



FACULTAD DE NEGOCIOS

Carrera de Administración

“RELACIÓN ENTRE LA INTELIGENCIA
EMOCIONAL Y EL LIDERAZGO DE LOS
COLABORADORES DE LA EMPRESA
MULTISERVICIOS PUNRE SRL - 2021”

Tesis para optar el título profesional de:

Licenciada en Administración

Autoras:

Karina Melania Miranda Salazar
Lucía Maribel Tirado Ambrosio

Asesor:

Mg. Paulo César Cáceres Iglesias

Cajamarca - Perú

2021

DEDICATORIA

El presente trabajo de investigación le dedico en primer lugar a Dios por darme las fuerzas y sobre todo la inteligencia para poder realizarlo, a mis padres y a mis abuelos por el apoyo incondicional en mis estudios, por todos los consejos y por el ánimo que me dan para no rendirme y cumplir mis objetivos, a mi hermana Diana, por estar conmigo apoyándome, a mi compañera de equipo Lucía, por el buen trabajo y el esfuerzo que realizamos.

Karina Melania Miranda Salazar

Dedico este trabajo de investigación a mi mamá, papá y hermano por ser mi principal motivación, por darme todo lo que he necesitado durante estos años de carrera, por aguantar mis días de estrés y malhumor con comprensión única, por siempre estar ahí dispuestos a ayudar. Y, en especial, por amarme tal y como soy. Los amo mucho.

También, me dedico este proyecto a mí misma.

Lucía Tirado

AGRADECIMIENTO

Le agradezco en primer lugar a Dios por guiarme hasta este momento, porque gracias a él estoy cumpliendo mi sueño, a mis padres y a mis abuelos, por haber estado ahí cuando más los necesité, por la comprensión, por la inspiración, por la ayuda económica y emocional que me brindaron, a mi hermana Diana, por ser mi ejemplo para seguir, a mi amiga Lucía, por todo el compañerismo que compartimos en todos estos años.

Karina Melania Miranda Salazar

Hay muchísimas personas a las que me gustaría agradecer por haberme acompañado en este proceso tan bonito. Me limitaré a agradecer a mi familia, otra vez, son lo mejor. Y a Karina Miranda por haber sido de las mejores amigas que se puede tener, mi vida universitaria sin ti hubiese sido bastante fea, gracias por las risas, los consejos, las lágrimas y embarcarte en este gran proyecto conmigo. Contigo las cosas son más fáciles.

Lucía Tirado

Tabla de contenidos

| | |
|---|-----------|
| DEDICATORIA | 2 |
| AGRADECIMIENTO..... | 3 |
| ÍNDICE DE TABLAS | 5 |
| ÍNDICE DE FIGURAS | 6 |
| CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN | 8 |
| CAPÍTULO II. METODOLOGÍA | 59 |
| CAPÍTULO III. RESULTADOS | 67 |
| CAPÍTULO IV. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES..... | 71 |
| REFERENCIAS..... | 79 |
| ANEXOS..... | 92 |

ÍNDICE DE TABLAS

| | |
|---|----|
| Tabla 1.Operacionalización de la variable Inteligencia Emocional..... | 51 |
| Tabla 2.Operacionalización de la variable Liderazgo | 56 |
| Tabla 3. Población | 61 |
| Tabla 4. Muestra | 63 |
| Tabla 5.Confiabilidad del Instrumento de BarOn Ice..... | 65 |
| Tabla 6. Confiabilidad del Instrumento Multifactorial de Liderazgo | 66 |
| Tabla 7. Estadísticas de regresión de la relación entre el Nivel de Inteligencia Emocional y Liderazgo | 67 |
| Tabla 8.Estadísticas de regresión de la relación entre el Nivel de la Variable Intrapersonal y Liderazgo | 68 |
| Tabla 9. Estadísticas de regresión de la relación entre el Nivel de la Variable Interpersonal y Liderazgo | 68 |
| Tabla 10. Estadísticas de regresión de la relación entre el Nivel de la Variable Adaptabilidad y Liderazgo | 69 |
| Tabla 11. Estadísticas de regresión de la relación entre el Nivel de la Variable Manejo del Estrés y Liderazgo | 70 |
| Tabla 12. Estadísticas de regresión de la relación entre el Nivel de la Variable Estado de Ánimo y Liderazgo | 70 |
| Tabla 13. Nivel de Inteligencia Emocional y el sexo de los colaboradores de MULTISERVICIOS PUNRE S.R.L..... | 72 |

ÍNDICE DE FIGURAS

| | |
|---|----|
| Ilustración 1. El inventario BarOn EQ-I “genera un cociente emocional y cinco cocientes emocionales compuestos basados en las puntuaciones de 15 subcomponentes”. (Ugarriza, 2001, pág. 132)..... | 21 |
| Ilustración 2. “Se basa en el modelo conceptual original que Bass planteó en el año 1985”. (Vega & Zavala, 2004, p. 139) | 48 |
| Ilustración 3. Nivel de Inteligencia Emocional | 71 |
| Ilustración 4. Tipo de Liderazgo..... | 72 |

RESUMEN

El objetivo principal del presente trabajo de investigación fue establecer la relación entre la Inteligencia Emocional y el Liderazgo de los colaboradores de la empresa MULTISERVICIOS PUNRE SRL en la ciudad de Cajamarca en el año 2021. Se llevó a cabo bajo la dirección metodológica de una investigación tipo observacional transversal, descriptivo y diseño no experimental, se empleó como instrumento dos encuestas, una para cada variable. Para determinar el Nivel de Inteligencia Emocional se utilizó el cuestionario EQ-I BarOn Emotional Quotient Inventory y para definir el tipo de Liderazgo de los colaboradores se usó el cuestionario Multifactorial de Liderazgo (MLQ Forma 5X Corta), la recolección y análisis de datos se realizó usando una de las herramientas de Ms Office, Excel. La población se conformó por 33 colaboradores de la empresa anteriormente mencionada y para obtener la muestra se realizó el método no probabilístico por conveniencia quedando constituida por 15 colaboradores. Los principales resultados indicaron que sí existe una relación entre el Nivel de Inteligencia Emocional y el Liderazgo pero que, al menos, en el sector constructoras es una relación débil.

Palabras clave: Inteligencia Emocional, Liderazgo, relación, Tipos de Liderazgo, Liderazgo Transformacional, Liderazgo Transaccional, Liderazgo pasivo-evasivo

CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

Vivimos en un mundo altamente competitivo, cambiante, dinámico y para poder ser exitosos en este ambiente tan difícil se impone a centrarse en las habilidades duras que (Yturralde, 2019) describe como “las destrezas técnicas requeridas o adquiridas para desempeñar determinadas tareas o funciones y que se alcanzan y desarrollan por medio de la formación, capacitación, entrenamiento y muchas veces en el mismo ejercicio de las funciones y que obviamente son necesarias” (párrafo vigésimo tercero). Y así, la mayoría de las personas, pasan las primeras décadas de vida enfocándose en solo este aspecto.

Pero ¿quién habla de la importancia de las habilidades blandas?, ¿y de las habilidades para manejar las emociones? Como seres vivos es imposible dejar de sentir, es parte del ser humano, y no estar educados para observar/interpretar lo que se siente es un factor limitante para alcanzar el máximo potencial en cualquier aspecto de la vida, incluido el profesional.

El hecho de que la inteligencia racional no asegura ningún tipo de triunfo laboral se podría ver reflejado en el día a día, para ello es necesario plantearse las siguientes interrogantes: ¿Por qué el mejor alumno de la clase no siempre es el más exitoso?, ¿Por qué unos son más capaces de superar las adversidades y ver los obstáculos desde otra perspectiva?, ¿Por qué no siempre el que destaca por su coeficiente intelectual es capaz de motivar a los que lo rodean?

Y es ahora cuando se tiene que hablar del liderazgo; como se mencionó antes, el mundo laboral de hoy en día es altamente competitivo y todas las organizaciones esperan/exigen que sus colaboradores sean líderes. Y como ya se ha analizado, esta capacidad no la deben tener necesariamente los que cuentan con CI alto, entonces, ¿De qué depende que una persona tenga rasgos de líder o que carezca completamente de ellas? ¿Alguna vez se relacionó que depende más de la Inteligencia Emocional que la Inteligencia

Racional que una persona sea considerada líder por los de su entorno? Todas estas interrogantes buscaron ser respondidas en la presente investigación.

MULTISERVICIOS PUNRE es una empresa familiar especializada en el alquiler y reparación de maquinaria pesada y equipo de construcción que ha venido experimentando un mal clima laboral.

Los colaboradores, al ser también miembros de la familia dueña de la organización, se sienten seguros en sus puestos de trabajo por lo que no cumplen con las asignaciones encargadas y si las hacen es evidente la falta de empeño y compromiso, causando así mucha incomodidad en los jefes de cada área. Además, se ha observado que cuando algún jefe hace alguna orden, corrección o sugerencia estas son tomadas de formas negativas por los trabajadores.

Esta situación ha despertado el interés de las investigadoras para conocer más a fondo el porqué de lo que está pasando; ¿el nivel de Inteligencia Emocional afecta directamente en la relación jefe-colaborador? ¿Qué tipo de liderazgo tienen los dirigentes de área y por qué no han logrado encontrar alguna forma de mejorar la situación con los colaboradores/familiares?

Ahora se ahondará más en la explicación de los dos términos que se han estado empleando: Inteligencia emocional y Liderazgo.

- **Inteligencia Emocional**

El origen del término “Inteligencia Emocional” que es más o menos nuevo, apareció por primera vez en textos psicológicos a manos de (Salovey & Mayer, 1990), quienes la definieron como:

La habilidad para percibir con precisión, valorar y expresar emoción; la habilidad de acceder o generar sentimientos cuando facilitan pensamientos; la

habilidad de comprender la emoción y el conocimiento emocional; y la habilidad para regular las emociones para promover crecimiento emocional e intelectual. (p.10)

Pero no es hasta 1995 que el concepto se difunde en gran medida gracias a la publicación del libro “La Inteligencia Emocional” de Daniel Goleman quién también habló de la Inteligencia Emocional en las Empresas en 1998. Cabe mencionar que, si bien este se podría considerar el origen de la idea de lo que es Inteligencia Emocional, en 1920 el psicólogo Edward Thorndike ya hablaba del tema, pero bajo el nombre de “Inteligencia Social” a la cual definió como la capacidad de entender y guiar a las personas, conduciendo con sabiduría en las relaciones humanas. (Thorndike, 1920). Según este especialista, aparte de la Inteligencia Social existían dos más: la abstracta y la mecánica, siendo la primera como la habilidad para manejar ideas y la segunda como la habilidad para entender y manejar objetos.

Para comprender mejor este término se empezará por definir “inteligencia” y “emociones” por separado:

- **Inteligencia**

El (Diccionario de la lengua española , 2019) describe a la Inteligencia como:

Del lat. *intelligentia*.

1. f. Capacidad de entender o comprender.
2. f. Capacidad de resolver problemas.
3. f. Conocimiento, comprensión, acto de entender.

4. f. Sentido en que se puede tomar una proposición, un dicho o una expresión.
5. f. Habilidad, destreza y experiencia.
6. f. Trato y correspondencia secreta de dos o más personas o naciones entre sí.
7. f. Sustancia puramente espiritual.

Por lo que podemos apreciar, las definiciones brindadas por La Real Academia Española no nos son suficientes para entender a plenitud un concepto tan complejo y amplio, dando como resultado que varios autores intenten dar una mejor explicación de lo que es la Inteligencia.

En especial el psicólogo Howard Gardner que dedicó gran parte de su trabajo a su estudio e implantó la Teoría de Inteligencias Múltiples.

(Gardner H. , 1983) los 8 tipos de Inteligencia que define como:

- a) **Inteligencia lógico-matemática**, que permite resolver problemas de lógica y matemática. Es la concepción clásica de inteligencia.
- b) **Inteligencia lingüística**, que es la capacidad de usar las palabras y los conceptos verbales de manera apropiada.
- c) **Inteligencia musical**: Es el talento para reconocer y ejecutar melodías y armonías musicales.
- d) **Inteligencia espacial**: Es la capacidad de distinguir el espacio, las formas, figuras y sus relaciones en tres dimensiones.
- e) **Inteligencia intrapersonal**: Es la capacidad de entendernos a nosotros mismos, nuestras motivaciones y nuestras emociones.
- f) **Inteligencia interpersonal o social**: Es la capacidad de entender a los demás con empatía.

g) Inteligencia corporal-sinestésica. Es la capacidad de controlar y coordinar los movimientos del cuerpo y expresar sentimientos por medio de esos movimientos.

h) Inteligencia Naturalista: Una habilidad que tiene que ver con el éxito que tenemos a la hora de improvisar con los elementos de los que disponemos en nuestro entorno para utilizarlos de forma creativa y novedosa.

- Emociones

Muchas veces las personas no son conscientes de la importancia y la trascendencia que tienen las emociones en el día a día. La mayoría de las decisiones que se tienen que tomar se ven influenciadas el alguno u otra medida por las emociones. Además de la parte personal, sabemos de sobra que los humanos son seres sociales y los sentimientos que determinadas situaciones provocan y la forma en la que se expresan juegan un papel importantísimo en la dinámica de la relación de una persona con las demás.

Según (Wikcionario, 2020) a nivel etimológico, la palabra emoción viene “del latín *emotio*, derivado de *emotus*, participio pasado *de* *emovere* (“mudarse”, “alejarse”, “remover”, “agitar”), compuesto de *e-* (“fuera) (variante de *ex-*) y *moveré* (“mover”)” (párrafo primero); por lo que se entiende que, las emociones son las que motivan a la acción.

(Cooper & Sawaf, 1997) consideran que la función de las emociones está presente en todos los aspectos y durante toda la vida ya que el afecto es propio de los seres vivos.

Ya se ha establecido que las emociones son irrenunciables para los humanos y que son generadores de las acciones que una persona realiza. Ahora se trasladará lo antes mencionado en el ámbito laboral solo. Según Ashforth “la vida organizacional se encuentra, constantemente, cargada de emociones fuertes” (Ashford, 2001, citado en Gabel, 2005, p. 9). Y a pesar de eso siempre se ha concebido al lugar de trabajo como un lugar en el que siempre se tiene que ser racional en el que las emociones son más bien algo negativo que influye para mal en la toma de decisiones y mucho más en la productividad de los colaboradores de una empresa y aunque se han hecho grandes avances cuando se trata de comprender a las emociones en el trabajo como una herramienta a favor aún quedan muchos prejuicios que derribar (Gabel, 2005)

Ahora que se ha hablado “Inteligencia” y “Emociones” se ha podido comprender que ambos términos han despertado curiosidad a diversos autores por muchos años y que definirlos no resulta fácil. Y cuando se unen en “Inteligencia Emocional” resulta más complicado, incluso se podría considerar una contradicción pues la primera es objetiva y la segunda es subjetiva. (Zárate & Matviuk, La Inteligencia Emocional y el sector colombiano, 2010)

Según (Chopra & Kanji, 2010) la palabra inteligencia viene del griego “*intellegere*” que significa entender, y definen emoción como un estado mental y psicológico con una amplia variedad de sentimientos, pensamientos y comportamientos. Se podría concluir que la “Inteligencia Emocional” es la capacidad para entender lo que sentimos de tal forma que permita tomar decisiones de manera responsable y práctica.

Para (Mayer & Salovey, 2001) la Inteligencia Emocional es:

La habilidad para percibir, valorar y expresar emociones con exactitud, la habilidad para acceder y/o generar sentimientos que faciliten el pensamiento; la habilidad para comprender emociones y el conocimiento emocional y la habilidad para regular las emociones proviniendo un crecimiento emocional e intelectual (p. 4)

Que una organización cuente con colaboradores que tengan un nivel de Inteligencia Emocional alto es valioso ya que estas personas están en mejor disposición para resolver conflictos, apoyar a sus compañeros e interpretar todo de una forma optimista y factible.

(Mayer, Salovey y Caruso, 2000, citado Goleman & Cherniss, Inteligencia Emocional en el trabajo, 2001, p. 39) describen a la I.E de manera similar, diciendo “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”

(Goleman D. , La Inteligencia Emocional , 2003) indica que existen 5 capacidades dentro de la Inteligencia Emocional y éstas son:

- a) **El conocimiento de las propias emociones:** Las personas que tienen mayor conocimiento de sus emociones suelen dirigir mejor sus vidas.
- b) **La capacidad de controlar las emociones:** La conciencia de uno mismo es una habilidad básica, que permite controlar nuestros sentimientos y adecuarlos al momento.
- c) **La capacidad de motivarse a uno mismo:** Si somos capaces de sumergirnos en un estado de flujo estaremos más capacitados para lograr resultados sobresalientes en cualquier rol de la vida.

d) El reconocimiento de las emociones ajenas: La empatía es otra capacidad que se asienta en la conciencia emocional de uno mismo, y constituye una habilidad fundamental.

e) El control de las relaciones: El arte de las relaciones se basa, en buena medida, en la habilidad para relacionarnos adecuadamente con las emociones ajenas. Los jóvenes emocionalmente sanos tienen buena autoestima personal, de esta manera serán menos vulnerables a ser arrastrados por una emoción.

Según (Weisinger, 2003) son 4 los elementos esenciales que representan capacidades que, combinadas dan lugar a la I.E. Se organizan de modo jerárquico y cada nivel superior incorpora y desarrolla las capacidades de los niveles inferiores.

- La capacidad de percibir, valorar y expresa emociones con precisión.
- La capacidad de experimentar y generar a voluntad determinados sentimientos, en la medida que faciliten el entendimiento de uno mismo o de otra persona.
- La capacidad de comprender emociones y el conocimiento que se deriva de uno mismo.
- La capacidad de regular las emociones para fomentar un crecimiento intelectual e intelectual.

La Inteligencia Emocional es importante porque, (Bar-On, 1997b) afirmó que las personas emocionalmente inteligentes son capaces de reconocer y expresar sus emociones, comprenderse a sí mismos, y llevar una vida regularmente saludable y feliz; son capaces de comprender cómo se sienten las

personas a su alrededor y de mantener relaciones interpersonales satisfactorias y responsables.

Posteriormente (Mayer, 2000) sostuvieron que la *inteligencia emocional* es la habilidad para percibir y expresar emociones con exactitud, para generar sentimientos que faciliten el pensamiento; y para entender y manejar las emociones, lo que promueve un crecimiento emocional e intelectual. (Bustamante, Kawakami, & Reátegui, PUCP, 2010).

El efecto positivo que tiene el uso apropiado de las emociones y el control de estas cuando se enfrentan cambios organizacionales en las empresas. Se han puesto también en evidencia actitudes positivas y mayor adaptabilidad en las personas con un mayor desarrollo de la inteligencia emocional (Gorroño, 2008) (Ingram & Cangemi, 2012) (García, 2011). (Ramírez & Carolina, 2013).

Es también considerada como una capacidad que presentan las personas para percibir, reconocer las emociones y sentimientos de una manera adecuada, además es la capacidad de regularizar y modificar nuestro estado anímico o de los demás desarrollando una motivación o autoestima. Además, presenta cualidades importantes para el llegar al éxito como la comprensión de empatía, impulsos, la independencia. (Pérez B. , 2018).

Para las teorías de la Inteligencia Emocional, (Extremera & Fernández, 2003) refiere que los modelos y conceptos sobre IE han sido muy variados, siendo las habilidades que incluyen estos diferentes modelos de estudio (Bar-On, 1997b) (Goleman D. , Working with emotional intelligence, 1998). Lamentablemente, como consecuencia de la publicación de libros de autoayuda, algunas instancias de comunicación como las redes sociales aparecieron temas sobre la inteligencia emocional fue apareciendo debido a la “moda emocional”

no han contribuido de a dar una imagen científica a dicho término. (Extremera, N.; Fernández, P., 2003).

Esta investigación profundizamos en los modelos más trascendentes y de mayor difusión sobre inteligencia emocional: Mayer y Salovey, Bar-On y finalmente Goleman. (Pérez B. , 2018).

- **Modelo de Mayer y Salovey (Modelo de habilidad)**

Su modelo es titulado como Trait Meta-MoodScale (TMMS) evalúa la inteligencia emocional mediante 48 ítems en base a tres escalas importantes de la inteligencia emocional intrapersonal como el sentimiento con 21 ítems, reparación emocional con 12 ítems y por último claridad de los sentimientos con 12 ítems. Los autores de presente instrumento presentaron una adaptación nueva donde se detallan en orden ascendente las habilidades emocionales, es clasificado mediante una escala que evalúa el metaconocimiento de fases emocionales en base a las habilidades propias de las emociones. (Pérez B. , 2018)

- **Modelo de Bar-On (Modelo Mixto)**

Bar-On es un instrumento que evalúa la inteligencia emocional basándose en habilidades sociales y emocionales, mide los siguientes aspectos: habilidades interpersonales, intrapersonales, adaptabilidad, estado anímico, manejo de estrés, cuenta con 133 ítems y cinco dimensiones y 15 subescalas. Este modelo se utiliza en correlaciones de factores de corrección y validación. (Bar-On, 1997b). (Pérez B. , 2018).

