

Universidad de Los Andes
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
Centro de Investigación y Desarrollo Empresarial
Especialización de Gestión del Talento Humano
Primera Cohorte 2018

Plan de Inteligencia Emocional y
Liderazgo Ejemplar
Caso: INAPYMI Mérida

Autora: Hernández Jackeline

Tutora: Sonia Andrade

Mérida, abril 2024

Dedicatoria

A Dios TODOPODEROSO sin su amparo nada de esto fuese posible, ¡quién siempre tiene los medios para que yo viva la vida viéndola como un maravilloso milagro, a ti la Gloria eterna mi señor!

A mi amado hijo Santiago, sobre todo por su madurez, confianza y calidez, por acompañarme a las clases, escuchar sin juicios y siempre confiar en ese rol maravilloso que Dios me dio de ser su mamita. Tienes una personalidad que honro y valoro, capaz de expresar con generosidad y asertivamente lo que desea. Te bendigo cada día de tu vida. Eres maravilloso y me llena de alegría y sé que puedes lograr lo que te propongas. Te acompaña la disciplina y constancia que te ha caracterizado, y ruego a Dios por mantenerte en el camino del bien, con un plan de vida que lo incluya siempre a él.

Jackson D. decía que “el tamaño de un líder viene determinado por la profundidad de sus convicciones, la altura de sus ambiciones, la amplitud de su visión y el alcance de su amor”.

Agradecimientos

Quisiera agradecer a cada una de las personas que contribuyeron a hacer de esta carrera una época amena y llena de grandes aprendizajes, una experiencia inolvidable y gratificante.

Gracias a:

Santiago! por tu paciencia y apoyo incondicional, ayudándome a superar exitosamente cada etapa de mi vida, por todas las veces que fuiste a clases conmigo y todas las noches que me acompañaste sin dormir, por las veces que le pusiste humor a la situación para hacerla más placentera, por todo lo que significas en mi vida, sin ti nada tendría sentido, sinceramente te amo...

A la abuela Emilia por abrirme las puertas de su casa, las invitaciones a comer y permitir entrar a su familia y brindarme calor de hogar, para seguir avanzando en pro de alcanzar una nueva etapa en mi proyecto de vida.

Muy especialmente a la Profesora **Sonia Andrade** por enseñarme, corregirme y alentarme pacientemente e inculcarme tantas cosas importantes, grandes conocimientos que forman parte de mi enriquecimiento profesional, por el apoyo incondicional, siempre haciendo un lugar en su poco tiempo disponible. Por su guía en la elaboración de este trabajo sin su ayuda y colaboración no hubiese sido posible, ¡mil gracias!!!!

¡Al profesor **Ángel Rodríguez†** que en paz descansé! por la disposición y la idea del tema del Trabajo de Grado, desde que le comenté en su clase, se ofreció a apoyarme, lo valoro muchísimo, mostró su lado humano, ante todo, el compañerismo y la amistad, el respeto y la aceptación de todos y cada uno de nosotros sin importar la raza, clase, o credo. Somos humanos

y siempre necesitamos unos de los otros.

Licda. Karelly Paredes por su paciencia, por su nivel de exigencia dentro del aula de clases y fuera de ella, esas grandes enseñanzas que nos dejó, siempre motivándonos a ser mejores colaboradores, mejores compañeros, mejores líderes, su enseñanza en el trabajo de equipo, la importancia en la vida laboral, por incentivar la humanización del recurso humano y hacernos ver que el colaborador es más que un número, es un ser humano con una mochila llena de conocimientos, habilidades y experiencias únicas de cada ser, por su amabilidad y entrega, por brindarme la oportunidad de trabajar y conocer otra cara de mi carrera profesional, por abrirme nuevos horizontes y nuevos intereses hacia mi futuro profesional. Gracias por la oportunidad de trabajar en su equipo.

INAPYMI pues en ningún otro lugar me hubiese sentido más cómoda y mejor atendida, gracias a la amabilidad de su gente y al buen ambiente de trabajo. Gracias a todos por su sonrisa y su apoyo.

A todos mis amigos y familia, que de alguna u otra manera contribuyen con palabras de aliento y esperanza, sin importar si nuestros caminos se separan o siguen unidos, cualquiera sea, decido quedarme con los gratos recuerdos de todas nuestras vivencias, mil gracias a todos.

A los profesores: María Fernanda, Marlene Peñaloza, Ángel Dávila que sus constantes enseñanzas formaron un base en mi crecimiento profesional, gracias por sus valiosas enseñanzas.

A los profesores Cesar García y Adriana Duque, por la paciencia de leer y realizar aportes significativos al trabajo, su dedicación fue valiosa y productiva.

A la ilustre Universidad de los Andes, por acogerse nuevamente en su seno durante toda la escolaridad, por todas las grandes oportunidades presentadas para mí.

A todos aquellos que sirvieron de ángeles guía en esta nueva experiencia de vida,

enseñándonos que hay dos formas de ver la vida: “una es creer que no existen milagros, la otra es creer que todo es un milagro” (Einstein, A.)...

Mil gracias!!!!

Índice General

Dedicatoria	ii
Agradecimientos	iii
Índice General	vi
Índice de Tablas	x
Índice de Figuras	xi
Resumen	xii
Abstract	xiii
Introducción	14
Capítulo I	16
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	16
1.1. <i>Formulación del Problema</i>	20
1.2. <i>Objetivos</i>	25
1.2.1. Objetivo General	25
1.2.2. Objetivos Específicos	25
1.3. <i>Justificación</i>	26
1.4. <i>Alcance</i>	29
Capítulo II	32
2. MARCO TEÓRICO	32
2.1. <i>Antecedentes de la investigación</i>	33
2.2. <i>Breve Reseña Histórica de la Organización</i>	38
2.2.1. Misión, Visión y Objetivos estratégicos de la institución	39
a. Misión.....	39
b. Visión.....	40
c. Objetivos estratégicos de la institución	40
2.2.2. Valores, principios de la organización	41

2.2.3 Políticas, objetivo estratégico y competencias de la Organización	43
a. Políticas de la Organización.....	43
b. Objetivo Estratégico.....	43
c. Competencias.....	44
2.2.4 Organización Administrativa.....	44
2.2.5 Estructura Organizativa	46
2.2.6 Estructura Organizativa de la Oficina Estatal Mérida.....	47
<i>2.3. Bases Teóricas referenciales</i>	<i>48</i>
2.3.1 Inteligencia emocional.....	48
1. Autoconciencia	50
2. Autorregulación	51
3. Motivación.....	52
4. Empatía	53
5. Habilidades Sociales	54
2.3.2. MSCEIT como medidor de inteligencia emocional.....	55
2.3.3. Test para medir los estados emocionales (TMMS-24).....	56
2.3.4. Evaluación del Test TMMS-24.....	57
2.3.5. Liderazgo.....	59
1. Autoconocimiento.....	61
2. Valores y principios.....	61
3. Equipo de Apoyo.....	62
2.3.6. Estilos de Liderazgo.....	63
a. Los líderes autoritarios.....	65
b. Los líderes conciliadores	65
c. Los líderes democráticos	66
d. Los líderes ejemplarizantes	67
e. Los líderes Coach.....	67
f. Los líderes coercitivos.....	68
2.3.7. Liderazgo Ejemplar	68
1. Desafiar el proceso	71
2. Inspirar una visión compartida.....	71

3. Habilitar a otros para actuar	72
4. Servir de modelo.....	72
5. Alentar el corazón	73
2.3.8. Inventario de Prácticas de Liderazgo (IPL)	75
2.3.9. Evaluación del Test Inventario de las prácticas de Liderazgo (IPL).....	76
Capítulo III.....	78
3. MARCO METODOLÓGICO	78
3.1. <i>Naturaleza de la Investigación</i>	79
3.2. <i>Diseño de Investigación</i>	80
3.3. <i>Tipo de investigación</i>	81
3.3.1. Etapas o fases del estudio	84
3.4. <i>Población, muestra o grupo de informantes</i>	86
3.5. <i>Técnicas e instrumentos de investigación</i>	88
3.6. <i>Encuesta a través de un cuestionario</i>	89
3.7. <i>Validación del Instrumento</i>	90
3.8. <i>Técnicas de Procesamiento de Datos</i>	91
Capítulo IV.....	94
4. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS.....	94
Capítulo V.....	111
5. PROPUESTA DE PROYECTO FACTIBLE	111
5.1 <i>Presentación de la propuesta</i>	111
5.2 <i>Fundamento de la propuesta</i>	112
5.3 <i>Objetivos de la propuesta</i>	113
5.4 <i>Factibilidad de la Propuesta</i>	123
Factibilidad Técnica.....	123
Factibilidad Operativa	124
Factibilidad Económica.....	125
Conclusiones.....	127

Recomendaciones	131
Referencias Bibliográficas y Documentales	133
Anexo A	141
Anexo B	144

Índice de Tablas

<i>Tabla 1a</i>	58
<i>Dimensión: Atención</i>	58
<i>Tabla 1b</i>	58
<i>Dimensión: Atención</i>	58
<i>Tabla 1c</i>	58
<i>Dimensión: Reparación</i>	58
<i>Tabla 2</i>	87
<i>Informantes del Estudio de Caso</i>	87
<i>Tabla 3</i>	94
<i>Informantes masculinos que respondieron el test</i>	94
<i>Tabla 4</i>	95
<i>Informantes femeninos que respondieron el test</i>	95
<i>Tabla 5</i>	96
<i>Informantes femeninos vs Dimensión: Atención</i>	96
<i>Tabla 6</i>	97
<i>Informantes femeninos vs Dimensión: Claridad</i>	97
<i>Tabla 7</i>	98
<i>Informantes femeninos vs Dimensión: Reparación</i>	98
<i>Tabla 8</i>	99
<i>Resultados del Inventario de las Prácticas de Liderazgo</i>	99
<i>Tabla 9</i>	126
<i>Costo asociados a la contratación de profesional en Inteligencia emocional</i>	126

Índice de Figuras

Figura 1	46
<i>Estructura Organizativa INAPYMI</i>	46
Figura 2	47
<i>Estructura Organizativa de la Oficina Estatal Mérida</i>	47
Figura 3	47
<i>Listado del Personal que Integra la Oficina Estatal</i>	47
Figura 4	57
<i>Dimensiones claves del Test TMMS-24</i>	57
Figura 5	70
<i>Proceso del liderazgo como transformación personal</i>	70
Figura 6	74
<i>Las 5 prácticas del liderazgo ejemplar vs los 10 compromisos del liderazgo</i>	74
Figura 7	82
<i>Metodología del Estudio de Caso</i>	82
Figura 8	93
<i>Unidad de Análisis</i>	93

Resumen

En el contexto actual se valoran positivamente las habilidades blandas de los colaboradores, por lo tanto, la práctica de la inteligencia emocional y del liderazgo ejemplar son más que una necesidad. La oficina del Instituto Nacional de la Pequeña y Mediana Industria (INAPYMI) es el ente rector las pequeñas y medianas industrias (PYMI), en la ciudad de Mérida, por ende, es su responsabilidad contar con colaboradores que garanticen una atención y servicio óptimo a dichas PYMI. Por esta razón, se desarrolló esta investigación titulada “Plan de Inteligencia Emocional y Liderazgo Ejemplar. Caso: Oficina INAPYMI – Mérida”. Se enmarca dentro del enfoque cualitativo o paradigma interpretativo, a través de un estudio de caso proyectivo que consistió en la aplicación dos cuestionarios estandarizados y ampliamente validados para tal fin, el primero para reconocer la inteligencia emocional existente en los colaboradores y el segundo para valorar el inventario de prácticas de liderazgo ejemplar. Los resultados de la presente investigación permitieron al investigador dar respuestas a los objetivos planteados en relación a reconocer el nivel de inteligencia emocional, valorar las prácticas de liderazgo ejemplar, identificar las dimensiones tanto de la inteligencia emocional y del liderazgo ejemplar que describen a los colaboradores del estudio de caso. Finalmente, a partir de los resultados obtenidos se elaboró una propuesta y se evaluó su factibilidad en relación a la inteligencia emocional y liderazgo ejemplar adecuado para los colaboradores del estudio. En el estudio participaron los 12 colaboradores de la oficina, ubicada en la parroquia Juan Rodríguez Suárez del Municipio Libertador del Estado Mérida. La principal contribución de esta investigación radica en el impacto del plan factible de inteligencia emocional y liderazgo ejemplar que contribuyen significativamente en el logro de los objetivos organizacionales.

Palabras clave: inteligencia, emocional, prácticas, liderazgo, test.

Abstract

Introducción

En los últimos tiempos, se ha observado un aumento significativo del interés tanto en el ámbito organizacional como en el académico en lo que respecta al desarrollo de habilidades como la inteligencia emocional y del liderazgo. Su aplicación se utiliza en tres contextos distintos. En primer lugar, se refiere a la capacidad de establecer relaciones efectivas con otras personas. En segundo lugar, se relaciona con la organización de ciertos aspectos de la personalidad que contribuyen al éxito tanto a nivel personal como profesional. En tercer lugar, se refiere a la habilidad para regular y gestionar la información emocional.

Durante el transcurso de este estudio, se examinará un conjunto de problemáticas con el objetivo de abordarlas, y se presentarán diferentes enfoques para ahondar en el campo de la inteligencia emocional, así como para analizar su impacto en el liderazgo dentro del entorno del estudio de caso seleccionado. Asimismo, el trabajo está estructurado de la siguiente manera:

El Capítulo I correspondiente al Planteamiento del Problema, aquí se describe el fenómeno de estudio, se presentan los objetivos los cuales se dividen en objetivo general y específicos, se plantea la justificación de la investigación y su importancia.

El Capítulo II contiene el Marco Referencial en el cual se sustenta el estudio, los antecedentes de la investigación relacionados con información acerca de la Inteligencia Emocional y el Liderazgo Ejemplar, principalmente bajo los argumentos del autor Daniel Goleman y sus distintos libros y estudios realizados, así como también el liderazgo propuesto por el mismo autor antes mencionado y además los aportes de Kouzes and Posner. Contiene además las bases teóricas que justifican la pertinencia de la utilización de los test seleccionados.

El Capítulo III es el Marco Metodológico que describe los métodos de investigación con los cuales se llevó a cabo el estudio. Igualmente, el tipo y diseño de la investigación, así como, las

técnicas e instrumentos de recolección de datos, validación y confiabilidad de los instrumentos finalmente, la operacionalización de las variables.

El Capítulo IV está referido al análisis y presentación de los resultados, contempla la manera cómo se alcanzaron los objetivos planteados a través del cotejo y tabulación de los datos recolectados.

El Capítulo V está orientado a la elaboración de la propuesta de plan factible para incentivar las prácticas de inteligencia emocional y de liderazgo ejemplar en la oficina; así como la descripción de la factibilidad técnica, operativa y económica de la misma.

Capítulo I

1. Planteamiento del Problema

El ser humano se desenvuelve en diferentes áreas a lo largo de su vida, en las primeras etapas adquiere diferentes herramientas que le permiten formar y desarrollar su personalidad que en determinado momento debe surgir e influye en la calidad de vida que tendrá la persona en la sociedad. Son muchos los factores que inciden en la personalidad de un ser, en el pasado se consideraba que el principal elemento que una persona debía tener era la inteligencia intelectual y el poseerla era suficiente para tener éxito; sin embargo, en la actualidad no es la única habilidad considerada como un factor básico, ya que las personas interactúan unas con otras y en la calidad de esa interacción en la cual se manejan diferentes habilidades y destrezas, como por ejemplo el uso y manejo de las emociones propias, también llamada inteligencia emocional, son más valorada y de importancia que el mismo conocimiento intelectual.

La inteligencia emocional ha emergido como un constructo fundamental en el ámbito del comportamiento humano, especialmente en el contexto organizacional. Su importancia es cada vez más reconocida, dado que incide significativamente en la forma en que las personas se comunican, toman decisiones y, en última instancia, lideran. En el caso específico de los colaboradores del Instituto Nacional de Desarrollo de la Pequeña y Mediana Industria (INAPYMI) en Mérida, la necesidad de comprender y fomentar la inteligencia emocional se vuelve imperativa para lograr un liderazgo efectivo que propicie un entorno de trabajo saludable y productivo.

Uno de los ámbitos en el cual un ser humano debe interactuar con otras personas es en el área laboral, que generalmente se lleva a cabo en una empresa u organización y en donde necesariamente se deben llevar relaciones interpersonales con otras personas como clientes internos, externos, colaboradores y superiores, para convertirse así en una base fundamental del

desempeño laboral.

Todo lo explicado anteriormente refleja que el ser humano no solo debe actuar de una forma mecánica, sino convertirse a lo largo del crecimiento en un ser integral y capaz de desarrollar su inteligencia emocional que automáticamente mejorará el desempeño laboral lo cual es fundamental y es la base de toda organización, por ello, si una persona es inteligente emocionalmente también lo será en todos los demás aspectos que demanda la sociedad, incluido el ambiente laboral y podrá alcanzar objetivos que lo convertirán en una persona exitosa. Al considerar lo expuesto anteriormente, se plantea la siguiente afirmación.

Goleman (1998), afirma que la inteligencia emocional, en el nivel más general, se refiere a las aptitudes para reconocer y regular las emociones en nosotros mismos y en los demás. El término "inteligencia emocional" se refiere a la 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. Se trata de un término, pues, que engloba habilidades muy distintas —aunque complementarias— a la inteligencia académica, la capacidad exclusivamente cognitiva medida por el cociente intelectual. En este sentido, hay personas que son cognitivamente muy inteligentes intelectualmente pero que, al adolecer de inteligencia emocional, terminan trabajando para otros con cocientes intelectuales inferiores pero que poseen una inteligencia emocional superior a la suya (p. 24).

En el ámbito laboral, Goleman (1999) señala que el concepto de inteligencia emocional demuestra que aquellos individuos que alcanzan altos niveles dentro de las organizaciones poseen un notable control sobre sus emociones, se encuentran motivados y son capaces de generar

entusiasmo. Asimismo, son capaces de trabajar en equipo, muestran iniciativa y logran influir en el estado de ánimo de sus compañeros.

El liderazgo, en su esencia, implica la habilidad de influir en otros para alcanzar objetivos comunes. En el marco de INAPYMI, el liderazgo efectivo es indispensable para facilitar la colaboración entre los diferentes actores involucrados en el proceso productivo de la institución. Los líderes que poseen habilidades de inteligencia emocional son capaces de crear un entorno que fomenta no solo el rendimiento individual, sino también el trabajo en equipo. Esto se traduce en una mayor motivación por parte de los colaboradores, quienes se sienten escuchados, valorados y comprendidos. Por tanto, la carencia de inteligencia emocional en los líderes podría resultar en un ambiente de trabajo tenso, donde la comunicación falla y los conflictos son más frecuentes, lo cual puede afectar negativamente al rendimiento del equipo y, en consecuencia, a los objetivos del INAPYMI.

Se ha comprendido que el éxito depende de muchos factores más que solo de la capacidad intelectual o destreza técnica, y que, para sobrevivir y superarse en el cada vez más turbulento mercado laboral, se requiere el dominio de otros tipos de habilidades. Anteriormente, muchos empleados lograban subir de puesto a pesar de carecer de inteligencia emocional, pero a medida que el mundo laboral se ha vuelto más competitivo y complejo, las empresas más eficaces son aquellas en las que las personas tienen la capacidad de trabajar en equipo óptimamente.

Para Goodman, Devadas & Hughton (1988):

Un equipo de trabajo es un grupo pequeño de individuos (entre 4 y 9), organizados en una tarea e integrados en la estructura organizativa, con unos objetivos específicos y posibilidades de interacción frecuente (presencial o no). El objetivo con estos equipos es que cuenten con la información y con los recursos

suficientes para puedan tomar decisiones de forma autónoma.

Las emociones son primordiales del ser humano y una forma de interactuar con el entorno, tiene en cuenta los aspectos intrínsecos como sentimientos y habilidades tales como el control de impulsos, autoconciencia, motivación, entusiasmo, perseverancia, empatía, autodisciplina, que resultan indispensables para una buena adaptación, desempeño laboral y sus relaciones interpersonales. Una vez que la persona entra a una empresa, para que pueda dar lo mejor de sí y hacer bien el trabajo, se le proporcionan las herramientas físicas, los conocimientos de sus funciones y cómo ejecutarlas, además de esto se debe velar porque se sienta satisfecho en su vida personal y motivada para sobresalir en su ámbito laboral.

En el medio laboral, se maneja la idea de que las personas más inteligentes son quienes logran los éxitos laborales y empresariales, los mejores puntajes en evaluaciones de desempeño, los cargos gerenciales, en fin el poder dentro de las empresas, por estas razones se olvida lo que conforma en sí al ser humano, sus emociones.

Hesselbein, Goldsmith, y Beckhard (2004), consideran que “los líderes del futuro serán aquellos que se centren en ellos cómo ser y en ellos cómo llegar a ser”. La inteligencia emocional, social y el liderazgo están adquiriendo cada vez más importancia en nuestra sociedad, incluyendo el entorno laboral. La forma en que pensamos y actuamos no solo afecta a nivel individual, sino que también impacta en la interacción y en la dinámica de los equipos de trabajo.

Goleman (2005), la autorregulación, empatía e inteligencia social son elementos esenciales que un líder debe poseer para garantizar un ambiente de trabajo eficaz. Aunque el coeficiente intelectual y la capacidad técnica son aspectos clave del liderazgo, la inteligencia emocional es igualmente fundamental. Es crucial que una organización, los líderes comprendan la existencia de la inteligencia emocional, su influencia en los equipos de trabajo, la motivación de estos, su

relación con el éxito personal y profesional, y los principales estilos de liderazgo para establecer una relación de liderazgo / colaborador ejemplar.

1.1. *Formulación del Problema*

En Venezuela entre los años 2000 y 2015, se modificaron, crearon y derogaron leyes y estatutos, funciones entre otros relacionados a los trabajadores (colaboradores) de la administración pública; muchas de estas contemplan e incluyen las habilidades blandas como parte de las evaluaciones de desempeño del colaborador, tomando en cuenta muchas características del bienestar del ser.

El INAPYMI, es el Instituto Nacional de Desarrollo de la Pequeña y Mediana Industria, y tiene por objeto ejecutar las políticas de fomento, recuperación, promoción y desarrollo que en materia de la pequeña y mediana industria dicte el ejecutivo nacional.

Cuando se habla de pequeña y mediana industria, se toma en consideración el artículo 3 de la “ley para la promoción y desarrollo de la pequeña y mediana industria”, que dice:

Toda unidad de explotación económica realizadas por las personas jurídicas y naturales que efectúen actividades de transformación de materias primas en insumos, en bienes industriales elaborados o semielaborados, que respondan a uno de los parámetros establecidos por el ejecutivo nacional mediante el reglamento de esta ley según los criterios que se indican a continuación: promedio de anual del número de trabajadores y el valor de las ventas anuales expresado en unidades tributarias, estableciendo los límites máximos y mínimos.

La pequeña industria, contempla un promedio anual del número de trabajadores de hasta cincuenta (50) y el valor de la facturación anual de hasta doscientas mil unidades tributarias

(200.000 UT).

La mediana industria consiste en un promedio anual de trabajadores no menor a (51) ni mayor a cien (100), y valor de las ventas anuales entre doscientos mil una (200.001) y quinientas mil (500.000) unidades tributarias.

Tanto en la pequeña como en la mediana industria ambos parámetros son concurrentes. El Instituto presta apoyo a la pequeña y mediana industria en asistencia financiera (financiamiento), asistencia técnica (seguimiento y comercialización), Servicios Informativos (Divulgación) y Desarrollo y consolidación de Parques Industriales.

