moccia expone un estudio empírico realizado por Marks donde se confirma que los individuos que experimentan emociones positivas puntúan más positivamente en indicadores claves de rendimiento, como satisfacción en el trabajo, sentido de trabajo, compromiso cognitivo y físico, lealtad y productividad. Calificado como por mejorar el optimismo con 27%, Ugarriza (2001) lo que es posible que en los proyectos y su futuro

dentro de la empresa no es tan bueno y no hay seguridad para tener un puesto dentro de la organización.

En relación a la prueba de liderazgo, se encuentra que el liderazgo transformacional siendo la que puntúa más es la influencia idealizada conductual con 25, para Vega y Zavala (2004) este tipo de líder muestra conductas que se tomaran como modelos para sus seguidores, ayuda a los demás y deja a un lado sus necesidades, esto evidenciando que existe una cooperación para que los proyectos salgan de manera adecuada y si es necesario parar un momento un proyecto para que el otro avance lo hacen sin ningún problema. En las consecuencias organizacionales que hace parte de este estilo de liderazgo puntuando alto son efectividad con 15 y esfuerzo extra con 16, Vega y Zavala (2004) en cuanto a la efectividad para optimizar los recursos en un bajo costo y el esfuerzo extra Vega y Zavala (2004) para aumentar el esfuerzo y la capacidad para alcanzar los logros de los proyectos que se tienen en marcha.

En el liderazgo transaccional la que puntúa alto es la consideración individualizada es de 23, Vega y Zavala (2004) para potencializar el esfuerzo de cada empleado ante las diferentes necesidades que se presente, lo que es más común dentro de la organización es la ayuda del equipo del trabajo y de quien esté a cargo del proyecto para solucionar la dificultades que tengan para realizar este. También que Rozo y Abaunza 2010 dicen que en el liderazgo transaccional es factible que se presenten comportamientos de liderazgo transformacional paralelos al mismo, que hacen que exista un buen balance entre las formas de liderazgo.

Adicionalmente podemos retomar que Contreras y Barbosa (2013) exponen que a diferencia de los líderes transaccionales que reconocen la importancia de la cultura organizacional para estimular la innovación como parte de un cambio continuo, los líderes

transformacionales modifican la cultura promoviendo el compromiso, la lealtad y la motivación hacia la innovación a nivel individual y grupal.

El último es el liderazgo correctivo/evitador se encuentra entre las que puntúa alto es dirección por excepción activa es de 18 y laissez-faire es de 12, Vega y Zavala (2004) en la dirección por excepción activa, el líder monitorea a los empleados para mirar las fallas presentes, pero esto dentro de la empresa no es percibido ya que dentro del equipo buscan la ayuda para solucionar o miran al líder para saber qué es lo que hay que hacer o porque no está saliendo bien el proyecto; el laissez-faire es quien evita tomar decisiones pero esto dentro de la organización no se aplica ya que dentro del equipo del trabajo se busca la ayuda y el líder está dispuesto para ayudar y tomar cualquier decisión sobre lo que esté pasando y la evolución de los proyectos.

Para finalizar se hará énfasis que de los estilos de liderazgo, al momento de analizar las variables, normalmente en la que más reiteración había en los sujetos, siempre se encontró un valor atípico que corresponde al sujeto 10, siendo este un valor al extremo. Identificados por Hawkins Citado por Segura y Torres (2014) como los individuos que presentan un valor o combinación de valores en las variables observadas que los diferencia claramente del resto. Estos valores pueden aparecer por diversas razones, como errores en la codificación de los datos, consecuencia de una situación extraordinaria, o también se pueden deber a causas desconocidas.

A continuación se desarrolla el segundo objetivo de la investigación sobre las características de la inteligencia emocional y de liderazgo que se presenta en los empleados. Donde se realizara énfasis en relación a la inteligencia emocional desde el componente general con el manejo de la tensión con un 96,62%, la habilidad intrapersonal con el 100% bueno es la independencia, la habilidad interpersonal bueno con 64% las relaciones

interpersonales, la adaptabilidad con 100% desarrollado es la flexibilidad, el manejo del estrés desarrollado con 9% es la tolerancia al estrés, el estado de ánimo como bueno con 82% es la felicidad. En el liderazgo transformacional que fue el que predominó en esta empresa. A continuación se explica en más detalle los resultados.

En el componente general que corresponde al manejo de la tensión con un 96,62%, estos empleados, como menciona Ugarriza (2001) que contiene la tolerancia al estrés y el control de impulsos por lo que estos saben manejar las situaciones estresantes y se miden en las reacciones impulsivas que puedan surgir en cualquier momento en la organización y que generaría momentos de tensión.

La siguiente característica que corresponde a la habilidad intrapersonal que es la independencia y es calificada como bueno con un 100% lo cual Ugarriza (2001) menciona “es la habilidad para autodirigirse, sentirse seguro de sí mismo en nuestros pensamientos, acciones y ser independientes emocionalmente para tomar nuestras decisiones” (p. 133) por lo que estos empleados son seguros en ellos y confían en su criterio en cuanto a las decisiones que se toman y en los diálogos que se manejen al interior de los proyectos que se manejan.

La tercera característica es la habilidad interpersonal con respecto a las relaciones interpersonales que es calificada como bueno con un 64%, Ugarriza (2001) menciona “la habilidad para establecer y mantener relaciones mutuas satisfactorias que son caracterizadas por una cercanía emocional e intimidad” (p. 133) estos son cercanos a sus relaciones con los demás miembros de la organización y no solo es un trazo de relación de empleador y empleado sino que también hay una relación más amigable y de una comunicación más abierta para expresarse.

La cuarta característica es con el componente de la adaptabilidad en lo que es la flexibilidad calificada como desarrollada con un 100%, Ugarriza (2001) menciona “la

habilidad para realizar un ajuste adecuado de nuestras emociones, pensamientos y conductas a situaciones y condiciones cambiantes” (p. 134) por lo que estos empleados se pueden acomodar fácilmente a las situaciones espontaneas que pueden aparecer dentro de la organización.

La quinta característica es el manejo del estrés en lo que es la tolerancia al estrés calificada como desarrollada con un 9%, Ugarriza (2001) menciona “la habilidad para soportar eventos adversos, situaciones estresantes y fuertes emociones sin “desmoronarse”, enfrentando activa y positivamente el estrés” (p. 134) estos empleados soportan todas estas situaciones y mirando con la característica anterior de flexibilidad hace posible que se ajusten fácilmente a las situaciones y canalicen estas emociones y sentimientos que pueden surgir en las organizaciones con los eventos espontáneos que pueden resultar y que puede generar cambios emocionales y generar discusiones ante estas situaciones.

La sexta característica corresponde al estado de ánimo en lo que es la felicidad calificada como bueno con un 82%, Ugarriza (2001) menciona “la habilidad para sentirse satisfecho con nuestra vida, para disfrutar de sí mismo y de otros y para divertirse y expresar sentimientos positivos” (p. 134) por lo que estos empleados generan un buen ambiente en la organización por lo que sus sentimientos son positivos y pueden hacer una transferencias en las relaciones con los demás compañeros.

Las características del liderazgo transformacional que es el que predomino, Vega y Zavala (2004) dice que este liderazgo es una relación líder-seguidor, como característica este líder es carismático; el líder se identifica con los seguidores, inspira a los seguidores a través de desafíos para estimularlos intelectualmente. El líder proporciona apoyo, guía y entretenimiento. Entre sus variables la influencia idealizada conductual que la predomino más, Vega y Zavala (2004) menciona que el líder muestra conductas como modelo para sus

colegas, toma primero las consideraciones por las necesidades de los seguidores y es consciente de lo que dice y hace para sus seguidores. También con las consecuencias organizacionales que pertenecen a este estilo de liderazgo están la efectividad y el esfuerzo extra. La primera, Vega y Zavala (2004) menciona “el líder optimiza los recursos materiales y humanos del grupo, de manera de obtener óptimos resultados con el menos costo posible” (p. 133) para motivar a que estos resultados salgan de la mejor manera sin tener que afectar los costos sino que con lo que se tiene a disposición salgan las cosas de la forma que se desea. La segunda, Vega y Zavala (2004) menciona “el líder aumenta el deseo y la capacidad de los subordinados de hacer el trabajo y alcanzar las metas del grupo y de la organización” (p. 133) para facilitar un óptimo desarrollo del trabajo y alcanzar el resultado esperado de los proyectos que se tienen plateados.

Por lo que este estilo de liderazgo es el que se evidencia dentro de la organización donde existe una relación del líder-seguidor que consta de un trato cordial y de sacar lo mejor de cada seguir para que de lo mejor que tiene para los proyectos y a la vez de que el seguidor aprenda del líder como un modelo para tener como referente en las situaciones en que los seguidores se encuentren perdidos.

### **Discusión de resultado cualitativo**

Teniendo en cuenta que el tercer objetivo de la investigación se enfoca en explorar de qué manera algunos sujetos vinculados con JEDUCA S.A.S, perciben su inteligencia emocional y los estilos de liderazgo, se utilizó la matriz categorial anexo (5). Se desarrolló un análisis desde la realización de un grupo focal que (Abraham Korman citado por Martinez, 2012) define como una metodología empleada por medio de “Una reunión de un grupo de individuos seleccionados por los investigadores, para discutir y elaborar, desde la experiencia personal, una temática o hecho social que es objeto de una investigación elaborada”(p. 48).

En el que se tuvo la colaboración de cuatro de los empleados de Jeduca, escogidos aleatoriamente. Donde generalmente los empleados expresaron varias características que percibían, correspondientes a los componentes de los estilos de liderazgo e inteligencia emocional, que habían sido más representativas en las gráficas.

A todo esto, las características más identificadas por ellos de los tipos de líderes está más relacionada con el tipo de liderazgo transformacional, en vista de que en el desarrollo de la actividad mencionan que las características que más representan a estos son “Carisma, tolerancia y respeto”. Pero también dicen que estas “depende del momento y la situación obviamente cuando todo está bien los líderes tratan de incentivar, ayudar, de inmiscuirse más en el papel de empleado como tal y no tanto como líder, pero cuando las cosas no están tan bien, las cosas se colocan más tensas ya pasan a ser un líder la contraparte del líder bueno como impulsivo, pues ya pasa de ser un líder a un jefe dando órdenes y todo este tipo de cosas.” Información que describe en mayor sentido a la de los líderes transformacionales definido por (Bass y Riggio citados por Nader y Castro 2007) como “Los líderes transformacionales se proponen como ejemplo a seguir (carisma), proveen significado a las acciones de sus subordinados (inspiración), alientan la búsqueda de soluciones alternativas a problemas cotidianos (estimulación intelectual) y suelen preocuparse por las necesidades individuales de sus subordinados (consideración individualizada. p.690-691). Aunque hay que aclarar que no siempre son de esta manera, información que los trabajadores resaltaron, al decir “los líderes acá pueden variar depende del proyecto. Serían carismático directo colaborador con las funciones del proyecto y no que descargue las labores totalmente en las personas que tiene bajo su mando y también está la contraparte de ese tipo de liderazgo que es la del que solo da órdenes de la persona que es impulsiva de la que este es un problema” adicionalmente otro de ellos menciona “como mis compañeros lo dicen depende del momento en el que se esté

pasando muchas veces el líder es respetuoso tolerante y puede ser hasta carismático con uno con sus empleados es buena persona, pero en algunos casos se presentan situaciones difíciles en la empresa donde retoman el caso del estrés. Sería no tan neutral sino más sube y baja”. Por lo que se logró identificar que estas actitudes cambian, solo en los pocos momentos en que los líderes están bajo estrés; a lo que (Bracho y García, 2013) concluyen desde el punto de vista de varios autores que “bajo un liderazgo transformacional, el líder podrá exhibir de acuerdo con las circunstancias y lo que éstas demanden, diferentes patrones de dirección. En este orden de ideas, dicho liderazgo se enfoca en motivar a las personas a imprimir su mayor esfuerzo en el logro de sus expectativas. Se producen cambios en los grupos, las organizaciones y la sociedad, los cuales representan a su vez, un beneficio para la colectividad (p.167).

Por añadidura se cree pertinente mencionar también que (Bass y Riggio, 2006, citados por Nader y Castro, 2007) afirman que “el modelo de liderazgo transformacional ha evolucionado hacia un modelo denominado Liderazgo de rango completo (Full Range Leadership), el cual contempla, además de las dimensiones del liderazgo transformacional y transaccional, una última dimensión denominada liderazgo Laissez Faire”. “Este modelo de liderazgo de rango completo plantea que un mismo líder puede mostrar conductas propias de un líder transformacional o de uno transaccional. Esto va a depender de la capacidad que tenga de poder interpretar correctamente las características de la situación, del contexto organizacional, de los subordinados y de las tareas que tienen que realizarse” (Bass & Riggio, 2006, citados por Nader y Castro, 2007, p. 691). Complementado así, las otras características del tipo de líder que perciben los empleados en los momentos de tensión y estrés.

En cuanto a las características de los componentes de inteligencia emocional mayormente percibidas por los trabajadores se encontró que al momento de indagar sobre la

solución de problemas la gran mayoría del grupo en cuanto a una visión positiva resaltaba el trabajo en equipo como la solución más optada y utilizada por ellos; al mencionar “si tenemos un problema acá uno consulta de cómo puedo hacer esto, como puedo resolver este problema se hace como un pequeño foro y si sale la solución se aplica sino investigamos entre todos, nunca nos descuidamos el uno al otro”. A lo que (Torrelles y Coiduras, et al 2011) dicen que “Trabajar en equipo, requiere la movilización de recursos propios y externos, de ciertos conocimientos, habilidades y aptitudes, que permiten a un individuo adaptarse y alcanzar junto a otros en una situación y en un contexto determinado un cometido”. Haciendo una mayor relación con lo que dice uno de ellos “cuando alguna persona tiene algún error se intenta escalar el problema y buscar solución y en caso de que en tal momento no halla la forma de solucionar el problema, se busca una ayuda externa y pues se logra solucionar el inconveniente que había” De ahí que para poder realizar los diferentes procesos o llevar a cabo las diferentes tareas, se precisa de la colaboración y cooperación de varios miembros, estimulando de este modo la participación y la comunicación entre ellos y generando una mejora y un incremento de la calidad (Cohen et Bailey, 1997; Ellis et. al, 2005, Park et. al, 2005, citados por Torrelles y Coiduras, et al 2011, p. 330). Donde uno de los empleados expone “cuando se le presenta un error a alguien o un problema se busca una solución rápida y no siempre es de parte de los mismos empleados, sino también de los superiores que son buenos a tomar soluciones”. Algo que se ve muy representado por los empleados de Jeduca en sus día a día, ya que según como exponían son como una familia, que se ayuda mutuamente para que los objetivos y trabajos planteados por la organización queden bien. Lo que resulta conveniente en vista que una de las intenciones de la organización era mejorar el desempeño de los empleados, en vista de que es una de las pymes ubicadas en Medellín, lo que especifica que está en pleno crecimiento y posee altos índices de competitividad en el

mercado. A lo que el trabajo en equipo es considerado un punto clave y una ventaja competitiva (Badger, Sadler-Smith et Michie; Rousseau, Aubé, et Savoie; Tjosvold citados por Torrelles y Coiduras, et al 2011, p. 330).

