

**UNIVERSIDAD LA SALLE**  
**Carrera de Psicología**



**“DISEÑO Y APLICACIÓN DE UN TALLER DE CAPACITACIÓN EN  
INTELIGENCIA EMOCIONAL DESTINADO A MEJORAR EL  
ESTILO DE LIDERAZGO EN EL ÁREA GERENCIAL DE UNA  
PEQUEÑA EMPRESA DE LA CIUDAD DE LA PAZ  
ESTUDIO DE CASO”**

**Estudiante: Carolina Camargo Valda**

**Tutor: Christian Ferreira Alarcón**

La Paz - Bolivia

## **Resumen**

La presente investigación se realizó mediante el método de estudio de caso con el objetivo de crear un taller de capacitación en inteligencia emocional que mejore el estilo de liderazgo de una pequeña empresa textil de la ciudad de La Paz. Los participantes de dicha investigación son los gerentes tanto general como administrativo quienes tienen a su cargo 8 personas que producen y comercializan prendas de vestir tanto para varones como para mujeres.

Se realizaron pruebas con dos instrumentos (Coeficiente emocional y estilo de liderazgo LEAD) pre y post realización del taller para probar su efectividad ayudando a las personas a que mejoren el estilo de liderazgo y así su gestión dentro de la empresa.

## Índice de contenido

	Pág.
Capítulo I. Definición del Objeto de Estudio .....	1
1.1 Planteamiento del problema.....	1
1.2 Pregunta de investigación .....	8
1.3 Justificación.....	9
1.3.1 Teórica.....	9
1.3.2 Práctica.....	9
1.3.3 Metodológica .....	9
1.3.4 Social .....	9
1.4 Objetivos .....	11
1.4.1 Objetivo General.....	11
1.4.2 Objetivos Específicos .....	11
1.5 Delimitación.....	11
1.5.1 Espacial.....	11
1.5.2 Temporal .....	11
1.5.3 Temática.....	12
1.6 Alcances.....	12
Capítulo II. Marco Teórico .....	13
2.1 Liderazgo .....	13
2.1.1 Definición .....	13
2.1.2 Características de un líder .....	15
2.1.3 Tipos de liderazgo.....	20
2.1.4 El liderazgo como función dentro de la empresa .....	34
2.2 Inteligencia Emocional .....	36

2.2.1 Definiciones .....	37
2.2.2 Componentes .....	39
2.3 La inteligencia emocional en la empresa .....	43
2.3.1 Gestión de la Inteligencia Emocional .....	44
2.4 Liderazgo basado en la inteligencia emocional.....	48
2.4.1 El equipo de aptitudes del líder.....	50
2.4.2 La dirección .....	50
2.4.3 Catalizador de cambios .....	51
2.4.4 El líder de la transformación .....	53
2.5 Pequeña empresa.....	54
2.5.1 Definición .....	54
2.5.2 Características .....	55
2.5.3 Ventajas e inconvenientes .....	56
2.5.4 Criterios de clasificación MyPe en Bolivia.....	57
2.5.5 Empresas familiares .....	58
Capítulo III. Metodología .....	63
3.1 Tipo de investigación.....	63
3.1.1 Descriptiva .....	63
3.1.2 Aplicada.....	64
3.2 Enfoque de investigación .....	64
3.2.1 Cuantitativa.....	64
3.3 Diseño de investigación .....	65
3.3.1 Diseño pre – experimental.....	65
3.4 Método de investigación.....	68
3.4.1 Estudio de caso .....	68

3.4.2	Deductivo.....	70
3.5	Hipótesis .....	71
3.6	Ambiente empresarial, historia y participantes.....	71
3.6.1	Plan estratégico.....	72
3.6.2	Estructura organizacional .....	73
3.6.3	Personal .....	76
3.7	Técnicas e instrumento de recolección de datos .....	79
3.7.1	Cuestionario de Coeficiente Emocional .....	79
3.7.2	Test de liderazgo LEAD.....	80
3.8	Confiabilidad y validez de los instrumentos de medición .....	81
3.8.1	Validez.....	81
3.8.2	Confiabilidad.....	88
3.9	Procedimiento .....	92
3.10	Variables .....	93
3.11	Operacionalización de variables .....	93
3.11.1	Cuestionario de inteligencia emocional .....	94
3.11.2	Cuestionario de liderazgo LEAD.....	95
Capítulo IV.	Resultados.....	96
4.1	Pruebas Pre – test .....	96
4.1.1	Cuestionario de coeficiente emocional .....	96
4.1.2	Test de liderazgo LEAD .....	99
4.2	Diseño del taller de capacitación.....	103
4.2.1	Objetivo del taller .....	103
4.2.2	Sesiones .....	103
4.2.4	Taller de capacitación en inteligencia emocional.....	104

4.2.5 Retroalimentación y evaluación .....	107
4.3 Pruebas Post – test.....	107
4.3.1 Cuestionario de coeficiente emocional .....	107
4.3.2 Test de liderazgo LEAD .....	110
4.4 Comparación pre test – post test .....	112
Capítulo V: Conclusiones y Recomendaciones.....	117
Bibliografía .....	124
Aiken, L. (2003). <i>Test psicológicos y evaluación</i> . México D.F.: Pearson. ....	124
ANEXOS .....	128

## Índice de Cuadros

	Pág.
Cuadro 1: Resultados del Test LEAD del Gerente General .....	100
Cuadro 2: Resultados del Test LEAD del Gerente Administrativo.....	101
Cuadro 3: Resultados del post Test LEAD del Gerente General.....	110
Cuadro 4: Resultados del post Test LEAD del Gerente Administrativo.....	111
Cuadro 5: Diferencia entre estilos de liderazgo.....	116

## Índice de Figuras

	Pág.
Figura 1: Grid Gerencial .....	28
Figura 2: Modelo de Contingencias.....	32
Figura 3: Organigrama de la empresa "ABC Textil S.R.L." .....	74
Figura 4: Descripción del procedimiento .....	93
Figura 5: Comparación entre resultados por sub-categoría .....	97
Figura 6: Comparación entre resultados por categoría .....	99
Figura 7: Comparación entre resultados por sub-categoría .....	108
Figura 8: Comparación entre resultados por categoría .....	109
Figura 9: Comparación entre pre test y post test del coeficiente emocional según sub categorías de la Gerente General .....	113
Figura 10: Comparación entre pre test y post test del coeficiente emocional según categorías de la Gerente General .....	114
Figura 11: Comparación entre resultados según sub categoría del Coeficiente Emocional del Gerente Administrativo .....	115
Figura 12: Comparación entre resultados según categoría del Coeficiente Emocional del Gerente Administrativo .....	116

## Índice de Tablas

	Pág.
Tabla 1: Distribución del personal por sexo.....	77
Tabla 2: Edades del personal.....	77
Tabla 3: Distribución del personal por antigüedad .....	78
Tabla 4: Distribución de los participantes al taller de capacitación, según edad, sexo, formación y antigüedad.....	78
Tabla 5: Habilidades que mide el cuestionario de coeficiente emocional.....	79
Tabla 6: Lista de expertos para validación de contenido.....	82
Tabla 7: Validez de constructo LEAD.....	83
Tabla 8: Validez de constructo Cuestionario Coeficiente Emocional.....	85
Tabla 9: Validez de criterio test LEAD y Coeficiente Emocional.....	88
Tabla 10: Tabla de correlación de confiabilidad cuestionario de coeficiente emocional.....	92
Tabla 11: Operacionalización de la variable Inteligencia Emocional .....	94
Tabla 12: Operacionalización de la variable Liderazgo .....	95
Tabla 13: Resultados de Cuestionario de Coeficiente Emocional según sub-categorías.....	96
Tabla 14: Resultados del cuestionario de coeficiente emocional por categorías ..	98
Tabla 15: Cronograma de actividades del taller de capacitación .....	104

Tabla 16: Resultados de Cuestionario de Coeficiente emocional según sub-categorías.....	108
Tabla 17: Resultados del cuestionario de coeficiente emocional por categorías	109
Tabla 18: Comparación entre resultados del Coeficiente Emocional de la Gerente General .....	112
Tabla 19: Comparación entre resultados del Coeficiente Emocional del Gerente Administrativo.....	114

## **Capítulo I. Definición del Objeto de Estudio**

### **1.1 Planteamiento del problema**

La vida del ser humano está llena de decisiones que deben tomarse cada día e incluso cada momento. Estas decisiones dirigirán las conductas, acciones y comportamientos que serán influenciadas por los sentimientos y emociones. Finch (1996) indica que la adecuada toma de decisiones es un elemento fundamental para la supervivencia, mostrando que el éxito de una persona en diferentes ámbitos ya sea académico, social o laboral está relacionado con la inteligencia para tomar decisiones.

Por este motivo desde el siglo XIX se han generado diferentes teorías sobre la inteligencia basándose en modelos psicométricos de desarrollo y procesamiento de la información. Los pioneros Spencer y Galton motivados por la teoría de Charles Darwin y su evolución de las especies, se interesaron por las diferencias en cuanto a características mentales y comportamiento de los seres vivos. Sostenían que entre los seres humanos existe un grado innato de habilidad mental general, a la que se refirieron como inteligencia.

Otro enfoque psicológico fue dado por Binet, el cual sostenía que la inteligencia se manifiesta en el desempeño de diversas tareas y que podía medirse mediante la respuestas a tareas pre – establecidas y asignadas con un objetivo específico, Binet fue el primero en diseñar las primeras pruebas de inteligencia publicadas en 1908 junto a Simon, esta herramienta era utilizada como un predictor del éxito académico, se implementó por primera vez el término coeficiente intelectual o C.I. (Aiken, 2003).

Las teorías clásicas sobre el coeficiente intelectual recibieron muchas críticas debido a que otros autores concebían la inteligencia no como una “habilidad general”, sino más bien como una inteligencia compuesta por muchas aptitudes o habilidades distintas. Una de las propuestas contemporáneas más conocidas es la propuesta del psicólogo norteamericano Robert Sternberg y su “Teoría Triárquica” de la inteligencia que incluye un rango de destrezas y habilidades más amplio, existiendo para este autor tres tipos de inteligencia: analítica, creativa y práctica (Morris, 2005).

En décadas recientes otros investigadores y teóricos aparte de Sternberg han llegado a la conclusión de que se deben generar tareas más extensas para que la inteligencia se midiera en un sentido verdaderamente general. Así fue que desde la década de los ochenta Howard Gardner propone la existencia de varias inteligencias relativamente autónomas, la teoría de las inteligencias múltiples las cuales ampliaban las capacidades del ser humano a ocho categorías, estas son: lógico-matemática, lingüística, musical, espacial, corporal kinestésica, naturalista, inter e intrapersonal; intentando mostrar que la inteligencia es la capacidad de resolver problemas del diario vivir y en diferentes contextos no solo de aprendizaje (Aiken, 2003). Esta conjetura dio paso a que autores como Peter Salovey y John Mayer (1990) intentaran ampliar el concepto de inteligencia revelando que el éxito no solamente académico, sino laboral y social está dado por un concepto nuevo llamado “Inteligencia Emocional”, no fue sino hasta 1995 que Daniel Goleman escribió un libro titulado “La Inteligencia Emocional” que utiliza las inteligencias inter e intrapersonal de Gardner para definir su teoría, ésta tiene el propósito de manifestar la importancia que tiene las emociones en los propósitos adaptativos y en los intelectuales (Weiten, 2006).

En el libro de la inteligencia emocional citada por Daniel Goleman resulta ser sumamente útil en la vida de las personas siendo esta capacidad que brinda una estabilidad emocional, de esta manera las personas podrán ser capaces de realizar una toma de decisiones eficientes en el cotidiano vivir.

La pregunta fundamental que se hace Goleman es: ¿Por qué la inteligencia emocional es más importante que el coeficiente intelectual? La respuesta apunta a la insuficiencia del coeficiente intelectual a la hora de predecir el desempeño laboral exitoso, motivo por el cual está siendo cada vez más cuestionado por académicos e investigadores, especialmente en el contexto laboral. Uno de los libros más importantes en este contexto es de Goleman publicado en el año 2001 llamado "La Inteligencia Emocional en la Empresa", la obra en sí es producto de una investigación donde la pregunta fundamental fue ¿por qué unas personas con un alto coeficiente intelectual (C.I.) terminan trabajando para otras que tienen un coeficiente intelectual más bajo, pero que saben conectarse, influir y relacionarse mejor? (Goleman, 2006).

La conclusión a la cual arribó Goleman, después de revisar sus resultados fue básicamente la siguiente, las personas con un C.I. podían llegar a analizar y resolver complejos problemas de diversa índole, pero su nivel de comunicación y relacionamiento con los demás era ineficaz, por este motivo Goleman propone tres temas relacionados con el trabajo: las capacidades emocionales individuales, las habilidades para trabajar en equipo y la nueva empresa organizada con inteligencia emocional. Esto demuestra la importancia de adaptarse a nuevas condiciones donde los gerentes más eficaces son emocionalmente inteligentes debido a su claridad de objetivos, confianza en sí mismos, su poder de influir positivamente y entender los sentimientos ajenos. (Goleman, 2006).

Como se mencionó anteriormente adaptarse a los cambios es un tema fundamental, históricamente desde la revolución industrial en los siglos XVIII y XIX se han generado profundos cambios en diferentes ámbitos tanto económico, social, tecnológico y político, ha marcado el inicio de una profunda transformación en las empresas dando lugar a la aparición de nuevas formas de producción y de utilización del trabajo humano, siendo el causante no solamente de que los procesos productivos mejoren sino también la vida de las personas tanto dentro del ambiente laboral como fuera de él.

Dentro de la economía, la revolución industrial ha permitido que los mercados sean cada vez más amplios y que los productos mejoren su calidad incorporando de manera exponencial nuevas tecnologías, generando entre otras cosas lo que se conoce como “globalización”, las empresas deben adaptarse tanto en conocimientos como en procesos para competir dentro del mercado, las estrategias que se diseñen y ejecuten deben responder a las exigencias de los clientes, añadiendo ventajas competitivas y comparativas para lograr posicionarla dentro de un mercado cambiante y competitivo en un entorno que es incierto. Para realizar este cometido los procesos decisionales se constituyen en uno de los factores clave para hacer frente a diversos tipos de escenarios, propios de la globalización.

La toma de decisiones dentro de una empresa implica un proceso en el cual la persona primero deberá identificar cual es el problema para luego considerar cuáles serán los criterios de decisión, seguidamente de hacer un desarrollo y análisis de las alternativas y finalmente seleccionarla y aplicarla (Robbins, 2005), el proceso ayuda a definir estrategias, definir objetivos, realizar una adecuada planificación y organización de todos los recursos necesarios. Si se desea hacer eficiente un proceso de toma de decisiones es importante que la empresa cuente con un líder competente que encamine los objetivos a resultados.

Una persona que reúna todas las características de un líder que además de ser un agente de cambio y que gestione, sea capaz de influir en las personas, guiándolas hacia objetivos y metas comunes entre los individuos y la empresa, impulsará a que la ésta crezca y se adapte eficientemente a un entorno altamente cambiante y dinámico. En este punto es importante remarcar que no se debe tratar solamente de un “jefe” si no también de un “líder”, este liderazgo tiene rasgos y características propias en cada persona, lo que los diferencia es la manera como cada uno dirige a su grupo o equipo, esto dependerá de muchos factores inherentes a una persona como ser su personalidad, el ambiente, su proceso cognitivo y el desarrollo de habilidades sociales.

“El modelo de empresa tradicional ha potenciado y desarrollado la figura del jefe y muy escasamente la del líder, lo cual ha llevado a que en la actualidad en un entorno complejo y competitivo como el que existe se esté sobrando de jefes y se carezca de líderes” (Urcola, 2000, pág. 216).

“El liderazgo a lo largo del tiempo se fue clasificando de diferentes maneras y desde diferentes enfoques, viendo la relación con sus seguidores, su formalidad, el tipo de influencia, el poder que ejerce. Los roles y el tipo de liderazgo difieren dentro de una misma empresa, la diferencia determinará el tamaño de la empresa y la etapa de crecimiento en el cual se encuentre” (Longenecker, 2009, pág. 473).

Es decir, mientras más personas trabajen dentro de una empresa, las probabilidades de encontrar diferentes tipos de liderazgos son mucho más altas, mientras que en una pequeña empresa es de tipo formal, es decir, el tipo de liderazgo que está pre-establecido por un cargo dentro de la empresa.

Daniel Goleman utiliza la inteligencia inter e intrapersonal como características de un líder eficiente, esta teoría tiene cada vez mayor reconocimiento a nivel empresarial, puesto que dentro del liderazgo este enfoque considera que las características del liderazgo efectivo no son innatas, pueden aprenderse y desarrollarse. Se plantean ciertas aptitudes claves que facilitan el buen desempeño, el logro de objetivos y el apoyo de los colaboradores entre otros (Quintillán, 2009). Lo que quiere decir que las personas pueden llegar a desarrollar estas habilidades a través de entrenamientos y dándoles las herramientas adecuadas para saber liderar efectivamente.

Este liderazgo empresarial es importante para poder tomar decisiones acertadamente y llevando a una empresa alcanzar sus objetivos.

Una empresa es un agente económico, lo que quiere decir que ayudan al desarrollo de una comunidad, teniendo como fin la satisfacción de necesidades humanas. Las empresas necesitan de factores de producción como capital y el trabajo, además de diferentes recursos ya sean financieros, humanos o logísticos. El tamaño de la empresa variará según sus recursos y su alcance de mercado, existe mucha diferencia entre una empresa grande, una media, pequeña o micro, la dimensión de la misma será dada por la cantidad de producción, número de empleados, cantidad de ventas, entre otros criterios.

En nuestro país se desarrollan políticas de apoyo a la creación y el desarrollo de las pequeñas y medianas empresas puesto que son consideradas un factor económico de desarrollo muy importante dentro de la generación de empleos y los emprendimientos que estos forman.

Como se explicaba anteriormente en Bolivia las micro y pequeñas empresas tienen un papel fundamental en la economía del país, siendo las que generan 8 de cada 10 empleos según el Ministerio de **Desarrollo Productivo y Economía Plural**. (Medrano, 2009). Las facilidades que dieron instituciones financieras fueron un impulso para que las micro y pequeñas empresas pudieran emerger y se parte del contexto económico y social de un país. A pesar del emprendimiento estas empresas tienen debilidades gerenciales, entre ellas: llegar a ser más vulnerables por una deficiente administración, luchar por sobrevivir cada día y carecen de planeación, se puede afirmar que funcionan pero muchas no son “administradas” (Longenecker, 2009).

Cabe mencionar que las pequeñas empresas poseen ciertas características distintivas de carácter interno (sistemas de organización, comunicación más efectiva debido principalmente al número de personas que participan en la red, por tanto los sistemas de coordinación son efectivos, debido a que se trata de estructuras simples).

Al mismo tiempo son empresas más vulnerables primeramente por la competencia desleal debido a que el contrabando en el país, es un factor que incide negativamente a nuevos emprendimientos, además existe un hábito casi nulo de conocimiento y del capital humano, menor cualificación de los empresarios y empleados, pocas habilidades de liderazgo y desarrollo de equipos que limitan la competitividad de este tipo de empresas.

Un emprendedor en una pequeña empresa es una persona que se arriesga, en nichos de pequeña escala, para atenderlos de una manera más efectiva. Los líderes dentro de una pequeña empresa se ven obligados, a idear nuevas estrategias destinadas a generar mejoras en el servicio al cliente.

Por este motivo, el origen de la presente investigación nace como respuesta a las demandas y necesidades de una pequeña empresa rubro textil la cual solicitó expresamente, mantener en confidencialidad su nombre para evitar ser identificada, por este motivo la empresa será nombrada como “ABC Textil S.R.L.” (carta de aprobación de la empresa para llevar a cabo la investigación anexo 1) nombre ficticio que se empleará para referirse a la empresa objeto de estudio.

La apertura de la empresa se realizó de manera empírica, es decir, a través de la experiencia que se obtuvo a lo largo del tiempo y no así con conocimientos teóricos que sustenten la gestión de una nueva empresa. Al momento de establecerse en el mercado tuvieron que afrontar y superar varias dificultades de diversa índole, entre ellos uno de los principales obstáculos ha sido la cohesión del grupo que a lo largo del tiempo ha experimentado cambios con cierta frecuencia, debido a elevada rotación de personal.

El actual equipo de trabajo está establecido hace más de un año, los problemas de comunicación han ido disminuyendo con el tiempo, debido a que la cohesión de grupo se hizo cada vez más estable, empero no han desaparecido.

El manejo administrativo, de comercialización y finanzas hasta el momento ha rendido buenos frutos puesto que han sido asesorados por consultores externos en todas estas áreas, logrando mantener e incluso incrementar su cuota de mercado y llegando a sus objetivos anuales.

Los cambios en la estructura de una empresa se presentan de forma continua. Estos reajustes ocurren desde la implementación de nuevos departamentos hasta los cambios del personal en cada una de sus áreas.

El desarrollo de toda empresa exige estos cambios como parte de su evolución. No obstante, para que exista una integración entre sus miembros es indispensable tener una persona que haya alcanzado un adecuado nivel de desarrollo de sus habilidades como líder y guie a todo el equipo a una adecuada adaptación al cambio.

El principal interés de “ABC Textil S.R.L.” tiene que ver con el estilo de liderazgo actual por otro que les permita mejorar la integración del equipo y llegar a los objetivos con mayor eficiencia. El liderazgo basado en la inteligencia emocional ayudará a manejar las relaciones inter e intrapersonales de manera más eficientes, optimizando el proceso de toma de decisiones, fundamental para una empresa.

## **1.2 Pregunta de investigación**

Por los motivos anteriormente expuestos, la investigación buscará responder la siguiente interrogante.: ¿De qué manera influenciará un taller de capacitación en inteligencia emocional en el estilo de liderazgo de la pequeña empresa “ABC Textil S.R.L.”?

## **1.3 Justificación**

### **1.3.1 Teórica**

Teóricamente el propósito de la investigación es generar conocimientos e incluso reflexión académica, buscando mostrar una solución factible ante problemas de liderazgo que se puedan dar dentro de una empresa, sustentando los principios que soportan el proceso de implementación del taller en la psicología organizacional.

### **1.3.2 Práctica**

Dentro de la justificación práctica el desarrollo de la investigación ayudará a resolver un problema específico dentro de una determinada empresa, proponiendo estrategias que al aplicarse contribuirán a resolverlo, es decir que el problema de liderazgo dentro de la empresa “ABC Textil S.R.L” se intentará mitigar a través de la estrategia de la aplicación de un taller de capacitación en inteligencia emocional.

### **1.3.3 Metodológica**

Metodológicamente la presente investigación científica propone un método que puede ser utilizado como una estrategia para generar conocimiento válido y confiable sobre las variables a utilizarse. El taller de capacitación a realizarse es una técnica que permitirá a los gerentes desenvolverse mejor eficiencia en un ambiente empresarial cada vez más competitivo.

### **1.3.4 Social**

Respecto al ámbito social se observa que en un país en vías de desarrollo es importante mitigar la competencia desleal que existe en el mercado por el contrabando, por este motivo resulta importante apoyar al desarrollo de nuevas empresas, especialmente MyPes. La evolución y estabilidad de estas empresas dependen de la adaptación al cambio del entorno.

De esta manera, la realización de la investigación permitirá generar y aportar literatura científica que sirva como punto de partida a futuras investigaciones.

Dentro del área organizacional un estudio del Banco Interamericano de Desarrollo publicado en el año 2010 establece cerca de 612.000 unidades productivas el número total de empresas en Bolivia, correspondiendo a MyPes empresas un universo del 98% de emprendimientos (Borda y Ramírez, 2006) de las cuales corresponde al área textil y confecciones.

El aparato productivo de Bolivia está compuesto por 61.276 empresas legalmente registradas, según las estadísticas del Registro de Comercio de Fundempresa de mayo de 2012. Por el hecho de ser empresas en vías de desarrollo se ven limitadas principalmente de recursos financieros y las capacitaciones o actualizaciones que requieren no son financieramente factibles. El presente taller de capacitación puede emplearse en diferentes pequeñas empresas que sean de características similares y de esta manera aportar a la formación y desarrollo tanto de sus empleados como de la empresa.

En resumen, se entiende que la importancia del líder es un elemento clave para el sustento de una empresa en vías de desarrollo, la presente investigación no solamente aportará con un beneficio para la empresa en sí, sino un beneficio social como lo ha estado haciendo hasta ahora las MyPes dentro del contexto económico social.

Por lo anteriormente expuesto, la investigación busca desarrollar el estilo de liderazgo eficiente para una pequeña empresa con rubro textil a partir de desarrollo de componentes conductuales identificados en la inteligencia emocional, ayudando a mejorar la gestión de la empresa "ABC Textil S.R.L.".

## **1.4 Objetivos**

### **1.4.1 Objetivo General**

Diseñar y aplicar un taller de capacitación en inteligencia emocional destinado a cambiar el estilo de liderazgo en la pequeña empresa “ABC Textil S.R.L.” de la ciudad de La Paz.

### **1.4.2 Objetivos Específicos**

- Determinar el estilo de liderazgo y la inteligencia emocional autopercebido por las personas del área gerencial.
- Diseñar las diferentes fases del taller de capacitación basado en habilidades de inteligencia emocional relacionadas con el estilo de liderazgo, dirigido al área gerencial.
- Analizar los resultados obtenidos e identificar las diferencias ante la aplicación de un taller de capacitación en inteligencia emocional y el estilo de liderazgo.

## **1.5 Delimitación**

### **1.5.1 Espacial**

Espacialmente la investigación se encuentra enfocada en el área gerencial de la pequeña empresa de rubro textil de la ciudad de La Paz, debido a la demanda de la empresa.

### **1.5.2 Temporal**

Durante la presente investigación las fases de pre-test serán realizadas en el segundo semestre del año 2012, el taller de capacitación será aplicado a finales de 2012 y principios de 2013, dicho taller tiene una duración de 5 semanas y cada semana contiene dos sesiones, por último el post-test se realizará en el primer semestre del año 2013.

### **1.5.3 Temática**

Temáticamente la delimitación de la investigación es el área de la Psicología Organizacional, puesto que sus variables son el liderazgo, la inteligencia emocional.

### **1.6 Alcances**

El alcance de la investigación se realizará mediante el uso de test y cuestionarios que facilitarán el relevamiento de datos de manera cuantitativa. Analizando un posible cambio en las variables ante la presencia de un taller de capacitación diseñado y estructurado previamente. El alcance del estudio es descriptivo y un debido a que se describirá el efecto que puede o no causar la implementación del taller de capacitación inteligencia emocional en el estilo de liderazgo.

## **Capítulo II. Marco Teórico**

Las variables psicológicas que serán estudiadas a profundidad son el liderazgo y la inteligencia emocional, siendo el objetivo de este capítulo el de respaldar teóricamente el taller de capacitación y toda la investigación en general.

### **2.1 Liderazgo**

Uno de los temas que ha suscitado muchas investigaciones en el ámbito empresarial, es precisamente el liderazgo que en el presente capítulo será ampliamente tratado y estudiado. Numerosos libros, artículos y expertos continuamente cubren aspectos del liderazgo, especialmente con aquellos aspectos que tienen que ver con la naturaleza y comportamiento de los “buenos” líderes, así como con la estructura y características de las organizaciones en las que éstos desempeñan y desarrollan. Sin embargo, a pesar de todo, sigue siendo uno de los fenómenos menos entendidos.

#### **2.1.1 Definición**

Entre muchas definiciones que se le dan a la palabra liderazgo existen similitudes o características que se le atribuyen a un líder, analizando su comportamiento con el resto del grupo para evidenciar esta capacidad. Se define como la dirección de influenciar y alinear a los demás hacia un mismo fin, motivándolos y comprometiéndolos hacia la acción y haciéndolos responsables por su desempeño. Es el proceso de influencia de líderes y seguidores para alcanzar los objetivos de la organización mediante el cambio (Duro, 2006).

También se define al liderazgo como: “...ejercicio manifestativo de las actualizaciones y perfeccionamientos de un ser humano, denominado líder, quien por su acción se coloca al servicio del logro, a través de una misión, de uno o varios objetivos propuestos por una visión.

Los objetivos propuestos por la visión deben incluir y considerar a aquellos objetivos que son individuales - de cada una de las personas que conforman el equipo de liderazgo, conjuntamente con aquellos que son organizacionales" (Castro, 2011).

Ralph M. Stogdill en su resumen de teorías e investigación del liderazgo señala que se entiende el liderazgo gerencial como el proceso de dirigir las actividades laborales de los miembros de un grupo y de influir en ellas. En la definición que presenta, se pueden identificar o hace referencia a cuatro implicaciones importantes (Finch, 1996).

- En primer término, el liderazgo involucra a otras personas; a los empleados o seguidores. Los miembros del grupo; dada su voluntad para aceptar las órdenes del líder, ayudan a definir la posición del líder y permiten que transcurra el proceso del liderazgo; si no hubiera a quien mandar, las cualidades del liderazgo serían irrelevantes.
- En segundo el liderazgo entraña una distribución desigual del poder entre los líderes y los miembros del grupo. Los miembros del grupo no carecen de poder; pueden dar forma, y de hecho lo hacen, a las actividades del grupo de distintas maneras. Sin embargo, por regla general, el líder tendrá más poder.
- El tercer aspecto del liderazgo es la capacidad para usar las diferentes formas del poder para influir en la conducta de los seguidores, de diferentes maneras. De hecho algunos líderes han influido en los soldados para que mataran y algunos líderes han influido en los empleados para que hicieran sacrificios personales para provecho de la compañía. El poder para influir lleva al cuarto aspecto del liderazgo.
- El cuarto aspecto es una combinación de los tres primeros, pero reconoce que el liderazgo es cuestión de valores.

Idalberto Chiavenato (2002) destaca que el liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos. Cabe señalar que aunque el liderazgo guarda una gran relación con las actividades administrativas y el primero es muy importante para la segunda, el concepto de liderazgo no es igual al de administración. Se pueden encontrar diferentes definiciones, respaldadas en diferentes enfoques, en muchas se pueden ver similitudes de las características de un líder estas son:

- Líder que desempeña un rol.
- Ejemplo de la conducta de otras personas con su propia conducta.
- Influencia en otros.

Los puntos anteriormente citados muestran una gran amplitud que se le ha dado al término “liderazgo” mostrando que es una palabra utilizada en muchos contextos y llega a depender de muchos factores tanto externos como internos al mismo.

### **2.1.2 Características de un líder**

Desde el momento que se realizaron las distintas definiciones de la palabra “liderazgo”, todos los autores intentaron de identificar diferentes características que pudieran definir a un líder, a continuación se muestran algunas de estas características.

#### **2.1.2.1 Características básicas**

Muchas son las cualidades que definen al líder. En la dirección de las organizaciones se encuentran las élites formada por líderes y por técnicos. Se entiende al líder por las siguientes características básicas (Castro, 2011). El líder debe poseer todas estas cualidades básicas, lógicamente unas más que otras, pero todas ellas deben estar presentes. La ausencia de alguna de ellas dificultaría ejercer un auténtico liderazgo:

- **Visionario:** El líder se caracteriza por su visión a largo plazo, por adelantarse a los acontecimientos, por anticipar los problemas y detectar oportunidades mucho antes que los demás. El líder no se contenta con lo que hay, es una persona inconformista, creativa, que le gusta ir por delante.
- **Persona de acción:** El líder no sólo fija unos objetivos exigentes sino que lucha denodadamente por alcanzarlos, sin rendirse, con enorme persistencia, lo que en última instancia constituye la clave de su éxito. El líder no se contenta con soñar, el líder quiere resultados.
- **Brillante:** Sobresale sobre el resto del equipo, bien por su inteligencia, bien por su espíritu combativo, bien por la claridad de sus planteamientos, etc., o probablemente por una combinación de todo lo anterior.
- **Coraje:** El líder no se amilana ante las dificultades; las metas que propone son difíciles (aunque no imposibles), hay que salvar muchos obstáculos, hay que convencer a mucha gente, pero el líder no se desalienta, está tan convencido de la importancia de las mismas que luchará por ellas, superando aquellos obstáculos que vayan surgiendo. El líder defiende con determinación sus convicciones.
- **Contagia entusiasmo:** El líder consigue entusiasmar a su equipo; ellos perciben que las metas que persigue el líder son positivas tanto para la empresa como para los empleados. El futuro que ofrece el líder es tan sugerente que merece la pena luchar por ello. Esta es una de las características fundamentales del líder, el saber contagiar su entusiasmo, el conseguir que el equipo le siga, que comparta sus objetivos.
- **Gran comunicador:** Otra cualidad que caracteriza al líder son sus dotes de buen comunicador, habilidad que le va a permitir "vender" su visión, dar a conocer sus planes de manera sugerente.
- **Convincente:** El líder es persuasivo; sabe presentar sus argumentos de forma que consigue ganar el apoyo de la organización.
- **Gran negociador:** Hábil negociando. La lucha por sus objetivos le exige negociar continuamente, tanto dentro de la empresa, como con clientes, proveedores, entidades financieras, accionistas, etc.