Como es conocido, la mayoría de los entes públicos aplican trimestral y semestralmente evaluaciones de desempeño donde se evalúan indicadores de tipo cualitativos y genéricos según se contempla en el Manual Descriptivo de Competencias Genéricas para Cargos de Carrera de la Administración Pública Nacional, y entre las habilidades que son evaluadas a los colaboradores de manera individual se tiene las siguientes:

Compromiso con Valores Organizacionales: mide el grado de identificación y responsabilidad con los valores y cultura del Instituto. Atiende más a los intereses organizacionales que a los personales.

Autodesarrollo: mide la motivación para el mejoramiento continuo a través de estudios, cursos, lecturas y cualquier otra actividad individual y organizacional que aseguren su evolución personal y profesional.

Calidad de Servicio: mide el grado en que los procesos de trabajo y las relaciones interpersonales reflejan el interés por satisfacer los requerimientos de los usuarios externos e internos, ofreciéndoles el mejor servicio.

Comunicación: mide la habilidad para recibir, comprender y transmitir en forma oral y

escrita, ideas e información de manera que facilite la rápida comprensión, logrando una actitud positiva en cualquier situación de trabajo.

Creatividad e Iniciativa: mide la capacidad del empleado para aportar y concretar ideas útiles y oportunas, que permitan el mejoramiento continuo de los procesos, para alcanzar los objetivos establecidos.

Gestión de Procesos: mide la capacidad que posee el empleado para planificar, organizar y dar seguimiento a las actividades emprendidas, enfatizando la consecución de los resultados con una adecuada administración de recursos.

Capacidad de Análisis y Síntesis: mide la habilidad para identificar y jerarquizar los elementos, relaciones y principios que integran un sistema, situación o problema; formulando soluciones concretas y relevantes.

Trabajo en Equipo: mide la disposición a la unificación de esfuerzos con el resto de los empleados del área, en la consecución de las actividades y objetivos comunes.

Goleman (1998), en su libro *La práctica de la inteligencia emocional*, cita que:

Las habilidades de la inteligencia emocional son sinérgicas respecto de las cognitivas y los trabajadores "estrella" tienen unas y otras. Porque el hecho es que, cuanto más complejo sea un determinado trabajo, mayor es la importancia de la inteligencia emocional, aunque sólo sea porque su deficiencia puede obstaculizar el uso de la experiencia o la inteligencia técnica que tenga la persona. (p. 30).

En tal sentido, partiendo de la idea del autor, un colaborador debe poseer en congruencia las habilidades técnicas y las habilidades emocionales para que estas no difieran o interfieran en el buen desempeño de sus funciones laborales. Esto cobra mayor relevancia en el caso de los líderes, quienes tienen a su cargo a otros colaboradores. La situación laboral del país ha cambiado

drásticamente en los últimos 10 años y en detrimento de muchos de los beneficios personales y profesionales, lo mismo ha ocurrido dentro de la organización en los últimos años, se han observado niveles alarmantes de baja productividad, conflictos, desmotivación y expresión de insatisfacción en la organización, lo cual se refleja en conflictos individuales e interpersonales, condiciones que no son beneficiosas para ninguna organización.

Ahora bien, muchas de las leyes, manuales y estatutos han ido perdiendo vigencia, oportunidad y relevancia; siendo los más perjudicados los colaboradores que han desarrollado largas carreras administrativas en la función pública. Sin embargo, una gran cantidad del personal activo, sigue laborando en condiciones bastante caóticas, pésimas para su desarrollo profesional, crecimiento personal y sumándole la baja remuneración.

La oficina INAPYMI – Mérida, contaba para el año 2012 con un total de 60 funcionarios activos, para el año 2017 ya había menos de 30 colaboradores y en la actualidad hay en total 11 colaboradores activos y un funcionario en estatus de jubilado. La mayoría de los colaboradores que laboran en estas instituciones actualmente no cuenta con la forma de cambiar su situación laboral, dado que son profesionales que le han dedicado un largo tiempo al desempeño de la función administrativa pública, es decir comenzaron esta carrera hace ya más de 15 años y actualmente, los colaboradores pasan de los 40 y 50 años de edad.

En este sentido, contextualizando el problema se desea llevar a cabo una investigación identificando las habilidades de la inteligencia emocional y liderazgo que podría estar afectando negativamente el desarrollo de sus actividades laborales y relaciones interpersonales dentro de la organización de tipo propuesta que esté relacionada con las habilidades de inteligencia emocional y liderazgo. Por lo tanto, se ha planteado proponer un plan de inteligencia emocional y liderazgo ejemplar para los colaboradores que hacen vida en la oficina INAPYMI - Mérida, el cual consta

de: un coordinador de oficina, 9 analistas (profesionales de carrera), un aseedor y un conductor.

La Oficina Regional no cuenta con información detallada, relacionada y relevante del personal que está actualmente activo y su oficina central de Recursos Humanos está ubicada en la sede central (Gran Caracas). Para ello se consideró importante realizar un estudio de caso que permita proporcionar una herramienta útil para la toma de decisión de los directivos implementar planes, para orientar las políticas y estrategias que mejoren las debilidades y afianzar las fortalezas existentes en los colaboradores que incentive la inteligencia emocional y el liderazgo ejemplar en la organización.

Debido a la importancia del tema y su influencia en la vida cotidiana surge las siguientes interrogantes; al equipo de la oficina del INAPYMI – Mérida

¿En qué medida se encuentra la inteligencia emocional en los colaboradores de la Oficina del INAPYMI – Mérida? ¿Qué tipo de liderazgo está presente en los colaboradores de la Oficina INAPYMI – Mérida? ¿Qué dimensión de la inteligencia emocional describe a los colaboradores? De acuerdo a las prácticas de liderazgo presente en los colaboradores de la Oficina ¿Cómo incentivar la inteligencia emocional y el liderazgo ejemplar en los colaboradores del INAPYMI - Mérida?

1.2. Objetivos

1.2.1. Objetivo General

Proponer un plan de inteligencia emocional y liderazgo ejemplar en la oficina INAPYMI – Mérida.

1.2.2. Objetivos Específicos

1. Reconocer el nivel de inteligencia emocional en los colaboradores que forman parte de la oficina de INAPYMI-Mérida.
2. Identificar el tipo de prácticas de liderazgo ejemplar presente en la organización.
3. Identificar la dimensión de la inteligencia emocional y del liderazgo ejemplar que describe a los colaboradores de la Oficina
4. Elaborar un plan de inteligencia emocional y liderazgo ejemplar para la oficina INAPYMI – Mérida.
5. Describir la factibilidad del plan de inteligencia emocional y liderazgo ejemplar propuesto.

1.3. Justificación

Debido a la actual prevalencia de la globalización, se ha incrementado el nivel de competencia laboral, lo cual implica que tanto las organizaciones como sus colaboradores deben reconocer la importancia de desarrollar la inteligencia emocional, el trabajo en equipo y el liderazgo. Estas habilidades son fundamentales para garantizar el bienestar personal y de los demás, así como para asegurar la eficiencia y productividad de la organización. Además, el desarrollo de estas habilidades contribuye a un liderazgo organizacional sobresaliente, fomenta la competitividad y sostenibilidad de la organización.

La premisa principal de la importancia de la inteligencia emocional consiste en que el éxito personal y profesional requiere el conocimiento y manejo de las propias emociones y las de los demás. Según Goleman, (1996) para ser exitoso no basta con tener un coeficiente intelectual alto, es necesario comprenderse a uno mismo, sus metas, intenciones, reacciones, entre otros, a la vez que se comprende a los demás y sus sentimientos. Según Cooper & Sawaf (1999), los rasgos más comunes entre los líderes y gerentes exitosos a nivel mundial son sus habilidades personales como toma de decisiones, liderazgo, comunicación abierta, relaciones de confianza, trabajo en equipo, lealtad, integridad, creatividad, innovación, entre otros. Estas habilidades están basadas en el conocimiento y manejo de sus propias emociones.

Goleman (1995), plantea sobre la inteligencia emocional en el ámbito laboral, en su libro “Inteligencia Emocional en la Empresa” lo siguiente:

En el entorno laboral, la inteligencia emocional es fundamental para el éxito. Las competencias emocionales como la empatía, la autoconciencia y el trabajo en equipo son esenciales. La capacidad de reconocer, entender y gestionar nuestras propias emociones, así como las de los demás, nos permite establecer relaciones

interpersonales positivas, resolver conflictos de manera efectiva y generar un clima laboral favorable. Además, la inteligencia emocional ayuda a tomar decisiones acertadas, adaptarse a los cambios y afrontar el estrés de manera más efectiva. En un mundo cada vez más conectado y competitivo, la inteligencia emocional puede marcar la diferencia entre el éxito o el fracaso profesional” (p. 317).

La inteligencia emocional en el ámbito laboral, haciendo énfasis en la cita anterior, tiene diversas utilidades, tales como aumentar la productividad, asumir mayores responsabilidades, recibir críticas de manera constructiva sin adoptar una actitud defensiva, mantener el estado de ánimo positivo, fomentar relaciones saludables con los compañeros y manejar de manera adecuada situaciones bajo presión y estrés.

Recientemente se ha analizado la importancia del aspecto emocional tanto en el éxito personal y profesional como en el liderazgo. Por lo tanto, es comprensible cuestionar si la inteligencia emocional es innata o si se adquiere y se desarrolla a lo largo del tiempo mediante la práctica. Dado que la inteligencia emocional es clave para alcanzar el éxito y facilita que una persona sea líder en una empresa, es fundamental comprender su origen y si es posible desarrollarla. En caso de que sea adquirible y desarrollable, todos los trabajadores y líderes tendrían la oportunidad de mejorar su aspecto emocional, lo que probablemente les permitiría ascender en sus empresas, mejorar como personas y líderes, y gestionar de manera más eficiente los conflictos diarios.

El hecho de nacer con una característica, en este caso un determinado nivel de inteligencia emocional, implica que está presente en el ADN de cada individuo, al igual que el color de ojos, piel o cabello. Es por ello que, el estudio tiene su justificación, en primer lugar, clarificar objetivos de la organización en relación a la capacitación y planes de crecimiento dentro de la organización

más orientados a las necesidades propias del ser humano integral y sin menospreciar sus habilidades técnicas, potenciando las habilidades blandas: los directores públicos necesitan instrumentos cualitativos y cuantitativos para poder describir y poner en claro los objetivos en Planes Estratégicos. A su vez, conocer y valorar más sobre el desempeño individual de las actividades que realiza la institución, con lo que también se consiguen datos sobre los resultados de las mismas.

Finalmente, dada la estructura y características específicas de la Función Pública, este estudio podría convertirse en una práctica continua y regular en pro de mejorar y potenciar los resultados de los Objetivos Organizacionales, útiles para motivar servidores públicos e incentivarlos según los resultados alcanzados. Se consigue de esta forma que su entorno sea cambiante y que se los involucre en diferentes proyectos de mejora, novedosos respecto a su gestión administrativa habitual. Se trata, pues, de un instrumento básico para la gestión pública, prueba de ello es la amplia aceptación con que cuenta a nivel internacional.

Salovey & Mayer (1990) definen la inteligencia emocional:

La inteligencia emocional incluye la habilidad para percibir con precisión, valorar y expresar emoción; la habilidad de acceder y/o generar sentimientos cuando facilitan pensamientos; la habilidad de comprender la emoción y el conocimiento emocional; y la habilidad para regular las emociones para promover crecimiento emocional e intelectual (p. 189).

En términos generales, la inteligencia emocional se define como la capacidad de interactuar de manera efectiva con los demás, colaborar en entornos grupales, manejar situaciones difíciles y conflictivas, fortalecer relaciones afectivas, desarrollar empatía social, desarrollar el autoliderazgo, controlar los impulsos y mantener un equilibrio emocional adecuado.

Con esta investigación, se busca despertar el interés y la motivación en futuros investigadores del comportamiento organizacional para que continúen trabajando en el área de desarrollo humano. En la actualidad, tanto los líderes como los empleadores buscan alcanzar equilibrio entre las competencias técnicas y el manejo de las habilidades blandas duras. Por lo tanto, es de vital importancia llevar a cabo estas investigaciones que contribuyan a mejorar emocionalmente al personal de las organizaciones que se ven afectadas por los numerosos cambios que se presentan, así como la falta de solidaridad laboral, la falta de liderazgo, la falta de trabajo en equipo, la falta de empatía, autoliderazgo, autoconocimiento, en fin, la falta de inteligencia emocional y la desmotivación, entre otros factores.

1.4. Alcance

En una época como la que vivimos, caracterizada por la incertidumbre, el cambio, los desequilibrios, el estrés, la competitividad y la globalización, así como donde el conocimiento se vuelve rápidamente obsoleto, habilidades como la inteligencia emocional y el liderazgo presente en los colaboradores de una organización se ha convertido en un escenario propicio de temas de investigación; por otro lado, y puesto que nuestro país tiene poca tradición en investigación, hay que tomar en cuenta que son innumerables los problemas a nuestra disposición que esperan ser investigados.

En este sentido, la finalidad de esta investigación es despertar la curiosidad y la motivación en futuros investigadores del comportamiento organizacional, con el fin de que continúen su labor en el campo del desarrollo humano. En la actualidad, es evidente que el personal de las organizaciones de índole pública se encuentra emocionalmente vulnerable debido a las insatisfacciones y descontentos que los llevan al borde del desequilibrio.

De acuerdo a la oportunidad del investigador para realizar esta investigación se ha optado por un estudio de caso y la idea no es la de generalizar los resultados de la investigación sino por el contrario, reconocer y valorar las conclusiones obtenidas en la investigación y la de contribuir con planes de mejoras requeridas en la dicha institución del Estado, siendo un ente con funciones de servicios permanece en constante evaluación por sus usuarios y es por ello que la Oficina Estatal Mérida, ha permitido realizar el estudio de caso y los colaboradores han aceptado positivamente aportar la información relacionada a reconocer su nivel de inteligencia emocional y las prácticas del liderazgo ejemplar.

En este propósito, la unidad de análisis en consideración es la inteligencia emocional y la práctica del liderazgo ejemplar, la cual representa una nueva perspectiva sobre la importancia del colaborador para la empresa, se observa una mejora en la participación, creatividad y desarrollo constante del individuo. Rico (2002) menciona que

una persona puedes ser muy inteligente, trabajadora y conocer muy bien un área determinada, pero si carece de un adecuado conocimiento de las relaciones interpersonales, lo más probable es que no dure en un puesto que exige tratar con otras personas.

En relación a las habilidades blandas del liderazgo ejemplar (transformacional), se contribuye a asegurar el crecimiento tanto personal como empresarial. Esta investigación podría conducir a una propuesta para fortalecer los aspectos positivos y reemplazar los aspectos negativos y con oportunidad de mejora de la organización, con el objetivo de beneficiar tanto al colaborador como a la organización. De esta manera, se lograría un mayor nivel de compromiso por parte del personal que conforma la institución hacia la mejora de los servicios al cliente: atención al cliente, tanto interno (colaboradores, coordinadores, en fin, el personal) como externo (público general,

clientes, proveedores, etc).

Es importante destacar que la presente investigación plantea un desafío, ya que aborda un tema de actualidad que no ha sido previamente estudiado en la institución antes mencionada. Además, se puede afirmar que este tema proporciona una base sólida o insumo para futuras investigaciones en el campo de los recursos humanos de otras organizaciones o instituciones públicas, específicamente en relación con la salud ocupacional, considerando a las personas como el elemento más crucial de la organización. Cabe mencionar también que esta investigación se enmarca dentro de la línea de investigación de la universidad denominada gerencia pública (CIDE, s.f).

Capítulo II

2. Marco Teórico

En función de darle continuidad al proceso de investigación, es necesario realizar una revisión bibliográfica y documental de la temática abordada en el presente estudio, además de explicar la corriente teórica con la cual se trabajará. Tal como señala Balestrini (2006) el marco teórico: “es el resultado de la selección de aquellos aspectos más relacionados del cuerpo teórico epistemológico que se asume, referidos al tema específico elegido para el estudio.” (p. 91). Este capítulo del trabajo de investigación, está integrado por los antecedentes de la investigación, bases teóricas, bases legales, categorías y subcategorías.

Bernal (2006) señala que “el marco teórico se entenderá aquí como la fundamentación teórica dentro de la cual se enmarcará la investigación que va a realizarse. Es decir, es una presentación de las principales escuelas, enfoques o teorías existentes sobre el tema objeto de estudio, en que se muestre el nivel del conocimiento en dicho campo, los principales debates, resultados, instrumentos utilizados, y demás aspectos pertinentes y relevantes sobre el tema de interés.” (p. 126).

Este capítulo del trabajo de investigación, está integrado por los antecedentes de la investigación, bases teóricas, bases legales y la operacionalización de las variables. Particularmente, se describirán antecedentes de estudios en Venezuela acerca de la inteligencia emocional, también se hará una descripción acerca del liderazgo ejemplar (tipos de liderazgo), se hará una reseña de lo que es INAPYMI, además se describirá la unidad de análisis.

2.1. Antecedentes de la investigación

Como su nombre lo indica, los antecedentes hacen referencia a los trabajos de investigación que anteceden al que se está desplegando. García, (2011) señala que los antecedentes: “conforman el origen del estudio y en este apartado se exponen de manera resumida algunos trabajos realizados por otros autores que abordan el mismo objeto de estudio, o aspecto y efectúan un proceso de investigación similar”. (p. 31). Aquí se tomarán en cuenta trabajos de grado, trabajos de ascenso, revistas especializadas y trabajos de investigación relacionados con las categorías escogidas, a nivel internacional, nacional, y local.

Contreras (2023) en su investigación titulada “Inteligencia emocional para coadyuvar la gestión del talento humano del instituto autónomo cuerpo de policía del estado Cojedes”, de la Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales “Ezequiel Zamora”, para optar al grado de Magíster Scientiarum, San Carlos-Venezuela; cuyo objetivo primordialmente se basa en analizar la importancia de la inteligencia emocional para coadyuvar la gestión del talento humano del Cuerpo de Policía del Estado Cojedes, todo ello para propiciar la participación en las soluciones de los conflictos que se presentan en la institución, a fin de optimizar las habilidades y competencias del talento humano.

La investigación hace referencia a la aplicación de los enfoques teóricos respecto a la inteligencia emocional en la solución de conflictos y estrategias gerenciales para mejorar a los funcionarios y desarrollar habilidades emocionales que faciliten la gestión del talento humano. La Investigación por otro lado, está basada en el paradigma cuantitativo, de naturaleza positivista, enmarcada dentro de una investigación de tipo descriptiva, con un diseño de campo no experimental. Se extrajo una muestra de 25 individuos, la técnica utilizada fue la encuesta en la modalidad de cuestionario de cuarenta y seis (46) preguntas de escala Likert, arrojando un índice

de confiabilidad de 0,68.

Entre los resultados está que los funcionarios policiales están de acuerdo que el autoconocimiento emocional es importante desarrollarlo y fortalecerlo ya que permite la autovaloración, tener una autoestima alta y pueden respetarse a sí mismo, ser positivo, fiel, dar descanso a la lógica y a la racionalidad. En conclusión, se identifica que la inteligencia emocional juega un papel determinante en la ejecución de operaciones cotidianas del cuerpo de policía del estado Cojedes. Este estudio es tomado como antecedentes de acuerdo a la importancia de reconocer la inteligencia emocional en colaboradores del sector público en Venezuela y la importancia de su existencia en las habilidades de los mismo para el trabajo cotidiano de las distintas organizaciones.

Rosas (2017), en su investigación denominada “Influencia de la inteligencia emocional en el liderazgo y en la organización”, la cual se llevó a cabo en la Universidad Militar Nueva Granada Facultad de Ciencias Económicas Especialización Alta Gerencia Bogotá, Colombia con el objetivo de Identificar la importancia que tiene la inteligencia emocional en el desarrollo de las organizaciones. Plantea que dentro de las organizaciones es necesario contar con personal capacitado no solamente en la parte de conocimientos (intelectual) sino también equilibrados emocionalmente.

El manejo correcto de las emociones es fundamental para todas las personas que laboran en las empresas y en especial para los líderes quienes van a establecerla efectividad del personal. Un buen líder creará excelentes estrategias para calmar las emociones que están trastornadas de algunos de los colaboradores de la organización, además deberá mostrar empatía con los demás y así podrá centrar su atención y de esta manera dialogar de temas más positivos y que sean de interés común sirviendo de distracción y será beneficioso para el colaborador. Para las

organizaciones, conseguir al mejor en algún perfil es cuestión de tiempo y dinero, pero será más difícil encontrar al más competente.

Es importante reconocer que una persona intelectualmente superior o un nivel de experticia en determinada tarea puede llegar a ser negativo para el éxito laboral en las nuevas organizaciones. Esto quiere decir que no existe una capacidad de aceptar críticas, consejos y trabajar en equipo de los mejores. Un buen líder debe manejar la inteligencia emocional para poder desempeñar el papel que le corresponde de un modo correcto.

Se tomó esta investigación como aporte en el énfasis de los tipos de liderazgo y las diferentes posturas teóricas según varios autores la comparación y, por otro lado, la influencia de la inteligencia emocional en las organizaciones y empresas, garantizando líderes motivados, colaboradores efectivos en el trabajo en equipo, en definitiva, habilidades de negociación y de liderazgo.

Araque (2016), la presente investigación tuvo como objetivo “Proponer estrategias de inteligencia emocional, a fin de garantizar un mejoramiento en la atención al cliente por parte de los funcionarios del Banco de Venezuela Agencia 180 Santa Bárbara de Barinas”. El trabajo se orientó bajo la modalidad de proyecto factible, apoyado en el diseño de campo y tipo descriptivo. El cual, permitió elaborar estrategias con la finalidad de solucionar un problema o necesidad dentro de un contexto estudiado. Se tomó la población total de los empleados de la institución en estudio, correspondiendo de igual manera a la muestra con un total de catorce (14) empleados, Como técnicas de recolección de datos la encuesta y el instrumento un cuestionario contentivo de 30 preguntas con ítems de categorías Siempre (S), Algunas Veces (AV) y Nunca (N).

Se validó a través de juicio de expertos y la confiabilidad fue de 0,95. La información obtenida se presentó según la estadística descriptiva en tablas de distribución de frecuencias,

gráficos y análisis. Como conclusión de acuerdo a la metodología aplicada, se pudo constatar la necesidad de la propuesta, aun cuando en muchas de las dimensiones los empleados presentaron tendencia positiva, siempre se tuvo un porcentaje de 20 a 25% que presentó resultados negativos ante el conocimiento y manejo de la inteligencia emocional por parte de los empleados, en tal sentido se hizo evidente la necesidad de la propuesta. De igual manera se pudo determinar la factibilidad técnica, económica y social de la propuesta.

Este estudio fue tomado como antecedentes ya que involucra la inteligencia emocional en el área laboral y en un empresa de servicios tal como es la institución que es el sujeto de estudio, comparte algunas similitudes: INAPYMI es una institución Financiera No Bancaria y de atención al cliente y en el cual se quiere medir el nivel de inteligencia emocional y el estilo de Liderazgo presente en el estudio; el Banco de Venezuela es una Institución Financiera Bancaria también de prestación de servicios y atención al cliente por lo que resulta muy apropiado su mención. Los resultados obtenidos son interesantes en el sentido de la necesidad y la validación de la propuesta de incluir un plan de enseñar inteligencia emocional en los colaboradores de la oficina en estudio.