- **Modelo de Goleman (Modelo de competencia)**

Este modelo contiene cinco elementos básicos de la Inteligencia emocional. Goleman, incluyendo un conjunto de caracteres de personalidad como la autoconciencia, autorregulación, automotivación, manejo de estrés o áreas comportamentales de manejo en las relaciones interpersonales agrupando las áreas de personalidad (Goleman D. , Inteligencia Emocional. , 1997). Este modelo fue diseñado referente a las competencias genéricas y ocupaciones administrativas y está constituido por dos aptitudes intrapersonal e interpersonal conteniendo escalas de autocontrol, empatía, motivación, habilidades sociales etc. (Pérez B. , 2018).

La inteligencia emocional cuenta con las siguientes dimensiones:

a) Componente Intrapersonal (CIA): Área que reúne los siguientes componentes:

- *Comprensión emocional de sí mismo (CM):* La habilidad para percatarse y comprender nuestros sentimientos y emociones, diferenciarlos y conocer el porqué de éstos.
- *Asertividad (AS):* La habilidad para expresar sentimiento, creencias y pensamientos sin dañar los sentimientos de los demás y defender nuestros derechos de una manera no destructiva.
- *Autoconcepto (AC):* La habilidad para comprender, aceptar y respetarse a sí mismo, aceptando nuestros aspectos positivos y negativos, así como también nuestras limitaciones y posibilidades.

- *Autorrealización (AR)*: La habilidad para realizar lo que realmente podemos, queremos y disfrutamos de hacerlo.
- *Independencia (IN)*: Es la habilidad para autodirigirse, sentirse seguro de sí mismo en nuestros pensamientos, acciones y ser independientes emocionalmente para tomar nuestras decisiones. (Ugarriza, 2001)

b) Componente Interpersonal (CIE): Área que reúne los siguientes componentes:

- *Empatía (EM)*: La habilidad de percibirse, comprender y apreciar los sentimientos de los demás.
- *Relaciones Interpersonales (RI)*: La habilidad para establecer y mantener relaciones mutuas satisfactorias que son caracterizadas por una cercanía emocional e intimidad.
- *Responsabilidad Social (RS)*: La habilidad para demostrar a sí mismo como una persona que coopera, contribuye y es un miembro constructivo del grupo social. (Ugarriza, 2001)

c) Componente de Adaptabilidad (CAD): Área que reúne los siguientes componentes:

- *Solución de problemas (SP)*: La habilidad para identificar y definir los problemas como también para generar e implementar soluciones efectivas.
- *Prueba de la realidad (PR)*: La habilidad para evaluar la correspondencia entre lo que experimentamos (lo subjetivo) y lo que en la realidad existe (lo objetivo).

- *Flexibilidad (FL)*: La habilidad para realizar un ajuste adecuado de nuestras emociones, pensamientos y conductas a situaciones y condiciones cambiantes. (Ugarriza, 2001)

d) Componente del Manejo del Estrés (CME): Área que reúne los siguientes componentes:

- *Tolerancia al estrés (TE)*: La habilidad para soportar eventos adversos, situaciones estresantes y fuertes emociones sin “desmoronarse”, enfrentando activa y positivamente el estrés.
- *Control de los impulsos (CI)*: La habilidad para resistir o postergar un impulso o tentaciones para actuar y controlar nuestras emociones. (Ugarriza, 2001)

e) Componente del Estado de Ánimo en General (CAG): Área que reúne los siguientes componentes:

- *Felicidad (FE)*: La habilidad para sentirse satisfecho con nuestra vida, para disfrutar de sí mismo y de otros y para divertirse y expresar sentimientos positivos.
- *Optimismo (OP)*: La habilidad para ver el aspecto más brillante de la vida y mantener una actitud positiva, a pesar de la adversidad y los sentimientos negativos. (Ugarriza, 2001)

Podemos concluir que, como dijeron (Goleman & Cherniss, Inteligencia Emocional en el trabajo, 2001).; la inteligencia emocional del tutor, jefe, o de un compañero, influye en el potencial de una relación con esa persona para ayudar

a los miembros de esa organización en el desarrollo y uso del talento crucial al fin de lograr eficacia organizativa.

Se realizó una figura para facilitar a nivel visual la comprensión de las dimensiones de la Inteligencia Emocional.

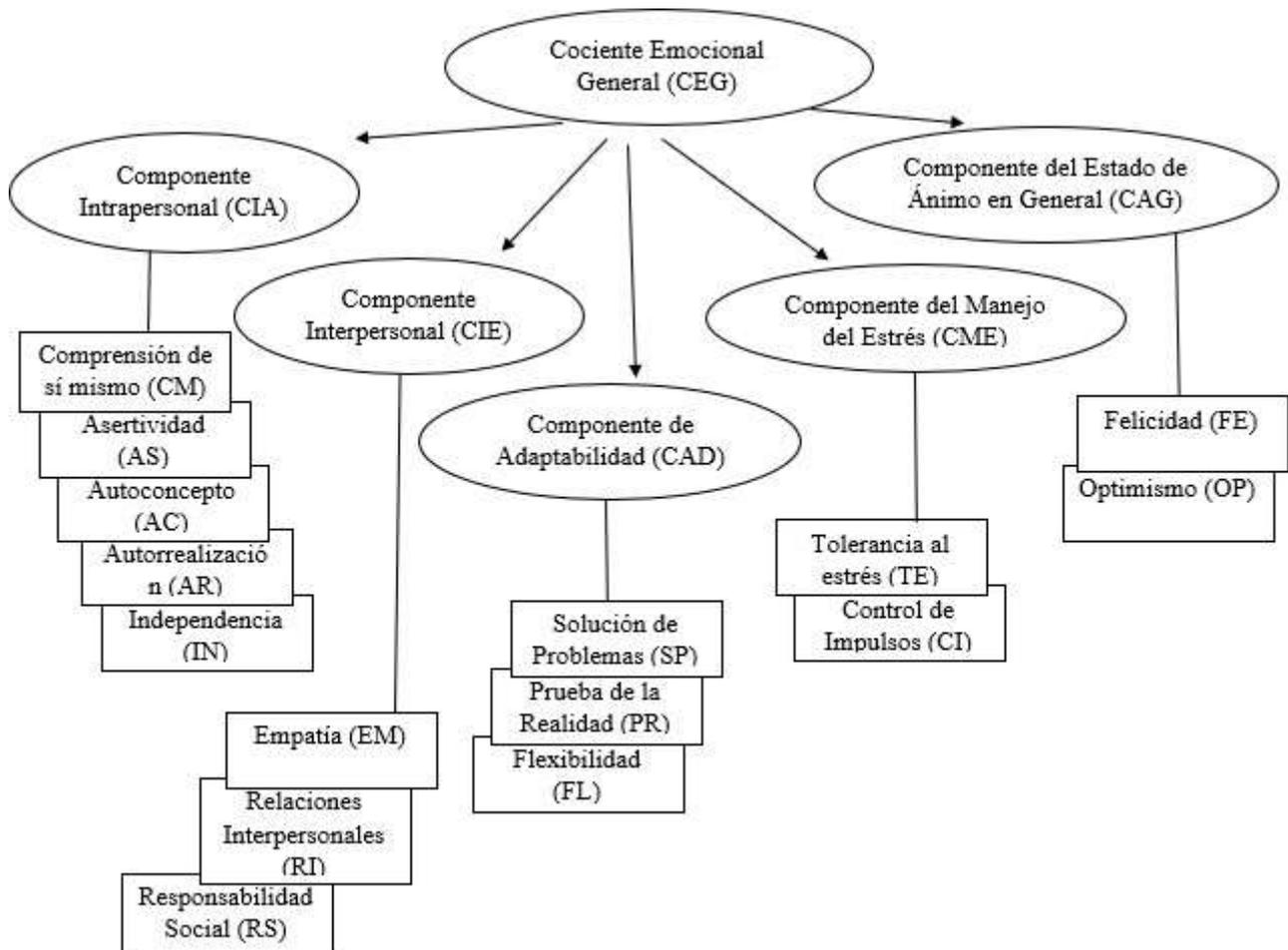


Ilustración 1. El inventario BarOn EQ-I “genera un cociente emocional y cinco cocientes emocionales compuestos basados en las puntuaciones de 15 subcomponentes”. (Ugarriza, 2001, pág. 132)

- Liderazgo

El análisis del liderazgo fue fundamento para que se pueda averiguar a partir de varias perspectivas. A lo largo de la historia se han desarrollado diferentes teorías que intentan explicar la figura del líder y la relación que existe entre líder-seguidor. (Cruz-Ortiz, Salanova, & Martínez, 2013, p. 16)

Chiavenato 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: 314 - 315). Añade que es un fenómeno social, cuya influencia ocurre en grupos de trabajo, en los que opera como “fuerza psicológica que incluye conceptos como poder y autoridad” (2001: 315). Por su parte, Andersen expone que la mayoría de las definiciones de liderazgo “incluyen dos o tres elementos del alcance de metas, grupos u organizaciones, estructura y relaciones interpersonales” (2006: 1079), para explicar que no hay líder si no hay grupo, sea éste organizado o no. (Preciado & Monsalve, 2008, p. 81)

Rodríguez (2015) define al liderazgo de la forma conductual, como una función social precisándolo como “Cualquier intento expresado de influenciar e impactar la conducta de otras personas” (Rodríguez, 2015 citado por Avalo, 2019, p.6). Esta capacidad es una aptitud que se despliega dentro de grupos al ser un hecho social, se percibe como un cúmulo de comportamientos conceptualizando las características expresadas por una persona u organización, cuando el individuo o la entidad influyen, conjugan acciones hacia el efecto de un objetivo común y sucede liderazgo (Cosme, 2018 citado por Avalo, 2019, p.6)

También para (Chiavenato, 2016), detalla al liderazgo como la capacidad de influencia de una persona a otras en un determinado momento, mediante diferentes expresiones hacia el logro de uno o varios fines. De igual forma, liderazgo es un comportamiento social interrelacional que se desarrolla a partir de las cualidades de una persona al desplegar influencia en otras usando diferentes herramientas de potestad (Avalo, 2019,p.16).

El liderazgo ha sido definido en términos de rasgos individuales, conducta del líder, patrones de interacción, el papel en las relaciones, percepción de los seguidores, influencia sobre los seguidores, influencia sobre la meta de las tareas, e influencia sobre la cultura organizacional. Muchas de las definiciones de liderazgo involucran un proceso de influencia, pero las numerosas definiciones de liderazgo que han ido apareciendo tienen poco en común. Ellas difieren en muchos aspectos, incluyendo importantes diferencias en quienes ejercen la influencia, el propósito de la influencia, y la manera en que la influencia es ejercida (Yukl, 1989, p. 252)

El liderazgo está definido en un sujeto a la que un conjunto de otros sujetos le acompaña y le muestra su acuerdo como guía, quien despliega el liderazgo es un individuo dinámico, inspirador, que establece dirección, que ayuda a su entorno a la toma de decisiones relacionada con la misión y visión de la organización; este sujeto posee características que se transforman en acciones justificando su influencia (Avalo, 2019, p.1).

Por un lado, la teoría de los rasgos (Bernard, 1926) (Bray, 1966) (Ghiselli, 1959) (Stogdill, 1974), cuyos resultados ponen en evidencia que existen una serie de rasgos asociados de forma constante en los líderes con éxito (e.g., impulso, deseo de dirigir, honradez e integridad, etc). Posteriormente, la teoría del comportamiento (Lewin, Lippitt, & White, 1939) (Lippitt & White, 1943), junto a los estudios de la Universidad de Ohio y la Universidad de Michigan (Kahn & Katz, 1960) (Likert, 1961), plantearon que diferentes tipos de comportamientos (e.g., autoritario-explotador, autoritario-benévolo, consultivo y participativo), podrían predecir el éxito o no del liderazgo y su relación con los seguidores (Bernard,1926, Bray,1966, Ghiselli,1959,

Stogdill, 1974, Lewin, Lippitt & White, 1939, Lippitt & White, 1943 Kahn & Katz, 1960, Likert, 1961 citados por Cruz-Ortiz, Salanova, & Martínez, 2013, p. 16).

Finalmente, la teoría contingente o situacional (Evans, 1970) (Fiedler F. E., 1967) (House R. J., 1971) (House & Mitchell, 1974), basa su idea en que no existe un estilo único de liderazgo, sino que éste depende de cuál sea el contexto en el que opera el líder (Kerr & Jermier, 1978) (Vroom & Yetton, 1973) (Evans, 1970, Fiedler F. E., 1967, House R. J., 1971, House & Mitchell, 1974, Kerr & Jermier, 1978, Vroom & Yetton, 1973 citados por Cruz-Ortiz, Salanova, & Martínez, 2013, p. 16)

De acuerdo con Chiavenato (2009), el liderazgo usualmente se confunde con la posición jerárquica organizacional, sin embargo, el liderazgo no es solo administrar una empresa para lo cual debemos tener las habilidades administrativas si no tener habilidades orientadas hacia las personas, es por eso por lo que en estos tiempos se busca equilibrio entre habilidades administrativas y habilidades humanas para el éxito de las organizaciones (Avalo, 2019, p.7).

Según (Aamod, 2010) refiere que las características personales relacionadas al liderazgo son las siguientes:

Apertura en sus relaciones, conciencia al tomar decisiones, sociables en sus relaciones, autocontrol de emociones e inteligencia en la solución de problemas.

Si hablamos de las características, cualidades, aptitudes de un líder, para aprovechar las oportunidades diarias del entorno, podemos referir que según (Publishing Harvard, 2016):

Manejan la complejidad porque tienen la destreza de solucionar problemas y tomar, elecciones apropiadas sobre los rápidos cambios.

Mentalidad global porque reconocen el panorama global e identifica oportunidades que puedan brindarse en el mercado con los consumidores, competidores, la economía y su política, así como para los actuales líderes es necesario e importante desarrollar su competencia de esta forma y en todos los ámbitos. (Haroon, 2017).

Actúan estratégicamente para esto deben estar preparados aprovechando oportunidades o enfrentando imprevistos y en relación con liderar a su entorno deben establecer ambientes y tiempos no estrictos, orden de la información, destreza, valorar los procedimientos, empleados calificados y con experiencia, así como equipos multifacéticos. (Betting, 2016). Promueven la innovación porque están en continua renovación, creando nuevas presentaciones del producto.

Aprovechan las redes, considerando que no se trata solo de una herramienta, si no la oportunidad de colaboración en el logro de metas, relacionándose también con los clientes, proveedores, socios estratégicos y competidores. Inspiran compromiso haciendo la diferencia y generando valor en su trabajo.

Flexibilidad, porque trabajan ubicando nuevas condiciones para ubicar importantes oportunidades.

Ágiles para aprender nuevas experiencias, constante aprendizaje, evaluando aciertos y desaciertos (Aamod, 2010, Publishing Harvard, 2016, Haroon, 2017, Betting, 2016 citados por Avalo, 2019, p. 8).

Para (Rodríguez, 2018), la clasificación más utilizada sobre los tipos de liderazgo en la disciplina empresarial son las de Goleman y tienen en común que en su desarrollo se consiguen resultados, no siendo incompatibles, más bien los mejores líderes toman componentes de cada uno para aprovecharlas según las circunstancias, consistiendo:

a) Liderazgo autoritario: Basado en la disciplina, empleando instrucciones cortas, concretas y precisas; utilizado en situaciones de presión y obtención de resultados en el menor plazo, el no cumplimiento de las órdenes tendrá consecuencias duras, intentando afirmar precedentes, constituyendo un aviso para quien no siga lo indicado; provocando la desmotivación en el grupo y fuga de talentos, este líder tiene poder y los miembros ninguna oportunidad de aportar ideas.

b) Liderazgo democrático: Esta clasificación toma en cuenta las posiciones de los integrantes del grupo cuando se toma una decisión, cada integrante puede proponer y sugerir, es importante precisar que algunas ocasiones se necesita de tiempo para la elección, es utilizado cuando un líder acaba de ingresar a una organización.

c) Liderazgo afiliativo: Fundamentado en originar relaciones filiales en los integrantes del grupo, obteniendo empatía, confianza y colaboración mutua, buscando un ambiente humano bueno, como estímulo para los trabajadores, beneficia el clima laboral; el problema se origina cuando ocurre actos de indisciplina, conflictos; pues la implicancia emocional es alta, puede originar problemas de productividad.

d) Liderazgo visionario: Aquí se motiva al grupo con visión y expectativas, estableciendo la importancia de su función, conociendo a

donde se dirige el equipo, desarrollándose la motivación y mejora del ambiente de trabajo, se considera el tipo de liderazgo más demandado actualmente.

e) Liderazgo timonel: Estipula presencia, busca actuar con el ejemplo, está atento al rumbo de la organización, es quien conoce toda la organización usándola a su favor, impide la suma del equipo, no permite el desarrollo del talento, del profesionalismo, no impulsa cambios.

f) Liderazgo coach: Establece ayuda a los integrantes del grupo para ubicar su debilidad y fortaleza, luego trabaja el desarrollo de su potencial, usa la capacitación y el constante aprendizaje, así como la retroalimentación (Avalo, 2019, p. 9).

Para (Slavkin, 2010) afirma que el liderazgo se puede practicar y estudiar u observando y aplicando mejores modelos particulares para producir importantes resultados.

a) Teoría del liderazgo transaccional – gestión:

Relacionada con la personalidad y las características del líder, con su ventaja para trabajar los cambios mediante el ejemplo, fortaleciendo una visión activa con metas desafiantes; se desenvuelven en base a la cultura imperante del ente. (Fernández & Quintero, 2017), las conductas del liderazgo transaccional se dirigen al seguimiento y control del entorno próximo con la utilización de herramientas, las actuaciones del liderazgo transaccional se dirigen al monitoreo y control de los seguidores con el uso de medios fundamentados (D’Alessio, 2009), según el investigador Bass en 1985 identifica las siguientes extensiones: Recompensa

contingente: Comportamiento enfocado en la reciprocidad de los capitales, los líderes habilitan a su entorno recursos y valor, a cambio de voluntad y logro. Administración activa por excepción: Referida al seguimiento del trabajo y si es necesario ajustes para corregir. Administración pasiva por excepción: Los líderes participan cuando los problemas se complican. Dejar-hacer (*laissez-faire*) o no liderazgo evitando la responsabilidad del líder. (Fernández & Quintero, 2017, D'Alessio, 2009 citados por Avalo, 2019, p. 13)

b) Teoría del liderazgo transformacional – relaciones:

Este enfoque crea un cambio importante en la vida de las personas y las organizaciones, se reconstruyen las formas y los valores, cambian la confianza y los anhelos de los trabajadores, estos líderes son reconocidos por su trabajo en beneficio del equipo; intentan cambiar la cultura organizacional. Los seguidores de este líder sienten confianza, lealtad y respeto, disponibles a laborar con mayor empeño del programado. (Fernández & Quintero, 2017). Este líder por su comportamiento respetuoso y características confiables se convierte en un ejemplo a seguir e influencia de los subordinados, percibiendo con emoción sus comportamientos, es quien los dirige a un futuro ambicioso y triunfador, el líder que les incentiva la creatividad, la innovación con el aprovechamiento de su capacidad mental, en resumen, quien se preocupa por sus seguidores para que sean mejores y se desarrollen en el campo personal y profesional. (D'Alessio, 2009), refiere según el investigador Bass en 1985 las detalladas extensiones: Influencia idealizada por atributos: Referida a los líderes reconocidos por su moral y conducta

ética, observados con respeto, generando lealtad. Influencia idealizada por comportamientos. Inspiración motivacional: Característica de los líderes visionarios, basados en los valores e ideas, relacionada con la influencia idealizada, identificadas por el carisma. Estimulación intelectual: Estos líderes plantean retos organizacionales, promueven proyectos arriesgados e instan al equipo a trabajar estrategias innovadoras. Consideración individual: El líder impulsa el crecimiento y desarrollo de los seguidores, acompañados por el entrenamiento y asesoramiento. (Fernández & Quintero, 2017, D'Alessio, 2009 citados por Avalo, 2019, p. 13)

El liderazgo es importante por ser la capacidad de la persona para guiar y dirigir. Las organizaciones con sus adecuadas planeaciones, controles, procedimientos, manuales, políticas, programas, tecnologías y el atareado cumplimiento de estos, no conoce cómo será el terreno para obtener la meta, para cumplir la visión; dependerá mucho de la brújula interna que nos indicará la dirección, por lo que es importante ejercer liderazgo antes de los paradigmas de la administración. El liderazgo debe controlar constantemente los cambios y proporcionar los recursos necesarios para la dirección correcta, el propósito, el avance. (Covey S. , 2013). También la importancia del liderazgo está relacionada como complemento de la dirección de proyectos, esto a aportando diversidad de matices a la competencia. (Fairchild, Ferng, & Zwerner, 2014) (Covey S. , 2013, Fairchild, Ferng, & Zwerner, 2014 citados por Avalo, 2019, p. 8).

“Se asume que las organizaciones son sistemas altamente complejos, con un conjunto de expectativas compartidas (Etkin, 2003) donde el factor humano

cobra especial relevancia” (Etkin, 2003 citado por Contreras & Castro, 2013, p. 73).