- **Capacidad de mando:** Debe basar su liderazgo en el arte de la convicción, pero también tiene que ser capaz de utilizar su autoridad cuando sea necesario. El líder es una persona comprensiva, pero no una persona blanda (los subordinados le perderían el respeto). El líder no puede abusar del "orden y mando" ya que resulta imposible motivar a un equipo a base de autoritarismo, pero debe ser capaz de aplicar su autoridad sin temblarle el pulso en aquellas ocasiones que lo requieran.
- **Exigente:** Con sus empleados, pero también, y muy especialmente, consigo mismo. La lucha por unas metas difíciles requiere un nivel de excelencia en el trabajo que tan sólo se consigue con un alto nivel de exigencia.
- **Carismático:** Si además de las características anteriores, el líder es una persona carismática, es un líder completo. El carisma es una habilidad natural para seducir y atraer a las personas, es auténtico magnetismo personal. El carisma permite ganarse al equipo, que se siente atraído por su líder. No obstante, hay que señalar que es perfectamente posible un líder sin carisma.
- **Honestidad:** Unos elevados valores éticos son fundamentales para que el liderazgo se mantenga en el tiempo y no se trate de un simple "bluff" pasajero. El equipo tiene que tener confianza plena en su líder.
- **Cumplidor:** el líder tiene que ser una persona de palabra: lo que promete lo cumple. Es la única forma de que el equipo tenga una confianza ciega en él.
- **Coherente:** el líder tiene que vivir aquello que predica. Si exige dedicación, él tiene que ser el primero; si habla de austeridad, él tiene que dar ejemplo; si demanda lealtad, él por delante. El líder predica principalmente con el ejemplo: no puede exigir algo a sus subordinados que él no cumple.

### 2.1.2.2 Características complementarias

Para poder fortalecer el papel de líder es necesario tener o trabajar en las siguientes características que hacen de un líder un líder eficiente.

- **Trabajador:** El líder debe mostrar una gran dedicación al trabajo, debe predicar con el ejemplo, trabajar duro, que el grupo vea que está volcado con la empresa. Uno no puede exigir a sus empleados mayor dedicación si no predica con el ejemplo.
- **Perseverante:** Las metas que fija el líder son difíciles de alcanzar y tan sólo con un esfuerzo sostenido se pueden lograr. Los obstáculos serán numerosos y en ocasiones pueden flaquear las fuerzas. Tan sólo la perseverancia (una auténtica obsesión por alcanzar los objetivos) permitirá triunfar en el empeño.
- **Flexible:** Las circunstancias son cambiantes, lo que hoy vale puede que no valga mañana, los colaboradores tienen sus propios criterios y en ocasiones pueden ser más acertados que los del líder.
- **Autodominio:** El líder es el referente del equipo, debe ser capaz de controlar sus emociones, especialmente en los momentos delicados; no puede mostrar su abatimiento ante un suceso negativo (si él cae, la organización se derrumba). El líder tiene que ser una persona fuerte, capaz de mostrar serenidad e infundir tranquilidad en los momentos más difíciles.
- **Prudente:** Aunque el líder sea una persona que asume riesgos, no por ello deja de ser prudente. Es el último responsable de la empresa; el bienestar de muchas familias depende de él, por lo que no se puede permitir el lujo de actuar de manera irresponsable. El líder conoce los puntos fuertes y las debilidades de su organización, respeta a sus adversarios, asume riesgos controlados tras un análisis riguroso.

- **Realista:** El líder está siempre con los pies en el suelo, sabe compaginar su visión del largo plazo con el día a día, conoce las dificultades que conllevan sus objetivos, el esfuerzo que exige a los empleados. También conoce sus propias limitaciones.
- **Justo:** El líder debe ser (y parecer) una persona justa, tanto en la exigencia como en el reconocimiento, y debe preocuparse porque la organización así lo perciba. No puede dar lugar a agravios comparativos. El líder debe reconocer los aciertos y fallos de sus colaboradores de manera objetiva, debe ser igual de exigente con todos y ecuánime en las recompensas.
- **Humano:** El líder es una persona cercana, próxima, cálida, comprensible. Esta cualidad es básica lograr no sólo el respeto del equipo, sino también su aprecio. El ser una persona exigente y rigurosa, el tener que utilizar en ocasiones su autoridad, no tiene por qué estar reñido con mostrarse de una manera sencilla y natural, preocupado por su gente.
- **Accesible:** El líder tiene que ser una persona accesible para su equipo, tiene que estar disponible para cualquier empleado de la empresa que tenga algo que decirle. Un líder distante difícilmente motiva; en el mejor de los casos produce indiferencia y en el peor origina rechazo.
- **Humilde:** Implica reconocer las propias limitaciones, saber escuchar y pedir consejos, reconocer los errores que uno comete y los aciertos de los demás. La humildad no es síntoma de debilidad, sino de persona realista, con los pies en la tierra. La humildad ayuda a ganar el respeto del equipo.
- **Generoso:** La generosidad es fundamental en todo líder. Los empleados han depositado en él su confianza, pero además de interesarles el futuro de la empresa, les preocupa su situación personal.
- **Culto:** El líder debe preocuparse por desarrollarse personalmente, por alcanzar un elevado nivel cultural. El líder tendrá que tratar con numerosas personas, hablar en público, presidir reuniones, atender visitas, etc., y en todo momento debe saber moverse con soltura (es el representante de la empresa). El conocimiento es fuente de ideas, muchas de las cuales podrá aplicar en la gestión de su organización.

- **Inquieto:** El líder es una persona inconformista, que le gusta indagar, aprender de la gente. Esta inquietud le lleva a estar permanentemente investigando nuevas alternativas, a ir por delante del resto.
- **Optimista:** El optimismo es contagioso, se expande al resto de la organización. El optimista es una persona que no teme las dificultades, que ve los obstáculos perfectamente superables; esto le lleva a actuar con un nivel de audacia que le permite alcanzar algunas metas que una persona normal ni siquiera se plantearía.

### 2.1.3 Tipos de liderazgo

Los diferentes tipos de liderazgo llegar a diferir según la teoría que se tome en cuenta, los principales tipos de liderazgo se los describe a continuación.

#### 2.1.3.1 Análisis Tradicional

Vásquez (2004) realizó una recopilación teórica del análisis tradicional en el cual propone la existencia de siete tipos de líderes:

- **Líder carismático:** Consigue grandes avances estratégicos en la consecución de los objetivos organizativos ante una situación óptima, mientras que ante situaciones más críticas administra soluciones consistentes, tendiendo a detenerse mucho tiempo en una planificación de alta calidad. Los líderes que poseen este estilo tienen mucha dificultad para interactuar con personas con motivación para el logro muy elevada.
- **Líderes de inteligencia superior:** Su ámbito más propicio es cuando las organizaciones emplean a personas altamente calificadas, consiguiendo así transacciones con resultados óptimos. Demuestran un gran rechazo y no se sienten bien ante confrontaciones en el mercado para productos populares de bajo valor y de una gran dependencia hacia la marca del mismo.

- **Líder autocrático:** Especialmente eficiente en momentos de crisis, puesto que no siente la necesidad de hacer demasiadas preguntas. Le cuesta adaptarse a los escenarios organizacionales cuando los actores de los mismos poseen altos niveles educativos y están muy calificados.
- **Líder pastor:** Muy solvente en las organizaciones con una evolución altamente consistente pero son ineficaces ante las crisis emergencias para las que se requieren decisiones rápidas. Este tipo de líderes se sienten muy cómodos en las organizaciones mercantiles de máxima estabilidad.
- **General en jefe o general del ejército:** Llevan a cabo sus mejores actuaciones ante la necesidad de prepararse para la guerra. En cambio, tienen sus peores momentos cuando perciben que esta guerra no resulta beneficiosa. Son altamente competentes para la preparación pero no para llegar a conclusiones. Piensan que no tienen necesidad de llegar a concluir, dada su creencia de que su preparación es tan buena que siempre ganaran las batallas.
- **Líderes de la realeza:** Tienen sus mejores oportunidades cuando se encuentran trabajando en organizaciones muy antiguas y son líderes en el mercado y no se adaptan a aquellas organizaciones cuyos productos tienen una demanda masiva. Este estilo no es recomendable para las organizaciones, debido a la dificultad de desligarlos de su papel como consecuencia de que a ellos mismos les cuesta en exceso aceptar que su actuación no es la mejor.
- **Líder natural:** Su actuación resulta sobresaliente en la mayoría de las circunstancias, y en especial en aquellas corporaciones mundiales cuyas marcas son reconocidas. Tienen dificultades para adaptarse a las organizaciones cuyas operaciones están excesivamente orientadas hacia las ventas. Se podría decir que este tipo de líder es el más eficaz, puesto que una de sus grandes habilidades es la motivación que transmite a sus más cercanos seguidores para que trabajen con agrado y mantengan satisfechos a los accionistas.

### 2.1.3.2 Teoría de los rasgos

Así como muchos investigadores alguna vez se preguntaron si los líderes nacen o se hacen, también trataron de identificar aquellos rasgos de personalidad que permiten a las personas ser efectivos líderes.

Desde fines de la Primera Guerra Mundial hasta estos días algunos investigadores han realizado estudios con el propósito de encontrar aquellas características de personalidad comunes en los líderes que se distinguen principalmente como conductores de grandes masas. Sus conclusiones son las que se conocen como teoría de los rasgos. La búsqueda de atributos de personalidad, sociales, físicos o intelectuales ha preocupado a investigadores como Stogdill, que identificó algunas características que parecían ser comunes a los líderes: Inteligencia, confiabilidad, responsabilidad, actividad social, gran originalidad y status socioeconómico (Vázquez, 2004). Lo que actualmente se descubrió por un grupo de investigadores de la Universidad de Minnesota que muchos gerentes de éxito compartían las siguientes características:

- Disfrutaban sus interacciones con las demás personas.
- Eran más inteligentes.
- Tenían mejor educación.
- Sus motivaciones eran más elevadas que las de sus colegas de menor éxito.
- Manifestaron una preferencia sobresaliente por las actividades asociadas con los negocios.

Sin embargo, tanto en los resultados de Stogdill como en los de Minnesota el problema es que los rasgos encontrados no eran aplicables a todos los gerentes de éxito; es decir, había muchas excepciones al patrón general.

Después Ghiselli (1974) investigó y se esforzó por identificar los rasgos característicos de líderes en las organizaciones formales productivas, eligiendo con sumo cuidado los rasgos a investigar, y tratando de utilizar métodos de medición correctamente validada, entre las características se incluyen las siguientes:

- **Inteligencia.** Ghiselli encontró que el nivel de inteligencia de una persona era un buen indicador de la probabilidad de éxito que tendría como administrador, por lo menos hasta llegar a cierto nivel de inteligencia.
- **Habilidad de supervisión.** Esta es la utilización efectiva de cualesquiera prácticas supervisoras que sean indicadas por las exigencias particulares de la situación
- **Iniciativa.** Se compone de dos factores: el primero es el comportamiento que refleja la capacidad de actuar con independencia e iniciar acciones sin estímulo ni apoyo de otros; y el segundo es cognoscitivo e implica la habilidad de ver vías de acción que no son aparentes para los demás.
- **Seguridad en sí mismo.** Indica hasta qué punto la persona confía en sus propias capacidades para resolver los problemas que se le presentan.
- **Auto-percepción del nivel ocupacional.** Esta característica refleja el grado en que una persona se considera perteneciente al grupo de aquellos que tienen un elevado status y una alta posición socioeconómica. Y esto lo relaciona fuertemente con el nivel ocupacional.

No obstante Fred Fiedler (1967) al realizar sus estudios ha encontrado algunas características que pueden seguirse investigando, encontró que los dirigentes que tienen éxito son más perceptivos que los menos afortunados, y más hábiles para diferenciar entre sus mejores y peores subalternos, además de que los líderes más eficientes eran más reservados y retraídos en sus relaciones dentro de las organizaciones (Duro, 2006).

Aunque no se han encontrado rasgos o cualidades universales que distinga a los supervisores y directivos más eficientes, sí se descubrió que existen algunas características personales que ayudan al gerente y al supervisor a influir en sus subordinados:

- Habilidad mental superior.
- Madurez emocional.
- Necesidad intrínseca de logro.
- Habilidad para resolver problemas.
- Empatía.
- Representatividad ante los superiores.

### **2.1.3.3 Teoría del comportamiento**

En oposición a la teoría de los rasgos se promovió en los investigadores toda una visión nueva dirigida hacia el estudiar las conductas propias de los líderes. Con el desarrollo del enfoque conductual al liderazgo, se pretendió comprender la naturaleza del liderazgo y su aplicación práctica. En este sentido, se persiguió el detectar los determinantes conductuales decisivos del liderazgo, para poder posteriormente entrenar a las personas para que se conviertan en líderes. Las teorías conductuales se oponen a la afirmación de la teoría de los rasgos la cual afirma que: “los líderes son básicamente innatos; o sea que tienen un don”.

Para las teorías conductuales, comprenden al líder como poseedor de comportamientos específicos. Lo cual lleva consigo el entender que los patrones conductuales de líderes eficientes se pueden promover o aprender mediante programas de entrenamiento de liderazgo, pudiendo ampliar la posibilidad de tener más líderes. Los investigadores no pudieron definir el liderazgo eficaz, Bass dice exclusivamente en los rasgos personales el que condujo hacia el enteres por estudiar en comportamiento y la forma en que este contribuiría al éxito o fracaso del liderazgo.

En la década de los años 40 los investigadores estudian el comportamiento de los líderes, con el objetivo de identificar los estilos específicos de conducta y descubrir el impacto que estos tienen en el desempeño y satisfacción de los subordinados. La implicación más importante de este enfoque es que es posible establecer un programa de formación para enseñar a los administradores comportamientos de liderazgo (Finch, 1996).

#### **2.1.3.3.1 Estudios en la Universidad de Ohio**

En un resumen histórica de lo que fueron los estudios en la Universidad de Ohio Quintillán (2009) establece que entre los años 40 y 50, esta investigación realizada por Fleishman se realizó a partir de dos cuestionarios, uno dirigido al líder y otro dirigido a los subordinados, iguales y superiores, los resultados mostraron dos diferentes dimensiones independientes del comportamiento de los líderes:

- **La estructura de inicio:** Se refiere a la medida por la cual el líder puede definir y estructurar su papel y los de sus subordinados, en la búsqueda del logro de la meta. Incluye el comportamiento que trata de organizar el trabajo, las relaciones de trabajo y las metas. El líder que se califica en estructura de inicio, podría ser descrito como alguien que “asigna tareas particulares a los miembros de un grupo”, “espera que los trabajadores mantengan estándares definitivos de desempeño” y enfatiza el “cumplimiento de las fechas límite”.
- **La consideración:** Se describe como la medida en la cual, es probable que una persona tenga relaciones de trabajo, caracterizada por la confianza mutua respecto a las ideas de los subordinados o interés por sus sentimientos. El grado en que muestra interés por la comodidad, el bienestar, el estatus y la satisfacción de los seguidores. Un líder con alta consideración podría ser descrito como una persona que ayuda a los subordinados en sus problemas personales, además es amistoso y uno puede acercarse a él, y trata a todos los subordinados como sus iguales.

La extensa investigación, basada en estas definiciones que los líderes con altos índices de estructura de inicio y consideración (un líder “alto – alto “) tienden a lograr un gran desempeño y satisfacción del subordinado, con más frecuencia que aquellos que califican bajo ya sea en consideración, estructura de inicio o en ambas dimensiones. No siempre da como resultado consecuencias positivas a grandes tasas de ausentismo injustificado y rotación, así como a los bajos niveles de satisfacción en el trabajo de los trabajadores que desarrollan tareas rutinarias.

#### **2.1.3.3.2 Los estudios de la Universidad de Michigan**

Paralelamente a los estudios que se realizaron en la Universidad de Ohio, el grupo de la universidad de Michigan tuvo investigadores como Likert, Katz, McCoby y Morse quienes se interesaron en determinar los estilos de dirección que estaban relacionados con la medición cuantitativa del rendimiento y de la eficacia del grupo (Finch, 1996). Tomando como criterio los siguientes factores:

- Rendimiento por persona y hora, en lo concerniente a la consecución de los objetivos de la producción.
- Costos.
- Desechos y desperdicios.
- Absentismo laboral de los miembros del grupo.
- Motivación del jefe y los dirigidos.

Se identificaron dos dimensiones del comportamiento que nombraron “orientación al empleado y orientación a la producción”. Fueron semejantes a los encontrados en las investigaciones de Ohio.

- **Líderes centrados en el empleado:** Descritos como personas que enfatizaban las relaciones interpersonales; mostraban un interés personal en las necesidades de sus subordinados y aceptaban las diferencias individuales entre los miembros.
- **Líderes orientados a la producción:** Tienden a enfatizar los aspectos técnicos o laborales del trabajo, su preocupación principal era el logro de las tareas del grupo y los miembros del grupo eran considerados medios para tal fin. Las conclusiones favorecían a los líderes orientados al empleado, pues se vieron asociados con una alta productividad de grupo y una alta satisfacción en el trabajo.

#### **2.1.3.4 La Cuadrícula o Grid Gerencial**

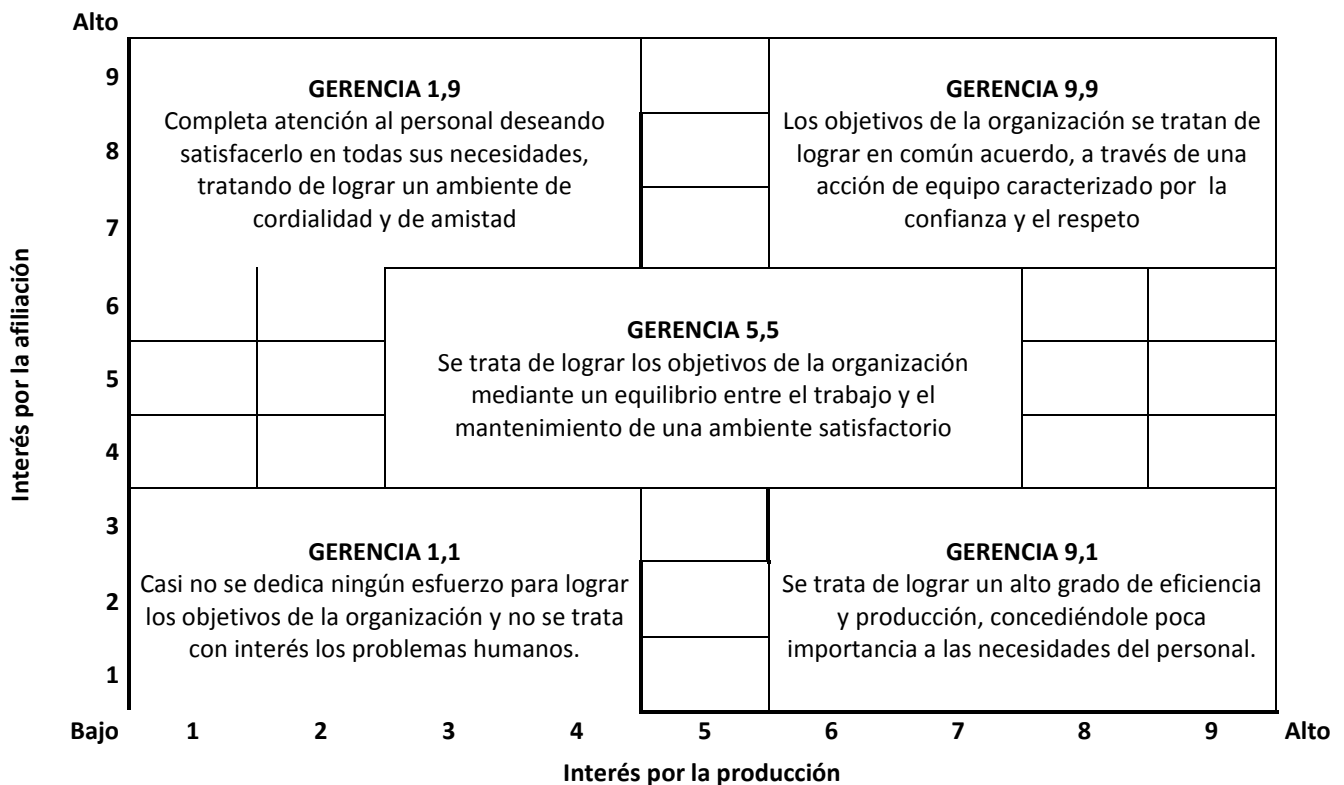
El modelo de Cuadrícula o Grid Gerencial fue creado a partir de los estudios realizados en las universidades de Ohio y Michigan. Robert R. Blake y Jane S. Mouton crearon una representación gráfica de la concepción bidimensional del estilo de liderazgo. Propusieron una Cuadrícula Gerencial basada en los estilos de “interés por la gente” e “interés por la producción”. Se encuentran cinco tipos diferentes de liderazgo localizados en cuatro cuadrantes. Presentan una matriz que permite caracterizar el liderazgo en base a dos dimensiones similares a las propuestas por los estudios de la universidad de Ohio.

Las funciones duales del líder recibían distintas denominaciones como iniciación y consideración de la estructura, tarea y mantenimiento, y tarea y comportamientos socio-emocionales, Blake y Mouton (1964) simplificaron el lenguaje utilizando expresiones más apegadas a la comprensión de los gerentes: producción y personas. Sin embargo, hicieron aún más; el aspecto creativo de su trabajo fue conceptualizar las dos principales funciones en un continuo –una para el grado de interés de los gerentes por la producción y la otra para su interés por las personas– y las conjuntaron en un modelo bidimensional en forma gráfica.

Las dimensiones originales (iniciación y consideración de la estructura) quedaron conceptualizadas como dimensiones independiente, representan actitudes, más que comportamientos. Subrayan que el liderazgo no es posible sin que haya tantas tareas como personas. Blake y Mouton escogieron escalas de nueve puntos para describir el modelo y para calificar el grado de interés del gerente por la producción y las personas; 1 representa un interés mínimo y 9 indica un gran interés. Aunque hay 81 combinaciones posibles, se consideraron sólo las cuatro posiciones más o menos extremas representadas por las cuatro esquinas de la cuadrícula, y el estilo intermedio –posición 5,5- del centro de la misma.

La figura 1 ilustra la cuadrícula gerencial siendo una manera de representar las posibilidades de estilo de liderazgo y de ver como se compara un estilo con otro. (Vázquez, 2004).

**Figura 1: Grid Gerencial**



Fuente: Enrique Vázquez, "Liderazgo Contemporáneo" 2004.

Blake y Mounon describen los cinco estilos del grid o grilla gerencial como se explica a continuación:

- **9,1:** En el ángulo inferior derecho de la cuadrícula está representando un máximo interés (9) por la producción, aunado a (1) mínimo por las personas. El gerente que actúa de acuerdo con estas suposiciones se concentra en llevar la producción al máximo ejerciendo el poder y autoridad y manteniendo el control de las personas mediante la sumisión.
- **1,9:** El mínimo interés (1) por la producción va junto con el máximo (9) por las personas. Se dispensa atención primordial al momento de buenos sentimientos entre colegas y subordinados.
- **1,1:** En el ángulo inferior izquierdo está representado el mínimo tanto por la producción por las personas (1,1). Este gerente solo hace lo mínimo necesario para seguir dentro de la organización.
- **5,5:** Esta es la teoría del punto intermedio o del “Ir pasando para seguir adelante”, dos suposiciones que se ponen de manifiesto por la conformidad con el estado actual.
- **9,9:** El interés por la producción y las personas queda integrado en un alto nivel. Este es el enfoque de equipo, está orientado hacia una meta y busca obtener resultados en gran cantidad y alta calidad mediante la participación, la comprensión, la entrega y la resolución de conflictos.

### **2.1.3.5 Las teorías contingentes**

En los años 60 según Alcaide y González, obedece a la dificultad para identificar los rasgos y las conductas de los de los directivos característicos de un liderazgo eficaz.

Estas teorías niegan la existencia de un estilo de liderazgo sistemáticamente mejor que le resto y sostienen que este depende en cada caso de la situación en la que se ejerza. Las teorías contingenciales afirman que los administradores tendrán éxito como líderes si comprenden su estilo de liderazgo, diagnostican y sepan modificar las situaciones y/o su estilo para que ambos sean adecuados.

Como los investigadores no pudieron encontrar una serie de rasgos o comportamientos universales de los líderes que pudieran determinar siempre un liderazgo eficaz optaron por tomar otro camino sin dejar de estudiar el comportamiento de los líderes. El postulado básico de este planteamiento es: un comportamiento que resulta eficaz en ciertas circunstancias podría no ser en condiciones diferentes. Por lo tanto la eficacia del comportamiento del líder es contingente porque depende de las distintas situaciones de la organización.

Estas teorías llamadas enfoques de contingencia explican la relación que existe entre los estilos de liderazgo y su eficacia en situaciones específicas. (Duro, 2006). Un estilo de liderazgo que funciona en una situación determinada podría no funcionar en otra. En este sentido no existe un estilo óptimo de liderazgo.

#### **2.1.3.5.1 Modelo de contingencia de Fiedler**

A principios de 1951, Fred Fiedler desarrolló el primer Modelo de Contingencia para el Liderazgo, a partir de la relación entre el rendimiento organizacional y las actitudes del líder. Esta teoría situacional sobre el liderazgo, propone que el desempeño de los grupos eficaces depende de una vinculación adecuada entre el estilo de interacción del líder con sus subordinados y el grado en que la situación le permite ejercer control e influencia. Para medir esas variables Fiedler y sus asociados desarrollaron la escala "El compañero de trabajo menos deseado" (CMP), mejor conocido por las siglas en inglés, que son LPC (*Least Preferred Co-worker*), escala que mide el grado de indulgencia con que el líder evalúa incluso al colaborador menos deseado.

Este cuestionario LPC contiene 16 conceptos, a la persona que contesta el cuestionario se le pide que piense en el individuo con quien considere poder trabajar “*menos bien*”. Dicha persona debe ser aquella con quien el participante haya tenido las mayores dificultades para llevar a cabo un trabajo.

En su presentación original Fiedler afirmó: “...consideramos al individuo con un alto grado de LPC (que percibe a su colaborador menos deseado de un modo relativamente favorable) como una persona que obtiene su principal satisfacción de las relaciones interpersonales bien llevadas, en tanto que la persona con un grado LPC bajo (que describe a su LPC en términos muy poco favorables) logra su mayor satisfacción con la ejecución del trabajo”.

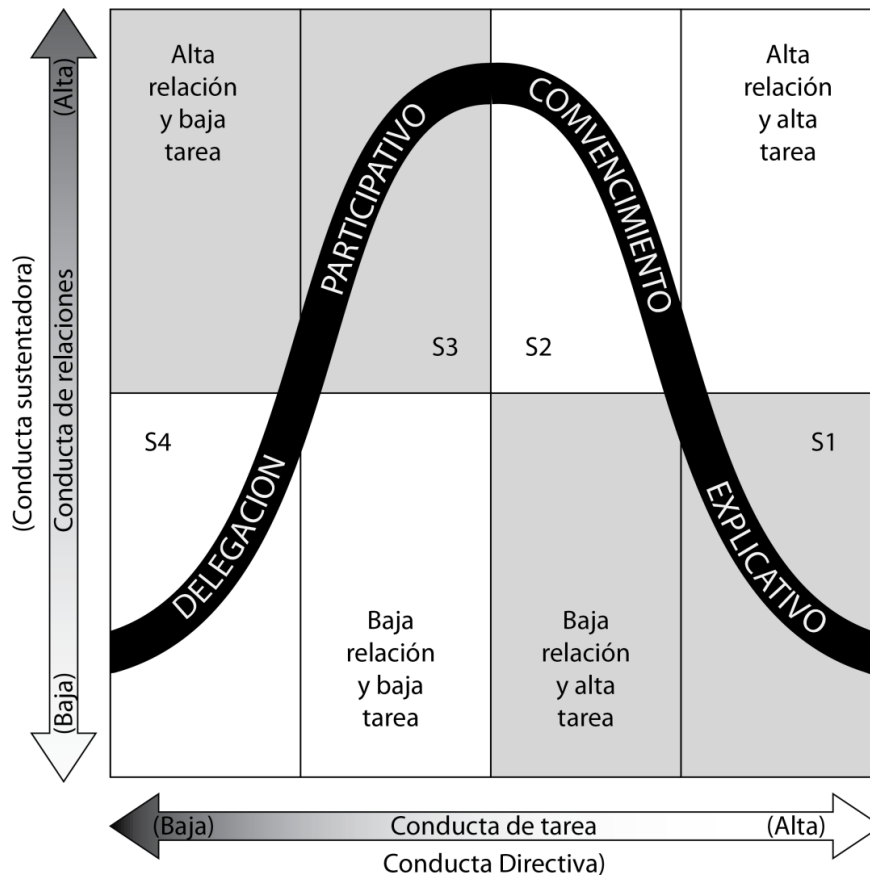
Para Duro (2006) originalmente, los investigadores formularon la hipótesis de que las calificaciones elevadas de LPC se asociarían con un desempeño de grupo eficaz. Sin embargo, esto generó algunos resultados ambiguos y conflictivos. Fiedler y sus asociados propusieron entonces la hipótesis de que el tipo “correcto” de conducta del líder dependía de si la situación del grupo era favorable o desfavorable para él. Las tres dimensiones de situación que determinan la circunstancia anteriormente descrita, son:

- **Relaciones líder-miembro:** Calidad de las relaciones entre el líder y el grupo, grado de confianza, confiabilidad y respeto que los subordinados tienen en su líder. Se mide por la aceptación que se haga de las personas, que se les tenga confianza y lo amistosa que sea la relación entre ambos.
- **Estructura de la tarea:** Grado en que la tarea se programa, se asigna y explica para que sea realizado el trabajo por medio de procedimientos establecidos. Claridad al establecer metas y objetivos, funciones y responsabilidades, especificando procedimientos.
- **Poder del puesto o posición:** Grado en que el puesto o posición le permite al líder influir en sus subordinados para que se unan a él y acepten su dirección y liderazgo.

### 2.1.3.5.2 Modelo de contingencia de Hersey y Blanchard

El Liderazgo Situacional es uno de los Modelos de Contingencia que se enfoca en los seguidores. Para Hersey y Blanchard fue muy importante que el estilo de liderazgo se seleccione de acuerdo a la madurez de los seguidores y su nivel de preparación, es decir, de acuerdo al grado en el cual la gente tiene la capacidad y disposición para desarrollar una tarea específica. Los seguidores son quienes aceptan o rechazan al líder y su función de dirigente. Independientemente del comportamiento del líder, la eficacia depende de las acciones de los seguidores. Las mismas dos dimensiones utilizadas por Fiedler, sirven de base al desarrollo de la Teoría de Liderazgo Situacional de Hersey y Blanchard como se muestra en el siguiente gráfico.