Barbosa (2013) en su artículo titulado, “Liderazgo e inteligencia emocional en personas que desempeñan jefaturas en empresas de Bogotá”; señala que el objetivo investigativo fue describir el estilo de liderazgo, el desempeño en competencias de liderazgo eficaz y el nivel de habilidades de la inteligencia emocional de jefes que trabajan en tres empresas ubicadas en la ciudad de Bogotá. Los resultados muestran que los líderes tienden a autoevaluarse con un mayor número de conductas de liderazgo transformacional que, de liderazgo transaccional, a diferencia de sus seguidores que los evalúan más como líderes transaccionales. Existe bajo dominio de competencias personales y sociales de la inteligencia emocional, teniendo impacto en el estilo de liderazgo y en las variables de consecuencias organizacionales.

La reflexión obtenida con este estudio es que los datos utilizados en la investigación hacen parte de una serie de trabajos investigativos liderados por la autora de este artículo a nivel académico y de consultoría. Por cada uno de los líderes evaluados, se desarrollaron tres aspectos. Una comparación entre la percepción que tiene el líder sobre su desempeño (a partir de las variables de primer, segundo y tercer orden del modelo de liderazgo de rango total) y la percepción de sus subordinados, con el fin de establecer coincidencias y discordancias.

Gómez & Gutiérrez, (2005) en su trabajo de grado titulado, “Inteligencia emocional y estilos de abordajes de conflictos organizacionales adoptados por gerentes exitosos de Venezuela”, el propósito de la presente investigación fue determinar la relación entre inteligencia emocional y los diferentes estilos de abordaje de conflictos organizacionales adoptados por los 100 gerentes más exitosos de Venezuela según la revista GERENTE 2004, es decir, detectar si a través de un alto o bajo coeficiente emocional los ejecutivos de alto nivel tienden a adoptar algún estilo de abordaje de conflictos en particular, dicho de otro modo, saber si la inteligencia emocional está directamente relacionada con el manejo de un estilo específico.

Para lo cual se utilizó una muestra de 100 gerentes divididos en 10 estratos, los cuales estaban compuestos a su vez por 10 gerentes cada uno. Sin embargo, cabe destacar que se presentó una muerte experimental de 18% de la muestra inicial de 100 gerentes, reduciendo dicha muestra a 82 gerentes.

El tipo de estudio fue descriptivo correlacional de diseño de campo, en el cual se observó el comportamiento de las variables (inteligencia emocional y estilos de abordaje de conflictos) por medio del uso de dos instrumentos de medición, a saber: un cuestionario para medir el Coeficiente Emocional diseñado por Cooper y Sawaf (1998) y un cuestionario propio para medir la segunda variable el cual corresponde a una modificación del cuestionario elaborado por los profesores

William Medina Quero y César Sánchez Marichal de la guía de Gerencia del Recurso Humano en Proyectos de la Universidad Católica Andrés Bello Postgrado en Gerencia de Proyectos.

Como resultado de esta investigación se concluyó que debido a la correlación no nula pero significativamente débil evidenciada por el bajo coeficiente de correlación en el análisis estadístico, se puede decir que no existe relación entre el nivel de inteligencia emocional y el nivel de cada uno de los estilos que un gerente pueda adoptar para abordar un conflicto, es decir, el hecho de que un gerente tenga un alto nivel de IE como efectivamente lo tienen los gerentes de la muestra en estudio, no quiere decir que va a existir un alto nivel de estilo de abordaje competitivo, adaptativo, evasivo, cooperativo o comprometedor.

Los autores, señalan que el propósito del estudio fue determinar la relación entre la inteligencia emocional y los diferentes estilos de abordajes de conflictos organizacionales, es decir si coeficientes de inteligencia emocional elevados tenían una relación con la elección de un estilo de abordaje específico.

2.2. Breve Reseña Histórica de la Organización

El Instituto Nacional para el Desarrollo de la Pequeña y Mediana Industria (INAPYMI) fue creado por Ley Habilitante, mediante Decreto 1.547 del 09 de noviembre de 2001 con fuerza de Ley para la Promoción y Desarrollo de la Pequeña y Mediana Industria, publicado en la Gaceta Oficial Extraordinaria N° 5.552, de la República Bolivariana de Venezuela, de fecha 12 de noviembre de 2001. Tiene por objeto, de acuerdo a lo establecido en su Ley de creación, ejecutar las políticas de Fomento, Recuperación, Promoción y Desarrollo que en materia de la Pequeña y Mediana Industria dicte el Ejecutivo Nacional.

Es un Instituto Autónomo con personalidad jurídica y patrimonio propio e independiente de la República, estuvo adscrito al Ministerio de la Producción y el Comercio hasta 14 de Septiembre de 2004, luego pasa a la adscripción del Ministro de Estado de Financiamiento para el Desarrollo el 15 de Septiembre de 2004, según Decreto 3.128, publicado en Gaceta Oficial N° 38.024, de la República Bolivariana de Venezuela de fecha 16 de Septiembre de 2004, denominación está corregida a Ministerio de Estado de Financiamiento para el Desarrollo Endógeno, publicado en Gaceta N° 38.046 de fecha 19 de octubre de 2004 está adscrito al Ministerio para la Economía Comunal (MINEC), de acuerdo a lo establecido en el Decreto 3.336 sobre Organización y Funcionamiento de la Administración Pública Central, publicado en la Gaceta Oficial N° 38.086 de fecha 14 de diciembre de 2004.

El Instituto Nacional de Desarrollo de la Pequeña y Mediana Industria (INAPYMI), tiene por objetivo ejecutar políticas de apoyo, fomento, promoción, expansión y recuperación de la pequeña y mediana industria, y demás unidades de producción social como factores fundamentales del fortalecimiento del modelo productivo social del país.

2.2.1. Misión, Visión y Objetivos estratégicos de la institución

a. Misión

Apoyar, fomentar, promocionar y recuperar a las pequeñas y medianas industrias y unidades de propiedad social, con énfasis en los sectores considerados como estratégicos para el país, optimizando sus niveles de productividad, calidad y eficiencia, fortaleciendo su compromiso social y la protección del medio ambiente.

b. Visión

Ser una institución que apoye en forma efectiva y oportuna a las pequeñas y medianas industrias y unidades de propiedad social de forma integral, contribuyendo a elevar la productividad del país en los sectores considerados como estratégicos y cubrir las necesidades más importantes de la población, bajo esquemas de compromiso y responsabilidad social y promoviendo el respeto al medio ambiente y el uso de tecnologías limpias.

c. Objetivos estratégicos de la institución

- Aprobar y ejecutar programas de financiamiento, a los fines de desarrollar la economía productiva.
- Aprobar y ejecutar programas de asistencia técnica desde la formulación del Proyecto productivo hasta su ejecución.
- Apoyar a pequeñas y medianas industrias en materia de infraestructura, así como en la recuperación, promoción y desarrollo de los Parques Industriales.
- Contribuir en la generación de redes inclusivas de comercialización y asistir en esta materia dentro de esquemas de cooperación y complementariedad industrial.
- Promover el acceso a los distintos procesos de intercambio socio productivo a nivel internacional.
- Apoyar en la articulación de los programas de compras del estado y los productos ofrecidos por pequeñas y medianas industrias y unidades de propiedad social.
- Contar con información oportuna acerca del estudio estadístico de los procesos de inicio, desarrollo, mantenimiento y funcionamiento de la pequeña y mediana industria y unidades de propiedad social, mediante el Observatorio Pymi.

- Elaborar el proyecto de Plan Estratégico Nacional de Desarrollo de la Pequeña y Mediana Industria y Unidades de Propiedad Social, el cual servirá de instrumento de planificación y orientación de su gestión y contendrá todas aquellas políticas, programas, proyectos, estrategias y acciones a ser ejecutadas, para el fortalecimiento del sector industrial.
- Brindar al sector de la PYMI y Unidades de Propiedad Social, formación y capacitación en todas las áreas de gestión, para contribuir al mejoramiento productivo.

2.2.2 Valores, principios de la organización

- Equidad: Es la condición de dar igual trato a los solicitantes de los servicios que ofrece el organismo, sin aplicar ventajas que no se basen en criterios estrictamente profesionales y técnicos.
- Productividad: Se refiere al logro de los resultados óptimos para el alcance de los objetivos en la organización, con altos niveles de rendimiento en las actividades que se realizan.
- Compromiso: Es la disposición de la organización y del trabajador para enmarcar su conducta a las necesidades, prioridades y metas de la organización. Es la condición de identificarse plenamente con la misión, visión y valores de la institución. Es importante para la organización pues le permite mantenerse protegida de la penetración de influencias y presiones externas, contrarias a los intereses del país.
- Iniciativa: Se refiere a la facultad de realizar propuestas útiles para mejorar el desempeño, mitigar o evitar problemas y crear nuevas oportunidades antes de ser requerido por el apremio de las circunstancias. Es importante para nuestra organización

porque ayuda a minimizar la aparición de futuros problemas que reducen su capacidad de gestión.

- **Eficacia:** Es la capacidad de lograr resultados eficientes al menor costo presupuestario y en el menor tiempo posible. Es importante para la institución pues le permite cumplir los objetivos con un adecuado uso de sus recursos.
- **Eficiencia:** Se define como la capacidad para lograr un fin empleando los mejores medios posibles.
- **Respeto:** Es el reconocimiento del valor del otro, se traduce en el reconocimiento del ser humano como entidad única, con pensamientos y valores propios. Consiste en saber valorar los saberes, intereses y necesidades de los otros individuos. Es beneficioso para la institución pues afianza la seguridad de sus trabajadores y usuarios, así como contribuye a recoger y aprovechar positivamente las experiencias de quienes la integran.
- **Solidaridad:** Se define como la identificación personal con una causa o con alguien, ya sea por compartir sus aspiraciones o por lamentar con propia la adversidad ajena o colectiva. Como principio universal nos conmueve y promueve a la acción ante situaciones que juntos pueden transformarse. Es importante para la institución ya que genera conductas solidarias basadas en un sentimiento de compromiso grupal institucional.
- **Responsabilidad:** Define la capacidad de responder por los compromisos asumidos sin evadir su cumplimiento. Es importante para la organización pues permite que las metas se cumplan en el tiempo estimado.

2.2.3 Políticas, objetivo estratégico y competencias de la Organización

a. Políticas de la Organización

Promoción y desarrollo de la economía comunal. La implementación de esta política supone la redistribución de los medios productivos y el apoyo del Estado para construir un modelo productivo socialista, que supere las formas neoliberales a través de las siguientes fases:

- Incorporación de personas en programas de capacitación técnico productiva y formación socio política.
- Organización popular para el trabajo.
- Redistribución de la tierra y
- Apoyo financiero con acompañamiento técnico.

b. Objetivo Estratégico

Acelerar la construcción del nuevo modelo productivo, rumbo a la creación del nuevo sistema económico. En concordancia con la Constitución y orientado por valores de solidaridad y cooperación, el Ministerio del Poder Popular para la Economía Comunal plantea esta estrategia hacia la profundización de la democracia económica. Tiene como fuerza vital el trabajo liberador y creativo de lanceras y lanceros para desarrollar un modelo sustentable y diversificado, que fundamenta su lógica estructural en la propiedad de los medios sociales de producción, expresada en diferentes formas asociativas; autogestión, cogestión, cooperativas, empresas campesinas, familiares y microempresas sociales, siendo estas modalidades de gerencia social lo que configura la esencia del nuevo modelo económico.

c. Competencias

Entre las principales competencias del INAPYMI establecidas en la Ley para la Promoción y Desarrollo de la Pequeña y Mediana Industria, se señalan:

- Elaborar, coordinar y supervisar los programas y proyectos dirigidos al fomento y la promoción del sector de la pequeña y mediana industria, contenidos en el Plan de Desarrollo de la Pequeña y Mediana Industria.
- Identificar las necesidades de asistencia financiera y técnica del sector de la pequeña y mediana industria.
- Conceder asistencia financiera bajo modalidades especiales para la pequeña y mediana industria, en condiciones y términos de tasas de interés y plazos preferenciales, sin menoscabo de las ofrecidas al sector por otras entidades financieras.
- Definir las políticas, programas y acciones tendentes a la promoción, desarrollo y administración de los parques industriales existentes, incluyendo el desarrollo de nuevas unidades, como plataformas de infraestructura y servicios básicos para el desarrollo de la pequeña y mediana industria, así como la inversión en proyectos de innovación, por medios de fondos o Sociedades de Capital de Riesgo.

2.2.4 Organización Administrativa

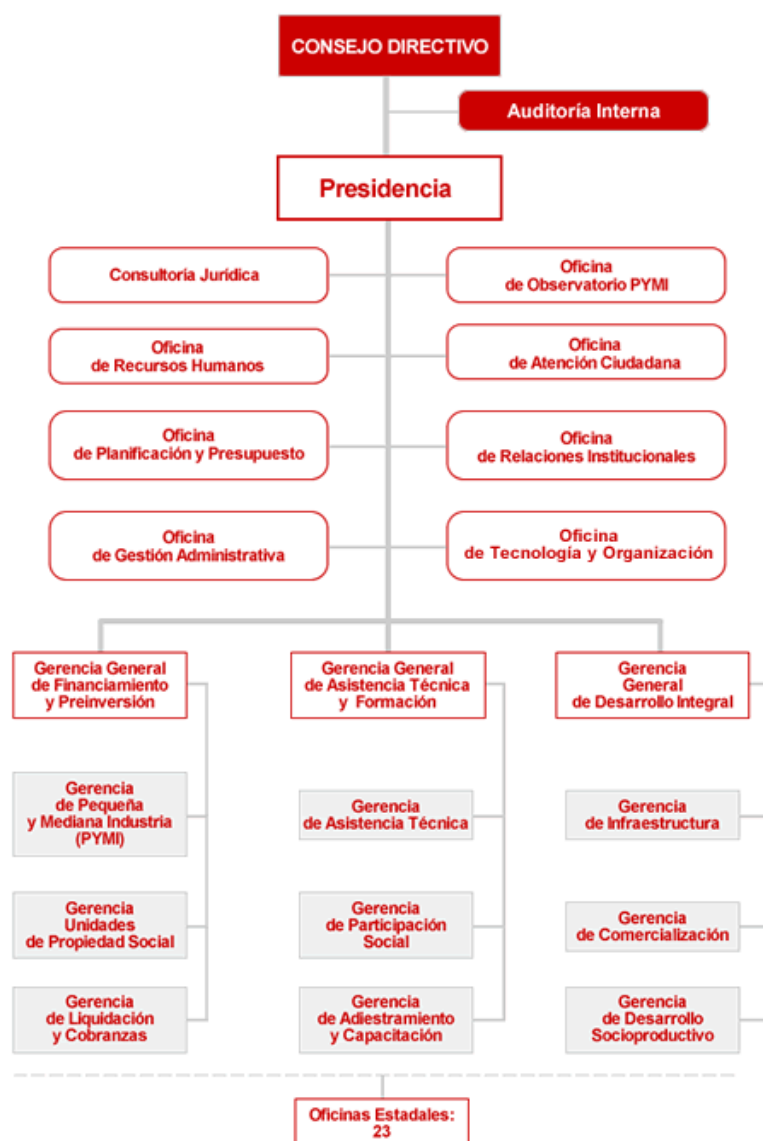
La estructura organizativa actual del INAPYMI fue aprobada por el Ministerio de Planificación y Desarrollo en fecha 17 de octubre de 2005 y está constituida por tres niveles, a saber:

- **Nivel uno:** Dirección Superior conformada por un Directorio Ejecutivo, Oficina de Auditoría Interna, Presidencia y Gerencia General.
- **Nivel dos:** Asesoría o Apoyo conformada por la Consultoría Jurídica, la Oficina de Planificación Estratégica y Control de Gestión y la Oficina de Gestión Administrativa y la Oficina de Recursos Humanos.
- **Nivel tres:** Sustantivo conformado por: Gerencia de Servicios Informativos, Gerencia de Infraestructura Industrial, Gerencia de Desarrollo Industrial, Gerencia de Asistencia Técnica Integral a la PYMI y Gerencia de Financiamiento.

2.2.5 Estructura Organizativa

Figura 1

Estructura Organizativa INAPYMI

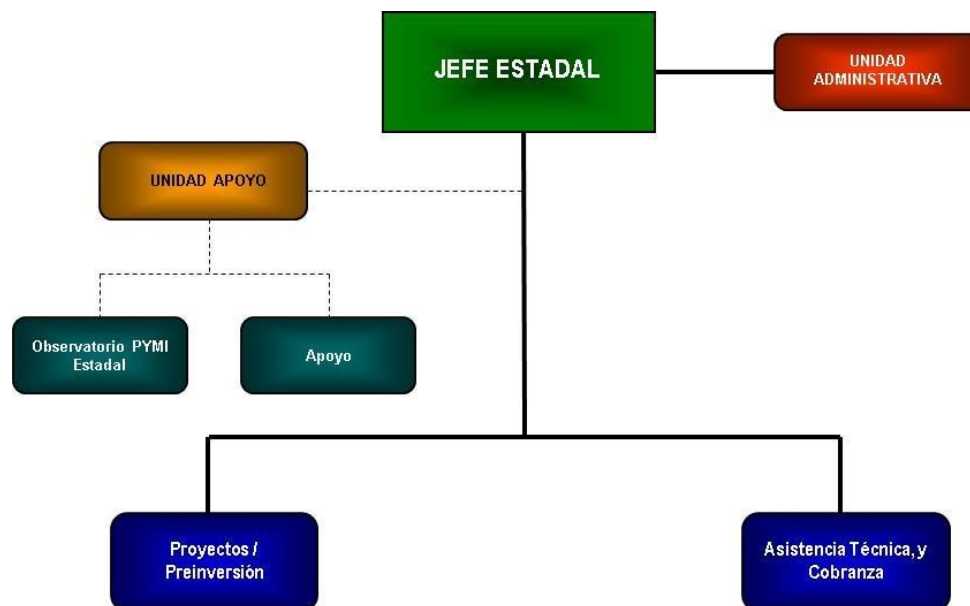


Fuente: Tomado del manual de funciones de las Oficinas Estadales (INAPYMI)

2.2.6 Estructura Organizativa de la Oficina Estatal Mérida

Figura 2

Estructura Organizativa de la Oficina Estatal Mérida



Fuente: Tomado del manual de funciones de las Oficinas Estadales (INAPYMI)

Figura 3

Listado del Personal que Integra la Oficina Estatal

OFICINAS ESTADALES	
Jefe Oficina Estatal	Cargo de Alto Nivel (libre nombramiento y remoción)
Apoyo Legal / Apoyo de Infraestructura	Abogado / Ingeniero Civil
Observatorio PYMI Estatal	Cargo de Alto Nivel (libre nombramiento y remoción) (Coordinador), Analista
Unidad Administrativa	Secretaria, Chofer, Soporte Técnico
Proyectos / Pre-inversión	(n) No de Analistas de Gestión
Asistencia Técnica, Seguimiento, Control y Cobranza	(n) No de Analistas de Gestión

Fuente: Tomado del manual de funciones de las Oficinas Estadales (INAPYMI)

2.3. Bases Teóricas referenciales

Las bases teóricas de la investigación, comprenderán los temas, conceptos y definiciones alusivos al trabajo desplegado. Hernández, Fernández y Batista (2003) señalan que la revisión de la literatura consiste en: “detectar, obtener y consultar la bibliografía y otros materiales que sean útiles para los propósitos del estudio”. (p. 66). Del mismo modo, estos autores señalan que esta revisión “debe ser selectiva, puesto que se publican cada año en diversas partes del mundo miles de artículos en revistas, periódicos y libros”. (p. 66). Lo que demanda del investigador mucha reflexión a la hora de seleccionar el tema objeto de estudio. A continuación, se expresan las bases teóricas a través del desarrollo de la inteligencia emocional y el liderazgo.

2.3.1 Inteligencia emocional

Las emociones se hallan estrechamente vinculados a los sentimientos, pero son realidades cerebrales diferentes. Según Damasio (2005), las emociones preceden a los sentimientos. La emoción es la respuesta del organismo ante un estímulo emocionalmente competente, es decir, un objeto o suceso con importancia biológica. Los sentimientos, por su parte, son la experiencia subjetiva, estable y más o menos duradera de la emoción, carente de síntomas somáticos.

Todos los individuos poseen emociones, las cuales pueden ser clasificadas de diversas maneras, incluyendo alegría, tristeza, miedo, dolor, ira y desagrado entre otras. Cada emoción tiene un propósito y una función específica, así como una manifestación fisiológica particular. Reconocer y ser consciente de las propias emociones es fundamental para desarrollar la inteligencia emocional.

El concepto de inteligencia emocional ha captado el interés de investigadores y profesionales, ya que busca explicar por qué individuos con un alto rendimiento académico a

menudo no logran destacar en el entorno laboral. Para alcanzar el éxito en el ámbito laboral, es necesario poseer habilidades adicionales que permitan a las personas convertirse en líderes efectivos y comprender el papel de las emociones en el lugar de trabajo al interactuar con colegas y superiores.

La automotivación en una persona puede influir en su calidad de vida y en el alcance de sus logros y la excelencia, tienen la energía y el entusiasmo para perseverar tanto en el logro de sus objetivos y metas propuestas como en el camino para llegar a ellas, son agradecidos y no dependen del reconocimiento externo y, por ende, evitan la impulsividad siendo capaces de pensar antes de actuar.

Aquella persona que es capaz de reconocer sus emociones, las maneja para su beneficio y el de los demás y además se mantiene motivado, también se convierte o se acerca a aquella que sabe reconocer las emociones en los demás, que puede identificarse con el sentir y las emociones de la otra persona. Salovey & Mayer (1990) definen la Inteligencia Emocional como,

La habilidad de las personas para percibir (en uno mismo y en los demás) y expresar las emociones de forma apropiada, la capacidad de usar dicha información emocional para facilitar el pensamiento, de comprender y razonar sobre las emociones y de regular las emociones en uno mismo y en los demás (p. 189).

Daniel Goleman popularizó el concepto en 1995 con su libro “Inteligencia Emocional”, donde amplió la definición y destacó su importancia en el ámbito laboral y personal. Estos autores, Mayer y Salovey (1997), han desarrollado un modelo teórico de IE bien contrastado. Desarrollaron también los métodos de evaluación del concepto IE proponiendo la primera herramienta de evaluación de auto-informe de IE (Salovey, Mayer, Goldman, Turvey y Palfai, 1995).

Goleman (1998) destaca que la “inteligencia emocional determina la capacidad potencial

de que se dispone para aprender las habilidades prácticas basadas en uno de los siguientes cinco elementos compositivos: la conciencia de uno mismo, la motivación, el autocontrol, la empatía y la capacidad de relación (p. 20). En virtud de los hallazgos de investigaciones en la esfera de las neurociencias, que han permitido identificar los procesos fisiológicos que se generan por las emociones, y cómo estos procesos inducen a determinados comportamientos y cómo puede ser posible controlarlos y utilizarlos, si se toma conciencia de los estados que se generan y se aplican determinados enfoques, técnicas y formas de comportamiento. Para clarificar más el término desarrollaremos cada uno de los elementos correspondientes a la inteligencia emocional.

1. Autoconciencia

Continuando con la definición de la Inteligencia Emocional, el primer elemento que se definirá es la “Autoconciencia”. Al respecto, Goleman (2015) señala que el “conocimiento de uno mismo”, implica poseer un profundo entendimiento de las propias emociones, fortalezas, debilidades, necesidades e impulsos. Aquellas personas que poseen un conocimiento profundo de sí mismas no tienden a ser ni excesivamente críticas ni exageradamente optimistas, sino que se muestran honestas tanto consigo mismas como con los demás (p. 9).