También es relevante resaltar que en el análisis cuantitativo en el componente de adaptabilidad los resultados arrojaron que la mayoría de los empleados se encuentran en el nivel bueno, donde el factor más representativo es la flexibilidad, a lo que uno de los empleados atribuye a la empresa diciendo “la empresa le da a uno comodidad de desempeñar su trabajo como se sienta mejor con tal de que uno responda por su trabajo”. Información que se relaciona” dicho por (Acosta, 2006) “varios investigadores han mostrado que un ambiente de mayor flexibilidad, con menores reglamentaciones a costa de dismantelar prerrogativas laborales, ciertamente abona a la productividad y la competitividad. (p.23)”. Lo que potencializa un buen rendimiento dentro de la organización, dado que la empresa es flexible en cuanto a la manera en como son desarrolladas las funciones, lo que se podría relacionar con lo expuesto a continuación por otro de ellos “el ambiente laboral cuando y uno está fuera del estrés uno se siente muy cómodo hace su trabajo bien se siente contento, no tiene ningún problema” a lo que otro de ellos menciona que “los empleados son bastante adaptables diría que más de lo común porque realizamos funciones que no corresponden con lo que cada uno ejerce”.

Además que en el momento en que ocurren imprevistos o problemáticas hay buenas maneras por parte de todos los empleados y directivos para solucionarlos. Donde se puede hacer énfasis a lo dicho por uno de los sujetos

Otro de los componentes más representativos en la actividad fue el manejo de tensión y estrés, (Gutiérrez, 2014) determina que “Un trabajador que se encuentre estresado suele enfermarse con más frecuencia, tener poca o ninguna motivación, ser menos productivo

y tener menor seguridad laboral, incidiendo en la entidad donde trabaja con una perspectiva de éxito negativa en el mercado donde se desenvuelve (p.7)” lo que se relaciona con lo dicho por uno de los sujetos “en términos de rangos desde jefe mayor y así existe como mucha presión en ocasiones se toman actitudes que personalmente considero que no son las óptimas y eso genera como un aura mal”. Asimismo otro de ellos dice que “el manejo de impulsos es bastante de bueno a pesar de la cantidad de estrés que es mucha pocas veces se ve como agresiones alegatos ese tipo de cosas. es más común no tanto en los empleados sino en los rangos superiores y a causa de ello uno se estresa más de lo normal”.

Proponiendo así, que en la organización se realicen cambios en pro de mejorar el ambiente laboral, disminuyendo los niveles de estrés y con ellos potencializando una mejora en la calidad y desempeño laboral. Teniendo en cuenta que otro de ellos expresa “la actitud es positiva aunque a veces las cosas no se dan como todos creemos o como todos pensamos y a pesar de eso todas esas cosas nos mantenemos como como hagámosle que todo va a salir adelante” Por el contrario, en Jeduca la mayoría de los sujetos determinaron que el control de impulsos y el manejo de tensión y estrés eran buenos en la organización, ya que estos se daban como episodios ocasionales, en los que, además de ser escasos, eran bien asimilados y controlados por la mayoría de los trabajadores; en caso de ocurrir alguna situación en la que no se lograra manejar la tensión y/o el estrés y el compañero o superior reaccionara impulsivamente, los empleados lo asimilaban como un momento en que el otro ya no podía contener más la carga que tenía y exploto; aclarando que estas situaciones igualmente no se han salido de control y son momentáneas y cortas. De manera que se podría decir que los empleados de JEDUCA S.A.S poseen buenas estrategias de afrontamiento, favoreciendo el ambiente y desempeño laboral.

En relación a la inteligencia emocional, los empleados se sienten cómodos con sus emociones y pensamientos que experimentan dentro de la organización, se lo hacen manifestar a su líder o algunos de sus compañeros, lo que mencionan algunos sujetos participantes como es el caso del S1 “tensión laboral, pues no cada uno, digamos que desempeña su trabajo y... digamos que en sus momentos libres escuchan música o dialoga entre sí, comparten ideas”, el S3 menciona “se convierte de ser una relación como de uno a uno, como más de relación como de... pavor o como de una persona más sumisa que el superior ya no una relación tan amigable de los camaradas”. Entre ellos existe un buen ambiente laboral como lo expresaron los participantes del grupo focal donde en sus tiempos libres escuchan música o ven videos, el S1 menciona “digamos que en sus momentos libres escuchan música o dialoga entre sí, comparten ideas”. En los proyectos que se les asignan se ayudan mutuamente si alguno no sabe el procedimiento para seguir a la siguiente etapa y tratan de encontrar siempre la solución al trabajo.

En el manejo de la tensión según Miro, E., Solanes, A., Martínez, P., Sánchez, A. & Rodríguez, J. (2007)

Existe evidencia que demuestra que los sujetos sometidos a situaciones que producen tensión laboral muestran cambios en índices biológicos de estrés como el cortisol o en parámetros cardiovasculares que son indicativos de un estado de hiperactivación fisiológica (Moya-Albiol, Serrano, González-Brono, Rodríguez-Alarcón, y Salvador, 2005; Steptoe, Cropley, y Joeke, 1999) (p. 389).

Para estos sujetos participantes en el manejo de la tensión que se presenta en la organización y que muchas veces puede verse en relación a los proyectos cuando los deben entregar en un corto plazo, pero es aquí donde cada empleado decide manejar esa tensión y como la hace saber a los demás empleados, por lo general entre ellos se comunican lo que

está pasando, hablan con el líder o se guardan para ellos mismos pero sin afectar al otro miembro del equipo del trabajo el estrés que se está manejando en el momento, en el caso del S2 menciona “pero dependiendo el tipo de tensión también, persona digamos eh buscan y hablan con el jefe a si con el problema como tal...”

En la habilidad interpersonal según Marín, M., Pérez, A., & Aranguibel, Y. (2012) “de allí las organizaciones exitosas según Koontz y Weihrich (2003), dan importancia a las habilidades comunicacionales, porque juega un papel dinamizador en las acciones individuales y colectivas procurando la integración de esfuerzos y fortalecimiento de la institución” (p. 222). Por eso los sujetos participantes afirman que la comunicación dentro de la empresa es buena, siendo una relación de camaradería o una familia, ya que siempre están bromeando entre ellos o juegan, no solo se comunican en relación al trabajo que están desempeñando sino que también hablan entre ellos de temas personales, lo que menciona el S1 “si ven que el compañero esta de pronto como solucionando un problema y él sabe y tiene el conocimiento acerca de cómo solucionarlo le ayuda, le aporta a su idea y pueden llegar a encontrar la solución en si...”, el S2 menciona “acá hacemos bromas, jugamos, pues siempre tratamos de estar bien entre todos...”, también el S3 menciona “las relaciones interpersonales que se forman algunos vínculos, se fortalecen amistades y más que compañeros de trabajo se vuelve una especie de familia por así decirlo...”

En la habilidad intrapersonal según Aladro (2004) “en la comunicación de los grupos se conoce la existencia de fenómenos de transferencia psíquica que sustitúan a los procesos de comunicación intrapersonal el denominado “pensamiento grupal”” (p. 122). Al pasar cierta cantidad de tiempo, se van comunicando de manera recíproca y va fluyendo la dinámica al interior de la empresa y en los proyectos que van llegando, trabajando de manera tranquila y ayudándose de manera mutua cuando algún miembro del grupo se ve estancado en

algún proceso del proyecto, lo que menciona el S1 "... digamos si vamos a trabajar en conjunto no es mala porque no se generan discordias", también el S4 menciona "casi que cada persona trabaja a su manera, a su gusto y si es en compañía pues se delegan las funciones entonces no afecta nada la diferencia de los pensamientos".

El manejo del estrés según Peiró y Rodríguez (2008) "con frecuencia, el estrés laboral se ha considerado una experiencia subjetiva de una persona, producida por la percepción de que existen demandas excesivas o amenazantes difíciles de controlar y que pueden tener consecuencias negativas para ella" (p. 69). Esto se evidencia cuando en los proyectos lo deben de entregar en un tiempo corto y los empleados empiezan a percibir estas emociones y sensaciones y ya cada integrante de la organización se dedica solamente a lo suyo y ya no le puede colaborar al otro compañero si esta cogido en alguna parte y tratan de que este estrés que se está manejando en el momento no sea transmitido a los demás compañeros si no que por el contrario cada uno lo maneja y lo controla con sus diferentes estrategias que cada uno posee, el S1 menciona "si yo pienso que tengo estrés es porque hace parte de lo que me otorgaron en el proyecto y no hacer relación con el compañero", también el S3 menciona "trabajo en equipo siempre es muy bueno en la mayoría de las veces pero cuando hay mucha presión y que de pronto la entrega esta como encima y que hay cosas atrasadas, tiene más bien a disminuir".

Para concluir a partir del desarrollo de esta técnica se pudo observar y evidenciar una relación entre los resultados de las pruebas y la información obtenida en el análisis del grupo focal.

### **Conclusiones y recomendaciones**

A partir del desarrollo de la investigación se pudo concluir que dentro de la organización hay muy buenas técnicas y costumbres que permiten al trabajador desarrollarse ampliamente, potencializando que los componentes que hay en la inteligencia emocional sean desarrollados con más facilidad.

Como conclusión en la inteligencia emocional, los empleados saben controlar sus emociones y se pueden acomodar fácilmente a cualquier situación sin que se vean alterados con facilidad a los proyectos o cambios del estado de ánimo que pueda presentar algunos de los integrantes del equipo de trabajo.

En el liderazgo, el que más predomina en la empresa es el liderazgo transformacional, donde existe una buena relación líder-seguidor para trabajar y sacar el potencial que cada seguidor tiene y que no ha sido potencializado para que sea beneficioso no solo para el seguidor sino por el contrario para toda la organización y que esta avance en sus proyectos.

En la percepción los empleados en sus emociones las controlan y las manejan de acuerdo a las estrategias de afrontamiento que cada uno posee, haciendo que ninguno de los demás empleados se vea afectado por situaciones estresantes. Además en las situaciones donde todo es tranquilo se percibe un buen ambiente de compañerismo o de familiaridad sin ser tan rígidos en el trato entre ellos mismos y sus fejes o el líder.

A propósito hay que resaltar que el tipo de diseño metodológico a utilizar en la investigación aporta datos valiosos en cuanto a conocimiento, identificación y percepción de los tipos de liderazgo y escalas de inteligencia emocional presentes en la organización.

Es recomendable trabajar más el aspecto del liderazgo en la empresa, para fortalecer y sacar el mejor potencial de los empleados de esta micro empresa para que siga creciendo y se dirija hacia el posicionamiento que desean obtener a nivel departamental y nacional.

Se recomienda a la organización implementar pautas y técnicas que potencialicen a un más las habilidades de inteligencia emocional, en vista de que la mayoría de los empleados en varias de ellas puntúan un nivel bueno, fortaleciendo varios ámbitos permitiendo un crecimiento y mejoramiento del personal y la misma organización.

De acuerdo a lo planteado en la percepción de los empleados y en relación a el análisis de la prueba el tipo de liderazgo más utilizado en JEDUCA es el liderazgo transformacional, si se tienen en cuenta que (Bass y Riggio citados por Nader y Castro, 2007) afirman que “el modelo de liderazgo transformacional ha evolucionado hacia un modelo denominado Liderazgo de rango completo (Full Range Leadership), el cual contempla, además de las dimensiones del liderazgo transformacional y transaccional, una última dimensión denominada liderazgo Laissez Faire”. “Este modelo de liderazgo de rango completo plantea que un mismo líder puede mostrar conductas propias de un líder transformacional o de uno transaccional.

También se sugiere trabajar el tema del manejo del estrés para que se tengan más recursos estratégicos para cada empleado y su rendimiento laboral sea óptimo como en aquellas situaciones que no son estresantes.

### Referencias

- Acosta, I. (2006). El ambiente laboral. Tendencias y percepciones. *Trabajo y Sociedad*. 7 (8) 1-28. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=387334680006>
- Aladro, E. (2004). Comunicación como proceso simpático. *CIC (Cuadernos de Información y Comunicación)*. (9), 117-128. Recuperado de: <http://revistas.ucm.es/index.php/CIYC/article/view/CIYC0404110117A/7312>
- Alfonso, S. (2014). *La inteligencia emocional aplicada en la propuesta formativa del Banco AV. Villas en el programa de Asesores Comerciales*. Universidad Militar Nueva Granada, Bogotá. Colombia
- Alles, M. (2005). *Diccionario de comportamientos gestión por competencias*. Buenos Aires: Granica.
- Amaya S. (1993) *Sociología General* Editorial Mc Graw Hill Atlacomulco no. 499-501, Fracc. Ind. San Andrés Atoto 53500 Naucalpan de Juárez, Edo. De México. G.
- Arcila, H., Londoño, M., & Roa, J. (2010) *Estilos de liderazgo que predominan actualmente en los gerentes de los puntos de venta en la organización domino´s pizza de la ciudad de Medellín*. Universidad de san buenaventura, Medellín, Colombia.