**Figura 2: Modelo de Contingencias**



Fuente: Antonio Duro, "Introducción al Liderazgo Organizacional", pág.76. 2006

El enfoque en la tarea y el enfoque en las relaciones. Sin embargo éstos dan un paso adelante al considerarlas como Altas y Bajas y combinarlas con cuatro comportamientos específicos del líder:

- Hablar (alta tarea - baja relación): Definición de papeles y tareas indicando a la gente qué, cómo, cuándo, y dónde llevarlas a cabo. Enfatiza el comportamiento directivo.
- Vender (alta tarea - alta relación): El líder dirige y proporciona apoyo.
- Participar (baja tarea - baja relación): Líder y seguidores comparten la toma de decisiones, el papel del líder es la facilitación y comunicación.
- Delegar (baja tarea - baja relación): El líder proporciona poca dirección y apoyo.

Otro componente de la Teoría Situacional de Hersey y Blanchard es la definición de cuatro etapas de preparación adecuada de los seguidores:

- **R1.** La gente es incapaz y no está dispuesta a asumir la responsabilidad de hacer algo. No es competente ni tiene confianza en sí misma. Los seguidores necesitan instrucciones claras y específicas.
- **R2.** La gente es incapaz, pero está dispuesta a realizar las tareas necesarias del puesto. Está motivada, pero carece realmente de las habilidades apropiadas. Se necesita un comportamiento de alta tarea y alta relación. El comportamiento de alta tarea compensa la falta de habilidad y un comportamiento de alta relación facilita que los seguidores comprendan psicológicamente los deseos del líder.
- **R3.** La gente es capaz, pero no está dispuesta a realizar lo que desea el líder. Los problemas motivacionales se resuelven mejor con un estilo apoyador, participativo y no directivo.
- **R4.** La gente está capacitada y dispuesta a realizar lo que se le pide.

El líder puede dejar al grupo actuar sólo, puesto que los seguidores tienen tanto la preparación adecuada como la capacidad de asumir responsabilidad. Si los seguidores demuestran preparación o capacidad y buena disposición para asumir responsabilidades, el líder debe responder reduciendo el control, pero también reduciendo el comportamiento de relación, ya que puede dejar al grupo trabajar sólo, sin necesidad de mucha supervisión o de amplia comunicación, porque no se requiere.

Por el contrario, si el grupo demuestra poca madurez, disposición para aceptar responsabilidades o bien escasa capacidad o preparación, el líder debe asumir un comportamiento de alta tarea, control y amplia relación ya que sólo a través de la comunicación puede lograr la participación y la capacitación del grupo (Vázquez, 2004).

#### **2.1.4 El liderazgo como función dentro de la empresa**

Conforme se consolida la teoría de la administración y de las organizaciones, sobre todo en este siglo, ha cobrado fuerza el estudio del liderazgo como una función dentro de las organizaciones. Esta perspectiva no enfatiza las características ni el comportamiento del líder, sino las circunstancias sobre las cuales grupos de personas integran y organizan sus actividades hacia objetivos, y sobre la forma en la función del liderazgo es analizado en términos de una relación dinámica. Según esta perspectiva el líder es resultado de las necesidades de un grupo.

Operacionalmente, un grupo tiende a actuar o hablar a través de uno de sus miembros. Cuando todos tratan de hacerlo simultáneamente el resultado por lo general es confuso o ambiguo. La necesidad de un líder es evidente, y esta aumenta conforme los objetivos del grupo son más complejos (Duro, 2006).

Por ello, para organizarse y actuar como una unidad, los miembros de un grupo eligen a un líder. Este individuo es un instrumento del grupo para lograr sus objetivos y, sus habilidades personales son valoradas en la medida que le son útiles al grupo. El líder no lo es por su capacidad o habilidad en sí mismas, sino porque estas características son percibidas por el grupo como las necesarias para lograr el objetivo.

Por lo tanto, el líder tiene que ser analizado en términos de su función dentro del grupo. El líder se diferencia de los demás miembros de un grupo o de la sociedad por ejercer mayor influencia en las actividades y en la organización de estas. El líder adquiere status al lograr que el grupo o la comunidad logren sus metas.

El líder tiene que distribuir el poder y la responsabilidad entre los miembros de su grupo. Esta distribución juega un papel importante en la toma de decisiones y, por lo tanto, también en el apoyo que el grupo le otorga (Robbins, 2005). Como el liderazgo está en función del grupo, es importante analizar no sólo las características de éste sino también el contexto en el que el grupo se desenvuelve. Pues se considera que estas características determinan quien se convertirá en el líder del grupo. Se ha encontrado que un individuo que destaca como un líder en una organización constitucional no necesariamente destaca en una situación democrática, menos estructurada.

Dependiendo si la situación requiere acción rápida e inmediata o permite deliberación y planeación, los liderazgos pueden caer en personas diferentes. En síntesis, el líder es un producto no de sus características, sino de sus relaciones funcionales con individuos específicos en una situación específica.

Aunque todavía se cree que hay líderes natos, partir del estudio del liderazgo dentro de la perspectiva se fundamenta la posición de que se pueden crear líderes, con solo reforzar aquellas habilidades de liderazgo necesarias para una organización o situación específica (Castro, 2011).

## 2.2 Inteligencia Emocional

Este término fue popularizado por el autor Daniel Goleman en 1995 cuando publicó su libro "*La inteligencia emocional*". Las definiciones tradicionales de este término hacen referencia a los aspectos cognitivos como la memoria y la capacidad de resolver problemas. En 1920 Thorndike utiliza el término de inteligencia social la cual describe como la habilidad de comprender y motivar a otras personas, viendo no solamente aspectos cognitivos. Gardner en su teoría de inteligencias múltiples nombró a la inteligencia inter e intrapersonal entre otras, para este autor el coeficiente intelectual no explicaba completamente la capacidad cognitiva.

La inteligencia emocional no significa dar rienda suelta a los sentimientos, sacando todo afuera, por el contrario significa manejar los sentimientos de modo tal de expresarlos adecuadamente y con efectividad, permitiendo que las personas trabajen sin roces en busca de una meta común. De un análisis de inteligencia emocional, se descubrió que las mujeres en promedio tienen mayor conciencia de sus emociones, demuestran más empatía, y son más aptas para las relaciones interpersonales.

Los hombres son más optimistas y seguros de si mismos, se adaptan con más facilidad y manejan mejor el estrés. En función de la inteligencia emocional total, no hay diferencia entre los sexos. Finalmente no son los genes los que determinan el nivel de inteligencia emocional, tampoco se desarrolla solo en la infancia.

A diferencia del coeficiente intelectual que después de la adolescencia cambia un poco, la inteligencia emocional, parece ser aprendida en gran parte y continua desarrollándose a medida que se avanza por la vida y se aprende de las experiencias: aptitud, en ese sentido puede continuar creciendo. La gente mejora esa aptitud, a medida que adquiere destreza para manejar sus propias emociones impulsos, se motiva y afina su habilidad empática y social, este crecimiento en la inteligencia emocional se designa madurez (Ramos, 2009).

### 2.2.1 Definiciones

Actualmente existen diferentes definiciones que se le da a la inteligencia emocional, están tienen diversos factores en común, algunos de los conceptos más utilizados en el tema son los que se citan a continuación: (Ramos, 2009).

- Capacidad de percibir y expresar emociones, de asimilar las emociones en el pensamiento, de comprender y razonar con las emociones y de regular las emociones en uno mismo y en los demás (*Mayer, Salovey y Caruso*).
- Capacidad de reconocer nuestros propios sentimientos, los sentimientos de los demás, motivarnos y manejar adecuadamente las relaciones que sostenemos con los demás y con nosotros mismos (*Daniel Goleman*).
- Hace referencia al conjunto de destrezas de gestión de personal y destrezas sociales que nos permiten triunfar en el puesto de trabajo y en la vida en general (*Emily Sterrett*).
- Capacidad para percibir, comprender y regular las emociones propias y la de los demás (*Pablo Fernández*).

Se puede evidenciar que existen ciertas características en las definiciones:

- Es una capacidad que tienen los seres humanos.
- Reconocer los propios sentimientos y los ajenos.
- Tener dominio sobre las emociones propias y responder apropiadamente ante diversas circunstancias.

Estas según Salovey son competencias que la persona llega a generar después de adquirir o desarrollar esta inteligencia y son cinco que se describen a continuación (Olvera, 2002):

- **El conocimiento de las propias emociones.** El conocimiento de uno mismo, es decir, la capacidad de reconocer un sentimiento en el mismo momento en que aparece, constituye la piedra angular de la inteligencia emocional. La capacidad de seguir momento a momento los sentimientos resulta crucial para la introspección psicológica y para la comprensión de uno mismo. Las personas que tienen mayor certeza de sus emociones suelen dirigir mejor sus vidas, ya que tiene un conocimiento seguro de cuáles son sus sentimientos reales, por ejemplo, a la hora de decidir qué profesión elegir.
- **La capacidad de controlar las emociones.** La conciencia de uno mismo es una habilidad básica que permite controlar los sentimientos y adecuarlos al momento. La capacidad de tranquilizarse a uno mismo, de desembarazarse de la ansiedad, de la tristeza, de la irritabilidad exagerada y las consecuencias que acarrea su ausencia. Las personas que carecen de ésta habilidad tienen que batallar constantemente con las tensiones desagradables, mientras que, por el contrario, quienes destacan en el ejercicio de esta capacidad se recuperan mucho más rápidamente de los reveses y contratiempos que pueden ocurrir en cualquier momento.
- **La capacidad de motivarse uno mismo.** El control de la vida emocional y su subordinación a un objetivo resulta esencial para espolear y mantener la atención, la motivación y la creatividad. El autocontrol emocional constituye un imponderable que subyace a todo logro.
- **El reconocimiento de las emociones ajenas.** La empatía, otra capacidad que se asienta en la conciencia emocional de uno mismo, constituye la “habilidad popular” fundamental. El autor examina las raíces de la empatía, el coste social de la falta de armonía emocional y las razones por las cuales la empatía puede prender la llama del altruismo. Las personas empáticas suelen conectar con las señales sociales sutiles que indican qué necesitan o qué quieren los demás y ésta capacidad las hace más aptas para el desempeño de vocaciones tales como la docencia, las ventas y la dirección de empresas.

- **El control de las relaciones.** El arte de las relaciones se basa, en buena medida, en la habilidad para relacionarse adecuadamente con las emociones ajenas. Se revisan la competencia o la incompetencia social y las habilidades concretas involucradas en esta facultad. Éstas son las habilidades que subyacen a la popularidad, el liderazgo y la eficacia interpersonal. Las personas que sobresalen en este tipo de habilidades suelen ser auténticas “estrellas” que tienen éxito en las actividades vinculadas a la relación interpersonal.

Además está compuesta por una serie de cualidades personales para producir determinados resultados frente a la administración de las habilidades propias de cada ser humano, convirtiéndolas en potenciales de éxito para el desempeño y sorteo de las diferentes circunstancias que plantea la vida misma a cada individuo, manifestándose por medio de la relación con otros seres humanos.

### **2.2.2 Componentes**

La inteligencia emocional tiene dos grandes componentes dentro de los cuales se van desarrollando las habilidades, estos componentes han sido estudiados por varios autores, uno de los principales fue Howard Gardner, al describir las inteligencias múltiples.

Goleman recopila solo dos de las ocho diferentes tipos de inteligencias, según el son necesarias para la adquisición de la inteligencia emocional, es decir que las habilidades prácticas que se desprenden de la inteligencia emocional son cinco, y pueden ser clasificadas en dos áreas: La inteligencia intrapersonal y la interpersonal (Goleman, 2000).

### 2.2.2.1 Inteligencia Intrapersonal

Se define a la inteligencia intrapersonal como la capacidad de percibir las propias emociones, esto implica saber prestar atención al propio estado interno. También es llamada inteligencia introspectiva en otras palabras es la inteligencia que implica el conocimiento propios y la habilidad de actuar conforme a ese conocimiento. Conlleva a tener una imagen acertada de sí mismo, la aptitud para reconocer los estados de ánimo, las motivaciones, temperamentos y deseos, así como la capacidad de tener autodisciplina. Determina la capacidad de trabajar con los sentimientos, afectos y emociones, así como la habilidad de discriminar entre esos sentimientos, clasificarlos y enmarcarlos en símbolos.

Esta inteligencia puede ser estimulada manteniendo un ambiente, que promueva la autoestima y ofreciendo actividades que estimulen el aprendizaje independiente y la imaginación. Se debe conceder tiempo para reflexionar y trabajar privadamente en un lugar tranquilo, así como ofrecer proyectos que permitan explorar intereses y habilidades.

Dentro de esta inteligencia se diferencian tres tipos de habilidades que son la autoconciencia, el control emocional y la capacidad de motivarse y motivar a los demás (Goleman, 2000).

- **Autoconciencia:** La conciencia de sí mismo es el primer componente de la inteligencia emocional. La autoconciencia significa tener un profundo entendimiento de las emociones, fortalezas, debilidades, necesidades e impulsos. Las personas con una fuerte autoconciencia no son demasiado críticas ni tampoco tienen esperanzas irreales, más bien, son honestos consigo mismas y con los demás. Aquellos con un alto grado de autoconciencia reconocen cómo sus sentimientos los afectan a sí mismos, a otras personas e inclusive al desempeño en el trabajo.

Se extiende al entendimiento que cada persona tiene valores y metas es una persona altamente autoconsciente que sabe hacia dónde se dirige y por qué. Una persona que carezca de autoconciencia, en cambio, está dispuesta a tomar decisiones que le traerán agitación interna porque no respeta sus valores. 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 éstas tienen en su trabajo.

- **Control Emocional:** También es conocida como la autorregulación, se entiende que los impulsos biológicos de la autorregulación manejan las emociones. Es como una conversación interna continuada, es el componente de la inteligencia emocional que libera de ser prisioneros de los sentimientos. Quienes están comprometidos con esta conversación sienten mal humor e impulsos emocionales, pero encuentran la manera de controlarlos y canalizarlos en forma útil. Las personas que están en control de sus sentimientos e impulsos, son razonables y capaces de crear un ambiente de confianza y equidad, además es muy importante por razones competitivas.
- **Motivación:** Las personas deben saber impulsarse o impulsar a alcanzar logros por encima de las expectativas propias y las de los demás, donde la palabra clave aquí "lograr". Muchas personas son motivadas por factores externos, como un salario alto o el status resultante de tener una posición con un título llamativo, o formar parte de una empresa prestigiosa.

### **2.2.2.2 Inteligencia Interpersonal**

La inteligencia interpersonal también es llamada inteligencia social, se relaciona con la facultad de percibir y distinguir los estados de ánimo, intenciones, motivos, deseos y sentimientos de otras personas a través de sus expresiones faciales, su voz, gestos y posturas corporales.

También es la capacidad de discriminar entre muchas señales interpersonales y responder a estas de manera eficaz. Se manifiesta en la habilidad para comunicarse claramente con otras personas ya sea de manera verbal o no verbal, y de trabajar cooperativamente en un grupo. Esta inteligencia es la que permite una genuina empatía por los sentimientos, temores y creencias de otros. Se desarrolla a medida que se tienen contacto con otras personas, primero en el círculo familiar inmediato, luego en situaciones con pares y por último en encuentros públicos.

El proceso de socialización depende no solo de la frecuencia de las interacciones, sino del contexto y de la intensidad de estas interacciones. Puede estimularse manteniendo un ambiente cálido de aceptación y apoyo. Se deben programar actividades para que las personas trabajen en grupos cooperativos y contribuyan en discusiones grupales (Goleman, 2000).

Esta habilidad contiene dos habilidades que deben ser desarrolladas que son la empatía y las habilidades sociales.

- **Empatía:** No significa adoptar las emociones de otros como propias y tratar de complacer a todos, por el contrario, empatía significa considerar los sentimientos de los demás, junto con otros factores, en el proceso de tomar decisiones inteligentes. Pero la empatía significa mucho, ya que es considerada como un conjunto de capacidades que empieza en uno mismo (sin la capacidad de darse cuenta de los sentimientos de uno mismo, jamás se podría contactar con las emociones y estado anímico de los demás) y que permite reconocer y entender las emociones de los demás. De ahí que Goleman considerara la empatía como el “Radar Social”. La empatía supone que uno entra en el mundo del otro y ve las cosas desde su punto de vista, escucha y siente sus sentimientos.

Las personas con gran capacidad de empatía son capaces de sincronizar su lenguaje no – verbal al de su interlocutor a la vez que son capaces de "leer" las indicaciones no – verbales que reciben del otro con gran precisión. Según Goleman la empatía comprende diferentes competencias como la comprensión de otros, el desarrollo de otros, aprovechamiento de la diversidad y la consciencia política.

- **Habilidades sociales:** Son las habilidades para inducir en los otros las respuestas deseadas. Estas habilidades sociales comprenden, a su vez, ocho aptitudes emocionales:
  - Influencia: Implementar tácticas de persuasión efectiva
  - Comunicación: Escuchar abiertamente y transmitir mensajes convincentes
  - Manejo de conflictos: Manejar y resolver desacuerdos
  - Liderazgo: Inspirar y guiar a individuos o grupos
  - Catalizador de cambios: Iniciar o manejar los cambios
  - Establecer vínculos: Alimentar las relaciones instrumentales
  - Colaboración y cooperación: Trabajar con otros para alcanzar objetivos compartidos
  - Habilidades de equipo: Crear sinergia para trabajar en pos de las metas colectivas.

### **2.3 La inteligencia emocional en la empresa**

La gestión de la inteligencia emocional significa enfatizar lo emocional o lo racional en las relaciones interpersonales y no tener un comportamiento basado en los impulsos.

De este modo los mensajes con contenido emocional (por ejemplo una evaluación del desempeño) son nublados por una reacción emocional que deja el cerebro consciente incapaz de dar una respuesta racional (Goleman, 2006).

Se deben considerar diferentes puntos que llevarán a una persona dentro de una empresa a que tenga una inteligencia emocional que favorezca no solamente a la empresa si no al individuo como tal. En el mundo empresarial se está cada día más convencido de que aquellas personas que más alto o más rápidamente ascienden en sus carreras profesionales son aquellas que poseen un mayor coeficiente de Inteligencia Emocional.

La inteligencia general requiere tiempo y calma, la inteligencia emocional rapidez, la gestión de la inteligencia emocional significa enfatizar lo emocional o lo racional en las relaciones interpersonales y no comportarse como los primitivos cediendo a nuestro impulso. De este modo los mensajes con contenido emocional como la evaluación del desempeño, por ejemplo son nublados por una reacción emocional que deja el cerebro consciente incapaz de dar una respuesta racional. Comprender esta irracionalidad del cerebro humano es esencial para saber cómo las personas se relacionan o no lo hacen entre sí, elemento clave para una colaboración con éxito para motivar, dirigir o liderar equipos humanos (Goleman, 2006).

### **2.3.1 Gestión de la Inteligencia Emocional**

En el mundo moderno, con la nueva manera de hacer negocios, elementos como la inteligencia emocional cobran una importancia crucial. A medida que las organizaciones se desenvuelven en mercados más competitivos y dinámicos, reducen personal por reestructuraciones o comienzan a ser parte de la globalización lo que significa fuertes modificaciones en el estilo de gestión. Debido a esto los empleados deberán desarrollar nuevas características para adaptarse o mejor aún destacarse.

Es interesante destacar que un coeficiente intelectual superior o un alto nivel de pericia en una determinada materia pueden llegar a ser paradójicamente negativos para el éxito laboral en la empresa moderna.

Lo anterior se explica por la común falta de capacidad de aceptar críticas, consejos y trabajar en equipo de las "estrellas".

Análogamente, la dificultad que tienen los supervisores, jefes o gerentes para ser empáticos con sus subordinados y así poder transmitir los mensajes de la manera más eficaz posible, es otro punto de interés. Lo anterior está estrechamente relacionado con el liderazgo. Lo que se requiere en una organización son los siguientes componentes (Goleman, 2006):

### **2.3.1.1 La empatía**

Percibir lo que otras personas sienten sin decirlo es la esencia de la empatía. Rara vez el otro dirá con palabras lo que experimenta; en cambio, lo revela su tono de voz, su expresión facial y otras maneras no verbales. La capacidad de percibir esas comunicaciones sutiles nace de aptitudes más básicas, sobre todo del conocimiento de uno mismo y del autodomínio. Si no se puede percibir los sentimientos propios uno se verá irremediabilmente fuera de contacto con los estados de ánimo ajenos, como se expresó con anterioridad.

Cuando falta esa sensibilidad, la gente queda descontenta. La falta de oído emocional conduce a la torpeza social, ya sea por haber interpretado mal los sentimientos ajenos, ya sea por una franqueza mecánica e inoportuna, o una indiferencia que aniquila la afinidad. Una de las formas que puede adoptar esta falta de empatía es tratar a los demás como si fueran estereotipos y no los individuos únicos que son.

La empatía requiere, cuanto menos, saber interpretar las emociones ajenas; en un plano más elevado, incluye percibir las preocupaciones o los sentimientos del otro y responder a ellos. En el nivel más alto, la empatía significa comprender los problemas e intereses que subyacen bajo los sentimientos del otro.

Los elementos señalados son de gran importancia si se desea crear ambientes de trabajo adecuados ya que, como se lo señaló, las organizaciones modernas se basan fuertemente en la interacción entre las personas, grupos de trabajo, equipos de ventas, etc. Por otro lado que es más importante para un "buen" vendedor que interpretar los gustos y deseos de su cliente (Goleman, 2006).

### **2.3.1.2 La influencia**

El arte de la influencia requiere manejar con efectividad las emociones ajenas. Los trabajadores estelares son diestros en la proyección de señales emocionales, lo cual los convierte en potentes comunicadores, capaces de dominar a un público. En pocas palabras, los convierte en líderes.

Poder influir sobre los demás no es un tema menor que tenga que ver necesariamente con las cuotas de poder a las que puedo acceder, sino mas bien sobre la forma en que puedo hacer que los demás compartan la visión del mundo, misión y objetivos de la organización (Goleman, 2006).

### **2.3.1.3 El contagio de las emociones**

Cada uno influye en el estado de ánimo de los demás. Es perfectamente natural influir en el estado emocional de otro, para bien o para mal; se hace constantemente, "contagiándose" las emociones como si fueran una especie de virus social. Este intercambio emocional constituye una economía interpersonal invisible, parte de todas las interacciones humanas, pero habitualmente es tan sutil que no se lo percibe.

Lo que vale para el íntimo intercambio de la psicoterapia no es menos válido en el taller, en la sala de directorio o en el invernáculo emocional de la vida laboral. Si se transmite con tanta facilidad los estados de ánimo, eso se debe a que pueden ser señales vitales para la supervivencia. Las emociones indican en qué concentrar la atención, cuándo prepararse para actuar.

Son captadores de atención, que operan como advertencias, invitaciones, alarmas, etcétera. Se trata de mensajes potentes, que transmiten información crucial sin poner necesariamente esos datos en palabras. Las emociones son un método de comunicación eficiente.

Tener claro esto permitirá explicar y eventualmente influir en situaciones de relaciones humanas en la organización que desembocan en modificaciones del nivel de productividad (Goleman, 2006).

#### **2.3.1.4 Manejar las emociones ajenas**

Esta estrategia aprovecha hábilmente el contagio emocional. Cada uno es parte del equipo emocional de los otros, para bien o para mal; está siempre activando mutuamente distintos estados emocionales. Este hecho ofrece un potente argumento contra la expresión desinhibida de sentimientos tóxicos en el ambiente de trabajo. Por el lado bueno, los sentimientos positivos que inspira una empresa se basan, en gran medida, en lo que haga sentir la gente que representa a esa organización. Los trabajadores más efectivos lo saben por instinto; utilizan naturalmente su radar emocional para percibir cómo reaccionan los otros y afinan su propia respuesta para impulsar la interacción en la mejor dirección posible.

Los mismos mecanismos cerebrales que se esconden bajo la empatía, permitiendo la sintonización emocional, son también los que abren el camino al contagio de los estados anímicos (Goleman, 2006).

#### **2.3.1.5 Manejo de conflictos**

Las personas dotadas de esta aptitud:

- Manejan con diplomacia y tacto situaciones tensas y personas difíciles
- Detectan los potenciales conflictos, ponen al descubierto los desacuerdos y ayudan a reducirlo.

- Alientan el debate y la discusión franca.
- Orquestan soluciones que benefician a todos.

Uno de los talentos que presentan quienes son hábiles para la solución de conflictos es detectar los disturbios cuando se están gestando y tomar medidas para calmar a los involucrados. Para esto, son cruciales las artes de escuchar y ser empático. Esa diplomacia, ese tacto, son cualidades esenciales para el éxito en trabajos tan delicados como la auditoría, la investigación policial o la mediación, cualquier otro en que dos personas sean mutuamente dependientes bajo presión (Goleman, 2006).

#### **2.4 Liderazgo basado en la inteligencia emocional**

El líder es el que promueve el arte de la colaboración. El entusiasmo que emana de un líder puede impulsar a todo un grupo, porque liderar es dar energía. Un líder persuade e influye gracias a su empatía y a su capacidad para desarrollar estrategias de persuasión. “¿Puede usted mediar entre asuntos emocionales sin tomar partido ni escoger favoritos? ¿Puede respirar libremente y permanecer relajado aun en presencia de temores y deseos? ¿Puede ser tan amable con todas las personas y dirigir al grupo sin dominarlo? ¿Puede permanecer abierto y receptivo ante cualquier tema que surja?” (Castro, 2011, pág. 92).

La clave para el desarrollo de las habilidades del liderazgo consiste en la consolidación de las competencias de la inteligencia emocional que subyacen a un determinado estilo. El liderazgo puede aprenderse por medio de un proceso que exige un compromiso serio y constancia en el logro del objetivo. El beneficio individual y grupal del liderazgo que se asienta en la inteligencia emocional resulta muy estimulante.

Los grandes líderes van haciéndose gradualmente a lo largo de su vida en la medida en que van adquiriendo las competencias que los hacen eficaces.

El liderazgo es una habilidad como cualquier otra, por eso, una vez aprendidos los pasos, cualquiera que tenga la motivación y voluntad adecuada puede llegar a dominarlo. Este aprendizaje obliga a llevar a cabo una doble tarea: deshacerse de los hábitos que ya no sirven y reemplazarlos por otros nuevos.

La motivación constituye un elemento fundamental para el desarrollo del liderazgo porque se debe trabajar más duro y durante más tiempo para modificar un hábito que cuando se lo aprendió por primera vez. El desarrollo de la inteligencia emocional requiere un deseo sincero y un esfuerzo decidido (Duro, 2006).

La esencia del liderazgo descansa en el “aprendizaje auto dirigido”, es decir; en el desarrollo y la consolidación intencional de algún aspecto de lo que son, lo que se quiere ser o de ambos a la vez. La inteligencia emocional se puede cultivar y contribuir al desarrollo de la capacidad de liderazgo del individuo. En este proceso, hay que aprender a hacer las cosas diferentes hasta encontrar la satisfacción en aquellas actividades en las que antes no se encontraba.

Esto lleva a cultivar dos aspectos básicos del liderazgo: visión positiva y un equipo de trabajo comprometido con el logro. En la medida en que el individuo conoce mejor su propia dimensión emocional, tiene un mejor control de su vida. De igual manera comprende mejor a los otros y finalmente logra optimizar su inteligencia racional (Goleman, 2006).

Inspirar y guiar a individuos o grupos, las personas líderes:

- Articulan y despiertan entusiasmo en pos de una visión y una misión compartidas.
- Se ponen a la vanguardia cuando es necesario, cualquiera sea su cargo.
- Orientan el desempeño de otros, haciéndoles asumir su responsabilidad
- Guían mediante el ejemplo.

### **2.4.1 El equipo de aptitudes del líder**

Cada aptitud emocional interactúa con las otras; esto se aplica, sobre todo, a la aptitud para el liderazgo. La tarea del líder requiere una amplia variedad de habilidades personales. La aptitud emocional constituye, en general, aproximadamente dos tercios de los ingredientes para un desempeño estelar, pero en el caso de los líderes sobresalientes llega al 80 y 100% de las aptitudes que las empresas consideran cruciales para el éxito (Goleman, 2006).

Entre los directores ejecutivos más eficientes hay tres clases principales de aptitud. Las dos primeras caen bajo el título de inteligencia emocional; la primera incluye aptitudes tales como el logro, la seguridad en uno mismo y el compromiso, mientras que la segunda consiste en aptitudes sociales, como la influencia, la conciencia política y la empatía.

Pero los grandes líderes van un paso más allá: integran las realidades emocionales con lo que ven. Su inteligencia emocional les permite fundir todos estos elementos en una visión inspirada.

### **2.4.2 La dirección**

Sin duda alguna, el liderazgo requiere, en ocasiones, cierta dureza. Es preciso saber cuándo mostrarse firme (por ejemplo, haciendo notar a alguien sin rodeos los errores cometidos en su tarea) y cuándo utilizar maneras más directas de guiar o influir. El liderazgo requiere tomar decisiones duras: alguien debe indicar a los demás qué deben hacer, obligarlos a cumplir con sus responsabilidades y ser explícito en cuando a las consecuencias. No siempre basta con la persuasión, la búsqueda de consenso y las otras artes de influencia. A veces se necesita, simplemente, utilizar el poder que da el cargo para que alguien actúe.

Una falla común de los líderes, de supervisores a altos ejecutivos, es no saber mostrarse empáticamente firmes cuando es necesario. Uno de los obstáculos para lograr esa firmeza es la pasividad, como suele suceder cuando alguien se preocupa más por caer simpático que por obtener una tarea bien hecha, por lo cual tolera un mal desempeño en vez de hacerlo notar. Las personas que se sienten muy incómodas con la confirmación o el enojo se resisten a tomar una postura firme cuando hace falta (Goleman, 2006).

La incompetencia en este punto puede aflorar en algo tan común como no atinar a coger las riendas en una reunión, permitiendo que se vaya por las ramas en vez de encaminarla directamente a los temas principales del orden del día. Otra deficiencia en este aspecto es la imposibilidad de expresarse con claridad y firmeza. Como resultado, los trabajadores no saben qué se espera de ellos.

Una característica del líder firme es la capacidad de decir que no con decisión. Otra, fijar altas expectativas en cuanto al rendimiento o la calidad e insistir en que se las satisfaga, aunque para esto haga falta monitorizar públicamente el desempeño.

Cuando la gente no cumple, la misión del líder es brindar una útil crítica constructiva, en vez de permitir que el momento (y el error) pasen inadvertidos. Y cuando alguien se desempeña siempre de modo deficiente, pese a la crítica constructiva y a los intentos de perfeccionarlo, es preciso confrontar directamente el error.

### **2.4.3 Catalizador de cambios**

En la actualidad, las organizaciones reorganizan, despojan, se funden, adquieren, arrasan con las jerarquías, se universalizan. En la década de los noventa, la aceleración del cambio ha puesto en ascenso la capacidad de liderarlo. En estudios anteriores, efectuados en los años setenta y ochenta, ser catalizador de cambio no era algo muy apreciado.

A medida que se acerca el nuevo milenio, cada vez son más las compañías que buscan a gente capaz de liderar la mutación. ¿Cuáles son las cualidades que convierten a alguien en un efectivo catalizador de cambios? "Cuanto se trabaja con una empresa para ayudarla a transformar su actividad, tienen muchísima importancia las habilidades personales del líder de su equipo", según un consultor de Deloitte y Touche Consulting.

Se necesita a alguien que no pertenezca a un plano muy elevado: que no sea un teórico, sino alguien con bastante experiencia práctica, que conozca de cerca lo que suceda y pueda atravesar todas las funciones involucradas para ver la situación real: a menudo es un gerente de segundo nivel" (Duro, 2006, pág. 142).

Además de la pericia técnica, hay toda una horda de aptitudes emocionales necesarias para ser catalizador de cambio. "Se necesita un gerente de segundo nivel que sea capaz de entrar en la oficina de un vicepresidente y decirle qué debe hacer, sin dejarse intimidar por la diferencia de rangos" (Goleman, 2006, pág. 51).

Además de un alto grado de seguridad en sí mismos, quienes son efectivos líderes del cambio tienen alto grado de influencia, compromiso, motivación, iniciativa y optimismo, así como intuición para la política empresarial. "Se necesita a alguien que no lo tome sólo como trabajo, sino como misión; que se apasione por el cambio y despierte pensando en él. Algo así como la diferencia entre quien alquila y quien es propietario: los propietarios ponen dedicación. Esto es crucial, porque también se requiere perseverancia: se levantan muchas cortinas de humo, hay mucha resistencia.