La confianza en uno mismo se refiere a la convicción de poseer las habilidades necesarias para llevar a cabo una tarea, mientras que el optimismo brinda la esperanza de obtener resultados positivos. La valoración realista de uno mismo implica reconocer y apreciar de manera objetiva y equilibrada tanto las fortalezas como las debilidades propias. Esto implica tener una visión clara de nuestras capacidades, logros, limitaciones y áreas de mejora, sin menospreciarnos ni sobrevalorarnos.

La capacidad de reírse de uno mismo implica aceptarse con virtudes y defectos, e incluso permitirse hacer bromas al respecto. Esta actitud no solo es fundamental para mantener un ambiente laboral agradable y divertido, sino que también nos fortalece, haciéndonos menos susceptibles a las opiniones o críticas de los demás.

Las personas que poseen un alto grado de autoconocimiento son capaces de reconocer cómo sus emociones impactan en ellas mismas y en los demás, así como en su desempeño laboral. Por lo tanto, aquellos individuos que se conocen a sí mismos y son conscientes de que los plazos ajustados pueden afectar negativamente su desempeño, planifican cuidadosamente su tiempo y completan sus tareas con antelación.

Goleman (2015) también refiere que las personas que se autoevalúan con sinceridad son las más adecuadas para llevar a cabo una evaluación honesta de las empresas que lideran (p. 11). Por lo tanto, el desarrollo del autoconocimiento conlleva numerosos beneficios, tales como la mejora en la toma de decisiones, el fomento del crecimiento personal y el fortalecimiento de las relaciones interpersonales.

2. Autorregulación

La autorregulación es la capacidad de control y gestión que se ejerce sobre los pensamientos, acciones, emociones y motivaciones como estrategias para lograr los objetivos establecidos. Goleman (2015) se refiere al autocontrol, “como una insistente conversación interior, es el componente de la inteligencia emocional que nos libera de ser prisioneros de nuestros sentimientos (p. 10)”. Es por ello que una persona que se autorregula debe ser garante de las siguientes características, que además le caracteriza su liderazgo.

- a) Autocontrol: Capacidad de manejar adecuadamente las emociones y los impulsos conflictivos.
- b) Confiabilidad: Fidelidad al criterio de sinceridad e integridad.
- c) Integridad: Asumir la responsabilidad de nuestra actuación personal.
- d) Adaptabilidad: Flexibilidad para afrontar los cambios.
- e) Innovación: Sentirse cómodo y abierto ante las nuevas ideas, enfoques e información.

Goleman (2015) se hace la siguiente interrogante ¿Por qué importa tanto el autocontrol de los líderes? Y el mismo autor responde que: 1) la gente que es razonable, es capaz de crear un ambiente de confianza y justicia. 2) el autocontrol es crucial por razones competitivas. 3) aceptación de la ambigüedad, el cambio e integridad.

3. Motivación

La motivación es considerada uno de los cinco componentes fundamentales de la inteligencia emocional, de acuerdo con Goleman (2015), en el que fundamentalmente está basada esta investigación. Este elemento hace referencia al impulso interno para alcanzar nuestras metas y a buscar constantemente la mejora personal.

La motivación es un estado que acciona, dirige y mantiene el comportamiento de una persona hacia los objetivos y propósitos planteados. Es energía y dirección, la causa del comportamiento, la misma pasa por varias etapas para llegar a disfrutar del resultado. Puede decirse que la motivación es dinámica y varía de una persona a otra. También puede variar en la misma persona de acuerdo al momento y situación. Es uno de los aspectos psicológicos estrechamente relacionado con el desarrollo del ser humano.

Goleman (2015) afirma que “líderes motivados buscan la forma de conseguir objetivos que

superen las expectativas, tanto las suyas como las de los demás (p.12). El primer indicio es la dedicación por el trabajo en sí mismo, son creativos y celebran un trabajo bien hecho, ávidos por seguir aprendiendo. Estos líderes motivados están constantemente buscando la manera de monitorias los avances en función del logro de los objetivos.

Federico Herzberg, psicólogo dedicado a la gestión empresarial, define la motivación laboral como el resultado de la interacción de dos factores, factores de motivación (logros, reconocimiento) e higiene (ambiente, sueldo, necesidades básicas).

Goleman (1998) señala en el marco de las competencias emocionales orientadas al trabajo, que el colaborador motivado posee las siguientes características: a) Motivación de logro, esfuerzo por mejorar o satisfacer un determinado criterio de excelencia. b) compromiso, secundar los objetivos de un grupo u organización. c) Optimismo, persistencia en la consecución de los objetivos a pesar de los obstáculos y los contratiempos (p. 132).

4. Empatía

La empatía es una capacidad personal que ayuda a comprender los sentimientos de los otros, facilitando la comprensión y causa de su comportamiento y en gran medida ayuda a prevenir los conflictos. La empatía hace que las personas se ayuden entre sí. Está estrechamente relacionada con el altruismo, el amor, la preocupación por los demás y la capacidad de ayudar. En ese mismo sentido, Goleman (2015) refiere que, la propia palabra suena extraña si se relaciona con el mundo de los negocios, fuera de lugar en medio de la dura realidad del mercado. Pero la empatía no se debe interpretar como una especie de sentimentalismo del tipo «Estoy bien, tú estás bien».

Para un líder, no significa adoptar las emociones de los demás como si fueran propias e intentar satisfacer a todo el mundo.

- a) **Comprensión de los demás:** Tener la capacidad de captar los sentimientos y los puntos de vista de otras personas e interesarnos activamente por las cosas que les preocupan.
- b) **Orientación hacia el servicio:** Anticiparse, reconocer y satisfacer las necesidades de los clientes.
- c) **Aprovechamiento de la diversidad:** Aprovechar las oportunidades que nos brindan diferentes tipos de personas.
- d) **Conciencia política:** Capacidad de darse cuenta de las corrientes emocionales y de las relaciones de poder subyacentes en un grupo.

5. Habilidades Sociales

Las habilidades sociales, son aquellos rasgos de comportamiento y comunicación que permiten sobrevivir, crecer, y vivir en armonía con el entorno; nos hacen tener éxitos en la vida.

Goleman (2015) afirma que tienen que ver con la capacidad de una persona para manejar sus relaciones con los demás. La habilidad social consiste más bien en la simpatía con un propósito: movilizar a las personas en la dirección que deseas (p. 13).

- a) **Influencia:** Utilizar tácticas de persuasión eficaces.
- b) **Comunicación:** Emitir mensajes claros y convincentes.
- c) **Liderazgo:** Inspirar y dirigir a grupos y personas.
- d) **Catalización del cambio:** Iniciar o dirigir los cambios.
- e) **Resolución de conflictos:** Capacidad de negociar y resolver conflictos.
- f) **Colaboración y cooperación:** Ser capaces de trabajar con los demás en la consecución de una meta común.

- g) Habilidades de equipo: Ser capaces de crear la sinergia grupal en la consecución de metas colectivas.

Goleman (1998) señala que la empresa emocionalmente inteligente debe conciliar las posibles disparidades que puedan surgir entre los valores que proclama y los que constituyen su práctica cotidiana. Porque la transparencia sobre los valores, el espíritu y los objetivos de una empresa contribuyen a crear un clima de confianza en la toma de decisiones (p. 175).

2.3.2. MSCEIT como medidor de inteligencia emocional

El MSCEIT, siglas cuyo significado es: test de inteligencia emocional Mayer-Salovey-Caruso es un test diseñado para evaluar la inteligencia emocional entendida como una capacidad. Fue propuesto inicialmente por Mayer y Salovey en 1997 y posteriormente modificado por Mayer, Salovey & Caruso (2002), se trata del test más popular en la actualidad para evaluar la inteligencia emocional de las personas y estudia cuatro ramas a saber: percepción de emociones, uso de emociones para facilitar el pensamiento, comprensión de la emoción y dirección de la emoción. Este test propuesto por Mayer, Salovey & Caruso (2011), tiene implicaciones en el ámbito del éxito personal, social y laboral. Se ha necesitado mucho tiempo de investigación y pruebas para crear un método preciso para medir la inteligencia emocional.

El Modelo de Inteligencia Emocional de Mayer y Salovey (1997), se conceptualiza a través de cuatro habilidades básicas, que son:

La habilidad para percibir, valorar y expresar emociones con exactitud, la habilidad para acceder y/o generar sentimientos que faciliten el pensamiento; la habilidad para comprender emociones y el conocimiento emocional y la habilidad para regular las emociones promoviendo un crecimiento emocional e intelectual (p.10).

Estos autores han reformulado el concepto original en varias contribuciones sucesivas, el autor del estudio tomó como referencia el modelo y la adaptación y/o modificación que se realizó más adelante y ampliamente usado con fines académicos Mayer, Salovey & Caruso (2002).

Es importante resaltar la relevancia que el mencionado test ha tenido en los últimos años, dado que ha permitido el desarrollo de numerosas investigaciones y ha facilitado su creación y adaptación de otros test más puntuales y específicos desde el punto de vista del requerimiento del investigador, es por ello que para fines del estudio relevante al autor del estudio el test que se aplicará es una escala reducida del MSCEIT.

2.3.3. Test para medir los estados emocionales (TMMS-24)

El test TMMS-24, sus siglas en inglés Trait Meta-Mood Scale (TMMS) del grupo de investigación de Salovey y Mayer (1997). Este instrumento evalúa el metaconocimiento de los estados emocionales, centrándose específicamente en el estudio de las habilidades que los individuos poseen para percibir, comprender y regular sus emociones en diferentes situaciones.

La escala original es una escala rasgo que evalúa el metaconocimiento de los estados emocionales mediante 48 ítems. En concreto, las destrezas con las que podemos ser conscientes de nuestras propias emociones, así como de nuestra capacidad para regularlas.

El test TMMS-24 contiene tres dimensiones claves de la Inteligencia Emocional con 8 ítems cada una de ellas: Atención emocional, Claridad emocional y Reparación emocional (Ver Anexo A). A continuación, se muestran las tres dimensiones:

Figura 4

Dimensiones claves del Test TMMS-24



Fuente: Elaboración propia

2.3.4. Evaluación del Test TMMS-24

Para corregir y obtener una puntuación en los tres factores de la inteligencia emocional, se debe obtener una suma de los ítems del 1 al 8 para hallar la puntuación del factor atención emocional, los ítems del 9 al 16 para el factor claridad emocional y del 17 al 24 para el factor reparación de las emociones.

El test de inteligencia emocional mide tres dimensiones clave:

- 1- Atención: Soy capaz de sentir y expresar los sentimientos de forma adecuada.
- 2- Claridad: Comprendo bien mis estados.
- 3- Reparación: Soy capaz de regular los estados emocionales correctamente.

A continuación, se debe cotejar las puntuaciones obtenidas en los cuadros 1 (a, b, c) que se presentan a continuación, y se debe tomar en cuenta que las puntuaciones de la izquierda son para informantes hombres y las puntuaciones de la derecha son mujeres informantes. (Ver [anexo A](#))

Tabla 1a
Dimensión: Atención

Puntuación Hombres	Puntuación Mujeres
Debe mejorar su atención:	Debe mejorar su atención:
Presta poca atención < 21	Presta poca atención < 24
Adecuada atención 22 a 32	Adecuada atención 25 a 35
Debe mejorar su atención:	Debe mejorar su atención:
Presta demasiada atención > 33	Presta demasiada atención > 36

Fuente: Fernández-Berrocal, P., Extremera, N., & Ramos, N. (2004)

Tabla 1b
Dimensión: Claridad

Puntuación Hombres	Puntuación Mujeres
Debe mejorar su claridad < 25	Debe mejorar su claridad < 23
Adecuada claridad 26 a 35	Adecuada claridad 24 a 34
Excelente claridad > 36	Excelente claridad > 35

Fuente: Fernández-Berrocal, P., Extremera, N., & Ramos, N. (2004)

Tabla 1c
Dimensión: Reparación

Puntuación Hombres	Puntuación Mujeres
Debe mejorar su reparación < 23	Debe mejorar su reparación < 23
Adecuada reparación 24 a 35	Adecuada reparación 24 a 34
Excelente reparación > 36	Excelente reparación > 35

Fuente: Fernández-Berrocal, P., Extremera, N., & Ramos, N. (2004)

2.3.5. Liderazgo

Gómez (2002) “El liderazgo es la capacidad de influir en un grupo para que se logren las metas”. El liderazgo es un conjunto de habilidades que sirven para influenciar en la forma de pensar o de actuar de otras personas. El liderazgo también puede ser interpretado como una manera de ser, una forma de dirigir y ver cómo las cosas se van moldeando con el paso de los años. Es un proceso de interacción entre los miembros de un grupo interesado en el progreso de la organización para la que se trabaja.

Todo aquel que quiera llamarse líder, debe ser útil a sus seguidores, o no será líder. En la medida en que él atienda el bienestar de sus seguidores, sin importar sus objetivos, podrá darle continuidad a su función sostenible de líder. El líder entonces es ese agente de cambio, el catalizador de nuevas reglas y seguidor de valores con el fin de influir en el ámbito laboral.

Recientemente el liderazgo ha cobrado fuerza como función dentro de las organizaciones, comportándose como elemento integrador y componente fundamental de la ventaja competitiva. Según este punto de vista el líder es el resultado de las necesidades de un equipo de trabajo, quién los representa y con quien se identifica y que además es el instrumento del equipo para lograr sus objetivos, siempre y cuando sus habilidades personales sean útiles al mismo.

Es por ello, que el líder tiene que distribuir el poder y la responsabilidad entre los miembros de su equipo; jugando un rol importante en la toma de decisiones y en el apoyo que el equipo le otorga. A pesar de la creencia de que existen líderes natos, hay estudios que fundamentan la posición de que se pueden crear líderes con solo reforzar aquellas habilidades de liderazgo necesarias para una organización o situación específica.

Leider (1996), en relación a la postura de considerar que el material blando (el recurso humano) es el material duro, señala que se vive en una era de rediseño organizacional, y que los

líderes por lo general requieren realizar cambios radicales o rediseños para continuar o lograr la competitividad y las personas no pueden ser rediseñadas y por otro lado los líderes no pueden trasladar facultades a los colaboradores para lograr los cambios requeridos y señala que los individuos deben concederse facultades a sí mismos y que además todo cambio es un autocambio, y para lograrlo se basa en estas tres cosas:

Todo cambio es un autocambio. Todo cambio es una elección. Con el autocambio obtenemos emociones. La esencia del proceso de cambio es el arte de escuchar. El cambio requiere autoliderazgo. Los líderes deben examinar continuamente su interior para decidir qué es lo que quieren, qué es lo que valoran y para qué quieren ser valerosos.

El cambio real depende de la motivación y del autoliderazgo tanto de los líderes como de los seguidores. Leider (1996), el autor plantea que la nueva realidad es que ahora los colaboradores primero trabajan para sí mismos y luego para sus organizaciones. Siguiendo su postura se tiene que el autoliderazgo es la esencia del liderazgo. Leider (1996), señala que:

Es el núcleo en torno al cual se crea un nuevo contrato de carrera. Consta de propósito personal, valores, visión y valentía. Es el carácter que cada persona aporta al papel de liderazgo. Se basa en conocerse a sí mismo y en buscar asesoramiento fiable. Los líderes de un mundo cambiante necesitan hacer inventario de sus atributos personales que se adhieren al cambio o de los que se resisten a él. (p. 135).

El término liderazgo ha sido ampliamente empleado en el ámbito laboral para referirse a la administración de los equipos de trabajo. Se entiende como la habilidad para guiar y motivar a los demás. En este sentido, el autoliderazgo se refiere a esta capacidad aplicada a uno mismo.

El término "autoliderazgo" se define como la habilidad de ejercer una influencia intencional y consciente sobre nuestros propios pensamientos, emociones y comportamientos, con

el fin de lograr las metas personales que nos hemos propuesto. Todo esto con el propósito de asistir a las personas en su desarrollo como líderes autónomos y más competentes.

1. Autoconocimiento

Como autoconocimiento designamos al conocimiento que tenemos de nosotros mismos, es decir, al conjunto de cosas que sabemos acerca de quiénes somos. Bill & Sims & McLean & Mayer (2007) en su artículo “Descubra su auténtico liderazgo” señalan que, para ser un auténtico líder se requiere del compromiso de desarrollarse a sí mismo, entendernos lo suficiente para descubrir dónde utilizar las capacidades de liderazgo, y ser responsables de su propio desarrollo (p. 11). Herramientas para lograr el autoconocimiento, se requiere que los líderes auténticos estén dispuestos a recibir feedback, sobre todo del tipo que no suelen escuchar.

2. Valores y principios

Los valores más profundos, provienen de la familia, valores humanos, esos valores que determinan las acciones y por ende el ser. Tales como: la gratitud, la responsabilidad, el respeto, la solidaridad, la amistad, el amor, la justicia y la libertad entre otros.

George & Sims & McLean & Mayer (2007), señalan que los valores y principios que practiquen determinan las acciones de un líder, un líder auténtico debe aprender ¿qué es lo más importante para él? ¿Qué está dispuesto a sacrificar? y ¿Qué concesiones está dispuesto a hacer? Son algunas de las interrogantes que plantean los autores que requieren de un profundo análisis tanto para los departamentos de recursos humanos como para otras áreas de gestión (p. 14).

3. Equipo de Apoyo

Los auténticos líderes, requieren y forman equipos de apoyo que les fortalece y ayudan a mantenerse como auténticos líderes. Estos equipos validan, aconsejan y enfocan las perspectivas y al mismo tiempo dan feedback y corrigen el rumbo cuando es necesario. Estos equipos por lo general están compuestos por sus cónyuges o parejas, familiares, mentores, amigos cercanos y colegas.

Los líderes futuros deberán dominar el trabajo en equipo. Deberán comprender cómo colaborar con otros y a través de otros, ya que ninguna persona puede dominar todas las fuentes divergentes de información necesarias para tomar decisiones acertadas. De esta manera, la diversidad, como se evidencia en los equipos conformados por individuos con diferentes talentos, se convierte en una ventaja competitiva. Sin embargo, es importante destacar que el liderazgo no se limita únicamente a persuadir a los demás. Un líder también tiene la capacidad de tomar la iniciativa y ofrecer ideas innovadoras, en lugar de simplemente dar órdenes. Además, el liderazgo no implica una distribución desigual de poder. Aunque el líder tiene la autoridad final, los mejores resultados se logran a través del trabajo en equipo.

Goleman (2015) menciona que McClelland descubrió que aquellos líderes que poseían puntos fuertes en seis o más de las competencias de la inteligencia emocional eran mucho más efectivos que sus colegas que carecían de dichos puntos fuertes. Por lo tanto, esta postura del autor se refiere a una práctica que ha estado presente a lo largo de la historia de la humanidad y que se ha aplicado en entornos corporativos con el fin de lograr que los líderes y sus equipos trabajen hacia un objetivo común.

Un líder efectivo es capaz de alcanzar metas de manera eficiente y sin comprometer la salud mental de aquellos que trabajan a su lado. Es alguien que se prepara adecuadamente para

ocupar esta posición y que no duda en retroceder si algo afecta negativamente su desempeño. Para conocer las características de un líder primero debemos indagar cuales son los tipos o estilos de liderazgo en especial lo recopilados por Goleman (2011) en su libro titulado “**Liderazgo: el poder de la inteligencia emocional**” donde el intenta darle respuesta a la pregunta ¿Qué hay que tener para ser un líder?

Ya hemos mencionado a lo largo de esta investigación que el éxito laboral tiene distintos componentes y no necesariamente radica en el conocimiento académico y la inteligencia intelectual, sino que influyen otros factores tales como el manejo de las emociones y la actitud ante las distintas situaciones que se presentan a lo largo de la gestión.

Goleman (2011), señala el resultado de un estudio realizado a “3.871 personas seleccionados de una base de datos de más de 20.000 ejecutivos de todo el mundo”, con el resultado de simplificar, seis estilos de liderazgo derivados de las habilidades de la inteligencia emocional, resaltando además el ambiente laboral y los equipos de trabajo, así como la economía de la empresa. En este mismo sentido, la investigación también resaltó que un liderazgo efectivo no se debe a un solo estilo sino la suma de algunos o de todos en función de las necesidades empresariales.

2.3.6. Estilos de Liderazgo

Diversos estudios e investigaciones se han llevado a cabo sobre los estilos de liderazgo, con el objetivo de determinar su desempeño en distintos contextos organizacionales. Estos esfuerzos buscan esclarecer el impacto del rol del líder en el desarrollo y la sostenibilidad de los procesos empresariales.

Rivas-Otero (2019) señala que “Los líderes tienen un estilo de liderazgo que los

caracteriza, sin embargo, algunos actúan de forma estratégica, y cambian según el momento o las circunstancias, esto se presenta tanto en las organizaciones políticas, sociales o empresariales”. El estilo de liderazgo se define como la forma en la que un líder alcanza sus objetivos. Este puede tener impactos significativos en una organización y en su personal, y puede ser determinante en la eficacia de la misma.

El estilo de liderazgo está determinado por la concepción que tanto el líder como la organización tienen sobre el significado del liderazgo, así como por la elección del líder de los métodos de liderazgo más adecuados. Dependiendo de cómo se complementan estos elementos, un líder puede adoptar una variedad de estilos, los cuales se reflejan en la forma en que la organización opera y en cómo se relaciona su personal entre sí.

Goleman (1998), señala que “para ser líderes es más un arte que una ciencia... el estilo personal de quienes se convierten en soberbios líderes varía”, muchos líderes se caracterizan por ser reservados y analíticos, mientras que otros expresan en voz alta sus ideas desde posiciones elevadas. Es importante tener en cuenta que diferentes situaciones requieren diferentes estilos de liderazgo. En el contexto de fusiones, es fundamental contar con un negociador empático al mando, mientras que en momentos de cambios drásticos se necesita una autoridad más firme. Sin embargo, Goleman (1998) revela que los líderes más exitosos comparten un rasgo crucial: todos poseen un alto nivel de inteligencia emocional. Algunas posibilidades (muy estereotipadas) de estilos de liderazgo son: líderes autoritarios, líderes conciliadores, líderes democráticos, líderes ejemplarizantes, líderes coach y líderes coercitivos.

a. Los líderes autoritarios

Se caracterizan por tener un dominio y control evidente sobre sus subordinados. En este tipo de liderazgo, las decisiones son centralizadas, es decir, son tomadas únicamente por una persona. A pesar de tener una visión clara del panorama general, este tipo de líder solo involucra al equipo en función de las tareas específicas o necesidades que vayan surgiendo.

El líder autoritario, se enfoca exclusivamente en proporcionar retroalimentación negativa a sus subordinados. Este estilo de liderazgo resulta perjudicial para el ambiente emocional del grupo, ya que desalienta y genera desconfianza, lo cual lleva a menudo a que los subordinados decidan no compartir toda la información por temor a represalias.

b. Los líderes conciliadores

Suelen destacarse por su habilidad para comunicarse eficazmente y fomentar conversaciones. Promueven la flexibilidad y otorgan libertad para que las personas elijan la mejor forma de llevar a cabo su trabajo. Su esfuerzo por generar armonía y elevar la moral de las personas tiene un impacto positivo en el ambiente laboral.

Tienen un enfoque centrado en las personas, valorando tanto sus emociones como sus metas personales, incluso llegando a priorizarlas por encima de los intereses de la organización a la que pertenecen. En ocasiones, pueden ser percibidos como permisivos ante un bajo rendimiento y pueden generar poca claridad en cuanto a las oportunidades de mejora que las personas tienen, debido a su constante deseo de aprobación.

c. Los líderes democráticos

Lewin (1951) definió una de las primeras explicaciones de los estilos de liderazgo basándose específicamente en el comportamiento del líder. El estilo de liderazgo democrático también llamado liderazgo participativo describe a un líder que involucra a los subordinados en la toma de decisiones, delega autoridad, fomenta la decisión de métodos de trabajo y sus metas y emplea la retroalimentación como una oportunidad para dirigir.