- Ayoub P, J (2010) *Estilos de liderazgo y sus efectos en el desempeño de la administración pública mexicana*. Tesis doctoral. Universidad Autónoma de Madrid. Madrid, España.
- Barbosa, L. (2013). Liderazgo e inteligencia emocional en personas que desempeñan jefaturas en empresas de Bogotá. *Universidad y empresa*. 15 (25), 87-106  
Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=187229746006>
- Botero, A., Cadavid, Y., & Pamplona, H. (2012) La inteligencia emocional: un asunto para repensar dentro del ámbito empresarial. *Universidad de San Buenaventura*.  
Recuperado de:  
[http://bibliotecadigital.usb.edu.co/bitstream/10819/1092/1/Inteligencia\\_Emocional\\_Empresarial\\_Botero\\_2012.pdf](http://bibliotecadigital.usb.edu.co/bitstream/10819/1092/1/Inteligencia_Emocional_Empresarial_Botero_2012.pdf)
- Bracho, P., & García, G (2013) Algunas consideraciones teóricas sobre el liderazgo transformacional. *Telos*, 15 (2), 165-177. Recuperado de:  
<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=99328423003>
- Caballero, D., & Blanco, A. (2007). Competencias para la flexibilidad: la gestión emocional en las organizaciones. *Psichothema*. 19 (4), 616-620. Recuperado de  
<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=72719412>
- Castro, A., Lupano, A., Benatuil, D., & Nader, M. (2007). *Teoría y evaluación del liderazgo*. Buenos Aires: Paidós.
- Cherniss, C. & Goleman, D. (2005). *La inteligencia emocional en el trabajo. Como seleccionar y mejorar la inteligencia emocional en individuos, grupos y organizaciones*. Barcelona. Kairós.
- Contreras, F., & Barbosa, D. (2013). Del liderazgo transaccional al liderazgo transformacional: implicaciones para el cambio organizacional. *Revista Virtual*

*Universidad Católica del Norte.* 39, 152-164. Recuperado de:  
<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=194227509013>

Daft, R. (Ed.). (2006). *La Experiencia del Liderazgo*. México: CENGAGE Learning.

de Pelekais, C., Nava, A., & Tirado, L. (2006). Inteligencia emocional y su influencia en el clima organizacional en los niveles gerenciales medios de las PYMES. *Telos*, 8 (2), 266-288. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=99318557008>

Delgado, N., & Delgado, D. (2003). El líder y el liderazgo: reflexiones. *Revista Interamericana de Bibliotecología.* 26 (2), 75-88 Recuperado de:  
<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=179018081005>

El ministerio de salud. (1993). Resolución número 8430 de 1993 (octubre 4). Recuperado de:  
[https://www.minsalud.gov.co/Normatividad\\_Nuevo/RESOLUCION%208430%20DE%201993.pdf](https://www.minsalud.gov.co/Normatividad_Nuevo/RESOLUCION%208430%20DE%201993.pdf)

Escobar, J. & Bonilla, J. (2009) Grupos focales: una guía conceptual y metodológica. *Cuadernos hispanoamericanos de psicología.* 9 (1) 51-67. Recuperado de:  
[http://www.uelbosque.edu.co/sites/default/files/publicaciones/revistas/cuadernos\\_hispanoamericanos\\_psicologia/volumen9\\_numero1/articulo\\_5.pdf](http://www.uelbosque.edu.co/sites/default/files/publicaciones/revistas/cuadernos_hispanoamericanos_psicologia/volumen9_numero1/articulo_5.pdf)

Evans, R. (2015) *Interacción entre inteligencia emocional y estilos de liderazgo en directivos de instituciones educativas*. (Tesis doctoral). Universitat de valencia. Valencia, España.

Fernández, B. & Extremera, P. (2005). La Inteligencia Emocional y la educación de las emociones desde el Modelo de Mayer y Salovey. *Revista Interuniversitaria de Formación del Profesorado.* 19 (3), 63-93 Recuperado de:  
<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=27411927005>

- Fernández, P. (2010). La influencia de los factores estresantes del trabajo en el rendimiento laboral. *Invenio*, 13(25), 111-124. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=87715116007>
- Figueroa, M. (2004). Inteligencia emocional: instrumento clave en las organizaciones asociativas del siglo XXI. *Cayapa. Revista venezolana de economía social*. 4(8), 104-124 Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=62240806>
- Gabel, S. (2005). *Inteligencia emocional: perspectivas y aplicaciones ocupacionales*. Universidad ESAN, Lima, Perú. Recuperado de: <http://www.esan.edu.pe/publicaciones/2009/12/07/DocTrab16.pdf>
- García, M. (2011). Liderazgo transformacional y la facilitación de la aceptación al cambio organizacional. *Pensamiento psicológico*, 9 (16), 41-54. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/801/80118612003.pdf>
- Goleman, D. (2008). *Inteligencia emocional*. Barcelona: Kairós. Recuperado de: [https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=x8cTlu1rmA4C&oi=fnd&pg=PA9&dq=la+INTELIGENCIA+EMOCIONAL&ots=5d6U2QBBpL&sig=YdUzYCGv\\_he51sAYE2R\\_k8QppEY#v=onepage&q&f=false](https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=x8cTlu1rmA4C&oi=fnd&pg=PA9&dq=la+INTELIGENCIA+EMOCIONAL&ots=5d6U2QBBpL&sig=YdUzYCGv_he51sAYE2R_k8QppEY#v=onepage&q&f=false)
- Gómez, M. (2016). Sobre la psicología organizacional y del trabajo en Colombia. *Revista Colombiana de Ciencias Sociales*, 7(1), 131-153. Recuperado de: <http://www.funlam.edu.co/revistas/index.php/RCCS/article/view/1438/pdf>
- Gómez, O. (2006). El liderazgo empresarial para la innovación tecnológica en las micro, pequeñas y medianas empresas. *Universidad y Empresa*. 5 (11), 62-91. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=187217476004>
- Gracia, E. & Martínez, I. (2004). El control de emociones en el trabajo: una revisión teórica del trabajo emocional. *Fòrum de recerca*, (10), 1-8. Recuperado de

[http://repositori.uji.es/xmlui/bitstream/handle/10234/78950/forum\\_2004\\_14.pdf?sequence=1](http://repositori.uji.es/xmlui/bitstream/handle/10234/78950/forum_2004_14.pdf?sequence=1)

Gutiérrez, A., & Vilorio, J. (2014) Riesgos Psicosociales y Estrés en el ambiente laboral. *Salud Uninorte*, 30 (1). 5-7. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=81730850001>

Guzmán, M. & Acosta, P. (2013). Inteligencia emocional y gerencia tóxica en los jefes de departamentos académicos: Universidad de Oriente, núcleo de Sucre, Cumaná. *Saber*, 25 (1), 111-117. Recuperado de [http://www.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1315-01622013000100013](http://www.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-01622013000100013)

Hamui, S. & Varela, R. (2012) La técnica de grupos focales. *El sevier*. 2(1) 55-60. Recuperado de: [http://riem.facmed.unam.mx/sites/all/archivos/V2Num01/09\\_MI\\_HAMUI.PDF](http://riem.facmed.unam.mx/sites/all/archivos/V2Num01/09_MI_HAMUI.PDF)

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2006). *Metodología de la investigación*. McGraw-Hill: México.

House, R. (2002). Understanding cultures and implicit leadership theories across the globe. *Jurnal of world bussines*, 37, 3-10.

Huici, C., Molero, F., Gómez, A., & Morales, J. (2016). *Psicología de los grupos*. Universidad Nacional de Educación a Distancia: Madrid.

Juárez, F., Contreras, F., & Barbosa, D. (2013). Propiedades psicométricas del test de adjetivos de Pitcher para la evaluación del liderazgo. *International journal of psychological research*, 6 (2), 24-36. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=299029768004>

- Liébana, C., Fernández, M., Bermejo, J., Carabias, M., Rodríguez, M., & Villacieros, M. (2012). Inteligencia emocional y vínculo laboral en trabajadores del Centro San Camilo. *Gerokomos*, 23 (2), 63-68. Recuperado de [http://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci\\_abstract&pid=S1134-928X2012002200004](http://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S1134-928X2012002200004)
- Lopera, J. (2012). *El liderazgo en las empresas del sector público en el municipio de Medellín*. Universidad de Medellín. Medellín, Colombia.
- López, J. (2005). Motivación laboral y gestión de recursos humanos en la teoría de Frederick Herzberg. *Gestión en el tercer milenio*, 8 (15), 25-36. Recuperado de <http://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/administrativas/article/view/9692/8498>
- Lupano, M. & Castro, A. (2005). Estudios sobre el liderazgo. Teorías y evaluación. *Psicodebate*, 6, 107-122. Recuperado de <https://dspace.palermo.edu/ojs/index.php/psicodebate/article/view/444/224>
- Marín, M., Pérez, A., & Aranguibel, Y. (2012). Habilidades interpersonales de la comunicación y responsabilidad social en organizaciones educativas. *Multiciencias*, 12, 221-227. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=90431109036>
- Martínez, R. (2012). Reseña metodológica sobre los grupos focales. *Editorial Universidad Don Bosco*. 6 (9), 47-53. Recuperado de: <http://rd.udb.edu.sv:8080/jspui/bitstream/11715/446/1/4.%20Resena%20metodologica%20sobre%20los%20grupos%20focales.pdf>
- Mejía, J. (2012). Reseña teórica de la inteligencia emocional: modelos e instrumentos de medición. *Revista científica*. 17, 10-32. Recuperado de: <http://revistas.udistrital.edu.co/ojs/index.php/revcie/article/view/4505/6254>

- Mestre, J., & Fernández, P. (2009). *Manual de inteligencia emocional*. Madrid: Ediciones pirámide.
- Miro, E. Solanes, A. Martínez, P. Sánchez, A. & Rodríguez, J. (2007). Relación entre el burnout o “síndrome de quemarse por el trabajo”, la tensión laboral y las características del sueño. *Psicothema*. 19 (3), 388-394. Recuperado de: <http://www.unioviado.es/reunido/index.php/PST/article/view/8544/8408>
- Moccia, S. (2016). Felicidad en el trabajo. *Papeles del Psicólogo*. 37 (2), 143-151.  
Recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=77846055007>
- Molero, A., Recio, S., & Cuadrado, G. (2010). Liderazgo transformacional y liderazgo transaccional: un análisis de la estructura factorial del Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) en una muestra española. *Psicothema*, 22 (3), 495-501.  
Recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=72714400022>
- Montoya, A., Montoya, I., & Castellanos, O; (2010) Situación de la competitividad de las Pyme en Colombia: elementos actuales y retos. *Agronomía Colombiana*. 28 (1), 107-117. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=180315651012>
- Nader, M. & Castro, A. (2007). Influencia de los valores sobre los estilos de liderazgo: un análisis según el modelo de liderazgo transformacional transaccional de Bass. *Universitas psychologica*, 6 (3), 689-698. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/647/64760318.pdf>
- Nader, M. & Sánchez, S. (2010). Estudio comparativo de los valores de líderes transformacionales y transaccionales civiles y militares. *Anales de Psicología*. 26 (1), 72-79. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=16713758009>
- Noce, F., Teixeira, T., Calábria, M., Samulski, D., y Coelho, P. (2013). El Liderazgo de los Entrenadores de Fútbol Sala. *Revista de Psicología del Deporte* 22(1), 11-17.

- Oviedo, G. (2004). La definición del concepto de percepción en psicología con base de la teoría Gestalt. *Revista de estudios sociales*, (18), 89-96. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=81501809>
- Pedraja, R., Rodríguez, P. (2004). Efectos del estilo de liderazgo sobre la eficacia de las organizaciones públicas. *Revista Facultad de Ingeniería*. 12 (2), 63-73. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=11412208>
- Pedraza, N., Lavín J., Delgado, G. & Bernal, I. (2015). Prácticas de liderazgo en empresas comerciales en Tamaulipas (México). *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*. 23 (1) 251-265. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=90933063014>
- Peiró, J. & Rodríguez, I. (2008). Estrés laboral, liderazgo y salud organizacional. *Papeles del psicólogo*. 29 (1), 68-82. Recuperado de: <http://www.papelesdelpsicologo.es/pdf/1540.pdf>
- Pereira, F., Cardona, C., Méndez, C., & de Arriba, D. (2009). Estudio exploratorio sobre el desarrollo de la inteligencia emocional y del pensamiento constructivo de empresarios bogotanos, para el desempeño como líderes gerenciales con éxito. *Cuadernos latinoamericanos de administración*, V (8), 17-49. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=409634351003>
- Pereira, Z. (2011) Los diseños de método mixto en la investigación en educación: Una experiencia concreta. *Revista Electrónica Educare*. 15 (1), 15-29. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/1941/194118804003.pdf>
- Peris, R. (1998). *El liderazgo organizacional: un acercamiento desde las teorías implícitas*. Universitat Jaume I, Castellón: España

- Preciado, Á., & Monsalve, M. (2008). El liderazgo en la gestión de la empresa informativa. *Revista Ciencias Estratégicas*. 16 (19), 79-96. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=151312831006>
- Quintana, Z., Martínez, E. & Tápanes, W. (2012). Inteligencia emocional de los directivos de la Universidad de Matanzas Camilo Cienfuegos. *Revista médica electrónica*, 34 (3), 263-273. Recuperado de [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1684-18242012000300001](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1684-18242012000300001)
- Reyes-Jácome, L. & Lara, G. (2011). El liderazgo integral en las organizaciones. *Avances en psicología latinoamericana*, 29 (1), 148-160. Recuperado de <http://revistas.urosario.edu.co/index.php/apl/article/view/1641/1475>
- Robbins, S. & Judge, T. (2009). *Comportamiento organizacional*. México: Pearson educación.
- Robbins, S., & Judge, T (2013) *Comportamiento organizacional*. Pearson. 15 (6). pp. 165 – 200. Recuperado de: <http://www.farem.unan.edu.ni/investigacion/wp-content/uploads/2015/05/67-Comportamiento-Organizacional-15edi-Robbins.pdf>
- Robles, V., Contreras, F., Barbosa, D., & Juárez, F. (2013). Liderazgo en directivos Colombianos vs. Mexicanos. Un estudio comparativo. *Investigación y desarrollo*. 21 (2), 395-418. Recuperado: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=26828939004>
- Rozo, S & Abaunza, M (2010) liderazgo transaccional y transformacional. *Avances de enfermería*. 28 (2), 62–72. Recuperado de: [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0121-45002010000200006&lng=pt&tlng=.](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0121-45002010000200006&lng=pt&tlng=)

- Salvador-Ferrer, C. (2012). El compromiso organizacional como predictor de la inteligencia emocional. *Interamerican journal of psychology*, 46 (2), 255-260. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=28425280007>
- Segura, E., & Torres, V. (2014). Tratamiento de valores perdidos y atípicos en la aplicación del Modelo Estadístico de Medición de Impacto en un estudio de 90 fincas lecheras en la provincia de Pastaza, Ecuador. *Revista Cubana de Ciencia Agrícola*. 48 (4) 333-336. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=193033033004>
- Soto, G. (2015). Liderazgo en la empresa privada venezolana del siglo XXI. *Revista Venezolana de Análisis de Coyuntura*. 21 (1), 107-127 Recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=36442240006>
- Suárez, Y., Guzmán, K., Medina, L., & Ceballos, G. (2012). Características de la inteligencia emocional y género en estudiantes de psicología y administración de empresas de una universidad pública de Santa Marta, Colombia: un estudio piloto. *Duazary*, 9 (2), 132-139. Recuperado de <http://revistas.unimagdalena.edu.co/index.php/duazary/article/view/174/153>
- Terrazas, P. (2015). *Liderazgo Tridimensional*. Perspectivas (35) 7-28. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=425941232002>
- Toro, D., Otero, E., Cuello, A., Lizcano, A., Uribe, A., Palacio, D., & Vélez, C. (2006). Ley número 1090 de 2006 (septiembre 6). Recuperado de: <http://www.sociedadescientificas.com/userfiles/file/LEYES/1090%2006.pdf>
- Torrelles, C., Coiduras, J., Isus, S., Carrera, F., París, G., & Cela, J. (2011). Competencia de trabajo en equipo: definición y categorización. *Revista de Currículum y Formación de Profesorado*, 15 (3), 329-344. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=56722230020>

- Torres, J. (2012). Integración de los modelos de inteligencia emocional y los sistemas de gestión de calidad ISO 9001:2008. *10<sup>th</sup> Latin American and Caribbean Conference for Engineering and Technology*, 1-9. Recuperado de [http://www.mprconsulting.net/cursos/pdf/material/PAPER\\_INTELIGENCIA\\_EMOCIONAL.pdf](http://www.mprconsulting.net/cursos/pdf/material/PAPER_INTELIGENCIA_EMOCIONAL.pdf)
- Torres, P., & Contreras, C. (2012). Factores que influyen en el liderazgo de los gerentes del sector bancario en la ciudad de Cúcuta-Norte de Santander. *Escuela de Administración de Negocios*, 73, 80-95. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=20625032006>
- Ugarriza, N. & Pajares, L. (2005). La evaluación de la inteligencia emocional del inventario de BarOn ICE: NA, en una muestra de niños y adolescentes. *Persona*, (8), 11-58. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2872458>
- Ugarriza, N. (2001). La evaluación de la inteligencia emocional a través del inventario de BarOn (I-CE) en una muestra de Lima Metropolitana. *Persona*, (4), 129-160. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=147118178005>
- Vargas, L. (1994). Sobre el concepto de percepción. *Alteridades*, 4 (8), 47-53. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/747/74711353004.pdf>
- Vega, C. & Zavala, G. (2004). *Adaptación del cuestionario multifactorial de liderazgo (MLQ Forma 5X Corta) de B. Bass y B. Avolio al contexto organizacional chileno*. Universidad de Chile. Chile.
- Villegas, D., & Toro, I (2010) Las pymes: una mirada a partir de la experiencia académica del MBA. *Revista MBA EAFIT*. 86–101. Recuperado de: <http://www.eafit.edu.co/revistas/revistamba/Documents/pymes-mirada-a-partir-experiencia-academica-mba.pdf>

Vroom, Victor H.; Yetton, Phillip W. (1973). *Leadership and Decision-Making*. Pittsburgh: University of Pittsburgh Press. ISBN 0-8229-3266-0.