Es preciso saber cómo sacar provecho de nosotros, los consultores, para presentar el caso a las personas adecuadas y en el momento adecuado. Y hay que seguir defendiéndolo, armando coaliciones de apoyo, hasta llegar a una masa crítica que pase por encima" (Goleman, 2006).

#### **2.4.4 El líder de la transformación**

Los líderes de cambio no son, necesariamente, innovadores. Si bien los primeros saben reconocer el valor de una idea novedosa o de una manera nueva de hacer las cosas, a menudo no son ellos quienes originan la innovación. Para las organizaciones montadas en las olas del cambio (¿acaso hay alguna que no lo esté, en la actualidad?), la gerencia tradicional no basta. En tiempos de transformación se requieren un líder carismático e inspirador.

El modelo de "liderazgo para la transformación" va más allá de la gerencia conocida; esos líderes son capaces de incentivar por el mero poder de su propio entusiasmo. No ordenan ni dirigen: inspiran. Al articular su visión son estimulantes en lo intelectual y en lo emocional. Muestran una fuerte convicción en lo que avizoran y entusiasman a otros para que lo busquen con ellos. Además, se esfuerzan por nutrir las relaciones con quienes los siguen.

A diferencia de otros tipos de líder, más racionales, que alientan a sus trabajadores con recompensas comunes, como los aumentos de sueldo y los ascensos, el líder de la transformación va a otro nivel; moviliza a la gente hacia el cambio despertándole emociones con respecto al trabajo que hacen. Para eso apelan a su percepción del sentido y el valor. El trabajo se convierte en una especie de afirmación moral, una demostración de compromiso para con una misión mayor, que forma en cada uno la sensación de compartir una identidad apreciada (Goleman, 2006).

Para hacer esto se requiere que el líder articule una visión convincente de las nuevas metas de la organización. Aunque éstas puedan ser algo utópicas, el hecho de comprometerse con ellas puede resultar, en sí, emocionalmente satisfactorio. Despertar emociones de esta manera y dirigir las hacia metas elevadas y nobles brinda al líder una fuerza poderosa para el cambio.

En verdad, algunos esfuerzos y mejor desempeño de los subordinados, con lo que su trabajo resulta más efectivo. Al iniciar o manejar los cambios:

- Reconocen la necesidad de efectuar cambios y retirar obstáculos.
- Desafían el statu quo para reconocer la necesidad de cambio.
- Son paladines del cambio y reclutan a otros para efectuarlo.
- Sirven de modelo para el cambio que se espera de otros.

Dentro de este parámetro es clave averiguar cómo cada uno hace sus propias evaluaciones y cómo se realizan simultáneamente los papeles de actores y observadores en este aspecto.

## **2.5 Pequeña empresa**

La pequeña empresa es un componente importante para la economía de cualquier país, sea este desarrollado o no, a lo largo del tiempo una pequeña empresa puede llegar a convertirse en una mediana o incluso en una gran empresa.

### **2.5.1 Definición**

Para comprender lo que es una pequeña empresa es necesario primeramente definir que es una empresa. Varios teóricos han determinado el concepto de empresa y entre los más importantes se encuentran los siguientes:

- “La empresa es una organización social que utiliza una gran variedad de recursos para alcanzar determinados objetivos” (Chiavenato, 2002, pág. 22). El autor menciona que la empresa "es una organización social por ser una asociación de personas para la explotación de un negocio y que tiene por fin un determinado objetivo, que puede ser el lucro o la atención de una necesidad social.
- “La empresa se la puede considerar como un sistema dentro del cual una persona o grupo de personas desarrollan un conjunto de actividades encaminadas a la producción y/o distribución de bienes y/o servicios, enmarcados en un objeto social determinado" (Zoilo, 2005, pág. 41).

Una empresa es un agente económico importante para el desarrollo de un país, es un sistema donde sus partes se interrelacionan entre sí, realizando actividades en común, utilizando recursos para lograr determinados objetivos.

El significado de pequeña empresa es relativo en el mundo empresarial porque sus características son diferentes en cada país y el mismo depende de varios factores donde la empresa se desarrolle. En varios países se toma en cuenta un límite en cuanto a la cantidad de personas, también depende de las unidades producidas o por las ventas anuales dependiendo del sector al cual pertenezca. (Urcola, 2000).

### **2.5.2 Características**

Para Fleitman (2002) las características de una pequeña empresa son:

- Mayor división del trabajo (que la microempresa) originada por una mayor complejidad de las funciones; así como la resolución de problemas que se presentan; lo cual, requiere de una adecuada división de funciones y delegación de autoridad.
- Capacidad para abarcar el mercado local.
- Utiliza mano de obra directa, aunque en muchos casos tiene un alto grado de mecanización y tecnificación.
- Ritmo de crecimiento por lo común superior al de la microempresa y puede ser aún mayor que el de la mediana o grande.
- Requerimiento de una mayor organización (que la microempresa) en lo relacionado a coordinación del personal y de los recursos materiales, técnicos y financieros.
- Está en plena competencia con empresas similares (otras pequeñas empresas que ofrecen productos y/o servicios similares o parecidos).
- El número de personal tiene un límite inferior y otro superior.
- En muchos casos son empresas familiares; en las cuales, a menudo la familia es parte de la fuerza laboral de la pequeña empresa.

- Su financiamiento, en la mayoría de los casos, procede de fuentes propias (ahorros personales) y en menor proporción, de préstamos bancarios, de terceros (familiares o amistades) o de inversionistas.
- El propietario o los propietarios de pequeñas empresas suelen tener un buen conocimiento del producto que ofrecen y/o servicio que prestan.
- El flujo de efectivo es uno de los principales problemas con los que atraviesa la pequeña empresa, especialmente en sus inicios.
- Realizan compras de productos y servicios a otras empresas y hacen uso de las innovaciones, lo cual, genera crecimiento económico.
- Un buen porcentaje de pequeñas empresas opera en la casa o domicilio de sus propietarios.
- Tiene sistemas administrativos menos jerárquicos y una fuerza laboral menos sindicalizada que la mediana y grande empresa.
- En muchos casos, son proveedores de medianas y grandes empresas.

### **2.5.3 Ventajas e inconvenientes**

Según Leebart (2007) la pequeña empresa tiene sus ventajas en comparación con las medianas y grandes empresas, como se verá a continuación:

- Tiende a ser económicamente más innovadora que las compañías más grandes, es más apta para responder a las cambiantes exigencias del consumidor, más dispuesta a crear oportunidades para las mujeres y grupos minoritarios y para emprender actividades en las zonas empobrecidas.
- Tiene la capacidad de realizar alianzas y sociedades, a diferencia de las grandes empresas con intereses competitivos demarcados.
- Actúa como punto de entrada a la economía de trabajadores nuevos o previamente menospreciados.
- La pequeña empresa brinda satisfacción y autonomía de trabajo a aquellos emprendedores que no tienen la capacidad financiera o técnica para iniciar una mediana o gran empresa.

- La pequeña empresa, en un mundo agobiado por la pobreza y la necesidad, tiene la capacidad no solo de mitigar el sufrimiento, sino también de crear una clase media sólida, generar una base impositiva segura y fomentar la estabilidad social.

Los inconvenientes que se pueden tener en una pequeña empresa lo describe Leebareert (2007), estas son las siguientes:

- Los emprendedores de pequeñas empresas, en muchas ocasiones, tienen que dejar su empleo para iniciar su empresa o lo hacen cuando sufren un despido; lo cual, implica un cambio drástico no solo en lo económico, sino también en el modo de vida.
- En la primera etapa, los emprendedores de pequeñas empresas suelen pasar por momentos de privaciones, como consecuencia de haber invertido sus ahorros, haber incurrido en préstamos y contraído obligaciones (sueldos, alquileres, impuestos, etc.)
- Las pequeñas empresas suelen cerrar sus puertas con más frecuencia que las grandes empresas, debido principalmente a la falta de recursos económicos, capacidad técnica (para ofrecer productos de calidad) y/o de suficientes clientes como para mantenerlos en funcionamiento.
- Tienen menor poder de negociación con los proveedores que las medianas o grandes, debido a sus bajos volúmenes de compras.
- Menor acceso al financiamiento o mayor dificultad para obtenerlo.

#### **2.5.4 Criterios de clasificación MyPe en Bolivia**

La clasificación en Bolivia de pequeña empresa está orientada primeramente a la cantidad de personas que trabajan, siendo entre 10 y 20 empleados los que deben conformar la empresa para que sea considerada una pequeña empresa.

El volumen anual de transacciones debe ser entre 30.000 y 400.000 dólares americanos. Los activos fijos sin contar inmuebles esta entre 10.000 a 50.000 dólares americanos, según Medrano (2009) las características de estas pequeñas empresas en el país son las siguientes:

- Administradas por sus propietarios y entorno familiar.
- Son unidades económicas familiares.
- Combinan los recursos humanos entre familiares y personas ajenas.
- Las finanzas del negocio están registradas contablemente.
- Tienen acceso al sistema bancario y a los servicios no financieros.
- Su capacidad técnica y de gestión es limitada.
- Tienen cierto conocimiento de herramientas de gestión.
- Generalmente estas unidades económicas son atomizadas.
- Existe división de funciones en su organización.

Como se mencionó anteriormente las pequeñas empresas junto a las micro empresas son el sector económico más productivo del país, proporcionando un desarrollo adecuado en el mismo.

### **2.5.5 Empresas familiares**

Existen diversos criterios para definir a la empresa familiar, sin embargo se distinguen algunos aspectos coincidentes, como son: el patrimonio familiar, el control de la propiedad y dirección de la entidad, así como la participación activa de parientes en diferentes puestos dentro de la compañía.

Para Poza (2004) las empresas familiares constituyen el espectro completo de empresas en que el emprendedor o director de la actual generación y uno o más integrantes de la familia influyen en la dirección estratégica de la compañía. Lo hacen a merced de su participación, control de la propiedad, preferencias estratégicas y a la cultura y los valores que imprimen en la empresa.

Neubauer (2003) realizó la revisión de la bibliografía sobre la empresa familiar y ha puesto en manifiesto una lista de elementos de los diferentes autores han empleado para elaborar sus diversas definiciones, estos son:

- El porcentaje de participación en el capital poseído por una familia.
- La familia propietaria debe desempeñar funciones ejecutivas o de otro tipo dentro de la empresa
- La existencia de ejecutivos o empleados no pertenecientes a la familia.
- La intención de mantener la participación de la familia en la empresa.
- El número de familias que participan en la dirección o en la propiedad de empresa o en ambas.
- El hecho de que una familia determinada admita que controla su empresa.
- El hecho de que los empleados no pertenecientes a la familia admitan que se trata de una empresa familiar.
- Los descendientes directos del fundador tengan control sobre la gestión o sobre la propiedad o ambas.

Los elementos no son exhaustivos ni mutuamente excluyentes. Entonces se considera una empresa familiar cuando se la ha identificado estrechamente por lo menos con dos generaciones de una familia y cuando esta vinculación ha tenido una influencia en la política de la empresa y en los intereses y los objetivos de la familia (Neubauer, 2003).

Las empresas familiares constituyen la confluencia de dos realidades distintas, de fines propios y también diferentes y de naturaleza y características igualmente peculiares, donde la manera de emprender y de dirigir empresas de negocios se expresa en dos “sistemas” tan propios e irreductibles que confiere a estas situaciones una serie de notas específicas, tanto en su operación y dirección, como en los modos y caminos que aseguren su continuidad.

Otra definición refiere que se trata de una compañía en la cual dos o más miembros de la familia comparten o, en un futuro compartirán la propiedad y administración del negocio (Ginebra, 1997).

Entonces una empresa familiar es un modo de emprender o de invertir, han sido y son uno de los elementos de mayor eficiencia social, la acción personal de emprender que se adhiere en una organización de carácter familiar ha constituido un impulso de interpretación y ascenso social para muchas personas.

#### **2.5.5.1 Características**

Regularmente, estas empresas familiares nacieron de la herencia de algún tipo de negocio que los padres fundadores iniciaron y enseñaron a los hijos o más aún, de negocios de muchos años atrás, que han formado mercado y redes de relaciones que fundamentan la sobrevivencia y crecimiento a lo largo plazo. Las características de estas empresas son:

- Capital aportado principalmente por el dueño, familiares y amigos, por lo que existe fuerte control y posesión de la empresa por parte de estos grupos.
- La dirección suele recaer en el fundador de la empresa y, con frecuencia, es él quien posee autoridad general para tomar decisiones y elegir oportunidades de crecimiento.
- Su crecimiento radica básicamente en la reinversión de utilidades o por aportaciones del dueño o familiares.
- Algunas veces la administración se basa en la experiencia, debido a la falta de profesionalización de los directores y la poca asesoría en materia impositiva.
- Los puestos estratégicos suelen estar ocupados por miembros de la familia, por lo que la toma de decisiones, se basa en el canal de información que tengan entre ellos.

### 2.5.5.2 El cambio generacional

Para Poza (2004) los temas de sucesión dentro de una empresa son muy importantes, por lo que se define en muchos casos de la siguiente manera:

- 1º generación: Solo padre o madre e hijos.
- 2º generación: Solo hermanos o hermanas y primos
- 3º generación: Primos
- 4º generación: Primos segundos

Se entiende que la empresa de primera generación el lapso que comprende la gestión del fundador solo, o de este con sus hijos. El paso a la segunda generación tiene lugar en sentido estricto cuando el fundador fallece o queda prácticamente inhabilitado del todo para tomar decisiones, puede deberse por un accidente o enfermedad, si el fundador se retira, pero sigue viviendo y gozando de condiciones físicas aceptables, no se puede decir que haya iniciado plenamente la segunda generación, pues el fundador sigue siendo el centro de la “estructura de patrimonio” y lo es de la “estructura de poder familiar”.

El retiro del fundador, cuando no se acompaña de incapacidad, se realiza una fase de transición, el cual reviste un especial interés porque configura decisivamente la segunda generación propiamente dicha.

De modo similar, aunque en menor magnitud, la existencia del último hermano (o tío para la siguiente generación) mantiene la supervivencia de la empresa familiar de segunda generación. Solo la incapacidad definitiva de esta última persona hará desaparecer su papel importante en la “tercera estructura” abriendo el paso a la empresa de primos o de tercera generación.

El tránsito de la tercera a la cuarta generación es un cambio más difuso, es difícil que alguno de los primos en primer grado tenga el protagonismo en la “tercera estructura” que haya que considerar su papel incluso después de su retiro de la empresa. Por otra parte el elevado número de familiares ya sean primos de primer grado y primos segundos, que trabajan en la empresa y los cruces de edades que se dan entre las generaciones imposibilitan ya cualquier referencia generalizada al papel de los mayores en la “estructura del poder familiar” (Neubauer, 2003).

En realidad, las empresas de tercera y cuarta generación diluyen tanto los factores que permiten llamar “empresa familiar” a una organización, que ya no puede ser llamada con ese sentido estricto, aunque el mantenimiento de varios de los elementos que determinan el calificativo de familiar, aconsejan todavía catalogar estas empresas como “genéricamente” familiares (Poza, 2004).

En conclusión una empresa familiar es muy importante para el desarrollo de un país, tiene tanto ventajas y desventajas como cualquier otra empresa. Su supervivencia dependerá de la importancia que se le dé a la administración y a su constante capacitación, de esta manera poder sobrellevar conflictos y tomar decisiones con eficiencia.

## **Capítulo III. Metodología**

En el presente capítulo se tipificará el tipo de investigación, los instrumentos a utilizarse y los pasos secuenciales que son necesarios para el abordaje de la investigación.

### **3.1 Tipo de investigación**

#### **3.1.1 Descriptiva**

Tras la revisión y análisis de los conceptos involucrados en la presente investigación y después de haber establecido una base desde la psicología organizacional, se identificó la misma dentro de los estudios de tipo descriptivo – aplicado.

La psicología es la ciencia que estudia el comportamiento de las personas, su objeto de estudio es la conducta. Entonces la psicología organizacional aplica todos los principios psicológicos a un ambiente laboral. (Cosacov, 2005)

Según la definición de Hernández una investigación descriptiva es aquella que “busca especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice” (Hernández, 2007, pág. 119). El propósito es describir la situación prevaleciente en el momento de realizarse el estudio, el cual hace reseña actual de algún fenómeno, sin explicar las relaciones que se identifiquen, tratando de presentar una interpretación correcta de la realidad. (Salkind, Métodos de Investigación, 1998).

En esta investigación se describen los fenómenos del liderazgo y la inteligencia emocional.

### **3.1.2 Aplicada**

La presente investigación será realizada bajo la modalidad de “taller de capacitación”. Los talleres de capacitación suponen una dinámica entre un facilitador y los participantes de dicho taller, se lo realiza mediante dinámicas y experiencias de los participantes, impartiendo conocimientos nuevos.

Para Hernández una investigación aplicada significa someter a prueba los efectos de una nueva técnica o procedimiento. (Hernández, 2007). Ayudará a tomar acciones y establecer estrategias, evitando equivocaciones en la elección del método adecuado para un procedimiento específico. Tiene como fin resolver problemas concretos, evaluando situaciones, realizando diagnósticos, desarrollando programas y considerando la toma de decisiones, por medio de instrumentos y datos concretos. (Rodríguez, 2005).

## **3.2 Enfoque de investigación**

A través de establecer el enfoque de investigación se pretende mostrar la forma con la que se manejará toda la información que se desprenda de las diferentes etapas del proceso de investigación, señalando el tratamiento que tendrá la misma.

### **3.2.1 Cuantitativa**

En la investigación se aplicarán instrumentos que permitirán realizar la medición o registro del nivel de progreso una vez impartido taller de capacitación, previamente planificado y diseñado, los instrumentos brindarán información requerida para diseñar un taller de capacitación y analizar los resultados genera el mismo.

Una investigación cuantitativa utiliza la información de datos para probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico para establecer patrones de comportamiento. (Hernández, 2007, pág. 6).

Para Lerma (2004) es una investigación de índole descriptiva, brinda validez a los datos, por lo que exige un tratamiento metódico y riguroso, existen ciertas características con las que se diferencia este enfoque de otros:

- Parte de objetivos claramente definidos por el investigador
- Se plantean hipótesis para ser verificadas o falseadas mediante pruebas empíricas.
- Se utilizan técnicas de estadísticas estructuradas para el análisis.
- Utiliza instrumentos para recolección de información y medición de variables muy estructurados.

También permite examinar los datos de manera científica, o más específicamente en forma numérica, debe existir una relación cuya naturaleza sea representable por algún modelo numérico, es decir, que debe haber claridad entre los elementos de investigación que conforman el problema, que sea posible definirlo, limitarlos y poder conocer exactamente dónde se inicia el problema, en qué dirección va y qué tipo de incidencia existe entre sus elementos. Los métodos de investigación incluyen experimentos y pruebas o encuestas. Los resultados son descriptivos y pueden ser generalizados (Ortíz, 2006).

### **3.3 Diseño de investigación**

Constituye el plan general de la investigación, puesto que mediante este se responderá la pregunta de investigación, mostrando una estrategia investigativa.

#### **3.3.1 Diseño pre – experimental**

El diseño pre experimental siempre se lleva a cabo en ambientes naturales y los grupos son de carácter natural. Tiene un grado de control mínimo en virtud de que se trabaja con un solo grupo y las unidades de análisis no son asignadas aleatoriamente al mismo, se analiza una sola variable y no existe la posibilidad de comparación de grupos.

Adicionalmente existen muy pocas probabilidades de que el grupo sea representativo de los demás (Salkind, 1998).

Dadas las características de la investigación y sus participantes no es posible tener un grupo de control, debido a que la población de la investigación al ser un estudio de caso se reduce al área gerencial, es decir, dos personas tanto la gerente general como el administrativo.

### **3.3.1.1 Diseño de pre prueba- post prueba con un solo grupo**

Para establecer la situación de los participantes antes de la acción de la variable experimental (independiente); se los expone a la acción de dicha variable y finalmente se realiza una segunda medición de la variable dependiente para comparar después los resultados de ambas mediciones y determinar si existe, o no, entre ellas una diferencia significativa que pudiera atribuirse al factor experimental introducido.

Según Moreno (2000) se percibe que la validez tanto interna como externa del mismo es prácticamente nula, pues las únicas variables extrañas que permite controlar son la selección y mortalidad:

- **Selección:** Puesto que son los mismos sujetos quienes realizan el pre y post test, no se puede afirmar que las diferencias entre sujetos debidas a los procesos de selección de los mismos, sean origen de diferencias entre ambas mediciones de variable dependiente.
- **Mortalidad:** Como se trabaja con un solo grupo y todos sus elementos resolvieron el pretest, el investigador puede determinar fácilmente si hubo sujetos que abandonaron el proceso, si faltaron a las sesiones o fueron remplazados, para realizar un mejor seguimiento.

No controla las variables:

- **Historia:** El investigador no puede averiguar si durante el lapso de tiempo transcurrido entre la pre y post prueba actuaron variables propias de la situación actual que viven los sujetos integrantes del grupo y la acción de esas variables históricas es la que produce diferencias entre los puntajes en lugar de que obedezcan la acción.
- **Maduración:** De la misma manera, el diseño no permite al investigador determinar si en el lapso de tiempo transcurrido entre la pre y post prueba influyeron en los sujetos variables propias de su proceso interno, estas diferencias que el investigador puede atribuir, erróneamente, a la acción de la variable independiente.

El diseño consiste, básicamente, en la medición de las variables a ser estudiadas a través de la aplicación del instrumento en dos momentos de medición separados temporalmente uno del otro. El primer momento de medición servirá de diagnóstico para identificar el grado en el cual se encuentran presentes las variables objeto de estudio en los participantes del taller de capacitación, una vez determinada la línea base se procede a la implementación de las diferentes fases del taller y consecuentemente, una vez finalizada esta fase, se procede a realizar la aplicación de la misma prueba empleada en el primer momento de medición, de esta manera al contrastar los resultados que se desprenden de ambos momentos de medición, se puede concluir que la diferencia entre las mismas se debe a la aplicación del taller de capacitación.

Según Hernández (2007) la diagramación del diseño es la siguiente: se realiza un seguimiento de los resultados encontrados en un momento para poder comparar o evaluar en un plano descriptivo.

G    O<sub>1</sub>    X    O<sub>2</sub>

Dónde:

$G$  = Grupo al cual se le aplicarán las pruebas

$O_1$  = Aplicación de las pruebas antes del tratamiento o estímulo

$X$  = Estímulo o tratamiento experimental

$O_2$  = Aplicación de las pruebas después del tratamiento o estímulo

Una vez aplicado el taller de capacitación se deberá realizar un seguimiento de los resultados encontrados en un momento para poder comparar o evaluar en un plano descriptivo.

### **3.4 Método de investigación**

Mediante el método de investigación estructurará la forma de obtener conocimiento sobre el objeto de investigación, en este caso será la inteligencia emocional y el liderazgo.

#### **3.4.1 Estudio de caso**

El estudio de caso tiene por objeto estudiar a profundidad o en detalle una unidad de análisis específica, tomada de un universo poblacional. Es comprendido como un sistema integrado que interactúa en un contexto específico con características propias, involucran aspectos descriptivos y explicativos de los temas de objeto de estudio, pudiendo utilizar información tanto cualitativa como cuantitativa.

En este punto también resulta útil reflejar la distinción propuesta entre la investigación cuyo objetivo es el de “testar o verificar” teoría versus la que pretende contribuir a “generar”, según el teórico Glaser y Strauss (1967), entre otros, las teorías o modelos que pretenden obtener un cierto grado de aplicabilidad general pueden estar basadas en un número limitado de casos, ya que “un solo caso puede indicar una categoría o propiedad conceptual y, unos cuantos casos más, pueden confirmar esta indicación” (Martinez, 2006).

De esta manera, para Yin (1998), la cuestión de generalizar a partir del estudio de caso no consiste en una “generalización estadística” (desde una muestra o grupo de sujetos hasta un universo), sino que se trata de una “generalización analítica” (utilizar el estudio de caso para ilustrar, representar o generalizar a una teoría).

Así, incluso los resultados del estudio de un caso pueden generalizarse a otros que representen condiciones teóricas similares. Los estudios de casos múltiples refuerzan estas generalizaciones analíticas al diseñar evidencia corroborada a partir de dos o más casos (“replicación literal”) o, alternativamente, para cubrir diferentes condiciones teóricas que dieran lugar, aunque por razones predecibles, a resultados opuestos (“replicación teórica”) (Martinez, 2006).

Por tanto, la cuestión de la generalización de los estudios cualitativos o cuantitativos (incluido el estudio de caso) no radica en una muestra probabilística extraída de una población a la que se pueda extender los resultados, sino en el desarrollo de una teoría que puede ser transferida a otros casos. De aquí que algunos autores prefieren hablar de transferibilidad, en vez de generalización, en la investigación de naturaleza cualitativa (Maxwell, 1998).

En este sentido, la credibilidad de las conclusiones obtenidas se basa, en última instancia, en la calidad misma de la investigación desarrollada. De aquí la importancia de diseñar el estudio de caso de una forma apropiada e introducir una serie de tácticas a lo largo del proceso en que éste se desarrolla.

La dificultad de este método es el no poder generalizar los resultados obtenidos de la unidad u objeto de estudio. Las principales fuentes para la obtención son las personas directamente relacionadas con el caso que faciliten la explicación del “por qué” apuntando a la búsqueda de la “causa”, describiendo situaciones o hechos concretos (Lerma, 2004).

La presente investigación se realizará en una única empresa (ABC Textil S.R.L.) siendo el mismo el principal objeto de estudio que se realizó a profundidad, la información que se obtuvo fue mediante los gerentes de la misma empresa.

### **3.4.2 Deductivo**

Las conclusiones son una consecuencia necesaria de las premisas. Parte de los datos generales aceptados como valederos para deducir por medio del razonamiento lógico, varias suposiciones, es decir; inicia de verdades previamente establecidas como principios generales.

Luego aplicarlo a casos individuales y comprobar así su validez (Hernández, 2007). Es decir que este método toma como punto de partida aquellas verdades generales y progresa por el razonamiento. Para Rodríguez (2005) el método deductivo consta de las siguientes etapas:

- Determina los hechos más importantes en el fenómeno a analizar.
- Deduce las relaciones constantes de naturaleza uniforme que dan lugar al fenómeno.
- Con base en las deducciones anteriores se formula una hipótesis.
- Se observa la realidad para comprobar la hipótesis.
- Del proceso anterior se deducen teorías o leyes.

Donde las conclusiones son una consecuencia necesaria de las premisas, cuando estas resultan verdaderas y el razonamiento deductivo tiene validez, no hay forma de que la conclusión no sea verdadera.

Empezando con el planteamiento de supuestos coherentes entre sí que se limitan a incorporar las características principales de los fenómenos (Lerma, 2004).

### **3.5 Hipótesis**

“Un taller de capacitación de inteligencia emocional influenciará positivamente en el estilo de liderazgo de la pequeña empresa “ABC Textil S.R.L.”

### **3.6 Ambiente empresarial, historia y participantes**

“ABC Textil S.R.L.” pertenece al sector privado y se encuentra comprendida dentro de la categoría de una pequeña empresa, según la clasificación emitida por FUNDES (organización internacional que promueve el desarrollo competitivo de la micro y pequeña empresa en América Latina desde 1984), según la cual, las unidades productivas se clasifican según el número de trabajadores que tiene cada unidad, en este caso existen 10 trabajadores dentro de la empresa, enmarcándola en la categoría de pequeña empresa, puesto que el criterio establecido indica que debe contar entre 10 y 19 trabajadores para ser incluida dentro esa categoría.

Fundada el año 2003 e inscrita como una Sociedad de Responsabilidad Limitada (S.R.L) cuenta con dos socios, está constituida con capital propio del 25% y un préstamo bancario del 75%. Fue registrada en Fundempresa como microempresa, debido a que al momento de la apertura sólo contaba con cinco trabajadores, posteriormente la empresa fue creciendo incorporando cinco técnicos con especialidad en el rubro textil, en la planilla por ese motivo que transcurridos cinco años de funcionamiento y al crecimiento que ha tenido (prácticamente a duplicado su dotación de personal), es que hoy se encuentra clasificada dentro de la categoría “pequeña empresa”.

La actividad principal a la que se dedica, es el diseño, producción y comercialización de prendas de vestir tanto para varones como para mujeres.

El domicilio legal donde se encuentran las oficinas tanto como los talleres de costura se encuentra en la ciudad de La Paz en la zona de San Pedro, las instalaciones son propias.

Los diseños y producción de las prendas de vestir están orientados hacia los uniformes de instituciones en su mayoría, generalmente trabajan con ordenes de trabajo, también cuentan con una tienda en la zona de Sopocachi donde exhiben y venden su mercadería a un segmento de la población de estrato social media, media – alta. Sus ventas son al por mayor y al por menor, dependiendo del caso y de la orden de pedido.

En el último año su tasa de crecimiento anual de “ABC Textil S.R.L.” fue de 3,75%, la expectativa para este año es de 4,3% en crecimiento basado en las ventas. El promedio de sus ventas facturadas al año es de \$us180.000 (dólares americanos) aproximadamente.

### **3.6.1 Plan estratégico**

“ABC Textil S.R.L.” busca lograr posicionarse en el mercado nacional, para el cual su visión ha sido descrita de la siguiente manera:

*“Ser la mejor empresa textil a nivel nacional y de renombre internacional, buscando el más alto posicionamiento en el mercado nacional, brindando productos de alta calidad y único diseño. Prometiéndole satisfacción a nuestros clientes”.*

La misión de la empresa muestra una clara orientación hacia sus clientes haciendo énfasis en la calidad de los productos que comercializa. Su misión queda resumida de la siguiente manera:

*“Satisfacer las necesidades y expectativas de nuestros clientes, brindando un producto de alta calidad, adecuándonos a los deseos de nuestros clientes actuales y los clientes potenciales, siendo una empresa que muestra una mejora continua en su producción”.*

Para la empresa “ABC Textil S.R.L.” los valores identificados para alcanzar la misión, visión y valores propuestos son:

- **Compromiso con el cliente.** De brindarle lo que el busca y necesita satisfaciendo sus necesidades.
- **Confianza:** Tanto para los trabajadores de la empresa como para los clientes constituyéndose como un pilar fundamental para trabajo de calidad.
- **Responsabilidad:** tanto con el cliente como una responsabilidad ecológica.