Como lo indica el nombre, este estilo de liderazgo toma en cuenta la opinión del subordinado en la toma de decisiones, es un liderazgo inclusivo donde se comparte el poder con el equipo de trabajo. Warrick (1981) señaló mediante un estudio realizado que los efectos en los colaboradores de este estilo de liderazgo eran colaboradores motivados y comprometidos con la organización (p. 158).

Robbins y Coulter (1999) explica que en el Liderazgo Democrático-Participativo el gerente sí delega su autoridad en otros, comparte el control y la toma de decisiones la hace en conjunto, sin dejar de supervisar el cumplimiento de los objetivos. Es un poco permisivo y deja que los otros integrantes del grupo también evalúen su propio desempeño, sin dejar a un lado su opinión. (p. 538).

El autor central de este estudio Goleman (2015), señala que este estilo de liderazgo funciona mejor cuando el líder está inseguro acerca de la dirección que debe tomar o tiene colaboradores muy capacitados en el objetivo a lograr. Por el contrario, no tiene sentido si los colaboradores no se muestran competentes o son malos consejeros. Este tipo de liderazgo permite un ambiente de trabajo donde se incentiva la flexibilidad, la responsabilidad y el compromiso por parte de los colaboradores, lo destaca como de los más sobresaliente.

d. Los líderes ejemplarizantes

El liderazgo ejemplar se distingue por ser un paradigma a emular, en el cual el líder inspira mediante su propio comportamiento ético, dedicación y compromiso, estableciendo niveles superiores de excelencia.

El líder ejemplar, también conocido como líder timonel, establece estándares de desempeño muy elevados, es meticuloso en su enfoque de realizar las tareas de manera más rápida y eficiente, y espera lo mismo de todos los que lo rodean. Identifica rápidamente a las personas con un bajo rendimiento y les exige más. En caso de que no cumplan con las expectativas, las sustituye por aquellos que puedan hacerlo.

Al respecto Goleman (2015), señala que este estilo de liderazgo debe usarse con moderación, su uso puede destruir el buen ambiente laboral, los colaboradores pudiesen sentirse abrumados por el nivel de exigencia y además puede que los objetivos del trabajo no estén bien claros, sino que sea una cuestión de intuir qué es lo que quiere el líder.

e. Los líderes Coach

Este estilo de liderazgo, se fundamenta en ayudar a los colaboradores a reconocer su potencial interno y guiarlos en su desarrollo, con el objetivo de que puedan contribuir al logro de las metas, misión y visión de la empresa. Este enfoque de liderazgo es posiblemente el que mejor equilibra la autoridad con la libertad. Goleman, Boyatzis & McKee (2016) indica que los líderes coach o entrenadores asisten a los empleados en la identificación de sus fortalezas y debilidades, vinculándose con sus metas personales y profesionales. Fomentan el establecimiento de metas de desarrollo a largo plazo y colaboran en la elaboración de un plan para alcanzar dichas metas.

Llegan a acuerdos con los empleados sobre su rol y responsabilidades al implementar planes de desarrollo, brindando orientación detallada y amplia información.

Estos líderes son altamente competentes en el arte de la delegación, ya que asignan a sus empleados labores desafiantes, incluso si esto implica que el trabajo no se complete con prontitud. En otras palabras, estos líderes están dispuestos a enfrentar fracasos temporales con el fin de lograr mejoras a largo plazo.

f. Los líderes coercitivos

El liderazgo coercitivo se fundamenta en el ejercicio de control y autoridad, en el cual se espera la obtención de resultados sin posibilidad de discusión o colaboración significativa, resulta de suma importancia establecer y comprender en su totalidad las implicaciones de este estilo de liderazgo, así como su relevancia en el ámbito laboral.

El autor central del estudio, Goleman (2015), señala que “La tendencia extrema del líder a tomar decisiones unilaterales elimina la posible aparición de nuevas ideas” (p. 26). Este estilo de liderazgo implica además una manera de ignorar las opiniones y las ideas de los colaboradores por lo que se sienten intimidados y normalmente es penalizado con el sistema de bonificación, ocasionando baja satisfacción por parte de los colaboradores.

2.3.7. Liderazgo Ejemplar

Las prácticas del liderazgo en la actualidad son una necesidad no solo en el ámbito laboral sino en todos los ámbitos sociales: político, administrativo, económico, educativo, etc. Es una necesidad imperiosa y mucho más en el contexto cambiante en el que nos desempeñamos. Sin embargo, el tema no es sencillo de sintetizar, a través del tiempo existen numerosas teorías y

modelos de liderazgo, que en los últimos años han surgidos muchísimos trabajos e investigaciones prácticos y teóricos sobre la evolución de los líderes y del liderazgo, en un esfuerzo de clasificar los diferentes acercamientos al estudio del mismo.

En ese sentido, el autor de la investigación ha decidido enfocar el estudio específicamente a describir las características del “liderazgo ejemplar” introducido por los autores Kouzes and Posner (1999) en su libro “El desafío del liderazgo”, en el contexto de liderazgo como una decisión, un compromiso desde el punto de vista individual y colectivo. En este mismo orden de idea, la postura de los autores es que el liderazgo está compuesto por habilidades que se pueden aprender y mejorar, lo cual es muy oportuno para el estudio de caso ya que se aplicará a personas ordinarias sin establecer una jerarquía organizacional para ello.

Kouzes and Posner (1999), definen “al liderazgo como el arte de movilizar a otros para que deseen luchar en pos de aspiraciones comunes” (p. 66). En tal sentido, la clave de esta definición consiste en desear, ser voluntarios es decir laborar para la organización por voluntad propia, no se requiere de ciertas características especiales sino más bien subyace del objetivo, sentido o visión compartida.

En la definición desde el punto de vista del autor, el liderazgo se construye a través de un proceso clave de autoconocimiento y de la aceptación de responsabilidades. Reconociendo así nuestras fortalezas y debilidades, significando el liderazgo de uno mismo o auto liderazgo y aceptando las consecuencias de las decisiones tomadas por duras que parezcan. Transformar al líder es una acción efectiva que requiere ingredientes que desplieguen el potencial del yo como líder.

Figura 5

Proceso del liderazgo como transformación personal



Fuente: Elaboración propia

Los autores también deducen que el liderazgo no es punto fijo sino es un proceso que comienza cuando termina la administración se determinó a través de una serie de estudios que buscaban descubrir qué hacen los líderes para alcanzar la excelencia. Cabe destacar que para lograr el estudio no se enfocaron en grandes líderes sino más bien en personas comunes que describieron logros extraordinarios, es por ello lo atractivo de este estilo de liderazgo en el estudio.

Kouzes and Posner (1999) llevaron a cabo una exhaustiva investigación sobre líderes mediante entrevistas y estudios de casos con el fin de desarrollar un modelo que identifican las prácticas de liderazgo ejemplares, las cuales incluyen algunas de las características previamente mencionadas. Identificaron acciones y rasgos específicos en líderes que estaban teniendo un desempeño destacado, los cuales fueron recopilados en sus cinco prácticas de liderazgo ejemplar. A continuación, analizaremos detalladamente dichas prácticas.

Las cinco prácticas del liderazgo ejemplar:

1. Desafiar el proceso
2. Inspirar una visión compartida
3. Habilitar a otros para actuar
4. Servir de modelo
5. Alentar el corazón

1. Desafiar el proceso

Los líderes aceptan desafíos y no se quedan pasivamente esperando que la suerte les favorezca. Todos los líderes desafían el proceso. Son pioneros, no tienen problemas en adentrarse en lo desconocido. Están dispuestos a asumir riesgos, a innovar y experimentar con el objetivo de encontrar nuevas y mejores formas de hacer las cosas. Son los primeros en aportar innovación. Son conscientes de que los experimentos y los cambios conllevan un cierto grado de riesgo y fracaso, pero aun así toman acción.

En su investigación sobre prácticas de liderazgo ejemplar, el profesor Warren Bennis de la Universidad de California del Sur afirma: "...los líderes aprenden conduciendo, mientras lideran y aprenden mejor cuando conducen en medio de obstáculos" (como se citó en Jordan & Garay, 2009 p. 39). Al igual que las condiciones climáticas dan forma a las montañas, los problemas moldean a los líderes. Aprenden tanto de sus fracasos como de sus éxitos.

2. Inspirar una visión compartida

Los líderes deben tener la voluntad de actuar para lograr que algo suceda, de cambiar la realidad actual, de crear algo innovador y único. Cada organización comienza con un sueño. Los líderes tienen la capacidad de visualizar más allá del horizonte del tiempo y de imaginar las oportunidades atractivas que les esperan a ellos y a sus seguidores al alcanzar sus metas. La visión clara del futuro es lo que impulsa a los líderes hacia adelante. Ellos transmiten su pasión a través de un lenguaje vibrante y un estilo expresivo.

Kouzes and Posner (1999) resaltan que "Los líderes inspiran una visión compartida" (p. 39), abrigan el deseo de que ocurran las ideas, llegan a crear cosas que nadie ha creado antes.

Viven sus vidas hacia atrás. El liderazgo no es un monólogo sino un diálogo.

3. Habilitar a otros para actuar

“El liderazgo se considera un esfuerzo de equipo”, es lo que concluyen Kouzes and Posner (1999), tras analizar más de 2.500 casos de éxito personal, con el objeto de identificar a posibles líderes: se verificó la frecuencia con la que utilizaban la palabra 'nosotros'. Los líderes destacados logran obtener el respaldo y la colaboración de todos los involucrados en el proyecto. El concepto de trabajo en equipo va más allá de simplemente supervisar a un grupo de subordinados, se requiere la participación de todos los que de alguna manera hagan funcionar el proyecto: colaboradores, clientes, proveedores, etc.

Según David Butler (director de Plextor), es fundamental proporcionar a las personas la orientación adecuada y luego delegar las responsabilidades para que puedan tomar decisiones. Los líderes capacitan a otros para que actúen, en lugar de retener el poder para sí mismos. Cuando las personas cuentan con mayor autonomía, autoridad y conocimiento, es más probable que utilicen sus habilidades para lograr resultados excepcionales.

4. Servir de modelo

Para ser un modelo, los líderes deben tener claros sus principios orientadores. Se espera que defiendan sus creencias, por lo tanto, es imprescindible que posean las creencias que defienden. Los títulos son otorgados, pero el respeto solo se gana a través de la propia conducta.

Esto es lo que compartió Gayle Hamilton, Gerente de división en la compañía Pacific Gas & Electric: "Nunca pediría a alguien que haga algo que yo no esté dispuesta a hacer primero". Los líderes lideran desde el frente, estableciendo el ejemplo y generando compromiso a través de

actitudes simples y cotidianas, creando así progreso e impulso.

Kouzes and Posner (1999), indican en su libro que “los líderes sirven como modelo a través del ejemplo personal y la consagración a la tarea” (p. 42). No es suficiente dar discursos elocuentes sobre los valores comunes. Los grandes sueños no pueden convertirse en realidad solo con entusiasmo. Sin trabajo duro y persistencia, es imposible crear un nuevo futuro.

5. Alentar el corazón

Los líderes proporcionan aliento a los demás para que continúen avanzando. Ante un charlatán que solo presume, la gente se aleja. Sin embargo, los gestos genuinos de interés generan alegría y motivación para seguir adelante.

El estímulo puede provenir tanto de grandes gestos como de actitudes simples. Durante su tiempo como Gerente de Planta en la división de alambres y cables de la corporación Ray Chem, Phil Turner solía disfrazarse de payaso y regalar globos a sus empleados. La ascensión hacia la cima es ardua y prolongada. Las personas experimentan fatiga, frustración y desilusión. Con frecuencia, se sienten tentados a abandonar.

Aún disfruta celebrar eventos importantes de diversas maneras y la gente se divierte con sus ocurrencias. Heather Giorgia, presidenta de TPG/Sistemas de Aprendizaje, es experta en brindar reconocimiento. Cuando alguien alcanza un hito, ella les obsequia etiquetas adhesivas, muñecos, máscaras, botones, juguetes y cualquier otro premio imaginable. Parte de la labor del líder es demostrar a las personas que son capaces de triunfar.

Un líder es definido como aquella persona que cuenta con seguidores. Reflexione sobre un líder que lo haya inspirado en algún momento de su vida, ya sea un maestro, un padre o incluso un presidente. ¿Qué acciones llevó a cabo este líder? ¿Qué características posee que lo inspiraron a

usted? Es probable que el líder en cuestión haya guiado con el ejemplo, haya tenido una visión clara, haya permitido la acción y haya demostrado aprecio.

Kouzes and Posner en 1987, construyeron un cuestionario de 38 preguntas que denominaron “Lo mejor de ti”, consistía básicamente en las reflexiones sobre las experiencias de los líderes, la misma involucró alrededor de 550 encuestas a profundidad, 780 un poco menos profundas y otras 42 más a profundidad. A partir de estos diferentes estudios e investigaciones surgieron las 5 prácticas del liderazgo ejemplar reseñadas anteriormente y además surgieron 10 compromisos que permiten aprender, desarrollar y mejorar las prácticas del liderazgo en el acontecer diario. Las mismas se enumeran a continuación:

Figura 6

Las 5 prácticas del liderazgo ejemplar vs los 10 compromisos del liderazgo

Prácticas		Compromisos	
1	Desafiar el proceso	1	Buscar oportunidades que desafíen a cambiar, crecer, innovar y mejorar.
		2	Experimentar, correr riesgos y aprender de los errores.
2	Inspirar una visión compartida	3	Imaginar un futuro edificante y ennoblecedor.
		4	Congregar a otros en torno a una visión común, apelando a sus valores, intereses y esperanzas.
3	Habilitar a otros para actuar	5	Fomentar la colaboración mediante metas cooperativas y confianza.
		6	Fortalecer a las personas con cesión de poder, desarrollo de sus competencias, asignación de tareas críticas y apoyo.
4	Servir de modelo	7	Dar el ejemplo con actuar coherente con los valores compartidos.
		8	Lograr pequeños triunfos que promuevan el compromiso.
5	Alentar el corazón	9	Reconocer las contribuciones individuales.
		10	Celebrar periódicamente los logros del equipo

Fuente: Tomado de Jordan R. & Garay M. (2009)

En este mismo sentido y dándole seguimiento al estudio planteado; para ejemplificar las prácticas del Liderazgo Ejemplar desarrollado por los autores Kouzes and Posner (1999), se hará uso del Inventario de Prácticas de Liderazgo.

2.3.8. Inventario de Prácticas de Liderazgo (IPL)

El Inventario de Prácticas de Liderazgo (LPI), evalúa la frecuencia de 30 comportamientos específicos de liderazgo en una escala de 10 puntos. Estos comportamientos se agrupan en las cinco prácticas mencionadas previamente. Tanto usted como los observadores que ha seleccionado evalúan la frecuencia con la que practica cada uno de estos comportamientos. La escala de respuestas abarca desde "Nunca o Casi nunca" hasta "Siempre o Casi siempre". (Ver Anexo B)

Posner, 2016; Vito y Higgins, 2010; Zagorsek et al., (2006), en relación con la evaluación de competencias de liderazgo, es importante mencionar que uno de los instrumentos comúnmente utilizado es el Inventario de Prácticas de Liderazgo (IPL), el cual fue desarrollado por Kouzes y Posner (2012) y se emplea ampliamente en entornos organizacionales para medir y promover el desarrollo de cinco dimensiones de liderazgo ejemplar (transformacional): 1. Modelar el camino, 2. Inspirar una visión compartida, 3. Desafiar el proceso, 4. Capacitar a otros para actuar, 5. Alentar el corazón.

La principal contribución de este estudio reside en la adaptación de la versión en español del IPL y su posterior aplicación. Varios estudios han demostrado su validez y confiabilidad del instrumento en su versión en español es por ello que se tomó para el desarrollo del estudio de caso.

2.3.9. Evaluación del Test Inventario de las prácticas de Liderazgo (IPL)

El test que se aplicará en el estudio de caso anteriormente mencionado consta de 30 afirmaciones descriptivas acerca de conductas y actividades de liderazgo. Se les pide leer cada afirmación detenidamente, después se calificará cada respuesta usted mismo de acuerdo a una escala de Likert, en términos de la frecuencia con que se apega a la práctica descrita. Anote sus respuestas con un círculo alrededor del número que corresponde a la frecuencia que usted seleccionó. Se le dan cinco opciones: “Pocas veces hasta” hasta Siempre o casi siempre. (Ver anexo B)

1. ***Retando el proceso:*** Los líderes son pioneros; gente que busca nuevas oportunidades y están deseosos de cambiar el estado actual de las cosas. Ellos innovan, experimentan y exploran formas de mejorar la organización. Los errores los tratan como experiencias de aprendizaje. Los líderes también están preparados para afrontar cualquier reto que se les presente. Retar el proceso implica:
 - Investigar oportunidades
 - Experimentar y tomar riesgos
2. ***Inspirando una visión compartida:*** Los líderes ven hacia adelante y más allá del horizonte. Avizoran el futuro con una perspectiva positiva y prometedora. Los líderes son expresivos y atraen servidores con su autenticidad y hábil comunicación. Muestran a los demás como los intereses mutuos pueden ser integrados por medio de un compromiso para un propósito común. Inspirar una visión compartida implica:
 - Avizorar el futuro
 - Unificar el apoyo de otros

3. ***Habilitando a otros para actuar:*** Los líderes infunden en la gente espíritu de superación a través de una relación basada en la confianza mutua. Activamente involucran a otros en la planeación, dándoles autoridad para tomar sus propias decisiones. Los líderes se aseguran que la gente se sienta fuerte y capaz. Habilitar a otros para actuar implica:
 - Fomentar la colaboración
 - Fortalecer a otros
4. ***Modelando el camino:*** Los líderes son claros en sus valores y convicciones acerca de cómo deben conducirse los negocios. Mantienen a la gente y a los proyectos en su curso comportándose consistentemente con estos valores y sirviendo de modelo como él espera que los demás actúen. Los líderes también planean y dividen los proyectos en etapas alcanzables, creando oportunidades para tener pequeños éxitos. Les facilitan a otros lograr sus metas al enfocarse en prioridades claves. Modelando el camino implica:
 - Poner el ejemplo
 - Flanear pequeños éxitos
5. ***Alentando el espíritu:*** Los líderes alientan a la gente a perseverar en sus esfuerzos eslabonando el reconocimiento a los logros, reconociendo visiblemente las contribuciones a una visión común. Dejan saber a otros que sus esfuerzos son apreciados y muestran orgullo en los logros del equipo. También encuentran formas de celebrar estos logros. Ellos nutren el espíritu de equipo que permite a la gente sostener esfuerzos continuos. Alentar el espíritu implica:
 - Reconocer las contribuciones
 - Celebrar los logros

Capítulo III

3. Marco Metodológico

Cuando se habla de investigación, se refiere al proceso formal de los procedimientos en un informe de los resultados y conclusiones. Es importante destacar que no existe una investigación sin emplear el método científico es por ello que el marco metodológico es la fase especializada de la metodología científica y en este capítulo se procederá a describir el procedimiento y metodología a utilizarse para el desarrollo de la investigación y de esta manera lograr de forma precisa el cumplimiento del objetivo planteado.

Arias (2012) define el marco metodológico es el “conjunto de pasos, técnicas y procedimientos que se emplean para formular y resolver problemas” (p.16), puede decirse que el marco metodológico se trata en su mayoría del tercer capítulo de la investigación y es el resultado de la aplicación, sistemática y lógica, de los conceptos y fundamentos expuestos en el marco teórico. Es importante comprender que la metodología de la investigación es progresiva, por lo tanto, no es posible realizar el marco metodológico sin las fundamentaciones teóricas que van a justificar el estudio del tema elegido.

En lo que se refiere al marco metodológico, y dado que se ha planteado el problema de investigación y se han establecido los objetivos que se desean alcanzar, se han determinado los procedimientos que han permitido llevar a cabo la investigación de manera sistemática. Esto ha implicado la selección del diseño y tipo de investigación adecuados para el contexto particular en estudio, así como la identificación de los informantes claves. Además, se han utilizado técnicas, instrumentos y procedimientos específicos para obtener los datos necesarios y cumplir con los objetivos propuestos.

3.1. Naturaleza de la Investigación

La presente investigación se enmarca dentro del enfoque cualitativo o paradigma interpretativo, en este sentido Corbetta (2007) señala que: “desde el punto de vista conceptual y terminológico las técnicas de análisis cualitativo no difieren mucho entre sí” (p. 301). En este contexto, la recopilación de datos inicial y los objetivos de la investigación, conducen a la elaboración de preguntas que se derivan de las características del enfoque interpretativo, lejos de modelos causales, el objetivo es clasificar y tipificar el sujeto a partir de la experiencia observada sin generalizar, ni cuantificar sus resultados sino por el contrario comprender su caso individualmente.

Se enmarca en la investigación del tipo descriptiva. Según Tamayo y Tamayo (2003), en su libro *Proceso de Investigación Científica*, la investigación descriptiva “comprende la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual, y la composición o proceso de los fenómenos. El enfoque se hace sobre conclusiones dominantes o sobre grupo de personas, grupo o cosas, se conduce o funciona en presente” (p. 38).

En el enfoque cualitativo, se parte de los datos específicos hacia la construcción de teorías generales. Esto está en línea con la naturaleza exploratoria de la investigación cualitativa, que busca descubrir nuevos conocimientos en lugar de confirmar teorías existentes, como se hace en la investigación cuantitativa.

Según Bernal (2010) “La investigación descriptiva es la capacidad para seleccionar las características fundamentales del objeto de estudio y su descripción detallada de las partes, categorías o clases de ese objeto, se soporta principalmente en técnicas como la encuesta, la entrevista, la observación y la revisión documental” (p.113).

La investigación descriptiva se enfoca en analizar hechos reales y su característica principal es presentar una interpretación precisa, descubrir características fundamentales de conjuntos homogéneos de fenómenos, utilizando criterios sistemáticos que revelen su estructura o comportamiento. De esta manera, se pueden obtener las características que definen a la realidad estudiada.

3.2. Diseño de Investigación

Según Arias (2012), define el diseño de la investigación como “la estrategia que adopta el investigador para responder al problema planteado” (p.27). Se trata de un de un diseño de investigación de campo, este diseño permite observar el fenómeno y recolectar los datos directamente de la realidad del sujeto de estudio, en su ambiente cotidiano, que posteriormente se analizaron para interpretar los resultados de esta investigación.

De igual forma Arias (2012), señala que la investigación de campo “consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos”. (p. 31).

Al respecto, la Universidad Pedagógica Libertador (UPEL, 2003) expresa: “Se entiende por investigación de campo, el análisis sistemático de problemas en la realidad, con el propósito bien sea de describirlos, interpretarlos, entender su naturaleza y factores constituyentes, explicar sus causas y efectos, o predecir su ocurrencia, haciendo uso de métodos característicos de cualquiera de los paradigmas o enfoques de investigación conocidos o en desarrollo. Los datos de interés son recogidos en forma directa de la realidad; en este sentido se trata de investigaciones a partir de datos originales”.

La investigación es de carácter descriptivo y de campo por cuanto determina el nivel de inteligencia emocional y las prácticas de liderazgo presente en la Organización. En este sentido, se aplicará el diseño de campo, que consistirá en la recolección de datos directamente de los sujetos investigados o de la realidad donde ocurren los hechos. (Datos primarios).

