



**Universidad Autónoma de Querétaro**  
Facultad de Contaduría y Administración

**INTELIGENCIA EMOCIONAL Y SU RELACIÓN CON EL LIDERAZGO EN  
UNA EMPRESA AUTOMOTRIZ EN QUERÉTARO**

Tesis

Que como parte de los requisitos para obtener el grado de

Maestro en

Administración con Especialidad en Alta Dirección

Presenta

Jorge Santoyo Bucio

Santiago de Querétaro, Qro., Febrero de 2019.'



Universidad Autónoma de Querétaro  
Facultad de Contaduría y Administración  
Maestría en Administración

INTELIGENCIA EMOCIONAL Y SU RELACIÓN CON EL LIDERAZGO EN UNA  
EMPRESA AUTOMOTRIZ EN QUERÉTARO

**TESIS**

Que como parte de los requisitos para obtener el grado de  
Maestro en Administración con Área Terminal en Alta Dirección

**Presenta:**

Jorge Santoyo Bucio

**Dirigido por:**

Dra. Ma. Luisa Leal García

SINODALES

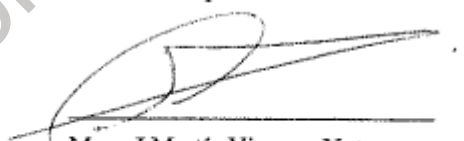
Dra. Luisa Leal García  
Presidente


Dr. Arturo Castañeda Olalde  
Secretario


M. en I Martín Vivanco Vargas  
Vocal


M. en A María Elena Díaz Calzada  
Suplente

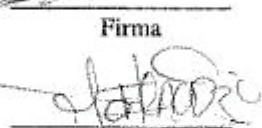
Dr. Crisogono de Santiago Guerrero  
Suplente


  
M. en I Martín Vivanco Vargas  
Director de la Facultad de Contaduría  
Y Administración


  
Firma

  
Firma

  
Firma

  
Firma

  
Firma

  
Dra. Ma. Guadalupe Flavia Loarca Piña  
Directora de Investigación y Posgrado

Centro Universitario  
Querétaro, Qro.  
Febrero de 2019  
**México**

## Resumen

En el presente estudio se puso a prueba la existencia de la relación entre la inteligencia emocional y el liderazgo. Es decir, la intención es probar, si un líder tiene un buen manejo de sus emociones esto a su vez, influye de alguna manera en su desempeño como líder hacia sus subordinados. El análisis se realizó en una empresa automotriz de la ciudad de Querétaro, Qro. En México a través de una encuesta a 30 empleados de confianza pertenecientes a esta organización. El análisis correlacional permitió dictaminar que si existe una relación entre ambas variables y poder hacer una serie de recomendaciones en base a los resultados obtenidos. La intención de este análisis es brindar a la organización información fehaciente para realizar una estrategia desarrollo de su talento como líderes. Al demostrar en el estudio una relación positiva entre inteligencia emocional y liderazgo dicta la relevancia que tiene el trabajar en el desarrollo de las habilidades emocionales para mejorar el desempeño de un líder. Se tuvo información relevante para el desarrollo de la estrategia, y finalmente una serie de recomendaciones para la realización de la misma. La correlación que se obtuvo entre estas variables fue de 0.86, lo cual indica una fuerte relación entre las mismas, y la importancia del desarrollo de habilidades de Inteligencia emocional para el desarrollo de los líderes.

**(Palabras clave:** Liderazgo, Inteligencia emocional, desarrollo)

## Summary

The study tested the existence of relationship between emotional intelligence and leadership. That is, the aim is at determining that if a leader has a good handling of emotions, this in turn, influences in anyway his performance as leader towards his subordinates, the analysis was carried out in an automotive company in the city of Querétaro, Qro. In Mexico through a survey applied to 30 trusted employees belonging in this organization. The correlational analysis enabled us to determine that there is a relationship between the two variables and making a series of recommendations based on the results obtained. The aim of this analysis is at providing the organization with reliable information to carry out a strategy to develop their talent as leaders. Proving there's a positive relationship between emotional intelligence and leadership dictates the relevance of working on the development of emotional skills to improve the performance of a leader. The study resulted in a relevant information for the development of the strategy, and for a series of recommendations for its implementation. Correlation obtained between these variables was 0.86, which indicates a strong relationship between them, and the importance of the development of emotional intelligence skills for the development of leaders.

**(Key words:** leadership, emotional intelligence, development)

### **Dedicatorias**

Primero y antes que nada este trabajo es el resultado del apoyo que he recibido por parte de mi familia, nuestra fortaleza. Mi madre Argelia Bucio Pérez que a través de su esfuerzo he logrado obtener mi carrera como Ingeniero Industrial y a través de sus enseñanzas ha despertado en mí el hambre de conocimiento y superación lo que me motivó a buscar una maestría. Mis hermanos Annya y Froylán que siempre han estado conmigo para apoyarme en lo que necesite. A su vez a mi esposa Florecita que siempre estuvo conmigo en este camino que decidimos recorrer.

Dirección General de Bibliotecas de la UJAQ

## **Agradecimientos**

Agradecimiento a la Universidad Autónoma de Querétaro, a la empresa que abrió las puertas para hacer este estudio y especial agradecimiento a la Dra. Ma. Luisa Leal por su apoyo en la realización de esta Tesis.

Dirección General de Bibliotecas de la UAQ

<b>Índice</b>	<b>Página</b>
Resumen	i
Summary	ii
Dedicatorias	iii
Agradecimientos	iv
Índice	v
Índice de tablas	vii
Índice de figuras	viii
1. INTRODUCCION	1
2. MARCO TEÓRICO	3
2.1. Inteligencia Emocional	3
2.1.1. Inteligencia emocional por John Mayer y Peter Salovey	5
2.1.2. Inteligencia emocional por Daniel Goleman	5
2.1.3. Inteligencia emocional por Thomson y Rodríguez	25
2.2. Liderazgo	26
2.2.1. Qué es el liderazgo	26
2.2.2. Etapas del liderazgo a través de la historia	27
2.2.3. Modelos de liderazgo	31
2.3. Investigaciones relacionadas	36
2.3.1. El empowerment y su relación con la satisfacción laboral	36
2.3.2. La toma de decisiones en la alta dirección a través de la inteligencia emocional como herramienta	37
2.3.3. La relación de la inteligencia emocional con el éxito profesional	40
3. CARACTERÍSTICAS DE LA INVESTIGACIÓN	46
3.1. Justificación	46
3.2. La relevancia de este estudio para la organización	46
3.3. Planteamiento del problema	47
3.4. Preguntas de investigación	47
3.5. Objetivo General	47

3.6. Objetivos Específicos	47
3.7. Definición del universo	48
3.8. Tamaño y tipo de muestra	48
3.9. Definición de variables	48
3.9.1. Variable Dependiente (Liderazgo)	48
3.9.2. Variable independiente (Inteligencia Emocional)	48
3.10. Hipótesis	48
4. METODOLOGÍA	49
4.1. Diseño del Estudio y/o la Investigación	49
4.2. Tipo de Estudio	49
4.3. Instrumento	49
4.4. Procedimiento	50
5. RESULTADOS	51
5.1. Datos Generales	51
5.2. Inteligencia Emocional	58
5.3. Liderazgo	68
5.4. Análisis de correlación de Variables	78
5.5. Comprobación de Hipótesis	80
PROPUESTA Y CONCLUSIONES	82
REFERENCIAS	90
APÉNDICE	92



<b>Índice de tablas</b>	<b>Página</b>
Tabla 1 Los cinco componentes del liderazgo	24
Tabla 2 Definiciones de liderazgo	26
Tabla 3 Promedios	78

Dirección General de Bibliotecas de la UAQ

<b>Índice de figuras</b>	<b>Página</b>
Figura 1 Liderazgo Situacional	33
Figura 2 Gráfica Sexos	51
Figura 3 Gráfica Edades	51
Figura 4 Gráfica de Antigüedad en Empresa	52
Figura 5 Gráfica de Antigüedad en puesto	53
Figura 6 Gráfica de estudiantes en Posgrado	53
Figura 7 Gráfica de “Vive con”	54
Figura 8 Departamento	54
Figura 9 Lugar de Nacimiento	55
Figura 10 Carrera	56
Figura 11 Lugar de Licenciatura	57
Figura 12 Grafico pregunta 1 IE	58
Figura 13 Grafico pregunta 2 IE	59
Figura 14 Grafico pregunta 3 IE	60
Figura 15 Grafico pregunta 4 IE	61
Figura 16 Grafico pregunta 5 IE	62
Figura 17 Grafico pregunta 6 IE	63
Figura 18 Grafico pregunta 7 IE	64
Figura 19 Grafico pregunta 8 IE	65
Figura 20 Grafico pregunta 9 IE	66
Figura 21 Grafico pregunta 10 IE	67

Figura 22 Grafico pregunta 1 Liderazgo	68
Figura 23 Grafico pregunta 2 Liderazgo	69
Figura 24 Grafico pregunta 3 Liderazgo	70
Figura 25 Grafico pregunta 4 Liderazgo	71
Figura 26 Grafico pregunta 5 Liderazgo	72
Figura 27 Grafico pregunta 6 Liderazgo	73
Figura 28 Grafico pregunta 7 Liderazgo	74
Figura 29 Grafico pregunta 8 Liderazgo	75
Figura 30 Grafico pregunta 9 Liderazgo	76
Figura 31 Grafico pregunta 10 Liderazgo	77
Figura 32 Análisis Correlacional	79

Dirección General de Bibliotecas de la UAQ

## 1. INTRODUCCION

La inteligencia emocional es la capacidad de reconocer nuestros propios sentimientos y los ajenos, de motivarnos y de manejar bien las emociones, en nosotros mismos y en nuestras relaciones. El liderazgo es el proceso de influir, guiar o dirigir en los miembros de un grupo hacia el éxito en la consecución de metas y objetivos. ¿Pero realmente existe una relación ya sea positiva o negativa entre estas 2 variables?

En el presente estudio se puso a prueba si es que existe esta relación y como están relacionadas. Es decir, la intención es probar si un líder tiene un buen manejo de sus emociones esto influye de alguna manera en su desempeño como líder hacia sus subordinados.

Se comenzó con una breve explicación teórica de ambos conceptos para entender que es como definición cada una de ellas. Posteriormente se mostrará la metodología empleada para dar paso a los resultados del análisis el cual consta de un cuestionario con 30 preguntas, 10 preguntas para los datos generales, 10 preguntas que midieron la variable de inteligencia emocional y 10 preguntas que midieron la variable de liderazgo, todas estas se validaron por pares y experto, aplicado a 30 colaboradores de la misma empresa automotriz en la ciudad de Querétaro. Todo esto con la intención de conocer la percepción de cada uno de los encuestados respecto a nuestras 2 variables.

Un análisis correlacional permite dictaminar si existe una relación entre ambas variables y poder hacer una serie de recomendaciones en base a los resultados obtenidos.

La intención de este análisis es brindar a la organización información fehaciente para realizar una estrategia desarrollo de su talento como líderes.

Se demostró en el estudio una relación positiva con un valor de 0.86 entre inteligencia emocional y liderazgo lo cual dicta la relevancia que tiene el trabajar en el desarrollo de las habilidades emocionales para mejorar el desempeño de un líder a su vez se hace mención de algunas recomendaciones para el desarrollo de las mismas.

## 2. MARCO TEÓRICO

### 2.1. Inteligencia Emocional

La inteligencia emocional es la capacidad de reconocer nuestros propios sentimientos y los ajenos, de motivarnos y de manejar bien las emociones, en nosotros mismos y en nuestras relaciones.

La inteligencia emocional a diferencia del coeficiente intelectual se aprende e incrementa durante toda la vida. Se desarrolla a partir de las experiencias, por lo cual nuestras habilidades en este sentido podrán continuar creciendo en el transcurso de la madurez (Goleman, 1995).

La inteligencia emocional se refiere al uso inteligente de las emociones, no es reprimirlas sino el saberlas utilizar mediante el conocimiento de uno mismo. (Salovey & Mayer, 2004).

La clave está en utilizar las emociones de forma inteligente, es decir, hacer que las emociones trabajen en nuestro beneficio, de modo que ayuden a controlar nuestra conducta para obtener mejores resultados.

Daniel Goleman en el año 2003 cita a Vivian Acosta directora asociada de NBS quien describe a la inteligencia emocional como “un conjunto de habilidades, comportamientos, cualidades personales, que permiten a un profesional desenvolverse con eficacia en el entorno laboral, manejando sus propias emociones y las que se generan en su ámbito de trabajo”.

En cuanto a la inteligencia emocional en la empresa se debe aceptar que para ser más efectivos en los actos, ser capaces de vivir en armonía, es decir viviendo con la

realidad tal cual es sabiendo afrontar los hechos, sin preocuparse, sin tener prisa, ya que muchas veces se actúa impulsivamente sin concederse tiempo a la reflexión (Goleman, 1995).

Al no detenerse ante los fracasos sino saber que son experiencias que ayudan a crecer y pensar que no todo en la vida es trabajo y que para tener armonía se deben cuidar todos los aspectos que forman de manera integral al ser humano, es decir cuerpo y espíritu y darle importancia tanto al trabajo, como a la salud, vida familiar, descanso, etc. y que se esté bien tanto en lo humano como lo intelectual y como lo espiritual.

Una de las grandes ventajas de la Inteligencia Emocional es que se puede alimentar, desarrollar y crecer. (Goleman, 1995).

La Inteligencia Emocional aumenta a medida de aprender a ejercitar las capacidades de que ésta se compone, tales como la percepción reflexiva, el control emocional y la propia motivación.

Una elevada inteligencia emocional, por sí sola, no garantiza que alguien haya aprendido las aptitudes emocionales que interesan para el trabajo; significa sólo que tiene un excelente potencial para adquirirlas.

Una persona puede ser sumamente empática, por ejemplo, pero no haber adquirido las habilidades basadas en la empatía, que se traducen en la posibilidad de brindar una excelente servicio al cliente, ser un docente de primer nivel o lograr que un grupo caracterizado por la diversidad, trabaje en equipo.

### ***2.1.1. Inteligencia emocional por John Mayer y Peter Salovey***

Los psicólogos John Mayer y Peter Salovey (Salovey & Mayer, 2004) establecieron cuatro componentes básicos de la inteligencia emocional:

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

### ***2.1.2. Inteligencia emocional por Daniel Goleman***

Por otra parte Daniel Goleman plantea también 4 principales dimensiones de la inteligencia emocional. Los cuáles serán nombrados y descritos de acuerdo a (Goleman, 2014).

#### *Conocimiento de uno mismo (Autoconciencia)*

El conocimiento de uno mismo es el primer componente de la inteligencia emocional y significa, tener un profundo conocimiento de las emociones propias, de sus puntos fuertes, de sus debilidades, sus necesidades y sus impulsos. De acuerdo a Goleman “Las personas con un intenso conocimiento de sí mismas no son ni demasiado críticas ni exageradamente optimistas”.



La conciencia de sí mismo es el primer componente de la inteligencia emocional, lo que tiene sentido si uno recuerda que el oráculo de Delfos aconsejaba "conócete a ti mismo" miles de años atrás. La autoconciencia significa tener un profundo entendimiento de nuestras emociones, fortalezas, y debilidades, necesidades e impulsos. Las personas con una fuerte autoconciencia no son demasiado críticas ni tampoco tienen esperanzas irreales. Más bien; son honestos consigo mismos y con los demás (Goleman, 1999).

Las personas con un alto grado de autoconciencia reconocen cómo sus sentimientos los afectan a sí mismos, a otras personas y al desempeño en el trabajo. Así, una persona autoconsciente que sabe que las fechas límites estrechas despiertan lo peor de sí misma, planea su tiempo cuidadosamente y realiza su trabajo con anterioridad. Una persona con un alto nivel de autoconciencia será capaz de trabajar junto con un cliente exigente. Entenderá el impacto de este en su temperamento y las razones profundas de sus frustraciones. Una persona así entenderá que "las exigencias triviales del cliente nos apartan del verdadero trabajo que debe llevarse a cabo". Irá un paso más adelante y desplazará su furia hacia algo más constructivo.

La autoconciencia se extiende al entendimiento que cada persona tiene de sus valores y metas. Una persona altamente autoconsciente sabe hacia dónde se dirige y por qué, y por ello es capaz de ser firme a la hora de declinar una oferta de trabajo tentadora en el aspecto financiero, pero que no es acorde con sus principios y metas de largo plazo.

Una persona que carezca de autoconciencia está dispuesta a tomar decisiones que le traerán agitación interna pues pisotean sus valores. Al cabo de dos años en su trabajo, podría decir: "El dinero era muy bueno, por eso firmé el contrato, pero este trabajo

representa tan poco para mí, que estoy constantemente aburrida". En contraste, las decisiones de las personas autoconscientes son acordes con sus valores y, en consecuencia, encuentran que su trabajo las llena de vigor.

¿Cómo puede uno reconocer la autoconciencia? En primer lugar, ésta se presenta como desprevenición y habilidad para evaluarse a sí mismo en forma realista. Las personas con alta autoconciencia son capaces de hablar en forma abierta y precisa. Aunque no necesariamente de forma efusiva, acerca de sus emociones y del impacto que estas tienen en su trabajo. Por ejemplo, una gerente que conozco era escéptica frente a un nuevo servicio de compra personal que su empresa, una gran cadena de tiendas por departamentos, iba a introducir al mercado. Sin que hubiera recibido preguntas de su grupo o de su jefe, les dio una explicación: "Para mí es duro quedarme detrás de este servicio", admitió ella, "porque yo realmente quería dirigir el proyecto, pero no fui seleccionada. Por favor, ténganme paciencia mientras me adapto a la situación". La gerente examinó sus sentimientos y una semana después estaba apoyando totalmente el proyecto.

A menudo este tipo de autoconocimiento se nota en el proceso de contratación. Pídale a un aspirante a un puesto que describa algún momento en el cual se haya dejado llevar por sus sentimientos y haya hecho algo de lo que se haya arrepentido después. Los aspirantes autoconscientes serán francos al admitir sus fallas y probablemente contarán la historia con una sonrisa en la cara. Una de las marcas claras del autoconocimiento es un sentido del humor capaz de burlarse de sí mismo.

La autoconciencia también puede ser identificada mediante las evaluaciones de desempeño, Las personas autoconscientes conocen sus fortalezas y sus debilidades y se sienten cómodas al hablar de estas; muchas veces tienen un afán por la crítica constructiva, En contraste, las personas con baja autoconciencia interpretan el mensaje de que tienen que mejorar como una amenaza o un signo de fracaso, Otra forma como se puede identificar a las personas autoconscientes es por la confianza en sí mismas, Tienen una fuerte comprensión de sus capacidades y son menos propensas a dejarse llevar a fallar, por ejemplo, con tareas en exceso forzadas. También saben cuándo pedir ayuda. Los riesgos que toman en su trabajo son calculados. Nunca aceptarían un reto que saben que no pueden manejar solos. Ellos juegan al nivel de sus propias capacidades.

Considerando las acciones de una empleada de nivel medio que ha sido invitada a participar en una reunión de estrategia con los miembros de la alta gerencia de la empresa. A pesar de ser la persona más joven en el recinto, no permaneció callada, escuchando en un silencio temeroso. Ella sabía que contaba con una lógica clara y con una habilidad para presentar sus ideas de manera persuasiva, así que presentó sugerencias convincentes con respecto a la estrategia de la compañía. Al mismo tiempo, su propia conciencia de sí misma la retuvo para no entrar en territorios donde ella sabía que era más débil.