Zárate, R. & Matviuk, S. (2010). La inteligencia emocional y el sector financiero colombiano. *Revista escuela de administración de negocios*, (69), 148-165.  
Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/206/20619966009.pdf>

Zárate, R. & Matviuk, S. (2012). Inteligencia emocional y prácticas de liderazgo en las organizaciones colombianas. *Cuadernos de Administración*. 28 (47), 89-102.  
Recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=225025086008>

**Anexos**

**Anexo 1. Consentimiento informado**

### LIDERAZGO E INTELIGENCIA EMOCIONAL

Investigador principal: Luis Felipe Londoño

Coinvestigadoras:

El presente trabajo es con fines académicos para obtener el título de psicólogas de las estudiantes Kely Yuliet Rios Londoño y Natali Vanegas Marín de la Institución Universitaria de Envigado

LA PRESENTE INVESTIGACIÓN PRETENDE DETERMINAR LOS ESTILO DE LIDERAZGO E INTELIGENCIA EMOCIONAL

Los abajo firmantes declaramos que:

- Hemos decidido participar voluntariamente EN LA INVESTIGACIÓN: LIDERAZGO E INTELIGENCIA EMOCIONAL EN LA EMPRESA JEDUCA S.A.S
- La investigación no representa ningún riesgo significativo, asociado al procedimiento (daño, dolor, fatiga, incomodidad, visitas, pruebas, etc) que puedan generarse a partir de dicha participación.
- Aceptamos que la participación sea documentada y utilizada de la manera que los investigadores estimen conveniente para fines académicos (publicaciones científicas o eventos de divulgación).
- Los resultados de la investigación nos serán comunicados y no afectará en nada el desempeño dentro de la institución, ni nos compromete con ningún proceso.
- Se nos ha informado que en cualquier momento podemos retirarnos y revocar este consentimiento. Sin embargo, nos comprometemos a informar oportunamente al investigador si tomamos esta decisión
- Aceptamos que la participación en este estudio no nos reportará ningún beneficio de tipo material o económico, ni se adquiere ninguna relación contractual. NI PARA EL PARTICIPANTE, NI PARA EL INVESTIGADOR.
- Se nos explicó en lenguaje claro y sencillo lo relacionado con dicha investigación, sus alcances y limitaciones; además que en forma personal y sin presión externa, se nos ha permitido realizar observaciones y se nos han aclarado las inquietudes.
- Estamos satisfechos con la información recibida y comprendemos el alcance de la investigación, así como los derechos y responsabilidades al participar en ella.

*Vanessa Soto*

C.C. 75094632

## Anexo 2. Consentimiento informado grupo focal

**LIDERAZGO E INTELIGENCIA EMOCIONAL**

El presente trabajo es con fines académicos para obtener el título de psicólogas de las estudiantes Kely Yuliet Ríos Londoño y Natali Vanegas Marín de la Institución Universitaria de Envigado

LA PRESENTE INVESTIGACIÓN PRETENDE DETERMINAR UN GRUPO FOCAL

Los abajo firmantes declaramos que:

- Hemos decidido participar voluntariamente EN LA INVESTIGACIÓN: ESTUDIO MIXTO DE LOS ESTILOS DE LIDERAZGO E INTELIGENCIA EMOCIONAL DE LA EMPRESA JEDUCA S.A.S.
- La investigación no representa ningún riesgo significativo, asociado al procedimiento (daño, dolor, falencia, incomodidad, visitas, pruebas, etc) que puedan generarse a partir de dicha participación.
- Aceptamos que la participación sea documentada y utilizada de la manera que los investigadores estimen conveniente para fines académicos (publicaciones científicas o eventos de divulgación).
- Los resultados de la investigación nos serán comunicados y no afectará en nada el desempeño dentro de la institución, ni nos compromete con ningún proceso.
- Se nos ha informado que en cualquier momento podemos retirarnos y revocar este consentimiento. Sin embargo, nos comprometemos a informar oportunamente al investigador si tomamos esta decisión.
- Aceptamos que la participación en este estudio no nos reportará ningún beneficio de tipo material o económico, ni se adquiere ninguna relación contractual. NI PARA EL PARTICIPANTE, NI PARA EL INVESTIGADOR.
- Se nos explicó en lenguaje claro y sencillo lo relacionado con dicha investigación, sus alcances y limitaciones; además que en forma personal y sin presión externa, se nos ha permitido realizar observaciones y se nos han aclarado las inquietudes.
- Estamos satisfechos con la información recibida y comprendemos el alcance de la investigación, así como los derechos y responsabilidades al participar en ella.

NOMBRE	CEDULA
Edler Aldair Wang Herrera	1 045.687.785.
Yghia Julia Castellón Ruiz	1 033 390 573
Alejandro Escorpeta G	1020436958
Mauron Patiño Correa	1152.714046

## ANEXO 5: MLQ FORMA 5X CORTA ADAPTADO (82 ÍTEMS)

### CUESTIONARIO MULTIFACTORIAL DE LIDERAZGO

#### Forma Líder (5X) Corta

Nombre: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_

Organización: \_\_\_\_\_ Cargo: \_\_\_\_\_

Este cuestionario intenta describir su estilo de liderazgo, tal como Ud. lo percibe. Por favor, responda todos los ítems de este cuadernillo. **Si un ítem le resulta irrelevante o le parece que no está seguro o que no conoce su respuesta, no lo responda.**

En las siguientes páginas se presentan 82 afirmaciones descriptivas. Juzgue cuán frecuentemente cada afirmación se ajusta a Ud. La palabra “demás” puede significar sus pares, clientes, informantes directos, o supervisores, o todos ellos.

Use la siguiente escala de clasificación, para sus respuestas, marcando la categoría correspondiente con una cruz o un círculo.

Nunca	Rara vez	A veces	A menudo	Frecuentemente, sino Siempre
0	1	2	3	4

1. Hago que los demás se sientan orgullosos de trabajar conmigo.	0	1	2	3	4
2. Por el bienestar del grupo soy capaz de ir más allá de mis intereses.	0	1	2	3	4

3. Actuó de modo que me gano el respeto de los demás.	0 1 2 3 4
4. Me muestro confiable y seguro	0 1 2 3 4
5. Quienes trabajan conmigo tienen confianza en mis juicios y mis decisiones.	0 1 2 3 4
6. Intento ser un modelo a seguir para los demás.	0 1 2 3 4
7. Siento que quienes trabajan conmigo me escuchan con atención.	0 1 2 3 4
8. Expreso mis valores y creencias más importantes.	0 1 2 3 4
9. Considero importante tener un objetivo claro en lo que se hace.	0 1 2 3 4
10. Tomo en consideración las consecuencias morales y éticas en las decisiones adoptadas.	0 1 2 3 4
11. Enfatizo la importancia de tener una misión compartida.	0 1 2 3 4
12. Comparto los riesgos en las decisiones tomadas en el grupo de trabajo.	0 1 2 3 4
13. Intento mostrar coherencia entre lo que digo y hago.	0 1 2 3 4
14. Tiendo a comportarme de modo de poder guiar a mis subordinados.	0 1 2 3 4
15. Me interesa conocer las necesidades que tiene el grupo de trabajo.	0 1 2 3 4
16. Trato de mostrar el futuro de modo optimista.	0 1 2 3 4
17. Tiendo a hablar con entusiasmo sobre las metas.	0 1 2 3 4
18. Construyo una visión motivante del futuro.	0 1 2 3 4
19. Expreso confianza en que se alcanzaran las metas.	0 1 2 3 4
20. Motivo a los demás a tener confianza en sí mismos.	0 1 2 3 4
21. Ayudo a los demás a centrarse en metas que son alcanzables.	0 1 2 3 4
22. Soy capaz de exponer a los demás los beneficios que para cada uno acarrea el alcanzar las metas organizacionales.	0 1 2 3 4
23. Puedo construir metas que incluyan las necesidades de quienes trabajan conmigo.	0 1 2 3 4

24. Acostumbro a evaluar críticamente creencias y supuestos para ver si son apropiados.	0	1	2	3	4
25. Cuando resuelvo problemas, trato de verlos de distintas formas.	0	1	2	3	4
26. Ayudo a los demás a mirar los problemas desde distintos puntos de vista.	0	1	2	3	4
27. Sugiero a los demás nuevas formas de hacer su trabajo.	0	1	2	3	4
28. Evalué las consecuencias de las decisiones adoptadas.	0	1	2	3	4
29. Estimulo la tolerancia a las diferencias de opinión.	0	1	2	3	4
30. Expreso mi interés a los demás por lo valioso de sus aportes para resolver problemas.	0	1	2	3	4
31. Tiendo a estimular a los demás a expresar sus ideas y opiniones sobre el método de trabajo.	0	1	2	3	4
32. Le dedico tiempo a enseñar y orientar.	0	1	2	3	4
33. Trato a los demás como individuos y no sólo como miembros de un grupo.	0	1	2	3	4
34. Considero que cada persona tiene necesidades, habilidades y aspiraciones únicas.	0	1	2	3	4
35. Ayudo a los demás a desarrollar sus fortalezas.	0	1	2	3	4
36. Busco la manera de desarrollar las capacidades de los demás.	0	1	2	3	4
37. Me relaciono personalmente con cada uno de mis colaboradores.	0	1	2	3	4
38. Sé lo que necesita cada uno de los miembros del grupo.	0	1	2	3	4
39. Informo permanentemente a los demás sobre las fortalezas que poseen.	0	1	2	3	4
40. Ayudo a los demás siempre que se esfuercen.	0	1	2	3	4
41. Aclaro y especifico la responsabilidad de cada uno, para lograr los objetivos de desempeño.	0	1	2	3	4
42. Dejo en claro lo que cada uno podría recibir, si se logran las	0	1	2	3	4

metas.	
43. Expreso mi satisfacción cuando los demás cumplen con lo esperado.	0 1 2 3 4
44. Aclaro a cada uno lo que recibirá a cambio de su trabajo.	0 1 2 3 4
45. Cuando los demás logran los objetivos propuestos, les hago saber que lo han hecho bien.	0 1 2 3 4
46. Trato de poner atención sobre las irregularidades, errores y desviaciones de los estándares requeridos.	0 1 2 3 4
47. Pongo toda mi atención en la búsqueda y manejo de errores, quejas y fallas.	0 1 2 3 4
48. Realizo un seguimiento de todos los errores que se producen.	0 1 2 3 4
49. Dirijo mi atención hacia fracasos o errores para alcanzar los estándares.	0 1 2 3 4
50. Me concentro en detectar y corregir errores.	0 1 2 3 4
51. Me interesa corregir y solucionar los errores que se producen.	0 1 2 3 4
52. Trato de no interferir en los problemas, hasta que se vuelvan serios.	0 1 2 3 4
53. Me decido a actuar sólo cuando las cosas están funcionando mal.	0 1 2 3 4
54. Sostengo la firme creencia en que si algo no ha dejado de funcionar totalmente, no es necesario arreglarlo.	0 1 2 3 4
55. Señalo que los problemas deben llegar a ser crónicos antes de tomar acciones.	0 1 2 3 4
56. Espero que las situaciones se vuelvan difíciles de resolver, para comenzar a actuar.	0 1 2 3 4
57. En general no superviso el trabajo de los demás, salvo que surja un problema grave.	0 1 2 3 4
58. Me cuenta involucrarme cuando surge alguna situación relevante.	0 1 2 3 4

59. A veces estoy ausente cuando surgen problemas importantes.	0	1	2	3	4
60. Suele costarme tomar decisiones.	0	1	2	3	4
61. Medito detenidamente la respuesta a asuntos urgentes, aunque esto implique demora.	0	1	2	3	4
62. Tiendo a no corregir errores ni fallas.	0	1	2	3	4
63. Generalmente prefiero no tener que tomar decisiones.	0	1	2	3	4
64. Tengo la creencia de que cada cual debe buscar su forma de hacer el trabajo.	0	1	2	3	4
65. Creo que muchos problemas se resuelven solos, sin necesidad de intervenir.	0	1	2	3	4
66. Soy efectivo/a en relacionar el trabajo de los demás con sus necesidades.	0	1	2	3	4
67. Soy efectivo/a representando a los demás frente a los superiores.	0	1	2	3	4
68. Soy efectivo/a en encontrar las necesidades de la organización.	0	1	2	3	4
69. Dirijo un grupo que es efectivo.	0	1	2	3	4
70. El rendimiento productivo del grupo que dirijo es bien evaluado dentro de la organización.	0	1	2	3	4
71. Soy efectivo/a en buscar formas de motivar al grupo de trabajo.	0	1	2	3	4
72. Utilizo métodos de liderazgo que resultan satisfactorios para los miembros de mi grupo de trabajo.	0	1	2	3	4
73. Puedo trabajar con los demás en forma satisfactoria.	0	1	2	3	4
74. Los empleados manifiestan su satisfacción al trabajar conmigo.	0	1	2	3	4
75. En general cumplo con las expectativas que tienen de mí mis subordinados.	0	1	2	3	4
76. Los demás creen que es grato trabajar conmigo.	0	1	2	3	4
77. Soy capaz de llevar a los demás a hacer más de lo que	0	1	2	3	4

esperaban.	
78. Aumento la motivación de los demás hacia el éxito.	0 1 2 3 4
79. Motivo a los demás a trabajar más duro.	0 1 2 3 4
80. Hago que los demás deseen poner más de su parte en el trabajo.	0 1 2 3 4
81. Me preocupo de aumentar el deseo de alcanzar las metas en los demás.	0 1 2 3 4
82. Logro contar con mi equipo cada vez que hay trabajo extra.	0 1 2 3 4

#### Anexo 4. Test Ice de BarOn

TEST ICE DE BARON				
<b>Instrucciones:</b>				
Encontrará 133 afirmaciones sobre maneras de sentir, pensar o actuar. Léalas atentamente y decida en qué medida cada una describe o no su verdadero modo de ser.				
Hay cinco posibles respuestas para cada frase. Debe escoger sólo una de ellas.				
1. Rara vez o Nunca.				
2. Pocas Veces.				
3. Algunas Veces.				
4. Muchas Veces.				
5. Muy frecuentemente o Siempre.				
Escriba el número de su respuesta en el recuadro correspondiente.				
<b>Puede comenzar:</b>				
1. Para superar las dificultades que se me presentan actúo paso a paso.				
1. Rara vez o Nunca. 2. Pocas veces. 3. Algunas veces. 4. Muchas Veces. 5. Muy frecuentemente o Siempre.				
2. Me resulta difícil disfrutar de la vida.				
1. Rara vez o Nunca. 2. Pocas veces. 3. Algunas veces. 4. Muchas Veces. 5. Muy frecuentemente o Siempre.				
3. Prefiero un tipo de trabajo en la cual me indiquen casi todo lo que debo hacer.				
1. Rara vez o Nunca. 2. Pocas veces. 3. Algunas veces. 4. Muchas Veces. 5. Muy frecuentemente o Siempre.				
4. Sé cómo manejar los problemas más desagradables.				
1. Rara vez o Nunca. 2. Pocas veces. 3. Algunas veces. 4. Muchas Veces. 5. Muy frecuentemente o Siempre.				
5. Me agradan las personas que conozco.				
1. Rara vez o Nunca. 2. Pocas veces. 3. Algunas veces. 4. Muchas Veces. 5. Muy frecuentemente o Siempre.				
6. Trato de valorar y darle el mejor sentido a mi vida.				
1. Rara vez o Nunca. 2. Pocas veces. 3. Algunas veces. 4. Muchas Veces.				