3.3. Tipo de investigación

Existen distintos tipos de investigación, se necesita enumerar las características para determinar cuál se ajusta mejor al estudio que se va a realizar. Para los fines de la presente investigación, el tipo seleccionado es el estudio de caso proyectivo, para ello se dará la definición. El estudio de casos es un método de investigación cualitativa que ha sido ampliamente usado para lograr una comprensión detallada de la realidad social y educativa. Este tipo de investigación es ampliamente utilizada en las ciencias sociales, psicología, la salud, y más reciente en el área de la economía y la administración.

Bernal (2010), señala que la finalidad del estudio de caso “es estudiar en profundidad o en detalle una unidad de análisis específica, tomada de un universo poblacional”. (p. 116). Esta unidad de análisis puede ser una persona, una institución, una empresa, un grupo, entre otros. Las principales fuentes de información en el estudio de caso son las personas directamente involucradas con la unidad de análisis y documentos relevantes que contienen información sobre el caso.

Jiménez (2012) señala que el estudio de caso es considerado como una valiosa herramienta de investigación, por ser uno de los métodos más apropiados al momento de entender la realidad de una situación, de manera que se logre explicar relaciones causales complejas, descripciones detalladas, aportar en la generación de teorías o apoyar posturas teóricas exploratorias o

explicativas y estudiar un fenómeno ambiguo, complejo o incierto (p. 142).

Las técnicas más comunes y apropiadas para el estudio de caso incluyen la observación estructurada, entrevistas, cuestionarios, diarios, autobiografías, documentos personales, correspondencia, entre otros, aunque podemos encontrar otros métodos dependiendo de la disciplina en la que se realice esta investigación. Los estudios de caso, involucran aspectos descriptivos y explicativos de los temas objeto de estudio, pero además utilizan información tanto cualitativa como cuantitativa, por lo que se requiere un marco referencial teórico con el tema de interés para la interpretación de la información recolectada.

Algunos de los fines más habituales son crear una teoría antes de llevar a cabo un estudio más costoso, estudiar situaciones poco comunes o investigar en profundidad un fenómeno relevante para el investigador. Se puede deducir que la metodología del estudio de caso es la siguiente:

Figura 7

Metodología del Estudio de Caso



Fuente: Elaboración propia

Los estudios de caso se subdividen en función del tipo de datos recopilados: cuantitativos, cualitativos y mixtos. En los estudios de caso, se emplean herramientas estandarizadas como pruebas, cuestionarios, escalas, observación estructurada y análisis de contenido con categorías preestablecidas. A su vez, se dividen en experimentales cronológicos (a lo largo del tiempo) y no experimentales (transversales y longitudinales).

Los estudios de caso cualitativos, está constituido por el mismo caso y su entorno. No busca realizar generalizaciones de ningún tipo, más bien tiene la finalidad de documentar detalladamente una experiencia o evento; comprender un fenómeno desde la perspectiva de aquellos que lo vivieron. Los estudios de caso mixtos, son los más comunes, Bernal (2010) sugiere que sean usados para fortalecer la profundidad y amplitud del estudio. (p. 27). Estos pueden ser: a) secuencial, b) concurrente o simultáneo y c) integración completa.

El presente estudio se llevó a cabo dentro del marco del enfoque cualitativo o paradigma interpretativo, utilizando un diseño de estudio de caso proyectivo. El objetivo principal fue proponer un plan de inteligencia emocional y liderazgo ejemplar en la Oficina INAPYMI – Mérida. La recolección de datos se realizó a través de informantes claves que componen la totalidad del personal que labora en la mencionada oficina, quienes participaron en dos entrevistas estructuradas (cuestionario) para proporcionar la información necesaria para el diseño del modelo. El análisis de los resultados se llevó a cabo utilizando el método de la categorización y comparación para garantizar la fiabilidad del estudio al contrastarlo desde diferentes perspectivas.

Para darle cumplimiento a los objetivos planteados, se parte de un diagnóstico realizado a los colaboradores o personal que se desempeña en oficina regional del Instituto Nacional de la Pequeña y Mediana Industria (INAPYMI), ubicado en la parroquia Juan Rodríguez Suárez del municipio Libertador del estado Mérida; y se dispone de la información relacionada a dichos

colaboradores, la misma está compuesta por una coordinadora regional, 9 analistas femeninas un aseoador masculino y un conductor masculino.

La oficina regional del INAPYMI es la representación física del Ministerio del Poder Popular de Industrias y Producción Nacional en el estado Mérida y es el órgano encargado de formular, garantizar y asegurar la ejecución de las políticas nacionales en materia de inversiones productivas para la soberanía nacional, es decir, tiene la tarea específica en las propuestas y avances para la transformación económica del país.

Con referencia a lo anterior, el interés y la importancia en reconocer la inteligencia emocional y valorar las prácticas de liderazgo ejemplar en los colaboradores que hacen vida en esta oficina regional y valorar la existencia del liderazgo ejemplar en sus colaboradores. El personal adscrito a dicha oficina cumple con sus funciones en el horario de lunes a viernes de 8:00a.m. a 12:00m. y de 1:00 a 4:00 p.m. Teniendo una hora de almuerzo de 12:00 m. a 1:00 p.m.

Se observó en la visita a la oficina que cuentan con estaciones de trabajo para cada colaborador (equipos de computadoras, escritorios, sillas) y espacios para reuniones internas. Los colaboradores, observados en el estudio son residentes de los municipios: Libertador, Campo Elías, Antonio Pinto Salinas y Alberto Adriani.

3.3.1. Etapas o fases del estudio

En la etapa previa al desarrollo de la investigación, se expresa la intención del estudio y la factibilidad de la misma. Se quiere reconocer el nivel de inteligencia emocional y las prácticas del liderazgo presente en los colaboradores de la Oficina INAPYMI-Mérida para ello se acudió a dicha oficina y se le consultó el interés del autor en realizar el estudio en dicha oficina. La receptividad de los colaboradores y de la oficina como tal fue positiva, se percibió un notorio interés en seguir

adelante con la investigación. Para ello se realizó un instrumento diagnóstico de tres preguntas abiertas, acompañada de una entrevista personal y la observación activa de los informantes participantes del estudio.

1. Selección del estudio de caso: la elección de utilizar el estudio de caso como estrategia de investigación se debe al interés de profundizar en el tema de reconocer el nivel de inteligencia emocional y liderazgo presente en los colaboradores de la oficina INAPYMI - Mérida. Como hemos destacado en esta investigación, este fenómeno social es actual, relevante y proporciona información para futuros estudios, y además ha sido poco estudiado en el contexto en el que nos hemos propuesto llevar a cabo nuestra investigación. Además de la selección del estudio de caso como tipo de investigación.

Se hizo una indagatoria teórica y referencial de los instrumentos utilizados para reconocer la inteligencia emocional y las prácticas de liderazgo tomando como referencia el autor principal de la investigación Goleman. Se eligieron por practicidad e innovación dos instrumentos (cuestionarios), para recolectar la información de interés y poder realizar la descripción pertinente del estudio. El primer test seleccionado es el denominado: Test para medir los estados emocionales (TMMS-24) y el segundo Test seleccionado es el denominado: Test Inventario de las prácticas de Liderazgo (IPL).

2. Creación de las preguntas: Las preguntas a las que le daremos respuestas son: ¿En qué medida se encuentra la inteligencia emocional en los colaboradores de la Oficina del INAPYMI – Mérida? ¿Qué tipo de liderazgo está presente en los colaboradores de la Oficina INAPYMI – Mérida? ¿Qué dimensión de la inteligencia emocional describe al colaborador? De acuerdo a las prácticas de liderazgo presente en los colaboradores de la Oficina ¿Cómo incentivar la inteligencia emocional y el liderazgo ejemplar para mejorar la productividad? en la oficina INAPYMI - Mérida.

3. Obtención de los datos: Como se indicó anteriormente, esta fase consiste principalmente en la aplicación de dos cuestionarios: se eligieron dos test estandarizados que están ampliamente validados para aprovechar la oportunidad de conocer en detalle la información de cada informante del mismo.

4. Análisis de los datos recolectados: En esta etapa o fase se hizo uso de los parámetros establecidos en los dos cuestionarios aplicados para leer e interpretar los resultados tal y como fueron obtenidos de manera que no se alteren los mismos, ni se generalicen, sino que se identifique o describa tal y como ocurrieron.

Se hizo uso de dos test estandarizados para realizar la entrevista a través de cuestionarios cerrados con parámetros establecidos para su categorización y su descripción.

5. Creación del informe: Análisis o descripción de los resultados obtenidos de cada individuo participante del estudio. Para informar los resultados obtenidos de la aplicación de los instrumentos utilizados se llevará a cabo una sistematización de la información a través de la metodología cualitativa, las cuales son: Categorización, estructuración, contrastación, teorización y triangulación.

3.4. Población, muestra o grupo de informantes

Bernal, (2010) indica que el estudio de caso, como método de investigación, es un procedimiento metodológico para estudiar en profundidad y en detalle una unidad de análisis dentro de un universo poblacional a partir de un(os) tema(s) de interés del investigador, siendo estos temas relevantes los que en todo momento guían el estudio.

Es por ello que se tomó en totalidad la población de colaboradores que pertenecen o están adscritos a la Oficina INAPYMI-Mérida ubicada en el Municipio Libertador, parroquia Juan

Rodríguez Suárez, como unidad de análisis para ambos cuestionarios seleccionados. A propósito de la investigación, el investigador no forma parte de la población de estudio, pero es conocedora de los miembros de la Unidad de Análisis lo que permite recolectar la información sin mayor contratiempo y con el apoyo necesario para llevarlo a cabo de manera efectiva.

De acuerdo con los razonamientos que se han venido realizando, el propósito de este estudio no es generalizar los resultados obtenidos de las entrevistas (cuestionario), por lo tanto, las características de los informantes de la investigación es la siguiente:

Tabla 2

Informantes del Estudio de Caso

Informantes	Sexo	Años de Servicios	Edad	Cargo
Sujeto1	M	15	60	Aseador
Sujeto2	F	16	56	Profesional
Sujeto3	F	7	39	Profesional/Contratada
Sujeto4	F	17	45	Profesional
Sujeto5	F	26	60	Jubilada
Sujeto6	F	15	44	Profesional
Sujeto7	M	17	52	Conductor
Sujeto8	F	16	44	Profesional
Sujeto9	F	13	44	Profesional/Coordinadora
Sujeto10	F	4	44	Abogada
Sujeto11	F	16	56	Profesional
Sujeto12	F	15	42	Profesional

Fuente: Elaboración propia

3.5. Técnicas e instrumentos de investigación

La técnica de recolección de datos permite seleccionar un instrumento de medición, aplicarlo y preparar mediciones obtenidas para su análisis correcto. Al respecto, Balestrini (2006) indica que son un “conjunto de técnicas que permitirán cumplir con los requisitos establecidos en el paradigma científico, vinculados al carácter específico de las diferentes etapas de este proceso investigativo y especialmente referidos al momento teórico y al momento metodológico de la investigación”. (p.145).

En función de lo antes señalado, los instrumentos de recolección de datos a emplear en el presente estudio, consisten en dos pruebas estandarizadas: La primera de ellas, permiten determinar el grado o nivel de Inteligencia Emocional denominada:

1. Test para evaluar los estados emocionales /TMMS-24 presente en los sujetos del estudio. Este cuestionario está basado en Trait Meta-Mood Scale (TMMS) del grupo de investigación de Salovey y Mayer. La TMMS-24 contiene tres dimensiones claves de la IE con 8 ítems cada una de ellas: Percepción emocional, Comprensión de sentimientos y Regulación emocional. En la tabla 2 se muestran los tres componentes y su definición.
2. Inventario de Prácticas de Liderazgo, cuyo objetivo es evaluar el tipo o estilos de Liderazgo está presente en los colaboradores del estudio de casos. El segundo cuestionario, permite recolectar la información del tipo o estilo del Liderazgo de los sujetos del estudio.

Aiken (2003) indica que: “Las pruebas psicológicas y otros instrumentos de evaluación se aplican en un amplio rango de ambientes académicos, clínico-consultivos, de negocios-industriales, de justicia criminal-forense, gubernamentales y militares.” (p. 9). El objetivo que persiguen es el de evaluar el comportamiento, las aptitudes cognitivas, los rasgos de personalidad y otras características individuales y de grupo, a fin de ayudar a formarse juicios, predicciones y

decisiones sobre las personas. Las pruebas se basan en su validez, confiabilidad y en su correcta aplicación, lo que garantiza que los resultados estén lo menos sesgados posibles y contribuyan al objetivo, para la cual fueron diseñadas.

3.6. Encuesta a través de un cuestionario

Según Hernández, Fernández & Baptista (2010), un instrumento de recolección de datos, es, en principio, cualquier recurso de que pueda valerse el investigador para acercarse a los fenómenos y extraer de ellos información. Dentro del instrumento pueden distinguirse dos aspectos diferentes, una forma y un contenido (p. 200).

La entrevista, para Arias (2012), es un “método o técnica que consiste en obtener información acerca de un grupo de individuos. Puede ser oral (entrevista) o escrita (cuestionario)” (p. 47). La entrevista es altamente beneficiosa, especialmente en los estudios descriptivos y en las etapas de exploración, así como para la creación de herramientas de recolección de datos. En la investigación cualitativa, sin importar el modelo elegido, la entrevista se caracteriza por los siguientes elementos: su propósito es obtener información sobre un tema específico, se busca que la información recopilada sea lo más precisa posible, se pretende obtener los significados que los entrevistados atribuyen a los temas en cuestión, y el entrevistador debe mantener una actitud activa durante el desarrollo de la entrevista, interpretando de manera continua con el fin de obtener una comprensión profunda del discurso del entrevistado.

El cuestionario es de gran utilidad en la investigación científica, ya que constituye una forma concreta de la técnica de observación, logrando que, el investigador fije su atención en ciertos aspectos y se sujete a determinadas condiciones. Arias (2012), señala que la encuesta escrita es una modalidad en la que se utiliza un cuestionario en papel con una serie de preguntas que deben

ser completadas por el encuestado sin la intervención de un encuestador. Este tipo de encuesta se conoce como cuestionario autoadministrado (p. 74). El cuestionario contiene los aspectos del fenómeno que se consideran esenciales; permite, además, aislar ciertos problemas que interesan, principalmente, reduce la realidad a cierto número de datos esenciales y precisa el objeto de estudio.

La técnica a utilizar en esta investigación es la de la encuesta estructurada, aplicando como instrumento el cuestionario de preguntas cerradas para ambos casos (test), el primero de ellos consta de veinticuatro (24) preguntas, todas ellas son cerradas y el segundo consta de treinta (30) preguntas y también todas cerradas debido a que se está haciendo uso de dos test estandarizados y ampliamente usados en la literatura relacionada y para los fines acá sugerido.

3.7. Validación del Instrumento

Para Hernández, Fernández y Baptista (2010) “la validez en términos generales, se refiere al grado en que un instrumento realmente mide la variable que quiere medir” (p.243). Las afirmaciones de los autores mencionados resaltan que la validez asegura que lo que se intenta medir está adecuadamente abordado. En base a esta premisa, el autor de la investigación llevó a cabo la verificación de la validez de los instrumentos utilizando test ampliamente validados y estandarizados con la literatura y bajo métodos psicométricos y estadísticos.

Específicamente, el primer test está validado por Mayer, Salovey & Caruso (2002) y fue tomado de la adaptación realizada por Extremera, N., Fernández-Berrocal, P., Mestre, J. M., y Guil, R. (2004). El segundo test fue desarrollado por Kouzes y Posner (2012) y se emplea ampliamente en entornos organizacionales para medir y promover el desarrollo de las cinco prácticas del liderazgo ejemplar (transformacional), en varios estudios se han reportado evidencias

de validez y fiabilidad del instrumento en su versión en inglés, tales como en el caso de Vito y Higgins (2010), donde el propósito del estudio era examinar la validez del Inventario de Prácticas de Liderazgo desarrollado por los autores antes mencionado.

3.8. Técnicas de Procesamiento de Datos

Hernández, Fernández y Baptista (2003), definen el análisis de contenido como una “técnica para estudiar y analizar la comunicación de manera objetiva, sistemática y cuantitativa.” (p. 412). Del mismo modo, explican los autores que esta técnica “se efectúa por medio de la codificación, es decir, el proceso en virtud del cual las características relevantes del contenido de un mensaje se transforman a unidades que permitan su descripción y análisis preciso.” (p. 413).

El análisis de los datos en las investigaciones cualitativas posibilitará la exploración de los contextos psicológicos, gerenciales, comportamentales y valores más amplios en los que se enmarcan las preguntas de investigación. Uno de los objetivos de las herramientas de análisis es evitar la influencia subjetiva del investigador en relación a los fenómenos estudiados. Por lo tanto, en el presente estudio se plantean como herramientas analíticas los cuadros analíticos, la categorización, la comparación y la triangulación de datos.

Hernández, et all (2018), menciona que, en el contexto de investigaciones cualitativas, cuyo diseño se caracteriza por su flexibilidad y su capacidad de adaptación durante el proceso, es necesario que el plan de tabulación, análisis e interpretación de los resultados también sea flexible para ajustarse a los hallazgos emergentes. El análisis e interpretación de los datos tiene como objetivo describir, clasificar y explicar los aspectos estudiados, así como interpretar los comportamientos observados. (p. 134).

Existen varias estrategias para el análisis de la información cualitativa, sin embargo, todas

ellas proponen llevar a cabo las siguientes actividades de manera esencial:

1. Realización del análisis de contenido: El análisis de contenido se efectúa a partir de la codificación.
2. Codificación de los datos: se realiza en dos partes, la primera se codifican las unidades en categorías y en la segunda, se comparan las categorías buscando agrupamiento entre sí.
3. Interpretación de los datos: para llevar a cabo este aspecto, es posible diseñar esquemas, matrices y cuadros que resumen los hallazgos.
4. Describir contextos, eventos, situaciones y personas sujetos de estudio.
5. Asegurar la confiabilidad y validez de los resultados: el enfoque cualitativo exige una evaluación exhaustiva para determinar si se ha recopilado información suficiente mediante diversos métodos e investigaciones, con el fin de garantizar la confiabilidad de los resultados.

Esto implica la posibilidad de realizar comprobaciones e inferencias con garantías de veracidad. Para lograr este objetivo, es posible emplear ciertos procedimientos, como la triangulación, que implica la recolección y análisis de datos desde diversas perspectivas con el fin de contrastarlos e interpretarlos. Esta triangulación puede ser de diferentes tipos:

- fuente: cuando la información proporcionada por una fuente es confirmada por otra
- interna: mediante la contrastación entre investigadores, observadores y actores para identificar coincidencias y contradicciones en la información
- metodológica: al aplicar diferentes métodos y/o instrumentos al mismo tema de estudio
- temporal: con el objetivo de determinar la estabilidad de la información a lo largo del tiempo
- espacial: considerando las diferencias en función de las culturas, lugares o circunstancias

y

- Teórica: analizando teorías alternativas para interpretar los datos recopilados.

Figura 8

Unidad de Análisis

Objetivo: Proponer un plan de inteligencia emocional y las prácticas de liderazgo ejemplar.

Caso: Oficina INAPYMI – Mérida

Objetivos	Categorías	Subcategorías	Dimensiones	Ítems	Instrumentos
Reconocer el nivel de la inteligencia emocional en los colaboradores que forman parte de la oficina.	Inteligencia emocional	1-Autoconciencia	1- Atención:	1- Atención:	Test Estandarizado TMMS-24
		2-Autorregulación		ítems: 1-8	
		3- Motivación	2- Claridad:	2- Claridad:	
		4- Empatía		ítems: 9-16	
5- Habilidades Sociales	3- Reparación:	3- Reparación:	ítems: 17-24		
Identificar el tipo de práctica de liderazgo ejemplar presente en la organización.	Liderazgo	Liderazgo ejemplar	1- Retar el proceso	1- Retar el proceso ítems: 1-6-11-16-21-26	Inventario
			2- Inspirar una visión compartida	2- Inspirar una visión compartida ítems: 2-7-12-17-22-27	
			3- Habilitar a otros para actuar	3- Habilitar a otros para actuar ítems: 3-8-13-18-23-28	
			4- Modelando el camino	4- Modelando el camino ítems: 4-9-14-19-24-29	
			5- Alentar el espíritu	5- Alentar el espíritu ítems: 5-10-15-20-25-30	

Fuente: Elaboración propia

Capítulo IV

4. Análisis e Interpretación de los Resultados

Este capítulo tiene como finalidad recolectar los resultados obtenidos luego de la aplicación de los dos instrumentos o cuestionarios elegidos, con los que se llevó a cabo el análisis de la información; describir a través de las dimensiones: Atención, Claridad y Reparación está presente la Inteligencia emocional en los informantes y de la misma manera la existencia de las prácticas de liderazgo y estilo más aproximado.

Tabla 3

Informantes masculinos que respondieron el test

Individuos	Dimensiones		
	Atención	Claridad	Reparación
Sujeto1	Presta poca atención	Adecuada Claridad	Adecuada reparación
Sujeto7	Presta poca atención	Adecuada Claridad	Adecuada reparación

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 3, se puede observar que sólo dos de los informantes son masculinos y casualmente resultaron bajo los mismos factores en las tres dimensiones de la Inteligencia Emocional: El Sujeto 1, en la dimensión Atención su factor resultante es: “Presta poca Atención”. Dimensión que mide la capacidad de sentir y expresar los sentimientos de forma adecuada, lo que se traduce en que presta poca atención a la capacidad de sentir y expresar los sentimientos de forma adecuada. Lo mismo aplica para el Sujeto7. Es decir que se encuentran por debajo de la capacidad de atender, sentir y expresar los sentimientos de forma adecuada, que pudiese verse, como que los informantes prestan poca atención a la regulación de sus propios estados emociones.

En relación a la dimensión Claridad: ambos sujetos resultaron que poseen “Adecuada Claridad” que significa que comprenden bien o tienen claridad de sus estados emocionales.

La tercera dimensión indica que poseen una “Adecuada reparación”, lo cual se traduce o significa que los Sujetos 1 y 7 son capaces de regular sus estados emocionales de manera correcta. A pesar que, prestan poca atención a los estados emocionales logran reponerse adecuadamente.

Tabla 4

Informantes femeninos que respondieron el test

Individuos	Dimensiones		
	Atención	Claridad	Reparación
Sujeto2	Presta poca atención	Debe mejorar su claridad	Debe mejorar su reparación
Sujeto3	Adecuada atención	Adecuada claridad	Excelente reparación
Sujeto4	Presta poca atención	Debe mejorar su claridad	Debe mejorar su reparación
Sujeto5	Presta poca atención	Adecuada claridad	Adecuada reparación
Sujeto6	Adecuada atención	Adecuada claridad	Adecuada reparación
Sujeto8	Adecuada atención	Adecuada claridad	Adecuada reparación
Sujeto9	Presta poca atención	Debe mejorar su claridad	Adecuada reparación
Sujeto10	Adecuada atención	Adecuada claridad	Adecuada reparación
Sujeto11	Adecuada atención	Excelente claridad	Excelente reparación
Sujeto12	Adecuada atención	Debe mejorar su claridad	Debe mejorar su reparación

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 4 es mucho más numerosa, es la tabla correspondiente a las informantes femeninas de los sujetos del estudio de caso. Los informantes identificados como Sujeto2 y Sujeto4 resultaron similares en relación a los factores de cada dimensión: En la dimensión Atención: resultó “Presta poca atención” que significa que los informantes prestan poca atención a sentir y expresar los sentimientos de manera adecuada.