Las investigaciones del autor indican que a pesar de lo valioso que resulta tener personas autoconscientes en el trabajo, Cuando buscan líderes potenciales son muchos los altos ejecutivos que no le dan a esto el valor que se merece. A menudo confunden esta desprevención respecto a los sentimientos con debilidad y no les dan el debido respeto a los empleados que reconocen abiertamente sus limitaciones. Estas personas son

descartadas fácilmente al considerar que no son "suficientemente fuertes" para liderar a otros. La verdad es justamente lo contrario. En primer lugar, generalmente las personas admiran y respetan la desprevenición. Más aún, a los líderes constantemente se les exige hacer juicios que requieren una evaluación cándida y desprevenida de sus capacidades y las de los demás.

¿Se tiene la pericia gerencial para adquirir a un competidor? ¿Se puede lanzar un producto en el espacio de seis meses? Las personas que se evalúan a sí mismas honestamente, esto es, de forma autoconsciente, están preparadas para hacer lo mismo para las organizaciones que lideran.

#### *Autogestión o Autocontrol*

Es como una insistente conversación interior, es el componente de la inteligencia emocional que nos libera de ser prisioneros de nuestros sentimientos, los indicios de un autocontrol emocional son la propensión a reflexionar y a la meditación, aceptación a la ambigüedad y al cambio (Goleman, 1999).

Los impulsos biológicos del autocontrol manejan nuestras emociones. No los podemos dejar de lado, pero si podemos hacer mucho para manejarlos. El auto control, que es como una conversación interna continuada, es el componente de la inteligencia emocional que nos libera de ser prisioneros de nuestros sentimientos. Quienes están comprometidos con esta conversación sienten -como cualquiera - mal humor e impulsos emocionales, pero encuentran la manera de controlarlos y canalizar los en forma útil imaginemos a un ejecutivo que acaba de observar a un grupo de sus empleados exponiendo un análisis mediocre a la Junta Directiva de la empresa. Después del fracaso,

el ejecutivo puede estar tentado a golpear la mesa con furia o hasta patear una silla. Podría dar un salto y gritarle a todo el grupo. O podría también mantener un silencio sepulcral, mirando a cada uno antes de emprender su salida.

De acuerdo al autor si él tuviera el don del autocontrol, tomaría otro camino. Escogería cuidadosamente sus palabras, reconociendo el pésimo desempeño del grupo pero sin adelantarse a hacer juicios precipitados. Después se haría a un lado para reflexionar sobre las razones del fracaso. ¿Serían razones personales o falta de esfuerzo? ¿Existe algún factor atenuante? ¿Cuál fue el papel que el ejecutivo cumplió en esta debacle? Después de hacerse estas preguntas, llamaría a todo el equipo, expondría las consecuencias del incidente y presentaría sus sentimientos frente al hecho. Después presentará un análisis del problema y una solución conveniente.

¿Por qué es tan importante el autocontrol para los líderes? En primer lugar. Las personas que están en control de sus sentimientos e impulsos, son razonables y capaces de crear un ambiente de confianza y equidad. En este tipo de ambientes, la politiquería y las peleas internas se reducen drásticamente y la productividad aumenta. Las personas con talento se congregan en la organización y no están tentadas a dejarla. El autocontrol tiene un efecto multiplicador hacia abajo. Nadie quiere ser reconocido como alguien exaltado y de mal genio cuando el jefe es conocido por su serenidad. Menos mal humor en los altos niveles significa aún menos mal humor en toda la organización.

Segundo, el autocontrol es muy importante por razones competitivas. Se sabe que en la actualidad los negocios están llenos de ambigüedad y cambio. Las empresas se fusionan y se separan regularmente. La tecnología transforma el trabajo a un ritmo

vertiginoso. Quienes logran dominar sus emociones puede manejar los cambios. Cuando se anuncia un nuevo programa de cambio no entran en pánico. Por el contrario, son capaces de suspender los juicios y empezar a buscar información y escuchar a los ejecutivos que explican el nuevo programa. A medida que las iniciativas avanzan, son capaces de moverse junto con ellas. Algunas veces, incluso lideran el camino. Considerando el caso de la gerente de una gran empresa manufacturera. Al igual que sus colegas, había utilizado un tipo específico de software durante cinco años. El programa determinaba la forma como ella recolectaba y reportaba datos y cómo pensaba acerca de la estrategia de la empresa. Un día los altos ejecutivos anunciaron que un nuevo programa sería instalado y que cambiaría radicalmente la forma. Como la información sería recolectada y evaluada en la organización. Mientras que muchos de los empleados se quejaron frente a lo destructivo que serían los cambios, la gerente estudió las razones para justificar el nuevo programa y se convenció de su potencial para mejorar el desempeño. Ella asistió ansiosamente a las sesiones de entrenamiento, mientras que muchos de sus colegas se negaron a hacerlo, y fue promovida para manejar varias divisiones, en parte porque ella aprendió a utilizar la tecnología de forma muy efectiva. Quiero hacer énfasis de nuevo en la importancia del autocontrol en el liderazgo y sentar el precedente de que este refuerza la integridad, la cual no es solo una virtud personal sino también una fortaleza organizacional. Muchas de las cosas negativas que ocurren en las empresas son resultado de los comportamientos impulsivos. Las personas raramente hacen el plan de inflar sus utilidades, engrosar artificialmente las cuentas de gastos o abusar del poder para fines egoístas. Pero cuando se presenta una de estas oportunidades, las personas que tienen escaso control de sus impulsos dicen si, y caen.

En contraste, considerar el comportamiento de un alto ejecutivo de una gran compañía de alimentos. Este era escrupulosamente honesto en sus negociaciones con los distribuidores locales. Rutinariamente exhibía su estructura de costos en detalle, dándoles así a los distribuidores un entendimiento realista del enfoque de fijación de precios de la empresa. Este enfoque implicaba que el alto ejecutivo no siempre podía regatear. Después, sintió la necesidad de aumentar sus ganancias reteniendo información con respecto a los costos de la empresa. Pero desafió ese impulso y se dio cuenta de que tenía mucho más sentido contrarrestarlo. Su autocontrol emocional generó relaciones fuertes y duraderas con los distribuidores, lo cual benefició a la empresa mucho más que cualquier ganancia financiera de corto plazo.

Por tanto, las señas del autocontrol emocional no son fáciles de pasar por alto: propensión a la reflexión y el pensamiento, conformidad con la ambigüedad y el cambio, integridad y habilidad para decir no a los instintos impulsivos.

Como la autoconciencia, a menudo el autocontrol no se recompensa. Las personas que pueden dominar sus emociones son consideradas muchas veces como frías y faltas de pasión. Las que tienen temperamentos vehementes son consideradas como los líderes clásicos, sus explosiones son consideradas como signos de carisma y poder. Cuando este tipo de personas llegan a lo más alto, su impulsividad muchas veces funciona en su contra. En mis investigaciones, las demostraciones extremas de emociones negativas nunca han surgido como motor de un buen liderazgo.

*Motivación al logro*

Si hay una cualidad que casi todos los líderes poseen es la motivación. Los líderes son impulsados a alcanzar logros por encima de las expectativas propias y las de los demás. La palabra clave aquí es lograr. Muchas personas son motivadas por factores externos, como un salario alto o el status que resulta de tener una posición con un título llamativo, o formar parte de una empresa prestigiosa. En contraste, quienes tienen potencial para ser líderes se motivan por un deseo profundamente enraizado de tener logros, por el hecho mismo de alcanzarlos (Goleman, 1999).

En palabras del autor si usted está buscando líderes, ¿cómo puede distinguir aquellos que están motivados por el impulso del logro de los que están movidos por recompensas externas? La primera señal es una pasión por el trabajo mismo: estas personas buscan desafíos creativos, les encanta aprender y se enorgullecen del trabajo bien hecho. También despliegan una incansable energía para hacer mejor las cosas. Personas con este tipo de energía a menudo parecen impacientes con el statu quo. Son muy persistentes con cuestionamientos acerca de por qué las cosas se hacen de una forma y no de la otra; están ansiosas de explorar nuevos enfoques en su trabajo. Por ejemplo, el gerente de una empresa de cosméticos estaba frustrado por tener que esperar dos semanas para obtener resultados de ventas por parte de las personas en el terreno. Finalmente, encontró un sistema telefónico automatizado que haría sonar un beeper para todos sus vendedores, todos los días a las cinco de la tarde, impulsándolos a digitar sus cifras, en otras palabras, cuantas llamadas y ventas habían hecho cada día. Este sistema disminuyó el tiempo de retroalimentación en ventas, de semanas a horas. Esta historia ilustra otras dos cualidades comunes de las personas que están orientadas al logro. Siempre



incrementando su nivel de desempeño y siempre quieren tener registros del mismo. Considerando primero el nivel de desempeño. Durante las evaluaciones de desempeño, las personas con alta motivación al logro suelen pedir a sus superiores que les exijan más. Claro está, un empleado que combine la autoconciencia con la motivación interna reconocerá sus límites, pero no por ello se transará por objetivos que son demasiado fáciles de cumplir.

De lo anterior se sigue en forma natural que las personas que tienen el impulso de desempeñarse mejor quieren tener una forma de seguirle la pista a su propio progreso, al de su equipo y al de su empresa. Mientras que las personas con baja motivación hacia el logro son en ocasiones muy quisquillosas con respecto a los resultados, aquellas con alta motivación hacia el logro registran su desempeño con medidas como rentabilidad o participación en el mercado. Conozco un tesorero que inicia y finaliza su día en Internet, midiendo el desempeño de su portafolio de acciones contra cuatro referencias de la competencia.

Es interesante anotar que las personas con alta motivación permanecen optimistas, aun cuando la calificación de su desempeño esté en su contra. En estos casos, la autorregulación se combina con la motivación al logro para sobrellevar la frustración y la depresión que aparecen después de un fracaso o un retroceso. Tomando el caso de un gerente de portafolio en una gran compañía de inversión. Después de varios exitosos años, sus fondos se desplomaron durante tres trimestres consecutivos, llevando a tres grandes clientes institucionales a trasladar sus negocios a otra parte. Algunos ejecutivos habrían podido responsabilizar de este "irse a pique" a circunstancias fuera de su control; otros habrían podido tomar este retroceso como evidencia de fracaso personal.

Sin embargo, la gerente de portafolio vio en esto una oportunidad para probar que podría liderar un remezón. Dos años después, cuando fue promovida a un nivel muy alto en la compañía, describió esta experiencia como "la mejor que le pudo haber pasado; aprendí mucho de esto".

Los ejecutivos que tratan de identificar altos niveles de motivación hacia el logro en su equipo pueden buscar una última evidencia: compromiso hacia la organización. Cuando las personas quieren su empleo por el trabajo en sí, se sienten muchas veces comprometidos con las organizaciones que hacen posible el trabajo. Los empleados comprometidos tienden a permanecer con las organizaciones aun cuando son perseguidos por el dinero que ofrecen los cazatalentos.

No es difícil entender cómo y por qué la motivación al logro se puede traducir en un fuerte liderazgo. Si uno se establece una escala de desempeño alta para sí mismo, cuando se encuentre en una posición adecuada, hará lo mismo para la organización. De la misma forma, una orientación a superar las metas y un interés en llevar registros de desempeño puede ser contagiosa. Los líderes con estas cualidades a menudo pueden rodearse de un equipo de gerentes con las mismas cualidades. Por supuesto, el optimismo y el compromiso organizacional son fundamentales para el liderazgo; trate de imaginar una empresa sin ellos y verá lo difícil que sería.

*Empatía*

De entre todas las dimensiones de la inteligencia emocional, la empatía es la que resulta más reconocible. Significa, tener en profunda consideración tanto los sentimientos de los empleados como otros factores durante el proceso de tomar decisiones inteligentes.

De todas las dimensiones de la inteligencia emocional, la empatía es la más fácil de reconocer. Todos han sentido la empatía de un profesor o un amigo sensible y nos ha golpeado su ausencia cuando estamos con un jefe o entrenador insensible. Pero cuando se trata de negocios, raramente oímos que las personas sean elogiadas o recompensadas por su empatía. La palabra misma parece alejada de la vida de los negocios y fuera de lugar entre las duras realidades del mercado (Goleman, 1999).

Pero la empatía no tiene que ver con aquel sentimentalismo estilo "yo estoy bien, tú estás bien". Para un líder, la empatía no significa adoptar las emociones de otros como propias y tratar de complacer a todos. Esto sería una pesadilla y haría la acción imposible. Por el contrario, empatía significa considerar los sentimientos de los empleados, junto con otros factores, en el proceso de tomar decisiones inteligentes. Para un ejemplo de empatía en acción, considerando lo que ocurrió cuando dos grandes compañías de corredores de bolsa se fusionaron creando cargos redundantes en todas las divisiones. Un gerente de división reunió a su gente y les dio un triste discurso para anunciar que varias personas pronto serían despedidas. El gerente de otra división le dio a su gente un discurso muy diferente. No ocultó sus preocupaciones y confusión y prometió que mantendría a todos informados y los trataría justamente.

La diferencia entre estos dos gerentes era la empatía. El primer gerente estaba muy preocupado por su propio destino para ponerse a considerar los sentimientos de sus colegas golpeados por la ansiedad. El segundo intuitivamente sabía que estaba sintiendo su gente y reconoció sus preocupaciones con sus propias palabras. ¿Es acaso una sorpresa que el primer gerente haya presenciado el hundimiento de su división mientras muchas personas desmoralizadas, en especial las más talentosas, se marchaban? En contraste, el segundo gerente continuo siendo un líder fuerte, las mejores personas se quedaron y su división siguió tan productiva como siempre.

Como componente del liderazgo, la empatía es particularmente importante en la actualidad por lo menos por tres razones: el creciente uso de equipos de trabajo, la velocidad de la globalización y la necesidad de retener el talento. Considerando la necesidad de liderar un equipo. Como lo podrá confirmar cualquiera que haya formado parte de un equipo, estos son calderas saturadas de emociones en ebullición. Muchas veces se les pide a quienes pelean llegar a un acuerdo, pero si esto es difícil entre dos personas, es mucho más complicado cuando los miembros del equipo aumentan. Hasta en pequeños grupos de cuatro o cinco miembros se forman alianzas y se establecen agendas interpuestas. El líder de un equipo debe ser capaz de percibir y entender los puntos de vista de cada uno de los miembros alrededor de la mesa de trabajo.

Esto es exactamente lo que hizo una gerente de mercadeo en una gran empresa de tecnología de información, cuando fue nombrada para liderar un equipo en problemas. El equipo se encontraba en una gran agitación, con una gran carga de trabajo y fechas límites sin cumplir. Las tensiones eran muy grandes entre los miembros. No era suficiente tratar de arreglar la situación con procedimientos para acercar al grupo.

Entonces la gerente tomó varias medidas. En una serie de sesiones frente a frente, ella escuchó a cada uno de los miembros del grupo hablar sobre lo que los estaba frustrando, como evaluaban a sus colegas y si sentían que habían sido ignorados. Después dirigió su equipo en una forma que los acercó: fomentó que las personas hablaran abiertamente de sus frustraciones y ayudó a la gente a lanzar críticas constructivas durante las reuniones. En pocas palabras, su empatía le permitió entender el estado emocional de su equipo. El resultado no fue únicamente una mayor colaboración entre los diversos miembros, sino también la aparición de negocios adicionales, pues el equipo fue llamado para ayudar a una variada gama de clientes internos.

La globalización es otra razón para la creciente importancia de la empatía para los líderes de negocios. El diálogo intercultural puede llevar fácilmente a equivocaciones y malentendidos. La empatía es el antídoto. Las personas que la poseen están sintonizadas con las sutilezas del lenguaje corporal; pueden escuchar el mensaje detrás de las palabras habladas. Más allá de esto, tienen un profundo entendimiento de la existencia e importancia de las diferencias étnicas y culturales.

Se considera el caso de una firma consultora estadounidense cuyo equipo acababa de exponer un proyecto a un potencial cliente japonés. En sus relaciones anteriores con clientes estadounidenses, el equipo estaba acostumbrado a ser bombardeado con preguntas después de cada propuesta, pero esta vez fueron recibidos con un profundo silencio. Varios miembros del equipo, tomando ese silencio como señal de desaprobación, estaban listos para empacar y marcharse. El consultor líder les hizo señas para que se detuvieran. A pesar de que no le era particularmente familiar la cultura japonesa, él pudo leer la expresión de la cara y la postura del cliente y no percibió rechazo sino interés y profunda

consideración. Estaba en lo correcto: cuando el cliente finalmente habló, fue para otorgarle el proyecto a la firma de consultoría.

Finalmente, la empatía juega un papel clave en la retención del talento, particularmente en la economía de la información de hoy. Los líderes siempre han necesitado la empatía para desarrollar y retener a la gente buena; pero ahora lo que está en juego es más importante. Cuando las personas excelentes se marchan, se llevan el conocimiento de la compañía con ellas.

Aquí es donde aparecen la consejería y la tutoría. En repetidas ocasiones se ha demostrado que la consejería y la tutoría son provechosas, no sólo para un mejor desempeño sino también para una mayor satisfacción en el trabajo y una disminución de la rotación. Pero lo que hace que la consejería y la tutoría funcionen mejor es la naturaleza de la relación. Los consejeros y mentores sobresalientes impactan las cabezas de las personas a quienes ayudan. Ellos perciben cómo dar una retroalimentación efectiva y saben cuándo empujar para un mejor desempeño y cuándo frenar. En la forma como motivan a sus protegidos, están demostrando empatía en acción.

Aunque parezca que repito demasiado, la empatía no goza de mucho respeto en los negocios. Las personas se preguntan como hacen los líderes para tomar decisiones complicadas si están "sintiendo" por todos los afectados.

Pero los líderes con empatía hacen mucho más que simpatizar con las personas que se encuentran a su alrededor: utilizan su conocimiento para mejorar sus empresas en forma sutil, pero importante.

### *Habilidad Social*

No es solo cuestión de amabilidad social, es la simpatía con un propósito, movilizar a la gente en la dirección que deseas. La gente que es hábil socialmente tiende a tener un amplio círculo de relaciones, y posee la habilidad de crear un punto de unión con gente de toda clase.

Los tres primeros componentes de la inteligencia emocional son todas habilidades de automanejo. Las dos últimas, empatía y habilidades sociales, tienen que ver con la capacidad de las personas para manejar las relaciones con los demás. Como componente de la inteligencia emocional, las habilidades sociales no son tan sencillas como parecen. No es solo un asunto de ser amistoso, a pesar de que las personas con altos niveles de habilidades sociales son rara vez inamistosas. Por el contrario, la habilidad social es amistad con un propósito: conducir a las personas hacia la dirección que usted desee, ya sea un acuerdo para una nueva estrategia de mercadeo o entusiasmo frente a un nuevo producto (Goleman, 1999).

Las personas con habilidades sociales tienden a tener un amplio círculo de conocidos y tienen un don para encontrar cosas en común con personas de todo tipo; en otras palabras, un don para despertar simpatía. Esto no quiere decir que socialicen continuamente; significa que trabajan conforme a la suposición de que nada importante se puede hacer solo. Estas personas tienen una red de conocidos lista para ser activada cuando es necesario.

Las habilidades sociales son la culminación de las otras dimensiones de la inteligencia emocional. Las personas tienden a ser muy efectivas al manejar relaciones en

las cuales puedan entender y controlar sus propias emociones y puedan tener empatía con los sentimientos de los otros. Incluso la motivación al logro contribuye a las habilidades sociales. Recordando que las personas que están orientadas al logro tienden a ser optimistas, a pesar de los fracasos y retrocesos. Cuando las personas están muy bien, su "brillo" se ve reflejado en las conversaciones y encuentros sociales. Son populares y con razón.

Al ser resultado de otras dimensiones de la inteligencia emocional, las habilidades sociales son reconocibles en el trabajo en muchas formas que sonarán familiares. Por ejemplo, las personas con habilidades sociales son adeptas al manejo de equipos de trabajo: esta es la empatía en pleno funcionamiento. Así mismo, son expertas en persuasión: esta es una manifestación que combina autoconciencia, autocontrol y empatía. Dadas estas habilidades, quienes son buenos para persuadir saben cuándo deben hacer una súplica emotiva y cuando funcionara mejor un llamado a la razón. La motivación al logro, cuando es visible públicamente, hace de estas personas excelentes colaboradores: su pasión por el trabajo se expande a los otros y estos se ven impulsados a buscar soluciones.