Desde esta perspectiva, el líder como sujeto único de influencia se va desdibujando y se comienza a reconocer el liderazgo que emerge de las relaciones e interacciones sociales, cuyo poder de influencia se hace evidente en cuanto logra potenciar o inhibir la movilización de la organización.

En este orden de ideas, el liderazgo es concebido como un fenómeno social y relacional producto de la interacción entre las personas, cuyos propósitos deberán orientarse hacia:

- a) Facilitar la interpretación de las visiones y expectativas colectivas de los agentes que participan directa e indirectamente en las organizaciones.
- b) Promover la adaptación del sistema a su entorno a través de la movilización del poder entre sus miembros.
- c) Potenciar la diversidad personal a través del reconocimiento de las habilidades particulares.
- d) Generar, a través de la comunicación, contextos propicios para la creatividad e innovación, en donde la virtud más importante es la confianza (Contreras & Castro, 2013, p. 73).

Las ventajas y desventajas del liderazgo son las siguientes:

a) Ventajas:

El líder se convierte en un facilitador que permite y favorece la movilización de la organización, esto es, que se auto organice y que de ella emerjan nuevas formas más adaptativas; el poder potencial del líder para promover desequilibrios productivos a través de su capacidad de

influencia le permitiría a la organización no solo adaptarse, sino también evolucionar. (Contreras & Castro, 2013, p. 73)

El liderazgo permite desarrollar patrones y procedimientos que ayudan a los grupos de personajes a desenvolverse de manera segura y apreciable hacia un objetivo (Gioya & Juan, 2008) mediante, la generación de la dirección, la facilitación de alineación y la creación del compromiso; la gran mayoría de las empresas han concebido que el liderazgo no es una opción, si no, más bien una necesidad, una obligación; convirtiéndose en un impulso para su fortalecimiento, optimización, mayor productividad, calidad y mejora de resultados (Gioya & Juan, 2008 citado por Avalo, 2019, p. 1).

b) Desventajas

El liderazgo deficiente es un principal motor de la escasa productividad, que muchas veces traslada a los trabajadores a renunciar o a un retiro orientado a mínimas labores, las cuales se recompensan o aportan solo para abastecer principales necesidades. (McDonald, Burke, & Stewart, 2018) (McDonald, Burke, & Stewart, 2018 citado por Avalo, 2019, p. 1)

Hackman y Wageman citado por (Aamod, 2010)), aducen que el liderazgo sin éxito se debe a que no reciben capacitación oportuna para que desarrollen habilidades de liderazgo, es decir se debe fomentar capacitación para fortalecer sus competencias, por otro lado, consideran que cuando no aprenden de sus errores se le denomina que tienen deficiencias cognitivas y finalmente cuando su personalidad es insegura les hace tener actitudes que puedan resquebrajar las

relaciones humanas en su equipo (Aomad, 2010 citado por Avalo, 2019, p. 9).

El liderazgo es una condición particular, también un fenómeno de situación que origina aporta al estado de una organización hacia un propósito, a este recurso se le adiciona otros medios que actúan para la mejora de la institución. (Botero, 2018). Pérez y Azzollini, refieren “que para realizar tareas en común se necesita ayuda y soporte, teniendo como base una influencia de las personas a cargo y esto es asumido por el liderazgo que se pueda ejercer en toda organización”. (Botero, 2018, Pérez & Azzollini, 2013 citados por Avalo, 2019, p. 7)

Aunque en algunos estudios sobre liderazgo se afirma que los líderes poseen unas cualidades o rasgos de la personalidad intrínsecos, que los determinan dentro de un rol específico en sus organizaciones de acuerdo con sus capacidades para influir en el cambio o adaptarse a situaciones complejas, otros apuntan que no existe evidencia empírica que demuestre que los rasgos de la personalidad sean determinantes en este estilo directivo. De acuerdo con estos trabajos, es necesario, además, tener en cuenta factores adicionales como el entorno, el tipo de organización y la situación de la empresa (crisis o estabilidad); analizar la visión compartida y la misión que se promulga para lograr cohesión interna y compromiso. La existencia de unas cualidades excepcionales tiene una fuerte presencia en las teorías del liderazgo carismático. En ellas se expone que los líderes exhiben mucha confianza en sí mismos, son dominantes, extrovertidos y poseen una fuerte convicción en sus valores, creencias y moralidad. Esta tendencia incluye, además, aspectos relativos a la influencia que ejercen de los líderes, producto del respeto que infunden para inspirar y motivar

a los empleados a la acción, desplegando tipos de comportamientos que sean percibidos como modelos de conducta entre sus seguidores. (Avolio, 1999, (Conger & Kanungo, 1994; Nur, 1998; Conger, 1999; Sosik, 2005, Sosik, 2005 citados por Preciado & Monsalve, 2008, pág. 82)

El origen del estudio sistemático de liderazgo empresarial puede situarse en los trabajos de Carlyle y Francis Galton durante el siglo XIX, quienes, en forma independiente, estudiaron las características personales de individuos que habían ascendido al poder y sentaron las bases para el desarrollo de las primeras teorías que, junto con explicar el liderazgo como fenómeno, pudieran proporcionar bases para desarrollar y perfeccionar las capacidades de líder entre los responsables de la toma de decisiones en las empresas (Ramírez, 2013, p. 6).

Entre los primeros enfoques alternativos y altamente relacionados con el de los rasgos, surgió la:

a) Teoría conductual del liderazgo:

“En lugar de identificar características personales de los líderes, se centra en identificar las conductas típicas que despliegan las personas que ascienden a posiciones de poder y que son capaces de influir fuertemente en el comportamiento de las personas” (Ramírez, 2013, p. 7).

En el ámbito de las ciencias administrativas y con el desarrollo de la escuela de los factores humanos, el interés por el fenómeno organizacional se amplió hacia el estudio del contexto y las características de las situaciones en que surge el liderazgo, lo que condujo al surgimiento de las que se conocen como (Ramírez, 2013, p. 7):

b) Teorías situacionales (Tannenbaum & Schmidt, 1957) (Fiedler F. A., 1964):

Estos estudios, basados en la idea de que conductas y características de los líderes que muestran efectos positivos en determinadas circunstancias pueden ser irrelevantes y hasta disfuncionales en otras, afirman que para entender el fenómeno es necesario identificar y distinguir las características y conductas típicas de individuos que lideran exitosamente teniendo en cuenta las circunstancias del tiempo en el que son líderes, ya que depende de ellas su éxito o fracaso. Todo esto hizo necesario caracterizar de manera más precisa los distintos tipos de circunstancias o contextos organizacionales que se presentan, así como las características conductuales de los líderes exitoso en dichos contextos. Estas caracterizaciones permitieron ampliar el conocimiento del liderazgo como fenómeno psicosocial y aportaron marcos conceptuales e instrumentos de investigación tanto para el estudio de la dinámica organizacional, como para caracterizar y desarrollar estilos de liderazgo y comportamiento en el trabajo (Ramírez, 2013, p. 7).

“El conocimiento logrado dista mucho de poder ofrecer métodos de análisis y acción capaces de proporcionar respuestas completas a los problemas actuales y emergentes que debe enfrentar la Dirección, lo cual sigue dando lugar a nuevos enfoques” (Ramírez, 2013, p. 8):

c) Camino y el meta basado en (House & Mitchell, 1974):

Que enfatizan las acciones de liderazgo relacionadas con establecer metas que son realistas, ambiciosas y relevantes, y al mismo tiempo trazan y abren caminos o formas de lograrlas, en los que están simultáneamente presentes audacia y moderación, y creatividad y realismo (Ramírez, 2013, p. 8).

La naturaleza del fenómeno del liderazgo es independiente de los valores considerados éticamente aceptables por el derecho y la ley natural. A esa misma conclusión conduce el conocido hecho de que el liderazgo es un fenómeno igualmente presente en ambientes tan distintos como son un cartel de narcotraficantes y una organización de caridad, o una organización gremial y una religiosa. Estas ideas están presentes en el trasfondo de dos importantes enfoques recientes (Ramírez, 2013, p. 9):

d) El liderazgo basado en principios se basa en (Covey S. , 1992):

Se basa en la idea de que los individuos durante su vida deben enfrentar permanentemente tres constantes: el cambio, las decisiones y los principios, siendo estos últimos la base sobre la cual se debe actuar en los ámbitos del trabajo y la familia. Basado en su profunda fe religiosa, Covey propone que ciertos individuos, al basar sus comportamientos en el trabajo en los principios naturales –inalienables y universalmente aceptados– generan actitudes positivas que hacen innecesario el control permanente de los subordinados y los empodera de capacidades para autoevaluar sus logros, corregir errores, colaborar con pares y auto-organizarse dinámica y creativamente (Ramírez, 2013, p. 9).

e) Teoría evolutiva del liderazgo se basa en (Van Vugt, 2006):

Se basa en la creciente popularidad y aceptación del neo-darwinismo, que proyecta las ideas del principio de selección natural a los ámbitos de las Humanidades y las Ciencias Sociales con resultados que algunas veces generan confusiones valóricas al punto de otorgar igual valor a la conducta animal y la humana con curiosos resultados que pueden incluir la justificación del asesinato y el robo. Bajo este marco de ideas, se entiende el liderazgo como un patrón conductual que ha evolucionado junto con la capacidad humana de trabajar en equipo y coordinar las acciones individuales y especializadas en patrones de comportamientos más efectivos y complejos, que tiene antecedentes evolutivos actualmente visibles en el mundo animal y se hace más patente mientras más uno se acerca a especies genéticamente próximas a los seres humanos (Ramírez, 2013, p.9).

Las dimensiones del liderazgo son las siguientes:

a) Liderazgo Transformacional:

Según (Avolio & Bass, Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor, 1999) señalaron que el liderazgo transformacional es un proceso de influir, en el que los líderes cambian la conciencia de sus colaboradores sobre lo que es importante, y los moviliza para verse a sí mismos, ver las oportunidades y los desafíos de su entorno de una nueva manera. (Avolio & Bass, 1999 citado por Bustamante, Kawakami, & Reátegui, 2010, p. 30)

Dividen al liderazgo transformacional en cuatro subáreas:

- 1. Influencia idealizada** (por atributos y comportamiento): los líderes son admirados, respetados y confiables. Los seguidores se identifican con estos líderes y quieren emularlos. Los líderes consideran las necesidades de sus seguidores por encima de sus propias necesidades. En esta subárea la influencia idealizada se puede dar de dos maneras: (a) atribución idealizada, y (b) comportamiento idealizado. (Bustamante, Kawakami, & Reátegui, 2010, p. 30)
- 2. Motivación inspiracional:** los líderes se comportan de manera que motivan a los que les rodean, proporcionando significados y retos para el trabajo de sus seguidores. El espíritu individual y de equipo se despierta, el entusiasmo y el optimismo se muestran. El líder alienta a los seguidores a imaginar un futuro atractivo que, en última instancia, pueden imaginarse por sí mismos. (Bustamante, Kawakami, & Reátegui, 2010, p. 32)
- 3. Estimulación intelectual:** los líderes estimulan a sus seguidores a esforzarse por ser innovadores y creativos, cuestionando los supuestos, reformulando los problemas y acercándose a las situaciones pasadas de diferentes maneras. No hay burla ni crítica pública de los errores individuales de los miembros. Nuevas ideas y soluciones creativas a los problemas se solicitan a los seguidores, que

están incluidos en el proceso de enfrentar los problemas y encontrar soluciones. (Bustamante, Kawakami, & Reátegui, 2010, p. 32)

b. Liderazgo Transaccional:

Asimismo, (Avolio & Bass, Multifactor leadership questionnaire., 2004)) afirmaron que el liderazgo transaccional se da cuando las personas toman la iniciativa de relacionarse o establecer contacto con otras para intercambiar cosas de valor. (Avolio & Bass,2004 citado por Bustamante, Kawakami, & Reátegui, 2010, p. 31).

El liderazgo transaccional define expectativas y promueve el mecanismo para alcanzar altos niveles de desempeño. Estos líderes muestran comportamientos asociados con las transacciones constructivas y correctivas (Bustamante, Kawakami, & Reátegui, 2010, p. 32).

El estilo constructivo es llamado recompensa contingente y el estilo de corrección se denomina gerencia por la excepción:

1. **Recompensa contingente:** los líderes aclaran las expectativas y ofrecen reconocimiento cuando los objetivos son alcanzados. La clarificación de metas y objetivos y el dar reconocimiento, una vez que se logren los objetivos, deberían dar lugar a individuos y grupos capaces de alcanzar los niveles esperados de rendimiento. (Bustamante, Kawakami, & Reátegui, 2010, p. 32)

2. **Consideración individualizada:** los líderes prestan atención a las necesidades de cada individuo para su logro y

crecimiento, actuando como un entrenador o mentor. Los seguidores se desarrollan a niveles sucesivamente más altos de potencial. Nuevas oportunidades de aprendizaje se crean junto con un clima propicio para crecer. Las diferencias individuales en función de las necesidades y los deseos son reconocidas. (Bustamante, Kawakami, & Reátegui, 2010, p. 145)

c. Pasivo – evasivo:

El liderazgo pasivo-evasivo es otra forma de gerencia, es más pasivo y reactivo. Las personas no responden a las situaciones ni a los problemas. Los líderes pasivos evitan especificar acuerdos, clarificar expectativas, proporcionar las metas y los estándares que deben alcanzar los seguidores.

Este estilo tiene un efecto negativo y un resultado opuesto al deseado por el líder. En este sentido, es similar al “no liderazgo”. Ambos tipos de comportamiento (pasivo y evasivo) tienen impacto negativo en los seguidores y los asociados (Avolio & Bass, Multifactor leadership questionnaire., 2004) (Bustamante, Kawakami, & Reátegui, 2010, p. 32).

El liderazgo pasivo-evasivo se divide en dos subáreas:

1. Gerencia por la excepción-pasiva: es una versión menos activa de la gerencia en donde los líderes tienen un estilo pasivo e intervienen solo de existir una necesidad (problema crítico). (Bustamante, Kawakami, & Reátegui, 2010, p. 33).

2. Dejar-Hacer (Laissez-Faire): su enfoque es similar al “no liderazgo” o evitar asumir la responsabilidad de ser líder. (Bustamante, Kawakami, & Reátegui, 2010, p. 33).
3. Gerencia por la excepción-activa: los líderes monitorean el desempeño para lograr resultados y toman acciones correctivas de ser necesario. El enfoque de la gerencia por excepción se basa en el establecimiento de estándares. Los líderes especifican los estándares y lo concerniente al desempeño ineficaz, castigando a los seguidores que estén fuera del rendimiento estándar. Este estilo de liderazgo implica supervisión para la detección de errores y para tomar decisiones de acciones correctivas de manera mediata (Bustamante, Kawakami, & Reátegui, 2010, p. 32).

La relación que tiene el Liderazgo y la Inteligencia Emocional:

Es lógico que tanto científicos como no científicos hayan emprendido la búsqueda de conceptos y herramientas para afrontar estos retos y dinámicas, y no es coincidencia que la mayoría terminen ubicando a la inteligencia emocional como la capacidad más importante que debe tener un trabajador, y por supuesto, un jefe líder para resolver en forma exitosa su trayectoria laboral y la de las empresas en donde trabaja (Goleman, D., 1999) (Goleman, D., 2004) (Rifkin, 2010) (Leal, 2007). (Goleman, 2004, Rifkin,2010, Leal, 2007 citados por Barbosa, 2013, p. 89)

Según (Barbosa, 2013) las personas inteligentes emocionalmente logran ser exitosas en lo que se proponen hacer, son positivas y alcanzan altos

estándares de desempeño en el trabajo y a nivel personal. Todo esto contribuye a alcanzar niveles elevados de satisfacción laboral. (p.89)

Elas tienen una fuerte convicción acerca de sus posibilidades como seres humanos, evalúan las cosas dándoles su justo valor, están atentas a no perder el foco y a priorizar lo que realmente es importante (Blattner & Bacigalupo, 2007) (Goleman, D., 2004). (Blattner & Bacigalupo, 2007, Goleman, D., 2004 citados por Barbosa, 2013, pág. 90).

El liderazgo sin lugar a duda es un proceso de interacción social donde los líderes buscan influir sobre sus seguidores (Yukl, G.; Gordon, A.; Taber, T., 2002), de aquí que se puede definir el liderazgo dentro de los términos de la psicología social, donde la inteligencia emocional juega un papel central entre las interacciones de los actores y observadores de las organizaciones. Los líderes pueden ser guiados por reglas y procedimientos, pero deben interiorizar en ellos la misión de lo que buscan hacer para poder de esta manera a los otros su visión y lograr de esta manera inspirarlos a un grupo a que se transformen en sus seguidores. No es sino en los últimos años que se ha despertado el creciente interés en el estudio de la inteligencia emocional por parte de las empresas (Fineman, 1997), se encuentra en el constante interés de mantener ventaja competitiva por parte de las organizaciones, pese a esto pocos estudios se han realizado al respecto desde el punto de vista de las organizaciones, y más bien han sido centrados desde el desarrollo psicológico. (Yukl, G.; Gordon, A.; Taber, T., 2002, Fineman, 1997 citados por Nájera, 2016, pág. 20)

El tema de inteligencia emocional ha sido sin lugar a duda impulsado por el libro de Daniel Goleman (Goleman, D., 1996), quien define a este constructo en tres partes: (a) entender que siente uno y ser capaz de manejar esos

sentimientos, (b) tener la habilidad de auto-motivarse en lograr objetivos, y (c) entender lo que otros sienten y manejar esta relaciones de manera efectiva; una definición más clara de inteligencia emocional es la que plantea Martínez (1997) al decir que es un grupo de habilidades no cognitivas, capacidades y competencias que influencia las habilidades personales para cumplir con las necesidades y presiones del medio. La necesidad del estudio de la inteligencia emocional tiene su origen en la imposibilidad del uso de la medición tradicional de la inteligencia racional para determinar el suceso de las personas en la vida, es así que estudios han demostrado que los líderes tienden a ser más inteligentes que el promedio del grupo, pero no los más inteligentes (Bahn, 1979), de aquí que se han realizado múltiples estudios relacionados a la inteligencia siendo (Gardner & Hatch, 1989) quienes desarrollaron el concepto de inteligencias múltiple u otras inteligencias, analizando la inteligencia desde un constructo diferente al del coeficiente intelectual. (Goleman, D., 1996, Martínez, 1997, Bahn, 1979, Gardner & Hatch, 1989 citados por Nájera, 2016, pág. 20).

La relación positiva entre la inteligencia emocional y el liderazgo transaccional ha sido revisada ya por múltiples autores (Ashkanasy & Tse, 2000) (Friedman, Riggio, & Casella, 1988) (George, Emotions and leadership: The role of emotional intelligence., 2000), los cuales indican que líderes con alto desarrollo de inteligencia emocional, son mejores en el manejo de las emociones de sus empleados, haciendo que estos se comporten de manera eficiente en la consecución de objetivos y tengan un mayor nivel de satisfacción por el trabajo que realiza, no obstante otros autores (Ashkanasy, N. M.; Daus, C. S., 2002) (Dasborough & Ashkanasy, 2002) señalan que el alto desarrollo de la inteligencia emocional puede ser utilizado también para manipular a los

trabajadores con el objetivo de utilizarlos para el logro de objetivos personales por parte del líder, haciendo que sus seguidores simplemente se conviertan en un recurso. (Ashkanasy & Tse, 2000, Friedman, Riggio, & Casella, 1988, George, 2000, Ashkanasy, N. M.; Daus, C. S., 2002, Dasborough & Ashkanasy, 2002 citados por Nájera, 2016, pág. 21).

(Warner, 2009) Señaló que los individuos con alta inteligencia emocional son más capaces de percibir, comprender y responder a sus emociones y a las de los demás, además (Chrusciel, 2006) y (Reid, 2010) reconocieron los cambios internos a los cuales se enfrentan las organizaciones. Estos cambios generan incertidumbre y ansiedad que requiere de individuos inteligentes capaces de reconocer ágilmente los cambios complejos y generar estrategias que permitan la adaptación puesto que el éxito se encuentra relacionado con la actitud, optimismo, flexibilidad en los pensamientos y actitud de aprendizaje (Mittal & .Sindhu, 2012) ((Warner, 2009, Chrusciel, 2006, Reid, 2010, Mittal & .Sindhu, 2012 citados por Lavayen & María, p. 3).

En uno de los primeros estudios que relacionaron el término de inteligencia emocional con el liderazgo se hizo evidente que los líderes efectivos no solo tienen que mantener el control de, planear y examinar las ocupaciones en la organización, sino que además tienen que motivar e inspirar a otros a generar un sentido de contribución en la organización. Una variable que generó mucha trascendencia en los atributos de un líder efectivo ha sido la inteligencia emocional. (Lavayen & María, p. 3)

Las habilidades que debe tener un líder efectivo se desprenden de las emociones y las habilidades relacionadas a la inteligencia emocional (Palmer,

Walls, & Stough, Emotional intelligence and effective leadership, 2001)
(Palmer, Walls & Stough, 2001 citados por Lavayen & María, p. 3).