Tabla 5

Informantes femeninos vs Dimensión: Atención

Dimensión: Atención	
Individuos	Atención
Sujeto3	Adecuada atención
Sujeto6	Adecuada atención
Sujeto8	Adecuada atención
Sujeto10	Adecuada atención
Sujeto11	Adecuada atención
Sujeto12	Adecuada atención
Sujeto2	Presta poca atención
Sujeto4	Presta poca atención
Sujeto5	Presta poca atención

Fuente: Elaboración propia

En la tabla anterior se tiene la dimensión atención en las colaboradoras femeninas, en la misma se puede observar que las colaboradoras identificadas: sujeto3, sujeto6, sujeto8, sujeto10, sujeto11 y sujeto12, poseen “Adecuada atención” que se traduce en que los individuos 3, 6, 8, 10, 11 y 12 **“son capaces de sentir y expresar los sentimientos de forma adecuada”** y los sujeto2, sujeto4, sujeto5 y sujeto9, se encuentran en el rango “Prestan poca atención” es decir que los individuos: 2, 4, 5 y 9 **prestan poca atención a sentir y expresar los sentimientos de forma adecuada.**

Tabla 6

Informantes femeninos vs Dimensión: Claridad

Dimensión: Claridad	
Individuos	Claridad
Sujeto3	Adecuada claridad
Sujeto5	Adecuada claridad
Sujeto6	Adecuada claridad
Sujeto8	Adecuada claridad
Sujeto10	Adecuada claridad
Sujeto2	Debe mejorar su claridad
Sujeto4	Debe mejorar su claridad
Sujeto9	Debe mejorar su claridad
Sujeto12	Debe mejorar su claridad
Sujeto11	Excelente claridad

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 6, se tiene la dimensión Claridad, se observa que los sujetos 3, 5, 6, 8 y 10 resultaron en la categoría “Adecuada claridad” lo que se traduce en que: los individuos **comprenden bien sus estados emocionales**, los sujetos 2, 4, 9, y 12 requieren mejorar su claridad, es decir **no comprende claramente sus estados emocionales** de manera adecuada. El sujeto 11 tiene un excelente nivel de claridad, lo que indica que **comprende bien sus estados emocionales**.

Tabla 7
Informantes femeninos vs Dimensión: Reparación

Dimensión: Reparación	
Individuos	Reparación
Sujeto5	Adecuada reparación
Sujeto6	Adecuada reparación
Sujeto8	Adecuada reparación
Sujeto9	Adecuada reparación
Sujeto10	Adecuada reparación
Sujeto2	Debe mejorar su reparación
Sujeto4	Debe mejorar su reparación
Sujeto12	Debe mejorar su reparación
Sujeto3	Excelente reparación
Sujeto11	Excelente reparación

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 7, se presentan la dimensión reparación y se tiene que: los sujetos 5, 6, 8, 9 y 10 resultaron con “Adecuada reparación” es decir que **son capaces de regular los estados emocionales de forma adecuada**, los sujetos 2, 4 y 12, requieren mejorar la regulación de sus estados emocionales y finalmente los sujetos: 2 y 11 **son individuos capaces de regular sus estados emocionales de forma más que adecuada.**

Tabla 8

Resultados del Inventario de las Prácticas de Liderazgo

Individuos	Inventario de Prácticas de Liderazgo (IPL)				
	Reta	Inspira	Habilita	Modela	Alienta
Sujeto1	70%	40%	99%	99%	90%
Sujeto2	10%	<10%	20%	<10%	10%
Sujeto3	10%	30%	10%	20%	20%
Sujeto4	20%	<10%	20%	10%	40%
Sujeto5	80%	70%	90%	99%	80%
Sujeto6	20%	40%	<10%	80%	40%
Sujeto7	70%	40%	90%	80%	70%
Sujeto8	80%	80%	80%	80%	90%
Sujeto9	30%	40%	20%	50%	50%
Sujeto10	80%	90%	99%	90%	99%
Sujeto11	50%	80%	80%	70%	90%
Sujeto12	20%	50%	30%	70%	40%

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 8 se tienen los resultados obtenidos después de validar las respuestas obtenidas por los informantes en relación a la percepción de sus prácticas de liderazgos, para el autor fue relevante aplicar el mismo instrumento a todo el personal, incluyendo el aseador y conductor de la oficina, los profesionales y los coordinadores de la misma. De alguna manera honrando la propuesta realizada por los autores del test que resaltan que los líderes son personas comunes que realizan cosas excepcionales.

Según la evaluación del test o la manera de interpretarlo es resaltando que los valores deseables son los más altos y más cercano al 100% (Ver el anexo B), para ello se hará una descripción individual de los resultados obtenidos.

Sujetos 2, 3, 4, 9 y 12: en el caso del individuo o sujeto 2, sus valores del test son considerado muy bajos lo que implica que no cumple con los parámetros de un liderazgo ejemplar

y que el autor recomienda que pudiese incentivar las siguientes prácticas; dado los valores tan bajo se puede indicar que deberían comenzar a realizar las cosas de forma diferentes, encontrar oportunidades de hacer el trabajo más eficiente y efectivo, tomar ciertos riesgos y aprender de los errores que esto conlleva. El autor recomienda en estos casos, tomarse el tiempo a la preparación, no restringir la imaginación, ser más positivo en cuanto a los sueños, afiliese a aquellos que sabes que te pueden aportar. Reconectar con los otros en el sentido del respeto. Aprender a escuchar con atención y a reconocer al otro como parte importante del equipo y permita que el equipo tome decisiones.

Se sugiere fomentar la colaboración del equipo de trabajo y aceptar a su vez la colaboración de los pares. Comprometerse con la filosofía de la organización, ser el ejemplo de valores y compromiso de servir al cliente, fomente las buen trato en el equipo de trabajo y con los colegas o pares, dividir las metas e incentivar la celebración de los pequeños logros que permitan afianzar el éxito de la organización y la mejora en el equipo, “un elogio en público podrá ser un verdadero estímulo para la persona que lo recibe y una motivación para quienes escuchan el elogio”, esto garantiza no solo la motivación del equipo de trabajo, del colaborador en sí, sino que además proyecta la confianza de los otros equipos de trabajo dentro de la organización.

Sujetos 5, 8 y 10: Se interpreta que un líder que reta, inspira, habilita, modela y alienta (un líder ejemplar), es una persona que inclinada a mejorar el estado actual de las cosas dentro su organización, es innovador, inclinado a experimentar, explora mejoras continuas y son decididos a correr riesgos. Fomentan el trabajo colaborativo y la confianza mutua, saben delegar. Son hábiles comunicadores, auténticos y atraen servidores con su inspiración y compromiso pues unifican el apoyo de los otros para el logro de los objetivos en común de la organización. Son personas que enseñan con el ejemplo, tienen claro sus valores y cómo conducirse en los negocios, “Les facilitan

a otros lograr sus metas al enfocarse en prioridades claves”, son hábiles para planear y dividir los proyectos en pequeños logros. Reconocen las contribuciones del equipo y festejan los logros individuales y como los logros del equipo.

Sujetos 1 y 11: en el caso de los sujetos 1 y 11 están en el camino al liderazgo con ciertas oportunidades de mejoras y para ellos. **El sujeto 1:** es un líder que habilita, modela y alienta, pero que en las características de inspirar y retar requieren ser potenciadas para una práctica de liderazgo ejemplar: En este caso se sugiere fomentar: 1. nuevas formas de hacer las cosas. 2. trabajar de manera más eficiente y efectiva. 3. tomar riesgos y aprender asumir los errores que conlleva. 4. capacitarse para el futuro. 5. seleccionar las ideas positivas. y 6. comunicación asertiva y colaborativa.

El sujeto 11: es un líder que inspira, habilita y alienta, requiere fomentar su liderazgo en las características de: retar y modelar, lo que se traduce que deben potenciar las siguientes prácticas en su diario accionar: 1. nuevas formas de hacer las cosas. 2. trabajar de manera más eficiente y efectiva. 3. tomar riesgos y aprender asumir los errores que conlleva. 4. reflexionar acerca de la filosofía de la organización. 5. aprender a conocer los valores y fomentarlos en el equipo de trabajo. 6. Revisar de manera continua la forma de tratar a los clientes, colegas y otros. 7. dividir el trabajo en pequeñas metas y celebrar los logros con el equipo de trabajo.

Sujeto 6: este individuo no posee las características de un líder ejemplar podría decirse que apenas está comenzando su carrera. Este sujeto o individuo debe apropiarse de las prácticas que se enumeran a continuación para lograr transitar en el liderazgo ejemplar:

1. Retar el proceso: experimentar nuevas formas de hacer las cosas. trabajar de manera más eficiente y efectiva. tomar ciertos riesgos y aprender a asumir los errores que conlleva.
2. Inspirando una visión compartida: Aprender a capacitarse para el futuro. No restringir la

imaginación. Separar lo imposible de lo factible. Comunicarse de manera positiva. Aprender a pedir ayuda a los demás.

3. **Habilitando a otros para actuar:** tratar con respeto a los demás. Aprender a escuchar las ideas de los otros y hacerlos parte del proyecto del equipo de trabajo. Permita que tomen sus propias decisiones. Fomente en trabajo en equipo y colaborativo.

Sujetos 7: este individuo posee las cualidades de habilitar a otros para actuar y modela el camino, es un colaborador que pone el ejemplo, es asertivo al momento de celebrar los pequeños logros de manera individual, fomenta la colaboración y el trabajo en equipo y es un colaborador que fomenta la confianza mutua, se puede decir que esta por el buen camino. Requiere potenciar las siguientes prácticas:

1. **retar el proceso:** experimentar nuevas formas de hacer las cosas. trabajar de manera más eficiente y efectiva. tomar ciertos riesgos y aprender a asumir los errores que conlleva.
2. **Inspirando una visión compartida:** Aprender a capacitarse para el futuro. No restringir la imaginación. Separar lo imposible de lo factible. Comunicarse de manera positiva. Aprender a pedir ayuda a los demás.
3. **Alentando a los demás:** reconocer las contribuciones valiosas que haga cualquier miembro de la familia. Célebre y comparta los logros de su equipo con otros en la organización.

Luego de realizar las conclusiones de los resultados obtenidos procedemos a dar respuestas a los objetivos planteados en la investigación.

Objetivo específico 1: Reconocer el nivel de la inteligencia emocional en los colaboradores que forman parte de la oficina de INAPYMI-Mérida.

En términos de reconocimiento de la inteligencia emocional en el equipo de trabajo o en los colaboradores de la oficina del estudio se puede concluir que:

1. **El sujeto 3:** posee un nivel de inteligencia emocional media alta de acuerdo a las tres dimensiones estudiadas, es una persona que es capaz de sentir y expresar los sentimientos de forma adecuada, comprende sus estados emocionales y además regula correctamente los mismos.
2. **Los sujetos 6, 8 y 10:** poseen un nivel de inteligencia moderada o media al encontrarse en nivel adecuado de “Atención”, “Claridad” y “Reparación” que se traduce en que son individuos: capaces de sentir y expresar los sentimientos de forma adecuada, comprenden sus estados emocionales y regulan sus estados emocionales correctamente.
3. **El sujeto 11:** resultó con un nivel de inteligencia emocional moderada a excelente, debido a que en la dimensión “Atención” resultó adecuada y excelente en sus dimensiones “Claridad” y “Reparación”, lo que indica que es un individuo capaz de sentir y expresar los sentimientos de forma adecuada y comprende de manera excelente sus estados emocionales y además es capaz de regular óptimamente sus estados emocionales.
4. **Los sujetos 1 y 7:** resultaron con un nivel de inteligencia emocional bajo a medio, en la dimensión “Atención” resultó bajo o poca “Atención” y en las dimensiones “Claridad” y “Reparación” resultó adecuada. Son individuos capaces de sentir y expresar sus sentimientos de manera poca adecuada con oportunidad de mejorar. Son capaces de comprender y regular sus estados emocionales correctamente.

En resumen, de acuerdo a la teoría revisada y fuentes aportadas por uno de los autores principal de la investigación Goleman, se puede decir que de 12 sujetos (ver cuadros 4 y 5) de estudio uno resultó con niveles altos a excelente, uno de moderado a alto, tres con niveles moderado de inteligencia emocional y todos los demás resultaron bajos o no alcanzan los niveles adecuados de inteligencia emocional. Lo cual indica que la mayor cantidad de los colaboradores requieren un plan para incentivar las prácticas de la inteligencia emocional en la oficina.

De acuerdo a los resultados obtenidos no presenta relevancia el género en el reconocimiento de la inteligencia emocional. Se puede concluir que no todos los individuos o informantes de la investigación poseen niveles altos de inteligencia emocional, es decir que más bien se requiere potenciar las prácticas y aumento de las habilidades que fomentan la inteligencia emocional.

Objetivo específico 2: Identificar el tipo de práctica de liderazgo ejemplar presente en la organización.

Para alcanzar dicho objetivo se hizo una entrevista cerrada (se aplicó un cuestionario) de 30 ítems con una escala de Likert para evaluar las opiniones de los informantes del estudio de caso. Dicho cuestionario fue compartido vía WhatsApp a cada participante y el mismo fue recolectado en una hoja de cálculo de acuerdo a cada respuesta aportada por cada informante. Los informantes sólo tenían oportunidad de seleccionar una opción por cada ítem. Luego de acuerdo a los expertos se realizó la categorización de cada una de las respuestas obtenidas por cada uno de los informantes y las mismas se plasmaron en tablas con la evaluación teórica suministrada por los autores que validaron el instrumento. Los autores Kouzes y Posner (2012) proponen identificar las cinco prácticas que los líderes ejemplares desarrollan, las mismas son: retando el proceso, inspirando

una visión compartida, habilitando a otros para actuar, modelando el camino, alentando el espíritu.

Los mismos informantes (ver cuadro 10) a los que se le aplicó el cuestionario de Inteligencia emocional, son los mismos que respondieron el inventario de prácticas de liderazgo y de las cuales resultaron las siguientes conclusiones:

Retando el proceso: los sujetos 5, 8 y 10 resultaron con porcentajes altos de la característica “Retando el proceso”, los tres sujetos tienen puntajes altos, 80% del peso en la cualidad. Importante mencionar que: dos de las tres son coordinadoras femeninas, la tercera que no es coordinadora tiene actividades de responsabilidad. Pero nueve (9) de los sujetos tienen puntajes bajos en la misma práctica o habilidad lo que implica que es una de las características deseadas que los colaboradores no poseen en sus prácticas diarias y podría ser una oportunidad de mejora.

Inspirando una visión compartida: los sujetos 8, 10 y 11, tienen puntajes altos de la práctica, indicando que se inclinan a proyectarse hacia el futuro y buscan el apoyo de los en el equipo de trabajo, al igual que en la práctica anterior nueve (9) de los informantes obtuvieron puntajes bajos, implicando que muchos de los colaboradores no poseen la característica o requiere desarrollar las mismas en sus acciones diarias.

Habilitando a otros para actuar: los sujetos 1, 5, 7, 8, 10 y 11, resultaron con puntajes altos en la habilidad: las mismas contemplan la confianza mutua, fomenta la colaboración, permiten la toma propia de decisiones y fortalecen a otros para actuar. Seis (6), la mitad de los informantes resultaron con puntajes bajos de las habilidades que describen la práctica.

Modelando el camino: los sujetos 1, 5, 6, 7, 8 y 10, poseen puntajes altos de las habilidades o acciones que componen la práctica aquí descrita: entre las cualidades que esta dimensión agrupa, ponen el ejemplo y dividen los proyectos en pequeñas metas alcanzables, son consistentes en sus

valores, crean oportunidades, se enfocan en prioridades claves. Los otros 6 informantes obtuvieron puntajes bajos de las habilidades aquí descritas.

Alentando el espíritu: los sujetos 1, 5, 8, 10 y 11 obtuvieron puntajes altos de las acciones que convierten en un líder que alienta el espíritu de su equipo de trabajo, son líderes que reconocen el trabajo y los logros de sus colaboradores y además celebra y alienta a los mismos de manera individual y colectiva y muestra a la organización sus logros. Siete (7) de los informantes obtuvieron puntajes bajos de las habilidades que alientan el espíritu.

En conclusión, sólo los sujetos 8 y 10 del estudio podrían decirse que cumple con las cualidades del liderazgo ejemplar, el sujeto 5 es el más próximo a cumplir con las características ideales propuestas por los autores Kouzes y Posner (2012), los mismo señalan además que son prácticas que se aprenden y que personas comunes logran convertirse en líderes ejemplares.

Después de realizar un análisis exhaustivo de los resultados y compararlos con los criterios de evaluación del inventario, se han identificado patrones, brechas y discrepancias en relación a la autopercepción. Se ha logrado determinar las fortalezas y debilidades de cada participante en cada una de las cinco prácticas, y se ha observado cómo estas afectan la eficacia del liderazgo en el grupo. Por lo tanto, es necesario desarrollar un plan o varios planes de acción basados en los resultados y la retroalimentación obtenida, con el objetivo de mejorar las habilidades de liderazgo en cada una de las cinco prácticas.

Es importante identificar los recursos, el apoyo y las estrategias necesarias para alcanzar dichos objetivos, y supervisar de cerca el progreso y los resultados obtenidos. Para ello, se recomienda repetir periódicamente la aplicación del inventario de prácticas de liderazgo (IPL) con el fin de realizar un seguimiento de la mejora y recibir comentarios actualizados. Además, es fundamental celebrar los éxitos y reconocer los desafíos, ajustando el plan de acción según sea

necesario.

Objetivo específico 3: Identificar la dimensión de inteligencia emocional y liderazgo que describen a los colaboradores de la Oficina

Para identificar la dimensión de la inteligencia emocional que describe a cada uno de los colaboradores

Sujeto 1: Su evaluación, indica que se identifica con bajo nivel de “Atención”, poca capacidad de sentir y expresar sus sentimientos, comprende bien sus estados emocionales y es capaz de regular correctamente los mismos. En cuanto a las acciones de liderazgo es un líder que habilita a otros, modela, es decir pone el ejemplo alienta el espíritu, celebra las contribuciones de los demás.

Sujeto 2: Su evaluación indica que presta poca “Atención”, poca capacidad de sentir y expresar sus emociones, no tiene “Claridad” no comprende bien sus estados emocionales y poca capacidad para regular sus emociones y valores muy bajos de las prácticas de liderazgo, no se identifican con ninguna de las 5 dimensiones del liderazgo.

Sujeto 3: Es capaz de sentir y expresar los sentimientos de forma adecuada, comprende bien sus estados emocionales y es capaz de regular correctamente sus estados emocionales no tienen desarrolladas sus habilidades de liderazgo ejemplar.

Sujeto 4: Este informante tiene poca capacidad de sentir y expresar los sentimientos y poca capacidad de comprender sus estados emocionales y poca capacidad de regular sus estados emocionales y no presenta o se identifican con ninguna de las dimensiones del liderazgo ejemplar.

Sujeto 5: El informante 5, se caracteriza por tener poca capacidad para sentir y expresar sentimientos, comprende bien sus estados emocionales y tiene la capacidad de regular sus estados

emocionales correctamente, se identifica con 4 de las 5 dimensiones del liderazgo ejemplar.

Sujeto 6: Se identifica con las tres dimensiones de la inteligencia emocional, es decir que es capaz de sentir y expresar sus sentimientos de forma adecuada, comprende bien sus estados emocionales y es capaz de regular sus estados emocionales de forma correcta y en cuanto al reconocimiento de las habilidades del liderazgo ejemplar sólo se encontró que modela el camino para otros.

Sujeto 7: este informante tiene poca capacidad de sentir y expresar sus sentimientos, Comprende bien sus estados emocionales y es capaz de regular los estados emocionales correctamente en cuanto a las dimensiones del liderazgo se identifica con la dimensión de habilita a otros para actuar y la dimensión modelando el camino.

Sujeto 8: En relación a este informante es un colaborador que es capaz de sentir y expresar sus sentimientos de forma adecuada, comprende sus estados emocionales, y además posee la capacidad de regular sus estados emocionales, así como también se identifica con todas las dimensiones del liderazgo ejemplar.

Sujeto 9: En este caso, el informante tiene poca capacidad de sentir y expresar sus sentimientos, poca capacidad de comprender sus emociones y la capacidad de regular sus estados emocionales correctamente y no logró identificarse con ninguna de las dimensiones del liderazgo.

Sujeto 10: el informante identificado con 10, es capaz de sentir y expresar sus sentimientos de forma adecuada, comprende bien sus estados emocionales y tiene la capacidad de regular sus estados emocionales correctamente, se identifica positivamente con las dimensiones de la inteligencia emocional, en relación a las dimensiones propuesta de liderazgo es un líder que se identifica positivamente con todas las acciones y características del liderazgo ejemplar.

Sujeto 11: El informante descrito en este apartado es un colaborador que se identifica

positivamente con las dimensiones de la inteligencia emocional, adecuada capacidad de sentir y expresar sus sentimientos excelente capacidad para comprender sus estados y excelente capacidad para regular sus estados emocionales y en relación a las dimensiones del liderazgo ejemplo se identifica positivamente con tres de ellos, es un líder que inspira, habilita y alienta a otros y que tiene oportunidad de retar y modelar si recibe el apoyo requerido para ello.

Sujeto 12: Este informante tiene la capacidad adecuada de sentir y expresar sus sentimientos, requiere mejorar su claridad en comprender sus estados emocionales y mejorar la capacidad de regular sus emociones, no se identifica con ninguna de las dimensiones del liderazgo ejemplar.

En resumen, son muy pocos los informantes que se identifican con todas las dimensiones de la inteligencia emocional y con las acciones que forman el liderazgo ejemplar. Es de suma importancia contar con un personal que posean acciones de liderazgo y líderes que posean habilidades para gestionar sus propias emociones y logre gestionar las emociones de los demás en el equipo de trabajo, dado que la presencia de una persona carismática en una posición de liderazgo fomentará un óptimo rendimiento por parte de los colaboradores en su respectiva área laboral.

Objetivo específico 4: Elaborar un plan de inteligencia emocional y liderazgo ejemplar y valorar su factibilidad para la oficina INAPYMI – Mérida.

Para dar respuesta a este objetivo, se hará en función de los resultados observados de la aplicación de ambos test, tanto el de inteligencia emocional como el inventario de prácticas de liderazgo los cuales arrojaron que la mayor cantidad de informantes no poseen o se identifican con las habilidades de inteligencia emocional ni con las características de liderazgo ejemplar y que muchos de ellos posee algunas de las características pero requieren potenciar, otras y desarrollarlas o que están comenzando apenas la carrera en el área.

Es por ello que de acuerdo a lo observado se propone un plan que permita fomentar las habilidades de inteligencia emocional y liderazgo en la oficina Mérida, el mismo se llevará a cabo en el siguiente capítulo.

Capítulo V

5. Propuesta de proyecto factible

Plan para fomentar la inteligencia emocional y las prácticas del liderazgo ejemplar en la oficina INAPYMI – Mérida

5.1 Presentación de la propuesta

En el presente capítulo se realizará una propuesta para implementar un plan que permitirá a la oficina regional del INAPYMI mejorar las habilidades de inteligencia emocional y liderazgo. Esta herramienta podrá ser utilizada para implementar acciones y procedimientos que faciliten el mejoramiento de las habilidades de la inteligencia emocional: autoconocimiento, autorregulación, motivación, la empatía, y las habilidades sociales y además de fomentar otras habilidades importantes en el aspecto laboral, tales como: el trabajo en equipo, comunicación clara y escucha activa, flexibilidad, resolución de conflictos, planificación y gestión del tiempo, orientación a los resultados, toma de decisiones y negociación con la finalidad de fortalecer y mejorar la productividad laboral de la oficina antes mencionada.

Se puede establecer que con los hallazgos obtenidos con la información de los colaboradores que la oficina requiere contar con algunos recursos o habilidades para incentivar, fortalecer y mejorar continuamente las prácticas de la inteligencia emocional y de liderazgo, lo cual fue comprobado al momento de analizar y categorizar los resultados de la investigación. Un plan continuo que garantice: la motivación, comunicación asertiva, confianza mutua, trabajo colaborativo, potenciar las habilidades blandas y de liderazgo.