Pero algunas veces la habilidad social se manifiesta en formas diferentes a como lo hacen los otros componentes de la inteligencia emocional. Por ejemplo, algunas veces puede pensarse que las personas con habilidades sociales no hacen nada en su trabajo. Parecen más bien estar charlando en los corredores con los colegas o bromeando con personas que ni siquiera están conectadas con sus verdaderos trabajos. Estas personas piensan que no tiene sentido limitar arbitrariamente el alcance de sus relaciones. Tejen amplios lazos pues saben que en estos tiempos pueden necesitar la ayuda de personas que hasta ahora empiezan a conocer.



Tomando el caso de un ejecutivo en el departamento de estrategia de una empresa global que fabrica computadores. Para 1993, estaba convencido de que el futuro de la empresa era Internet. Durante el año siguiente, encontró gente parecida y utilizó su habilidad social para reunir toda una comunidad virtual que iba más allá de niveles, divisiones y naciones. Después utilizó este equipo de facto para crear un website corporativo, que fue uno de los primeros que tuvo una gran empresa. Por su propia iniciativa, sin presupuesto ni un status formal, inscribió a la empresa para participar en una convención anual de la industria de Internet. Con un llamado a sus aliados y persuadiendo a varias Divisiones para donar fondos, reclutó a más de cincuenta personas de una docena de unidades diferentes para que representaran a la compañía en la convención.

La gerencia tomó nota: en un año, el equipo de este ejecutivo conformó la base para la primera división de Internet de la empresa y fue nombrado formalmente como encargado de aquella. Para poder llegar allí, el ejecutivo había ignorado todos los límites convencionales, forjando y manteniendo conexiones con personas en cada lugar de la organización.

¿Es la habilidad social considerada como una capacidad clave de liderazgo en las empresas? La respuesta es sí, en especial cuando se compara con otros componentes de la inteligencia emocional. La gente parece saber intuitivamente que los líderes necesitan manejar relaciones de manera efectiva. Ningún líder es una isla. Después de todo, la labor de este es la de hacer el trabajo con la ayuda de otras personas y las habilidades sociales hacen esto posible. Si un líder no puede expresar su empatía, sería mejor que no la tuviera. La motivación hacia el logro de un líder será inútil si no puede comunicar su pasión a la

organización. Las habilidades sociales permiten que los líderes pongan a trabajar su inteligencia emocional.

Sería tonto afirmar que el tradicional cociente intelectual y las habilidades técnicas no son ingredientes importantes para un fuerte liderazgo. Pero la receta no estaría completa sin la inteligencia emocional. Alguna vez se pensó que "sería simpático y positivo" que los líderes de los negocios tuvieran los componentes de la inteligencia emocional. Pero ahora ya sabiendo que, para que el desempeño sea superior, los líderes deben tener estos ingredientes.

Entonces, es afortunado que la inteligencia emocional pueda aprenderse. El proceso no es fácil. Toma tiempo, más que todo compromiso, pero los beneficios de tener una inteligencia emocional bien desarrollada, tanto para el uso individual como para el de la organización, hacen que valga la pena el esfuerzo.

Tabla 1

*Los cinco componentes del liderazgo*

<b>LOS CINCO COMPONENTES DEL LIDERAZGO</b>		
	<b>Definición</b>	<b>Distintivos</b>
Autoconciencia	Habilidad de reconocer y entender sus emociones, estado de ánimo e impulsos, así como su efecto en los demás.	Confiabilidad en sí mismo Autoevaluación realista Sentido del humor autocrítico
Autocontrol	Habilidad para controlar o redirigir impulsos y estados de ánimo.  Propensión a eliminar los juicios, pensar antes de actuar.	Confiabilidad e integridad  Conformidad con la ambigüedad  Apertura al cambio
Motivación al logro	Pasión para trabajar por razones que van más allá del dinero y el status.  Propensión a lograr metas, con energía y persistencia.	Fuerte impulso hacia el logro  Optimismo incluso frente al fracaso  Compromiso organizacional
Empatía	Habilidad para entender las reacciones emocionales de los demás.  Habilidad para tratar a las personas de acuerdo con sus reacciones emocionales.	Capacidad para fomentar y retener, el talento.  Sensibilidad intercultural  Servicio a clientes y consumidores
Habilidades sociales	Pericia en el manejo y construcción de redes de relaciones.  Habilidad para encontrar un espacio común y construir simpatía	Efectividad en liderar el cambio  Habilidad para persuadir  Pericia en liderar y construir equipos

Fuente: Goleman (1999,S/p.)

### ***2.1.3. Inteligencia emocional por Thomson y Rodríguez***

Toda sensación es una señal, significa algo que uno valora es cuestionado o que hay una oportunidad que se debe aprovechar (Thomson & Rodríguez, 2000).

Algunas de las emociones que pueden impactar adversamente son el mal manejo del miedo, coraje y el afecto. Conocer qué son estas emociones y aprender de ellas es vital para la salud, prevención de enfermedades o para evitar situaciones que puedan deteriorar nuestro bienestar.

El miedo es la emoción que nace de un sentimiento de impotencia frente a un elemento amenazante que nos lleva a experimentar no solamente ideas negativas o perturbadoras, sino que se graba en el sistema límbico y de ahí a órganos como el corazón o el estómago.

El miedo paraliza frente a la comunicación con otros y frente a los cambios. El miedo puede detener el desarrollo y llevar a otros temores, ansiedades y hasta depresiones. Todo lo que produce miedo tiende a matar las ideas. Esto incluye miedo a la crítica, ridículo, fracaso, de ser despedido. El miedo acaba con la confianza y la lealtad y crea un clima de incertidumbre. (Thomson & Rodríguez, 2000).

## 2.2. Liderazgo

### 2.2.1. Qué es el liderazgo

“Liderazgo se define como la dirección, jefatura o conducción de un partido político, de un grupo social o de otra colectividad” (Diccionario de la Lengua Española, 1986).

Tabla 2

*Definiciones de liderazgo*

<b>LÍDER</b>	Es la persona capaz de ejercer influencia en otros para dirigirlos y guiarlos de manera efectiva hacia el logro de objetivos y metas organizacionales.
<b>LIDERATO</b>	Es el <i>status</i> o la posición del líder dentro de un grupo.
<b>LIDERAZGO</b>	Es el proceso de influir, guiar o dirigir a los miembros del grupo hacia el éxito en la consecución de metas y objetivos organizacionales.

fs

Fuente: Agüera (2004, p.24)

El liderazgo es crucial en cualquier organización, es esencial que las personas que las forman y sobre todo las que las dirigen, sean capaces y eficientes para lograr el éxito y orientar a sus seguidores para conseguirlo.

Lo que hace que exista un líder es la disposición que tiene la gente para seguirlo. Estos siguen a la persona que le ofrece los medios para poder satisfacer sus deseos y necesidades. Todo líder tiene el compromiso y la obligación de velar por la superación personal, profesional y espiritual de quienes lo rodean.

Según Hunter (1999) el liderazgo es el arte de influir sobre la gente para que trabaje con entusiasmo en la consecución de objetivos en pro del bien común. El líder por lo general es la figura que va a la cabeza y sobre él recae la responsabilidad del proyecto, se distingue por ser una persona emprendedora, capaz de transmitir sus pensamientos a los demás, comprensivos y creadores de equipos de trabajo eficientes.

El liderazgo implica un reto constante de superación, en todos los ámbitos que se relacionan con el desarrollo completo y armónico de la persona. Aspectos tales como: personal (valores y hábitos), profesional, social y espiritual. Por consiguiente un líder:

- Considera que primero están los demás y evita a toda costa convertirse en el centro de atención.
- Se preocupa de las personas, procura estar pendiente del bienestar personal, moral y espiritual de cada uno de quienes lo rodean.
- Siempre toma en cuenta las opiniones y el sentir de sus allegados, de esta manera cuenta en todo momento con una excelente respuesta de sus hijos, colegas, subalternos, discípulos y amigos.
- Da gran importancia al trabajo en equipo, de ahí que siempre hace énfasis en la labor realizada por el grupo (Lussier, 2002).

### ***2.2.2. Etapas del liderazgo a través de la historia***

Históricamente han existido cinco edades del liderazgo, actualmente se está en la sexta etapa (Hunter, 1999).

*1.- Liderazgo de conquista.*

Durante este período la principal amenaza era la conquista. La gente buscaba el jefe omnipotente; el mandatario despótico y dominante que prometiera seguridad a cambio de su lealtad y sus impuestos.

*2.- Liderazgo comercial.*

A comienzo de la edad industrial, la seguridad ya no era la función principal de liderazgo la gente empezaba a buscar a aquellos que pudieran indicarle como levantar su nivel de vida.

*3.- Liderazgo de organización.*

Se elevaron los estándares de vida y eran más fáciles de alcanzar. La gente comenzó a buscar un sitio a donde "pertenecer". La medida del liderazgo se convirtió en la capacidad de organizarse.

*4.- Liderazgo e innovación.*

A medida que se incrementa la tasa de innovación, con frecuencia los productos y métodos se volvían obsoletos antes de salir de la junta de planeación. Los líderes del momento eran aquellos que eran extremadamente innovadores y podían manejar los problemas de la creciente celeridad de la obsolescencia.

*5.- Liderazgo de la información.*

En las tres últimas décadas el desarrollo ha sido rápido. Se ha hecho evidente que ninguna compañía puede sobrevivir sin líderes que entiendan o sepan cómo se maneja la

información. El líder moderno es aquella persona que mejor la procesa, aquella que la interpreta más inteligentemente y la utiliza de forma creativa.

#### *6.- Liderazgo en la actualidad.*

El líder requiere saber cómo utilizar las nuevas tecnologías, como pensar para poder analizar y sintetizar eficazmente la información que está recibiendo, a pesar de las plataformas tecnológicas actuales, su dedicación debe seguir enfocada en el individuo. Tendrá que ser capaz de suministrar lo que la gente quiera con el fin de motivar a sus seguidores (Hunter, 1999).

El desarrollo de su capacidad para escuchar, para interpretar lo que la gente desea y su capacidad de proyectar, tanto a corto como a largo plazo, y poder conservar un margen de competencia. Deberá ser un liderazgo para una época de cambios rápidos.

En este momento los líderes se deben diferenciar por las siguientes características:

- Existir por buena voluntad
- Considerar la autoridad que tienen como un servicio
- Inspirar confianza
- Enseñar a hacer las cosas
- Impulsar a los demás
- No tratar a las personas como cosas
- Ser puntuales



- Manejarse con el ejemplo (Cornejo & Rosado, 1994).

### *Tipos de liderazgo*

Los estilos varían según los deberes que el líder debe desempeñar solo, las responsabilidades que desee que sus superiores acepten y su compromiso hacia la realización y cumplimiento de las expectativas de sus subalternos.

Existen tres estilos básicos: el líder autócrata, el líder participativo y el líder de rienda suelta.

1. Un líder autócrata asume toda la responsabilidad de la toma de decisiones, inicia las acciones, dirige, motiva y controla. Puede considerar que solamente él es competente y capaz de tomar decisiones importantes, puede sentir que sus subalternos son incapaces de guiarse a sí mismos o puede tener otras razones para asumir una sólida posición de fuerza y control.

La respuesta pedida a los subalternos es la obediencia y adhesión a sus decisiones. El autócrata observa los niveles de desempeño de sus subalternos con la esperanza de evitar desviaciones que puedan presentarse con respecto a sus directrices.

2. Cuando un líder adopta el estilo participativo, utiliza la consulta para practicar el liderazgo. No delega su derecho a tomar decisiones finales y señala directrices específicas, pero consulta sus ideas y opiniones sobre muchas decisiones que les incumben. El líder participativo eficaz, escucha y analiza seriamente las ideas de sus compañeros y acepta sus contribuciones siempre que sea posible y práctico. Cultiva la toma de decisiones de su equipo para que sus ideas sean cada vez más útiles y maduras.

Impulsa también a incrementar la capacidad de auto control y los insta a asumir más responsabilidad para guiar sus propios esfuerzos. Es un líder que apoya a su gente y no asume una postura de dictador. Sin embargo, la autoridad final en asuntos de importancia sigue en sus manos. (Fiedler, 1967).

3. Rienda suelta o liberal.- el líder delega la autoridad para tomar decisiones. Comunica a sus seguidores que hay trabajo que hacer, no importando cómo lo hagan con tal de que se haga bien. Este líder espera que la gente asuma la responsabilidad por su propia motivación, guía y control. Excepto por la estipulación de un número mínimo de reglas, este estilo de liderazgo, proporciona muy poco contacto y apoyo para los seguidores. Evidentemente, la persona tiene que ser altamente calificado y capaz para que este enfoque tenga un resultado final satisfactorio. (Fiedler, 1967).

### **2.2.3. Modelos de liderazgo**

#### *Modelo de contingencias de Fiedler*

Sostiene (Fiedler, 1967) que el liderazgo exitoso depende de la coincidencia entre el estilo del líder y las demandas de una situación. Es decir, la eficacia de un estilo de liderazgo está en función de que se le emplee en la situación indicada. De acuerdo a este modelo, la persona debe conocer su estilo de liderazgo, diagnosticar la situación particular en la que se encuentra y después buscar la coincidencia entre estilo y situación, lo que puede implicar modificar la situación para adecuarla al estilo del líder o ceder el papel de liderazgo a otra persona cuyo estilo coincida con la situación.

Con base en sus estudios, Fiedler detectó tres dimensiones críticas de la situación que contribuyen a determinar qué estilo de liderazgo es el más eficaz:

- Poder otorgado por el puesto. Es el grado en que el poder otorgado por un puesto (en oposición a otras fuentes de poder, como personalidad o experiencia) le permite a un líder conseguir que los miembros del grupo sigan sus instrucciones. Un líder a quien su puesto le concede un claro y considerable poder puede obtener más fácilmente buenas respuestas de sus seguidores que uno carente de ese poder.

- Estructura de las tareas. Fiedler entiende por esta dimensión el grado en que es posible formular claramente las tareas y responsabilizar de ellas a los individuos. Si las tareas son claras (no vagas ni desestructuradas), será más fácil controlar la calidad del desempeño y responsabilizar más definidamente a los miembros del grupo.

- Relaciones líder-miembros. Fiedler consideró a esta dimensión como la más importante desde el punto de vista del líder, ya que es probable que el poder otorgado por el puesto y la estructura de las tareas se halle en gran medida bajo control de la empresa. Esta dimensión tiene que ver con el grado en el que los miembros del grupo se sienten satisfechos con el líder, confían en él y están dispuestos a seguirlo.

#### *Modelo de liderazgo situacional de Hersey y Blanchard*

Según Hersey y Blanchard (1996) los niveles de conductas directivas y de apoyo de los líderes deben basarse en el nivel de disposición de los seguidores.

El comportamiento directivo ocurre cuando el líder se sirve de la comunicación unidireccional para detallar deberes e indicar a sus seguidores lo que deben hacer, así como dónde, cuándo y cómo deben hacerlo.

Los líderes directivos estructuran, controlan y supervisan a sus subordinados. El comportamiento de apoyo se da cuando el líder se sirve de la comunicación bidireccional para escuchar, alentar e involucrar a sus seguidores en la toma de decisiones.

La disposición es la capacidad de un subordinado para establecer metas altas pero alcanzables en relación con sus tareas, así como buena voluntad para aceptar la responsabilidad de su cumplimiento. La disposición tiene que ver con la tarea, no con la edad del empleado.

Los individuos poseen grados variables de disposición, dependiendo de sus antecedentes y de la tarea específica que deben realizar. Este modelo da diferentes niveles de disposición de los subordinados y permite flexibilidad de los líderes para adaptarse a situaciones cambiantes.

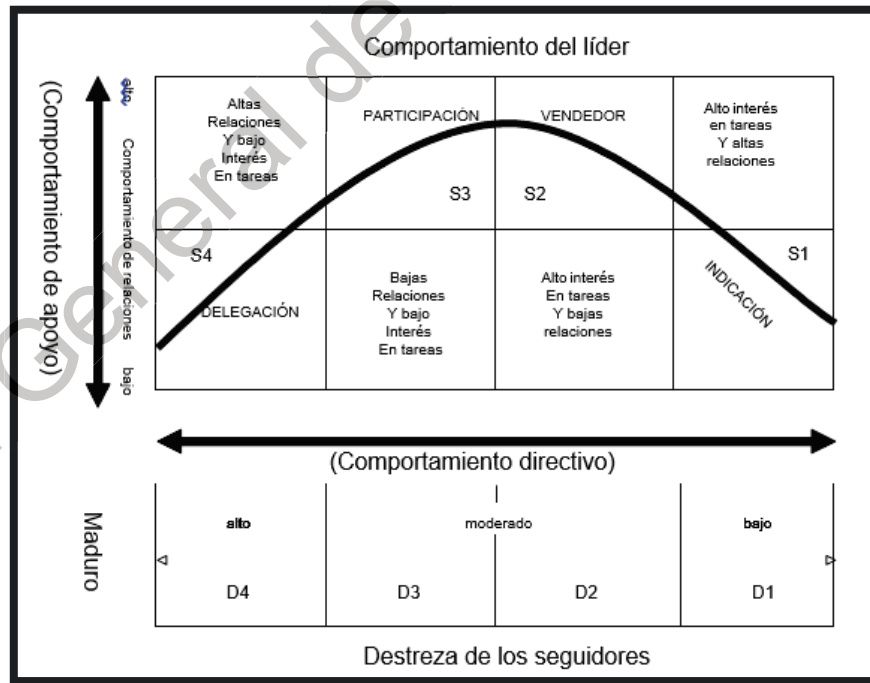


Figura 1 Liderazgo Situacional Fuente: Hersey, Blanchard, 1993, s/p

- El líder de estilo de instrucción (inducción), ofrece indicaciones claras y dirección específica. Es el más conveniente con seguidores de nuevo ingreso.
- En el estilo de vendedor el líder alienta la comunicación bidireccional y se promueve la seguridad y motivación de los seguidores, aunque la responsabilidad y control de la toma de decisiones continúan en poder del líder.
- En el estilo de participación, líder-seguidor comparten la toma de decisiones y ya no necesitan ni esperan que su relación sea de carácter directivo.
- El estilo de delegación se utiliza cuando el seguidor se encuentra preparado para desempeñar una tarea en particular y posee la aptitud y la motivación para asumir plena responsabilidad sobre ella.

Existen varios tipos de poder, según lo comenta Manuel González (2006) en su libro que se enlistan a continuación:

1. Poder de Recompensa: El poder que ejerce el líder cuando premia a un integrante de su equipo por haber cumplido con las responsabilidades que le fueron asignadas.
2. Poder Coercitivo: Son las sanciones que el líder ejerce cuando las actividades se llevan a cabo de manera incorrecta.
3. Poder Legítimo: Existe cuando un individuo acepta al líder como tal, y por tanto, tiene derecho a ejercer influencia sobre él, para la realización de una actividad o proyecto.

4. Poder Experto: Es cuando una persona ejerce el poder, debido a que los demás no cuentan con conocimientos específicos que el sí.

5. Poder de Referencia: Es el poder que ejerce un líder sobre algún individuo cuando este último lo considera como un modelo a seguir.

Dirección General de Bibliotecas de la UAQ

## 2.3. Investigaciones relacionadas

### 2.3.1. *El empowerment y su relación con la satisfacción laboral*

Oscar Cruz realizó una investigación como parte de su proyecto de tesis para obtener su grado de maestría acerca del empowerment y su relación con la satisfacción laboral. Como parte del modelo de empowerment de Blanchard, Oscar explica algunos de los estilos y modelos de liderazgo, a su vez hace un análisis correlacional con la variable de satisfacción (Cruz, 2015).