Esta aseveración confirma lo propuesto por (Mittal & Sindhu, 2012) quienes señalaron que para que un líder tenga éxito en una organización necesita a más de inteligencia, tener la capacidad de desarrollar y mantener relaciones interpersonales saludables. Esto también se corrobora con lo analizado por (Bono & Judge, 2004) quienes aseguran que los rasgos de personalidad se relacionan de forma directa con el estilo de liderazgo que se aplica ((Mittal & Sindhu, 2012, Bono & Judge, 2004 citados por Lavayen & María, p. 4).

Los estudios de inteligencia emocional y liderazgo han sido abordados desde varios ámbitos. (George, Emotions and Leadership: The Role of Emotional Intelligence., 2000) Señaló al liderazgo como un proceso social y cargado de emociones, (Warner, I., 2009) realizó una investigación en la cual encontró una correlación positiva entre el estado de ánimo positivo del líder con la tasa de rotación de sus subordinados, el papel del líder es motivar e inspirar a los empleados, desarrollar actitudes positivas y la creación de un sentido de compromiso con las labores de la organización (Palmer B. , Walls, Burgess, & Stough, 2001). El liderazgo es un proceso emocional en la cual existen dos vías de ejecución; por un lado, los líderes reconocen los estados de las necesidades de los seguidores y por otro tratan de influir en sus emociones con el objetivo de alcanzar un resultado deseado (Kerr, Garvin, Heaton, & Boyle, 2006) (George,2000, Warner, 2009, Palmer B, 2001 citados por Lavayen & María, p. 4).

El manejo de las emociones es uno de los aspectos fundamentales del líder actual. Las empresas públicas y privadas de los países en desarrollo

requieren líderes con habilidades de relacionamiento extraordinarias, con capacidad de adaptación social y cultural, capaces de agrandar y contagiar a sus subordinados, auténticos para proponer metas desafiantes y motivar más con su accionar que con sus discursos (Brito, 2016, p. 17). La inteligencia emocional (IE) es una de las aportaciones más importantes al mundo de los negocios (D' Alessio 2010 citado por Brito, 2016, p. 17). Actualmente, existe mucha literatura al respecto para definir la IE, la revisada por el autor de este ensayo, topa o se refiere un conjunto de habilidades humanas para manejar sus emociones, aceptar y entender las de otros y a través de su discernimiento actuar o tomar decisiones en su entorno (Brito, 2016, p. 17).

La inteligencia emocional es una gran contribución para el manejo gerencia, su relación con otros elementos estudiados en el ser humano, tales como el pensamiento crítico y los estilos de liderazgo (D' Alessio, 2010 citado por Brito, 2016, p. 20).

(Goleman, 1996 citado por Armando, 2013) Manifiesta que existen situaciones importantes que reclaman distintos tipos de liderazgo. Por ejemplo, la gran mayoría de las fusiones necesitan al frente un negociador sensible, mientras que los “revolcones” o situaciones difíciles requieren una autoridad mucho más enérgica. Es sabido que los estilos de líderes varían: unos son tímidos y analíticos, mientras otros proclaman a gritos sus ideas desde la cima. Sin embargo, se ha encontrado que los líderes más efectivos se parecen en un punto crucial: todos tienen un alto grado de lo que se ha llamado IE, no significa esto que el CI, las habilidades técnicas sean irrelevantes; pero como puntos de partida, constituyen requerimientos de entrada a las altas posiciones gerenciales. (p.151)

Hoy en día las reglas del mundo laboral han cambiado, se requieren personas que tengan capacidad de manejarse tanto así mismas como a los demás; dichas reglas se presumen no son aprendidas en la academia, por lo cual debemos identificar herramientas para el desarrollo de capacidades que permitan equiparnos de conocimientos en el manejo de nuestras cualidades personales como las que propone la IE (Goleman, 2003 citado por Armando, 2013, p. 151).

De acuerdo con (Anand & Udaya-Suriyan, 2010), la inteligencia emocional de los ejecutivos tiene una relación con sus prácticas de liderazgo porque la inteligencia emocional empodera a los líderes con la habilidad de intuir las necesidades de sus seguidores y además, les da herramientas para satisfacer estas necesidades. Esta relación entre inteligencia emocional y liderazgo ha sido estudiada por varios autores (Barbutto & Burbach, 2006) (Dulewics, Young, & Dulewics, 2005) (Gardner & Stough, 2002) (Barling, Slater, & Kelloway, 2000), sin embargo, aún no ha sido estudiada en el contexto latinoamericano. (Sosik, J.; Megerian, L.E., 1999) 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. Los estudios que relacionan la inteligencia emocional con el liderazgo 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) (Barbutto & Burbach, 2006). (Anand & Udaya-Suriyan, 2010, Barbutto & Burbach, 2006, Dulewics, Young, & Dulewics, 2005, Gardner & Stough, 2002, Barling, Slater, & Kelloway, 2000, Sosik, J.; Megerian, L.E., 1999, Coetzee & Schaap, 2004,

Higgs & Aikkien, 2003, Barbuto & Burbach, 2006 citados por Zárata & Matviuk, 2012, p. 96).

Adicionalmente (George, J. M., 2000) considera que el estado de ánimo del puede influir tanto positiva como negativamente en el desempeño del grupo, encontrando que, ante el estado de ánimo positivo, los miembros de la organización son más propensos a atribuir la conducta del líder como sincera y bien intencionada, mientras que ante estados de ánimo negativos los miembros del grupo asocian la conducta del líder como egoísta y manipuladora. (George, J. M., 2000 citado por Nájera, 2016, p. 22).

(Calder, 1977) señala que el liderazgo es un proceso de interacción social, de aquí que los estados de ánimo del líder influyen en cómo los miembros perciben la conducta del líder, por tanto se puede proponer que la inteligencia emocional es una característica importante de un líder, ya que el papel de este consiste en percibir y entender las emociones propias y las emoción que evoca en otros (Ashforth & Humphrey, 1995) (Ashkanasy, N. M.; Tse, B., 2000), con el fin de poder influenciar sobre los otros, es así que los verdaderos líderes transformacionales y pseudo transformacional exhiben conductas similares, que tienden a mejorar a través del grado de desarrollo de la inteligencia emocional (George, J. M., 2000) por tanto aquellos líderes con alta desarrollo de la inteligencia emocional tienen mayor control de sus emociones y son más propensos a presentar una impresión de que se su comportamiento es transformación, independientemente de sus intenciones o motivos. (Calder, 1977, Ashforth & Humphrey, 1995, Ashkanasy, N. M.; Tse, B., 2000 citados por Nájera, 2016, p. 22).

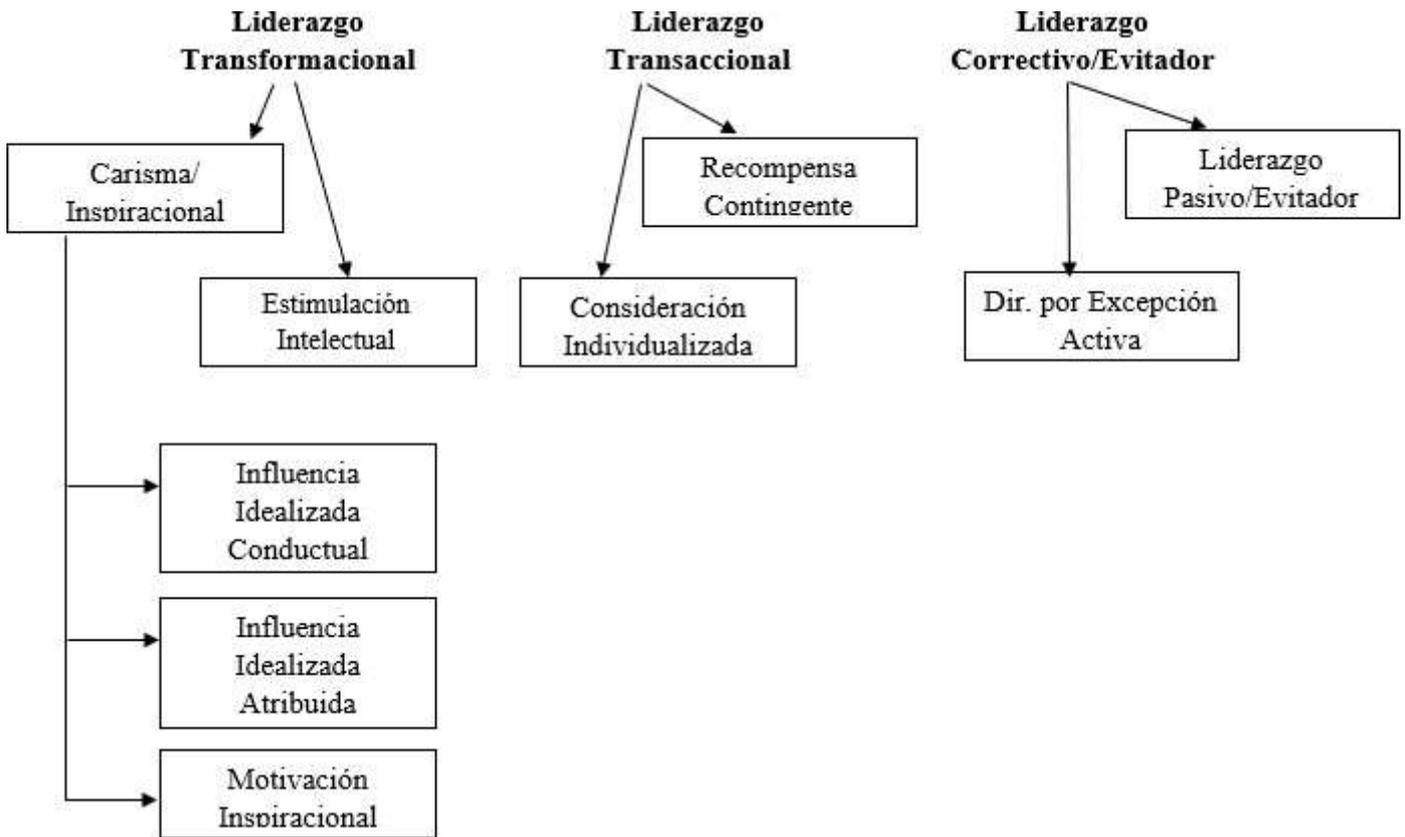


Ilustración 2. "Se basa en el modelo conceptual original que Bass planteó en el año 1985". (Vega & Zavala, 2004, p. 139)

1.1. Formulación del problema

¿Qué relación hay entre la Inteligencia Emocional y liderazgo de los
colaboradores de la empresa MULTISERVICIOS PUNRE S.R.L Cajamarca – 2021?

1.2. Objetivos

1.2.1. Objetivo general

Determinar la relación entre Inteligencia Emocional y el liderazgo de los
colaboradores de la empresa MULTISERVICIOS PUNRE S.R.L en la ciudad de
Cajamarca en el año 2021.

1.2.2. Objetivos específicos

- Determinar la relación del nivel de los Componentes Intrapersonales en el
Liderazgo de los colaboradores de la empresa MULTISERVICIOS PUNRE
S.R.L Cajamarca en el año 2021.
- Determinar la relación del nivel de los Componentes Interpersonales en el
Liderazgo de los colaboradores de la empresa MULTISERVICIOS PUNRE
S.R.L Cajamarca en el año 2021.
- Determinar la relación del nivel de los Componentes de Adaptabilidad en el
Liderazgo de los colaboradores de la empresa MULTISERVICIOS PUNRE
S.R.L Cajamarca en el año 2021.
- Determinar la relación del nivel de los Componentes de Manejo del Estrés
en el Liderazgo de los colaboradores de la empresa MULTISERVICIOS
PUNRE S.R.L Cajamarca en el año 2021.
- Determinar la relación del nivel de los Componentes del Estado de Ánimo
en General en el Liderazgo de los colaboradores de la empresa
MULTISERVICIOS PUNRE S.R.L Cajamarca en el año 2021.

1.3. Hipótesis

1.3.1. Hipótesis general

Existe una relación significativa positiva entre la Inteligencia Emocional y el Liderazgo de los colaboradores de la empresa MULTISERVICIOS PUNRE S.R.L Cajamarca en el año 2021.

1.3.2. Hipótesis específicas

- Existe una relación significativa entre el nivel de los Componentes Intrapersonales y el Liderazgo de los colaboradores de la empresa MULTISERVICIOS PUNRE S.R.L Cajamarca en el año 2021.
- Existe una relación significativa entre el nivel de los Componentes Interpersonales y el Liderazgo de los colaboradores de la empresa MULTISERVICIOS PUNRE S.R.L Cajamarca en el año 2021.
- Existe una relación significativa entre el nivel de los Componentes de Adaptabilidad y el Liderazgo de los colaboradores de la empresa MULTISERVICIOS PUNRE S.R.L Cajamarca en el año 2021.
- Existe una relación significativa entre el nivel de los Componentes de Manejo del Estrés y el Liderazgo de los colaboradores de la empresa MULTISERVICIOS PUNRE S.R.L Cajamarca en el año 2021.
- Existe una relación significativa entre el nivel de los Componentes del Estado de Ánimo en General y el Liderazgo de los colaboradores de la empresa MULTISERVICIOS PUNRE S.R.L Cajamarca en el año 2021.

Operacionalización de las variables:

Tabla N°1.

Operacionalización de la variable Inteligencia Emocional

| Variables | Definición Conceptual | Dimensiones | Indicadores | Instrumento (Cuestionario) |
|------------------------|--|--------------------------------|--|---|
| Inteligencia Emocional | El origen del término “Inteligencia Emocional” fue definido como “la habilidad para percibir con precisión, valorar y expresar emoción; la habilidad de acceder o generar sentimientos cuando facilitan pensamientos; la habilidad de comprender la emoción y el conocimiento emocional; y la habilidad para regular las emociones para promover crecimiento emocional e intelectual” (Salovey & Mayer, 1990). | Componente Intrapersonal (CIA) | <p>Comprensión Emocional de sí mismo</p> <p>Asertividad</p> <p>Autoconcepto</p> <p>Autorrealización</p> <p>Independencia</p> | <p>007. Me resulta relativamente fácil expresar mis sentimientos.</p> <p>009. Reconozco con facilidad mis emociones.</p> <p>023. Me es difícil compartir mis sentimientos más íntimos con los demás.</p> <p>035. Me es difícil entender cómo me siento.</p> <p>052. Me resulta difícil expresar mis sentimientos más íntimos.</p> <p>063. Soy consciente de cómo me siento.</p> <p>088. Soy consciente de lo que me está pasando, aun cuando estoy alterado(a).</p> <p>116. Me es difícil describir lo que siento.</p> <p>022. No soy capaz de expresar mis ideas.</p> <p>037. Cuando estoy enojado(a) con alguien se lo puedo decir.</p> <p>067. Cuando estoy en desacuerdo con alguien soy capaz de decírselo.</p> <p>082. Me resulta difícil decir "no" aunque tenga el deseo de hacerlo.</p> <p>096. Me resulta relativamente fácil decirle a la gente lo que pienso.</p> <p>111. Los demás piensan que no me hago valer, que me falta firmeza.</p> <p>126. Me es difícil hacer valer mis derechos.</p> <p>011. Me siento seguro(a) de mí mismo(a) en la mayoría de las situaciones.</p> <p>024. No tengo confianza en mí mismo(a).</p> <p>040. Me tengo mucho respeto.</p> <p>056. No me siento bien conmigo mismo(a).</p> <p>070. Me resulta difícil aceptarme tal como soy.</p> <p>085. Me siento feliz con el tipo de persona que soy.</p> <p>100. Estoy contento(a) con mi cuerpo.</p> <p>114. Estoy contento(a) con la forma en que me veo.</p> |

| | | | | |
|--|--|--------------------------|----------------------------|--|
| | | | | <p>129. Haciendo un balance de mis puntos positivos y negativos me siento bien conmigo mismo(a).</p> <p>006. Trato de valorar y darle el mejor sentido a mi vida.</p> <p>021. Realmente no sé para que soy bueno(a).</p> <p>036. He logrado muy poco en los últimos años.</p> <p>051. No disfruto lo que hago.</p> <p>066. No me entusiasman mucho mis intereses.</p> <p>081. Trato de continuar y desarrollar aquellas cosas que me divierten.</p> <p>095. Disfruto de las cosas que me interesan.</p> <p>110. Trato de aprovechar al máximo las cosas que me gustan y me divierten.</p> <p>125. No tengo una buena idea de lo que quiero en la vida.</p> <p>003. Prefiero un trabajo en el que se me diga casi todo lo que tengo que hacer.</p> <p>019. Cuando trabajo con otro, tiendo a confiar más en sus ideas que en las mías.</p> <p>032. Prefiero que otros tomen decisiones por mí.</p> <p>048. Me resulta difícil tomar decisiones por mí mismo(a).</p> <p>092. Prefiero seguir a otros a ser líder.</p> <p>107. Tengo tendencia a depender de otros.</p> <p>121. Me parece que necesito de los demás más de lo que ellos me necesitan.</p> |
| | | Componente Interpersonal | Empatía | 018. Soy incapaz de comprender cómo se sienten los demás. |
| | | | Relaciones Interpersonales | <p>044. Soy bueno para comprender los sentimientos de las personas.</p> <p>055. Mis amigos me confían sus intimidades.</p> <p>061. Me detendría y ayudaría a un niño que llora por encontrar a sus padres, aun cuando tuviese algo que hacer en ese momento.</p> <p>071. Me importa lo que puede sucederle a los demás.</p> <p>098. Soy sensible a los sentimientos de las otras personas.</p> |

| | | | | |
|--|--------------------|-----------------------------|--|---|
| | | | Responsabilidad Social | <p>119. Me es difícil ver sufrir a la gente.</p> <p>124. Intento no herir los sentimientos de los demás.</p> <p>010. Soy incapaz de demostrar afecto.</p> <p>031. Soy una persona bastante alegre y optimista.</p> <p>039. Me resulta fácil hacer amigos(as).</p> <p>062. Soy una persona divertida.</p> <p>069. Me es difícil llevarme con los demás.</p> <p>084. Mis relaciones más cercanas significan mucho, tanto para mí como para mis amigos.</p> <p>099. Mantengo buenas relaciones con los demás.</p> <p>113. Los demás opinan que soy una persona sociable.</p> <p>128. No mantengo relación son mis amistades.</p> <p>016. Me gusta ayudar a la gente.</p> <p>030. No me molesta aprovecharme de los demás, especialmente si se lo merecen.</p> <p>046. A la gente le resulta difícil confiar en mí.</p> <p>076. Si pudiera violar la ley sin pagar las consecuencias, lo haría en determinadas situaciones.</p> <p>090. Soy capaz de respetar a los demás.</p> <p>104. Considero que es muy importante ser un(a) ciudadano(a) que respeta la ley.</p> |
| | | Componente de Adaptabilidad | Solución de Problemas | <p>001. Para superar las dificultades que se me presentan actúo paso a paso.</p> <p>015. Cuando enfrento una situación difícil me gusta reunir toda la información posible que pueda sobre ella.</p> <p>029. Me gusta tener una visión general de un problema antes de intentar solucionarlo.</p> |
| | Prueba de realidad | | <p>045. Lo primero que hago cuando tengo un problema es detenerme a pensar.</p> <p>060. Cuando intento resolver un problema analizo todas las posibles soluciones y luego escojo la que considero mejor.</p> | |
| | Flexibilidad | | <p>075. Me resulta difícil escoger la mejor solución cuando tengo que resolver un problema.</p> <p>089. Para poder resolver una situación que se presenta, analizo todas las posibilidades existentes.</p> | |

| | | | |
|--|--|--------------------------------|---|
| | | | <p>118. Por lo general, me trabo cuando pienso acerca de las diferentes maneras de resolver un problema.</p> <p>008. Trato de ser realista, no me gusta fantasear ni soñar despierto(a).</p> <p>035. Me es difícil entender cómo me siento.</p> <p>038. He tenido experiencias extrañas que no puedo explicar.</p> <p>053. La gente no comprende mi manera de pensar.</p> <p>068. Tengo tendencia a fantasear y perder contacto con lo que ocurre a mi alrededor.</p> <p>083. Me dejo llevar por mi imaginación y mis fantasías.</p> <p>088. Soy consciente de lo que me está pasando, aun cuando estoy alterado(a).</p> <p>097. Tiendo a exagerar.</p> <p>112. Soy capaz de dejar de fantasear para volver a ponerme en contacto con la realidad.</p> <p>127. Me es difícil ser realista.</p> <p>014. Me resulta difícil comenzar cosas nuevas.</p> <p>028. En general, me resulta difícil adaptarme.</p> <p>043. Me resulta difícil cambiar de opinión.</p> <p>059. Me resulta fácil adaptarme a situaciones nuevas.</p> <p>074. Puedo cambiar mis viejas costumbres.</p> <p>087. En general, me resulta difícil realizar cambios en mi vida cotidiana.</p> <p>103. Me resulta difícil cambiar mis costumbres.</p> <p>131. Si me viera obligado(a) a dejar mi casa actual, me sería difícil adaptarme nuevamente.</p> |
| | | Componente de Manejo de Estrés | <p>Tolerancia al Estrés</p> <p>004. Sé cómo enfrentar los problemas más desagradables.</p> <p>020. Creo que puedo controlarme en situaciones muy difíciles.</p> <p>033. Puedo manejar situaciones de estrés, sin ponerme demasiado nervioso(a).</p> <p>049. No puedo soportar el estrés.</p> <p>064. Siento que me resulta difícil controlar mi ansiedad.</p> |

| | | | | |
|--|--|--|---------------------|---|
| | | | Control de impulsos | <p>078. Sé cómo mantener la calma en situaciones difíciles.</p> <p>093. Me resulta difícil enfrentar las cosas desagradables de la vida.</p> <p>108. Creo en mi capacidad para manejar los problemas más difíciles.</p> <p>122. Me pongo ansioso(a).</p> <p>013. Tengo problema para controlarme cuando me enojo.</p> <p>027. Cuando comienzo a hablar me resulta difícil detenerme.</p> <p>042. Soy impulsivo(a), y eso me trae problemas.</p> <p>058. La gente me dice que baje el tono de voz cuando discuto.</p> <p>073. Soy impaciente.</p> <p>086. Tengo reacciones fuertes, intensas que son difíciles de controlar.</p> <p>102. Soy impulsivo(a).</p> <p>117. Tengo mal carácter.</p> <p>130. Tengo una tendencia a explotar de cólera fácilmente.</p> |
| | | Componente de Estado de Ánimo en General | Felicidad | <p>002. Es difícil para mí disfrutar de la vida.</p> <p>017. Me es difícil sonreír.</p> <p>031. Soy una persona bastante alegre y optimista.</p> |
| | | | Optimismo | <p>047. Estoy contento(a) con mi vida.</p> <p>062. Soy una persona divertida.</p> <p>077. Me deprimó.</p> <p>091. No estoy contento(a) con mi vida.</p> <p>105. Disfruto mis vacaciones y los fines de semana.</p> <p>120. Me gusta divertirme.</p> <p>011. Me siento seguro(a) de mí mismo(a) en la mayoría de las situaciones.</p> <p>020. Creo que puedo controlarme en situaciones muy difíciles.</p> <p>026. Soy optimista en la mayoría de las cosas que hago.</p> <p>054. Generalmente espero lo mejor.</p> <p>080. En general me siento motivado(a) para continuar adelante, incluso cuando las cosas se ponen difíciles.</p> <p>106. En general tengo una actitud positiva para todo, aun cuando surgen problemas.</p> <p>108. Creo en mi capacidad para manejar los problemas más difíciles</p> |

| | | | | |
|--|--|--|--|---|
| | | | | 132. En general, cuando comienzo algo nuevo tengo la sensación de que voy a fracasar. |
|--|--|--|--|---|