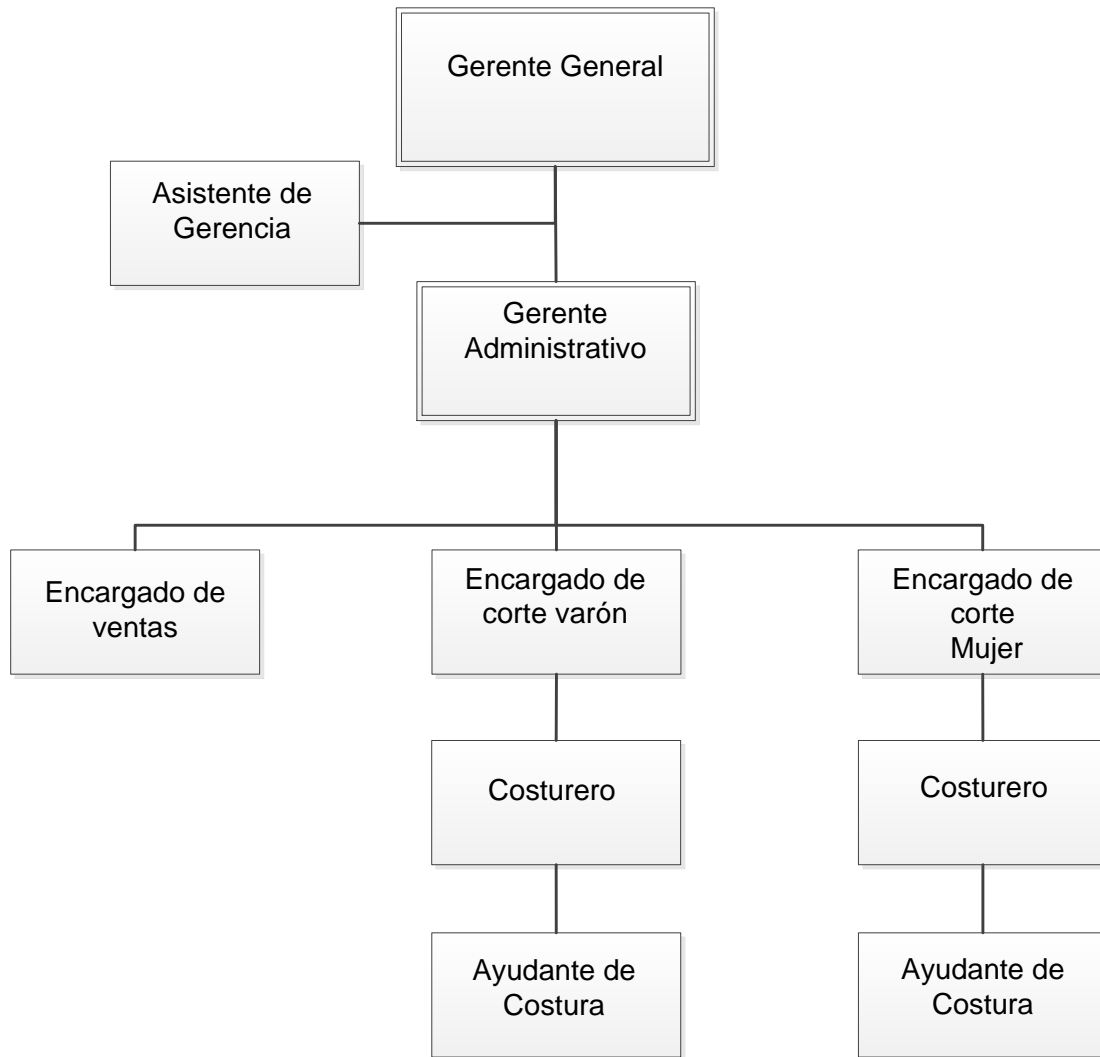
### **3.6.2 Estructura organizacional**

La entrevista realizada con los mandos gerenciales de la empresa reveló, que pese a estar operando casi diez años, el nivel de formalización es reducido debido a que la cantidad de documentación escrita sobre y de la organización resulta ser insuficiente (manuales de procedimientos, descripciones de puestos, regulaciones, manuales de calidad, manual de políticas) ya que en algunos casos se encuentran “someramente” redactados y en otros casos no existen.

Este suele ser un efecto, muy frecuente que tiene tamaño organizacional sobre la gestión de información institucional, ya que al tratarse de un número reducido de trabajadores, la comunicación “cara a cara” tiende a ser más eficiente.

En cuanto a la estructura organizacional se la puede observar en el siguiente organigrama.

**Figura 3: Organigrama de la empresa "ABC Textil S.R.L."**



Fuente: Información proporcionada por la propia empresa (2012).

La especialización de los puestos de trabajo es baja, cabe decir que en el contenido de los puestos se contemplan una amplia variedad de tareas. En cuanto a la jerarquía y autoridad, se puede apreciar que los tramos de control y de cada mando gerencial están claramente definidos, siendo el Gerente Administrativo quien desarrolla tareas predominantemente relacionadas a la planificación y control de las tareas operativas.

El grado de centralización, es elevado. Las decisiones respecto a temas relacionados a producción, adquisición, etc. como por ejemplo compra de equipos, establecimiento de metas, proveedores, políticas de precios, contratación de empleados y zonas o áreas de ventas, tienden a tomarse en Gerencia General.

### **3.6.2.1 Empresa familiar**

La creación de ABC Textil S.R.L. surgió de forma espontánea en busca de una estabilidad económica y la dirección de la misma se encuentra concentrada en la familia, es decir, es una pequeña empresa de índole familiar, en la cual trabaja la madre como gerente general y el hijo como gerente administrativo. Al momento de dejar de ser una micro empresa reclutando mayor personal, fue cuando el único hijo de la gerente general asumió en cargo de gerente administrativo. La empresa ABC Textil S.R.L. muestra las siguientes características:

- Los cargos más importantes (aquellos que tienen autoridad y responsabilidad de tomar decisiones) son ocupados por los miembros de la familia.
- El poder de decisión de la empresa está centrado por el núcleo familiar.
- Integrada por la fundadora de la empresa y su hijo, siendo una característica típica de una empresa familiar.
- Una parte del patrimonio de la familia está unido a la empresa.

Las ventajas que pudieron observarse dentro de la empresa son las siguientes:

- Contacto directo con los clientes externos, mostrando una mayor vinculación.
- Su grado de compromiso con la empresa es elevado.
- Su orientación hacia el mercado es eficiente, tiende a adaptarse a los cambios de su entorno rápidamente.
- La comunicación entre el personal y los gerentes es de confianza y fluida.

- La toma de decisiones entre gerentes se realiza en corto tiempo por la confianza que hay entre ellos.
- Personas conscientes en necesitar capacitación constante para adaptarse a cambios.

A pesar de las ventajas que poseen como una pequeña empresa familiar también se pudieron evidenciar algunas dificultades especialmente en la gestión empresarial:

- El parentesco familiar entre gerentes incide en la toma de decisiones empresariales, dando lugar a determinadas perturbaciones en la empresa, ya que no existe una diferenciación entre los problemas familiares y los empresariales.
- Problemas dentro la empresa son considerados como problemas personales, manejando los conflictos de manera emocional y no objetiva.
- La formalidad dentro de las decisiones a tomarse es minimizada por la confianza entre gerentes.

La estrategia empresarial, se desprende de selección de variables contextuales claramente identificadas que puedan de alguna manera llegar a tener un impacto en la empresa. No obstante, una de las principales dificultades que poseen está relacionada con la diferenciación entre problemas de carácter familiar, con problemas de corte administrativo.

### **3.6.3 Personal**

Como se mencionó anteriormente, la dotación de personal de la empresa, a la hora de realizar el presente trabajo, fue de 10 trabajadores de ambos sexos, 40% eran mujeres y el 60% restante, varones.

Como se puede advertir, el número es ligeramente mayor en el género masculino respecto al femenino, tal como se puede apreciar en la presente tabla.

**Tabla 1: Distribución del personal por sexo**

<b>Sexo</b>	<b>N°</b>	<b>%</b>
Varones	6	60
Mujeres	4	40
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100</b>

Fuente: Elaboración propia

Las edades del personal en su conjunto oscilaron entre los 20 y 54 años con una media de 38, lo cual refleja que se encontraba constituida por un contingente de trabajadores en plena madurez personal, tal como se puede apreciar en la tabla 2.

**Tabla 2: Edades del personal**

<b>Edades comprendidas entre</b>	<b><math>\bar{X}</math></b>
20 y 54 años	38

Fuente: Elaboración propia

La tabla 3, muestra el promedio de antigüedad del personal que fue de cinco años. La concentración más elevada de antigüedad se encontraba en a nivel Gerencial y de mandos medios.

**Tabla 3: Distribución del personal por antigüedad**

<b>Cargo</b>	<b>Antigüedad</b> (Unidad de tiempo expresada en años)
Gerente General	9
Gerente Administrativo	5
Asistente de gerencia	1
Encargado de ventas	4
Encargado corte de mujer	8
Encargado corte de varón	9
Costurero 1	4
Costurero 2	1
Ayudante 1	3
Ayudante 2	1

Fuente: Elaboración propia

La tabla 4 que se presenta a continuación resume la distribución de los participantes del taller de capacitación.

**Tabla 4: Distribución de los participantes al taller de capacitación, según edad, sexo, formación y antigüedad**

<b>Cargo</b>	<b>Edad</b>	<b>Sexo</b>	<b>Formación</b>	<b>Antigüedad</b> (unidad de tiempo expresada en años)
Gerente General	53	F	Técnico	9
Gerente Administrativo	32	M	Licenciatura	5

Fuente: Elaboración Propia

### 3.7 Técnicas e instrumento de recolección de datos

La presente investigación, buscó potenciar las habilidades de liderazgo relacionadas a la inteligencia emocional en el área gerencial de una MyPe, para lo cual los instrumentos que se emplearon fueron: Cuestionario de Coeficiente Emocional y Test de liderazgo LEAD.

#### 3.7.1 Cuestionario de Coeficiente Emocional

El cuestionario fue extraído de la obra “El Test de Inteligencia Emocional” creado por Sophie Martineaud y Dominique Engelhart y dirigida por Maxime Chavanne en el año 1997, publicado en Buenos Aires (anexo 2).

El instrumento permite averiguar el cociente emocional que posee una persona a través de la aplicación de una serie de actividades – test. Mide dos importantes categorías y cada categoría cuenta con tres subcategorías estas son:

**Tabla 5: Habilidades que mide el cuestionario de coeficiente emocional**

<b>Habilidades</b>	
<b>Intrapersonales</b>	<b>Interpersonales</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Autoconocimiento</li><li>• Autocontrol</li><li>• Empatía</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Habilidades sociales</li><li>• Manejo de conflictos</li><li>• Incentivo</li></ul>

Fuente: Elaboración propia

Consta de 60 ítems que están divididos de la siguiente manera:

- 30 habilidades intrapersonales
  - 10 preguntas de autoconocimiento
  - 10 preguntas de autocontrol
  - 10 preguntas de empatía
- 30 habilidades interpersonales
  - 10 preguntas de habilidades sociales

- 10 preguntas de manejo de conflictos
- 10 preguntas de incentivo

La forma de respuestas está diseñada en una escala Likert de 5 opciones las cuales son:

- Nunca
- Eventualmente
- Alguna Vez
- Frecuentemente
- Siempre

Los valores por cada una de las respuestas a los 60 ítems varían si estas son positivas o negativas. En respuestas de tipo positivo están ponderadas entre 5 a 1, dando un valor de 5 a “siempre” y un valor de 1 a “nunca” y viceversa para las respuestas negativas. Los ítems 1, 2, 6, 9, 13, 16, 17, 18, 22, 23, 26, 27, 31, 33, 35, 36, 37, 38, 39, 41, 42, 43, 44, 46, 47, 48, 52, 56, 57, 58 representan respuestas positivas en un total de 30 preguntas. Los ítems 3, 4, 5, 7, 8, 10, 11, 12, 14, 15, 19, 20, 21, 24, 25, 28, 29, 30, 32, 34, 40, 45, 49, 50, 51, 53, 54, 55, 59, 60 representan a las preguntas negativas

Los resultados que se obtendrán mostrarán que a mayor puntaje indica un mayor coeficiente emocional sobre un total de 300 puntos.

### **3.7.2 Test de liderazgo LEAD**

También es conocido como el Cuestionario de Estilo y Efectividad del Liderazgo (CEEL) que evalúa la capacidad de liderazgo de las personas, proponiendo situaciones hipotéticas ante las cuales los sujetos deben elegir y clasificar a los sujetos en estilos de liderazgo: estilo dominante, estilo de apoyo, rechazo de estilos, adaptabilidad de estilo y efectividad general (anexo 3).

Este cuestionario está diseñado para medir los estilos de dirección determinados en base a los estudios de las universidades de Ohio State y Michigan. El cuestionario cuenta con 12 situaciones con 4 alternativas de comportamiento para enfrentarlas, donde el sujeto deberá elegir la opción que mejor represente la forma real en que él se comportaría frente a dicha situación. Según con qué fuerza se den la combinación de los 2 factores en cada persona se determinan 4 estilos característicos de liderazgo:

- Autocrático: Alto en la tarea y bajo en relaciones.
- Integrado: Alto en la tarea y alto en relaciones.
- Separado: Bajo en la tarea y bajo en relaciones.
- Relacionado: Bajo en la tarea y alto en relaciones.

La corrección y puntuación se realiza a través de una plantilla de corrección (anexo 4).

### **3.8 Confiabilidad y validez de los instrumentos de medición**

Los instrumentos de medición requieren de estudios científicos que determinen si estos pueden generar inferencias válidas y demostrar estabilidad.

#### **3.8.1 Validez**

Se afirma que un instrumento de medición es válido cuando mide aquello para lo cual está destinado, o “tiene que ver con lo que mide el cuestionario y cuan bien lo hace” (Bernal, 2006), es decir, indica el grado con que pueden inferirse conclusiones a partir de los resultados obtenidos. Existen tres tipos de validez para un instrumento, como ser de contenido, criterio y constructo.

### 3.8.1.1 Validez de contenido

Se refiere al juicio sobre el grado en que el instrumento representa la variable objeto de medición, es decir, el grado en que se representa el universo de la variable objeto de estudio (Lerma, 2004).

En la presente investigación se utilizará el juicio de expertos (para ambos test) que sirve para contrastar la validez de los ítems, sobre grado de adecuación a un criterio determinado y previamente establecido de construcción de una prueba (anexo 5).

Los expertos fueron seleccionados básicamente por su experiencia profesional y según criterio de área de trabajo. La lista de las personas que colaboraron con la validez de contenido de ambos test se la muestra a continuación (Cartas de revisión de instrumento anexo 6 ):

**Tabla 6: Lista de expertos para validación de contenido**

<b>Nombre</b>	<b>Especialidad</b>
Lic. Vania Gismondi	Psicología Organizacional
Lic. Erika Rakela	Psicología Organizacional
Lic. Mariana Rioja	Psicología Organizacional
Lic. Gonzalo Salgueiro	Administración MyPes
Lic. Juan Carlos Sánchez	Administración de empresas y RR.HH.

Fuente: Elaboración propia

Los 5 expertos hicieron la devolución de los instrumentos coincidiendo la mayoría en la observación del uso del lenguaje, los ajustes en los mismos fueron fundamentales para su aplicación dentro del contexto en el que se desarrolla la empresa “ABC Textil S.R.L.”

### 3.8.1.2 Validez de constructo

La validez de constructo es el grado en que los resultados de una prueba se relacionan con constructos psicológicos subyacentes. Esta validez vincula los componentes prácticos del lenguaje de una prueba con alguna teoría o modelo de conducta subyacente. (Salkind, 1998).

El test de liderazgo LEAD presento en su manual una validez de constructo realizado por un análisis factorial exploratorio en el cual trata de descubrir la estructura interna de las variables donde el objetivo es investigar si existe una serie de factores asociados a un grupo de variables. Esta técnica de reducción de datos cumple con sus hipótesis, la información contenida en la matriz de datos puede expresarse, en un número menor de dimensiones representadas por dichos factores, cumpliendo las condiciones de parsimonia e interpretabilidad. Donde las opciones de respuesta para cada situación están agrupadas por el estilo de liderazgo que esta intenta responder. En total son 48 ítems agrupados en 4 factores. Los resultados del análisis factorial se muestran en la siguiente tabla:

**Tabla 7: Validez de constructo LEAD**

Ítem	Componente			
	1	2	3	4
1	0.775			
2	0.763			
3	0.654			
4	0.712			
5	0.694			
6	0.683			
7	0.759			
8	0.629			
9	0.645			
10	0.804			
11	0.791			
12	0.728			
13		0.691		
14		0.657		
15		0.764		

16	0.743	
17	0.791	
18	0.684	
19	0.716	
20	0.622	
21	0.738	
22	0.746	
23	0.703	
24	0.687	
25		0.681
26		0.607
27		0.713
28		0.794
29		0.737
30		0.594
31		0.659
32		0.748
33		0.791
34		0.684
35		0.639
36		0.599
37		0.612
38		0.738
39		0.744
40		0.687
41		0.647
42		0.625
43		0.729
44		0.734
45		0.804
46		0.755
47		0.683
48		0.705

Fuente: Castro, *Teoría y evaluación del liderazgo*, pág. 88. (2007)

La tabla anterior muestra una saturación mayor a 0.5 lo que quiere decir que existe una asociación elevada entre los ítems y los componentes o factores que tiene la prueba, indicando importancia de la variable dentro de la prueba.

De igual manera el cuestionario de coeficiente emocional muestra una validez de constructo realizado por el análisis factorial exploratorio. Tomando datos de la matriz de correlaciones entre las variables o indicadores (ítems) de interés, dando como resultado una matriz factorial rotada, la que contiene las saturaciones o cargas factoriales de cada variable o indicador en cada uno de los factores extraídos, siendo esta la correlación entre cada ítem y cada factor. Agrupando los 60 ítems en los 6 factores. La siguiente tabla muestra el resultado de dicha aplicación estadística.

**Tabla 8: Validez de constructo Cuestionario Coeficiente Emocional**

Item	Componentes					
	1	2	3	4	5	6
1	0.684					
2	0.759					
3	0.687					
4	0.714					
5	0.719					
6	0.845					
7	0.763					
8	0.691					
9	0.831					
10	0.719					
11		0.672				
12		0.729				
13		0.634				
14		0.686				
15		0.655				
16		0.599				
17		0.804				
18		0.716				
19		0.652				
20		0.801				
21			0.713			
22			0.691			
23			0.789			
24			0.624			
25			0.693			
26			0.593			
27			0.619			
28			0.637			

29	0.814			
30	0.653			
31		0.622		
32		0.734		
33		0.764		
34		0.614		
35		0.627		
36		0.725		
37		0.649		
38		0.694		
39		0.714		
40		0.757		
41			0.684	
42			0.598	
43			0.763	
44			0.721	
45			0.748	
46			0.713	
47			0.756	
48			0.801	
49			0.716	
50			0.697	
51				0.602
52				0.836
53				0.759
54				0.738
55				0.721
56				0.659
57				0.687
58				0.693
59				0.715
60				0.784

Fuente: Martineaud, "El Test de Inteligencia Emocional", pág 39. (1997)

Al igual que la anterior tabla existe una saturación mayor a 0.5 lo que quiere decir que existe la importancia de las variables dentro de la prueba mostrando una asociación elevada entre los ítems y los componentes o factores.

### **3.8.1.3 Validez de criterio**

La validez de criterio se ocupa de qué tan bien una prueba estima el desempeño actual (llamada validez de concurrente) así como de qué tan bien predice el desempeño futuro. La validez de criterio es una medida del grado en que una prueba está relacionada con algún criterio. Es de suponer que el criterio con el que se está comparando la prueba tiene algún valor intrínseco como medida de algún rasgo o característica. Generalmente sirve para evaluar la validez de las pruebas de capacidad y aptitud (Salkind, 1998).

El test de liderazgo LEAD y de coeficiente emocional fueron sometidos al tipo de validez empírica basada en estadísticas que está ligada a la relación entre lo que se evalúa en una prueba y otra medida de criterio existente que puede ser una prueba ya estandarizada y consolidada. Ambas evaluaciones funcionan de manera similar, es decir, evalúan a los participantes de la misma manera, así demuestran su validez de criterio y de consistencia.

El cuestionario LEAD está correlacionado midiendo el grado de covariación entre distintas variables relacionadas linealmente usando el método de Pearson, esto significa que puede haber variables fuertemente relacionadas, pero no de forma lineal, en cuyo caso no hubiera sido posible proceder a aplicarse la correlación de Pearson.

El instrumento utilizado para la comparación o correlación fue el Cuestionario de estilos de liderazgo o CELID del autor Nader realizado por primera vez en 2001, este cuestionario muestra una similitud en los reactivos y variables que, mostrando los mismos estilos de liderazgo que el LEAD (Castro, 2011).

El cuestionario de coeficiente emocional utiliza datos o valores medidos en una escala ordinal, es por este motivo que se utilizó el método de correlación de Spearman, esta medida de relación lineal entre dos variables aleatorias y continuas, la correlación se realizó comparando las mismas variables con dos cuestionarios midiendo las mismas habilidades o factores que el cuestionario de coeficiente emocional, estos fueron MSCEIT del autor Salovey y la “escala multifactorial de inteligencia emocional o EMIE de Caruso ambos del año 1994 (Martineaud, 1997). Los resultados de ambos cuestionarios se muestran en la siguiente tabla.

**Tabla 9: Validez de criterio test LEAD y Coeficiente Emocional**

<b>Cuestionario</b>	<b>Correlación Pearson</b>	<b>Correlación Spearman</b>
LEAD	$r = 0.71$	
Coeficiente emocional		$p = 0.83$

Fuente: Castro, *Teoría y evaluación del liderazgo*, pág. 95. (2007)  
Martineau, “*El Test de Inteligencia Emocional*”, pág 31. (1997)

Los resultados obtenidos son similares al resultado de las evaluaciones paralelas, validadas y estandarizadas, se pueden establecer que ambas herramientas de medición poseen una validez de criterio relevante para poder utilizarlas y realmente miden las variables que se pretenden medir.

### **3.8.2 Confiabilidad**

La confiabilidad se refiere a la consistencia de las puntuaciones obtenidas por las mismas personas, cuando se las examina en distintas ocasiones con los mismos cuestionarios o también “es la capacidad del mismo instrumento para producir resultados congruentes cuando se aplica por segunda vez, en condiciones tan parecidas como sea posible” (Bernal, 2006).

Es decir, el instrumento proyecta medidas congruentes de una medición a la siguiente. La pregunta fundamental de un instrumento de medición es: si se miden fenómenos o eventos una y otra vez con el mismo instrumento de medición ¿Se obtienen los mismos resultados y otros muy similares? Si la respuesta es afirmativa, se dice que el instrumento es confiable.

Existen diferentes formas de dar confiabilidad a un instrumento para estos test se utilizó el método de división por mitades y la prueba test retest.

### **3.8.2.1 Método de división por mitades**

El cuestionario de coeficiente emocional tiene el enfoque de la consistencia interna una sola prueba es considerada compuesta por dos partes (formas paralelas) que miden la misma cosa. De este modo se aplicó la prueba y asignó calificaciones separadas en sus dos mitades seleccionadas arbitrariamente.

Se realizó la aplicación del cuestionario de coeficiente emocional a 20 personas en la ciudad de La Paz con las mismas características de los participantes la investigación. Los criterios de selección de las personas para aplicarles el test fueron:

- Nivel jerárquico en micro o pequeñas empresas es decir que debían ocupar el cargo de en empresas de la ciudad de La Paz preferentemente del rubro textil.
- Hombres o mujeres entre los 35 y 50 años de edad.

Los reactivos con números nones se calificaron por separado de los que tienen números pares. Dando la correlación entre los dos conjuntos de calificaciones obtenidas por un grupo de personas es un coeficiente de confiabilidad de formas paralelas para una mitad de la prueba tan larga como la prueba inicial.

Se verificó que las dos mitades de las pruebas sean totalmente paralelas, en ese caso se tomó las sub-categorías del test para demostrar que en ambas mitades tienen la misma cantidad de reactivos (anexo 7).

Tras obtener las puntuaciones de los sujetos en cada una de las dos mitades en que se dividirá, se procede a calcular la correlación entre las dos puntuaciones. El resultado obtenido será un indicador de la covariación entre ambas mitades, es decir, de la consistencia interna del test.

Suponiendo que las dos mitades equivalentes tienen medias y varianzas iguales, la confiabilidad de la prueba se la estimó mediante el coeficiente de correlación de Karl Pearson (Mason, 2001):

$$r = \frac{n(\sum XY) - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{[n(\sum X^2) - (\sum X)^2][n(\sum Y^2) - (\sum Y)^2]}}$$

Dónde:

- “ $n$ ” es el número de pares de observaciones.
- “ $\sum X$ ” es la suma de valores de la variable X.
- “ $\sum Y$ ” es la suma de valores de la variable Y.
- “ $(\sum X^2)$ ” es la suma de valores X elevados al cuadrado.
- “ $(\sum Y^2)$ ” es la suma de valores Y elevados al cuadrado.
- “ $(\sum X)^2$ ” es el cuadrado de la suma de valores X.
- “ $(\sum Y)^2$ ” es el cuadrado de la suma de valores X.

Para el Cuestionario de coeficiente emocional los datos obtenidos son los siguientes (el procedimiento se encuentra en anexo 5):

- $n = 20$
- $\sum X = 2095$
- $\sum Y = 2185$
- $(\sum X^2) = 220925$
- $(\sum Y^2) = 239883$
- $XY = 229481$

Remplazando:

$$r = \frac{20(229481) - (2095)(2185)}{\sqrt{[20(220925) - (2095)^2][20(239883) - (2185)^2]}}$$

$$r = \frac{17145}{\sqrt{[22475][20435]}}$$

$$r = 0.8$$

La prueba obtuvo una correlación de 0.8 lo que indica que el instrumento es confiable, existiendo una relación entre los conjuntos de mitades, es decir, el instrumento a utilizarse refleja exactitud y consistencia en los resultados, mostrando resultados confiables siendo su margen de error mínimo.

### 3.8.2.2 Confiabilidad Test – retest

La confiabilidad del test LEAD es demostrado por la prueba de test - retest evaluando a 20 personas en dos ocasiones, en un lapso de tiempo de 15 días. Las características de la población y de los factores requeridos son los mismos que se utilizaron en la confiabilidad del cuestionario de coeficiente emocional. Se obtuvo una correlación significativa de 0,77 para todo el test. En la siguiente tabla se muestra el coeficiente de correlación entre ambas pruebas.

**Tabla 10: Tabla de correlación de confiabilidad cuestionario de coeficiente emocional**

<b>Ítem</b>	<b>Coeficiente de correlación</b>
<b>1</b>	0,68
<b>2</b>	0,69
<b>3</b>	0,75
<b>4</b>	0,70
<b>5</b>	0,69
<b>6</b>	0,73
<b>7</b>	0,79
<b>8</b>	0,72
<b>9</b>	0,82
<b>10</b>	0,72
<b>11</b>	0,76
<b>12</b>	0,77

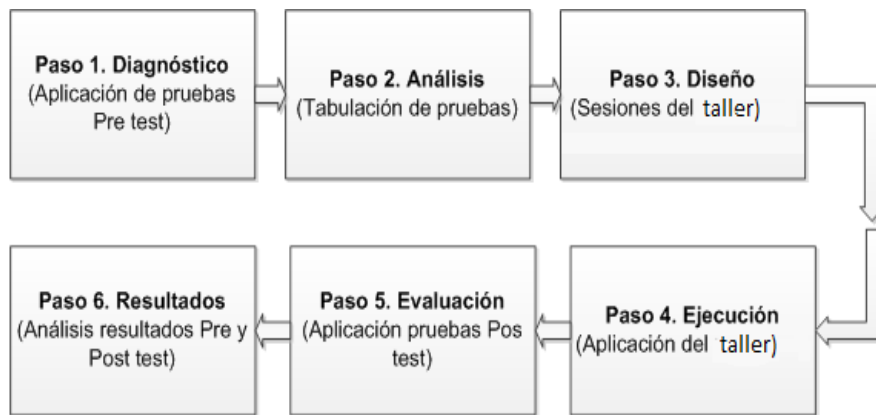
Fuente: Elaboración propia.

### **3.9 Procedimiento**

Para fines de investigación, se solicitó la autorización a la organización para llevar a cabo los siguientes pasos.

- Paso 1: Aplicación del test de Inteligencia Emocional y test LEAD a personas del área gerencial (pre test).
- Paso 2: Análisis de datos.
- Paso 3: Diseño del taller de capacitación en Inteligencia Emocional.
- Paso 4: Aplicación del taller de capacitación en Inteligencia Emocional.
- Paso 5: Aplicación del test de inteligencia emocional y test LEAD a personas del área gerencial (post test).
- Paso 6: Comparación de resultados.

**Figura 4: Descripción del procedimiento**



Fuente: Elaboración Propia

### 3.10 Variables

Las variables son consideradas como elementos fundamentales dentro de la investigación, por muchos investigadores y autores académicos, puesto que no solamente establecen el lineamiento de la investigación, su tipo de diseño o su método, también ayudan al control de la modificación de las mismas, muestran la verificación experimental donde el investigador intenta reproducir artificialmente los fenómenos que se dan de forma espontánea en la realidad. Están sujetas a la hipótesis y a lo que se desea investigar. En la presente investigación se tienen dos tipos de variables, estas son:

- **Independiente:** Taller de capacitación de inteligencia emocional
- **Dependiente:** Estilos de liderazgo

### 3.11 Operacionalización de variables

El proceso obliga a realizar una definición conceptual de la variables para romper el concepto difuso que engloba y así darle sentido concreto dentro de la investigación , luego en función de ello se procesa a realizar la definición operacional de la misma para identificar los indicadores que permitirán realizar su medición de forma cuantitativa (Hernández, 2007).

La operacionalización de variables está realizada a través de los instrumentos, logrando una mayor organización en el proceso de identificación y definición de las variables.

### 3.11.1 Cuestionario de inteligencia emocional

La operacionalización de la variable de inteligencia emocional se la realiza a través de las categorías, sub-categorías e indicadores de dicho cuestionario.

**Tabla 11: Operacionalización de la variable Inteligencia Emocional**

Variable / Cuestionario	Categoría	Definición	Subcategorías / Habilidades	Indicadores /Respuestas
Inteligencia Emocional	Intrapersonal	Capacidad para detectar, comprender y expresar su propio sentir, de reconocer sus características y reflexionar respecto de si mismo y de sus planes personales. El conocimiento de si mismo lo hace una persona segura de sus capacidades y estable emocionalmente.	Autoconocimiento <b>(ACM)</b> Significa tener un profundo entendimiento de las emociones, fortalezas, debilidades, necesidades e impulsos.	1, 7, 13, 19, 25, 31, 37, 43, 49, 55.
			Autocontrol <b>(ACT)</b> Conversación interna continuada donde uno busca autoregularse.	3, 9, 15, 21, 27, 33, 39, 45, 51, 57.
			Empatía <b>(EM)</b> Considerar los sentimientos de los demás, junto con otros factores, en el proceso de tomar decisiones inteligentes	4, 10, 16, 22, 28, 34, 40, 46, 52, 58.
	Interpersonal	Habilidades que permiten relacionarse mejor con las personas, así como mejorar la comunicación con los demás.	Habilidades sociales <b>(HS)</b> Inducir en los otros las respuestas deseadas.	6, 12, 18, 24, 30, 36, 42, 48, 54, 60.
			Manejo de conflictos <b>(MC)</b> Detectar los disturbios cuando se están gestando y tomar medidas para calmar a los involucrados)	2, 8, 14, 20, 26, 32, 38, 44, 50, 56.
			Incentivo <b>(IN)</b> Las personas deben saber impulsarse o impulsar a alcanzar logros por encima de las expectativas propias y las de los demás)	5, 11, 17, 23, 29, 35, 41, 47, 53, 59.

### 3.11.2 Cuestionario de liderazgo LEAD

La operacionalización de este cuestionario permite observar los parámetros que se definen dentro del mismo cuestionario, identificando los indicadores y sus categorías.

**Tabla 12: Operacionalización de la variable Liderazgo**

<b>Variable / Cuestionario</b>	<b>Categoría</b>	<b>Definición</b>	<b>Indicadores / Respuestas</b>
<b>Test de liderazgo LEAD</b>	Ordenar (OD)	Da instrucciones específicas, supervisa de cerca el desarrollo del trabajo	Situaciones: 4,6, 10.
	Persuadir (PER)	Explica al seguidor la voluntad y la decisión del líder ya tomada, aclarándole las ventajas y/o facilidad de cumplir con lo que se le pide.	Situaciones: 2, 8, 11.
	Participar (PAT)	Compartir ideas con el seguidor, facilitando el diálogo para llegar a una decisión acordada de forma conjunta	Situaciones: 3, 5, 12.
	Delegar (DEL)	Dejar al seguidor "visto como colaborador, no como subordinado, las decisiones sobre cómo actuar para lograr los objetivos de la organización general y de su puesto de trabajo, en particular.	Situaciones: 1, 7, 9.

Fuente: Elaboración propia

## Capítulo IV. Resultados

A continuación se presentan los resultados obtenidos tras la aplicación de ambos instrumentos a los participantes. Para facilitar su comprensión, se describirán los mismos tanto en la fase de pretest como de postest, asimismo se expondrá la aplicación y evaluación del taller.

### 4.1 Pruebas Pre – test

Ambos tests fueron aplicados en la misma sesión, la cual tuvo una duración de 30 minutos y fue desarrollada en las instalaciones de la empresa, las cuales reunían las condiciones ambientales necesarias (ventilación, iluminación, libre de elementos distractores, mobiliario cómodo y adecuado).