El resultado de su investigación arroja la siguiente información. A partir del análisis estadístico efectuado, se presenta la gráfica de correlación de Pearson (.898) la hipótesis se comprueba, es decir las características del empowerment influyen en el nivel de satisfacción laboral, y de acuerdo a los conceptos abordados en el marco teórico, la satisfacción laboral del trabajador es elevada cuando el empleado percibe y experimenta poder, libertad e información para la toma de decisiones y sentir que es dueño de sus propios resultados (Cruz, 2015).

Su propuesta en base a este resultado es la siguiente. “Tener como base la información obtenida en la presente investigación para instrumentar planes de acción concretos en el corto plazo, orientados entre otros a mejorar la comunicación, la delegación, el manejo y distribución de la información, diseñar e instalar el sistema de reconocimiento, re inducción del personal y un programa de capacitación para formación y desarrollo de líderes; en el mediano plazo incorporar indicadores por área y/o jefatura que denoten el facultamiento que se otorga a los empleados dentro del desarrollo de sus funciones; y en el largo plazo instalar un modelo de gestión de recursos humanos basado en el empowerment mismo que ha quedado propuesto en esta investigación; de igual

manera se recomienda a la organización realizar mediciones periódicas (por lo menos 2 veces por año), para conocer el grado de satisfacción que están experimentando los empleados ya que de ello dependerá el compromiso para la realización de su trabajo, lo que es fundamental para el desarrollo y crecimiento de cualquier organización, tomando en consideración que la satisfacción siempre dependerá de una variable predictora que como en este caso se trató la referente al empowerment.” (Cruz, 2015).

### ***2.3.2. La toma de decisiones en la alta dirección a través de la inteligencia emocional como herramienta***

Victoria Cuevas en su tesis de posgrado que se denomina “La toma de decisiones en la alta dirección a través de la inteligencia emocional como herramienta” hace un análisis del uso de la inteligencia emocional como herramienta para el desempeño de un líder.

El objetivo de la presente investigación es identificar la interrelación que existe entre los líderes exitosos, la toma de decisiones efectiva y la inteligencia emocional de los dirigentes de una organización, así como entender el beneficio de la toma de decisiones basada en una inteligencia emocional con el fin de evitar la inestabilidad innecesaria dentro de una compañía. La investigación se desarrolló aplicando el método cualitativo a través de un estudio de caso y aplicando entrevistas semiestructuradas a empleados y mandos medios de una empresa del giro de electrodomésticos. Atendiendo a la observación, se determinan dimensiones de análisis que son el liderazgo, la toma de decisiones y la inteligencia emocional. Los resultados se presentan por indicador empírico determinado para cada variable de investigación. El objeto de estudio es una empresa familiar alemana fundada en 2003 en el Marqués, Querétaro; la cual actualmente cuenta con aproximadamente 300 empleados. El tema de interés se desarrolló debido a la



inquietud de los empleados al percatarse que la toma de decisiones relacionada con el personal se toma en general sin un análisis adecuado y hay un constante cambio de dirección, lo cual causa incertidumbre y un clima laboral inestable. Los resultados arrojados permiten concluir que no es suficiente tener un alto nivel técnico, sino que hoy día, el líder debe desarrollar un autoconocimiento de manera tal, que le permita regular sus emociones y las de los demás con el fin de poder hacer un análisis más objetivo para la toma de decisiones efectiva. Como parte de la propuesta, se menciona que una vez identificado el nivel emocional del líder y del grupo, la toma de decisiones se vuelve un proceso con mayor efectividad promoviendo el análisis de los problemas, revisándolos desde otro ángulo. La técnica de observar la tormenta desde el balcón facilita la toma de decisiones aminorando el efecto de las emociones y permite solucionar los problemas, evaluándolos con mayor objetividad y que se puedan ver las opciones que no están a simple vista. Promueve la creatividad del grupo identificando soluciones simples y efectivas. (Cuevas, 2014).

Su propuesta después de analizar los resultados es la siguiente:

El punto de partida para un líder, es el autoconocimiento, cuando un líder es consciente de su propia visión, misión, fortalezas y debilidades, es más fácil que construya un ambiente de confianza, comenzando en sí mismo, y a su vez, generando confianza con su equipo de trabajo, dándole a los individuos un sentido de norte, o guía de hacia dónde quiere llegar y de esta manera les será más fácil llegar al objetivo. Asimismo, el líder debe desarrollar y ejercitar el hábito de la escucha activa, ya que ésta, es una competencia clave de un excelente integrante de la alta gerencia y como tal, promoverá que sus colaboradores se abran a compartir sus pensamientos, propuestas y motivos de conflicto.

Por otro lado, se debe entender que las emociones no son un lujo, y que ellas son parte esencial de la maquinaria que los organismos utilizan para regular su supervivencia; por lo tanto, el líder debe reconocer que al trabajar con personas, éstas traerán consigo una carga de emociones, que no necesariamente sabrán manejar, y por tanto, él debe fungir como guía, para poder ayudarle al individuo a encausarlas y sacarles el mejor provecho. Este punto, tiene relación con el autoconocimiento, ya que recaerá en el líder, el ser el primero en reconocer sus emociones, empatizar con el individuo, y de acuerdo con la situación, actuar en consecuencia.

Una vez establecidas las bases, o dicho de otra forma, identificando el termómetro emocional tanto del líder, como del grupo de trabajo, la toma de decisiones puede ser un proceso menos accidentado, y con mayor efectividad. De esta manera, el líder puede promover un análisis del problema, ya sea de manera individual o en grupo, de tal forma que el problema se pueda revisar desde otro ángulo, para darle otra perspectiva, y poder ver las diferentes opciones que existen. De manera metafórica, esto se puede llamar como observar la tormenta desde el balcón. Ésta técnica permite que la toma de decisiones no sea un proceso angustiante, sino que el problema a solucionar, pueda ser evaluado con una mayor calma, y se puedan ver las opciones que no están a simple vista. Permite también la creatividad del grupo, y de esta manera, se pueden identificar soluciones simples y efectivas.

El líder debe de reconocer que la de toma de decisiones y el problema a resolver, son únicos, y que a su vez, estos deben de ser abordados de manera única. No necesariamente lo que funcionó una vez, funcionará en un escenario similar.

El líder debe guiar la toma de decisiones a través de la identificación de un propósito. De esta manera, se pueden eliminar los aspectos que no son esenciales a la problemática y facilita la identificación de posibles soluciones.

Durante el proceso de análisis de opciones, se debe identificar el estado ideal al que se quiere llegar, de tal manera, que en caso de que el tiempo o presupuesto disponible no sea el suficiente para adecuarse a esta solución, la toma de decisiones pueda tomar elementos del estado ideal, que puedan ser implementados de inmediato, para que posteriormente se trabaje en el largo plazo.

El líder debe ser capaz de identificar la cantidad óptima de información a ser analizada antes de tomar una decisión, con el fin de que no se vuelva un experto en análisis de la problemática, sino que el enfoque e inversión de energía sea en el diseño de opciones para la toma de decisiones.

Una vez identificada la solución del problema, y se ha tomado una decisión con respecto al camino a seguir, el líder debe fomentar el involucramiento de los individuos que formaron parte de este discernimiento, con el fin de que se promueva un sentido de pertenencia, y que la implementación de las acciones se lleven a cabo tal como se estableció en el plan. (Cuevas, 2014).

### ***2.3.3. La relación de la inteligencia emocional con el éxito profesional***

Ana Ruth Carrera en su tesis “La relación de la inteligencia emocional con el éxito profesional” realiza una investigación en 2007 en el cual analiza la relación que hay entre estas 2 variables.

Este estudio tiene como objetivo conocer si existe una relación entre la inteligencia emocional y el éxito profesional de las personas. Algunos escritores sobre el tema como Daniel Goleman han observado que el historial académico, las aptitudes intelectuales para desempeñar las funciones que exigen el trabajo y los conocimientos ya no son suficientes para destacar en una empresa. La forma como los individuos se sienten repercute en su comportamiento laboral. En las organizaciones es posible promover el aprendizaje de las habilidades para incrementar la inteligencia emocional, a través de una clara comunicación, un adecuado liderazgo y una participación activa de individuos que los haga sentirse satisfechos con el trabajo que realizan. Estas habilidades prácticas se basan en: conocimiento de uno mismo, autorregulación y motivación. Para conocer más sobre el tema se tratan algunos conceptos de la inteligencia emocional y sus bases biológicas, también se habla del liderazgo, de la vinculación entre éste y la inteligencia emocional en las organizaciones, manejando a la organización como un todo que tiene inteligencia, al igual que los grupos que la componen. Para llevar a cabo esta investigación y poder resolver la hipótesis que dice que las personas con mayor coeficiente intelectual tienen mayor éxito profesional se aplicó un cuestionario sobre inteligencia emocional de los autores Robert K. Cooper y Ph. Ayman Sawaf de su libro “La Inteligencia Emocional aplicada al Liderazgo y a las Organizaciones”, se hizo un estudio correlacional buscando la relación que tiene la inteligencia emocional de las personas con los puestos gerenciales o jefaturas en las empresas a estudiantes de las maestrías en administración e impuestos de la Universidad Autónoma de Querétaro que ocupan estos puestos dentro de las empresas que laboran. El cuestionario está basado en tres aspectos principales: ambiente general, conocimiento emocional y competencias de coeficiente emocional. Los resultados obtenidos confirman la hipótesis general e inicial, al encontrarse que el grado

de inteligencia emocional de las personas que ocupan puestos de dirección si poseen un alto coeficiente emocional.” (Carrera, 2007).

Como resultado de su análisis determina que si existe una relación directa entre estas 2 variables.

Anteriormente el progreso personal en el mundo del trabajo de cada persona se daba a través de circunstancias como amiguismos, favoritismos o solamente por el historial académico de la persona.

Lo que se ha observado es que el historial académico, las aptitudes intelectuales para desempeñar las funciones que exigen el trabajo y sus conocimientos ya no son suficientes para destacar en una empresa.

Puede ser que personas con muchos estudios académicos no resulten exitosas a la hora de dirigir o querer sobresalir en el ámbito laboral, en ciertos momentos críticos para la empresa fracturan las relaciones de trabajo con su equipo y esto hace que las cosas no salgan en la manera en la que deberían. Al estar rodeados de personas y tener que relacionarse con los demás se deben manejar las emociones de manera inteligente.

La inteligencia emocional, es decir el manejar de manera inteligente las emociones a través del conocimiento propio, la autorregulación y la automotivación llevan a las personas al éxito profesional.

La forma como los individuos se sienten repercute en su comportamiento laboral. En las organizaciones es posible promover el aprendizaje de las habilidades para incrementar la inteligencia emocional, insistiendo en una clara comunicación, un

adecuado liderazgo y una participación activa de individuos que los haga sentirse satisfechos con su trabajo.

Estas habilidades prácticas se basan en:

- **Conocimiento de uno mismo:** reconocer las propias emociones, para lo que habremos de informarnos sobre nosotros mismos, prestando atención a las señales emocionales que nuestro cuerpo transmite.

- **Reconociendo la propia emocionalidad** utilizando preferencias para orientar la toma de decisiones, adquiriendo habilidades para confiar en uno mismo.

Ser conscientes de los sentimientos y cómo el comportamiento influye en acciones haciendo que repercutan de manera positiva o negativa en el individuo mismo y en los demás.

- **Autorregulación:** saber manejar las emociones a través de la utilización de la energía precisa y positiva para provocar el cambio.

- **Motivación:** es el motor, la causa o motivo que mueve a actuar, es el incentivo que se busca en lo que se hace. Según Young (1961), es el proceso para despertar la acción, sostener la actividad en progreso y regular el patrón de actividad.

La organización como un todo tiene inteligencia, al igual que los grupos y los equipos que la componen. Inteligencia para poder resolver problemas, enfrentar desafíos o crear productos adecuados a las necesidades de la gente.

Cuando la empresa cuenta con personas que se conocen, se autorregulan, están motivadas, ya sea por ellas o por agentes externos, tienen empatía, cuentan con una

comunicación abierta y con un buen líder es probable que se adapten más a los cambios para ser más competitivas.

En este trabajo de investigación sobre inteligencia emocional se encontró que las personas con coeficiente emocional alto tienen características de líderes, indispensables para el adecuado funcionamiento de sus empresas, como son la flexibilidad, la buena comunicación, empatía, etc, fue por eso que se consideró hablar sobre liderazgo y la relación que tienen inteligencia emocional con esta habilidad.

Las limitaciones que se encontraron para este estudio fueron la poca disposición de las personas para ser estudiadas, ya que consideraban que el cuestionario estaba muy largo, aunque conforme lo iban contestando se interesaron en el tema.

Para este estudio se tomaron en cuenta tres aspectos para medir el grado de inteligencia emocional de las personas, que son el ambiente general, conocimiento emocional y las competencias de coeficiente emocional.

Como se planteó en la introducción de este trabajo el objetivo fue que a través de esta investigación se encontrara si existe relación entre inteligencia emocional y el éxito profesional de las personas, considerando para este estudio a individuos que tienen los niveles de mayores responsabilidades e influencia en los demás, ya sean jefaturas, gerencias o puestos de dirección, recordando que las hipótesis planteadas fueron las siguientes:

Hg: Las personas con mayor coeficiente de inteligencia emocional tienen mayor éxito profesional.

Hi: Existe una relación directa entre inteligencia emocional y el éxito profesional de las personas.

Ho: No existe relación entre inteligencia emocional y el éxito profesional de las personas.

Ha: El éxito profesional de una persona depende solamente de los conocimientos y habilidades técnicas para el puesto.

Al aplicar los cuestionarios se tienen las siguientes conclusiones con respecto a las hipótesis planteadas confirmándose la hipótesis general y la inicial, ya que se encontró que el grado de Inteligencia Emocional de las personas que ocupan puestos de dirección si poseen un alto coeficiente emocional según los resultados mostrados, al estar ubicados en los rangos de óptimo y aceptables, siendo éstos componentes fundamentales para haber llegado a los puestos en los que están y continuar en ellos, influyendo en los demás empleados y llevando a las empresas a alcanzar sus objetivos.

Se reflejó también en el estudio que en cuanto a manejo de situaciones personales no se encuentran en los grados óptimos, sin embargo este manejo de lo personal no repercute en su trabajo. (Carrera, 2007).



### 3. CARACTERÍSTICAS DE LA INVESTIGACIÓN

#### 3.1. Justificación

De acuerdo a Hernandez Sanpieri (2010, pág. 40), la justificación de esta investigación es por conveniencia ya que dicha investigación busca mejorar el desarrollo de los líderes en la empresa en la cual se realizó la investigación.

En la empresa existe un constante esfuerzo por buscar el desarrollo de sus empleados y especialmente de sus líderes con el fin de mejorar de forma continua el desempeño de la organización.

De acuerdo a Daniel Goleman (2015) en su libro “Cómo ser un líder”, para alcanzar puestos en organizaciones con alta responsabilidad se requiere de un promedio de 115 de IQ o coeficiente intelectual, pero una vez que la gente ocupa esos puestos, el IQ deja de ser relevante debido a que toda la gente que ocupa esos puesto fue seleccionado por alcanzar el nivel requerido de IQ. Entonces ¿qué es lo que hace la diferencia entre un líder productivo y uno que no lo es? Aquí es donde la inteligencia emocional empieza a jugar un papel importante en el desarrollo de los líderes, y más importante aún ¿Es posible desarrollar la Inteligencia Emocional en las personas?

#### 3.2. La relevancia de este estudio para la organización

¿Por qué puede ser relevante para la organización?

En primer lugar porque es una parte importante del desarrollo de los trabajadores como líderes, es fácil enseñar y reconocer en los empleados las competencias tacitas, lógicas que en ellos se puede encontrar, lo complicado es el desarrollo de las actitudes, habilidades suaves que influyen en el desempeño de los líderes.

Saber qué factores no lógicos son los que influyen en el desempeño de los líderes, la relevancia que tendrán en su desempeño y como desarrollarlas es un trabajo complejo en su desarrollo.

### **3.3. Planteamiento del problema**

Como parte de su proceso de desarrollo de personal se generan las necesidades de capacitación de cada uno de los empleados y así mismo se genera un plan de capacitación enfocándose en las necesidades técnicas que requieren para desempeñar sus labores y procurando aumentar el coeficiente intelectual de los empleados. Estrategia que siguen muchas organizaciones y la mayoría pudiera decir que funciona a la perfección. Pero si hablamos del desarrollo de Líderes dentro de las organizaciones, ¿Es la estrategia adecuada?

### **3.4. Preguntas de investigación**

- ¿Qué relación tiene la inteligencia emocional con el liderazgo en una empresa automotriz?

### **3.5. Objetivo General**

- Identificar como la inteligencia emocional se relaciona con el liderazgo en una empresa automotriz de Querétaro.

### **3.6. Objetivos Específicos**

- Describir las características de la inteligencia emocional
- Describir los diferentes tipos de liderazgo

### **3.7. Definición del universo**

El universo de esta investigación está conformado por todos los empleados de confianza de una empresa automotriz de Querétaro dedicada a la inyección de piezas plásticas para la fabricación de switches electrónicos con aproximadamente 180 empleados de confianza.

### **3.8. Tamaño y tipo de muestra**

Es una muestra no probabilística con conveniencia de acuerdo a los recursos, características y tiempo. Está constituida por 30 personas del personal de confianza de una empresa Automotriz en Querétaro.

### **3.9. Definición de variables**

#### ***3.9.1. Variable Dependiente (Liderazgo)***

Chiavenato (1993) define el liderazgo como; “La influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos”.

#### ***3.9.2. Variable independiente (Inteligencia Emocional)***

Goleman (1995) define la inteligencia emocional como: “La capacidad de reconocer nuestros propios sentimientos y los de los demás, de motivarnos y de manejar adecuadamente las relaciones”.

### **3.10. Hipótesis**

- La inteligencia emocional influye favorablemente en el tipo de liderazgo

## 4. METODOLOGÍA

### 4.1. Diseño del Estudio y/o la Investigación

(Hernandez, Fernandez, & Baptista, 2006) Plantean que un diseño no experimental es el que se realiza sin manipular las variables independientes de manera intencional para su efecto sobre otras variables, acotan que este tipo de investigación consiste en observar el fenómeno tal y como se dio en el contexto natural para su análisis posterior.

Las variables independientes ocurren y no es posible manipularlas, sobre las mismas no se tiene control y tampoco influencia directos, porque ya sucedieron igual que sus efectos.

### 4.2. Tipo de Estudio

(Hernandez, Fernandez, & Baptista, 2006) Establecen que los diseños de investigación transaccional o transversal, son utilizados para la recolección de datos en un solo momento de tiempo único; descriptivo por que tiene como propósito indagar y reportar la incidencia de las variables recolectadas; correlacionales causales por que describe la relación entre dos o más variables en un tiempo determinado y de campo por realizar el estudio en el lugar que ocurrió.

### 4.3. Instrumento

El instrumento utilizado para recolectar la información, fue un cuestionario con 30 preguntas, 10 preguntas para los datos generales, 10 preguntas que midieron la variable de inteligencia emocional y 10 preguntas que midieron la variable de liderazgo, todas estas se validaron por pares y experto, el instrumento se aplicó a 30 colaboradores de la misma empresa automotriz en la ciudad de Querétaro. El formato de respuesta es de Likert de 5

puntos equivalente a: Siempre =1; Frecuentemente =2; Algunas veces=3, Rara vez =4 y Nunca =5.

Las valoraciones de las escalas se obtienen mediante la suma total de los valores de los elementos de cada escala.

#### **4.4. Procedimiento**

Se seleccionaron integrantes de la organización al azar para responder de manera anónima al cuestionario, una vez aplicado el instrumento de obtención de datos, estos se procesaron para obtener un análisis de los mismos y se generaron gráficas para apreciar de forma más sencilla la información.