Tabla N°2

Operacionalización de la variable Liderazgo

| Variable | Definición Conceptual | Dimensiones | Indicadores | Instrumento (Cuestionario) |
|-----------|--|----------------------------|--|--|
| Liderazgo | Según D'Alessio, "el liderazgo es un proceso que involucra una visión y un pensamiento de largo plazo implícito, donde la transformación y el cambio a ser mejores es inherente; sobre todo en la transformación de las organizaciones y sus culturas" | Liderazgo Transformacional | <p>Carisma / Inspiracional</p> <p>Estimulación Intelectual</p> | <ul style="list-style-type: none"> - Conversa sobre sus valores y creencias más importantes. - Enfatiza la importancia de tener un fuerte sentido de propósito. - Toma en consideración las consecuencias morales y éticas de las decisiones adoptadas. - Enfatiza la importancia de tener un sentido colectivo de misión empresarial. - Me siento orgulloso/a de estar asociado con él/ella. - Por el bienestar del grupo es capaz de ir más allá de sus intereses. - Actúa de modo que se gana mi respeto. - Muestra poder y confianza. - Habla en forma optimista acerca del futuro. - Construye una visión estimulante del futuro. |

| | | | |
|--|---------------------------|--|--|
| <p>(D'Alessio F. , 2010).</p> <p>Rodríguez (2015) define al liderazgo de la forma conductual, como una función social precisándolo como "Cualquier intento expresado de influenciar e impactar la conducta de otras personas". Esta capacidad es una aptitud que se despliega dentro de grupos al ser un hecho social, se percibe como un cúmulo de comportamientos conceptualizando</p> | | | <ul style="list-style-type: none"> - Expresa confianza en que se alcanzarán las metas. - Tiende a evaluar creencias y supuestos, para ver si son los apropiados. - Cuando resuelve problemas tiende a buscar diferentes perspectivas. - Me lleva a mirar los problemas desde varios ángulos distintos. - Sugiere nuevas formas de hacer el trabajo. |
| | Liderazgo Transaccional | Consideración Individualizada | <ul style="list-style-type: none"> - Dedicar gran parte de su tiempo a enseñar y entrenar. - Me trata como un individuo y no sólo como miembro de un grupo. - Considera que tengo necesidades, habilidades y aspiraciones distintas a las de los demás. - Me ayuda a desarrollar mis fortalezas. - Me ayuda siempre que me esfuerce. - Aclara y especifica la responsabilidad que cada uno tiene en el logro de los objetivos de producción. - Deja en claro lo que cada uno podría recibir, si logran las metas de producción. - Expresa satisfacción cuando cumplo con las expectativas. |
| | | Recompensa Contingente | <ul style="list-style-type: none"> - Expresa satisfacción cuando cumplo con las expectativas. |
| Liderazgo Correlativo | Dir. Por Excepción Activa | <ul style="list-style-type: none"> - Tiende a fijar su atención sobre | |

| | | | | |
|--|---|--|---------------------------------------|---|
| | <p>las características expresadas por una persona u organización, cuando el individuo o la entidad influyen, conjugan acciones hacia el efecto de un objetivo común y sucede liderazgo (Cosme, 2018) (Avalo, 2019).</p> | | <p>Liderazgo. Pasivo/Evitador</p> | <p>irregularidades, errores, excepciones y desviaciones de los estándares requeridos.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Concentra toda su atención en la búsqueda y manejo de errores, quejas y fallas. - Mantiene un seguimiento de todos los errores que se producen. - Dirige mi atención hacia fallas o errores, para lograr los estándares. - Tiende a no interferir hasta que los problemas se vuelven serios. - Se decide a actuar sólo cuando las cosas funcionan mal. - Muestra su firme creencia en que, si algo no está roto, no es necesario repararlo. - Cree que los problemas deben llegar a ser crónicos antes de actuar. - Tiende a evitar involucrarse cuando surge alguna situación relevante. - Tiende a evadirse cuando se le necesita. - Le cuesta tomar decisiones. - Tiende a demorar la respuesta a cuestiones urgentes. |
|--|---|--|---------------------------------------|---|

CAPÍTULO II. METODOLOGÍA

2.1. Tipo de investigación

Para poder desarrollar este trabajo de investigación de la mejor manera y con el fin de cumplir con el objetivo general y objetivos específicos se utilizará un estudio de tipo observacional transversal, descriptivo y diseño no experimental.

El estudio de tipo observacional, según Anguera (1990) la define una estrategia particular del método científico que propone cuantificar el comportamiento espontáneo en situaciones no preparadas (sin ningún tipo de manipulación por parte del observador), implicando para su consecución una serie ordenada de fases (Ruano, Calvo, & Sampaio, 2009).

Desde el punto de vista de las condiciones necesarias para realizar una observación, Anguera (1988) extrae que las características que definen la observación son las siguientes:

- El objetivo por desarrollar se encuentra perfectamente precisado, en cuanto a comportamiento, sujetos y situaciones.
- Los criterios de selección de la información están prefijados.
- El uso de técnica de registros y medios que garanticen la precisión de los datos.
- Cuantificación mediante indicadores y parámetros (Ruano, Calvo, & Sampaio, 2009)

En la investigación descriptiva, el investigador diseña un proceso para descubrir las características o propiedades de determinados grupos, individuos o fenómenos; estas correlaciones le ayudan a determinar o describir comportamientos o atributos de las poblaciones, hechos o fenómenos investigados, sin dar una explicación causal de los mismos (Rocha, 2015).

Desde un punto de vista científico, un diseño transversal es un corte transversal de la base del estudio, sin ninguna dimensión temporal. Tanto la exposición como la morbilidad (prevalencia) se miden en el mismo punto en el tiempo. El corte transversal tiene sentido etiológicamente sólo si existe una verdadera relación temporal entre la exposición y el resultado (Hernberg, 1995).

Los diseños no experimentales, podría definirse como la investigación que se realiza sin manipular deliberadamente variables. Lo que hacemos es observar fenómenos tal y como se dan en su contexto natural, para después analizarlos. En la investigación experimental no es posible asignar aleatoriamente a los participantes o tratamientos. De hecho, no hay condiciones o estímulos a los cuales se expongan los sujetos del estudio (Gómez, 2006).

En un experimento se “construye” una realidad, se desarrolla en un ambiente artificial. En cambio, en un estudio no experimental no se construye ninguna situación, sino que se observan situaciones ya existentes, no provocadas intencionalmente por el investigador. En resumen, en un estudio no experimental los sujetos ya pertenecían a un grupo o nivel determinado de la variable independiente por autoselección (Gómez, 2006)

2.2. Población y muestra (Materiales, instrumentos y métodos)

La población se define como la totalidad del fenómeno a estudiar donde las unidades de población poseen una característica común la cual se estudia y da origen a los datos de la investigación (Tamayo y Tamayo, 1997). Entonces, una población es el conjunto de todas las cosas que concuerdan con una serie determinada de especificaciones. Un censo, por ejemplo, es el recuento de todos los elementos de una población.

La población está formada por los 33 colaboradores entre hombres y mujeres de la empresa MULTISERVICIOS PUNRE S.R.L. La unidad de análisis sería cada uno de los 33 trabajadores.

Tabla N°3.
Población

| Áreas del Personal | Cantidad |
|--------------------|----------|
| Administración | 4 |
| Recursos Humanos | 3 |
| Logística | 3 |
| Taller | 5 |
| Total | 15 |

La muestra es una parte más reducida de lo que se considera la parte total representativa, puede ser un conjunto de cosas, personas o datos que se pueden seleccionar de distintas maneras.

¿Cuántas observaciones o unidades de muestreo necesitamos para el estudio? Esta pregunta, a la cual cualquier investigador debería eventualmente responder, es importante porque tiene incidencia sobre los costos del estudio, así como la precisión y la credibilidad de los resultados. En general, mientras más numerosas sean las unidades de muestreo, más altos son los costos de la investigación y más precisos los resultados (Astous, 2003).

(Tamayo y Tamayo, 1997) Sentencia que la muestra es el grupo de individuos que se toma de la población, para estudiar un fenómeno estadístico.

Muestra:

En el presente trabajo de investigación se seleccionará la muestra mediante el muestreo no probabilístico por ser así de mejor conveniencia para las investigadoras a cargo.

Los métodos no probabilísticos no se basan en un proceso de azar, sino que es el investigador el que elige la muestra. La elección puede realizarse de diferentes formas utilizando la información previa del investigador o buscando maneras sencillas de selección, los costes y la dificultad del diseño son más reducidos (Abascal & Esteban, 2005).

En un muestreo por conveniencia la muestra está compuesta por elementos seleccionados porque están disponibles, fáciles de contactar o de convencer para participar en la investigación (Astous, 2003).

Consiste en obtener una muestra de acuerdo con la conveniencia del investigador, acudiendo a poblaciones accesibles. Este procedimiento permite obtener información rápida y económica. Se utiliza principalmente para obtener información en una etapa inicial y determinar si merece la pena continuar el estudio (Abascal & Esteban, 2005)

Es decir, los seleccionados para la muestra no han tenido la misma probabilidad de ser escogidos. MULTISERVICIOS PUNRE S.R.L tiene 4 áreas: Recursos Humanos, Logística, Taller y Administración. En total cuentan con 33 colaboradores.

Las investigadoras consideran que para determinar correctamente si la Inteligencia emocional influye en el liderazgo o no de los colaboradores es necesario evaluar a todas las áreas; para la presente investigación la muestra se ha determinado 15 colaboradores de la empresa MULTISERVICIOS PUNRE S.R.L.

Teniendo en cuenta los siguientes criterios:

Criterios de Inclusión:

- Edades por encima de los 25 años.
- Que trabajen más de un año en la empresa.
- Tengan una buena comprensión lectora.

- Colaboradores presentes trabajando con las medidas de bioseguridad ante el Covid-19.

Criterios de Exclusión:

- Edades por debajo de los 25 años.
- Que trabajen menos de un año en la empresa.
- No cuenten con primaria completa.
- Colaboradores ausentes por contagio y/o no estén presentes en sus puestos de trabajo al momento de realizar la encuesta.

Tabla N°4
Muestra

| Personal | Población | Criterios |
|-----------------|------------------|------------------|
| En oficina | 7 | 5 |
| En taller | 8 | 4 |
| Total | 15 | 9 |

2.3. Técnicas e instrumentos, materiales

El instrumento que se usará para recolectar los datos que se requieren para resolver la pregunta planteada serán dos encuestas; las cuales, son las herramientas más comunes y populares al momento de realizar este tipo de investigaciones.

Según (Malhotra, 2013), las encuestas son entrevistas con un gran número de personas utilizando un cuestionario prediseñado. Según lo especificado por el autor, el método de encuesta incluye un cuestionario estructurado que se da a los encuestados y que está diseñado para obtener información específica.

Según lo investigado una de las mejores formas para calcular la Inteligencia Emocional de las personas es mediante una encuesta; la elegida es: EQ – I BarOn

Emotional Quotient Inventory creada por Reuven BarOn en 1997 y fue adaptada a jóvenes y adultos en la realidad peruana por Nelly Ugarriza Chávez del año 2003.

Cabe precisar que, para saber si los instrumentos son confiables se verificó el Coeficiente Alfa de Conbrach; para la muestra peruana que Nelly Ugarriza adaptó en Lima Metropolitana se puede apreciar que la consistencia interna para el inventario total es muy alta de 0.93.

Para continuar evaluando a los colaboradores y medir los tipos de liderazgo transformacional, transaccional y pasivo-evativo, se utilizará el Cuestionario de Liderazgo Multifactorial (MLQ 5X-Short), desarrollado por Bass y Avolio en el año 2004 y adaptado al contexto organizacional chileno por Carolina Vega Villa y Gloria Zavala Villalón.

Se obtuvo un índice muy alto en el Coeficiente Alfa de Conbrach para el cuestionario antes mencionado, obteniéndose un 0.97.

Descripción de los instrumentos:

El nombre original de la encuesta que se va a utilizar es EQ-I BarOn Emotional Quotient Inventory, el autor original es Reuven BarOn de procedencia Canadiense de la ciudad de Toronto; para que se pueda utilizar la encuesta en mención, se procedió a buscar en diferentes investigaciones la traducción en español y que haya sido adaptada a la realidad de Latinoamérica, encontrándose la adaptación peruana de ésta que realizó Nelly Ugarriza en una muestra de Lima Metropolitana en la ciudad de Lima-Perú; la encuesta que se aplicará en los colaboradores de la empresa Multiservicios Punre S.R.L no tiene límite de tiempo; pero, dura aproximadamente de 20 a 30 minutos.

La encuesta cuenta con 133 ítems que evaluarán las 5 dimensiones de la Inteligencia Emocional; que son componentes, Intrapersonal, Interpersonal, Adaptabilidad, Manejo de estrés y Estado de Ánimo en General; se utiliza una escala

tipo Likert con 5 opciones de respuesta: “Rara vez o nunca es mi caso”, “pocas veces es mi caso”, “A veces es mi caso”, “muchas veces es mi caso” y “con mucha frecuencia o siempre es mi caso”.

Utilizamos el método del coeficiente de Alfa de Conbrach para medir la validez del cuestionario con los datos procesados.

Tabla N°5
Confiabilidad del Instrumento de BarOn Ice

| | |
|---|------------|
| Número de ítems del instrumento | 133 |
| Sumatoria de las varianzas de los ítems | 154.17 |
| Varianza total de instrumento | 1,408.06 |
| Coeficiente de confiabilidad del cuestionario | 0.89725618 |

Como se puede observar en la tabla el coeficiente de Alfa de Conbrach nos sale 0.89, lo que significa que el cuestionario tiene una excelente confiabilidad.

El cuestionario Multifactorial de Liderazgo (MLQ Forma 5X Corta) fue elaborado por Bernard Bass y Bruce Avolio en el año 2000, con el objetivo de medir las variables del Modelo de Liderazgo de Rango Total desarrollado también por ellos; dicha encuesta, cuenta en realidad con 45 ítems pero, al realizar la búsqueda del cuestionario en su versión español, se encontró una adaptación de éste al contexto organizacional chileno elaborado por Carolina Vega Villa y Gloria Zavala Villalón; las cuales, en su trabajo de investigación tradujeron el cuestionario y que fue revisado por un experto en gramática y lengua española; asimismo, crearon de dos a cuatros ítems nuevos por variable; cabe precisar que, todos los ítems creados, transculturizados y construidos, fueron evaluados por ocho jueces expertos con experiencia en Psicología Organizacional; esto, para que el instrumento tenga validez.

Por lo cual, la encuesta cuenta con 82 ítems que evaluarán las 3 dimensiones del Liderazgo; que son liderazgo, Transformacional, Transaccional y Correctivo; se utilizará

una escala tipo Likert con 5 opciones de respuesta: “Nunca”, “rara vez”, “a veces”, “a menudo” y “frecuentemente y/o siempre”.

Para comprobar la validez de este cuestionario también empleamos el método de coeficiente del Alfa de Conbrach.

Tabla N°6.

Confiabilidad del Instrumento Multifactorial de Liderazgo

| | |
|--|------------|
| Número de ítems del instrumento: | 82 |
| Sumatoria de las varianzas de los ítems: | 46.59 |
| Varianza total de instrumento: | 505.84 |
| Coeficiente de confiabilidad del cuestionario: | 0.91911104 |

Al contemplar el cuadro anterior notamos que el coeficiente de Alfa de Conbrach para el cuestionario Multifactorial de Liderazgo nos sale 0.91, lo que significa que tiene una excelente confiabilidad.

Materiales:

Para la Inteligencia Emocional:

- Cuestionario de ítems de I-CE.
- Plantilla de corrección.
- Hoja de resultados y perfiles.

Para el Liderazgo:

- Cuestionario de ítems de MLQ.
- Hoja de resultados y perfiles.

2.4. Procedimiento

Se solicitó al Sr. Néstor Salazar, Gerente de la empresa MULTISERVICIOS PUNRE S.R.L, dos días diferentes para realizar los cuestionarios. En el primer día se encuestó a los colaboradores que trabajan en oficinas y en el segundo día se encuestó

a los colaboradores que trabajan en taller. A las 8:30 a.m. en punto se empezó con la explicación detallada de los dos formularios, hubo un espacio para las dudas que pudieron surgir y luego se procedió a la realización de las mencionadas. No existió tiempo límite pues se necesitó concentración y reflexión.

CAPÍTULO III. RESULTADOS

A continuación, se presentarán los datos sacados a partir de las encuestas aplicadas en los colaboradores de MULTISERVICIOS PUNRE SRL que luego fueron procesados y analizados, usando las herramientas que nos brinda Microsoft Excel.

- **Respecto al objetivo principal:**

La relación entre la Inteligencia Emocional y el liderazgo de los colaboradores de la empresa MULTISERVICIOS PUNRE S.R.L en la ciudad de Cajamarca en el año 2021.

Tabla N°7.

Estadísticas de regresión de la relación entre el Nivel de Inteligencia Emocional y Liderazgo

| <i>Estadísticas de la regresión</i> | |
|--|-----------|
| Coefficiente de correlación múltiple | 0.2405667 |
| Coefficiente de determinación R ² | 0.0578724 |
| R ² ajustado | -0.014599 |
| Error típico | 23.449599 |
| Observaciones | 15 |

Como se puede observar en el cuadro, la relación que existe entre la Inteligencia Emocional y el Liderazgo de los colaboradores de la empresa Multiservicios Punre S.R.L en el año 2021 es baja (0.24), eso significa que, si la variable independiente sufre cambios más adelante, la variable dependiente no va a variar de manera significativa; ya que, como se ha mencionado anteriormente su correlación es baja.

Por otro lado, también se puede observar que el P-value es de 0.05, lo cual indica que la hipótesis general se rechaza.

- **Respecto a los objetivos específicos:**

1. La relación del nivel de los Componentes Intrapersonales en el Liderazgo de los colaboradores de la empresa MULTISERVICIOS PUNRE S.R.L Cajamarca en el año 2021.

Tabla N°8.

Estadísticas de regresión de la relación entre el Nivel de la Variable Intrapersonal y Liderazgo

| <i>Estadísticas de la regresión</i> | |
|---|-------------|
| Coeficiente de correlación múltiple | 0.488125571 |
| Coeficiente de determinación R ² | 0.238266573 |
| R ² ajustado | 0.179671694 |
| Error típico | 21.08540974 |
| Observaciones | 15 |

Como se puede observar en el cuadro, la relación que existe entre la dimensión Componentes Intrapersonales y el Liderazgo de los colaboradores de la empresa Multiservicios Punre S.R.L en el año 2021 es moderada (0.48), eso significa que, si la variable independiente sufre cambios más adelante, la variable dependiente va a variar de manera significativa; ya que, como se ha mencionado su correlación es alta.