<b>6. Trato de valorar y darle el mejor sentido a mi vida.</b>	
1. Rara vez o Nunca. 2. Pocas veces. 3. Algunas veces. 4. Muchas Veces. 5. Muy frecuentemente o Siempre.	
<b>7. Me resulta relativamente fácil expresar mis sentimientos.</b>	
1. Rara vez o Nunca. 2. Pocas veces. 3. Algunas veces. 4. Muchas Veces. 5. Muy frecuentemente o Siempre.	
<b>8. Trato de ser realista, no me gusta fantasear ni soñar despierto (a)</b>	
1. Rara vez o Nunca. 2. Pocas veces. 3. Algunas veces. 4. Muchas Veces. 5. Muy frecuentemente o Siempre.	
<b>9. Entro fácilmente en contacto con mis emociones.</b>	
1. Rara vez o Nunca. 2. Pocas veces. 3. Algunas veces. 4. Muchas Veces. 5. Muy frecuentemente o Siempre.	
<b>10. Soy incapaz de demostrar afecto.</b>	
1. Rara vez o Nunca. 2. Pocas veces. 3. Algunas veces. 4. Muchas Veces. 5. Muy frecuentemente o Siempre.	
<b>11. Me siento seguro (a) de mi mismo (a) en la mayoría de las situaciones.</b>	
1. Rara vez o Nunca. 2. Pocas veces. 3. Algunas veces. 4. Muchas Veces. 5. Muy frecuentemente o Siempre.	
<b>12. Tengo la sensación que algo no está bien en mi cabeza.</b>	
1. Rara vez o Nunca. 2. Pocas veces. 3. Algunas veces. 4. Muchas Veces. 5. Muy frecuentemente o Siempre.	
<b>13. Tengo problemas para controlarme cuando me enojo.</b>	
1. Rara vez o Nunca. 2. Pocas veces. 3. Algunas veces. 4. Muchas Veces. 5. Muy frecuentemente o Siempre.	
<b>14. Me resulta difícil comenzar cosas nuevas.</b>	
1. Rara vez o Nunca. 2. Pocas veces. 3. Algunas veces. 4. Muchas Veces. 5. Muy frecuentemente o Siempre.	
<b>15. Frente a una situación problemática obtengo la mayor cantidad de información posible para comprender mejor lo que está pasando.</b>	
1. Rara vez o Nunca. 2. Pocas veces. 3. Algunas veces. 4. Muchas Veces. 5. Muy frecuentemente o Siempre.	

<b>15. Frente a una situación problemática obtengo la mayor cantidad de información posible para comprender mejor lo que está pasando.</b>	
1. Rara vez o Nunca. 2. Pocas veces. 3. Algunas veces. 4. Muchas Veces. 5. Muy frecuentemente o Siempre.	
<b>16. Me gusta ayudar a la gente.</b>	
1. Rara vez o Nunca. 2. Pocas veces. 3. Algunas veces. 4. Muchas Veces. 5. Muy frecuentemente o Siempre.	
<b>17. Me es difícil sonreír.</b>	
1. Rara vez o Nunca. 2. Pocas veces. 3. Algunas veces. 4. Muchas Veces. 5. Muy frecuentemente o Siempre.	
<b>18. Soy incapaz de comprender cómo se sienten los demás.</b>	
1. Rara vez o Nunca. 2. Pocas veces. 3. Algunas veces. 4. Muchas Veces. 5. Muy frecuentemente o Siempre.	
<b>19. Cuando trabajo con otras personas, tiendo a confiar más en las ideas de los demás que en las mías propias.</b>	
1. Rara vez o Nunca. 2. Pocas veces. 3. Algunas veces. 4. Muchas Veces. 5. Muy frecuentemente o Siempre.	
<b>20. Creo que tengo la capacidad para poder controlar las situaciones difíciles.</b>	
1. Rara vez o Nunca. 2. Pocas veces. 3. Algunas veces. 4. Muchas Veces. 5. Muy frecuentemente o Siempre.	
<b>21. No puedo identificar mis cualidades, no sé realmente para que cosas soy bueno (a)</b>	
1. Rara vez o Nunca. 2. Pocas veces. 3. Algunas veces. 4. Muchas Veces. 5. Muy frecuentemente o Siempre.	
<b>22. No soy capaz de expresar mis pensamientos.</b>	
1. Rara vez o Nunca. 2. Pocas veces. 3. Algunas veces. 4. Muchas Veces. 5. Muy frecuentemente o Siempre.	
<b>23. Me es difícil compartir mis sentimientos más íntimos.</b>	
1. Rara vez o Nunca. 2. Pocas veces. 3. Algunas veces. 4. Muchas Veces. 5. Muy frecuentemente o Siempre.	
<b>24. No tengo confianza en mi mismo (a)</b>	
1. Rara vez o Nunca. 2. Pocas veces. 3. Algunas veces. 4. Muchas Veces.	

24. No tengo confianza en mí mismo (a).	1. Rara vez o Nunca.	2. Pocas veces.	3. Algunas veces.	4. Muchas Veces.	5. Muy frecuentemente o Siempre.	
25. Creo que he perdido la cabeza.	1. Rara vez o Nunca.	2. Pocas veces.	3. Algunas veces.	4. Muchas Veces.	5. Muy frecuentemente o Siempre.	
26. Casi todo lo que hago, lo hago con optimismo.	1. Rara vez o Nunca.	2. Pocas veces.	3. Algunas veces.	4. Muchas Veces.	5. Muy frecuentemente o Siempre.	
27. Cuando comienzo a hablar me resulta difícil detenerme.	1. Rara vez o Nunca.	2. Pocas veces.	3. Algunas veces.	4. Muchas Veces.	5. Muy frecuentemente o Siempre.	
28. En general, me resulta difícil adaptarme a los cambios.	1. Rara vez o Nunca.	2. Pocas veces.	3. Algunas veces.	4. Muchas Veces.	5. Muy frecuentemente o Siempre.	
29. Antes de intentar solucionar un problema me gusta obtener un panorama general del mismo.	1. Rara vez o Nunca.	2. Pocas veces.	3. Algunas veces.	4. Muchas Veces.	5. Muy frecuentemente o Siempre.	
30. No me molesta aprovecharme de los demás, especialmente si se lo merecen.	1. Rara vez o Nunca.	2. Pocas veces.	3. Algunas veces.	4. Muchas Veces.	5. Muy frecuentemente o Siempre.	
31. Soy una persona bastante alegre y optimista.	1. Rara vez o Nunca.	2. Pocas veces.	3. Algunas veces.	4. Muchas Veces.	5. Muy frecuentemente o Siempre.	
32. Prefiero que los otros tomen las decisiones por mí.	1. Rara vez o Nunca.	2. Pocas veces.	3. Algunas veces.	4. Muchas Veces.	5. Muy frecuentemente o Siempre.	
33. Puedo manejar situaciones de estrés sin ponerme demasiado nervioso (a).	1. Rara vez o Nunca.	2. Pocas veces.	3. Algunas veces.	4. Muchas Veces.	5. Muy frecuentemente o Siempre.	
33. Puedo manejar situaciones de estrés sin ponerme demasiado nervioso (a).	1. Rara vez o Nunca.	2. Pocas veces.	3. Algunas veces.	4. Muchas Veces.	5. Muy frecuentemente o Siempre.	
34. Tengo pensamientos positivos para con los demás.	1. Rara vez o Nunca.	2. Pocas veces.	3. Algunas veces.	4. Muchas Veces.	5. Muy frecuentemente o Siempre.	
35. Me es difícil entender cómo me siento.	1. Rara vez o Nunca.	2. Pocas veces.	3. Algunas veces.	4. Muchas Veces.	5. Muy frecuentemente o Siempre.	
36. He logrado muy poco en los últimos tiempos.	1. Rara vez o Nunca.	2. Pocas veces.	3. Algunas veces.	4. Muchas Veces.	5. Muy frecuentemente o Siempre.	
37. Cuando estoy enojado (a) con alguien se lo puedo decir.	1. Rara vez o Nunca.	2. Pocas veces.	3. Algunas veces.	4. Muchas Veces.	5. Muy frecuentemente o Siempre.	
38. He tenido experiencias extrañas que son inexplicables.	1. Rara vez o Nunca.	2. Pocas veces.	3. Algunas veces.	4. Muchas Veces.	5. Muy frecuentemente o Siempre.	
39. Me resulta fácil hacer amigos (as).	1. Rara vez o Nunca.	2. Pocas veces.	3. Algunas veces.	4. Muchas Veces.	5. Muy frecuentemente o Siempre.	
40. Me tengo mucho respeto.	1. Rara vez o Nunca.	2. Pocas veces.	3. Algunas veces.	4. Muchas Veces.	5. Muy frecuentemente o Siempre.	
41. Hago cosas muy raras.	1. Rara vez o Nunca.	2. Pocas veces.	3. Algunas veces.	4. Muchas Veces.	5. Muy frecuentemente o Siempre.	
42. Soy impulsivo (a) y esto me trae problemas.	1. Rara vez o Nunca.	2. Pocas veces.	3. Algunas veces.	4. Muchas Veces.	5. Muy frecuentemente o Siempre.	

43. Me resulta difícil cambiar de opinión.	1. Rara vez o Nunca.	2. Pocas veces.	3. Algunas veces.	4. Muchas Veces.	5. Muy frecuentemente o Siempre.
44. Tengo la capacidad para comprender los sentimientos ajenos.	1. Rara vez o Nunca.	2. Pocas veces.	3. Algunas veces.	4. Muchas Veces.	5. Muy frecuentemente o Siempre.
45. Lo primero que hago cuando tengo un problema es detenerme a pensar.	1. Rara vez o Nunca.	2. Pocas veces.	3. Algunas veces.	4. Muchas Veces.	5. Muy frecuentemente o Siempre.
46. A la gente le resulta difícil confiar en mí.	1. Rara vez o Nunca.	2. Pocas veces.	3. Algunas veces.	4. Muchas Veces.	5. Muy frecuentemente o Siempre.
47. Estoy contento (a) con mi vida.	1. Rara vez o Nunca.	2. Pocas veces.	3. Algunas veces.	4. Muchas Veces.	5. Muy frecuentemente o Siempre.
48. Me resulta difícil tomar decisiones por mí mismo (a).	1. Rara vez o Nunca.	2. Pocas veces.	3. Algunas veces.	4. Muchas Veces.	5. Muy frecuentemente o Siempre.
49. No resisto el estrés.	1. Rara vez o Nunca.	2. Pocas veces.	3. Algunas veces.	4. Muchas Veces.	5. Muy frecuentemente o Siempre.
50. En mi vida no hago nada malo.	1. Rara vez o Nunca.	2. Pocas veces.	3. Algunas veces.	4. Muchas Veces.	5. Muy frecuentemente o Siempre.
51. No disfruto lo que hago.	1. Rara vez o Nunca.	2. Pocas veces.	3. Algunas veces.	4. Muchas Veces.	5. Muy frecuentemente o Siempre.
52. Me resulta difícil expresar mis sentimientos más íntimos.	1. Rara vez o Nunca.	2. Pocas veces.	3. Algunas veces.	4. Muchas Veces.	5. Muy frecuentemente o Siempre.

53. La gente no comprende mi manera de pensar.	1. Rara vez o Nunca.	2. Pocas veces.	3. Algunas veces.	4. Muchas Veces.	5. Muy frecuentemente o Siempre.
54. En general, espero que suceda lo mejor.	1. Rara vez o Nunca.	2. Pocas veces.	3. Algunas veces.	4. Muchas Veces.	5. Muy frecuentemente o Siempre.
55. Mis amistades me confían sus intimidades.	1. Rara vez o Nunca.	2. Pocas veces.	3. Algunas veces.	4. Muchas Veces.	5. Muy frecuentemente o Siempre.
56. No me siento bien conmigo mismo (a).	1. Rara vez o Nunca.	2. Pocas veces.	3. Algunas veces.	4. Muchas Veces.	5. Muy frecuentemente o Siempre.
57. Percibo cosas extrañas que los demás no ven.	1. Rara vez o Nunca.	2. Pocas veces.	3. Algunas veces.	4. Muchas Veces.	5. Muy frecuentemente o Siempre.
58. La gente me dice que baje el tono de voz cuando discuto.	1. Rara vez o Nunca.	2. Pocas veces.	3. Algunas veces.	4. Muchas Veces.	5. Muy frecuentemente o Siempre.
59. Me resulta fácil adaptarme a situaciones nuevas.	1. Rara vez o Nunca.	2. Pocas veces.	3. Algunas veces.	4. Muchas Veces.	5. Muy frecuentemente o Siempre.
60. Frente a una situación problemática, analizo todas las opciones y luego opto por la que considero mejor.	1. Rara vez o Nunca.	2. Pocas veces.	3. Algunas veces.	4. Muchas Veces.	5. Muy frecuentemente o Siempre.
61. Si veo a un niño llorando me detengo a ayudarlo a encontrar a sus padres, aunque en ese momento tenga otro compromiso.	1. Rara vez o Nunca.	2. Pocas veces.	3. Algunas veces.	4. Muchas Veces.	5. Muy frecuentemente o Siempre.
62. Soy una persona divertida.					