Una vez que se contabilizaron todos los datos, estos se concentraron para tener la posibilidad de efectuar un análisis de la información, utilizando para tal efecto el paquete Excel de Windows, en el cual se vaciaron las respuestas de cada cuestionario aplicado, procediendo a la elaboración de estadística descriptiva (frecuencias o porcentajes) y la generación de gráficos. Posteriormente se realizó el análisis de la correlación de Pearson y con ello se pudo comprobar la hipótesis.

## 5. RESULTADOS

### 5.1. Datos Generales

A continuación se presentarán los resultados obtenidos en el apartado de datos generales de las 30 encuestas realizadas.

Esta gráfica muestra la distribución de sexos de los encuestados

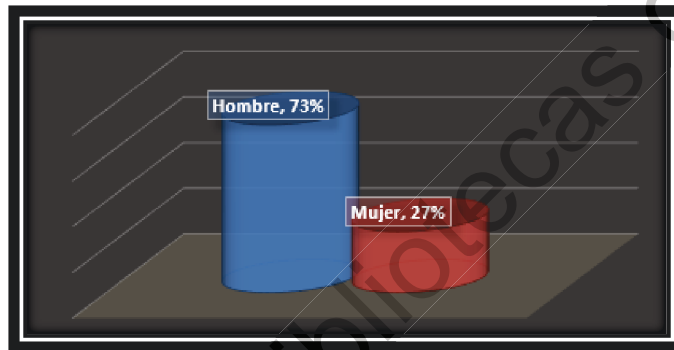


Figura 2 Gráfica Sexos Fuente: Elaboración propia 2018

En la Figura 2 se puede apreciar que el 73% de los encuestados fueron Hombres y el 27% Mujeres, demostrando una mayoría en el lado masculino.

Esta gráfica muestra la distribución de edades de los encuestados

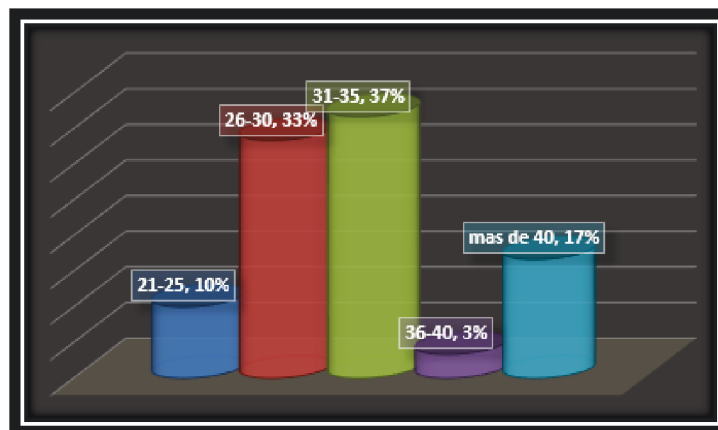


Figura 3 Gráfica Edades Fuente: Elaboración propia 2018

En la Figura 3 se puede apreciar que el 70 % de los encuestados están entre los 26 y 35 años de edad, pero la mayor parte está entre 31 y 35 años de edad con un 37%. El menor de los porcentajes se encuentra entre 36 y 40 años de edad con tan solo un 3% de los encuestados.

Esta gráfica muestra la distribución de Antigüedades en la empresa de los encuestados

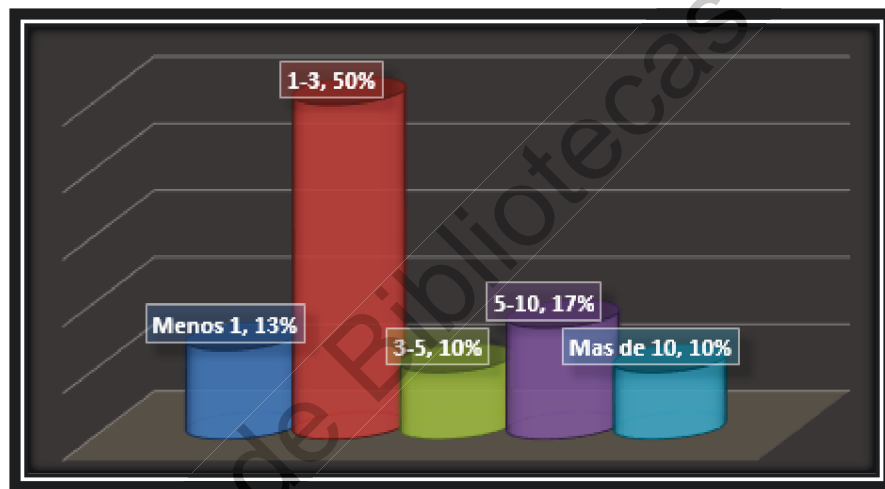
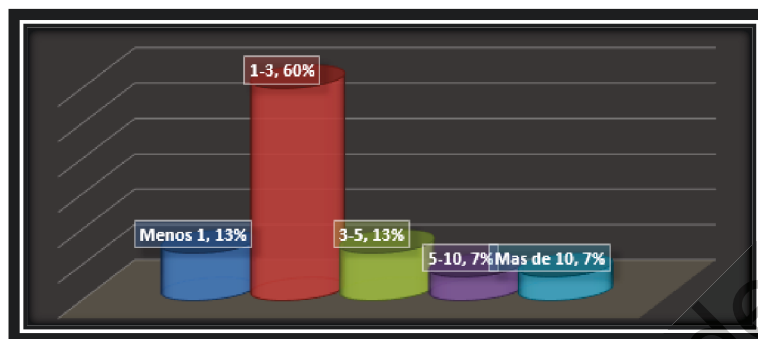


Figura 4 Gráfica de Antigüedad en Empresa Fuente: Elaboración propia 2018

De la figura 4 se puede obtener que el 50% de los encuestados tienen entre 1 y 3 años en la compañía, dato razonable debido a que la empresa tiene tan solo 3 años de haber abierto puertas. Los que tienen más años en la organización es porque vienen de una empresa hermana ubicada también en Querétaro.

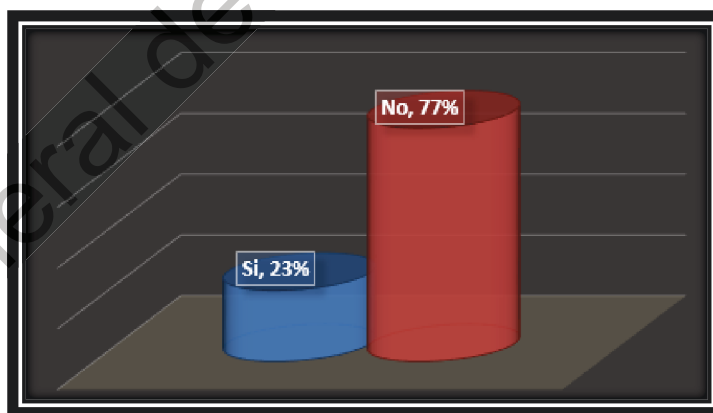
Esta gráfica muestra la distribución de Antigüedad en el puesto de los encuestados



*Figura 5* Gráfica de Antigüedad en puesto Fuente: Elaboración propia 2018

De la figura 5 Se puede observar que el 60% de los encuestados tienen de 1 a 3 años en el mismo puesto.

Esta gráfica muestra la distribución de aquellos encuestados que son estudiantes de posgrado



*Figura 6* Gráfica de estudiantes en Posgrado Fuente: Elaboración propia 2018

En la figura 6 se deduce que tan solo el 23% de las personas que fueron encuestadas cuentan con un posgrado o estudian alguna. El resto tiene licenciatura debido a que solamente fueron encuestados a nivel Ingenieros.



Esta gráfica muestra con quienes viven aquellos que fueron encuestados.

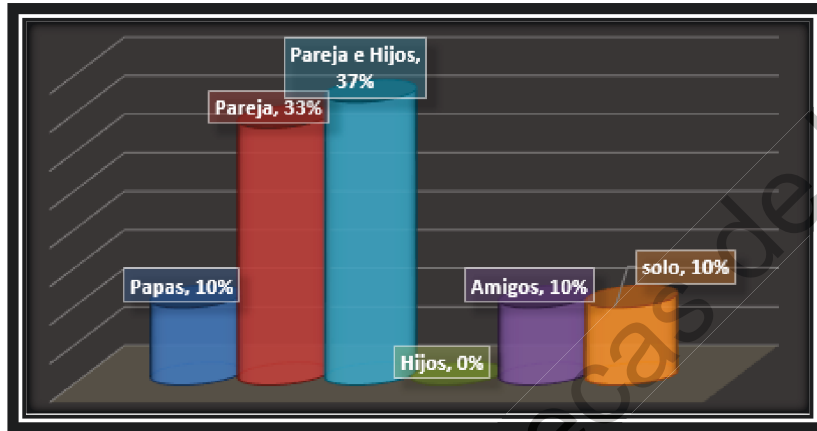


Figura 7 Gráfica de “Vive con” Fuente: Elaboración propia 2018

En la figura 7 se observa que el 37% de los encuestados viven con su pareja e hijos, y en mayoría de porcentajes es seguido por aquellos que viven solamente con su pareja.

Esta gráfica muestra la distribución de los departamentos para los que laboran los encuestados

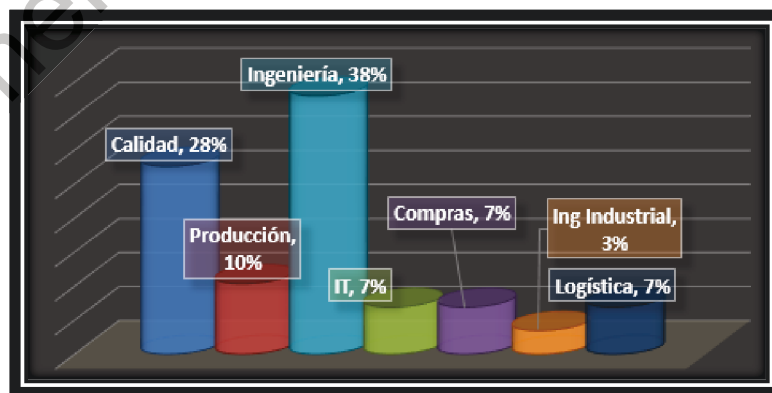


Figura 8 Departamento Fuente: Elaboración propia 2018

La mayoría de los encuestados pertenecen al departamento de Ingeniería con un 38% y seguidos por el departamento de Calidad con un 28% como se puede apreciar en la Figura 8.

Esta gráfica muestra la distribución de lugares de nacimiento de los encuestados

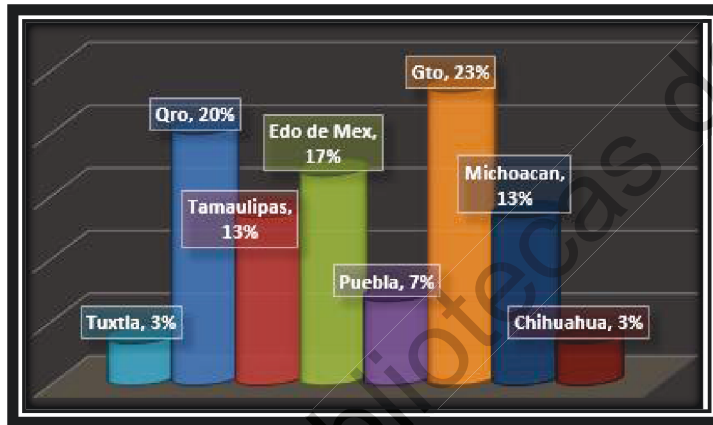


Figura 9 Lugar de Nacimiento Fuente: Elaboración propia 2018

En la Figura 9 se puede observar que la mayoría de los encuestados son nacidos en el estado de Guanajuato con un 23%, seguido por los nacidos en el estado de Querétaro.

Esta gráfica muestra la distribución de carreras de los encuestados

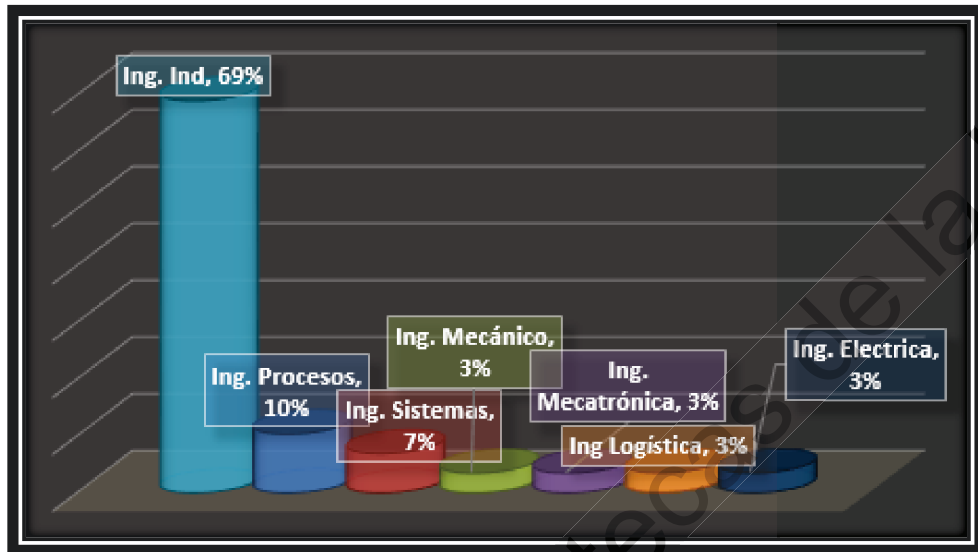
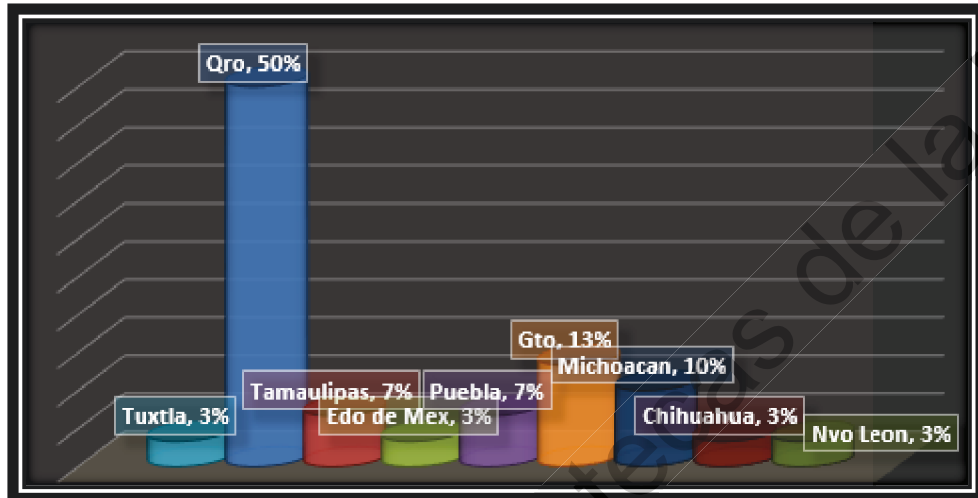


Figura 10 Carrera Fuente: Elaboración propia 2018

Con una ventaja realmente abundante la carrera que la mayoría de los encuestados estudiaron es Ingeniería Industrial con casi el 70% de ellos. El 30% restante es dividido en 6 carreras distintas.

Esta gráfica muestra la distribución de lugares en los que estudiaron los encuestados



*Figura 11* Lugar de Licenciatura Fuente: Elaboración propia 2018

Comparando los resultados de la Figura 11 con la Figura 9 en la que la mayoría de los encuestados eran nacidos en el estado de Guanajuato, en esta gráfica se puede ver que la mayoría de los que nacieron en otras ciudades llegó a estudiar y trabaja en el estado de Querétaro.

## 5.2. Inteligencia Emocional

A continuación se presentarán los resultados obtenidos en el apartado de la primera variable “Inteligencia Emocional” de las 30 encuestas realizadas.

1.- ¿Tu líder sabe mesurarse y controlar las juntas incluso en las que son controvertidas?

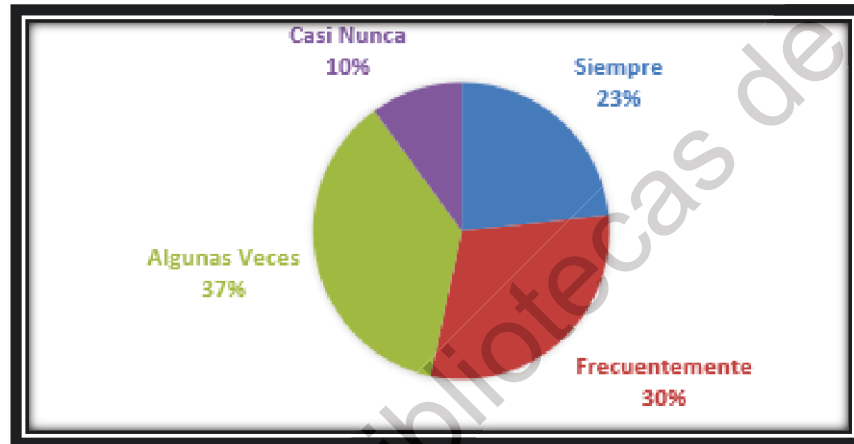


Figura 12 Gráfico pregunta 1 IE Fuente: Elaboración propia 2018

La intención de la primera pregunta es conocer la percepción que tienen los encuestados acerca del comportamiento de sus líderes en las reuniones de trabajo, saber mesurarse a la hora de debatir con otros líderes o compañeros.

En base a los resultados de estas encuestas se puede analizar la Figura 12. La mayoría tiene a una percepción positiva, que agrupando Siempre y Frecuentemente dan un 53%. Sin descartar que aún hay un 37% que se inclina por resultado neutro.

2.- Tu jefe da retroalimentación a tus compañeros en forma y método adecuados?

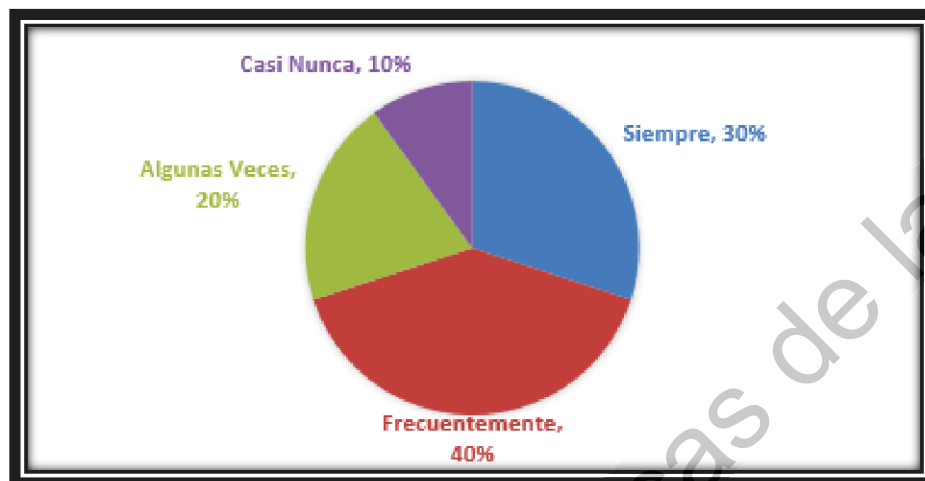


Figura 13 Gráfico pregunta 2 IE Fuente: elaboración propia 2018

Siempre es una situación complicada cuando debes decirle a una persona si está haciendo algo mal, saber cómo manejar esa situación y hacerlo de forma adecuada es un buen exponente del control de las emociones. Una buena manera de evaluarlo es mediante la percepción de los subordinados hacia sus líderes. En base a las encuestas se obtuvieron los resultados que se pueden apreciar en la figura 13.