2. La relación del nivel de los Componentes Interpersonales en el Liderazgo de los colaboradores de la empresa MULTISERVICIOS PUNRE S.R.L Cajamarca en el año 2021.

Tabla N°9

Estadísticas de regresión de la relación entre el Nivel de la Variable Interpersonal y Liderazgo

| <i>Estadísticas de la regresión</i> | |
|---|-------------|
| Coeficiente de correlación múltiple | 0.050884236 |
| Coeficiente de determinación R ² | 0.002589205 |

| | |
|-------------------------|--------------|
| R ² ajustado | -0.074134702 |
| Error típico | 24.12779142 |
| Observaciones | 15 |

Como se puede observar en el cuadro, la relación que existe entre la dimensión Componente Interpersonal y el Liderazgo de los colaboradores de la empresa Multiservicios Punre S.R.L en el año 2021 es nula (0.05), lo que nos indica que los cambios que sufra la variable Interpersonal no afectarán en nada al Liderazgo, que es la segunda variable.

3. La relación del nivel de los Componentes de Adaptabilidad en el Liderazgo de los colaboradores de la empresa MULTISERVICIOS PUNRE S.R.L Cajamarca en el año 2021.

Tabla N°10

Estadísticas de regresión de la relación entre el Nivel de la Variable Adaptabilidad y Liderazgo

| <i>Estadísticas de la regresión</i> | |
|--|--------------|
| Coefficiente de correlación múltiple | 0.071137023 |
| Coefficiente de determinación R ² | 0.005060476 |
| R ² ajustado | -0.071473334 |
| Error típico | 24.09788234 |
| Observaciones | 15 |

Como se puede observar en el cuadro, la relación que existe entre la dimensión de los Componentes de Adaptabilidad y el Liderazgo de los colaboradores de la empresa Multiservicios Punre S.R.L en el año 2021 es nula (0.07); por lo cual, al momento que la dimensión de Componentes de Adaptabilidad sufra cambios no habrá cambios en el Liderazgo; ya que, como se ha mencionado su correlación es nula.

4. La relación del nivel de los Componentes de Manejo del Estrés en el Liderazgo de los colaboradores de la empresa MULTISERVICIOS PUNRE S.R.L Cajamarca en el año 2021.

Tabla N°11

Estadísticas de regresión de la relación entre el Nivel de la Variable Manejo del Estrés y Liderazgo

| <i>Estadísticas de la regresión</i> | |
|--|--------------|
| Coefficiente de correlación múltiple | 0.194506356 |
| Coefficiente de determinación R ² | 0.037832723 |
| R ² ajustado | -0.036180145 |
| Error típico | 23.69767992 |
| Observaciones | 15 |

Como se puede observar en el cuadro, la relación que existe entre la dimensión de Manejo de Estrés y el Liderazgo de los colaboradores de la empresa Multiservicios Punre S.R.L en el año 2021 es correlacional mente muy baja (0.19); por ello la variable dependiente si sufrirá variaciones al cambiar la variable independiente.

5. La relación del nivel de los Componentes del Estado de Ánimo en General en el Liderazgo de los colaboradores de la empresa MULTISERVICIOS PUNRE S.R.L Cajamarca en el año 2021.

Tabla N°12

Estadísticas de regresión de la relación entre el Nivel de la Variable Estado de Ánimo y Liderazgo

| <i>Estadísticas de la regresión</i> | |
|--|-------------|
| Coefficiente de correlación múltiple | 0.294129983 |
| Coefficiente de determinación R ² | 0.086512447 |
| R ² ajustado | 0.016244174 |
| Error típico | 23.09042119 |
| Observaciones | 15 |

Se puede observar en el cuadro la relación que existe entre la dimensión de los Componentes del Estado de Ánimo en General y el Liderazgo de los colaboradores de la empresa Multiservicios Punre S.R.L en el año 2021 es baja (0.29); y no habría una variación significativa en la variable dependiente.

- Otros resultados relevantes

1. Nivel de Inteligencia Emocional en los colaboradores de la empresa MULTISERVICIOS PUNRE SRL

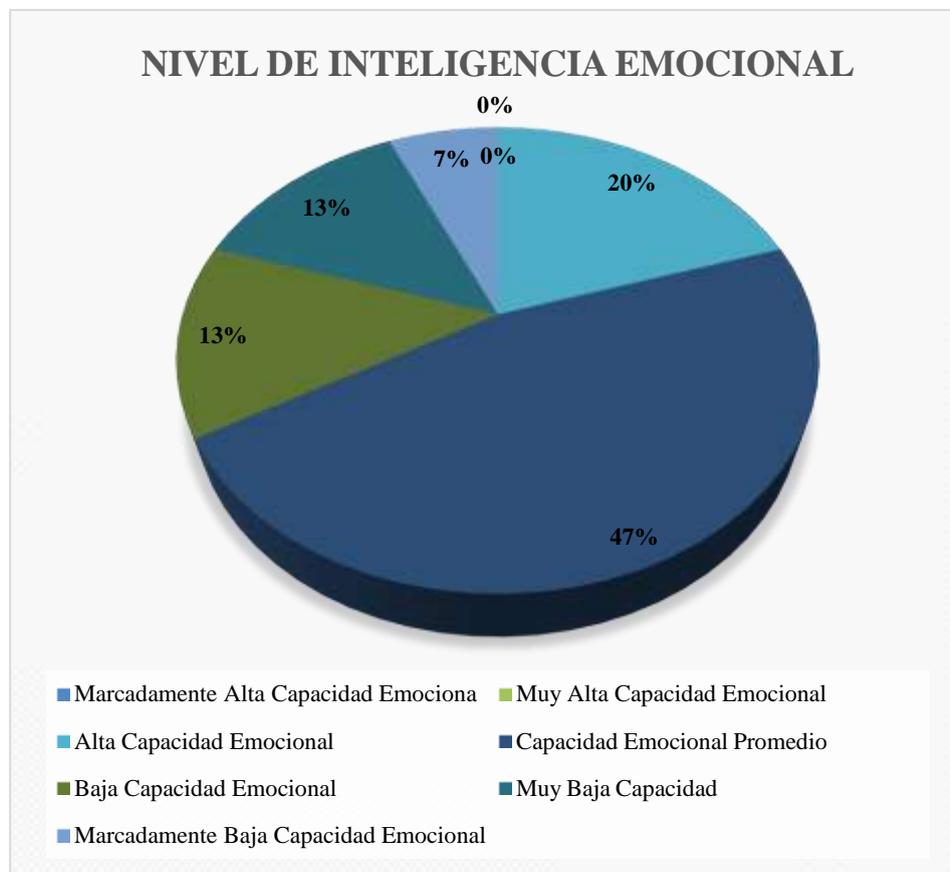


Ilustración 3. Nivel de Inteligencia Emocional

Como se puede observar en el gráfico, el nivel de Inteligencia Emocional que predomina en los colaboradores de la empresa Multiservicios Punre S.R.L es Capacidad Emocional Adecuada Promedio con un 47%. Pero también cabe resaltar que el 13% del total tiene como resultado entre Muy baja y Marcadamente baja capacidad Emocional con un 7%. Además, ningún

colaborador posee una Capacidad Emocional marcadamente alta ni Capacidad Emocional alta Emocional, lo cual nos indica un punto a mejorar en la empresa.

2. Tipo de Liderazgo en los colaboradores de la empresa MULTISERVICIOS PUNRE SRL

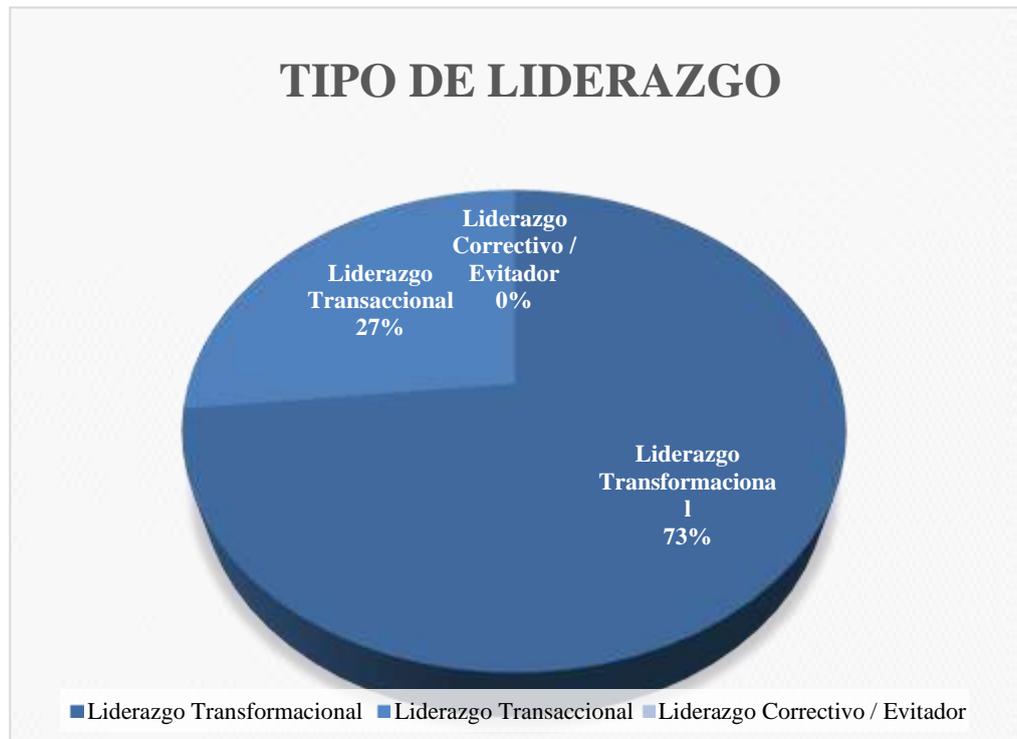


Ilustración 4. Tipo de Liderazgo

El tipo de liderazgo que predomina con un 73% en los colaboradores de Multiservicios Punre S.R.L es el Liderazgo Transformacional. Ninguno de los colaboradores posee Liderazgo Correctivo/Evitador.

3. Nivel de Inteligencia Emocional y el sexo

Tabla N°13

Nivel de Inteligencia Emocional y el sexo de los colaboradores de MULTISERVICIOS PUNRE S.R.L

| Nivel de IE \ Sexo | Alta Capacidad | Capacidad Promedio | Baja Capacidad | Muy Baja Capacidad | Marcadamamente Baja Capacidad | TOTAL |
|--------------------|----------------|--------------------|----------------|--------------------|-------------------------------|-------|
| Masculino | 3 | 2 | 0 | 2 | 1 | 15 |
| Femenino | 0 | 5 | 2 | 0 | 0 | |

Se observa que el factor sexo no influye en nada en el Nivel de Inteligencia Emocional que los colaboradores obtuvieron mediante el cuestionario de BarOn.

CAPÍTULO IV. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

4.1 Discusión

El objetivo general de este trabajo de investigación fue determinar la relación entre la Inteligencia Emocional y el Liderazgo de los colaboradores de la empresa MULTISERVICIOS PUNRE SRL. Y los objetivos específicos fueron determinar la relación entre cada una de las dimensiones de la Inteligencia Emocional con el Liderazgo. Los resultados fueron expuestos y analizados en el capítulo III.

Durante la investigación no se logró aplicar el instrumento a la mayor parte de colaboradores del área de taller; ya que, por el arduo trabajo y el hecho de que muchos contaban con cambios de turno durante la aplicación del cuestionario, disminuyó la cantidad de encuestados; asimismo, durante todo el proceso que se llevó a cabo esta investigación no se pudo realizar la visita a ambientes que cuenten con más información física sobre el tema debido al confinamiento que está pasando la ciudad y el mundo por el covid-19; a pesar de eso, se procedió a utilizar información virtual para el sustento del trabajo realizado.

En esta investigación se descubrió que el Nivel de Inteligencia Emocional de los colaboradores de PUNRE tiene una relación positiva débil con su Liderazgo. Así mismo, la correlación de las Dimensiones “Componentes intrapersonales” y “Estado de Ánimo en General” con el liderazgo es medianamente alta, a diferencia de la relación que tienen con las otras 3 dimensiones (Componente Interpersonal, Componente Adaptabilidad, Componente Manejo de Estrés) que es correccionalmente baja y muy baja.

Los resultados obtenidos con respecto al objetivo general concuerdan con lo investigado por (Hernández Argueta, 2014) quien afirma “al relacionar los resultados surgieron correlaciones muy bajas, lo que puede percibirse que, en específico en el sector hotelero de cuatro y cinco estrellas de Huehuetenango, existe correlación muy baja o estadísticamente no significativa entre las variables de investigación.” (p. 81) (Inteligencia Emocional y Liderazgo); también se podría concluir que el sector hotelero actúa como el sector constructoras. También se encontró un contraste en (Salvador Atanacio, 2010) que concluyó que “Existe una relación positiva significativa entre la inteligencia emocional y el liderazgo del equipo directivo, en las instituciones educativas de la zona de Canto Grande, UGEL N.º 05 del distrito de San Juan de Lurigancho; se observa un coeficiente de correlación de 0,434” (p. 123).

Un dato importante relacionado con la Inteligencia Emocional que se encontró fue que a menor edad menor capacidad de Inteligencia Emocional y (Hernández Argueta, 2014) dialoga de lo mismo aseverando que “es evidente que a medida que la persona avanza hacia la edad adulta, los criterios de sus juicios morales propios de la adolescencia y juventud se van modificando, y se desarrolla la capacidad de pensar y actuar entorno a sus experiencias, permitiéndoles emitir juicios mucho más maduros y lógicos ante determinadas situaciones” (p. 70)

Hay que tener en cuenta que, el 47% de los colaboradores tiene una Capacidad de Inteligencia Emocional Promedio; resaltando que el instrumento que se utilizó para medir el nivel de Inteligencia Emocional fue el modelo de BarOn y según (Ugarriza, 2001) este modelo se basa en un conjunto de teorías y tiene una medición confiable y válida de inteligencia no cognitiva; por lo tanto, los individuos saludables que funcionan bien y son potencialmente exitosos, por lo general puntúan dentro o por encima del promedio, cuanto más altos sean los puntajes, en la mayoría de las

escalas se predecirá un éxito general en afrontar las demandas y presiones del ambiente.

Siguiendo con el tema Inteligencia Emocional, se analizó si el factor “sexo” tendría algún impacto en el Nivel de Inteligencia Emocional analizado mediante el cuestionario. Se concluyó que, en términos generales, el ser hombre o mujer no tiene mayor impacto en la Inteligencia Emocional de los colaboradores. (Hernández Argueta, 2014) explica “los resultados mantienen una leve diferencia entre hombres y mujeres” (p. 81). Se podría decir que estas pequeñas diferencias se deben al contexto cultural pues es evidente que la crianza varía muchísimo entre ambos sexos.

Así mismo, en el tema de Liderazgo, nuestro estudio determina que los estilos de liderazgo predominantes en los encuestados son Liderazgo Transformacional y Liderazgo Transaccional y (Cháves, Vargas, & Barbosa, 2011) en su investigación respaldan nuestros resultados diciendo: “Se pudo observar que las tendencias de liderazgo a nivel organizacional muestran que los estilos de liderazgo más frecuentes ejercidos por los líderes son el transformacional y el transaccional” (p. 79).

Es importante indicar que, según (Goleman D. , La inteligencia Emocional en la empresa, 1998):

El líder ingenioso capta las sutiles corrientes de emoción que circulan por un grupo y puede interpretar el impacto de sus acciones en esas corrientes. Una manera de establecer su credibilidad es percibir y articular esos sentimientos colectivos tácitos; otro, dar a entender a la gente, mediante los actos, que se la entiende. En este sentido, el líder es un espejo que refleja la experiencia del grupo. No obstante, es también una fuente clave de tono emocional para la organización. El entusiasmo que emana de un líder puede impulsar a todo un grupo en esa dirección. (p.231)

Es por ello por lo que, a través de los resultados obtenidos mediante el cuestionario Multifactorial se observa que el Gerente General, el Sr. Néstor Salazar Chávez tiene un tipo de Liderazgo Transaccional; el cual, según Avolio y Bass citado en la investigación de (Bustamante, Kawakami, & Reátegui, Inteligencia Emocional y Liderazgo en los Gerentes Bancarios del Perú, 2010):

El liderazgo transaccional se da cuando las personas toman la iniciativa de relacionarse o establecer contacto con otras para intercambiar cosas de valor; también, define expectativas y promueve el mecanismo para alcanzar altos niveles de desempeño, los líderes con este tipo de liderazgo muestran comportamientos asociados con las transacciones constructivas y correctivas, en el estilo constructivo los líderes aclaran las expectativas y ofrecen reconocimiento cuando los objetivos son alcanzados, la clarificación de metas y objetivos y el dar reconocimiento, una vez que se logren los objetivos, deberían dar lugar a individuos y grupos capaces de alcanzar los niveles esperados de rendimiento y en el de corrección los líderes monitorean el desempeño para lograr resultados y toman acciones correctivas de ser necesario para el enfoque de la gerencia por excepción se basa en el establecimiento de estándares, los líderes especifican los estándares y lo concerniente al desempeño ineficaz, castigando a los seguidores que estén fuera del rendimiento estándar. Este estilo de liderazgo implica supervisión para la detección de errores y para tomar decisiones de acciones correctivas de manera mediata. (p.31-32)

Además, se observó que, la Sra. Ana Salazar jefa del área de Administración obtuvo el tipo de Liderazgo Transformacional, y según Michael Syndell citado por (Bustamante, Kawakami, & Reátegui, Inteligencia Emocional Y Liderazgo en los gerentes bancarios del Perú, 2010) en su trabajo de investigación indica que:

Las cinco dimensiones de la Inteligencia Emocional están correlacionadas con el liderazgo transformacional; sin embargo, existen contrastes como el de (Brown, Bryant, & Reilly, 2005) que no encontraron correlación entre las dimensiones de la Inteligencia Emocional y las dimensiones del Liderazgo; se sabe que según (Avolio & Bass, Multifactor Leadership Questionnaire. Manual and Sampler Set (3rd ed.), 2004) este tipo de liderazgo es un proceso de influir, en el que los líderes cambian la conciencia de sus colaboradores sobre lo que es importante, y los moviliza para verse a sí mismos, ver las oportunidades y los desafíos de su entorno de una nueva manera. (Bustamante, Kawakami, & Reátegui, Inteligencia Emocional Y Liderazgo en los getnetes bancarios del Perú, 2010,p.30)

Es preciso indicar que, en esta investigación se encontró que el 73% de los colaboradores de la empresa obtuvieron un tipo de liderazgo transformacional; según el artículo elaborado por (Bellver, 2021), el líder transformacional tiene un impacto positivo en la autoestima y en el bienestar de cada miembro de la empresa; también, incrementa el rendimiento de los colaboradores, esto pasó porque tienen más confianza y compromiso con la organización.

4.2 Conclusiones

- La relación entre en Nivel de Inteligencia Emocional y el Liderazgo de los colaboradores de la empresa MULTISERVICIOS PUNRE SRL en el año 2021 es de 0.24 lo que indica una correlacional baja.
- La relación del nivel de los Componentes Intrapersonales en el Liderazgo de los colaboradores de la empresa MULTISERVICIOS PUNRE S.R.L Cajamarca en el año 2021 es de 0.48 siendo su relación medianamente alta.

- La relación del nivel de los Componentes Interpersonales en el Liderazgo de los colaboradores de la empresa MULTISERVICIOS PUNRE S.R.L Cajamarca en el año 2021 tiene una correlación nula de 0.05.
- La relación del nivel de los Componentes de Adaptabilidad en el Liderazgo de los colaboradores de la empresa MULTISERVICIOS PUNRE S.R.L Cajamarca en el año 2021 es nula con un puntaje de correlación de 0.07.
- La relación del nivel de los Componentes de Manejo del Estrés en el Liderazgo de los colaboradores de la empresa MULTISERVICIOS PUNRE S.R.L Cajamarca en el año 2021 es correlacional muy baja (0.19).
- La relación del nivel de los Componentes del Estado de Ánimo en General en el Liderazgo de los colaboradores de la empresa MULTISERVICIOS PUNRE S.R.L Cajamarca en el año 2021 es correlacional baja con un 0.29.
- El nivel de Inteligencia Emocional predominante es “Capacidad Emocional Adecuada Promedio” con un 46.6%, seguido de “Capacidad Emocional baja” y “Capacidad Emocional muy Baja” los dos con 13.3%.
- El 73.3% de los encuestados cuentan con estilo de Liderazgo Transformacional, siendo el más predominante y 23.67% de los encuestados tienen el estilo de Liderazgo Transaccional y ninguno posee el estilo de Liderazgo Correctivo/Evitador.