61. Si veo a un niño llorando me detengo a ayudarlo a encontrar a sus padres, aunque en ese momento tenga otro compromiso.	
1. Rara vez o Nunca. 2. Pocas veces. 3. Algunas veces. 4. Muchas Veces. 5. Muy frecuentemente o Siempre.	
62. Soy una persona divertida.	
1. Rara vez o Nunca. 2. Pocas veces. 3. Algunas veces. 4. Muchas Veces. 5. Muy frecuentemente o Siempre.	
63. Soy consciente de cómo me siento.	
1. Rara vez o Nunca. 2. Pocas veces. 3. Algunas veces. 4. Muchas Veces. 5. Muy frecuentemente o Siempre.	
64. Siento que me resulta difícil controlar mi ansiedad.	
1. Rara vez o Nunca. 2. Pocas veces. 3. Algunas veces. 4. Muchas Veces. 5. Muy frecuentemente o Siempre.	
65. Nada me perturba.	
1. Rara vez o Nunca. 2. Pocas veces. 3. Algunas veces. 4. Muchas Veces. 5. Muy frecuentemente o Siempre.	
66. No me entusiasman mucho mis intereses.	
1. Rara vez o Nunca. 2. Pocas veces. 3. Algunas veces. 4. Muchas Veces. 5. Muy frecuentemente o Siempre.	
67. Cuando no estoy de acuerdo con alguien siento que se lo puedo decir.	
1. Rara vez o Nunca. 2. Pocas veces. 3. Algunas veces. 4. Muchas Veces. 5. Muy frecuentemente o Siempre.	
68. Tengo una tendencia a perder contacto con la realidad y a fantasear.	
1. Rara vez o Nunca. 2. Pocas veces. 3. Algunas veces. 4. Muchas Veces. 5. Muy frecuentemente o Siempre.	
69. Me es difícil relacionarme con los demás.	
1. Rara vez o Nunca. 2. Pocas veces. 3. Algunas veces. 4. Muchas Veces. 5. Muy frecuentemente o Siempre.	
70. Me resulta difícil aceptarme tal como soy.	
1. Rara vez o Nunca. 2. Pocas veces. 3. Algunas veces. 4. Muchas Veces. 5. Muy frecuentemente o Siempre.	

5. Muy frecuentemente o Siempre.	
71. Me siento como si estuviera separado (a) de mi cuerpo.	
1. Rara vez o Nunca. 2. Pocas veces. 3. Algunas veces. 4. Muchas Veces. 5. Muy frecuentemente o Siempre.	
72. Me importa lo que puede sucederle a los demás.	
1. Rara vez o Nunca. 2. Pocas veces. 3. Algunas veces. 4. Muchas Veces. 5. Muy frecuentemente o Siempre.	
73. Soy impaciente.	
1. Rara vez o Nunca. 2. Pocas veces. 3. Algunas veces. 4. Muchas Veces. 5. Muy frecuentemente o Siempre.	
74. Puedo cambiar mis viejas costumbres.	
1. Rara vez o Nunca. 2. Pocas veces. 3. Algunas veces. 4. Muchas Veces. 5. Muy frecuentemente o Siempre.	
75. Me resulta difícil escoger la mejor solución cuando tengo que resolver un problema.	
1. Rara vez o Nunca. 2. Pocas veces. 3. Algunas veces. 4. Muchas Veces. 5. Muy frecuentemente o Siempre.	
76. Si pudiera violar la ley sin pagar las consecuencias, lo haría en determinadas situaciones.	
1. Rara vez o Nunca. 2. Pocas veces. 3. Algunas veces. 4. Muchas Veces. 5. Muy frecuentemente o Siempre.	
77. Me deprimó.	
1. Rara vez o Nunca. 2. Pocas veces. 3. Algunas veces. 4. Muchas Veces. 5. Muy frecuentemente o Siempre.	
78. Sé como mantener la calma en situaciones difíciles.	
1. Rara vez o Nunca. 2. Pocas veces. 3. Algunas veces. 4. Muchas Veces. 5. Muy frecuentemente o Siempre.	
79. Nunca he mentado.	
1. Rara vez o Nunca. 2. Pocas veces. 3. Algunas veces. 4. Muchas Veces. 5. Muy frecuentemente o Siempre.	
80. En general, me siento motivado (a) para seguir adelante, incluso cuando las cosas se ponen difíciles.	
1. Rara vez o Nunca. 2. Pocas veces. 3. Algunas veces. 4. Muchas Veces. 5. Muy frecuentemente o Siempre.	

80. En general, me siento motivado (a) para seguir adelante, incluso cuando las cosas se ponen difíciles.	1. Rara vez o Nunca.	2. Pocas veces.	3. Algunas veces.	4. Muchas Veces.	5. Muy frecuentemente o Siempre.
81.trato de seguir adelante con las cosas que me gustan.	1. Rara vez o Nunca.	2. Pocas veces.	3. Algunas veces.	4. Muchas Veces.	5. Muy frecuentemente o Siempre.
82. Me resulta difícil decir "no" aunque tenga el deseo de hacerlo.	1. Rara vez o Nunca.	2. Pocas veces.	3. Algunas veces.	4. Muchas Veces.	5. Muy frecuentemente o Siempre.
83. Me dejo llevar por mi imaginación y mis fantasías.	1. Rara vez o Nunca.	2. Pocas veces.	3. Algunas veces.	4. Muchas Veces.	5. Muy frecuentemente o Siempre.
84. Mis relaciones más cercanas significan mucho, tanto para mí como para mis amigos.	1. Rara vez o Nunca.	2. Pocas veces.	3. Algunas veces.	4. Muchas Veces.	5. Muy frecuentemente o Siempre.
85. Me siento feliz conmigo mismo (a).	1. Rara vez o Nunca.	2. Pocas veces.	3. Algunas veces.	4. Muchas Veces.	5. Muy frecuentemente o Siempre.
86. Tengo reacciones fuertes, intensas que son difíciles de controlar.	1. Rara vez o Nunca.	2. Pocas veces.	3. Algunas veces.	4. Muchas Veces.	5. Muy frecuentemente o Siempre.
87. En general, me resulta difícil realizar cambios en mi vida cotidiana.	1. Rara vez o Nunca.	2. Pocas veces.	3. Algunas veces.	4. Muchas Veces.	5. Muy frecuentemente o Siempre.
88. Soy consciente de lo que me está pasando, aún cuando estoy alterado (a).	1. Rara vez o Nunca.	2. Pocas veces.	3. Algunas veces.	4. Muchas Veces.	5. Muy frecuentemente o Siempre.
89. Para poder resolver una situación que se presenta, analizo todas las posibilidades existentes.	1. Rara vez o Nunca.	2. Pocas veces.	3. Algunas veces.	4. Muchas Veces.	5. Muy frecuentemente o Siempre.

existentes.	1. Rara vez o Nunca.	2. Pocas veces.	3. Algunas veces.	4. Muchas Veces.	5. Muy frecuentemente o Siempre.
90. Soy respetuoso(a) con los demás.	1. Rara vez o Nunca.	2. Pocas veces.	3. Algunas veces.	4. Muchas Veces.	5. Muy frecuentemente o Siempre.
91. No estoy muy contento(a) con mi vida.	1. Rara vez o Nunca.	2. Pocas veces.	3. Algunas veces.	4. Muchas Veces.	5. Muy frecuentemente o Siempre.
92. Prefiero seguir a otros a ser el líder.	1. Rara vez o Nunca.	2. Pocas veces.	3. Algunas veces.	4. Muchas Veces.	5. Muy frecuentemente o Siempre.
93. Me resulta difícil enfrentar las cosas desagradables de la vida.	1. Rara vez o Nunca.	2. Pocas veces.	3. Algunas veces.	4. Muchas Veces.	5. Muy frecuentemente o Siempre.
94. Nunca he violado la ley.	1. Rara vez o Nunca.	2. Pocas veces.	3. Algunas veces.	4. Muchas Veces.	5. Muy frecuentemente o Siempre.
95. Disfruto de las cosas que me interesan.	1. Rara vez o Nunca.	2. Pocas veces.	3. Algunas veces.	4. Muchas Veces.	5. Muy frecuentemente o Siempre.
96. Me resulta relativamente fácil decirle a la gente lo que pienso.	1. Rara vez o Nunca.	2. Pocas veces.	3. Algunas veces.	4. Muchas Veces.	5. Muy frecuentemente o Siempre.
97. Tengo tendencia a exagerar.	1. Rara vez o Nunca.	2. Pocas veces.	3. Algunas veces.	4. Muchas Veces.	5. Muy frecuentemente o Siempre.
98. Soy sensible a los sentimientos de las otras personas.	1. Rara vez o Nunca.	2. Pocas veces.	3. Algunas veces.	4. Muchas Veces.	5. Muy frecuentemente o Siempre.

99. Mantengo buenas relaciones con la gente.	1. Rara vez o Nunca.	2. Pocas veces.	3. Algunas veces.	4. Muchas Veces.	5. Muy frecuentemente o Siempre.
100. Estoy contento (a) con mi cuerpo.	1. Rara vez o Nunca.	2. Pocas veces.	3. Algunas veces.	4. Muchas Veces.	5. Muy frecuentemente o Siempre.
101. Soy una persona extraña.	1. Rara vez o Nunca.	2. Pocas veces.	3. Algunas veces.	4. Muchas Veces.	5. Muy frecuentemente o Siempre.
102. Soy impulsivo(a).	1. Rara vez o Nunca.	2. Pocas veces.	3. Algunas veces.	4. Muchas Veces.	5. Muy frecuentemente o Siempre.
103. Me resulta difícil cambiar mis costumbres.	1. Rara vez o Nunca.	2. Pocas veces.	3. Algunas veces.	4. Muchas Veces.	5. Muy frecuentemente o Siempre.
104. Considero que es importante ser un ciudadano(a) que respeta la ley.	1. Rara vez o Nunca.	2. Pocas veces.	3. Algunas veces.	4. Muchas Veces.	5. Muy frecuentemente o Siempre.
105. Disfruto de las vacaciones y los fines de semana.	1. Rara vez o Nunca.	2. Pocas veces.	3. Algunas veces.	4. Muchas Veces.	5. Muy frecuentemente o Siempre.
106. En general, tengo una actitud positiva para todo, aún cuando surjan inconvenientes.	1. Rara vez o Nunca.	2. Pocas veces.	3. Algunas veces.	4. Muchas Veces.	5. Muy frecuentemente o Siempre.
107. Tengo tendencia a apegarme demasiado a a gente.	1. Rara vez o Nunca.	2. Pocas veces.	3. Algunas veces.	4. Muchas Veces.	5. Muy frecuentemente o Siempre.
108. Creo en mi capacidad para manejar los problemas más difíciles.	1. Rara vez o Nunca.	2. Pocas veces.	3. Algunas veces.	4. Muchas Veces.	5. Muy frecuentemente o Siempre.

108. Creo en mi capacidad para manejar los problemas más difíciles.	1. Rara vez o Nunca.	2. Pocas veces.	3. Algunas veces.	4. Muchas Veces.	5. Muy frecuentemente o Siempre.
109. No me siento avergonzado(a) por nada de lo que he hecho hasta ahora.	1. Rara vez o Nunca.	2. Pocas veces.	3. Algunas veces.	4. Muchas Veces.	5. Muy frecuentemente o Siempre.
110. Trato de aprovechar al máximo las cosas que me gustan.	1. Rara vez o Nunca.	2. Pocas veces.	3. Algunas veces.	4. Muchas Veces.	5. Muy frecuentemente o Siempre.
111. Los demás piensan que no me hago valer, que me falta firmeza.	1. Rara vez o Nunca.	2. Pocas veces.	3. Algunas veces.	4. Muchas Veces.	5. Muy frecuentemente o Siempre.
112. Soy capaz de dejar de fantasear para inmediatamente ponerme a tono con la realidad.	1. Rara vez o Nunca.	2. Pocas veces.	3. Algunas veces.	4. Muchas Veces.	5. Muy frecuentemente o Siempre.
113. Los demás opinan que soy una persona sociable.	1. Rara vez o Nunca.	2. Pocas veces.	3. Algunas veces.	4. Muchas Veces.	5. Muy frecuentemente o Siempre.
114. Estoy contento(a) con la forma en que me veo.	1. Rara vez o Nunca.	2. Pocas veces.	3. Algunas veces.	4. Muchas Veces.	5. Muy frecuentemente o Siempre.
115. Tengo pensamientos extraños que los demás no logran entender.	1. Rara vez o Nunca.	2. Pocas veces.	3. Algunas veces.	4. Muchas Veces.	5. Muy frecuentemente o Siempre.
116. Me es difícil describir lo que siento.	1. Rara vez o Nunca.	2. Pocas veces.	3. Algunas veces.	4. Muchas Veces.	5. Muy frecuentemente o Siempre.
117. Tengo mal carácter.	1. Rara vez o Nunca.	2. Pocas veces.	3. Algunas veces.	4. Muchas Veces.	5. Muy frecuentemente o Siempre.

<b>118. Por lo general, me trabo cuando analizo diferentes opciones para resolver un problema.</b>	1. Rara vez o Nunca.	2. Pocas veces.	3. Algunas veces.	4. Muchas Veces.	
	5. Muy frecuentemente o Siempre.				
<b>119. Me es difícil ver sufrir a la gente.</b>	1. Rara vez o Nunca.	2. Pocas veces.	3. Algunas veces.	4. Muchas Veces.	
	5. Muy frecuentemente o Siempre.				
<b>120. Me gusta divertirme.</b>	1. Rara vez o Nunca.	2. Pocas veces.	3. Algunas veces.	4. Muchas Veces.	
	5. Muy frecuentemente o Siempre.				
<b>121. Me parece que necesito de los demás, más de lo que ellos me necesitan.</b>	1. Rara vez o Nunca.	2. Pocas veces.	3. Algunas veces.	4. Muchas Veces.	
	5. Muy frecuentemente o Siempre.				
<b>122. Me pongo ansioso.</b>	1. Rara vez o Nunca.	2. Pocas veces.	3. Algunas veces.	4. Muchas Veces.	
	5. Muy frecuentemente o Siempre.				
<b>123. Nunca tengo un mal día.</b>	1. Rara vez o Nunca.	2. Pocas veces.	3. Algunas veces.	4. Muchas Veces.	
	5. Muy frecuentemente o Siempre.				
<b>124. Intento no herir los sentimientos de los demás.</b>	1. Rara vez o Nunca.	2. Pocas veces.	3. Algunas veces.	4. Muchas Veces.	
	5. Muy frecuentemente o Siempre.				
<b>125. No tengo idea de lo que quiero hacer en mi vida.</b>	1. Rara vez o Nunca.	2. Pocas veces.	3. Algunas veces.	4. Muchas Veces.	
	5. Muy frecuentemente o Siempre.				
<b>126. Me es difícil hacer valer mis derechos.</b>	1. Rara vez o Nunca.	2. Pocas veces.	3. Algunas veces.	4. Muchas Veces.	
	5. Muy frecuentemente o Siempre.				
<b>127. Me es difícil ser realista.</b>	1. Rara vez o Nunca.	2. Pocas veces.	3. Algunas veces.	4. Muchas Veces.	
	5. Muy frecuentemente o Siempre.				