El 70% de los encuestados tiene una percepción de que sus jefes directos les dan retroalimentación de forma efectiva, pero el porcentaje de aquellos que tienen una percepción negativa es hasta cierto punto elevada con un 30%. Aquí puede haber un área de oportunidad con los líderes de este 30% a los cuales puede entrenarse en el cómo retroalimentar efectivamente.

## 3.- ¿Tu jefe directo evita levantar la voz al pedir las cosas?

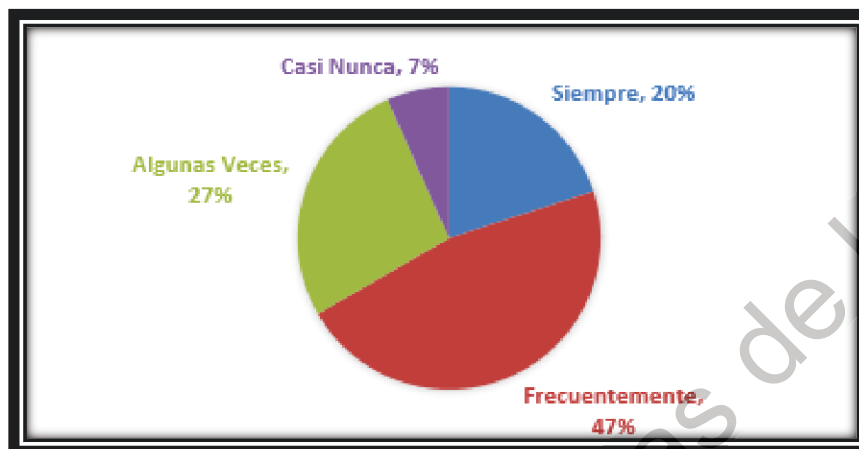


Figura 14 Gráfico pregunta 3 IE Fuente: elaboración propia 2018

Del dicho en el pedir está el dar se obtiene la tercera pregunta, en muchas ocasiones por la presión y el estrés que se genera en la industria automotriz uno se deja llevar por sus emociones y llega a afectar a sus subordinados.

En la figura 14 se puede apreciar la percepción que tienen los empleados en esta empresa de sus líderes respecto a este tema, el 67% de los encuestados consideran que sus líderes procuran controlar la tonalidad de la voz al pedir las cosas.

Sin embargo el 30% percibe que no siempre sucede de esta manera. Sería necesario analizar si el 30% coincide con algún líder para ver si existe alguna área de mejora.

4.- ¿ Tu líder busca solucionar los problemas y evita enfocarse en buscar al culpable?

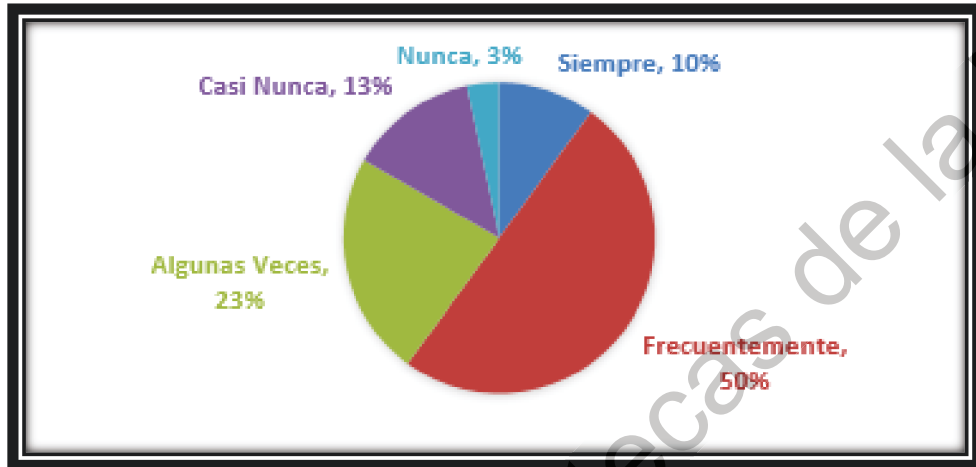


Figura 15 Gráfico pregunta 4 IE Fuente: elaboración propia 2018

Otro indicador del manejo de las emociones es asegurar que no pierdes el rumbo al buscar alguna solución, en muchas ocasiones con la intención de ganar una discusión intentas con todas tus fuerzas ganar la disputa y perder el rumbo real, el de buscar la solución a alguna problemática. El 60% percibe una tendencia positiva a que su líder se enfoca en buscar soluciones, el 23% al resultado neutro y tan solo un 16% considera que su líder se enfoca en encontrar al culpable del problema.



5.- ¿Tu jefe tiene la habilidad de promover un amable ambiente de trabajo amable y cordial?

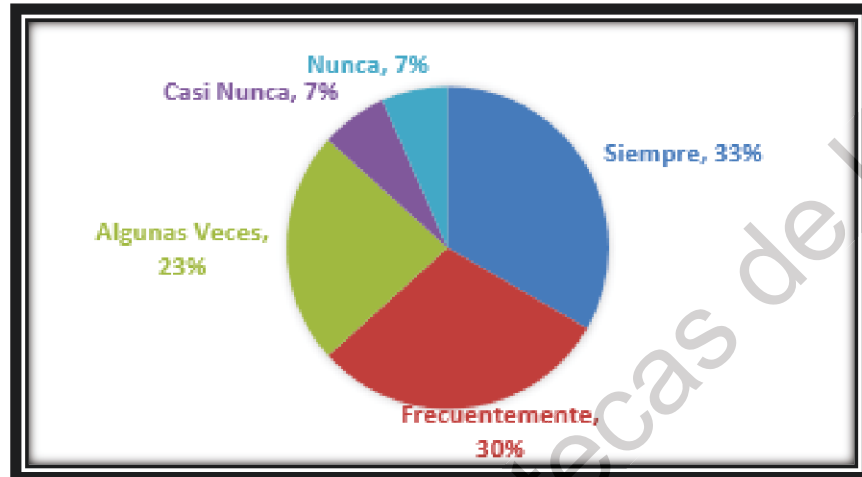


Figura 16 Gráfico pregunta 5 IE Fuente: elaboración propia 2018

Controlar tus emociones no es suficiente para considerar que una persona o un líder tienen un dominio sobre la inteligencia emocional, es importante percibir las emociones de los demás y saber cómo manejarlas para promover un ambiente de trabajo saludable para el equipo de trabajo. De los resultados de esta encuesta se observa una tendencia muy positiva con un 33% que en sumatoria con el consiguiente dan un 63% de percepción positiva. 23% a la neutralidad y un 14% a quienes no lo promueven.

Este resultado junto con los resultados de la pregunta #10 que se verá a continuación son las preguntas con un resultado más elevado en frecuencia “Siempre” como se puede percibir en la figura 16.

6.-¿Los líderes en tu empresa tienen un manejo adecuado de las emociones?

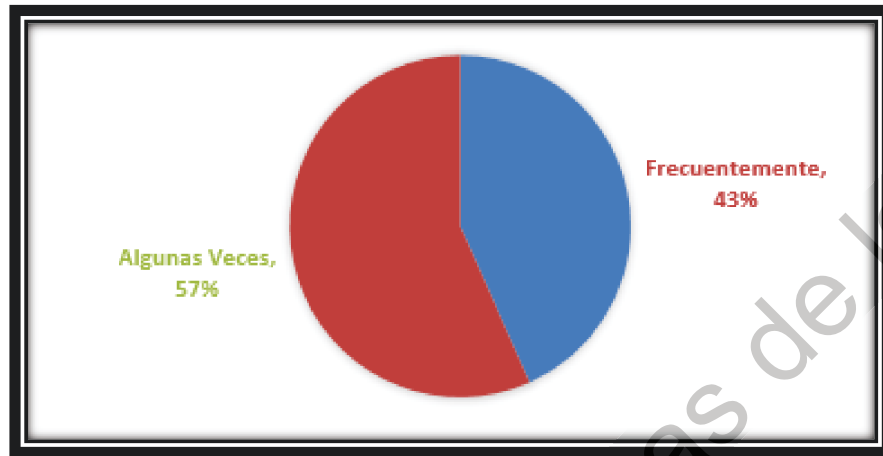


Figura 17 Gráfico pregunta 6 IE Fuente: elaboración propia 2018

En la figura 17 podemos ver los resultados de la pregunta 6 que es “¿Los líderes en tu empresa tienen un manejo adecuado de las emociones?”. Una pregunta diseñada para entender la percepción no solamente acerca de su líder si no de los líderes dentro de la organización en general. El 57% de los encuestados se fueron por un resultado neutro demostrando que perciben que hay líderes que tienen un buen manejo y hay a quienes perciben que no lo tienen. El resto de los encuestados eligieron Frecuentemente con un 43% que no es tampoco el resultado más positivo por lo cual también existe una percepción similar al resto de los encuestados. Con una decisión un tanto dividida hacia una totalidad de líderes.

7.- ¿Tu líder controla su estado de ánimo de manera que no afecte su desempeño?

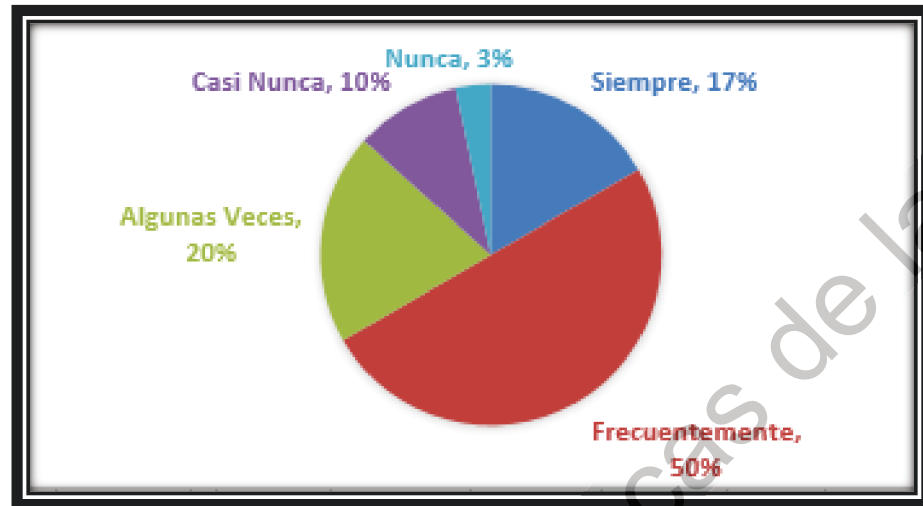


Figura 18 Gráfico pregunta 7 IE Fuente: elaboración propia 2018

En muchas ocasiones puedes tener un buen manejo de las emociones no molestandote con los demás y permaneciendo tranquilo ante cualquier situación, pero evitar que esto afecte tu desempeño como líder en una organización es lo que distingue de alguien con un buen manejo de las emociones de aquellos que no. En la Figura 18 se puede apreciar el resultado de la encuesta respecto a esta pregunta. El 67% considera que sus líderes no permiten que les afecte su estado de ánimo a la hora de dar resultados. El 33% restante percibe que si le afecta a sus líderes.

8.- ¿Tu jefe tiene la capacidad para expresar su estado emocional en forma adecuada, aun cuando este en desacuerdo con sus subordinados?

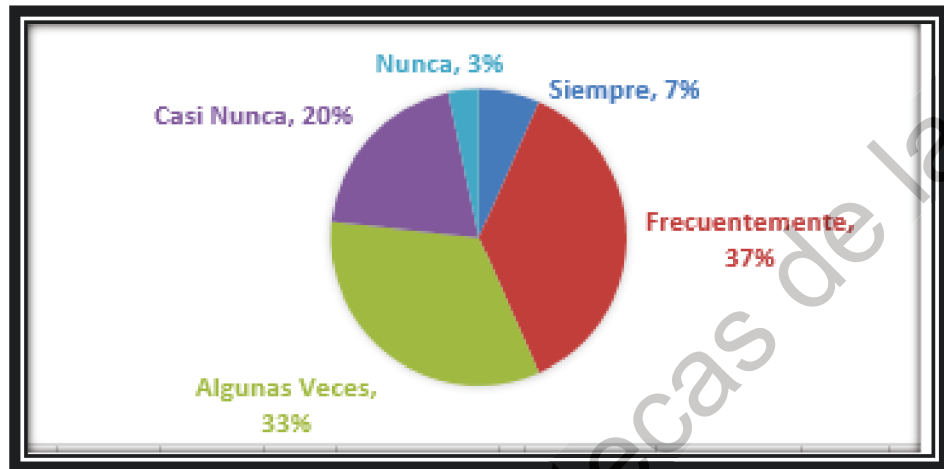


Figura 19 Gráfico pregunta 8 IE Fuente: elaboración propia 2018

Hacer denotar una inconformidad con una forma de pensar distinta a la de uno siempre es algo complicado, el manejo de esta habilidad es lo que se pretende evaluar con esta pregunta. Para la cual la mayor parte de los encuestados respondieron Frecuentemente con un 37%, tan solo el 7% respondieron que sus jefes tienen un dominio de esta habilidad y el 33% se fueron por la neutralidad con algunas veces.

El 23% de los encuestados respondieron negativamente con nunca y casi nunca.

9.- ¿ Tu líder es un ejemplo de cómo tener un manejo de sus emociones?

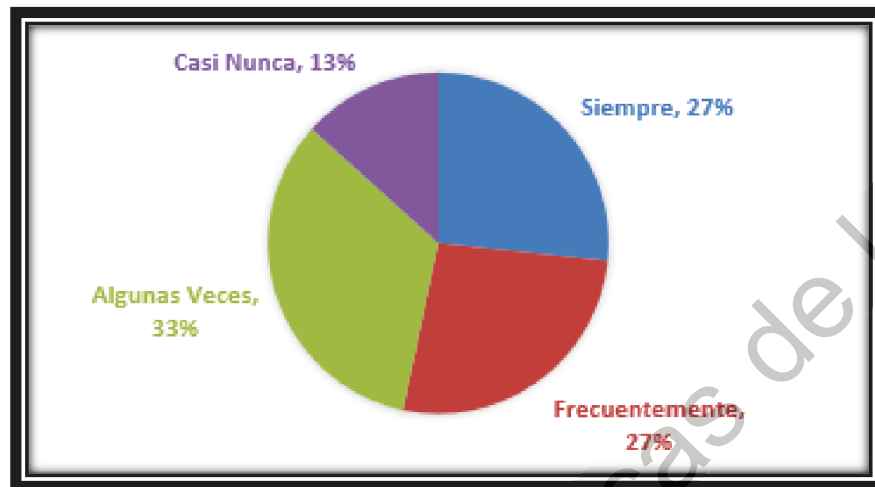


Figura 20 Gráfico pregunta 9 IE Fuente: elaboración propia 2018

Esta pregunta es un tanto más abierta que el resto. Una evaluación general respecto a sus líderes. En la figura 20 se puede observar que el 54% considera a sus líderes un ejemplo a seguir. Mientras que el 46% no está muy de acuerdo con que sus líderes sea un ejemplo a seguir.

Esta pregunta es bastante representativa porque da a conocer a grandes rasgos como son considerados los líderes.

10.- ¿Tu jefe sabe valorar a las personas y considerar sus sentimientos y emociones?

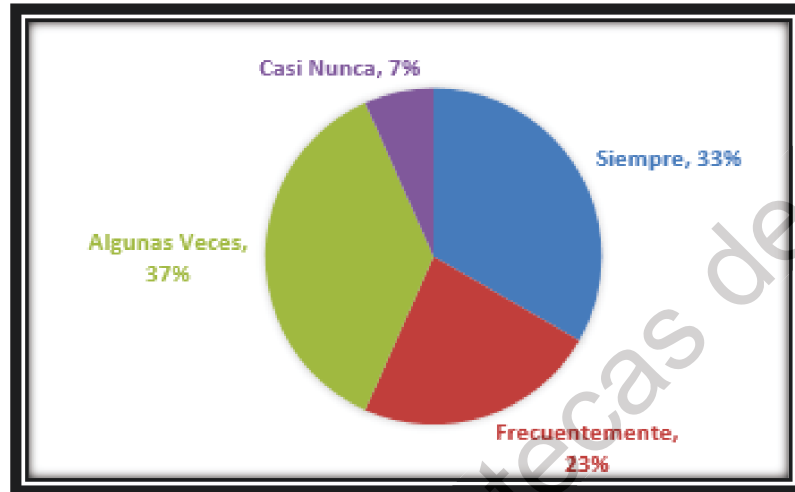


Figura 21 Gráfico pregunta 10 IE Fuente: elaboración propia 2018

Además de tener un buen control de las emociones y percibir la de los demás es necesario contemplar un punto más que es también muy importante, la empatía. Además de percibir como se sienten los demás identificarte con ellos y saber cómo tratar con las personas bajo cada situación particular de cada persona.

El 56% de las personas que fueron encuestadas eligieron positivamente con Siempre y frecuentemente. Mientras que el 37% se van a la respuesta neutra y tan solo el 7% de ellos eligen que casi nunca sienten empatía con ellos.

### 5.3. Liderazgo

1.- ¿Tu jefe te ayuda cuando lo requieres?

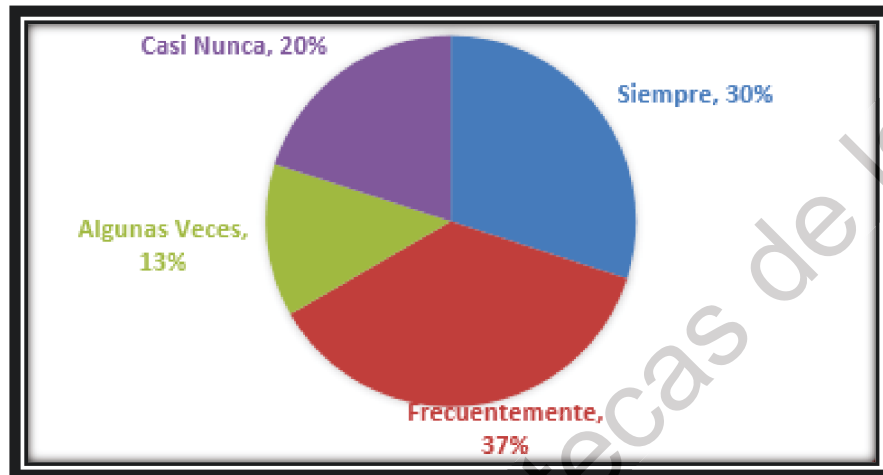


Figura 22 Gráfico pregunta 1 Liderazgo Fuente: elaboración propia 2018

Brindar el apoyo a la gente que se tiene a sus cargo es una de las funciones principales de un líder, apoyarles cuando necesitan del soporte de alguien.

La primera de las preguntas para nuestra variable dependiente es de carácter general, en la figura numero 22 podemos ver que la mayor parte de las personas que respondieron a la encuesta confirman que reciben apoyo de sus líderes con un 67%, 13% opina que algunas veces y aunque puede parecer bajo el porcentaje que considera que no tiene apoyo es bastante representativo, ya que indica que el 20% de los líderes no están cumpliendo con una de las funciones principales de los puestos al menos a la percepción de los encuestados.

2.- ¿Recibes apoyo de tus compañeros sin importar el departamento?