REFERENCIAS

- Aamod, M. (2010). *Psicología Industrial/Organizacional*. México: Cengage Learning Editores.
- Abascal, E., & Esteban, I. G. (2005). *Análisis de encuestas*. Madrid: ESIC EDITORIAL.
- Agboli, F. (2016). Obtenido de <https://search.proquest.com/openview/80d4357bd13d7a8c43099e83ee83f508/1?pq-origsite=gscholar&cbl=18750&diss=y>.
- Anand, R., & Udaya-Suriyan, G. (2010). Emotional intelligence and its relationship with leadership practices. *International Journal of Business and Management*, 5(2), (pp. 65-76).
- Armando, M. (2013). La inteligencia emocional: una herramienta necesaria para el liderazgo. Concepto y componentes. *Revista de investigaciones UNAD*, 149-158.
- Ashforth, B. E., & Humphrey, R. H. (1995). Emotion in the workplace: A reappraisal. *Human relations*, 48(2), 97-125.
- Ashkanasy, N. M., & Tse, B. (2000). Transformational leadership as management of emotion: A conceptual review. .
- Ashkanasy, N. M.; Daus, C. S. (2002). Emotion in the workplace: The new challenge for managers. *The Academy of Management Executive*, 16(1), 76-86.
- Ashkanasy, N. M.; Tse, B. (2000). Transformational leadership as management of emotion: A conceptual review.
- Astous, A. d. (2003). *Investigación de Mercados*. Bogotá: Grupo Editorial Norma.

- Avalo, R. (2019). *Repositorio de Universidad César Vallejo* . Obtenido de Repositorio de Universidad César Vallejo : http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/39260/Avalo_BDLRE.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Avolio, B. J., & Bass, B. (2004). *Multifactor Leadership Questionnaire. Manual and Sampler Set (3rd ed.)*. Redwood City: Mindgarden.
- Avolio, B. J., & Bass, B. M. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72, 441-462.
- Avolio, B. J., & Bass, B. M. (2004). Multifactor leadership questionnaire. *Mind Garden*.
- Bahn, C. (1979). Can Intelligence-Tests Predict Executive Competence. *Personnel*, 56(4), 52-58.
- Barbosa, L. (2013). Liderazgo e inteligencia emocional en personas que desempeñan jefaturas en empresas de Bogotá. *Universidad & Empresa*, 89.
- Barbutto, J., & Burbach, M. (2006). The emotional intelligence of transformational leaders: a field of elected officers. *The journal of Social Psychology*, 146 (1) (pp. 65-64).
- Barling, J., Slater, F., & Kelloway, E. (2000). Transformational leadership and emotional intelligence: an exploratory study. *Leadership and Organization Development Journal.*, 21(3), (pp. 157-161).
- Bar-On, R. (1997b). *EQ-i Bar-On Emotional Quotient Inventory: A measure of emotional inventory. User's manual*. Toronto: Multi-Health Systems.
- Bellver, R. (20 de Febrero de 2021). *Liderazgo transformacional: características, ventajas, desventajas*. Obtenido de Lifeder.com: <https://www.lifeder.com/liderazgo-transformacional/>

- Bernard, L. (1926). *An introduction to social psychology*. New York: Henry Holt and Company.
- Betting, R. (2016). Obtenido de https://essay.utwente.nl/69657/1/Betting_MA_BMS.pdf.
- Blattner, J., & Bacigalupo, A. (2007). Using Emotional Intelligence to Develop Executive Leadership and Team and Organizational Development. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 59, 3: 209-219.
- Bono, J. E., & Judge, T. A. (2004). Personality and Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 901–910.
Obtenido de <http://doi.org/10.1037/0021->
- Botero, M. (2018). Obtenido de <http://pepsic.bvsalud.-org/pdf/pp/v3-4/v3-4a15.pdf>.
- Bray, D. &. (1966). *Psychological Monographs: General and Applied*.
- Brito, J. (2016). Inteligencia Emocional y Liderazgo. *INNOVA Research Journal*, No.4 pp. 16-21.
- Brown, W., Bryant, S., & Reilly, M. (2005). *Does emotional intelligence - As measured by the EQI - Influence transformational leadership and/or desirable outcomes?* Montana.
- Bustamante, S., Kawakami, R., & Reátegui, S. (2010). *Inteligencia Emocional Y Liderazgo en los getnetes bancarios del Perú*. Lima.
- Bustamante, S., Kawakami, R., & Reátegui, S. (2010). *Inteligencia Emocional y Liderazgo en los Gerentes Bancarios del Perú*. Lima.
- Bustamante, S., Kawakami, R., & Reátegui, S. (2010). *PUCP*. Obtenido de PUCP: <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/1675>
- Calder, B. J. (1977). An attribution theory of leadership. *New directions in organizational behavior*, 179, 204. .

- Charles, G. (2017). Obtenido de http://ijaemr.com/uploads/ijaemr_01_98.pdf.
- Chávez, D., Vargas, D., & Barbosa, L. (2011). *Liderazgo e Inteligencia Emocional en personas que ocupan jefaturas en una empresa de servicios*. Bogotá.
- Chopra, P. K., & Kanji, G. K. (2010). *Emotional intelligence: A catalyst for inspirational leadership and management excellence*.
- Chrusciel, D. (2006). Considerations of emotional intelligence (EI) in dealing with change decision management. *Management Decision*, 44(5), 644–657.
- Coetzee, C., & Schaap, P. (2004). The relationship between leadership style and emotional intelligence. . *Society of Industrial and Organizational Psychology, Inc.* .
- Contreras, F., & Castro, G. (2013). Liderazgo, poder y movilización organizacional. *Estudios Gerenciales*, 72-76.
- Cooper, R., & Sawaf, A. (1997). *Estrategia emocional para ejecutivos*. Barcelona: Ediciones Martínez Roca.
- Covey, S. (1992). *Principles centered leadership*. New York: Fireside Books, Simon and Schuster.
- Covey, S. (2013). *Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva*. España: Paidós.
- Cruz-Ortiz, V., Salanova, M., & Martínez, I. (2013). Liderazgo transformacional: investigación actual y retos futuros. *Universidad y Empresa*, 13 - 32.
- D'Alessio, F. (2009). Liderazgo y atributos gerenciales. Una visión global y estratégica. *Pearson Educación Prentice Hall*.
- D'Alessio, F. (2010). *Liderazgo y atributos gerenciales. Una visión global y estratégica*. México: Pearson Educación.
- D'Alessio, F. (2010). *Liderazgo y Atributos Gerenciales: Una visión Global y Estratégica*. México: Pearson Educación Prentice Hall.

- Dasborough, M. T., & Ashkanasy, N. M. (2002). Emotion and attribution of intentionality in leader-member relationships. *The Leadership Quarterly*, 13(5), 615-634.
- Diccionario de la lengua española* . (Diccionario de la lengua española de Octubre de 2019).
Obtenido de Real Academia Española: <https://dle.rae.es>
- Dulewics, C., Young, M., & Dulewics, V. (2005). The relevance of emotional intelligence for leadership performance. *The journal of General Management.*, 30 (3), (pp. 71-86).
- Etkin, J. (2003). *Gestión de la complejidad en las organizaciones*. México: Oxford University Press.
- Evans, M. (1970). Organizational Behavior and Human Performance. 5, 3: 277-298.
- Extremera, N., & Fernández, P. (2003). La Inteligencia Emocional en el Contexto Educativo: Hallazgos científicos de sus efectos en el aula. *Revista de Educación*, (332), 97-116.
- Extremera, N.; Fernández, P. (2003). La Inteligencia Emocional en el Contexto Educativo: Hallazgos científicos de sus efectos en el aula. *Revista de Educación*, (332), 97-116.
- Fairchild, R., Ferng, S., & Zwerner, R. (2014). *researchgate*. Obtenido de researchgate: https://www.researchgate.net/profile/Roseanne_Fairchild/publication/275019948_A_rural_hospital_study_informs_authentic_leadership_practices/links/561bc39b08aea80367242e07/A-rural-hospital-study-informs-authentic-leadership-practices.pdf.
- Fernández, M., & Quintero, N. (2017). Obtenido de <http://www.redalyc.org/-pdf/290/29051457005.pdf>.
- Fiedler, F. A. (1964). *Advances in Experimental Social Psychology*. Academic Press.
- Fiedler, F. E. (1967). *A Theory of Leadership Effectiveness*. New York: McGraw-Hill.
- Fineman, S. (1997). Emotion and management learning. *Management Learning*, 28(1), 13-25. .

- Friedman, H. S., Riggio, R. E., & Casella, D. F. (1988). Nonverbal skill, personal charisma, and initial attraction. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 14(1), 203-211.
- Gabel, R. (Agosto de 2005). *Inteligencia emocional: perspectivas y aplicaciones ocupacionales*. Obtenido de Lima: Universidad ESAN: <https://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.
- Gardner, H. (1983). *La teoría de las Inteligencias Múltiples*. New York: Basic Books.
- Gardner, H., & Hatch, T. (1989). Educational implications of the theory of multiple intelligences. *Educational researcher*, 18(8), 4-10. .
- Gardner, L., & Stough, C. (2002). Examining the relationship between leadership and emotional intelligence in senior level managers. *Leadership and Organization Development Journal*, 23, (pp. 68-78).
- George, J. M. (2000). Emotions and leadership: The role of emotional intelligence. *Human relations*, 53(8), 1027-1055.
- George, J. M. (2000). Emotions and leadership: The role of emotional intelligence. *Human relations*, 53(8), 1027-1055.
- George, J. M. (2000). Emotions and Leadership: The Role of Emotional Intelligence. *Human Relations*, 53(8), 1027–1055.
- Ghiselli, E. (1959). Traits differentiations management personnel. *Personnel Psychology*, 12, 4: 535 - 544.
- Gioya, P., & Juan, R. (2008). *Menos líderes, más liderazgo*. LID.
- Goleman, D. (1996). *La Inteligencia Emocional*. Buenos Aires: Javier Vergara.
- Goleman, D. (1997). *Inteligencia Emocional*. . Kairós.

Goleman, D. (1998). *Working with emotional intelligence*. New York: New York: Bantam Books.

Goleman, D. (1998). *La inteligencia Emocional en la empresa*. Buenos Aires: Ediciones B Argentina S.A.

Goleman, D. (1999). *Inteligencia Emocional en la Empresa*. Buenos Aires: Ediciones V Argentina S.A.

Goleman, D. (2000 y 2004). *Inteligencia Emocional en la empresa*. Estados Unidos: Harvard Business Review Press.

Goleman, D. (2003). *La Inteligencia Emocional*. Penguin Random House Grupo.

Goleman, D. (2003). *La inteligencia emocional: Por qué es más importante que el cociente intelectual*. México: Ediciones B.

Goleman, D. (2004). *El líder resonante crea más: El poder de la inteligencia emocional (2a ed.)*. Buenos Aires: Plaza & Janes Editores.

Goleman, D., & Cherniss, C. (2001). *Inteligencia Emocional en el trabajo*. Estados Unidos: Editorial Kairós, S.A.

Gómez, M. M. (2006). *Introducción a la metodología de la investigación científica*. Argentina: Brujas.

Gorroño, I. (2008). El abordaje de las emociones en las organizaciones: luces y sombras. *Cuadernos de Relaciones Laborales*, 26, 2:139-157.

Haroon, K. (2017). *Springer*. Obtenido de Springer: https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-319-69587-7_4

Hernández Argueta, M. (2014). *Inteligencia Emocional y su Relación con el Liderazgo en empleados de mandos altos y medios de hoteles de cuatro y cinco estrellas de Huehuetenango*. Huehuetenango.

- Hernberg, S. (1995). *Introducción a la epidemiología ocupacional*. Madrid: Díaz de Santos, S.A.
- Higgs, M., & Aikien, P. (2003). An exploration of the relationship between emotional intelligence and leadership practices. *Journal of Managerial Psychology*, 18, (pp.814-823).
- House, R. J. (1971). A path goal theory of leader effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 16, 3: 321-338.
- House, R. J., & Mitchell, T. R. (1974). *Contemporary Business*.
- House, R. J., & Mitchell, T. R. (1974). Path-goal theory of leadership. *Journal of Contemporary Business*, 3: 81-97.
- Ingram, J., & Cangemi, J. (2012). Emotions, emotional intelligence and leadership: a brief, pragmatic perspective. *Education*, 132, 4: 771-778.
- Kahn, R., & Katz, D. (1960). *Leadership practices in relation to productivity and morale*. New York: Harper & Row.
- Kerr, R., Garvin, J., Heaton, N., & Boyle, E. (2006). Emotional intelligence and leadership effectiveness. *Leadership & Organization Development Journal*, 27(4), 265–279.
- Kerr, S., & Jermier, J. M. (1978). Organizational behavior and human performance. 22, 3: 375-403.
- Lavayen, M., & María, B. (s.f.). Obtenido de [file:///D:/Drivers/EXEL/Downloads/7.%20La%20inteligencia%20emocional%20y%20sus%20implicaciones%20en%20el%20liderazgo%20efectivo%20\(1\).pdf](file:///D:/Drivers/EXEL/Downloads/7.%20La%20inteligencia%20emocional%20y%20sus%20implicaciones%20en%20el%20liderazgo%20efectivo%20(1).pdf)
- Leal, E. (2007). Tecnología de información e innovación. Factores claves para la competitividad en las pequeñas y mediana empresas. *Revista de ciencias Sociales*, 13, 1: 84-97.

- Lewin, K., Lippitt, R., & White, R. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created "social climates". *The Journal of Social Psychology*, 10,2: 269-299.
- Likert, L. (1961). *New patterns of management*. New York: McGraw Hill.
- Lippitt, R., & White, R. K. (1943). *Child behavior and development*. New York: McGraw-Hill.
- Malhotra, N. K. (2013). *Investigación de Mercados*. Pearson.
- Mayer, J. D., & Salovey, P. (2001). *What is emotional intelligence? In P. Salovey & D. Sluyter (Eds). Emotional Development and Emotional Intelligence: Implications for Educators*. New York: Nueva York: Basic Books.
- Mayer, J. S. (2000). Models of emotional . *Handbook of Intelligence*, (pp. 396-420).
- McDonald, I., Burke, C., & Stewart, K. (2018). *Liderazgo de sistemas: Creando organizaciones positivas*. Londres.
- Mittal, V., & .Sindhu, E. (2012). Emotional intelligence and leadership. *Global Journal of Management and Business Research*.
- Mittal, V., & Sindhu, E. (2012). Emotional intelligence and leadership. . *Global Journal of Management and Business Research*,, 12(16).
- Nájera, S. (2016). Liderazgo e Inteligencia Emocional. *INNOVA Research Journal*, pp. 19-24.
- Palmer, B., Walls, M. B., & Stough, C. (2001). Emotional intelligence and effective leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, 22(1), 5–10.
- Palmer, B., Walls, M., Burgess, Z., & Stough, C. (2001). Emotional intelligence and effective leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, 22(1), 5–10.
- Pérez, B. (2018). *Universidad Inca Garcilaso de la Vega*. Obtenido de Universidad Inca Garcilaso de la Vega:

[http://repositorio.uigv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.11818/3051/TRAB.SUF.PR
OF_%20BRIGGITE%20YESENIA%20P%c3%89REZ%20RUEDA.pdf?sequence
=2&isAllowed=y](http://repositorio.uigv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.11818/3051/TRAB.SUF.PR
OF_%20BRIGGITE%20YESENIA%20P%c3%89REZ%20RUEDA.pdf?sequence
=2&isAllowed=y)

Pérez, V., & Azzollini, S. (2013). *Scielo*. Obtenido de Scielo: http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0254-92472013000100006.

Publishing Harvard, B. (2016). Obtenido de <https://www.pqs.pe/emprendimiento/-caracteristicas-buen-lider-segun-harvard>

Ramírez, B., & Carolina, L. (2013). Liderazgo e inteligencia emocional en personas que desempeñan jefaturas en empresas de Bogotá. *Universidad & Empresa*, pp. 87-106.

Ramírez, G. (2013). Liderazgo organizacional. Un desafío permanente. *Universidad y Empresa*, 5-11.

Reid, J. (2010). *proquest*. Obtenido de proquest: http://hooppconnect.org/uploadedFiles/Pages/Newsroom/HOOPP_in_the_News/2011/0401_Ivey_journal.pdf

Rifkin, J. (2010). *La civilización empática: la carrera hacia una conciencia global en un mundo en crisis*. Barcelona: Paidós Iberica.

Rocha, C. M. (2015). *Metodología de la investigación*. Mexico: Progreso S.A de C.V.

Rodríguez, A. (2018). *La mente es maravillosa*. Obtenido de La mente maravillosa: <https://lamenteesmaravillosa.com/tipos-de-liderazgo-segun-daniel-golema>.

Ruano, M. Á., Calvo, A. L., & Sampaio, A. J. (2009). *Estudio observacional de la competición en Baloncesto*. Sevilla: Wanceulen Editorial Deportiva, S.L.

Salovey, P., & Mayer, J. (1990). *Emotional intelligence. Imagination, cognition and personality*.

- Salvador Atanacio, A. (2010). *Relación de la Inteligencia Emocional en el Liderazgo del equipo directivo en las instituciones educativas de la zona de Canto Grande UGEL N° 005 del Distrito de Sna Juan de Lurigancho* . Lima.
- Slavkin, H. (2010). Obtenido de <http://dx.doi.org/10.2147/JHL.S8082>
- Sosik, J. J., & Megerian, L. E. (1999). Understanding Leader Emotional Intelligence and Performance: The Role of Self-Other Agreement on Transformational Leadership Perceptions. . *Group & Organization Management*,, 24(3), 367–390.
- Sosik, J., & Dongil, J. (2018). *taylorfrancis*. Obtenido de taylorfrancis: <https://www.taylorfrancis.com/books/9781315167206>.
- Sosik, J.; Megerian, L.E. (1999). understanding leader emotional intelligence and performance. *Group & Organization Management*, 24 (3), (pp. 367-390).
- Stogdill, R. M. (1974). *Handbook of Leadership*. New York: New York: Free Press.
- Tamayo y Tamayo, M. (1997). *El proceso de la investigación científica* .
- Tannenbaum, R., & Schmidt, W. H. (1957). How to Choose a Leadership Pattern. *Harvard Business Review*, 95-101.
- Thorndike, E. L. (1920).
- Ugarriza, N. (2001). La evaluación de la inteligencia emocional a través del inventario de BarON (I-CE) en una muestra de Lima Metropolitana. *Redalyc.org*, 129-160.
- Ugarriza, N. (2001). *La evaluación de la inteligencia emocional a través del inventario de BarOn (I-CE) en una muestra de Lima Metropolitana* . Lima.
- Van Vugt, M. (2006). Evolutionary origins of leadership and followership. *Personality and Social Psychology Review*, 10: 354-372.
- Vroom, V. H., & Yetton, P. W. (1973). *Leadership and decision-making*. Pittsburgh: University of Pittsburgh Press.

- Warner, I. (2009). Emotional Intelligence and Leadership. *Knowledge Management Leadership*, 42(1), 167–172.
- Warner, I. (2009). Emotional Intelligence and Leadership. *Knowledge Management Leadership*, 42(1), 167–172.
- Weisinger, H. (2003). *La inteligencia emocional en el trabajo. La comprensión de las propias emociones como una forma de lograr la comunicación óptima*. Madrid: Suma de Letras.
- Wikcionario. (23 de Abril de 2020). *Wikcionario*. Obtenido de Emoción: <https://es.wiktionary.org/wiki/emoción#Etimología>
- Winkler, W. (2010). *Google books*. Obtenido de Google books: https://books.google.com.pe/books?id=0SsbAkCd9gYC&pg=PA6&dq=leadership&hl=es419&sa=X&ved=0ahUKEwiRjtrEkY_jAhUvuVkKHavFD4M4ChDoAQgvMAE#v=onepage&q=leadership&f=false.
- Yturalde, E. (2019). *Habilidades esenciales para un futuro exitoso*. Obtenido de Ernesto Yturalde Worldwilde INC.: <https://habilidadesduras.com/habilidades-duras.html>
- Yukl, G. (1989). Managerial leadership: A review of theory and research. *Journal of Management*, 15(2), 251-289.
- Yukl, G.; Gordon, A.; Taber, T. (2002). A hierarchical taxonomy of leadership behavior: Integrating a half century of behavior research. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 9(1), 15-32.
- Zárate, R., & Matviuk, S. (2010). La Inteligencia Emocional y el sector colombiano. *Revista EAN No. 69*, 148-165.

Zárate, R., & Matviuk, S. (2012). Inteligencia emocional y prácticas de liderazgo en las organizaciones colombianas Cuadernos de Administración. *Cuadernos de Administración*, pp. 89-102.

ANEXOS

ANEXO N° 1. Cuestionario EQ-I BarOn Emotional Quotient Inventory

INVENTARIO EMOCIONAL – BarOn

Nombre: _____ Edad: _____

Área y puesto de trabajo: _____ Sexo: _____

Este cuestionario contiene una serie de frases cortas que permite hacer una descripción de ti mismo(a). Para ello, debes indicar en qué medida cada una de las oraciones que aparecen a continuación es verdadera, de acuerdo a como te sientes, piensas o actúas la mayoría de las veces.