#### 4.1.1 Cuestionario de coeficiente emocional

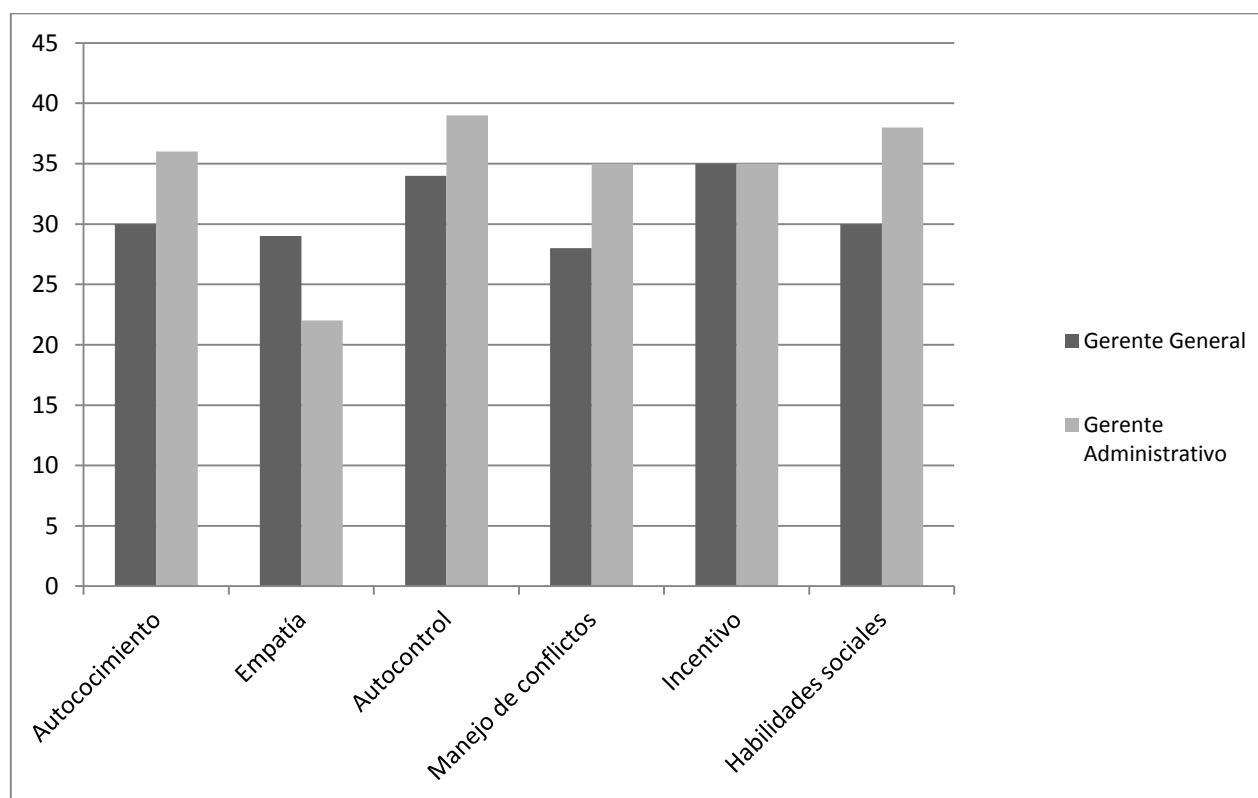
Los resultados del cuestionario se exponen en la tabla 13, según las subcategorías que lo componen. Cabe mencionar que todos los puntajes están sobre un total de 50 puntos. Mientras mayor sea el puntaje obtenido, indica mayor habilidad adquirida en dicha subcategoría.

**Tabla 13: Resultados de Cuestionario de Coeficiente Emocional según subcategorías**

	Habilidades Intrapersonales			Habilidades interpersonales		
	Autoconocimiento <b>ACM</b>	Empatía <b>EM</b>	Autocontrol <b>ACT</b>	Manejo de conflictos <b>MC</b>	Incentivo <b>IN</b>	Habilidades sociales <b>HS</b>
<b>Gerente General</b>	30	29	34	28	35	30
<b>Gerente Administrativo</b>	36	22	39	35	35	38

Como se puede apreciar los puntajes obtenidos por ambos gerentes, muestran diferencias relativas en ambas subcategorías, lo cual indica que se trata de perfiles que guardan cierto grado de equilibrio entre sí. Dentro de la categoría “Intrapersonal” la gerente general obtuvo puntajes que la ubican por encima del punto medio (25 puntos) el puntaje más elevado se registró en la subcategoría de “autocontrol” y el más bajo en “Autoconocimiento”. El gerente administrativo, obtuvo un puntaje de 22 puntos que lo sitúa por debajo del punto medio en la subcategoría “Empatía”, lo cual señala que puede llegar a experimentar cierta dificultad para considerar los sentimientos de los demás a la hora de tomar decisiones, en cuanto a la categoría “Interpersonal”.

**Figura 5: Comparación entre resultados por sub-categoría**



Como se puede apreciar en la figura anterior, existe un puntaje inferior a la media en la “empatía” por parte del gerente administrativo, esta es una de las características fundamentales para poder ser un líder eficaz. La gerente general obtuvo a puntuación más baja, dentro de la categoría de “Manejo de Conflictos”, habilidad necesaria para una persona de su rango jerárquico.

Las fortalezas de esta persona recaen en el incentivo que da a sus trabajadores, mientras que la fortaleza en el gerente administrativo es el autocontrol. La información revelada es vital para la creación del taller de capacitación puesto que se dará mayor énfasis en las debilidades y se reafirmaran las fortalezas.

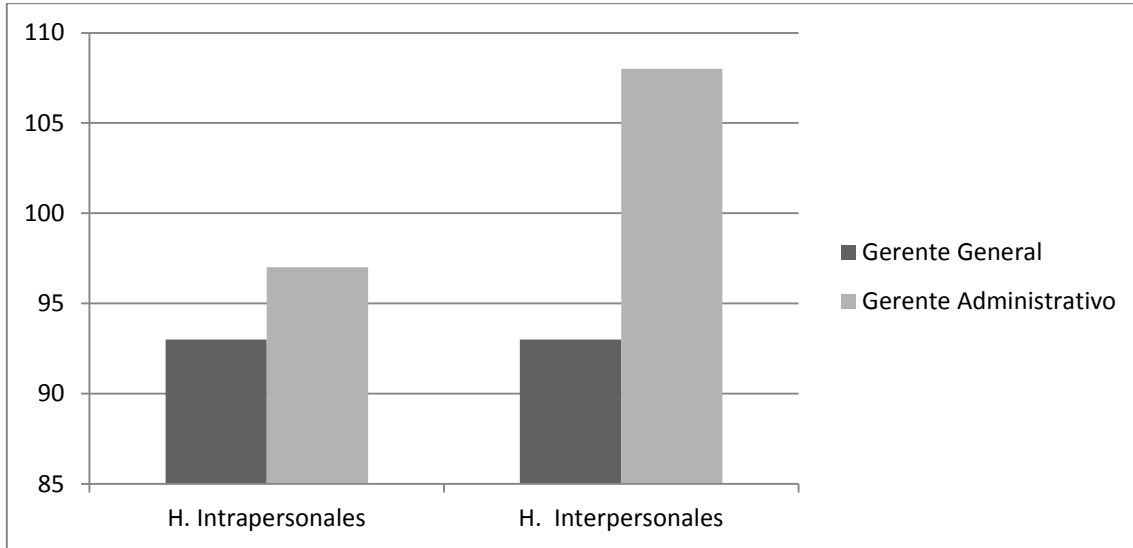
La siguiente tabla muestra los puntajes en categorías por habilidades y el puntaje total. La puntuación total está sobre 300 puntos finales.

**Tabla 14: Resultados del cuestionario de coeficiente emocional por categorías**

	<b>H. Intrapersonales</b>	<b>H. Interpersonales</b>	<b>Total</b>
<b>Gerente General</b>	93	93	186
<b>Gerente Administrativo</b>	97	108	205

La gerente general mostró un nivel con mayor equilibrio en ambas habilidades, mientras que el gerente administrativo alcanzó un nivel más elevado en las habilidades interpersonales respecto a las intrapersonal, lo que quiere apunta a que las relaciones que tendía a relacionarse con otras personas de manera más apropiada o más efectiva que la gerente general. Dentro del puntaje total el gerente administrativo obtuvo un puntaje más alto respecto a la gerente general, lo que indica que sus habilidades tanto inter como intrapersonales están más desarrolladas que las de la gerente general.

**Figura 6: Comparación entre resultados por categoría**



La figura 6 muestra un claro contraste entre habilidades intrapersonales respecto a las interpersonales, las cuales se encuentran presentes en menor proporción, y que se constituyeron en uno de los aspectos en los cuales se prestó mayor atención en ambos gerentes. Existe una diferencia entre los puntajes totales siendo mayor el del gerente administrativo, pero aun así requiere de una mejora en su inteligencia emocional, es decir, todas las habilidades que requiere la inteligencia emocional pueden ser aprendidas o mejoradas.

Existía una “brecha” amplia entre ambos gerentes en las habilidades interpersonales, habilidades que dentro del ámbito empresarial resultan ser sumamente útiles a la hora de facilitar el proceso de relacionamiento con todo el equipo de trabajo, además de que la comunicación tiende a ser más fluida si se llegan a explotar estas habilidades.

#### **4.1.2 Test de liderazgo LEAD**

Después de aplicado el test se utilizó la plantilla de corrección (anexo 3), este muestra las opciones de respuestas elegidas en el test y su ubicación dentro de los cuatro estilos de liderazgo.

**Cuadro 1: Resultados del Test LEAD de la Gerente General**

	<b>Dominante</b>	<b>Persuasivo</b>	<b>Participativo</b>	<b>Delegativo</b>
<b>1</b>	A	C	B	D
<b>2</b>	D	A	C	B
<b>3</b>	C	A	D	B
<b>4</b>	B	D	A	C
<b>5</b>	C	B	D	A
<b>6</b>	B	D	A	C
<b>7</b>	A	C	B	D
<b>8</b>	C	B	D	A
<b>9</b>	C	B	D	A
<b>10</b>	B	D	A	C
<b>11</b>	A	C	B	D
<b>12</b>	C	A	D	B
<b>Total</b>	5	7	0	0

*Estilo persuasivo con tendencias dominantes o autoritarias.*

La gerente general estaba centrada mayormente en la producción que en las relaciones interpersonales con sus subordinados, es decir que tendía a ser más directiva en sus acciones, ya sea a través de definir y aclarar claramente los roles que las personas debían desempeñar indicándoles qué, cuándo y cómo deberían ejecutar sus tareas esta actividad le permitió, de manera ocasional, escuchar y acoger las necesidades de sus subordinados, así como sus sugerencias.

Las características de este tipo de liderazgo son:

- La supervisión que se ejerce es de moderada a alta.
- Suele tomar decisiones sin consultar con el personal.
- No justifica sus decisiones u opiniones.
- Si existen dudas, demuestra y expone.

Este tipo de liderazgo trata de mantener el cumplimiento de objetivos a través de una autoridad rigurosa. En este tipo de liderazgo los trabajadores o miembros que siguen al líder suelen seguir al pie de la letra las órdenes. Tiene la capacidad de tener una adecuada interacción con sus subordinados.

Puede mostrar una ambivalencia en su forma de reaccionar, algunas veces lo realiza de manera que quiere agradar al personal pero otras veces hace no permite que otros tomen decisiones por ella, incluso el dar una opinión puede llegar a ser conflictivo. Reacciona ante los sentimientos hostiles en forma seria, procurando comprenderlos y haciendo uso de una interacción entre ella y el personal.

**Cuadro 2: Resultados del Test LEAD del Gerente Administrativo**

	<b>Dominante</b>	<b>Persuasivo</b>	<b>Participativo</b>	<b>Delegativo</b>
<b>1</b>	A	C	B	D
<b>2</b>	D	A	C	B
<b>3</b>	C	A	D	B
<b>4</b>	B	D	A	C
<b>5</b>	C	B	D	A
<b>6</b>	B	D	A	C
<b>7</b>	A	C	B	D
<b>8</b>	C	B	D	A
<b>9</b>	C	B	D	A
<b>10</b>	B	D	A	C
<b>11</b>	A	C	B	D
<b>12</b>	C	A	D	B
<b>Total</b>	0	7	5	0

*Estilo persuasivo con tendencias participativas.*

Es decir, que el gerente administrativo mostraba preocupación tanto de la tarea como de las relaciones interpersonales con sus subordinados. Su comportamiento se orienta tanto a enseñar qué y cómo hacer; como a transmitir el por qué y para qué hacer la tarea. Además percibía en los seguidores la necesidad y deseos de participar y aportar activamente en la toma de decisiones, tiende a escuchar y canalizar la participación de las personas.

Se caracteriza por las siguientes conductas:

- La supervisión que ejerce es moderada.
- Coordina e integra los esfuerzos.
- Fomenta el trabajo en equipo.
- Si existen dudas, demuestra y expone.

Manifiesta un equilibrio entre el interés por las tareas y por las personas. Este estilo de dirigir requiere mayor habilidad en el desarrollo del liderazgo personal y del trabajo en equipo. Busca que las personas se fijen objetivos altos que puedan obtenerse por medio de esfuerzo y dedicación.

Acuerda con su grupo de trabajo el qué, cómo, cuándo, dónde y quién realiza el trabajo, conservando el control de las actividades y decisiones. Considera que es bueno mantener contento al trabajador para que todas las dificultades que surjan en el trabajo se arreglen de manera agradable. Busca agradar a las personas con las q interactúa, pues considera que con su apoyo conservará la lealtad de los colaboradores. Espera que sus colaboradores tomen la iniciativa y le hagan preguntas para conocer más a fondo la situación a fin de que se hagan cargo del problema. No exige la cooperación para solucionar problemas.

Es importante generar empatía en ambos gerentes puesto que es una característica importante para un líder. También se debe transmitir las herramientas necesarias para que estas personas tengan una adecuada resolución y manejo de conflictos.

## **4.2 Diseño del taller de capacitación**

Un taller de capacitación es útil para la transmisión de información y la adquisición de habilidades, tiende a ser corto e intensivo, para una cantidad relativamente pequeña de personas, donde se hace énfasis en la participación para la resolución de problemas (Workman, 2002).

En la investigación el taller de capacitación en inteligencia emocional es un proceso muy importante a realizarse con los gerentes tanto general como administrativo, es por este motivo que el diseño se lo realizó mediante un método de aprendizaje dinámico y sobretodo participativo.

### **4.2.1 Objetivo del taller**

Trasmitir y reforzar conocimientos y herramientas que les permita mejorar sus habilidades tanto inter como intrapersonales (inteligencia emocional), generando un mejoramiento en el estilo de liderazgo de los participantes.

### **4.2.2 Sesiones**

Las sesiones del taller de capacitación se llevarán a cabo en las instalaciones de las oficinas de “ABC Textil S.R.L”.

Se realizaron sesiones dos veces por semana (martes y viernes) durante 5 semanas, haciendo un total de 10 sesiones de 90 minutos aproximadamente por cada sesión. Las dos temáticas que fueron abordadas son las habilidades interpersonales y las habilidades intrapersonales, aplicadas principalmente a un ambiente laboral. El cronograma de actividades se muestra en la siguiente tabla.

**Tabla 15: Cronograma de actividades del taller de capacitación**

	Temática	Sesión (Fecha)									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
		8/Dic	11/Dic	14/Dic	18/Dic	21/Dic	26/Dic	29/Dic	2/En	5/En	8/En
<b>H. Intrapersonales</b>	Autoconoci- miento										
	Autocontrol										
	Autocontrol										
	Empatía										
	Empatía										
<b>H. Interpersonales</b>	Manejo de conflictos										
	Manejo de conflictos										
	Habilidades sociales										
	Habilidades sociales										
	Incentivo										

#### 4.2.4 Taller de capacitación en inteligencia emocional

La planificación de cada sesión del taller es fundamental para una óptima organización. Cada sesión se encuentra debidamente detallada en el anexo 7.

#### **4.2.4.1 Autoconocimiento**

El taller de autoconocimiento se realizó en una sola sesión puesto que ambas personas poseen un elevado puntaje en esta área. La intención de este taller es de reforzar sus conocimientos y de mejorar algunos aspectos de esta habilidad. El objetivo es que los gerentes sean conscientes de sus fortalezas y debilidades.

En esta primera sesión se realizó una introducción a todo el taller, pidiendo que las personas digan sus expectativas sobre el mismo.

#### **4.2.4.2 Autocontrol**

Este taller fue impartido en dos sesiones, el motivo de este es el de mostrar técnicas y herramientas útiles para el autocontrol de las emociones, es decir, crear una conversación interna continua para identificar que sentimientos o emociones llega a sentir la persona ante determinada situación. En estas sesiones ambos gerentes mostraron gran interés por conocer las técnicas de control de emociones como la ira. Dentro del área empresarial esta habilidad es muy importante porque ayuda a las personas cuando están dentro de algún conflicto.

#### **4.2.4.3 Empatía**

Esta es la habilidad que requiere mayor atención, ambas personas obtuvieron resultados muy bajos en esta sub-categoría por lo cual es necesario hacer varios reforzamientos de lo aprendido, además se aplicarán dos sesiones sobre el mismo tema.

El objetivo de las dos sesiones realizadas fue el de considerar los sentimientos de las demás personas, saber reconocer por lo que están atravesando.

#### **4.2.4.4 Manejo de conflictos**

El manejo de conflictos es fundamental para un gerente, puesto que se debe lidiar con este tema de la mejor manera casi todos los días, por este motivo que se asignó dos sesiones a este tema. El primero sobre manejo de conflictos y el segundo de negociación.

El objetivo fue el de detectar los problemas cuando se están gestando y tomar medidas correctivas e incluso preventivas.

#### **4.2.4.5 Habilidades sociales**

Las habilidades sociales son importantes en un ambiente laboral puesto que la asertividad es uno de los más importantes componentes de esta habilidad y se ve enfocada en como una persona trata o habla con las demás personas.

Se dedicaron dos sesiones a esta sub-categoría. La primera dirigida a lo que es la comunicación y la segunda a lo que es la asertividad.

#### **4.2.4.6 Incentivo**

El incentivo es una de las categorías que obtuvo mayor puntuación, se realizó un reforzamiento de lo que es un incentivo en una sola sesión y posteriormente el cierre de todo el taller de capacitación.

El objetivo es que las personas deben saber impulsarse o impulsar a alcanzar logros por encima de las expectativas.

#### **4.2.5 Retroalimentación y evaluación**

La retroalimentación es una herramienta muy importante dentro de un taller debido a que refuerza los conocimientos adquiridos o aclara dudas que pudieran generarse dentro del proceso. Por este motivo se realizaron dos retroalimentaciones en cada sesión, la primera se realizó al comienzo de cada sesión retroalimentando lo que se realizó la sesión anterior reforzando los contenidos impartidos la sesión o sesiones anteriores.

La evaluación muestra el grado de retención de lo impartido en el taller y la aplicación del mismo a su ambiente laboral, para tal cometido se realizó después de la retroalimentación de cada sesión. Este procedimiento consiste en una autoevaluación según los siguientes criterios de aplicación de lo aprendido dentro o fuera del ambiente organizacional.

#### **4.3 Pruebas Post – test**

Después de aplicar el taller de capacitación a ambos gerentes se reaplicaron las mismas pruebas para poder contrastar y de esta manera analizar los resultados que el taller de capacitación produjo. Ambas pruebas fueron aplicadas, siguiendo las condiciones establecidas durante la primera medición cabe mencionar factores ambientales (luz, ventilación, libre de elementos distractores) inmobiliaria de la empresa, la infraestructura, es decir las mismas oficinas. Los resultados de las mismas se pueden apreciar en las figuras que se presentan a continuación:

##### **4.3.1 Cuestionario de coeficiente emocional**

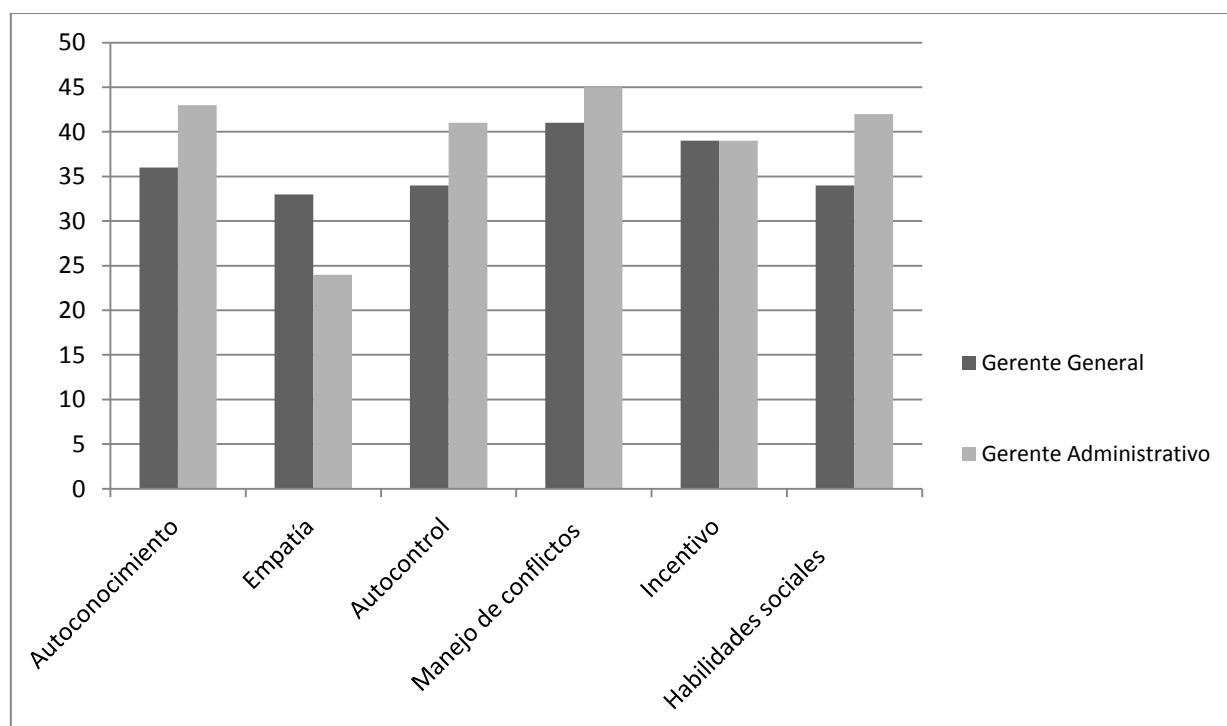
Los puntajes de esta prueba están sobre 50 puntos. Mientras mayor sea el puntaje mayor es la habilidad adquirida en dicha sub-categoría.

**Tabla 16: Resultados de Cuestionario de Coeficiente emocional según sub-categorías**

	Habilidades Intrapersonales			Habilidades interpersonales		
	Autoconocimiento <b>ACM</b>	Empatía <b>EM</b>	Autocontrol <b>ACT</b>	Manejo de conflictos <b>MC</b>	Incentivo <b>IN</b>	Habilidades sociales <b>HS</b>
<b>Gerente General</b>	36	33	34	41	39	34
<b>Gerente Administrativo</b>	43	24	41	45	39	42

Estos datos reflejan que los puntajes obtenidos están sobre la media, es decir, que las habilidades que poseen los gerentes entran en el rango de eficientes, mostrando una alta capacidad para poder reconocer el tipo de emociones propios y de los demás.

**Figura 7: Comparación entre resultados por sub-categoría**



En estos resultados se observa que los puntajes se incrementaron respecto a las pruebas del pre test, la brecha entre las habilidades de los gerentes es menor y los conocimientos adquiridos parecen reflejar este hecho.

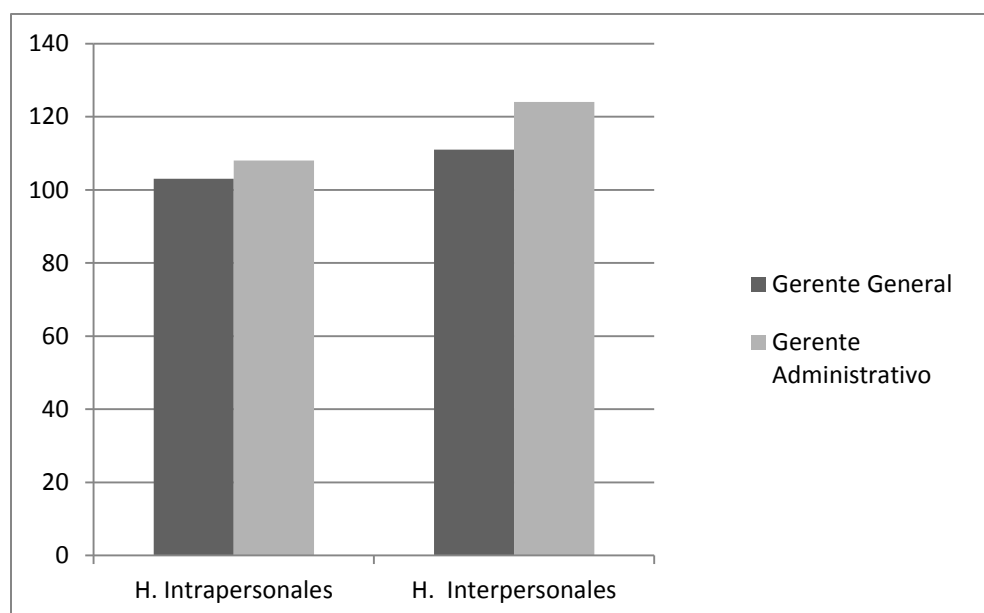
La siguiente tabla muestra los puntajes en categorías por habilidades y el puntaje total. La puntuación total a ser alcanzada es de 300 puntos.

**Tabla 17: Resultados del cuestionario de coeficiente emocional por categorías**

	H. Intrapersonales	H. Interpersonales	Total
<b>Gerente General</b>	103	111	214
<b>Gerente Administrativo</b>	108	124	232

En los resultados aún se puede apreciar que existe una brecha entre las habilidades inter e intrapersonales de ambos gerentes, empero esta brecha se ha disminuido. Esto ayuda a generar mayor confianza en sí mismos y la toma de decisiones podrá ser más eficiente.

**Figura 8: Comparación entre resultados por categoría**



Esta figura muestra que hubo un incremento en las habilidades tanto inter como intrapersonales, siendo las más elevada la de habilidades interpersonales, lo que quiere decir que su comunicación y todo el ámbito social que su vida conlleva ha mejorado.

#### 4.3.2 Test de liderazgo LEAD

Después de aplicado el post test se utilizó la plantilla de corrección revelando los datos que se presentan a continuación en el cuadro 3.

**Cuadro 3: Resultados del post Test LEAD del Gerente General**

	Dominante	Persuasivo	Participativo	Delegativo
1	A	C	B	D
2	D	A	C	B
3	C	A	D	B
4	B	D	A	C
5	C	B	D	A
6	B	D	A	C
7	A	C	B	D
8	C	B	D	A
9	C	B	D	A
10	B	D	A	C
11	A	C	B	D
12	C	A	D	B
<b>Total</b>	1	9	2	0

*Estilo persuasivo con tendencias participativas.*

En relación del pre test con el post test se observó cambios en el estilo de liderazgo de la gerente general, ahora se infiere que está centrada más en la producción y en las relaciones interpersonales con sus subordinados. Las características de este tipo de liderazgo son:

- La supervisión que ejerce es alta.
- Tomar decisiones consultando al personal.
- Si existen dudas, demuestra y expone.

Este tipo de liderazgo trata de mantener el cumplimiento de objetivos a través de la colaboración de los miembros de la empresa. Tiene la capacidad de tener una buena interacción con sus subordinados.

**Cuadro 4: Resultados del post Test LEAD del Gerente Administrativo**

	Dominante	Persuasivo	Participativo	Delegativo
1	A	C	B	D
2	D	A	C	B
3	C	A	D	B
4	B	D	A	C
5	C	B	D	A
6	B	D	A	C
7	A	C	B	D
8	C	B	D	A
9	C	B	D	A
10	B	D	A	C
11	A	C	B	D
12	C	A	D	B
<b>Total</b>	0	5	7	0

*Estilo participativo con tendencias persuasivas*

Al igual que la gerente general, el gerente administrativo mostró cambios en el estilo de liderazgo, cambiando sus características hacia un estilo participativo, se avoca a cómo a transmitir el por qué y para qué hacer la tarea.

Además percibe en los seguidores la necesidad y deseos de participar y aportar activamente en la toma de decisiones, tiende a escuchar y canalizar la participación de las personas. Se caracteriza por las siguientes conductas:

- La supervisión que ejerce es moderada.
- Coordina e integra los esfuerzos.
- Fomenta el trabajo en equipo.
- Si existen dudas, demuestra y expone.

Busca que las personas se fijen objetivos altos que puedan obtenerse por medio de esfuerzo y dedicación. Requiere una clase particular de interacción jefe-colaborador. Aún espera que sus colaboradores tomen la iniciativa pero una de sus fortalezas es que puede dirigir mejor un equipo solucionando los problemas a tiempo.

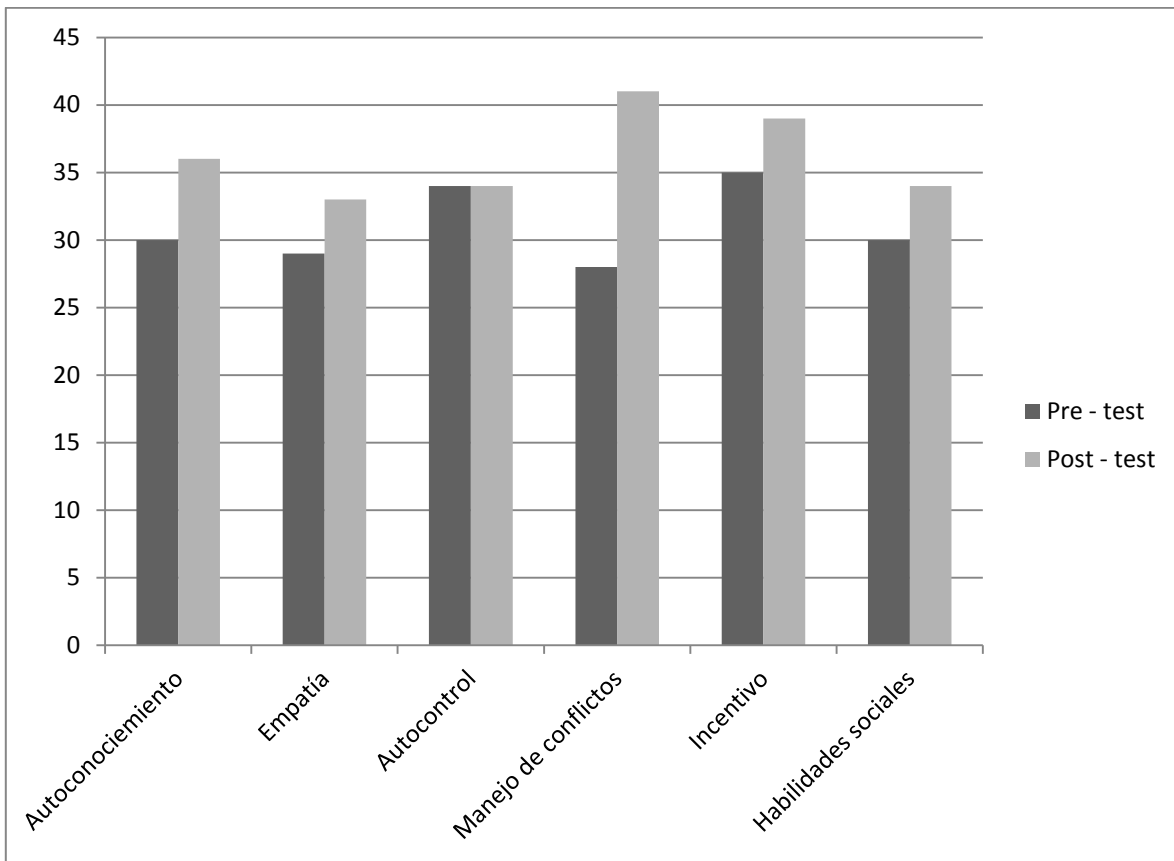
#### 4.4 Comparación pre test – post test

Se pudo determinar una mejora en el coeficiente de inteligencia emocional puesto que las habilidades tanto inter como intrapersonales en ambos gerentes. Las siguientes figuras y tablas muestran el nivel de mejora que se registró en las habilidades.