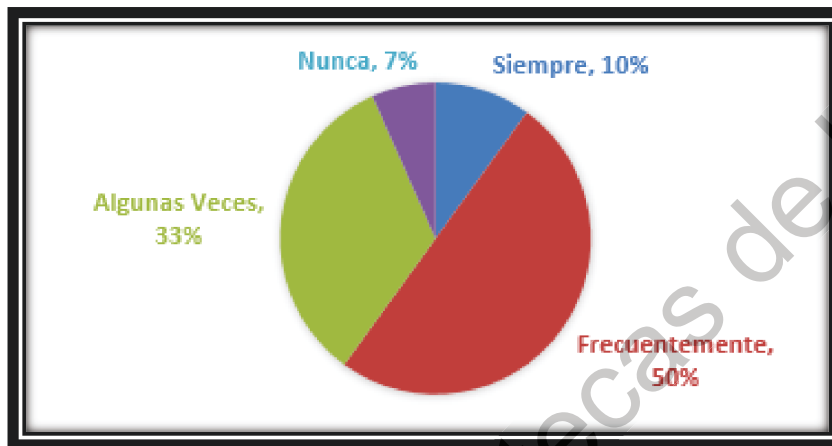


Figura 23 Gráfico pregunta 2 Liderazgo Fuente: elaboración propia 2018

En la figura 23 (pregunta número 2) se pretende entender cuál es la percepción que tienen los encuestados respecto al apoyo de sus colaboradores, ¿Por qué esto es representativo del liderazgo? La respuesta es muy sencilla, como líder tu objetivo no es solamente el de llevar a tu departamento adelante y sacar las tareas que hay asignadas si no entender que trabajan en una organización y no en un departamento, llevar ese mismo pensamiento a tus colaboradores es una tarea del liderazgo, encaminar a mi departamento a tener un enfoque sistémico y ayudar a resolver no los problemas del área si no los problemas que hay en la organización. A pesar de haber tenido una respuesta mayoritariamente positiva en la primera pregunta en esta, el porcentaje de los que respondieron siempre disminuyó drásticamente con tan solo un 10% que agrupado al 50% de frecuentemente nos dice que la mayoría de los encuestados tienen ese pensamiento sistémico.



3. ¿Tus compañeros de departamento siguen las opiniones de su jefe inmediato?

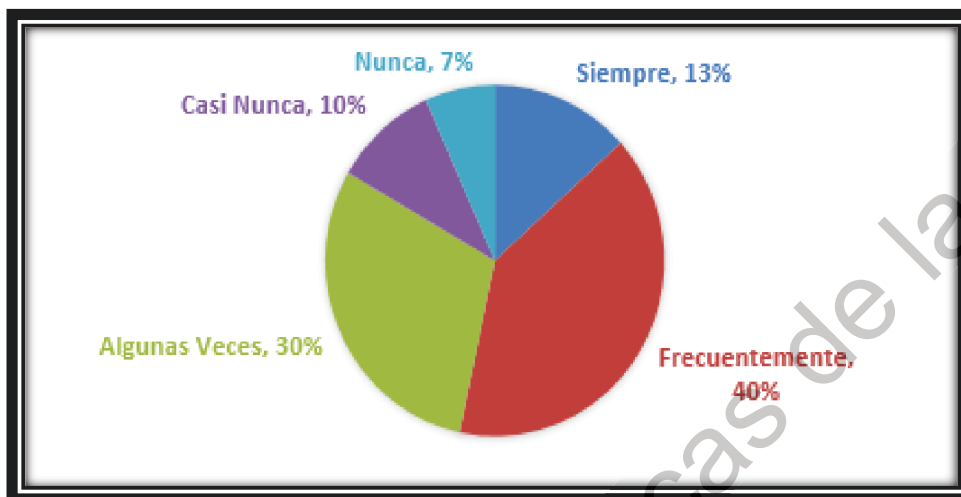


Figura 24 Gráfico pregunta 3 Liderazgo Fuente: elaboración propia 2018

Saber que tanta influencia tienen los líderes sobre sus colaboradores es la intención principal de esta pregunta, En la figura número 24 se puede ver los resultados de esta encuesta.

Con un 53% de respuestas positivas acumulando siempre y frecuentemente la percepción de las personas encuestadas es positiva, seguido por un 30% que se van por una respuesta más neutral y el 17% consideran que las opiniones de los líderes no son seguidas.

4.-¿Cuándo es necesario tomar decisiones te sientes apoyado por tu jefe?

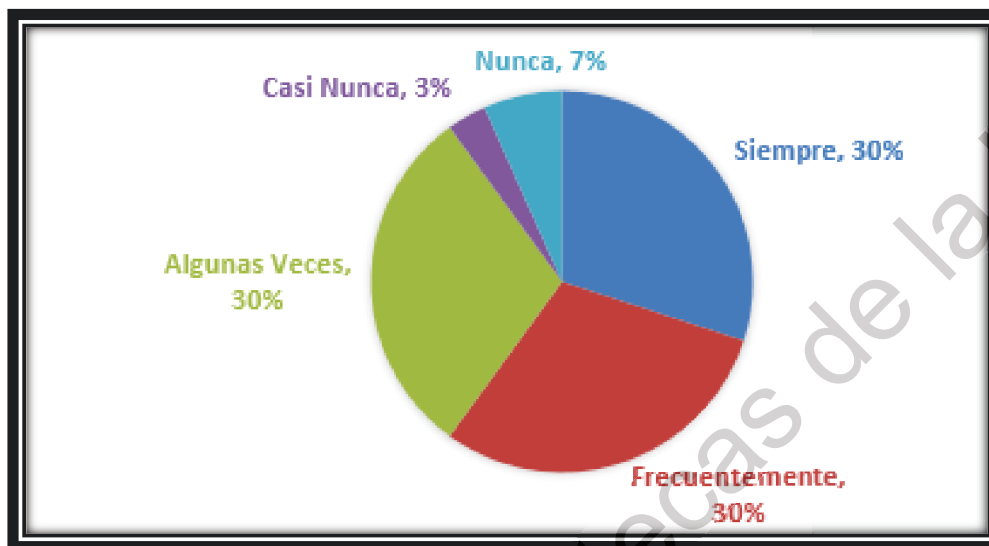


Figura 25 Gráfico pregunta 4 Liderazgo Fuente: elaboración propia 2018

La función principal de un líder es apoyar a su equipo de trabajo cuando es requerido, en esta pregunta se solicita para percepción directa de los empleados respecto de sus líderes.

El 60% de ellos respondieron que siempre o frecuentemente, mientras que el 30% respondieron algunas veces.

Tan solo el 10% de las personas que fueron encuestadas perciben que no tienen un buen apoyo de sus líderes (figura 25).

5.- ¿ Tu jefe te hace ver tus fortalezas y tus debilidades?

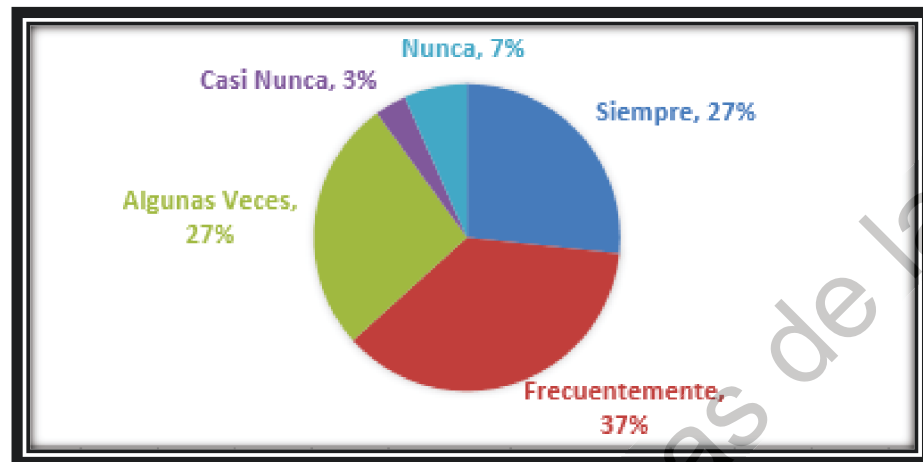


Figura 26 Gráfico pregunta 5 Liderazgo Fuente: elaboración propia 2018

Reconocer las fortalezas y las debilidades de cada individuo para propiciar la mejora en el desempeño como trabajador es un elemento clave en los líderes, no solamente reconocerlos es suficiente, sino hacerles saber cuáles son para que puedan trabajar sobre ellos y apoyarles en lo mismo.

El 64% de los encuestados considera que su jefe le hace ver sus fortalezas y debilidades para trabajar en ellas y mejorar como empleado, mientras que el 27% opina que solamente en algunas ocasiones y el 10% que no es muy frecuente que esto ocurra.

(Figura 26).

6.- ¿Tienes una visión clara de lo que debes hacer en tu puesto?

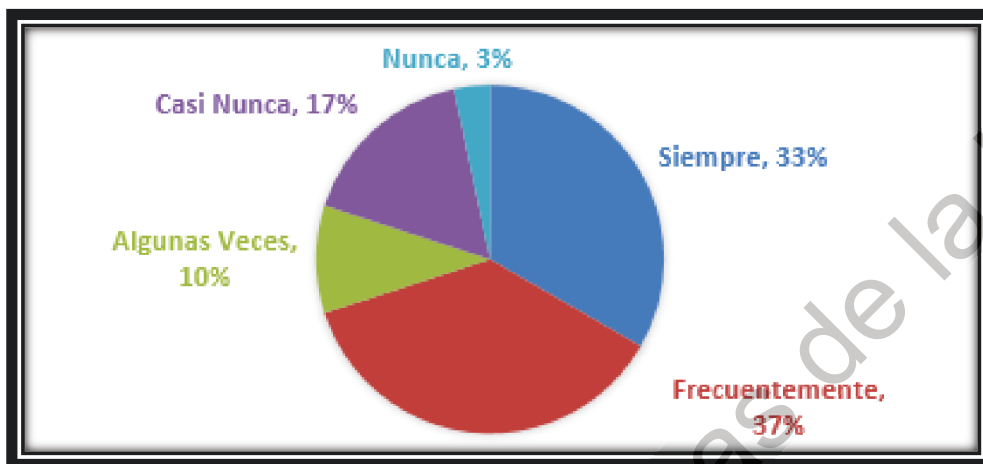


Figura 27 Gráfico pregunta 6 Liderazgo Fuente: elaboración propia 2018

Darle a los empleados claridad de lo que deben de hacer en su trabajo, el para qué están hay porque están ahí y en que puede afectar que cada persona haga o no haga su trabajo, es importante aclarar todos estos puntos con los empleados para asegurar que todos caminen en el mismo rumbo. Es trabajo del líder hacer que esto ocurra y asegurarse de que cada uno de los trabajadores esté cumpliendo con sus metas en su puesto.

El 70% de los encuestados opinan que tienen claridad de sus responsabilidades, tan solo el 10% opina que en algunas veces y en este caso el porcentaje de quienes consideran que no tienen claridad es más elevado en la mayoría de las preguntas con un 20%. (Figura 27).

7.-¿ Tu jefe directo ejerce un liderazgo efectivo?

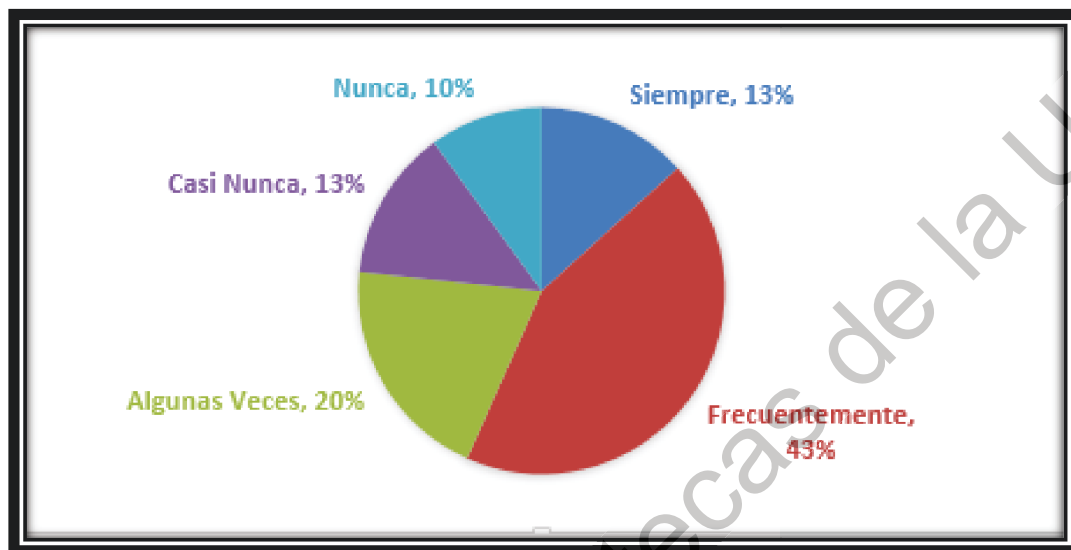


Figura 28 Gráfico pregunta 7 Liderazgo Fuente: elaboración propia 2018

La pregunta es abierta, la percepción del empleado hacia su líder es buena o no.

El 56% considera que el liderazgo de sus jefes es efectivo, el 20% que en algunas veces. Y el 23% considera que no siempre es muy efectivo.

El resultado de esta pregunta difiere un poco del resto de las estadísticas. A pesar que en la mayoría de las preguntas anteriores las respuestas de los encuestados tienden al lado positivo

A pesar de que tienen una percepción positiva respecto a las acciones de sus líderes no les consideran que ejercen un liderazgo efectivo (figura 28).

8.-¿Los integrantes de tu departamento trabajan como engranes de un mismo reloj?

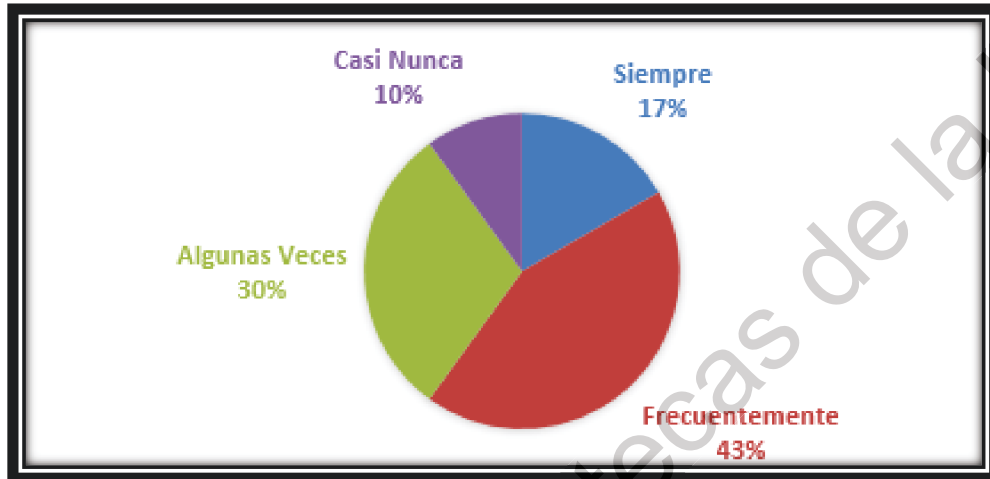


Figura 29 Gráfico pregunta 8 Liderazgo Fuente: elaboración propia 2018

Esta pregunta se plantea con la intención de conocer si los líderes promueven el trabajo en equipo. Promover el trabajo en equipo en el departamento también es una de las responsabilidades de los líderes.

El 60% de las personas que fueron encuestadas respondieron que si trabajan como engranes de un mismo reloj en sus departamentos, el 30% en algunas veces y tan solo el 10% respondió que casi nunca trabajan en equipo (figura 29).

9.-¿Los integrantes de tu organización trabajan como engranes de un mismo reloj?

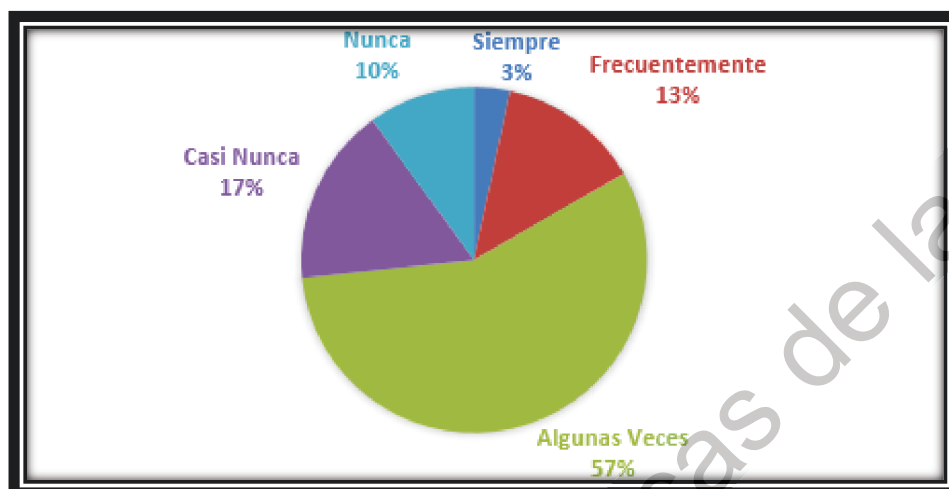


Figura 30 Gráfico pregunta 9 Liderazgo Fuente: elaboración propia 2018

De todas las preguntas de liderazgo esta pudiera ser la más controversial, es la que representa el mayor sesgo de los datos hacia una sola respuesta. La intención de esta pregunta va un poco más allá de la anterior.

Promover el trabajo en equipo es importante, pero tener una visión de negocios y promover el trabajo en equipo no a favor de mi área o de las personas que están a mi cargo sino a favor de la organización, un buen líder debe promover el trabajo en equipo a nivel organizacional no solamente a nivel departamental.

El 57% contestó que en algunas veces trabajan en equipo a nivel organizacional. Tan solo el 16% respondió positivamente a esta pregunta y el 27% respondió que no se promueve el trabajo en equipo a nivel organizacional. Se puede deducir que la diferencia de esta pregunta y la anterior radica en que el trabajo en equipo a nivel organizacional depende del trabajo conjunto de los líderes y no solamente de uno (figura 30).

10.- Si te equivocas en alguna tarea¿Tu jefe se responsabiliza de las consecuencias contigo?

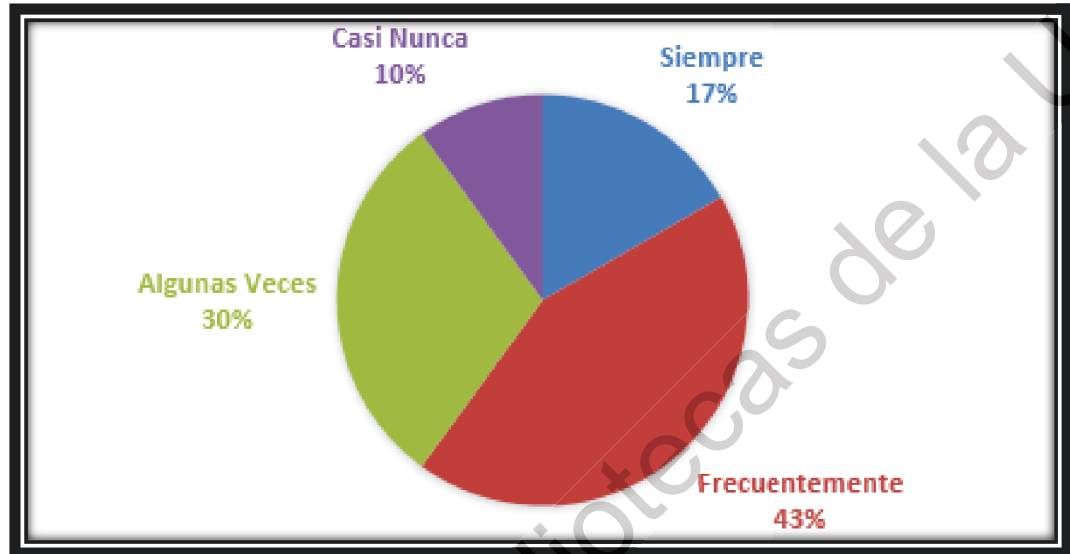


Figura 31 Gráfico pregunta 10 Liderazgo Fuente: elaboración propia 2018

Un líder a final de cuentas es el responsable de que el equipo de trabajo de los resultados esperados, pero ¿qué pasa si esto no sucede? Muchos jefes suelen culpar a los empleados, pero un verdadero líder se hace responsable de los errores y de las consecuencias si es que hay, apoya a sus subordinados para encontrar una solución y no cometer el mismo error.