<b>128. No mantengo relación con mis amistades.</b>	1. Rara vez o Nunca.	2. Pocas veces.	3. Algunas veces.	4. Muchas Veces.	
	5. Muy frecuentemente o Siempre.				
<b>129. Mis cualidades superan a mis defectos y esto me permite estar contento (a) conmigo mismo (a).</b>	1. Rara vez o Nunca.	2. Pocas veces.	3. Algunas veces.	4. Muchas Veces.	
	5. Muy frecuentemente o Siempre.				
<b>130. Tengo una tendencia a explotar de rabia fácilmente.</b>	1. Rara vez o Nunca.	2. Pocas veces.	3. Algunas veces.	4. Muchas Veces.	
	5. Muy frecuentemente o Siempre.				
<b>131. Si me viera obligado(a) a dejar mi casa actual, me sería difícil adaptarme nuevamente.</b>	1. Rara vez o Nunca.	2. Pocas veces.	3. Algunas veces.	4. Muchas Veces.	
	5. Muy frecuentemente o Siempre.				
<b>132. En general, cuando comienzo algo nuevo tengo la sensación que voy a fracasar.</b>	1. Rara vez o Nunca.	2. Pocas veces.	3. Algunas veces.	4. Muchas Veces.	
	5. Muy frecuentemente o Siempre.				
<b>133. He respondido sincera y honestamente a las frases anteriores.</b>	1. Rara vez o Nunca.	2. Pocas veces.	3. Algunas veces.	4. Muchas Veces.	
	5. Muy frecuentemente o Siempre.				

## Anexo 5. Matriz categorial

Categoría	Subcategoría	Testimonio	Observación
<p><b>Inteligencia emocional</b></p>	<p>Ambiente laboral</p>	<p>Sujeto 1: la empresa le da a uno comodidad de desempeñar su trabajo como se sienta mejor con tal de que uno responda por su trabajo.</p> <p>Sujeto 3: manejo de impulsos es bastante de bueno a pesar de la cantidad de estrés que es mucha pocas veces se ve como agresiones alegatos ese tipo de cosas. es más común no tanto en los empleados sino en los rangos superiores y a causa de ello uno se estresa más de lo normal.</p> <p>Sujeto 4: cuando están estresados no es la misma actitud que tienen cuando están normal; pero no son impulsivos como por ejemplo: que porque estoy estresado le voy a contestar mal a todo el mundo. A excepción de algunos casos ya pues cada persona tiene su límite y seguramente cuando se presentan este tipo de</p>	<p>Según (Acosta, 2006) “Son varios los investigadores que han mostrado que un ambiente de mayor flexibilidad, con menores reglamentaciones a costa de dismantelar prerrogativas laborales, ciertamente abona a la productividad y la competitividad”. Lo que potencializa un buen rendimiento dentro de la organización ya que como varios de los empleados mencionan la empresa es flexible en cuanto a la manera en como son desarrolladas las funciones mientras que se den buenos resultados. Además que identifican que a pesar de que ocurran imprevistos o problemáticas hay buenas maneras por parte de todos los empleados y directivos para solucionarlos.</p> <p>Es relevante resaltar que en el análisis cuantitativo en el</p>

		<p>inconvenientes y las personas explotan es porque ya su límite ha excedido.</p> <p>Sujeto 2: la actitud es positiva aunque a veces las cosas no se dan como todos creemos o como todos pensamos y a pesar de eso todas esas cosas nos mantenemos como como hagámosle que todo va a salir adelante.</p> <p>Sujeto 3: la actitud de los compañeros es muy buena a pesar de los inconvenientes que ocurren constantemente.</p> <p>Sujeto 1: el ambiente laboral cuando y uno está fuera del estrés uno se siente muy cómodo hace su trabajo bien se siente contento, no tiene ningún problema.</p> <p>La empresa me parece que es excelente en esa parte de habilidad de la adaptabilidad porque le permite a uno desempeñar el trabajo como mejor se sienta mientras responda por su deber.</p>	<p>componente de adaptabilidad los resultados arrojaron que la mayoría de los empleados se encuentran en el nivel bueno.</p>
--	--	---	--

		<p>Sujeto 3:  los empleados son bastante adaptables diría que más de lo común porque realizamos funciones que no corresponden con lo que cada uno ejerce.</p> <p>Sujeto 1:  no he oído proyecciones en el proyecto de vida por aparte de estar trabajando acá en la empresa como que consideren estar en un puesto más alto, construir su propia compañía generar ideas innovadoras, Solo son como limitados en el estudio</p> <p>Sujeto 4:  en cuanto a actitud positiva a los muchachos los veo muy dispuestos, No se habla mucho sobre el tema, proyección de vida, actitudes positivas, yo no he escuchado sobre el tema.</p> <p>Sujeto 2:  todo el mundo hace sus cosas entrega sus deberes todos nos llevamos bien no tenemos problemas.</p> <p>Sujeto 4: es una empresa que lo limite a un ni uno se siente limitado.</p> <p>Sujeto 1:</p>	
--	--	---	--

		análisis que están en la zona de confort	
	Trabajo en equipo	<p>Sujeto 2: si tenemos un problema acá uno consulta de cómo puedo hacer esto, como puedo resolver este problema se hace como un pequeño foro y si sale la solución se aplica sino investigamos entre todos, nunca nos descuidamos el uno al otro</p> <p>Sujeto 4: compañeros cuando se le presenta un error a alguien o un problema se busca una solución rápida y no siempre es de parte de los mismos empleados sino también de los superiores que son buenos a tomar soluciones.</p> <p>Sujeto 3: cuando alguna persona tiene algún error se intenta escalar el problema y buscar solución y en caso de que en tal momento no halla la forma de solucionar el problema se busca una ayuda externa y pues se logra solucionar el inconveniente que había.</p>	<p>Para poder realizar los diferentes procesos o llevar a cabo las diferentes tareas, se precisa de la colaboración y cooperación de varios miembros, estimulando de este modo la participación y la comunicación entre ellos y generando una mejora y un incremento de la calidad (Cohen et Bailey; Ellis et. al; Park et. al citados por Torrelles y Coiduras, et al 2011). Algo que se ve muy representado por los empleados de Jeduca en sus <i>día a día</i>, ya que según como exponían son como una familia, que se ayuda mutuamente para que los objetivos y <i>trabajos</i> planteados por la organización queden bien.</p> <p>Es interesante destacar que en medio de la realización del grupo focal al momento de indagar sobre la solución de problemas la gran mayoría del grupo en cuanto a una</p>

		<p>visión positiva resaltaba el trabajo en equipo como la solución más optada y utilizada por ellos.(Torrelles y Coiduras, et al 2011)dicen que “Trabajar en equipo, requiere la movilización de recursos propios y externos, de ciertos conocimientos, habilidades y aptitudes, que permiten a un individuo adaptarse y alcanzar junto a otros en una situación y en un contexto determinado un cometido”. Lo que genera gran importancia y necesidad de esta investigación para la identificación de las habilidades de inteligencia emocional más presentes en la empresa.</p> <p>También se considera pertinente mencionar, que una de las intenciones de la organización era mejorar el desempeño de los empleados, en vista de que es una de las pymes ubicadas en Medellín, lo que especifica que está en pleno</p>
--	--	--

			<p>crecimiento y posee altos índices de competitividad en el mercado.</p> <p>A lo que el trabajo en equipo es considerado un punto clave y una ventaja competitiva (Badger, Sadler-Smith et Michie; Rousseau, Aubé, et Savoie; Tjosvold citados por Torrelles y Coiduras, et al 2011).</p>
	Estrés	<p>Sujeto 4: no todos los días son buenos para uno y aun así se bajonea en ocasiones pero la mayoría de las veces casi todos los días la actitud es buena, si no se dan las cosas como se tiene se toma una alternativa rápidamente, entonces no es que se desanimen por situaciones que se puedan presentar en la mayoría de los casos.</p> <p>Sujeto 1: en términos de rangos desde jefe mayor y así existe como mucha presión en ocasiones se toman actitudes que personalmente considero que no son las óptimas</p> <p>Sujeto 2: la</p>	<p>Este subtema fue muy repetitivo en las respuestas de los trabajadores, se dirigieran a dar un punto de vista positivo o negativo, donde la mayoría de las veces que ocurría una exaltación por el estrés o alguna problemática, era porque ya la persona no toleraba más. Lo que indica terminológicamente hablando, el umbral de estrés, que es definido en el modelo de estrés propuesto por (Matteson e ivancevich citado por Fernandez, 2010) como “El punto máximo de tolerancia de estrés. Una cierta medida</p>

		<p>gente es buena manejando el estrés, igual pues cada persona me imagino que también se estresa pero no estalla tan rápido. la gente se controla pero ya llega un momento en el que cada uno dice venga ya no va.</p> <p>Sujeto 4: rara la vez se ve eso, en cuanto a las situaciones de estrés saben controlar los</p> <p>Sujeto 3: Se maneja mucho estrés pero lo sabemos regular aunque a veces hay situaciones que no se aguanta más uno y pues explota como todo ser humano que tiene su límite</p>	<p>de estrés es indispensable para la salud y la capacidad productiva. Superado ese límite, el rendimiento decae y la continuidad de ese estado es sumamente peligroso para el individuo afectado".</p> <p>Adicionalmente (Gutiérrez, 2014) "Un trabajador que se encuentre estresado suele enfermarse con más frecuencia, tener poca o ninguna motivación, ser menos productivo y tener menor seguridad laboral, incidiendo en la entidad donde trabaja con una perspectiva de éxito negativa en el mercado donde se desenvuelve" lo que promueve que en las organizaciones se realicen cambios en Acer de mejorar el ambiente laboral, disminuyendo los niveles de estrés y con ellos potencializando una mejora en la calidad y desempeño laboral.</p>
<b>Liderazgo</b>	cas Característi	Sujeto 1: Carisma, tolerancia y respeto.	Lo planteado por los empleados de

		<p>Sujeto 3: depende del momento y la situación obviamente cuando todo está bien los líderes tratan de incentivar ayudar de inmiscuirse más en el papel de empleado como tal y no tanto como líder, pero cuando las cosas no están tan bien las cosas se colocan más tensas ya pasan a ser un líder la contraparte del líder bueno como impulsivo, pues ya pasa de ser un líder a un jefe dando órdenes y todo este tipo de cosas.</p> <p>Sujeto 2: los líderes acá pueden variar depende del proyecto. Serían carismático directo colaborador con las funciones del proyecto y no que descargue las labores totalmente en las personas que tiene bajo su mando y también está la contraparte de ese tipo de liderazgo que es la del que solo da órdenes de la persona que es impulsiva de la que este es un problema.</p> <p>Sujeto 1:</p>	<p>Jeduca como las características más identificadas por ellos de los tipos de líderes está más relacionada con el tipo de liderazgo transformacional, definido por (Bass y Riggio citados por Nader y Castro 2007) donde “Los líderes transformacionales se proponen como ejemplo a seguir (carisma), proveen significado a las acciones de sus subordinados (inspiración), alientan la búsqueda de soluciones alternativas a problemas cotidianos (estimulación intelectual) y suelen preocuparse por las necesidades individuales de sus subordinados (consideración individualizada). Aunque hay que aclarar que no siempre son de esta manera, información que los trabajadores resaltaron como pocos momentos, en los que los líderes están bajo estrés. A lo que (Bracho y García, 2013) concluyen desde el</p>
--	--	---	--

		<p>en términos de rangos desde jefe mayor y así existe como mucha presión en ocasiones se toman actitudes que personalmente considero que no son las óptimas y eso genera como un aura mal</p> <p>Sujeto 4: como mis compañeros lo dicen depende del momento en el que se esté pasando muchas veces el líder es respetuoso tolerante y puede ser hasta carismático con uno con sus empleados es buena persona, pero en algunos casos se presentan situaciones difíciles en la empresa donde retoman el caso del estrés. Sería no tan neutral sino más sube y baja.</p> <p>Sujeto 1: cuando hay una situación de estrés esos impulsos que sobresalen digamos de lo que puede significar un líder entonces afectan al grupo de trabajo, yo pienso que hay maneras diferentes de hacer las cosas y de hecho generar un plan de trabajo para esos inconvenientes</p>	<p>punto de vista de varios autores que “bajo un liderazgo transformacional, el líder podrá exhibir de acuerdo con las circunstancias y lo que éstas demanden, diferentes patrones de dirección. En este orden de ideas, dicho liderazgo se enfoca en motivar a las personas a imprimir su mayor esfuerzo en el logro de sus expectativas. Se producen cambios en los grupos, las organizaciones y la sociedad, los cuales representan a su vez, un beneficio para la colectividad. Pero teniendo en cuenta que los trabajadores los perciben como una mezcla que permanece en una constante positiva pero al momento de cambiar, es <i>posiciona</i> al otro costado de lo que era. A esto (Bass y Riggio citados por Nader y Castro, 2007) afirman que “el modelo de liderazgo transformacional ha evolucionado <i>hacia un modelo denominado</i> Liderazgo de rango</p>
--	--	--	--

		<p>Sujeto 2: el primer líder lo puede ayudar a uno lo incentiva a uno a seguir con las labores y con el segundo uno se achanta.</p> <p>Sujeto 1: desde la parte de liderar la empresa es bien su actitud es buena porque escuchan al empleado aparte de eso si existe algún inconveniente error somos seres humanos y nos podemos equivocar son muy tolerantes ante la equivocación hacen retroalimentaciones y se pueden tomar cambios para evitar futuros errores.</p>	<p>completo (Full Range Leadership), el cual contempla, además de las dimensiones del liderazgo transformacional y transaccional, una última dimensión denominada liderazgo Laissez Faire". "Este modelo de liderazgo de rango completo plantea que un mismo líder puede mostrar conductas propias de un líder transformacional o de uno transaccional. Esto va a depender de la capacidad que tenga de poder interpretar correctamente las características de la situación, del contexto organizacional, de los subordinados y de las tareas que tienen que realizarse" (Bass &amp; Riggio citados por Nader y Castro, 2007). Completando así, las otras características del tipo de líder que perciben los empleados</p>
	<p>Manejo de la tensión</p>	<p>Si Tensión laboral, pues no cada uno, digamos que desempeña su trabajo y... digamos que en sus</p>	<p>Según (Miro, E., Solanes, A., Martínez, P., Sánchez, A. &amp; Rodríguez, J. 2007) "existe evidencia</p>