**Tabla 18: Comparación entre resultados del Coeficiente Emocional de la Gerente General**

	<b>Autoconocimiento</b>	<b>Empatía</b>	<b>Auto-control</b>	<b>Manejo de conflictos</b>	<b>Incentivo</b>	<b>Habilidades sociales</b>
Pre - test	30	29	34	28	35	30
Post - test	36	33	34	41	39	34

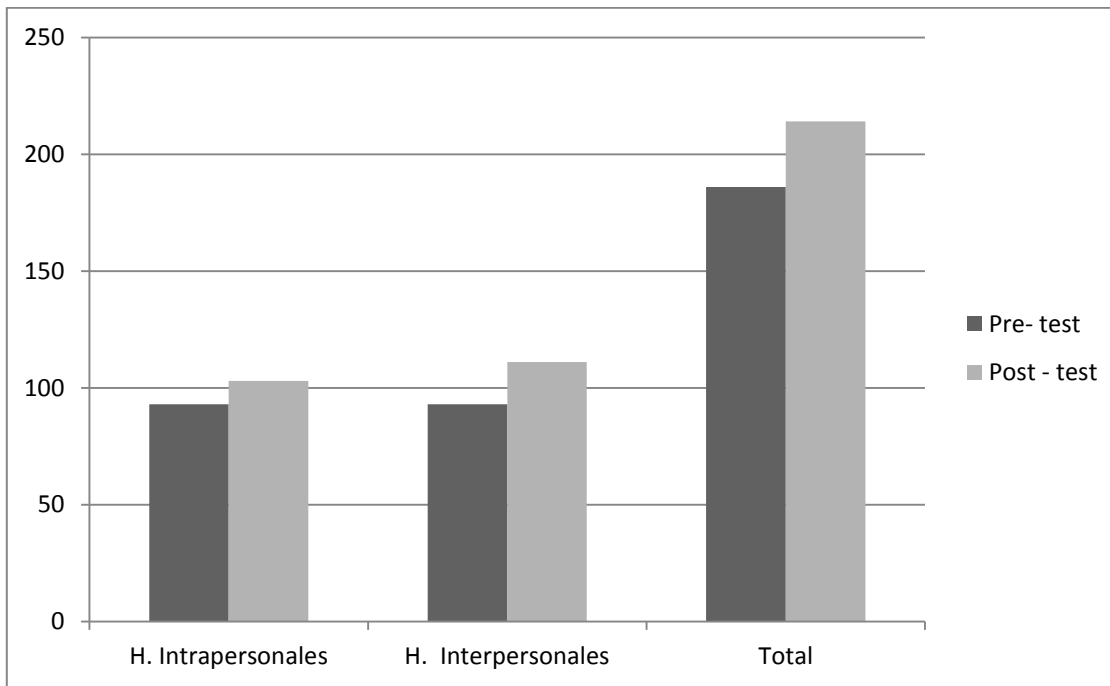
**Figura 9: Comparación entre pre test y post test del coeficiente emocional según sub categorías de la Gerente General**



El anterior cuadro refleja que en todas las categorías hubo una mejoría en el puntaje obtenido, mostrando el mayor puntaje en el manejo de conflictos, siendo un factor fundamental para un buen líder de una empresa.

El siguiente cuadro muestra la diferencia entre categorías y el total obtenido en el cuestionario de coeficiente de inteligencia emocional.

**Figura 10: Comparación entre pre test y post test del coeficiente emocional según categorías de la Gerente General**



El incremento total en el coeficiente de inteligencia emocional es del 15% con respecto a la prueba aplicada antes del taller de capacitación.

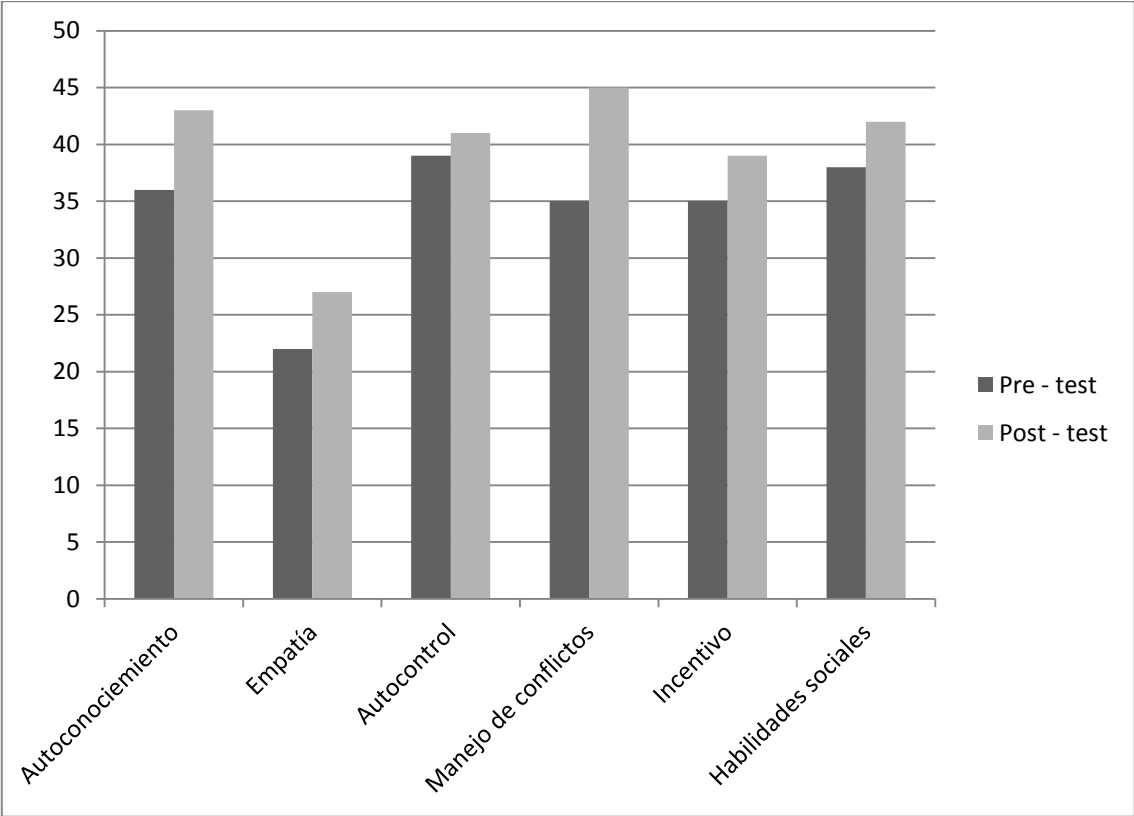
Las siguientes tablas y figuras reflejan la diferencia entre el pre test y post test del gerente administrativo.

**Tabla 19: Comparación entre resultados del Coeficiente Emocional del Gerente Administrativo**

	<b>Autoconocimiento</b>	<b>Empatía</b>	<b>Auto-control</b>	<b>Manejo de conflictos</b>	<b>Incentivo</b>	<b>Habilidades sociales</b>
Pre - test	36	22	39	35	35	38
Post - test	43	27	41	45	39	42

La tabla anterior muestra el incremento que se generó en las habilidades tanto inter como intrapersonales, siendo el mayor incremento en manejo de conflictos con un incremento de 10 puntos y el menor de autocontrol con un incremento de dos puntos.

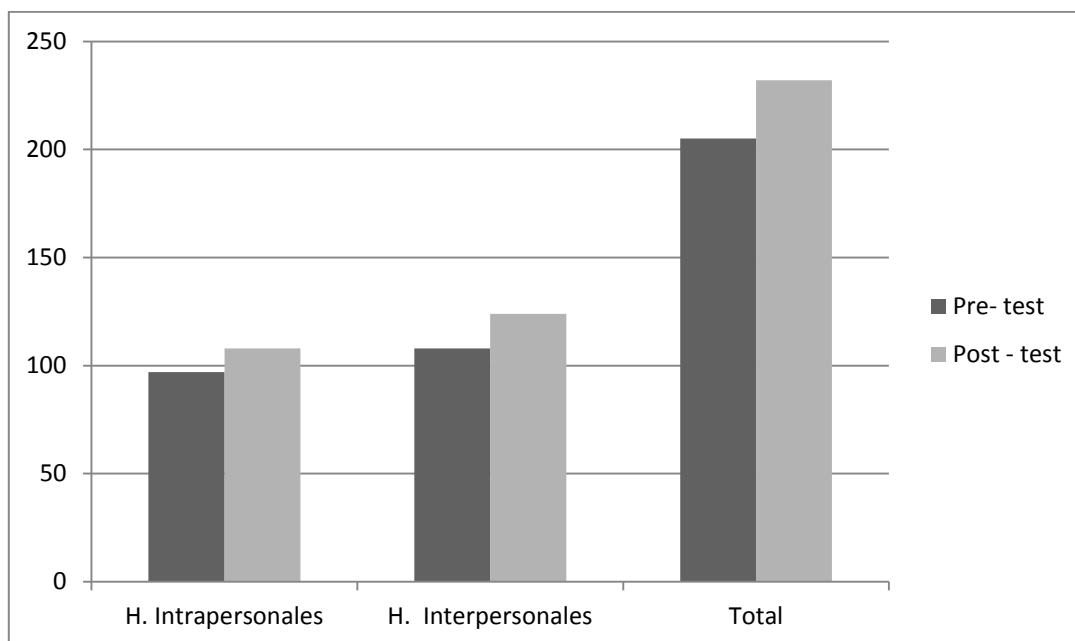
**Figura 11: Comparación entre resultados según sub categoría del Coeficiente Emocional del Gerente Administrativo**



Se observó un incremento relevante e importante en todas las categorías, especialmente en el de manejo de conflictos.

La siguiente figura cuadro muestra los cambios que se realizaron dentro de las dos categorías entre habilidades inter e intrapersonales y su puntaje total de coeficiente emocional del gerente administrativo.

**Figura 12: Comparación entre resultados según categoría del Coeficiente Emocional del Gerente Administrativo**



El incremento total en el coeficiente de inteligencia emocional fue de 13% con respecto a la prueba aplicada antes del taller de capacitación.

Respecto al tipo de liderazgo también hubo cambios significativos que se reflejan en la siguiente tabla.

**Cuadro 5: Diferencia entre estilos de liderazgo**

	<b>Pre - test</b>	<b>Post - Test</b>
<b>Gerente General</b>	Estilo persuasivo con tendencias participativas	Estilo participativo con tendencias persuasivas
<b>Gerente Administrativo</b>	Estilo persuasivo con tendencias dominantes	Estilo persuasivo con tendencias participativas.

En general los cambios fueron productivos reflejados principalmente en el manejo de conflictos y en la forma como los gerentes hacen participar a sus subordinados en la toma de decisiones de la empresa.

## **Capítulo V: Conclusiones y Recomendaciones**

En el presente capítulo se exponen las conclusiones producto del análisis de datos e información de los resultados obtenidos tras la ejecución del taller de capacitación, a los participantes bajo el método establecido.

Tomando como punto de partida los la información desprendida de la ejecución y evaluación del taller, se puede concluir que la hipótesis formulada en la presente investigación: “Un taller de capacitación de Inteligencia Emocional influenciará de manera positiva en el estilo de liderazgo de la pequeña empresa ABC Textil S.R.L.” no se rechaza.

Durante la evaluación de pre –test se pudo determinar el nivel de habilidades gerenciales presentes en ambos participantes, las cuales se encontraban dentro del promedio según la escala de medición de la prueba.

En el proceso de realizar el pre –test se demostró que los gerentes de la pequeña empresa ABC Textil S.R.L poseían habilidades gerenciales, empero estas habilidades no estaban desarrolladas de manera que ayude al liderazgo de dicha empresa, siendo el motivo de dificultades en la comunicación con sus subordinados haciendo sea costoso alcanzar los objetivos planteados por gerencia. No solamente la comunicación fue uno de los obstáculos dentro de la empresa, la participación dentro de la toma de decisiones de los empleados era mínima, por lo que los mismos empleados no se sentían identificados con su empresa. Dentro de un ambiente familiar de confianza los gerentes no respetaban la jerarquía del cargo, por lo que la comunicación no era formal y no se tomaban en cuenta los procedimientos básicos para un manejo de conflicto.

La literatura revisada vinculada a las variables de investigación en el ámbito de las Mypes que se detalla a continuación:

La relevancia económica y social que poseen las Mypes en el tejido empresarial boliviano debería ser motivo de preocupaciones por generar medidas que faciliten la creación de nuevas empresas de este tipo, y permita la consolidación de las existentes a través de la creación de mecanismos y medidas orientadas a la formación de los propietarios y ejecutivos en temas relacionados a diferentes contextos de lo que implica gestionar una empresa, es decir, el uso de todos los recursos, la adaptabilidad a cambios, desarrollo de habilidades gerenciales entre otros.

Además se pudo constatar las apreciaciones que teóricos como Medrano y Longenecker formulaban de manera acertada acerca de la administración de las micro y pequeñas empresas, es decir que éstas tienden a ser conformadas sin bases teóricas respecto a la administración y gestión estratégica, por lo consecuente su administración se ve reducida y es una de las principales causas por la cual una empresa de estas características no llega a sobrevivir en un mercado competitivo. Las herramientas que estas empresas necesitan son la continua actualización de tecnología pero por sobre todo la continua capacitación de su personal para generar nuevas o potenciar ciertas habilidades vinculadas con los puestos de trabajo existentes en la empresa.

El modelo de estudio de caso dentro de la investigación como tal no permitió formular generalizaciones debido principalmente a sus características, es decir que los resultados obtenidos se circunscriben a una empresa y a una población determinada.

Aunque se han registrado cambio en el estilo de liderazgo de ambos gerentes, no se puede concluir de manera contundente que pueda haberse debido únicamente a la realización del taller de capacitación, sino que pueden haber influido otras variables que no han sido manipuladas de forma alguna.

De manera general, en ABC Textil S.R.L. se pudo establecer que los estilos de liderazgo autopercebido por ambos gerentes fueron diferentes, obteniendo puntajes disímiles en ambas categorías es decir tanto intra como interpersonales, proyectando diferencias en los estilos de liderar. Estas diferencias pueden deberse a factores como la diferencia generacional, la experiencia en la conducción de personas y equipos de trabajo, la naturaleza de las funciones e incluso a la misma dinámica empresarial, a la antigüedad en el puesto, etc.

Por otro lado, si bien los estilos de liderazgo presentes en ambos gerentes antes de la intervención con el taller, se encontraban dentro de un nivel promedio según la escala de LEAD, los resultados apuntaban a que los empleados no se mostraban conformes con los mismos, según entrevistas con ambos gerentes, debido principalmente a que no lograban establecer un vínculo de identificación con la empresa debido a que sus opiniones no eran tomadas en cuenta. Incorporar estos elementos en el diseño del curso y brindar las herramientas necesarias que permitan establecer espacios de comunicación donde los empleados puedan expresar sus opiniones respecto a la gestión empresarial y a los procesos de toma de decisión, fue un factor que fortaleció la comunicación y la motivación en la empresa, según los comentarios de ambos gerentes durante las sesiones del taller. Sin embargo no se pudo establecer en qué medida mejoraron estos otros aspectos relacionados al clima laboral.

Dentro de las habilidades interpersonales más importantes de una capacitación dentro del marco de la inteligencia emocional resultó ser el manejo de conflictos, puesto que llega a englobar las demás habilidades dentro de la inteligencia emocional. El manejo de conflictos muestra el autocontrol y autoconocimiento de la persona, así como necesita de una elevada empatía y habilidades sociales. Dentro de una habilidad como es la de manejo de conflictos se pueden reforzar otras habilidades que ayudan a la práctica de la inteligencia emocional.

Ambos gerentes tuvieron mejoras considerables en la habilidad de manejo de conflictos, mismo que les ayudó no solamente en el ámbito laboral sino también en el ámbito personal. En “ABC Textil S.R.L.” el manejo y resolución de conflictos era tratada de forma hostil y a veces indiferente, después del taller este tipo de conflictos son abordados de manera práctica y pacífica evidenciando que cada persona tiene una forma distinta de reaccionar ante una situación cualquiera. Los gerentes ahora están conscientes de que los conflictos siempre van a existir y lo importante es la forma en cómo una persona reacciona ante ellos. Las herramientas brindadas para mejorar esta habilidad fueron empleadas de manera que en una época de estacionalidad elevada dentro de la empresa (fin de año), puedan superarse los conflictos de manera satisfactoria.

Dentro de las habilidades intrapersonales la que causó mayor impacto en los gerentes es el autoconocimiento llegando a la conclusión que la clave para gestionar a otras personas de manera efectiva es primeramente manejarse a uno mismo. Cuanto más se conoce de uno mismo mejor será la relación con los demás, mostrando confianza y fortaleza. En el taller los gerentes pudieron identificar cuáles son sus fortalezas y debilidades además de sus estados de ánimo en diferentes situaciones y las consecuencias de los mismos en su comportamiento y también dentro de su empresa. La autoevaluación resulto imprescindible para tener un punto de partida y saber qué es lo que se desea conseguir de uno mismo.

El estilo de liderazgo antes de la aplicación del taller no era completamente eficiente al momento de dirigir una empresa con las características de ABC Textil S.R.L. puesto que las personas no se sentían parte de la empresa porque sus opiniones no eran tomadas en cuenta dentro de la gestión y en los procesos de toma de decisiones.

Los cambios dentro de la empresa se manifiestan a través de los subordinados, puesto que ahora pueden realizar acotaciones o expresar su punto de vista sin temor a ser criticados, el sentido de pertenencia fue creciendo porque los líderes de la organización tienen mejores habilidades sociales ayudando a realizar una mejor gestión dentro de la empresa textil.

Internamente ABC Textil S.R.L. al ser una empresa donde los puestos jerárquicos más altos son familiares se evidencia un núcleo afectivo fuerte y que las personas están dispuestas a tolerar a otros dentro de su círculo familiar, es decir, que a los miembros de la familia les resulta más fácil entender y superar cualquier problema. La autoridad entre gerentes no resulta ajena ni hostil, colaborándose de manera comprometida porque de esa actividad depende la familia y su supervivencia, además se está creando una imagen y un prestigio como familia.

Existen metas comunes que empujan a los miembros para colaborar y velar por los intereses de la empresa, entendiendo los puntos de vista de otras personas con mayor facilidad. Es importante mencionar los lazos de lealtad generados intrafamiliarmente constituyendo de esta manera fortaleza y respaldo de la empresa. La cultura familiar se encuentra arraigada también en la empresa existiendo un propósito último y una continuidad en las acciones y los esfuerzos de los involucrados.

Existe una evidente centralización del poder, donde existe la responsabilidad y autoridad sobre una sola persona, en este caso la gerente general que tiende a centralizar las decisiones y responsabilidades de forma que no delega tareas hacia otros empleados que están en condiciones de realizar este tipo de tareas y tomar decisiones de carácter operativo respecto a su trabajo.

En un horizonte de mediano y largo plazo, esta incapacidad para delegar tareas puede llegar a generar “cuellos de botella” en los procesos internos, es decir a saturar a la gerente general con decisiones que no son relevantes, por tanto el tiempo de respuesta de ésta a estas demandas puede demorar mayor tiempo del apropiado.

Dentro del manejo de conflictos se identificó que dentro los gerentes las relaciones afectivas familiares afectivas estaban muy involucradas, causando una manipulación en la toma de decisiones por ambas partes pero principalmente por la gerente general quien posee un carácter más “fuerte”. Un punto importante a tratar fue el cómo separar las relaciones familiares de la decisiones empresariales. La adecuada capacitación en inteligencia emocional permitió realizar un proceso de manejo de conflictos adecuado donde no intervengan las relaciones afectivas sino la objetividad.

Es importante combinar la dinámica familiar, los intereses de los miembros de la familia, en pro de los objetivos empresariales, es decir, diferenciar el rol que cada elemento tienen en cada uno de los sistemas tanto familiar como empresarial.

La brecha generacional se muestra por la necesidad del “joven” gerente administrativo a experimentar y tratar de hacer las actividades con un nuevo enfoque. Al tratar de hacerlo se enfrenta a la resistencia al cambio de quien tiene una manera de hacer las cosas establecida y probada por su experiencia, es decir por la gerente general. La empatía como una habilidad de la inteligencia emocional permitió la flexibilización de esquemas de pensamiento facilitando la apertura a nuevos enfoques, ideas, herramientas, etc. que fortaleció la comunicación con otras personas. Dentro del taller esto pudo manejarse mediante la habilidad de empatía como un gestor de cambio considerando siempre otras ideas que pueden llegar a ser importantes para la empresa.

El estilo de liderazgo mejoró en sus características, volviendo a ambos gerentes más participativos dentro de la toma de decisiones y generando un mejor ambiente social dentro de la empresa. Al igual que el coeficiente de inteligencia emocional incrementó en un promedio de 14%.

El taller de capacitación y liderazgo puede llegar a ser utilizado por empresas con características similares puesto que el material expuesto posee un fácil manejo de lenguaje y es efectivo instruyendo tanto en habilidades interpersonales como intrapersonales.

Por las conclusiones anteriores se evidencia que se cumplió con el objetivo general al diseñar y aplicar un taller de capacitación en inteligencia emocional el cual cambió el estilo de liderazgo en los gerentes general y administrativo de la empresa ABC Textil S.R.L. de la ciudad de La Paz, para esta afirmación se debe tomar en cuenta el margen de error de dicha investigación por tratarse de un diseño pre – experimental y estudio de caso.

Se recomienda brindar herramientas útiles para micro y pequeñas empresas que ayuden a mantenerse dentro de un mercado competitivo, puesto que las mismas son un factor económico importante para el país. Dentro del área de investigación se deberían implementar programas de capacitación no solamente a gerentes, sino a una población mayor y de si fuese posible a toda una empresa.

La limitación dentro de esta investigación fue el haberse realizado en una sola empresa y no contar con un grupo control que garantice la eficacia del taller de capacitación por lo que se recomienda, replicar la investigación incorporando una población mayor a efecto de contar con un grupo control que permita contrastar la información obtenida por ambos grupos en la medición pre y post test para que se pueda establecer de esta manera, la eficiencia del taller.

## **Bibliografía**

Aiken, L. (2003). *Test psicológicos y evaluación*. México D.F.: Pearson.

Bernal, C. (2006). *Metodología de la Investigación*. Bogotá: Pearson.

Campbell, D. (1979). *Diseños experimentales y cuasiexperimentales en la investigación social*. Buenos Aires: Amorrortu.

Campbell, D. T., & Stanley, J. C. (1979). *Diseños experimentales y cuasiexperimentales en la investigación social*. Buenos Aires: Amorrortu.

Castro, A. (2011). *Teoría y evaluación del liderazgo*. Buenos Aires: Paidós.

Chiavenato, I. (2002). *La Administración en los nuevos tiempos*. Bogotá: McGraw-Hill.

Cosacov, E. (2005). *Introducción a la psicología*. Córdoba: Brujas.

Duro, A. (2006). *Introducción al Liderazgo Organizacional*. Dykinson.

Finch, A. (1996). *Administración*. Pearson Educación.

Fleitman, J. (2002). *Negocios Exitosos*. México D.F.: Mc Graw Hill Interamericana.

Ginebra, J. (1997). *Las Empresas Familiares su dirección y continuidad*. Madrid: Panorama.

- Goleman, D. (2000). *La Inteligencia Emocional*. Buenos Aires: Vergara.
- Goleman, D. (2006). *La Inteligencia Emocional en la Empresa*. Vergara.
- Hernández, R. (2007). *Metodología de la investigación*. México D.F.: Mc Graw Hill.
- Lerma, H. (2004). *Metodología de la investigación*. Bogotá: Ecoe.
- Longenecker, J. (2009). *Administración de Pequeñas Empresas*. Madrid: Cengage Learning.
- Martineaud, S. (1997). *El test de Inteligencia emocional*. Buenos Aires: Bonum.
- Martinez, C. (2006). *El Método de Estudio de Caso*. Buenos Aires: Estafan.
- Mason, R. (2001). *Estadística*. México D.F: McGraw Hill.
- Maxwell. (1998). *The role of Case Studies*. N.Y.: Thomson.
- Medrano, A. (3 de octubre de 2009). Micro empresas en Bolivia. La Paz, Bolivia.
- Moreno, G. (2000). *Introducción a la Metodología de la investigación*. Lima: Progreso.

Morris, C. (2005). *Psicología*. Lima: Pearson.

Nekane Balluerka, Ana Vergara. (2002). *Diseños de Investigación Experimental en Psicología*. Bogotá: Pearson.

Neubauer, F. (2003). *La Empresa Familiar*. Santiago de Chile: Deusto.

Olvera, Y. (2002). *Inteligencia Emocional*. Plaza y Valdes.

Ortíz, Z. (2006). *Así se investiga. Pasos para hacer una investigación*. México D.F: Síntesis.

Ouchi, W. (1986). *The Relationship Between Organizational Structure and Organizational Control*.

Poza, E. (2004). *Empresas Familiares*. México D.F.: Thomson.

Quintillán, I. (2009). Liderazgo e inteligencia emocional. *FCE* , 2-17.

Ramos, N. (2009). *Desarrolla tu Inteligencia Emocional* . Kairós.

Robbins, S. (2005). *Administración*. México D.F.: Pearson.

Rodriguez, E. (2005). *Metodología de la Investigación*. Tabasco: Merino.

Rodríguez, J. (2006). *El líder en la empresa familiar*. Córdoba: PRASA.

Salkind, N. (1998). *Métodos de Investigación*. Pearson.

Salkind, N. (1998). *Métodos de Investigación*. Buenos Aires: Pearson.

Urcola, J. L. (2000). *Factores Claves de Dirección*. México D.F.: ESIC.

Vázquez, E. (2004). *Liderazgo Contemporáneo*. UCOL.

Weiten, W. (2006). *Psicología. Temas y variaciones*. México D.F.: Cengage Learning.

Workman, L. (2002). *Training of Trainers: Workshop Manual*. Washington: Rizzoli.

Yin. (1998). *Case Study Research*. California: Sage.

Zoilo, P. (2005). *Hacer Empresa*. México D.F.: Nueva Empresa.

# **ANEXOS**

## Anexo 1: Carta de aprobación de ABC Textil S.R.L

La Paz, 30 de julio de 2012

Señorita

Carolina Camargo

Presente.-

Mediante la presente, nos es grato informarle que la su solicitud de que nuestra empresa forme parte de su investigación académica, ha sido aprobada, no obstante recordarle, que por motivos de seguridad empresarial, le pedimos expresamente que el nombre de la empresa no sea pública.

Sin otro particular y esperando que su estudio sea provechoso para su titulación y nos brinde un enfoque diferente en cuanto a liderazgo empresarial, me despido deseándole el mayor éxito.



Ivana Criales

Gerente General

3939452LP

## Anexo 2: Cuestionario de coeficiente emocional (sin validar)

El siguiente cuestionario es confidencial, las respuestas solo serán utilizadas con fines científicos. Por favor lea las afirmaciones y marque la respuesta que lo caracteriza o más lo representa. Responda de manera espontánea.

#	Afirmación	Nunca	Eventual- mente	Alguna Vez	Frecuen- temente	Siem- pre
1	Reconozco el impacto que tienen las emociones en el desempeño laboral					
2	Enfrento las diferencias de opinión, con la certeza de llegar a un acuerdo.					
3	Reacciono ante los problemas con manifestaciones de ira.					
4	Evito intentar influir y persuadir.					
5	Mantengo a los demás bajo control, para que no vayan más allá de sus atribuciones.					
6	Deseo hacer el bien a los demás					
7	Mantengo separada mi filosofía personal de mi rol de empresario.					
8	Transfiero a mis subordinados todos los problemas.					
9	Soy capaz de manifestar mis sentimientos de ira cuando es necesario.					
10	Evito reaccionar emocionalmente frente a los sentimientos de los demás.					
11	Recomiendo a los demás asumir niveles elevados de riesgo.					
12	Siempre expongo de manera abierta a los demás mi filosofía personal.					
13	Me mantengo perceptivo a los efectos de la expresión de mis propios sentimientos.					
14	Trato de que las personas eviten los problemas con la esperanza de que se solucionen con el tiempo.					
15	Un ejecutivo no debería manifestar abiertamente sus sentimientos.					
16	Escucho lo que las personas dicen.					
17	Hablo con sinceridad a los miembros del personal, para que sepan el curso de su desempeño.					
18	Disfruto de mi capacidad para influir y para persuadir a los demás.					
19	Tener la razón siempre, es tan importante como el sentido de autoridad.					

20	Un ejecutivo debe ser capaz de ejercer el poder en todas sus dimensiones.					
21	En mis declaraciones públicas mantengo bajo control mis sentimientos.					
22	Soy capaz de centrarme en mis propios sentimientos y así entiendo los de los demás.					
23	Hago que los demás sientan que aportan algo único.					
24	Lo mejor es ofrecer apoyo siempre en privado y no en público.					
25	Estoy inseguro en cuanto a mis propias capacidades.					
26	Trato de que las personas resuelvan pronto sus conflictos y sus problemas.					
27	La calma interior significa para mí mucho.					
28	Juzgo mi comportamiento sobre la base de mis reacciones anteriores.					
29	Dar ayuda y apoyo a los demás es difícil.					
30	Buscar que se unan diferentes bandos opuestos entre sí, puede resultar perjudicial.					
31	Tengo conciencia de mis límites personales.					
32	Pospongo atender las discrepancias y prestarles atención.					
33	Controlo mis emociones negativas en los momentos de crisis.					
34	Procuro no dejarme influir por sentimientos ajenos.					
35	Animo a los demás, a que hagan más allá de lo que se espera de ellos en su trabajo.					
36	Expreso con sinceridad y afecto mis sentimientos espontáneos hacia los demás y ayudo a que los demás lo hagan.					
37	Soy una persona abierta y directa en todas las situaciones.					
38	Me centro en los detalles relevantes de los problemas que enfrentan los demás.					
39	Soy capaz de adaptarme con facilidad a situaciones nuevas.					
40	Me mantengo impersonal y distante.					
41	Trato de variar las tareas del personal, para mantener su nivel de actividad.					
42	Es importante promover la cooperación entre los miembros del					

	equipo.					
43	Soy flexible y estoy abierto a ideas opuestas					
44	Me gustan los desafíos complejos y me satisface ordenar los datos para encontrar soluciones.					
45	Doy prioridad a los sentimientos aunque puedan conducir a un conflicto.					
46	Estoy abierto a entender los sentimientos ajenos, incluso en plena discusión.					
47	Constantemente capacito y estímulo al personal para salir de la monotonía.					
48	Para conformar equipos de trabajo, es necesario atender a las características de las personas.					
49	Analizo las debilidades ajenas y no así las mías.					
50	Me cuesta lograr que los demás asuman la responsabilidad personal de los resultados desfavorables.					
51	Me reservo mis sentimientos e intenciones.					
52	Me centro en los sentimientos y en las intenciones de las personas.					
53	Cuando el personal recibe demasiada información puede pasar por alto autoridad.					
54	El trabajo individual es aquel que trae mejores resultados.					
55	Si demuestro mi vulnerabilidad humana, afecto mi poder personal.					
56	Trato de estar pendiente de los problemas que puedan surgir, así les doy una solución rápida y evito conflictos.					
57	Analizo la situación antes de reaccionar de manera agresiva.					
58	Me pongo en el lugar de los demás para entenderlos desde su perspectiva.					
59	Cambiar de tareas a los subordinados hasta que los mismos pierdan la orientación de su trabajo.					
60	Enfatizar en los resultados es más importante que enfatizar en el nivel de relacionamiento que tienen los miembros del equipo.					

### **Anexo 3: Test de liderazgo LEAD (sin validar)**

#### **Instrucciones**

Suponga que usted se halla involucrado en cada una de las 12 situaciones que se presentan a continuación. Cada situación tiene cuatro acciones alternativas que usted puede iniciar. Lea cada punto cuidadosamente, piense lo que usted haría en cada circunstancia. Luego rodee con un círculo la letra de la alternativa que en su opinión describe con mayor exactitud su comportamiento. Marque una sola opción.