Hay cinco respuestas por cada frase.

| | | | | |
|--------------------------|--------------------------------|----------------------------|------------------------------------|-------------------------------|
| 1 nunca es mi caso | 2 pocas veces es mi caso | 3 a veces es mi caso | 4 muchas veces es mi caso | 5 siempre es mi caso |
|--------------------------|--------------------------------|----------------------------|------------------------------------|-------------------------------|

INSTRUCCIONES

Lee cada una de las frases y selecciona **UNA** de las cinco alternativas, la que sea más apropiada para ti, seleccionando el número (del 1 al 5) que corresponde a la respuesta que escogiste según sea tu caso. **Marca con un aspa el número.**

Si alguna de las frases no tiene que ver contigo, igualmente responde teniendo en cuenta cómo te sentirías, pensarías o actuarías si estuvieras en esa situación. Notarás que algunas frases no te proporcionan toda la información necesaria; aunque no estés seguro(a) selecciona la respuesta más adecuada para ti. No hay respuestas "correctas" o "incorrectas", ni respuestas "buenas" o "malas". Responde honesta y sinceramente de acuerdo a cómo eres.

NO como te gustaría ser, **NO** como te gustaría que otro te viera. **NO** hay límite, pero por favor trabaja con rapidez y asegúrate de responder a **TODAS** las oraciones.

| | 1 nunca es mi caso | 2 pocas veces es mi caso | 3 a veces es mi caso | 4 muchas veces es mi caso | 5 siempre es mi caso |
|---|--------------------------|-----------------------------------|----------------------------|------------------------------------|----------------------------|
| 1. Para superar las dificultades que se me presentan actúo paso a paso. | | | | | |
| 2. Es difícil para mí disfrutar de la vida. | | | | | |
| 3. Prefiero un trabajo en el que se me diga casi todo lo que tengo que hacer. | | | | | |
| 4. Sé cómo enfrentar los problemas más desagradables. | | | | | |
| 5. Me agradan las personas que conozco. | | | | | |
| 6. Trato de valorar y darle el mejor sentido a mi vida. | | | | | |
| 7. Me resulta relativamente fácil expresar mis sentimientos. | | | | | |
| 8. Trato de ser realista, no me gusta fantasear ni soñar despierto(a). | | | | | |
| 9. Reconozco con facilidad mis emociones. | | | | | |
| 10. Soy incapaz de demostrar afecto. | | | | | |
| 11. Me siento seguro(a) de mí mismo(a) en la mayoría de situaciones. | | | | | |
| 12. Tengo la sensación que algo no está bien en mi cabeza. | | | | | |
| 13. Tengo problema para controlarme cuando me enojo. | | | | | |
| 14. Me resulta difícil comenzar cosas nuevas. | | | | | |
| 15. Cuando enfrento una situación difícil me gusta reunir toda la información posible que pueda sobre ella. | | | | | |
| 16. Me gusta ayudar a la gente. | | | | | |
| 17. Me es difícil sonreír. | | | | | |
| 18. Soy incapaz de comprender cómo se sienten los demás. | | | | | |
| 19. Cuando trabajo con otro, tiendo a confiar más en sus ideas que en las mías. | | | | | |
| 20. Creo que puedo controlarme en situaciones muy difíciles. | | | | | |
| 21. Realmente no sé para que soy bueno(a). | | | | | |
| 22. No soy capaz de expresar mis ideas. | | | | | |
| 23. Me es difícil compartir mis sentimientos más íntimos con los demás. | | | | | |
| 24. No tengo confianza en mí mismo(a). | | | | | |
| 25. Creo que he perdido la cabeza. | | | | | |
| 26. Soy optimista en la mayoría de las cosas que hago. | | | | | |

| | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|
| 27. Cuando comienzo a hablar me resulta difícil detenerme. | | | | | |
| 28. En general, me resulta difícil adaptarme. | | | | | |
| 29. Me gusta tener una visión general de un problema antes de intentar solucionarlo. | | | | | |
| 30. No me molesta aprovecharme de los demás, especialmente si se lo merecen. | | | | | |
| 31. Soy una persona bastante alegre y optimista. | | | | | |
| 32. Prefiero que otros tomen decisiones por mí. | | | | | |
| 33. Puedo manejar situaciones de estrés, sin ponerme demasiado nervioso(a). | | | | | |
| 34. Pienso bien de las personas. | | | | | |
| 35. Me es difícil entender cómo me siento. | | | | | |
| 36. He logrado muy poco en los últimos años. | | | | | |
| 37. Cuando estoy enojado(a) con alguien se lo puedo decir. | | | | | |
| 38. He tenido experiencias extrañas que no puedo explicar. | | | | | |
| 39. Me resulta fácil hacer amigos(as). | | | | | |
| 40. Me tengo mucho respeto. | | | | | |
| 41. Hago cosas muy raras. | | | | | |
| 42. Soy impulsivo(a), y eso me trae problemas. | | | | | |
| 43. Me resulta difícil cambiar de opinión. | | | | | |
| 44. Soy bueno para comprender los sentimientos de las personas. | | | | | |
| 45. Lo primero que hago cuando tengo un problema es detenerme a pensar. | | | | | |
| 46. A la gente le resulta difícil confiar en mí. | | | | | |
| 47. Estoy contento(a) con mi vida. | | | | | |
| 48. Me resulta difícil tomar decisiones por mí mismo(a). | | | | | |
| 49. No puedo soportar el estrés. | | | | | |
| 50. En mi vida no hago nada malo. | | | | | |
| 51. No disfruto lo que hago. | | | | | |
| 52. Me resulta difícil expresar mis sentimientos más íntimos. | | | | | |
| 53. La gente no comprende mi manera de pensar. | | | | | |
| 54. Generalmente espero lo mejor. | | | | | |
| 55. Mis amigos me confían sus intimidades. | | | | | |
| 56. No me siento bien conmigo mismo(a). | | | | | |
| 57. Percibo cosas extrañas que los demás no ven. | | | | | |
| 58. La gente me dice que baje el tono de voz cuando discuto. | | | | | |
| 59. Me resulta fácil adaptarme a situaciones nuevas. | | | | | |
| 60. Cuando intento resolver un problema analizo todas las posibles soluciones y luego escojo la que considero mejor. | | | | | |

| | | | | | |
|---|--|--|--|--|--|
| 61. Me detendría y ayudaría a un niño que llora por encontrar a sus padres, aun cuando tuviese algo que hacer en ese momento. | | | | | |
| 62. Soy una persona divertida. | | | | | |
| 63. Soy consciente de cómo me siento. | | | | | |
| 64. Siento que me resulta difícil controlar mi ansiedad. | | | | | |
| 65. Nada me perturba. | | | | | |
| 66. No me entusiasman mucho mis intereses. | | | | | |
| 67. Cuando estoy en desacuerdo con alguien soy capaz de decírselo. | | | | | |
| 68. Tengo tendencia a fantasear y perder contacto con lo que ocurre a mi alrededor. | | | | | |
| 69. Me es difícil llevarme con los demás. | | | | | |
| 70. Me resulta difícil aceptarme tal como soy. | | | | | |
| 71. Me siento como si estuviera separado(a) de mi cuerpo. | | | | | |
| 72. Me importa lo que puede sucederle a los demás. | | | | | |
| 73. Soy impaciente. | | | | | |
| 74. Puedo cambiar mis viejas costumbres. | | | | | |
| 75. Me resulta difícil escoger la mejor solución cuando tengo que resolver un problema. | | | | | |
| 76. Si pudiera violar la ley sin pagar las consecuencias, lo haría en determinadas situaciones. | | | | | |
| 77. Me deprimó. | | | | | |
| 78. Sé cómo mantener la calma en situaciones difíciles. | | | | | |
| 79. Nunca he mentado. | | | | | |
| 80. En general me siento motivado(a) para continuar adelante, incluso cuando las cosas se ponen difíciles. | | | | | |
| 81. Trato de continuar y desarrollar aquellas cosas que me divierten. | | | | | |
| 82. Me resulta difícil decir "no" aunque tenga el deseo de hacerlo. | | | | | |
| 83. Me dejo llevar por mi imaginación y mis fantasías. | | | | | |
| 84. Mis relaciones más cercanas significan mucho, tanto para mí como para mis amigos. | | | | | |
| 85. Me siento feliz con el tipo de persona que soy. | | | | | |
| 86. Tengo reacciones fuertes, intensas que son difíciles de controlar. | | | | | |
| 87. En general, me resulta difícil realizar cambios en mi vida cotidiana. | | | | | |
| 88. Soy consciente de lo que me está pasando, aun cuando estoy alterado(a). | | | | | |
| 89. Para poder resolver una situación que se presenta, analizo todas las posibilidades existentes. | | | | | |
| 90. Soy capaz de respetar a los demás. | | | | | |
| 91. No estoy contento(a) con mi vida. | | | | | |

| | | | | | |
|---|--|--|--|--|--|
| 92. Prefiero seguir a otros a ser líder. | | | | | |
| 93. Me resulta difícil enfrentar las cosas desagradables de la vida. | | | | | |
| 94. Nunca he violado la ley. | | | | | |
| 95. Disfruto de las cosas que me interesan. | | | | | |
| 96. Me resulta relativamente fácil decirle a la gente lo que pienso. | | | | | |
| 97. Tiendo a exagerar. | | | | | |
| 98. Soy sensible a los sentimientos de las otras personas. | | | | | |
| 99. Mantengo buenas relaciones con los demás. | | | | | |
| 100. Estoy contento(a) con mi cuerpo. | | | | | |
| 101. Soy una persona muy extraña. | | | | | |
| 102. Soy impulsivo(a). | | | | | |
| 103. Me resulta difícil cambiar mis costumbres. | | | | | |
| 104. Considero que es muy importante ser un(a) ciudadano(a) que respeta la ley. | | | | | |
| 105. Disfruto mis vacaciones y los fines de semana. | | | | | |
| 106. En general tengo una actitud positiva para todo, aun cuando surgen problemas. | | | | | |
| 107. Tengo tendencia a depender de otros. | | | | | |
| 108. Creo en mi capacidad para manejar los problemas más difíciles. | | | | | |
| 109. No me siento avergonzado(a) por nada de lo que he hecho hasta ahora. | | | | | |
| 110. Trato de aprovechar al máximo las cosas que me gustan y me divierten. | | | | | |
| 111. Los demás piensan que no me hago valer, que me falta firmeza. | | | | | |
| 112. Soy capaz de dejar de fantasear para volver a ponerme en contacto con la realidad. | | | | | |
| 113. Los demás opinan que soy una persona sociable. | | | | | |
| 114. Estoy contento(a) con la forma en que me veo. | | | | | |
| 115. Tengo pensamientos extraños que los demás no logran entender. | | | | | |
| 116. Me es difícil describir lo que siento. | | | | | |
| 117. Tengo mal carácter. | | | | | |
| 118. Por lo general, me trabo cuando pienso acerca de las diferentes maneras de resolver un problema. | | | | | |
| 119. Me es difícil ver sufrir a la gente. | | | | | |
| 120. Me gusta divertirme. | | | | | |
| 121. Me parece que necesito de los demás más de lo que ellos me necesitan. | | | | | |
| 122. Me pongo ansioso(a). | | | | | |
| 123. No tengo días malos. | | | | | |

| | | | | | |
|---|--|--|--|--|--|
| 124. Intento no herir los sentimientos de los demás. | | | | | |
| 125. No tengo una buena idea de lo que quiero en la vida. | | | | | |
| 126. Me es difícil hacer valer mis derechos. | | | | | |
| 127. Me es difícil ser realista. | | | | | |
| 128. No mantengo relación con mis amistades. | | | | | |
| 129. Haciendo un balance de mis puntos positivos y negativos me siento bien conmigo mismo(a). | | | | | |
| 130. Tengo una tendencia a explotar de cólera fácilmente. | | | | | |
| 131. Si me viera obligado(a) a dejar mi casa actual, me sería difícil adaptarme nuevamente. | | | | | |
| 132. En general, cuando comienzo algo nuevo tengo la sensación que voy a fracasar. | | | | | |
| 133. He respondido sincera y honestamente a las frases anteriores. | | | | | |

ANEXO N°2. Cuestionario Multifactorial de Liderazgo (MLQ Forma 5X Corta)

CUESTIONARIO MULTIFACTORIAL DE LIDERAZGO

Nombre: _____ Edad: _____

Área y puesto de trabajo: _____ Sexo: _____

Este cuestionario intenta describir su estilo de liderazgo, tal como Ud. lo percibe. Por favor, responda todos los ítems de este cuadernillo.

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 y/o Siempre |
|-------|----------|---------|----------|----------------------------|
| 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |

| | |
|--|-----------|
| 1. Ayudo a los demás siempre que se esfuercen | 0 1 2 3 4 |
| 2. Acostumbro a evaluar críticamente creencias y supuestos para ver si son apropiados. | 0 1 2 3 4 |
| 3. Trato de no interferir en los problemas, hasta que se vuelven serios. | 0 1 2 3 4 |
| 4. Trato de poner atención sobre las irregularidades, errores y desviaciones de los estándares requeridos. | 0 1 2 3 4 |
| 5. Me cuesta involucrarme cuando surge alguna situación relevante. | 0 1 2 3 4 |
| 6. Expreso mis valores y creencias más importantes. | 0 1 2 3 4 |
| 7. A veces estoy ausente cuando surgen problemas importantes. | 0 1 2 3 4 |
| 8. Cuando resuelvo problemas, trato de verlos de distintas formas. | 0 1 2 3 4 |
| 9. Trato de mostrar el futuro de modo optimista. | 0 1 2 3 4 |
| 10. Hago que los demás se sientan orgullosos de trabajar conmigo. | 0 1 2 3 4 |
| 11. Aclaro y específico la responsabilidad de cada uno, para lograr los objetivos de desempeño. | 0 1 2 3 4 |
| 12. Me decido a actuar sólo cuando las cosas están funcionando mal. | 0 1 2 3 4 |
| 13. Tiendo a hablar con entusiasmo sobre las metas. | 0 1 2 3 4 |
| 14. Considero importante tener un objetivo claro en lo que se hace. | 0 1 2 3 4 |
| 15. Le dedico tiempo a enseñar y orientar. | 0 1 2 3 4 |

| | |
|--|-----------|
| 16. Dejo en claro lo que cada uno podría recibir, si se logran las metas. | 0 1 2 3 4 |
| 17. Sostengo la firme creencia en que, si algo no ha dejado de funcionar totalmente, no es necesario arreglarlo. | 0 1 2 3 4 |
| 18. Por el bienestar del grupo soy capaz de ir más allá de mis intereses. | 0 1 2 3 4 |
| 19. Trato a los demás como individuos y no sólo como miembros de un grupo. | 0 1 2 3 4 |
| 20. Señalo que los problemas deben llegar a ser crónicos antes de tomar acciones. | 0 1 2 3 4 |
| 21. Actúo de modo que me gano al respeto de los demás. | 0 1 2 3 4 |
| 22. Pongo toda mi atención en la búsqueda y manejo de errores, quejas y fallas. | 0 1 2 3 4 |

| | |
|--|-----------|
| 23. Tomo en consideración las consecuencias morales y éticas en las decisiones adoptadas. | 0 1 2 3 4 |
| 24. Realizo un seguimiento de todos los errores que se producen. | 0 1 2 3 4 |
| 25. Me muestro confiable y seguro. | 0 1 2 3 4 |
| 26. Construyo una visión motivante del futuro. | 0 1 2 3 4 |
| 27. Dirijo mi atención hacia fracasos o errores para alcanzar los estándares. | 0 1 2 3 4 |
| 28. Suele costarme tomar decisiones. | 0 1 2 3 4 |
| 29. Considero que cada persona tiene necesidades, habilidades y aspiraciones únicas. | 0 1 2 3 4 |
| 30. Ayudo a los demás a mirar los problemas desde distintos puntos de vista. | 0 1 2 3 4 |
| 31. Ayudo a los demás a desarrollar sus fortalezas. | 0 1 2 3 4 |
| 32. Sugiero a los demás nuevas formas de hacer su trabajo. | 0 1 2 3 4 |
| 33. Medito detenidamente la respuesta a asuntos urgentes, aunque esto implique demora. | 0 1 2 3 4 |
| 34. Enfatizo la importancia de tener una misión compartida. | 0 1 2 3 4 |
| 35. Expreso mi satisfacción cuando los demás cumplen con lo esperado. | 0 1 2 3 4 |
| 36. Expreso confianza en que se alcanzarán las metas. | 0 1 2 3 4 |
| 37. Soy efectivo/a en relacionar el trabajo de los demás con sus necesidades. | 0 1 2 3 4 |
| 38. Utilizo métodos de liderazgo que resultan satisfactorios para los miembros de mi grupo de trabajo. | 0 1 2 3 4 |
| 39. Soy capaz de llevar a los demás a hacer más de lo que esperaban hacer. | 0 1 2 3 4 |
| 40. Soy efectivo/a representando a los demás frente a los superiores. | 0 1 2 3 4 |
| 41. Puedo trabajar con los demás en forma satisfactoria. | 0 1 2 3 4 |
| 42. Aumento la motivación de los demás hacia el éxito. | 0 1 2 3 4 |
| 43. Soy efectivo/a en encontrar las necesidades de la organización. | 0 1 2 3 4 |
| 44. Motivo a los demás a trabajar más duro | 0 1 2 3 4 |
| 45. Dirijo un grupo que es efectivo. | 0 1 2 3 4 |
| 46. Comparto los riesgos en las decisiones tomadas en el grupo de trabajo. | 0 1 2 3 4 |

| | |
|--|-----------|
| 47. Quienes trabajan conmigo tienen confianza en mis juicios y mis decisiones. | 0 1 2 3 4 |
| 48. Motivo a los demás a tener confianza en sí mismos. | 0 1 2 3 4 |
| 49. Evalué las consecuencias de las decisiones adoptadas. | 0 1 2 3 4 |
| 50. Busco la manera de desarrollar las capacidades de los demás. | 0 1 2 3 4 |
| 51. Aclaro a cada uno lo que recibirá a cambio de su trabajo. | 0 1 2 3 4 |
| 52. Me concentro en detectar y corregir errores. | 0 1 2 3 4 |
| 53. Espero que las situaciones se vuelvan difíciles de resolver, para comenzar a actuar. | 0 1 2 3 4 |
| 54. Tiendo a no corregir errores ni fallas. | 0 1 2 3 4 |
| 55. Hago que los demás deseen poner más de su parte en el trabajo. | 0 1 2 3 4 |

| | |
|---|-----------|
| 56. El rendimiento productivo del grupo que dirijo es bien evaluado dentro de la organización. | 0 1 2 3 4 |
| 57. Intento mostrar coherencia entre lo que digo y hago. | 0 1 2 3 4 |
| 58. Intento ser un modelo a seguir para los demás. | 0 1 2 3 4 |
| 59. Ayudo a los demás a centrarse en metas que son alcanzables. | 0 1 2 3 4 |
| 60. Estimulo la tolerancia a las diferencias de opinión. | 0 1 2 3 4 |
| 61. Tiendo a comportarme de modo de poder guiar a mis subordinados. | 0 1 2 3 4 |
| 62. Me relaciono personalmente con cada uno de mis colaboradores. | 0 1 2 3 4 |
| 63. Cuando los demás logran los objetivos propuestos, les hago saber que lo han hecho bien. | 0 1 2 3 4 |
| 64. Me interesa corregir y solucionar los errores que se producen. | 0 1 2 3 4 |
| 65. En general no superviso el trabajo de los demás, salvo que surja un problema grave. | 0 1 2 3 4 |
| 66. Generalmente prefiero no tener que tomar decisiones. | 0 1 2 3 4 |
| 67. Me preocupo de aumentar el deseo de alcanzar las metas en los demás. | 0 1 2 3 4 |
| 68. Soy efectivo/a en buscar formas de motivar al grupo de trabajo. | 0 1 2 3 4 |
| 69. Expreso mi interés a los demás por lo valioso de sus aportes para resolver problemas. | 0 1 2 3 4 |
| 70. Los empleados manifiestan su satisfacción al trabajar conmigo. | 0 1 2 3 4 |
| 71. Me interesa conocer las necesidades que tiene el grupo de trabajo. | 0 1 2 3 4 |
| 72. Soy capaz de exponer a los demás los beneficios que para cada uno acarrea el alcanzar las metas organizacionales. | 0 1 2 3 4 |
| 73. Tiendo a estimular a los demás a expresar sus ideas y opiniones sobre el método de trabajo. | 0 1 2 3 4 |
| 74. Sé lo que necesita cada uno de los miembros del grupo. | 0 1 2 3 4 |
| 75. Tengo la creencia de que cada cual debe buscar su forma de hacer el trabajo. | 0 1 2 3 4 |
| 76. En general cumplo con las expectativas que tienen de mí mis subordinados. | 0 1 2 3 4 |
| 77. Informo permanentemente a los demás sobre las fortalezas que poseen. | 0 1 2 3 4 |

| | |
|---|-----------|
| 78. Creo que muchos problemas se resuelven solos, sin necesidad de intervenir. | 0 1 2 3 4 |
| 79. Logro contar con mi equipo cada vez que hay trabajo extra. | 0 1 2 3 4 |
| 80. Siento que quienes trabajan conmigo me escuchan con atención. | 0 1 2 3 4 |
| 81. Puedo construir metas que incluyan las necesidades de quienes trabajan conmigo. | 0 1 2 3 4 |
| 82. Los demás creen que es grato trabajar conmigo. | 0 1 2 3 4 |