El 60% de las personas que fueron encuestadas respondieron que sus líderes se responsabilizan con ellos, el 30% opina que algunas veces y tan solo el 10% (figura 31).



#### 5.4. Análisis de correlación de Variables

En primera instancia para hacer el análisis correlacional se obtuvo el promedio de las respuestas de cada una de las preguntas. En la tabla numero 2 se observan los resultados obtenidos.

Tabla 3

*Promedios*

Preguntas	Inteligencia emocional	Liderazgo
1	2.1	1.8
2	2.5	2.2
3	3.4	3.2
4	2.1	2.2
5	2.4	2.8
6	1.8	2.3
7	2	1.7
8	2.2	2.3
9	1.8	2.6
10	1.8	1.2
11	1.8	1.7
12	1.7	1.4
13	3.4	3.2
14	1.7	2.6
15	1.9	2.1
16	2.1	2.5
17	2.9	3.5
18	1.8	2.6
19	4.1	4.5
20	3.6	4.2
21	2	1.6
22	1.5	1.5
23	1.5	1.7
24	3.4	3.4
25	2.6	2.5
26	1.6	2.2
27	2.7	2.6
28	3.3	2.9
29	3.1	3.2
30	1.8	1.9
<b>2.353</b>	<b>2.47</b>	

Fuente: Elaboración propia 2018

Si quisiéramos evaluar nuestras variables por separado, en promedio la inteligencia emocional tendría un valor de 2.35 y el liderazgo un valor de 2.47. Recordando que mientras más acercados sean los valores a 1 mejor es el resultado podríamos deducir que en general en liderazgo e inteligencia emocional se encuentran en un nivel medio. Al menos en base a la muestra de 30 que fue considerada para este análisis.

Se realizó una gráfica de dispersión y una línea de tendencia para representar la correlación de las variables.

A su vez se calculó mediante la paquetería Excel el parámetro de correlación y el resultado es de 0.86.

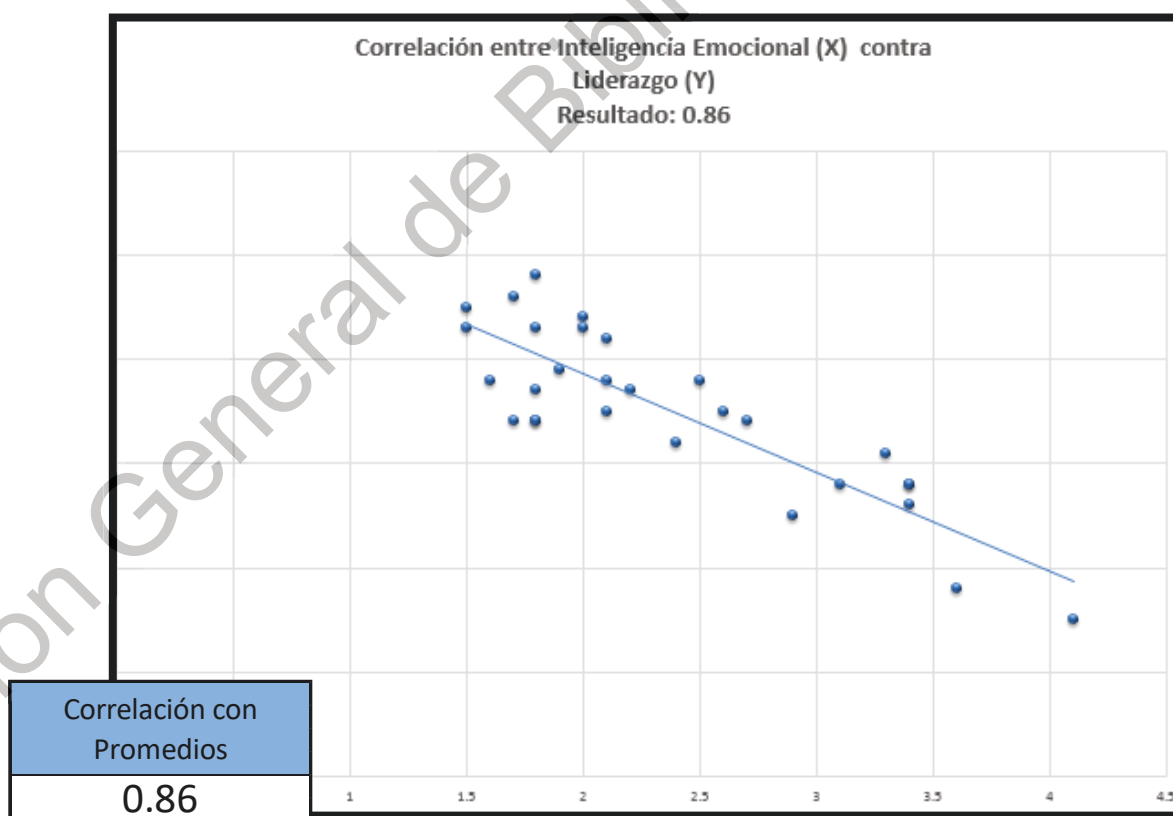


Figura 32 Análisis Correlacional Fuente: Elaboración propia 2018

### 5.5. Comprobación de Hipótesis

Para analizar la comprobación primero se debe recordar cual es nuestra hipótesis “La inteligencia emocional influye favorablemente en el desempeño de un líder” En base al análisis correlacional, el resultado fue de un 0.86.

Conforme a nuestro análisis correlacional existen las siguientes posibilidades.

1.-Correlación positiva: la correlación positiva entre dos variables tiene lugar cuando un aumento en una variable conduce a un aumento en la otra y una disminución en una conduce a una disminución en la otra. Por ejemplo, la cantidad de dinero que tiene una persona podría correlacionarse positivamente con el número de vehículos que posee.

2.-Correlación negativa: la correlación negativa sucede cuando un aumento en una variable conduce a una disminución en la otra y viceversa. Por ejemplo, el nivel de educación puede correlacionar negativamente con la delincuencia. Esto significa que el aumento del nivel de la educación en un país puede conducir a la disminución de la delincuencia. Hay que recordar que esto no significa que la falta de educación provoca delincuencia. Podría ser, por ejemplo, que tanto la falta de educación como la delincuencia tienen una razón común: la pobreza.

3.-Sin correlación: dos variables no están correlacionadas cuando un cambio en una no conduce a un cambio en la otra y viceversa. Por ejemplo, entre los millonarios, la felicidad no está correlacionada con el dinero. Esto significa que un aumento de dinero no conduce a la felicidad.

Generalmente se utiliza un coeficiente de correlación en el caso de un estudio correlacional. Varía entre +1 y -1. Un valor cercano a +1 indica una fuerte correlación

positiva, mientras que un valor cercano a -1 indica una fuerte correlación negativa. Un valor cercano a cero muestra que las variables no están correlacionadas.

El valor obtenido en nuestro análisis fue de 0.86, lo cual indica que existe una fuerte correlación positiva entre nuestras 2 variables.

En base a esto se confirma que queda aceptada la hipótesis y comprobada.

Dirección General de Bibliotecas de la UAQ

## PROPUESTA Y CONCLUSIONES

La pregunta de investigación planteada fue

*¿Qué relación tiene la inteligencia emocional con el liderazgo en una empresa automotriz?*

La respuesta como ya se mencionó en la comprobación de la hipótesis es que si existe una correlación entre ambas variables, en el caso de esta organización y en base a la muestra de 30 personas la correlación es positiva con 0.86.

Esto quiere decir que es altamente relevante considerar el desarrollo del manejo de las emociones en los líderes para mejorar su desempeño. Desde la postura de Daniel Goleman se puede también responder a la pregunta de si

*¿Es posible desarrollar la inteligencia emocional?*

Como menciona Daniel Goleman en su libro como ser un líder (2014), Esto si es posible, a pesar de que mucha gente nace con buenas habilidades en el manejo de las emociones hay quienes no tienen este talento nato, esto no quiere decir que no puedan convertirse en buenos líderes, quiere decir que debe de trabajar en estas áreas de oportunidad.

Parte importante para desarrollar estas habilidades es el primer paso de la inteligencia emocional, el autoconocimiento, es necesario conocerse a uno mismo y tener perfectamente claro que sentimiento tengo y como debo de manejarlo.

Otra pregunta importante es

*¿Qué tipo de capacitaciones se pueden realizar en caso de ser positivo?*

Actualmente existen muchas consultorías y casas de capacitación que ya cuentan con un curso de inteligencia emocional. Uno de ellos es (Executrain, s.f.)

*Executrain*

Objetivo general

Los participantes identifican y aplican herramientas de Inteligencia Emocional que les permitan lograr un mejor conocimiento sobre sí mismos para alcanzar los resultados que requieren tanto a nivel personal como laboral.

Objetivos específicos

Los participantes identifican el modelo práctico de manejo de emociones

Los participantes identifican herramientas para lograr la transformación de víctimas a protagonistas y ser más efectivos en su trabajo

Metodología

Se trabaja con la metodología de taller vivencial, en donde los participantes viven experiencias que les muestran aplicación de herramientas y conceptos para poder aplicarlo a su área de trabajo.

Se trabaja con la metodología lúdica, constructiva, exponencial, por manejo de casos y por modelaje.

Temario

Los tres dominios del ser humano

Definición de emociones

Características básicas de las emociones

Las emociones básicas y sus diferentes intensidades

El Modelo de Competencias Emocionales

¿Qué es la Inteligencia Emocional?

Características de las personas con Inteligencia Emocional

Asertividad para el manejo de emociones: Los Mensajes “Yo”

Áreas que favorecen el equilibrio de las personas

Auto concepto, Auto aceptación, Autoestima

Modelo de Víctima-Protagonista.

La trascendencia.

*Instituto Mexicano de Contabilidad, Administración y Finanzas (IMECAF,s.f)*

Otra opción para Querétaro IMECAF

Que también ofrece un curso de Inteligencia Emocional.

Resumen

El participante se sensibilizará y comprenderá el papel preponderante que desempeñan las emociones y relaciones constructivas en los ambientes de trabajo y contará con las bases para generar un adecuado uso de sus emociones acorde a sus metas.

- I. ¿Qué es la Inteligencia Emocional?
- II. Manejo de la Inteligencia Emocional.
- III. Técnica para mejorar la Inteligencia Emocional en las relaciones interpersonales.
- IV. Apropiación inteligente de las emociones “Yo me enojo”, en lugar de “Tú me haces enojar”.
- V. ¿Por qué las emociones que no se manejan con inteligencia afectan la salud?
- VI. Elementos de la Inteligencia Emocional.
- VII. Sentimientos básicos. Fórmula MATEA: Miedo, Alegría, Tristeza, Enajo, Afecto.



VIII. Aplicación de técnicas para mejorar la Inteligencia Emocional y tener mejores resultados en las negociaciones personales e interpersonales.

IX. Por qué aparentemente tenemos dos personas dentro de nosotros, una que piensa y otra que siente.

X. El porqué de lo “asaltos o estallidos emocionales”.

XI. Empatía.- ¿Qué es y cómo manejarla?

XII. Aplicación personal de la Inteligencia Emocional. El poder del pensamiento positivo. Características de la mente inconsciente.

XIII. Técnica escrita de las programaciones negativas y cómo aplicar la inteligencia emocional para cambiarlas a positivas.

Información adicional

Dirigido a Profesionales de los Recursos Humanos que aspiren a profundizar sus conocimientos sobre las personas y sobre habilidades para interrelacionarse eficazmente con los demás (aumentando su motivación, su lealtad y su compromiso).

*Instituto Tecnológico de Monterrey (ITESM, s.f.)*

Que cuenta con un curso de habilidades gerenciales en el cual incluye temática de inteligencia emocional.

#### PROGRAMA EN DESARROLLO DE HABILIDADES GERENCIALES

Desarrollar y/o potenciar las competencias gerenciales de los participantes que les permitan mejorar su desempeño a nivel personal y organizacional con el fin de incrementar la competitividad de su empresa, y responder, de esta forma, a las exigencias actuales del entorno.

1. HERRAMIENTAS EFECTIVAS DE COMUNICACIÓN GERENCIAL
2. ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS
3. LIDERAZGO & COACHING GERENCIAL
4. INTELIGENCIA EMOCIONAL Y ASERTIVIDAD
5. NEGOCIACIÓN Y RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS
6. INTEGRACIÓN DE EQUIPOS DE TRABAJO DE ALTO DESEMPEÑO

Duración Total 60 Horas.

*Plan de Carrera*

La propuesta que se hace a la organización es la realización de un plan bien estructurado de carrera para sus líderes en el cual se incluya el desarrollo de la inteligencia emocional y se evalúe la misma.

Una propuesta para la evaluación de la inteligencia emocional es una evaluación de 360°

La evaluación en 360°, también conocida como Evaluación Integral, es una herramienta cada día más utilizada para evaluar desempeño y resultados, en el que participan otras personas que trabajan con el evaluado, además del jefe. Los principales usos que se le asignan a este sistema son: medir el desempeño personal, medir las competencias o conductas, y diseñar programas de desarrollo (Zuñiga, 2006)

En esta se busca por medio de la incorporación de un cuestionario de evaluación de 360°, información abierta y sin sesgos por parte de los evaluadores, con respecto a cualquier punto de la encuesta, y de esta manera se pueden expresar comentarios sobre: ¿Qué les gusta del evaluado con relación a los aspectos explorados? ¿Qué no les gusta? Y ¿qué les gustaría que sucediera o modificará en sus conductas? Todo esto referido a comportamientos o situaciones observables o deseables. Además, en todos estos cuestionarios de evaluación de 360° es posible colocar al final de la encuesta una o varias preguntas abiertas, tantas como se desee, para recabar información que permita encontrar los elementos que ayuden a incrementar o mejorar el desempeño de la persona, del área departamento o equipo (Zuñiga, 2006).

La propuesta es plantear una serie de preguntas que reconozcan el manejo de la inteligencia emocional, si bien pueden ser las mismas que fueron planteadas en el cuestionario aplicado en este estudio u otros que la organización elija para obtener mejores resultados. Y evaluar de forma certera el nivel de inteligencia emocional de sus líderes.

Una vez detectadas las personas a las cuales necesitan apoyar con el desarrollo de su habilidad programar cursos de capacitación y seguimiento.

## REFERENCIAS

- Carrera, A. (2007). *La relación de la inteligencia emocional con el éxito profesional*. Querétaro. Tesis de grado UAQ
- Cornejo, & Rosado. (1994). *Liderazgo de excelencia*. Cd. de México: Editorial Grad 6ta Edición.
- Cruz, O. (2015). *El empowerment y su relación con la satisfacción laboral*. Queretaro. Tesis de Grado UAQ
- Cuevas, V. (2014). *La toma de decisiones en la alta dirección a través de la inteligencia emocional como herramienta*. Querétaro. Tesis de grado UAQ
- Executrain. (s.f.). <https://executrain-gro.com/cursos/habilidades-de-negocio/inteligencia-emocional>. Empresa de capacitación
- Fiedler. (1967). *A Theory of Leadership*. New York: Mc. Graw-Hill.
- Goleman, D. (1995). *Inteligencia Emocional*. Sotckton, Vergara.
- Goleman, D. (1999). Que define a un líder. *Dinero, Bogota* , 29. pp24-26
- Goleman, D. (2014). *Como ser un líder*. Stockton Vergara.
- Gonzalez García, M. J. (2006). *Habilidades Directivas*. Madrid : INNOVA.
- Hernandez, Fernandez, & Baptista. (2006). *Metodología de la investigación (4ta Ed)*. Mexico Df McGrawHill.

Hersey, P., & Blanchard, K. (1996). *Management of organizational behavior*. New York. Pearson.

Hunter, J. (1999). *La paradoja, unrelato sobre la verdadera esencia del liderazgo*. Barcelona : Ediciones Urano.

Instituto Mexicano de Contabilidad , Administración y Finanzas, IMECAF. (s.f).  
<https://educacion.computrabajo.com.mx/cursos/curso-de-inteligencia-emocional-415E9DAF8E67EBAD>.

Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, ITESM. (s.f).  
<http://www.itesm.mx/wps/wcm/connect/campus/zac/zacatecas/programas+educativos/diplomados+y+cursos/programa+en+desarrollo+de+habilidades+gerenciales>.

Lussier, N. (2002). *Liderazgo, teoría aplicación, desarrollo de habilidaes*. Springfield. Internacional Thomson editores.

Salovey, P., & Mayer, J. (2004). *Emotional Intelligence*. New Hampshire. Natl Professional Resource Inc.

Thomson, K., & Rodriguez, A. (2000). *El capital emocional*. New York, ESIC Editorial.

Zuñiga. (2006). [www.deguate.com](http://www.deguate.com). Obtenido de [www.deguate.com](http://www.deguate.com)

# APÉNDICE

Dirección General de Bibliotecas de la UAQ

El formato de cuestionario que se aplicó en la organización es el siguiente.

### Generales

1.- Mi sexo es:

- a) Hombre b) Mujer

2.- Mi edad es:

- a) 21-25 b) 26-30 c) 31-35 d) 36-40 e) más de 40

3.- Departamento: \_\_\_\_\_

4.- Antigüedad en la empresa

- a) Menos de 1 año b) 1-3 años c) 3-5 Años d) 5-10 años e) más de 10 años

5.- Antigüedad en el puesto

- a) Menos de 1 año b) 1-3 años c) 3-5 Años d) 5-10 años e) más de 10 años

6.- Lugar de nacimiento \_\_\_\_\_

7.- Carrera \_\_\_\_\_

8.- Cuentas con o estudias un posgrado a) si cual \_\_\_\_\_ b) no

9.- Vives con: a) Papás b) Pareja c) Pareja e hijos d) Hijos d) amigos e) solo

10.- Lugar donde estudiaste la licenciatura \_\_\_\_\_



Inteligencia Emocional

Marca con un "X"

- a) Siempre b) Frecuentemente c) algunas veces d) Rara vez e) nunca

<b>Inteligencia emocional</b>					
1.- En las reuniones de trabajo, ¿suelen molestarse los integrantes del equipo?					
2.- ¿Levantas la voz para que las cosas se hagan?					
3.- ¿Te levantan la voz al pedir las cosas?					
4.- Cuando hay algún problema ¿acostumbran buscar al culpable en vez de buscar la solución del problema?					
5.- ¿Te estresa tu ambiente de trabajo?					
6.- ¿Los líderes en tu empresa tienen un manejo inadecuado de las emociones?					
7.- ¿Vez a tus compañeros de trabajo salirse de sus casillas?					
8.- ¿En tu organización existe un desconocimiento por el término Inteligencia Emocional?					
9.- ¿En tu empresa los cursos se enfocan en las capacidades técnicas por sobre las habilidades emocionales?					
10.- ¿Tus compañeros de trabajo tienen poco interés por el estado de ánimo del resto de sus compañeros?					

Liderazgo	A	B	C	D	E
1.- ¿Tu jefe te ayuda cuando lo requieres?					
2.- ¿Recibes apoyo de tus compañeros sin importar el departamento?					
3.- Tus compañeros de departamento siguen las opiniones de su jefe inmediato					
4.- ¿Cuando es necesario tomar decisiones te sientes apoyado por tu jefe?					
5.- ¿Tu jefe te hace ver tus fortalezas y tus debilidades?					
6.- ¿Tienes una visión clara de lo que debes hacer en tu puesto?					
7.- ¿Tu jefe directo ejerce un liderazgo efectivo?					
8.- Los integrantes de tu <b>departamento</b> trabajan como engranes de un mismo reloj?					
9.- Los integrantes de tu <b>organización</b> trabajan como engranes de un mismo reloj?					
10.- Si te equivocas en alguna tarea, ¿tu jefe se responsabiliza de las consecuencias contigo?					