		<p>momentos libres escuchan música o dialoga entre sí, comparten ideas pero pues no algo así fuera de lo normal que de pronto ya salgan palabras soeces o cosas así o digamos echarle más leña al fuego no, cada uno como que en su lugar escucha música en su tiempo libre, ve videos o algo y ya digamos que eso pasa como a la hora y ya todo vuelve a su normalidad</p> <p>obviamente pues cumpliendo cada uno con el trabajo en la situación de estrés... sería eso.</p> <p>S2 en esos momentos de tensión eh... pero dependiendo el tipo de tensión también, persona digamos eh buscan y hablan con el jefe a si con el problema como tal... de la oficina o puede ya con los muchachos se comunican y dicen no estoy estresado por esto o entre ellos mismos...</p> <p>S3 en momentos de tensión laboral yo noto que es más... se convierte de ser</p>	<p>que demuestra que los sujetos sometidos a situaciones que producen tensión laboral muestran cambios en índices biológicos de estrés como el cortisol o en parámetros cardiovasculares que son indicativos de un estado de hiperactivación fisiológica (Moya-Albiol, Serrano, González-Brono, Rodríguez-Alarcón, y Salvador, 2005; Steptoe, Cropley, y Joekes, 1999)”</p> <p>Por eso los empleados en estos momentos que tienen tensión lo comunica al líder o como dice el S1 “digamos que en sus momentos libres escuchan música o dialoga entre sí, comparten ideas”</p> <p>En las situaciones estresantes entre los mismos empleados se comunican las cosas y si no hay aquellos que se guardan estas emociones y pensamientos para sí mismo.</p> <p>La comunicación con el líder se vuelve rígida en esos</p>
--	--	---	--

		<p>una relación como de uno a uno, como más de relación como de... pavor o como de una persona más sumisa que el superior ya no una relación tan amigable de los camaradas y todo ese cuento de si... más como de miedo y en algunos casos pues el miedo se convierte como en que en valentía y enfrentar como a los superiores... como normalmente en más de una relación de sí que se guarda todo para así y de pronto lo comentan entre compañeros y todo el cuento pero normalmente se lo guarda pues más como para uno se retrae, en momentos de tensión laboral he notado eso.</p> <p>S4 Pues en momentos de tensión laboral de que manera expresan los sentimientos o pensamientos los empleados es como más entre los mismos empleados o sea casi siempre es que cuando se está atacado con un proyecto por decirlo así uno... hay que hacer esto para</p>	<p>momentos y deja de ser tan amigable.</p> <p>Existe el caso de que en esos momentos estresantes no hablan con el líder para hacerle saber la situación por la que está pasando en relación a los proyectos.</p>
--	--	--	---

		<p>mañana, pa' ya o estamos atrasados con esto... uno más es como... en lo de uno y pues y se siente eh... atizado pues sofocado por el líder eh ya... la persona pues muy pocas veces se lo expresa al líder pues de la manera pasa esto, casi siempre cuando es en una situación que se puede controlar que no están... que la tensión es como más para usted o sea de mi culpa o no se... siempre, siempre entre los mismos empleados casi nunca (no se entiende, habla con un tono de voz baja) poner quejas entre nosotros mismos...</p>	
	Habilidad interpersonal	<p>SI Como se ve reflejado... Me identifico... como que... pues los compañeros digamos relativamente se acercan y preguntan eh ¿qué estás haciendo?, ¿cómo está el trabajo?, si ven que el compañero esta de pronto como solucionando un problema y él sabe y tiene el conocimiento acerca de cómo</p>	<p>Según (Marín, M., Pérez, A., &amp; Aranguibel, Y. 2012) “de allí las organizaciones exitosas según Koontz y Weihrich (2003), dan importancia a las habilidades comunicacionales, porque juega un papel dinamizador en las acciones individuales y colectivas procurando la integración de esfuerzos y</p>

		<p>solucionarlo le ayuda, le aporta a su idea y pueden llegar a encontrar la solución en si... sería la empatía entre los compañeros... relaciones interpersonales... en ese sentido todos somos muy sociables, pues no existe como el aislamiento de alguna persona determinada si no que todos hablamos muy abiertamente pues socializamos temas personales o temas laborales y no hay inconvenientes, aunque hay diferencias son aceptadas y no hay problemas...</p> <p>Responsabilidad social... bueno en general, responsabilidad social pues todos tenemos una actitud muy buena frente a esa situación porque actuamos de manera proactiva de tal forma que... que si de pronto llegan propuestas nuevas a la empresa en todos y digamos nadie sabe sobre digamos lo que hay que realizar se investiga, se consulta, se hace digamos una</p>	<p>fortalecimiento de la institución”</p> <p>Por eso estos empleados se colaboran en los proyectos cuando alguno de ellos no sabe cómo seguir desarrollando este.</p> <p>La relación de estos es amigable y no solo se comunican con temas relacionados al trabajo sino que también comparten asuntos personales.</p> <p>En el ambiente laboral se hacen bromas y juegan entre ellos mismos.</p>
--	--	---	--

		<p>socialización para poder llevar a cabo el proyecto... entonces pienso que hay una responsabilidad frente a los labores que llegan a la empresa y la verdad pues siempre pensando en realizar un trabajo que sea primero optimo y que sea pues excelente para el cliente final... es eso.</p> <p>S2</p> <p>Empatía... pues acá todos somos muy empáticos... eh tratamos siempre de llevarnos bien, de tratar de que las personas se sientan a gusto siempre, eh... siempre estamos molestando entre nosotros, estamos... tratamos de que siempre estemos muy alegres... en las relaciones interpersonales... como te decía todos acá hacemos bromas, jugamos, pues siempre tratamos de estar bien entre todos... la responsabilidad social... tocando los temas como de la parte del trabajo, siempre estamos tratando de ayudar</p>	
--	--	--	--

		<p>al otro (no se entiende bien) con los muchachos con el tema de infraestructura se refieren de pronto a mí, pero siempre estamos tratando de ser un grupo.</p> <p>S3</p> <p>Partiendo de la base que somos seres emocionales, todo depende más de la situación de la que, pues esta la empresa en el momento, la gran mayoría del tiempo somos seres empáticos, tenemos buenas relaciones interpersonales y responsabilidad social es tema de todos los días, se ve a diario pero cuando se (no se entiende bien) siempre está ahí estos tres, no se valores por así decirlo ya que eh, somos bien empáticos porque mantenemos juntos, siempre buscamos la forma de no estar solo si no de compartir... eh pues... ello lleva a las relaciones interpersonales que se forman algunos vínculos, se fortalecen amistades y más que compañeros de trabajo se vuelve</p>	
--	--	--	--

		<p>una especie de familia por así decirlo... responsabilidad social la mayoría del tiempo estamos tratando de buscar lo mejor para... para uno tanto para la empresa y... pues eso se puede notar en la medida en que... porque hay persona que está enfrascada en un problema o en un error algo que no le puede dar y si hay alguna persona ya sabe pues intenta ayudarlo en lo que más puede, hay algunos casos que la persona está muy ocupado... eh le ayudo con esto, es algo muy tonto para uno que no lo hizo, después... o ahorita... pero la mayoría del tiempo si es muy, se puede pecar de manera muy visible estos tres elementos</p> <p>S4 Bueno, eh... en empatía y en relaciones interpersonales es muy bien todo acá... entre todos somos muy unidos, eh... son muy sociables como lo dicen, hacemos entre nosotros pues o sea fortalecemos</p>	
--	--	--	--

		<p>el vínculo de amistad más que el de compañero del trabajo o sea, entre nosotros se ven diferencias se solucionan, no es que, cuando se presenta algún inconveniente con cualquiera de los muchachos no se toman represarías ni son poco sociables con los nuevos o con los viejos dejan de se estar, siempre es muy bien. En cuanto a responsabilidad social también están muy bien a empresa, pues los empleados porque si alguien necesita ayuda con cualquier cosa hay personas dispuestas pues para colaborarle los que ya saben sobre algo y los que no pues entre ellos se ayudaran y así.</p>	
	<p>Intraperson al</p>	<p>Si pues las reacciones es buena, reacción de... digamos si vamos a trabajar en conjunto no es mala porque no se generan discordias, en ocasiones un proyecto puede la integración de varios tipos de digamos de programación y...</p>	<p>Según (Aladro 2004) "en la comunicación de los grupos se conoce la existencia de fenómenos de transferencia psíquica que sustitúan a los procesos de comunicación intrapersonal el denominado "pensamiento</p>

		<p>entonces la integración en ese sentido se ve bien, hablando ya de otras creencias digamos en la parte religiosa si de pronto alguien es ateo o agnóstico y digamos tan católicos como cristianos o evangélicos no hay ningún tipo de inconveniente es muy respetado y la labor se cumple pues como se planea en la estimación del proyecto... entonces no hay ninguna... digamos que a pesar de las diferencias todo funciona bien</p> <p>S2 Bueno en... Teniendo en cuenta, pues acá digamos que por creencias y por pensamientos no tenemos ningún tipo de problema y pues las reacciones dependen de acuerdo al proyecto en algunos momentos somos muy reacios a de pronto hacer las cosas o de poner un pero y detrás del pero vienen las cosas que digamos, el por qué no nos gustaría hacerlo o el por qué no nos atrevemos</p>	<p>grupal””</p> <p>En tanto que para estos empleados en las diferencias en lo relacionado con el credo que profesa cada empleado no afecta para la solución de los proyectos.</p> <p>De igual forma, en algunos proyectos habrá empleados que no se van a sentirse cómodos y sacan disculpas para realizarlo.</p> <p>Estas creencias que se han dicho no se ven reflejadas en las relaciones laborales, sino que por el contrario todo gira en torno a los proyectos y su manera de gestionarlo.</p> <p>Cada empleado cumple con sus funciones que le corresponden y en momentos de trabajo en equipo se delegan las tareas.</p>
--	--	--	--

		<p>hacerlo... cierto, pero en general no hay ningún tipo de problemas en cuanto a las creencias y los pensamientos.</p> <p>S3</p> <p>Considero que las creencias y los pensamientos de los empleados no influyen en nada negativo en cuanto a los proyectos ya que la mayoría de los proyectos ya vienen como estipulados, como por un camino, como por una finalidad de ese proyecto como tal... no se realmente lo que piense un empleado o lo que crea no tiene pues mucha importancia por el lado contrario puede tener cosas positivas ya que de pronto hay un proyecto que tiene una finalidad pero las tecnologías con la que está pensada no es adecuada, entonces... ayuda a mejorar más o que sea más eficiente el proyecto como tal, entonces considero que las creencias y los pensamientos se ven más en la parte positivo que en la parte negativo es más bien poco lo que se ve reflejado.</p>	
--	--	---	--

		<p>S4 los pensamientos y las creencias acá en cuanto a los proyectos que ya se tienen estipulados no influyen en nada malo por decirlo así, cada uno si tiene una forma diferente de realizar las cosas pues eso no está afectando el trabajo de los demás porque acá cada uno tiene su función, entonces es casi que cada persona trabaja a su manera, a su gusto y si es en compañía pues se delegan las funciones entonces no afecta nada la diferencia de los pensamientos, casi siempre si se comparten se busca cual es el pensamiento más fiable para realizar una función.</p>	
	<p>Manejo del estrés</p>	<p>S1 No comprendo muy bien la pregunta... en ese sentido pues no, digamos que a nivel personal trabajo digamos bajo presión pero no... no se la transmito a mi compañero de equipo pues es digamos... todos tenemos al iniciar el proyecto ciertos parámetros,</p>	<p>Según (Peiró y Rodríguez 2008) “con frecuencia, el estrés laboral se ha considerado una experiencia subjetiva de una persona, producida por la percepción de que existen demandas excesivas o amenazantes difíciles de controlar y que pueden tener consecuencias</p>

		<p>dividimos el proyecto en partes y si yo pienso que tengo estrés es porque hace parte de lo que me otorgaron en el proyecto y no hacer relación con el compañero, entonces yo desde con mi parte estoy cumpliendo con todo, estoy cumpliendo y todo funciona bien y yo necesito que de pronto mi compañero tenga que entregarme (no se entiende bien) yo no lo voy hacer de una forma agresiva o le voy a expresar mi estrés o le voy a transmitir una mala energía simplemente le hago saber, ya sabe que esa es la tarea de el y ya... pues no trasciendo mas como que lo voy acosar, voy a presionarlo o algo así no, entonces digamos que esto lo veo a nivel personal, ya si cada uno ve a nivel que le hacen falta cosas y tienen el tiempo encima y se quieren estresar a sí mismos en ese sentido eso ya es natural pero desde mi punto no me</p>	<p>negativas para ella”</p> <p>El estrés no es transmitido hacia los demás empleados, simplemente asumen lo que deben de realizar de acuerdo a lo que se delegó anteriormente cuando se habló del proyecto.</p> <p>De igual forma se colaboran entre ellos en lo que cada compañero se encuentra estancado en la parte del proyecto que asumió con responsabilidad.</p> <p>También desde que la entrega del proyecto no se vea encima, siempre van a estar dispuestos a colaborarle algún compañero. Pero si se siente entre los empleados el estrés cuando la entrega del proyecto la tienen en las próximas horas o días.</p>
--	--	---	---

		<p>gusta transmitir mala energía.</p> <p>S2 bueno, acá prácticamente somos una familia en el momento en que digamos estamos teniendo problemas con el proyecto en algo, como te decidamos antes nos tratamos de colaborar entonces el manifiesto de colaboración y de relación entre compañeros siempre está vigente, no dejamos a nadie en la deriva, independiente si estamos estresados o no tratamos de sacar tiempo y colaborar siempre</p> <p>S3</p> <p>Dependiendo la cantidad de presión, pues si por ejemplo X proyecto la presión esta y uno sabe que tiene como (no se entiende) para solucionar problemas del proyecto, el trabajo en equipo siempre es muy bueno en la mayoría de las veces pero cuando hay mucha presión y que de pronto la entrega esta como encima y que hay cosas atrasadas, tiene más bien a</p>	
--	--	--	--

		<p>disminuir, pues cada persona tiene que cumplir con su proyecto y con sus actividades como tal entonces si uno se pone buen voy ayudarle a esta persona o voy a cooperar con él para que haga esta cosa (no se entiende) depende de la cantidad de presión pero lo normal es que siempre estamos dispuestos ayudar, pero cuando no se puede, no se puede que más vamos hacer.</p> <p>S4 El trabajo en equipo cuando hay presión en un proyecto o en alguna situación pues la cooperación de todos es buena porque siempre están buscando como pueden ayudar o si ya sabe cómo solucionar algo, siempre ahí o de tratar por ejemplo si una persona tiene una pregunta y sabe que esta estresada por un proyecto que se está y se le vino encima y la otra persona ya sabe o tiene una idea de cómo hacerlo o venga yo le ayudo que yo ya lo he</p>	
--	--	---	--

		hecho. El trabajo en equipo lo veo muy bien.	
--	--	--	--