**1: Situación: Los subordinados no están respondiendo últimamente al trato amistoso y preocupación por su bienestar, el rendimiento va en declive. Usted haría lo siguiente.**

- a) Insiste en el uso de procedimiento uniformes y el en la necesidad de cumplimiento de las tareas.
- b) Está disponible para tratar los asuntos pero no presiona para participar en la discusión.
- c) Habla con los subordinados y luego establece los objetivos
- d) No interviene intencionalmente.

**2. Situación: El rendimiento observable del grupo esta aumentado. Usted ha venido haciendo lo posible para asegurarse para que todos los miembros conozcan sus responsabilidades y el nivel de rendimiento que de ellos espera. Usted haría lo siguiente...**

- a) Inicia una interacción amistosa, pero continua asegurándose que todos los miembros estén al tanto de sus responsabilidades y del nivel de real rendimiento que de ellos se espera.
- b) No realiza ninguna acción determinada.
- c) Hace lo que puede para que el grupo se sienta importante e involucrado en los asuntos de la empresa.
- d) Recalca la importancia de las tareas y fechas límite.

**3. Situación: Los miembros del grupo no pueden solucionar el problema por si solos. Normalmente esto les deja trabajar solos. El rendimiento y las relaciones interpersonales han sido buenas. Usted haría lo siguiente...**

- a) Trabaja con el grupo y trata de solucionar el problema en equipo.
- b) Deja que el grupo lo resuelva solo.
- c) Actúa rápida y firmemente para corregir la situación y dirigir al grupo.
- d) Anima al grupo para que trabaje en el problema y está a su disposición para cualquier discusión

**4. Situación: Usted está considerando un cambio. Sus subordinados tienen excelentes antecedentes de logro. Ellos ven también la necesidad de cambiar. Usted haría lo siguiente...**

- a) Permite que el grupo se involucre en el desarrollo del cambio, pero no demasiado directivo.
- b) Anuncia los cambios y luego hace que se cumplan bajo una estrecha supervisión.
- c) Permite al grupo que formule su propia dirección
- d) Incorpora las recomendaciones del grupo, pero dirigiendo el cambio.

**5. Situación: El rendimiento del grupo se ha deteriorado en los últimos meses. Los miembros no se preocupan por logra los objetivos. La definición de roles y responsabilidades han ayudado en el pasado. Han necesitado que se les recuerde continuamente que tienen que cumplir sus tareas a tiempo. Usted haría lo siguiente...**

- a) Permite que le grupo formule su propia dirección.
- b) Incorpora en la solución las recomendaciones del grupo, pero vigilando que se alcancen los objetivos.
- c) Redefine los roles y responsabilidades y supervisa estrictamente.
- d) Permite que el grupo se involucre en la determinación de los roles y responsabilidades pero no es demasiado directivo.

**6. Situación: Entra a ocupar una posición en una organización donde las operaciones son eficientes. El director anterior controlaba de cerca la situación. Él quiere mantener una situación productiva, pero desearía comenzar a humanizar el ambiente. Usted haría lo siguiente...**

- a) Hace lo que puede para que el grupo se sienta importante e involucrado en sus asuntos.
- b) Recalca la importancia de las tareas y fechas límite.
- c) No interviene intencionadamente.
- d) Hace que el grupo se involucre en la toma de decisiones, pero cuida que se alcancen los objetivos.

**7. Situación: Considera un cambio en la estructura organizativa que será nuevo para su grupo. Los miembros del grupo han hecho sugerencias sobre la necesidad del cambio. Le grupo ha sido productivo y ha mostrado flexibilidad. Usted haría lo siguiente...**

- a) Define el cambio y/o supervisa de cerca.
- b) Participa con el grupo en el desarrollo del cambio, pero deja que los miembros organicen la implementación.
- c) Se muestra deseoso de hacer los cambios recomendados, pero mantiene el control de la implementación.
- d) Apoya al grupo en la discusión de la situación y no se muestra autoritario.

**8. Situación: El rendimiento del grupo y sus relaciones interpersonales son buenas. Se siente algo inseguro por falta de dirección del grupo. Usted haría lo siguiente...**

- a) Deja al grupo solo.
- b) Discute la situación con el grupo, luego inicia los cambios necesarios.
- c) Toma medidas para dirigir a los subordinados para que trabajen de una manera determinada.
- d) Apoya al grupo en la discusión de la situación y no se muestra autoritario.

**9. Situación: Le han nombrado jefe de un comité que ha tardado bastante en presentar su recomendación de campo. El comité además no sabe con claridad cuáles son sus metas. La asistencia a las sesiones ha sido escasa. Sus reuniones se han convertido casi en tertulias sociales. Sin embargo, potencialmente tienen el talento necesario para ayudar. Usted haría lo siguiente...**

- a) Deja que el grupo busque solo las soluciones a sus problemas.
- b) Incorpora a la solución las recomendaciones del grupo, pero cerciorándose de que se alcancen los objetivos.
- c) Evita la confrontación no aplicando presión; pero deja la situación sin intervenir.
- d) Incorpora a la solución las recomendaciones del grupo, pero vigila que se alcancen los niveles de calidad.

**10. Situación: Usualmente sus subordinados han sido capaces de aceptar responsabilidades, pero ahora o están respondiendo a la resiente redefinición de niveles de calidad. Usted haría lo siguiente...**

- a) Permite que el grupo se involucre en la redefinición de niveles de calidad y supervisa cuidadosamente.
- b) Redefine los niveles de calidad, y supervisa cuidadosamente.
- c) Evita la confrontación no aplicando presión; deja la situación sin intervenir.
- d) Incorpora la solución en las recomendaciones del grupo, pero vigila de que se alcancen los niveles de calidad.

**11. Situación: Se le ha ascendido a un nuevo cargo. Su antecesor no se preocupa de los asuntos del grupo. El grupo ha manejado adecuadamente sus tareas y dirección las interrelaciones el grupo son buenas. Usted haría lo siguiente...**

- a) Toma medida para dirigir a los subordinados para que trabajen de una manera bien determinada.

- b) Hace que los subordinados se involucren en la toma de decisiones y refuerza las buenas contribuciones.
- c) Discute el rendimiento previo con el grupo y luego examina la necesidad de nuevas actividades.
- d) Continúa dejando libre al grupo.

**12. situación: Cierta información reciente indica que existen algunas dificultades internas entre los subordinados el grupo tiene un record sobresaliente de logros. Los miembros han alcanzado las metas a largo plazo eficazmente. Han trabajado en armonía durante el último año. Todos están capacitados para la tarea. Usted haría lo siguiente...**

- a) Prueba su posición con los subordinados y examina la necesidad de nuevas prácticas.
- b) Permite que los miembros del grupo solucionen los problemas.
- c) Actúa rápida y firmemente para corregir y dirigir.
- d) Participa en la discusión de los problemas y al mismo tiempo respalda a los subordinados

#### Anexo 4: Planilla de corrección LEAD

Rango, estilo identificado

	(1)	(2)	(3)	(4)
1	A	C	B	D
2	D	A	C	B
3	C	A	D	B
4	B	D	A	C
5	C	B	D	A
6	B	D	A	C
7	A	C	B	D
8	C	B	D	A
9	C	B	D	A
10	B	D	A	C
11	A	C	B	D
12	C	A	D	B
<b>Total</b>				

Estilo (1) = Dominante

Estilo (2) = Persuasivo

Estilo (3) = Participativo

Estilo (4) = Delegativo

## Anexo 5: Cuestionario de Coeficiente Emocional (validado)

#	Afirmación	Nunca	Eventual- mente	Alguna Vez	Frecuen- temente	Siem- pre
1	Reconozco el impacto que tienen las emociones en el desempeño laboral					
2	Enfrento las diferencias de opinión, con la certeza de llegar a un acuerdo.					
3	Reacciono ante los problemas con manifestaciones de ira.					
4	Evito intentar influir y persuadir.					
5	Mantengo a los demás bajo control, para que no vayan más allá de sus atribuciones.					
6	Deseo hacer el bien a los demás					
7	Mantengo separada mi forma de pensar personal de mi rol de empresario.					
8	Transfiero a mis subordinados los problemas que me ocurren.					
9	Soy capaz de manifestar mis sentimientos de ira cuando es necesario.					
10	Evito reaccionar emocionalmente frente a los sentimientos de los demás.					
11	Recomiendo a los demás asumir algún tipo de riesgo.					
12	Siempre expongo de manera abierta a los demás mis pensamientos y emociones.					
13	Me mantengo perceptivo sobre los efectos de la expresión de mis sentimientos.					
14	Trato de que las personas eviten los problemas con la esperanza de que se solucionen con el tiempo.					
15	Un jefe no debería manifestar abiertamente sus sentimientos.					
16	Estoy atento a lo que las personas dicen.					
17	Hablo con sinceridad a los miembros del personal, para que sepan el objetivo de su trabajo.					
18	Reconozco mi capacidad para influir y para persuadir a los demás.					
19	Tener la razón siempre, es tan importante como el sentido de autoridad.					
20	Un jefe debe ser capaz de ejercer el autoridad en todas sus dimensiones.					

21	En reuniones de trabajo mantengo bajo control mis sentimientos.					
22	Soy capaz de centrarme en mis propios sentimientos y así comprendo lo que los demás.					
23	Hago que los demás sientan que aportan algo único.					
24	Lo mejor es ofrecer apoyo siempre en privado y no en público.					
25	Estoy inseguro en cuanto a mis propias capacidades o habilidades.					
26	Trato de que las personas resuelvan pronto sus conflictos y sus problemas.					
27	La calma interior significa para mí mucho.					
28	Juzgo mi comportamiento sobre la base de mis reacciones anteriores o experiencias.					
29	Dar ayuda y apoyo a los demás es difícil.					
30	Buscar que se unan bandos diferentes puede resultar perjudicial.					
31	Tengo conciencia de mis límites personales.					
32	Pospongo atender las discrepancias o diferencias y prestarles atención.					
33	Controlo mis emociones negativas en los momentos de crisis.					
34	Procuro no dejarme influir por sentimientos ajenos.					
35	Me alegro cuando las personas hacen cosas más allá de sus capacidades					
36	Expreso con sinceridad y afecto mis sentimientos espontáneos hacia los demás y ayudo a que los demás lo hagan.					
37	Soy una persona abierta y directa en todas las situaciones.					
38	Me centro en los detalles relevantes de los problemas que enfrentan los demás.					
39	Soy capaz de adaptarme con facilidad a situaciones nuevas.					
40	Me mantengo impersonal y distante ante cualquier situación.					
41	Trato de variar las tareas del personal, para mantener su nivel de actividad y posean otros conocimientos.					
42	Es importante promover la cooperación entre los miembros del equipo.					
43	Soy flexible y estoy abierto a ideas opuestas					

44	Me gustan los desafíos complejos y me satisface ordenar los datos para encontrar soluciones.					
45	Doy prioridad a los sentimientos aunque puedan conducir a un conflicto.					
46	Estoy abierto a entender los sentimientos ajenos, incluso en plena discusión.					
47	Constantemente capacito y estímulo al personal para salir de la monotonía.					
48	Para conformar equipos de trabajo, es necesario atender a las características de las personas.					
49	Analizo las debilidades ajenas y no así las mías.					
50	Me cuesta lograr que los demás asuman la responsabilidad personal de los resultados desfavorables.					
51	Me reservo mis sentimientos e intenciones.					
52	Me centro en los sentimientos y en las intenciones de las personas.					
53	Cuando el personal recibe demasiada información puede pasar por alto autoridad.					
54	El trabajo individual es aquel que trae mejores resultados.					
55	Si demuestro mi vulnerabilidad humana, afecto mi poder personal.					
56	Trato de estar pendiente de los problemas que puedan surgir, así les doy una solución rápida y evito conflictos.					
57	Analizo la situación antes de reaccionar de manera agresiva.					
58	Me pongo en el lugar de los demás para entenderlos desde su perspectiva.					
59	Cambiar de tareas a los subordinados continuamente.					
60	Enfatizar en los resultados es más importante que enfatizar en el nivel de relacionamiento que tienen los miembros del equipo.					

## **Anexo 6:**

# **Cartas de experto por validación de instrumentos**

La Paz, 27 de noviembre de 2012

Sr.

Lic. Christian Ferreira

Catedrático de la Universidad La Salle

Presente.-

**Ref.: Validación de instrumento**

De mi consideración.

Mediante la presente me dirijo a usted a fin de hacerle conocer que el instrumento de recolección de información de la postulante Carolina Camargo Valda para la tesis de grado denominada "Diseño y aplicación de un programa de inteligencia emocional destinado a mejorar el estilo de liderazgo en el área gerencial de una pequeña empresa de la ciudad de La Paz" ha sido revisado, realizando además las sugerencias pertinentes para su posterior aplicación.

Con este particular motivo, saludo a usted con las consideraciones más distinguidas.

Lic. Mariana Rioja Luizaga

Sub Gerente de Recursos Humanos

  
Mariana Rioja Luizaga  
SUB GERENTE DE  
RECURSOS HUMANOS  
PROESA

La Paz, 30 de Noviembre de 2012

Señorita

Lic. Carolina Camargo

Presente.-

Estimada Lic. Camargo:

En atención a su solicitud de revisión de su trabajo con referencia a los cuestionarios que serán utilizados como instrumentos para levantar información y medir la inteligencia emocional de un potencial líder, no tengo observaciones al respecto, considero que es una buena herramienta la que usted ha desarrollado y mi única sugerencia es tener cuidado en el momento de tabular la información, que probablemente le lleve a nuevas encuestas más cerradas, que permitan triangular o verificar la información levantada con este documento.

Finalmente me alegra mucho que usted haya elegido este tema, dado que por experiencia propia muchos buenos profesionales no pueden ser buenos gerentes por falta de liderazgo, y este liderazgo es, desde mi punto de vista, anulado por falta de inteligencia emocional, por lo tanto lo felicito por el esfuerzo.

Sin otro particular, reciba usted saludos cordiales.

Atentamente,



Juan Carlos Sánchez Valda

La Paz, 3 de diciembre de 2012

**Señorita:**

**Carolina Camargo**

**Estudiante de la carrera de Psicología**

**Universidad La Salle**

**Presente.-**

**Ref.: Validación de Instrumento**

Mediante la presente me dirijo a usted para hacerle llegar las observaciones respecto a su solicitud de revisión de sus instrumentos de medición para su investigación "Diseño y aplicación de un programa de inteligencia emocional destinado a mejorar el estilo de liderazgo en el área gerencial de una pequeña empresa de la ciudad de La Paz".

Ambos instrumentos fueron revisados por mi persona y luego de una reunión personal donde se plantearon algunas observaciones las cuales fueron consideradas por usted, le hago llegar la revisión de contenido de ambos instrumentos, esperando un uso exitoso de los mismos.

Me despido de usted cordialmente.

  
Erika Rakela-Schwenninger

Psicóloga Organizacional y Forense

La Paz, 30 de noviembre de 2012

Sr.

Lic. Christian Ferreira

Catedrático de la Universidad La Salle

Presente

**Ref.: Validación de instrumento**

Mediante la solicitud de la alumna Carolina Camargo Valda para revisión de sus instrumentos de medición que serán útiles para la tesis de grado denominada "Diseño y aplicación de un taller de capacitación en inteligencia emocional destinado a mejorar el estilo de liderazgo en el área gerencial de una pequeña empresa de la ciudad de La Paz" expreso la revisión de los mismos, realizando sugerencias para su aplicación.

Sin otro particular me despido atentamente



Lic. Vania Gismondi

Docente Universidad La Salle

La Paz, 27 de noviembre de 2012

Sr.  
Lic. Christian Ferreira  
Catedrático de la Universidad La Salle  
Presente

Ref.: Validación de instrumento

De mi consideración.

Mediante la presente me dirijo a usted a fin de hacerle conocer que el instrumento de ~~reevaluación de inferensi~~ de la postulante Carolina Camargo Valda para la tesis de grado denominada "Diseño y aplicación de un taller de capacitación en inteligencia emocional destinado a mejorar el estilo de liderazgo en el área gerencial de una pequeña empresa de la ciudad de La Paz" ha sido revisado, realizando además las sugerencias pertinentes para su posterior aplicación.

Con este particular motivo, saludo a usted con las consideraciones más distinguidas.



Lic. Mcm. Gonzalo Salgueiro V.  
Docente Universidad La Salle

## Anexo 7: División por mitades Cuestionario de Coeficiente Emocional

Mitad 1			Mitad 2		
Número de ítem	Habilidad	Calificación	Número de ítem	Habilidad	Calificación
1	ACM	Positiva	31	ACM	Positiva
2	MC	Positiva	32	MC	Negativo
3	ACT	Negativo	33	ACT	Positiva
4	EM	Negativo	34	EM	Negativo
5	IN	Negativo	35	IN	Positiva
6	HS	Positiva	36	HS	Positiva
7	ACM	Negativo	37	ACM	Positiva
8	MC	Negativo	38	MC	Positiva
9	ACT	Positiva	39	ACT	Positiva
10	EM	Negativo	40	EM	Negativo
11	IN	Negativo	41	IN	Positiva
12	HS	Negativo	42	HS	Positiva
13	ACM	Positiva	43	ACM	Positiva
14	MC	Negativo	44	MC	Positiva
15	ACT	Negativo	45	ACT	Negativo
16	EM	Positiva	46	EM	Positiva
17	IN	Positiva	47	IN	Positiva
18	HS	Positiva	48	HS	Positiva
19	ACM	Negativo	49	ACM	Negativo
20	MC	Negativo	50	MC	Negativo
21	ACT	Negativo	51	ACT	Negativo
22	EM	Positiva	52	EM	Positiva
23	IN	Positiva	53	IN	Negativo
24	HS	Negativo	54	HS	Negativo
25	ACM	Negativo	55	ACM	Negativo
26	MC	Positiva	56	MC	Positiva
27	ACT	Positiva	57	ACT	Positiva
28	EM	Negativo	58	EM	Positiva
29	IN	Negativo	59	IN	Negativo
30	HS	Negativo	60	HS	Negativo
Total ACM	5		Total ACM	5	
Total MC	5		Total MC	5	
Total ACT	5		Total ACT	5	
Total EM	5		Total EM	5	
Total IN	5		Total IN	5	
Total HS	5		Total HS	5	
Suma	30		Suma	30	

**Anexo 7: Procedimiento de confiabilidad de Cuestionario de Coeficiente Emocional (Mitad 1)**

Persona ítem	1	2	3	4	5	6	7	8	
1	3	5	4	5	5	3	5	4	
2	3	5	4	5	5	3	5	4	
3	4	4	5	4	5	2	5	5	
4	3	4	4	2	4	2	4	3	
5	1	3	2	3	2	3	1	2	
6	3	5	4	2	5	4	5	4	
7	3	5	4	4	5	4	5	5	
8	4	5	5	5	5	4	5	5	
9	1	3	1	3	3	2	5	4	
10	3	5	4	5	2	3	1	2	
11	4	4	4	3	5	4	5	5	
12	3	5	4	2	4	2	4	4	
13	4	4	4	5	4	3	4	3	
14	4	5	5	4	5	4	5	4	
15	2	3	1	2	3	3	5	4	
16	5	5	5	3	5	4	4	4	
17	4	4	5	2	5	5	5	5	
18	4	4	5	2	5	5	5	4	
19	1	3	2	2	2	1	2	1	
20	2	3	1	3	1	1	1	1	
21	1	3	1	2	1	2	1	2	
22	2	3	2	5	2	2	1	2	
23	4	4	5	3	4	5	5	4	
24	2	3	1	3	3	2	5	5	
25	4	4	5	5	5	5	5	4	
26	4	5	5	3	5	3	5	4	
27	5	5	4	3	5	4	5	5	
28	2	3	2	2	2	3	2	1	
29	4	4	5	2	4	3	5	4	
30	3	5	4	5	4	4	4	3	<b>Total</b>
<b>Puntuación</b>	92	123	107	99	115	95	119	107	857
<b>X<sup>2</sup></b>	8464	15129	11449	9801	13225	9025	14161	11449	92703

## Anexo 7: Procedimiento de confiabilidad de Cuestionario de Coeficiente Emocional (Mitad 2)

Persona ítem	1	2	3	4	5	6	7	8	
31	3	5	4	5	5	5	5	5	
32	4	4	5	2	5	3	5	4	
33	4	5	5	3	3	4	1	1	
34	3	3	2	5	2	3	1	2	
35	5	5	4	1	5	4	5	4	
36	1	3	2	2	2	2	2	2	
37	1	3	2	5	3	2	4	3	
38	3	3	4	3	5	3	5	4	
39	3	5	4	4	5	3	5	4	
40	5	4	5	2	4	4	3	2	
41	2	3	2	5	2	2	2	1	
42	4	5	5	2	5	5	5	4	
43	5	5	4	3	5	4	5	5	
44	5	4	4	2	5	4	5	4	
45	4	5	5	5	5	3	5	4	
46	2	4	3	2	3	3	2	3	
47	3	3	4	3	4	1	3	3	
48	3	3	4	2	5	2	5	5	
49	4	4	4	2	5	3	5	4	
50	3	5	4	3	4	1	4	4	
51	4	5	4	4	4	3	4	3	
52	2	3	2	2	2	3	2	1	
53	2	4	3	5	3	2	3	3	
54	3	2	3	4	3	2	3	2	
55	3	2	3	5	3	3	3	2	
56	5	5	4	2	5	4	5	5	
57	5	5	4	3	5	5	5	4	
58	3	3	4	5	5	3	5	5	
59	5	5	5	5	5	4	5	5	
60	1	2	2	4	3	2	4	3	<b>Total</b>
<b>Puntuación</b>	100	117	110	100	120	92	116	101	856
<b>Y^2</b>	10000	13689	12100	10000	14400	8464	13456	10201	92310

## Anexo 8: Sesiones del taller de capacitación

### Descripción sesión 1 de Autoconocimiento

Objetivo	Tema	Duración (min)	Resumen del contenido	Materiales	Procedimiento
Ser consciente de las emociones, fortalezas y debilidades de cada persona.	Presentación y apertura del taller	30	Explicar cuáles son los objetivos del taller. Hacer una devolución de los resultados de los test objetivos	Diapositivas	Presentación visualizada
	Definiciones y características	20	Explicar la utilidad de tener un buen autoconocimiento	Diapositivas	Presentación visualizada
	Conócete a ti mismo (Desarrollo de la autoobservación, que permite conciencia ecuánime de sentimientos)	25	Se lee un caso laboral. Se le explican las alternativas de acción de cada persona, explicando o teatralizando cada reacción o estado de ánimo correspondiente	Esquela con un testimonio situacional	Dinámica de grupo
	Cierre y retroalimentación	15	Consolidar los conocimientos adquiridos en la sesión	Pizarra y marcadores	Discusión grupal

## Descripción sesión 1 de Autocontrol

Objetivo	Tema	Duración (min)	Resumen del contenido	Materiales	Procedimiento
Llegar a tener una conversación interna continua que ayude a la autoregulación	Definiciones y características	20	Explicar la utilidad de tener un buen autocontrol	Diapositivas	Presentación visualizada
	Autoregulación	25	Fomentar a que las personas relaten situaciones laborales conflictivas y si pudieron o no solucionarlo.	Pizarra y marcadores	Dinámica de grupo
	Técnica del semáforo	30	Dar herramientas de autoregulación ante situaciones diferentes	Papelógrafo	Dinámica de grupo
	Cierre y retroalimentación	15	Consolidar los conocimientos adquiridos en la sesión	Pizarra y marcadores	Discusión grupal

## Descripción sesión 2 de Autocontrol

Objetivo	Tema	Duración (min)	Resumen del contenido	Materiales	Procedimiento
Llegar a tener una conversación interna continua que ayude a la autoregulación	Repaso taller anterior	15	Hacer un repaso de todos los conocimientos que se adquirieron en la sesión anterior	Pizarra y marcadores	Discusión grupal
	Lectura: Como deshacerse de la ira	45	Lectura y conversación sobre la misma.	Fotocopias de la lectura y sus preguntas	Dinámica grupal e individual
	Situaciones reales	20	Hacer que las personas comenten sobre situaciones que le causaron sentimientos negativos. Con todo lo aprendido hasta ese momento se deberá darle una solución apropiada	Hojas, bolígrafos, pizarra y marcadores.	Discusión grupal
	Cierre y retroalimentación	15	Consolidar los conocimientos adquiridos en la sesión	Pizarra y marcadores	Discusión grupal

## Descripción sesión 1 de Empatía

Objetivo	Tema	Duración (min)	Resumen del contenido	Materiales	Procedimiento
Llegar a considerar los sentimientos de los demás	Definiciones y características	20	Explicar la utilidad de tener una buena empatía	Diapositivas	Presentación visualizada
	Aprender a escuchar al otro	40	Actividad para reconocer que no siempre se escucha como se debería. Presentación de técnicas de escucha activa	Noticias de periódico, diapositivas, hojas de colores	Dinámica de grupo
	No hacer lo que no quieres que te hagan	15	Actividad en la que una persona le da una penitencia a otra, pero en realidad es la penitencia para uno mismo. Reflexión "Si hubiera sabido que la penitencia era para mí ¿habría cambiado algo?"	Hojas de colores. Pizarra y marcadores	Dinámica de grupo
	Retroalimentación y cierre con reflexión	15	Obtener las conclusiones sobre lo aprendido sobre la empatía. Reflexionar sobre lo mismo a través del uso de un video	Video sobre la empatía	Discusión grupal

## Descripción sesión 2 de Empatía

Objetivo	Tema	Duración (min)	Resumen del contenido	Materiales	Procedimiento
Llegar a considerar los sentimientos de los demás	Repaso taller anterior	15	Hacer un repaso de todos los conocimientos que se adquirieron en la sesión anterior	Pizarra y marcadores	Discusión grupal
	Rol Playing y reflexión	20	Hacer que las dos personas actúen algún conflicto que tuvieron, invirtiendo los roles	Ninguno	Dinámica grupal
	El ciego y su guía	15	Vendar los ojos a una persona y poner obstáculos por toda la sala. La otra persona debe dirigirla solo con palabras desde el otro extremo. Luego se rotan los papeles	Venda para los ojos, sillas, cajas.	Dinámica grupal
	Cierre y retroalimentación	20	Consolidar los conocimientos adquiridos en la sesión	Pizarra y marcadores	Discusión grupal
	Cierre y retroalimentación del tema "habilidades intrapersonales"	20	Reforzar los temas que se trataron hasta ese momento. Todo lo respectivo a las habilidades intrapersonales	Diapositivas, pizarra y marcadores	Discusión grupal

## Descripción sesión 1 de Manejo de Conflictos

Objetivo	Tema	Duración (min)	Resumen del contenido	Materiales	Procedimiento
Detectar los problemas cuando se están gestando y tomar medidas correctivas	Introducción de las habilidades interpersonales	15	Conceptualizar que son las habilidades interpersonales y para qué sirven	Diapositivas	Discusión de grupo
	Introducción a la resolución y manejo de conflictos	15	Actividad presentada para demostrar que nadie está exento de tener problemas	Diapositivas	Discusión de grupo
	Definiciones y características del manejo de conflictos	15	Explicar la utilidad de realizar un buen manejo de conflictos con casos reales	Diapositivas	Presentación visualizada
	Formas de manejar un conflicto	20	Mostrar con casos prácticos las diferentes maneras de enfrentar un conflicto (ganar-ganar, ganar-perder, perder-perder)	Papelógrafo y diapositivas	Discusión de grupo
	¿Cómo pudo haberse evitado?	20	Presentar una serie de videos con conflictos reales. Haciendo que las personas reflexionen y puedan darle soluciones viables.	Videos	Discusión de grupo
	Retroalimentación y cierre	15	Cerrar el tema de manejo de conflictos mediante una retroalimentación	Pizarra y diapositivas	

## Descripción sesión 2 de Manejo de Conflictos

Objetivo	Tema	Duración (min)	Resumen del contenido	Materiales	Procedimiento
Detectar los problemas cuando se están gestando y tomar medidas correctivas	Repaso taller anterior	15	Hacer un repaso de todos los conocimientos que se adquirieron en la sesión anterior	Pizarra y marcadores	Discusión grupal
	Presentación de una negociación	10	Reflexionar sobre lo que es una negociación	Diapositivas	Presentación visual
	Definición y características	15	Explicar la función de un buen manejo de conflictos.	Diapositivas	Presentación visual
	Cuadro MAAN	30	Mejor Alternativa al Acuerdo Negociado es la herramienta que se les enseñará a las personas para que puedan tener un organizado método de resolución de problemas	Papeles, diapositivas, marcadores	Presentación visual
	Ejercicio de una negociación	20	Ejercicio donde pueden aplicar la herramienta de manejo de conflictos	Fotocopia de una situación de negociación	Dinámica de grupo

## Descripción sesión 1 de Habilidades Sociales

Objetivo	Tema	Duración (min)	Resumen del contenido	Materiales	Procedimiento
Adquirir habilidades sociales y asertivas que favorezca ambiente laboral	Introducción a las habilidades sociales	15	Actividad presentada para demostrar la necesidad de habilidades sociales	Video	Presentación visualizada
	Definiciones y características de habilidades sociales	15	Explicar la utilidad de tener habilidades sociales bien desarrolladas	Diapositivas	Presentación visualizada
	La conversación	30	Poner en evidencia que actitudes hacen que exista una comunicación errónea. Tratar de señalar tentativas de soluciones	Videos, hojas de papel y marcadores o bolígrafos	Discusión de grupo
	Dinámica sobre la buena comunicación	15	Brindar una herramienta que ayude a la mejora de la comunicación interpersonal	Diapositivas y hojas de colores.	Dinámica grupal
	Retroalimentación y cierre	15	Cerrar el tema de habilidades sociales mediante una retroalimentación de lo avanzado en el taller	Pizarra y diapositivas	Discusión de grupo

## Descripción sesión 2 de Habilidades Sociales

Objetivo	Tema	Duración (min)	Resumen del contenido	Materiales	Procedimiento
Adquirir habilidades sociales y asertivas que favorezca ambiente laboral	Repaso taller anterior	15	Hacer un repaso de todos los conocimientos que se adquirieron en la sesión anterior	Pizarra y marcadores	Discusión grupal
	Presentación de asertividad	10	Reflexionar sobre lo que es ser asertivo o asertiva	Videos	Presentación visual
	Definición y características	15	Explicar el objetivo de ser asertivos	Diapositivas	Presentación visual
	Dinámica: "Yo tengo derecho y los otros tienen derecho a recibir de mí..."	15	Escribir sobre los derechos que uno tiene en diferentes contextos, como familiar, laboral, social. Además identificar cuáles son los derechos de las demás personas que esperan recibir de la persona que escribe.	Hojas y bolígrafos	Dinámica grupal
	Responder correctamente a las críticas.	20	Dar herramientas para reconocer y aceptar las críticas de los demás.	Hojas de colores, bolígrafos y diapositivas	Dinámica grupal
	Retroalimentación y cierre	15	Cerrar el tema de habilidades sociales mediante una retroalimentación de lo avanzado en el taller	Pizarra y diapositivas	Discusión de grupo

## Descripción sesión 1 de Incentivo

Objetivo	Tema	Duración (min)	Resumen del contenido	Materiales	Procedimiento
	Definiciones y características de habilidades sociales	15	Explicar la utilidad de tener habilidades sociales bien desarrolladas	Diapositivas	Presentación visualizada
	Reconocimiento de lo que nos motiva	20	Saber cuales son nuestras metas, que es lo que motiva e incentiva a lograr objetivos	Hojas de colores	
	Reflexión sobre el incentivo	10	Analizar que es lo que les motiva a otras personas, analizar más puntos de vista	Video	
	Retroalimentación y cierre	15	Cerrar el tema de incentivo mediante una retroalimentación de lo avanzado en el taller	Pizarra y diapositivas	Discusión de grupo
	Cierre del taller y retroalimentación de la inteligencia emocional	30	Hacer un cierre previa retroalimentación sobre las habilidades intrapersonales y sobre la inteligencia emocional en general	Pizarra, marcadores y diapositivas	Discusión grupal