5.2 Fundamento de la propuesta

En la actualidad, los entes públicos se enfrentan a entornos caracterizados por la incertidumbre, la improvisación y la ambigüedad, lo que hace imperativo el desarrollo de habilidades que faciliten un proceso de transformación exitoso. En este sentido, la mejora continua se convierte en un elemento clave para la oficina regional INAPYMI - Mérida. Es fundamental que el personal cuente con habilidades en inteligencia emocional y liderazgo para garantizar un desempeño laboral efectivo y el logro de los objetivos organizacionales.

Es crucial identificar las actividades necesarias para implementar un proyecto factible en el que tanto líderes como colaboradores comprendan y ejecuten sus roles de manera efectiva. Es esencial que la fuerza laboral sea flexible y capaz de adaptarse rápidamente a los cambios, anticipándose a los nuevos desafíos, ya que la única constante es el cambio.

Antes de elaborar cualquier plan para fomentar la inteligencia emocional y el liderazgo en la organización, es fundamental que los colaboradores que la conforman estén plenamente conscientes de la brecha existente entre la situación actual y la deseada, así como, los motivos por los cuales es necesario abordar esta situación. Solo de esta manera será posible establecer las directrices necesarias para implementar y ejecutar el plan propuesto.

La carencia de ciertas habilidades relacionadas con la inteligencia emocional y el liderazgo en el equipo de trabajo tiene un impacto negativo en el correcto funcionamiento de la organización, lo cual se traduce en una atención deficiente al público, falta de motivación en el equipo, falta de empatía entre los compañeros de trabajo y con el público en general, comunicación poco clara y efectiva, y, en última instancia, puede llevar a la deserción y abandono laboral, tal como se ha observado con frecuencia en la actualidad.

La propuesta diseñada se fundamenta en los resultados obtenidos de la aplicación de dos instrumentos que han revelado la situación actual de la organización. Estos resultados indican la necesidad de fomentar las habilidades de inteligencia emocional y liderazgo ejemplar, así como abordar la desidia y desmotivación presentes en la oficina. Estos problemas son cruciales para asegurar un buen rendimiento en las actividades laborales. Por lo tanto, se han identificado las actividades necesarias para alcanzar los objetivos establecidos.

5.3 Objetivos de la propuesta

Objetivo General

Fomentar la inteligencia emocional y las prácticas del liderazgo ejemplar en la oficina

INAPYMI – Mérida

Objetivos Específicos

1. Fomentar las habilidades de la Inteligencia emocional con la finalidad de mejorar el trabajo en equipo.
2. Fortalecer las cinco (5) prácticas del liderazgo ejemplar.
3. Promover la escucha activa, el feedback y la comunicación clara y efectiva en el equipo de trabajo.
4. Practicar la motivación como habilidad colectiva en el equipo de trabajo.
5. Evaluar las habilidades de inteligencia emocional y las cinco prácticas del liderazgo ejemplar.

Con el fin de abordar los objetivos específicos planteados, se procede a desarrollar la propuesta en función de las actividades planteadas para lograr los resultados deseados.

Objetivo específico 1: Fomentar las habilidades de la Inteligencia emocional con la finalidad de mejorar el trabajo en equipo. Caso **oficina INAPYMI – Mérida.**

Línea de acción estratégica: “Círculo de la confianza”

Actividades:

1. Introducción (10 minutos): Se reúne a todo el equipo en un espacio adecuado. Se explica brevemente la importancia de la inteligencia emocional y el liderazgo en el entorno laboral. Se destaca cómo estas habilidades pueden mejorar la comunicación clara y efectiva, el trabajo en equipo y la productividad general en la oficina.

2. Formación de grupos (5 minutos): Se divide a los participantes en grupos de 4 a 6 personas, asegurándose de mezclar a los miembros de diferentes departamentos o áreas de trabajo.

3. Círculo de Empatía (20 minutos): A cada grupo se le sentará en círculo y elegirá a una persona para que comparta una experiencia personal o un desafío emocional que haya enfrentado recientemente en el trabajo. El resto del grupo deberá escuchar atentamente y practicar la empatía, mostrando comprensión y apoyo emocional sin juzgar ni interrumpir. Después de que la persona haya compartido su experiencia, cada miembro del grupo expresará cómo se siente al respecto y ofrecerá palabras de aliento o consejos constructivos.

4. Reflexión en grupo (10 minutos): Se reúne a todos los participantes nuevamente y pide a cada grupo que comparta brevemente la experiencia que se compartió y cómo se sintieron al practicar la empatía. Se fomenta la discusión sobre la importancia de la empatía y otras habilidades en el entorno laboral y cómo puede fortalecer las relaciones entre compañeros de trabajo.

Recursos: - Hojas de papel - Lápices o bolígrafos - Un espacio amplio para realizar la actividad. - Discurso/Taller: acerca de la importancia de la inteligencia emocional y el liderazgo

en el entorno laboral.

- Tiempo: 45 minutos. - Un día: viernes de Mayo 2024.

Indicadores de logro:

- Incremento en el nivel de autoconciencia
- Incremento en el nivel de autorregulación
- Incremento en el nivel de motivación
- Incremento en el nivel de empatía

Esta actividad proporcionará a los participantes la oportunidad de practicar y desarrollar habilidades de inteligencia emocional en un entorno seguro y colaborativo. Además, fomentará la empatía entre los miembros del equipo y promoverá una mejor comunicación y toma de decisiones en la oficina.

Objetivo específico 2: Fortalecer las cinco (5) prácticas del liderazgo ejemplar. Caso oficina INAPYMI – Mérida.

Línea de acción estratégica: “Desafío de liderazgo” (30 minutos)

Actividades:

1. Introducción (10 minutos): Se reúne a todo el equipo en un espacio adecuado. Se explica brevemente la importancia de la inteligencia emocional y del liderazgo en el entorno laboral. Se destaca cómo estas habilidades pueden mejorar la comunicación clara y efectiva, el trabajo en equipo y la productividad general en la oficina.

2. Desafío de liderazgo (30 minutos): Cada grupo recibirá una hoja de papel y un lápiz. Se les pedirá que elijan un líder para el desafío y que trabajen juntos para resolver un problema o tomar una decisión relacionada con un escenario laboral. El líder deberá fomentar la participación de todos los miembros del grupo, escuchar sus ideas y facilitar la toma de decisiones de manera colaborativa. Una vez que hayan llegado a una solución o decisión, deberán escribirla en la hoja de papel y compartirla con el resto de los grupos.

3. Presentación y discusión (15 minutos): Cada grupo presentará su solución o decisión al resto de los participantes. Fomenta la discusión y el intercambio de ideas entre los grupos, destacando las fortalezas de cada enfoque y cómo se aplican los principios de liderazgo y colaboración.

4. Reflexión final (10 minutos): Cierra la actividad con una reflexión final en grupo, destacando los aprendizajes clave sobre la importancia de la inteligencia emocional y el liderazgo en el entorno laboral. - Anima a los participantes a aplicar lo aprendido en su trabajo diario y a fomentar un ambiente de trabajo colaborativo y empático.

Recursos: - Hojas de papel - Lápices o bolígrafos - Un espacio amplio para realizar la

actividad. - Discurso/Taller: acerca de la importancia de la inteligencia emocional y el liderazgo en el entorno laboral.

Tiempo: 1 hora y 5 minutos. Un día: viernes de junio de 2024.

Indicadores de logro:

-Investigue oportunidades claves...considero que el enunciado es Investiga porque se trata de algo que comienza a hacer el informante...igual para los demás.

-Unifique el apoyo de otros...no queda claro.... Unifica criterios con el apoyo de otros.

-Fomente la colaboración...fomenta la colaboración.

-Póngase de ejemplo. Se pone de ejemplo.....Revise los indicadores de los otros objetivos.

-Celebre los logros.... celebra los logros

Esta actividad proporcionará a los participantes la oportunidad de practicar y desarrollar habilidades de liderazgo en un entorno seguro y colaborativo. Además, fomentará el liderazgo colaborativo entre los miembros del equipo y promoverá una mejor comunicación y toma de decisiones en la oficina.

Objetivo específico 3: Promover el feedback constructivo y la comunicación efectiva.

Caso oficina INAPYMI – Mérida.

Línea de acción estratégica:

Juego de roles: “Primero entender, luego ser entendido” (55 minutos)

Actividades:

1. Introducción (10 minutos): Se reúne a todo el equipo en un espacio adecuado. Se explica en qué consiste la dinámica: primero entender y luego ser entendido”. Se destaca cómo estas habilidades pueden mejorar la comunicación clara y efectiva, el trabajo en equipo, la empatía y el feedback mejorar la interrelación y la productividad (efectividad) general en la oficina.

2. “Primero entender, luego ser entendido” (20 minutos): Cada persona recibirá dos mitades de una hoja de papel y un lápiz. Se les pedirá que elijan un animal o algo relacionado con la naturaleza que los identifique y lo dibujen en uno de los trozos de papel y en el segundo trozo de identificar el animal o cosa y escribir brevemente porque ese animal o cosa lo identifica y ¿Por qué? y de qué manera este animal lo ubica en el contexto laboral. El líder dará el tiempo oportuno para la elaboración del dibujo y escribir la breve reseña, para ambos casos cada persona lo hará en silencio y sólo. Una vez que hayan culminado, deberá intercambiar su dibujo con la persona a su derecha.

3. Presentación y discusión (25 minutos): Cada persona describe el dibujo realizado por el compañero y dará su opinión respecto a porque lo relaciona con el contexto laboral. Cada persona tendrá su tiempo para hablar, sin ser interrumpido. Mientras el resto estará escuchando a su compañero hablar. Luego que su compañero describa su dibujo, la persona que lo realizó leerá su propia descripción. Fomenta la escucha activa, el feedback, la imaginación, comunicación efectiva y el intercambio de ideas entre los compañeros, destacando las fortalezas de cada uno de los

miembros del equipo.

4. Reflexión final (15 minutos): Cierra la actividad con una reflexión final en el equipo, destacando los aprendizajes clave sobre la importancia de la práctica cotidiana de la escucha activa, comunicación clara y efectiva. Anima a los participantes a aplicar lo aprendido en su trabajo diario y a fomentar un ambiente de trabajo colaborativo y empático.

Recursos:

- Hojas de papel - Lápices o bolígrafos - Un espacio amplio para realizar la actividad.

Tiempo: 1 hora y 10 minutos

Aplicación: Un viernes a finales de junio 2024

Indicadores de logro:

Aceptación del feedback.

Mayor comunicación efectiva.

Incremento de trabajo en equipo.

Desarrollo de la empatía

Fomentar la participación de todos los miembros del grupo, escuchar sus ideas y facilitar la toma de decisiones de manera colaborativa.

Objetivo específico 4: Practicar la motivación como habilidad colectiva en el equipo de trabajo. Caso oficina INAPYMI – Mérida.

Línea de acción estratégica:

El juego de los recuerdos: “Volver el tiempo atrás” (30 minutos)

Tamaño del equipo: 6 a 12 personas

Actividades:

1. Introducción (5 minutos): Se reúne a todo el equipo en un espacio adecuado. Se explica en qué consiste la dinámica: “Volver el tiempo atrás”. Se le pide al equipo de trabajo que piensen en momentos, recuerdos positivos relacionados con: primer día de trabajo, celebraciones de fin de algún taller o capacitación, viajes de equipos, celebración por logros laborales individuales o en equipo.

2. “Volver el tiempo atrás” (30 minutos): para este juego, el líder o responsable de la dinámica debe escribir en la pizarra diferentes temas relacionados con el trabajo, como “primer día de trabajo”, “celebración en equipo” y “viajes de negocios”, entre otros temas. Entrégale a cada compañero algunas notas adhesivas y pídeles que escriban sus recuerdos o logros favoritos asociados con uno o más de estos temas. Invita a todos a pegar las notas en la pizarra mientras comparten dichos recuerdos con el resto del equipo.

Nota: Es posible que no todos se atrevan a abrirse al principio, así que el líder debe asegurarse de guiar con sensibilidad y hacer que todos en la sala se sientan seguros para compartir sus recuerdos con los demás.

3. Reflexión final (10 minutos): una excelente manera de terminar la semana, una jornada larga o un taller ya que se compartirán experiencias positivas que harán sonreír a todos los compañeros de equipo. Si estás terminando un viaje de negocios o un taller de varios días, también

puedes proponer una versión reducida pidiéndoles a todos que compartan su recuerdo favorito o su mayor logro de los últimos días.

Recursos: una pizarra, lápices y notas adhesivas.

Tiempo: 45 minutos

Aplicación: Todos los viernes al finalizar la jornada laboral.

Indicadores de logro: Aumento de la motivación en el equipo de trabajo

Practicar la motivación genera en los equipos de trabajo, interacción del equipo. Motivación colectiva. También ayudará al líder y a cada colaborador reconocer las qué actitudes perjudican o empoderan a cada uno y a al equipo. Los líderes auto motivados se esfuerzan de manera constante por alcanzar sus metas y mantienen estándares de calidad excepcional en su desempeño laboral.

Objetivo específico 5: Evaluar las habilidades de inteligencia emocional y las cinco prácticas del liderazgo ejemplar. Caso oficina INAPYMI – Mérida.

Línea de acción estratégica:

Autoconocimiento y reflexión

Actividades:

Aplicación de cuestionarios: -TMM24 y -IPL

Recursos:

Internet

Tiempo: 45 minutos

Aplicación: quincena de julio 2024

Indicadores de logro:

Incremento del nivel de IE

Incremento de nivel de IPL

Proporcionar retroalimentación constructiva y apoyo para la mejora continua. Promover un ambiente de trabajo donde se valore y se practique la empatía.

5.4 Factibilidad de la Propuesta

Para la implementación del plan de fomentar la inteligencia emocional y liderazgo ejemplar en la oficina de INAPYMI - Mérida, resulta necesario establecer los criterios que determinen la viabilidad, para que no se generen inconvenientes al momento de su aplicación. De esta manera, se procede a realizar el análisis de factibilidad de la propuesta:

Factibilidad Técnica

En relación a la aplicabilidad de la propuesta, el instituto cuenta con las instalaciones y el espacio físico que contribuyen al desempeño de las actividades. Es un ente que cuenta además con la estructura organizativa formalmente constituida y dentro de sus funciones está la capacitación continua del personal que forma parte del mismo. Dichas capacitaciones pueden ser de manera interna o de manera externa, para esta última se requiere una formalidad ante la oficina de recursos humanos que está ubicada en la sede central del mismo (Gran Caracas). Pero para la capacitación interna, la formalidad sería a través del coordinador regional.

Por otro lado, la oficina cuenta con recursos tales como: estaciones de trabajo (computadora, internet), mobiliario, y personal competente para recibir las instrucciones mínimas requeridas; del mismo modo, el coordinador de la oficina podría gestionar la inclusión de un experto para dictar la capacitación requerida y propuesta. También el coordinador de la misma, está en capacidad de solicitar la implementación de herramientas técnicas y administrativas (formatos, agendas, minutas, registros de observaciones, dinámicas, entre otros) necesarias para llevar a cabo el plan propuesto.

Factibilidad Operativa

La oficina del INAPYMI - Mérida cuenta con una diversidad de profesionales con valores, alto sentido de pertenencia, experiencia en cada una de sus áreas y con la disposición para el desarrollo y conformación de equipos de trabajo dispuestos a ser capacitados en las habilidades de inteligencia emocional y liderazgo que contribuyan al mejoramiento de su desempeño laboral. Así mismo, pudiese contar con la capacidad de contratar las asesorías requeridas bajo la modalidad de honorarios profesionales o consultorías que orienten y formen al personal en habilidades de inteligencia emocional y habilidades que fomente el liderazgo ejemplar, con el objeto de asegurar que el personal desarrolle las habilidades planteadas.

La oficina cuenta con el mobiliario y artículos requeridos, tales como: sillas, escritorios, archivadores, pizarras acrílicas, hojas blancas, bolígrafos, carpetas de manila, clips, grapas, libretas de notas, entre otros materiales, necesarios para la ejecución de las acciones o actividades contenidas en el plan de mejora. De igual manera, dispone de los equipos de computación, audiovisuales, dispositivos de almacenamiento y espacio físico suficiente para llevar a cabo las diferentes dinámicas; de allí que no se presentarán inconvenientes por la falta de recursos materiales al momento de planear, organizar y ejecutar los instrumentos y herramientas con las que se llevarán a cabo las distintas actividades.

Importante destacar, que siempre es necesario solicitar formalmente el permiso y la aprobación para ejecutar cualquier actividad que se realice dentro de las instalaciones y contar con la aprobación formal para la realización de las mismas de lo contrario, no se podrá llevar a cabo así sea actividad una actividad a honores.

Factibilidad Económica

En cuanto a la factibilidad económica, el plan propuesto requiere la capacitación y/o orientación acerca de las habilidades de la inteligencia emocional y las prácticas de liderazgo. La misma se puede orientar de dos maneras: la primera contratar un profesional que imparta la capacitación y el otro medio es que una persona dentro de la oficina reciba la capacitación y la misma se encargue de multiplicar la información a sus compañeros.

Por lo tanto, se puede inferir que este proyecto es viable, ya que los costos asociados a la realización de cada línea estratégica contemplada para la ejecución de la propuesta, tiene que ver sólo con el contrato de honorarios profesionales de un profesional capacitado en inteligencia emocional y liderazgo, puesto que el material de oficina, el desarrollo de herramientas técnicas, materiales informativos o de apoyo, instrumentos de evaluación y mecanismos de control, mobiliario de oficina, equipos audiovisuales y de computación, además de instalaciones físicas adecuadas, corresponderá a recursos y actividades propias de la oficina en estudio, por lo que no se causarán costos adicionales por tales actividades.

Los costos asociados a la aplicación del plan en relación a la posible contratación de un profesional para la asesoría o taller de Inteligencia emocional y liderazgo:

Tabla 9

Costos asociados a la contratación de un profesional en inteligencia emocional

Cantidad	Unidad de medida	Duración del Taller/Asesoría	Descripción	Costo en dólares (\$)	Costo Total dólares (\$)
1	Honorarios Profesionales	45 minutos	Taller 1: Inteligencia emocional y liderazgo	\$150	\$150
1	Honorarios Profesionales	45 minutos	Taller 2: Inteligencia emocional y liderazgo	\$150	\$300

Fuente: Elaboración propia

Cálculo realizado en función de dos asesorías o talleres por un tiempo de 45 minutos cada una, para todo el personal de la oficina, de acuerdo al valor del bolívar del día y publicado en el portal web del Banco Central de Venezuela equivalente a \$300.

En consecuencia, se estima que la ejecución del plan de mejora propuesto es aproximadamente de USD \$300 dólares por un lapso de dos (02) meses, lo cual requiere aprobación y disponibilidad presupuestaria de la oficina regional para el año 2024 en el segundo, tercer o cuarto trimestre del año, considerando que ya culminó el primer semestre y está transcurriendo el segundo trimestre del año.

Conclusiones

Podría concluirse que los objetivos específicos propuestos en la investigación fueron alcanzados y por ende se logró desarrollar el objetivo general. En relación a reconocer las dimensiones de la inteligencia emocional presente en los colaboradores, los resultados encontrados fueron los siguientes: En ese sentido, de los 12 informantes observados usando los parámetros referenciados en el marco teórico y metodológico al menos 5 informantes, se les logró reconocer un nivel de inteligencia emocional en sus tres dimensiones y los 7 restantes resultaron con puntajes bajos o no alcanzan niveles moderados de inteligencia emocional por cuánto es indicativo que se requiere de un plan que fomente la inteligencia emocional y en los colaboradores del estudio de caso.

De igual forma, después de realizar un análisis exhaustivo de los resultados y compararlos con los criterios de evaluación del inventario de las prácticas de liderazgo, se han identificado patrones, brechas y discrepancias en relación a la autopercepción y análisis del cuestionario aplicado para recolectar la información. De los 12 informantes valorados, al menos 2 informantes resultaron con puntajes altos en las 5 dimensiones evaluadas y el resto poseen algunas de las habilidades que identifican la dimensión, pero sin llegar a consolidarlas. Se ha logrado determinar las fortalezas y debilidades de cada participante en cada una de las cinco prácticas, y se ha observado cómo estas afectan la eficacia del liderazgo en el grupo. Por lo tanto, es necesario desarrollar un plan o varios planes de acción basados en los resultados y la retroalimentación obtenida, con el objetivo de mejorar las habilidades de liderazgo en cada una de las cinco prácticas.

Es importante identificar los recursos, el apoyo y las herramientas necesarias para alcanzar dichos objetivos, y supervisar de cerca el progreso y los resultados obtenidos. Para ello, se recomienda repetir periódicamente la aplicación del inventario de prácticas de liderazgo (IPL) con

el fin de realizar un seguimiento de la mejora y recibir comentarios actualizados. Además, es fundamental celebrar los éxitos y reconocer los desafíos, ajustando el plan de acción según sea necesario.

En tal sentido, son muy pocos los informantes que se identifican con todas las dimensiones de la inteligencia emocional y con las acciones que forman el liderazgo ejemplar. Es de suma importancia contar con un personal que posean acciones de liderazgo y líderes que posean habilidades para gestionar sus propias emociones y logre gestionar las emociones de los demás en el equipo de trabajo, dado que la presencia de una persona carismática en una posición de liderazgo fomentará un óptimo rendimiento por parte de los colaboradores en su respectiva área laboral.

Después de las consideraciones anteriores, se observó la carencia de ciertas habilidades relacionadas con la inteligencia emocional y el liderazgo en el equipo de trabajo tiene un impacto negativo en el correcto funcionamiento de la organización, lo cual se traduce en una atención deficiente al público, falta de motivación en el equipo, falta de empatía entre los compañeros de trabajo, falta de escucha, falta de retroalimentación y feedback tanto con los mismo colaboradores como con el público en general, comunicación poco clara y efectiva, y, en última instancia, puede llevar a la deserción y abandono laboral, tal como se ha observado con frecuencia en la actualidad.

Para darle cumplimiento al cuarto objetivo se elaboró una propuesta factible, con base en los resultados obtenidos de la valoración de los dos cuestionarios aplicados que han revelado la situación actual de la organización. Estos resultados indican la necesidad de fomentar las habilidades de inteligencia emocional y liderazgo ejemplar, así como abordar la sensación de desconexión laboral, sentido de pertenencia y otras oportunidades de mejoras. Estos problemas son cruciales para asegurar un buen rendimiento en las actividades laborales. Por lo tanto, se han identificado las actividades necesarias para alcanzar los objetivos establecidos.

Finalmente, es importante destacar que parte de los objetivos de desempeño individual que son evaluados al personal que labora en la oficina INAPYMI – Mérida de manera periódica y trimestral, se destacan la presencia de algunas habilidades tales como: compromiso con los valores organizacionales, autodesarrollo, calidad del servicio, comunicación creatividad e iniciativa, gestión de los procesos, capacidad de análisis y síntesis y trabajo en equipo.

Es evidente entonces, que muchas de las habilidades que se fomenta con la inteligencia emocional y el liderazgo ejemplar están inmersas en las habilidades deseables en el sentido constructivo en el colaborador, por lo tanto, más que una propuesta factible es una necesidad y una forma de vida requerido para un entorno laboral saludable, activo y productivo.

La oficina del Instituto Nacional de la Pequeña y Mediana Industria (INAPYMI) es el ente rector de las PYMI en el estado, por lo que, es su responsabilidad contar con colaboradores que garanticen la atención óptima de dichas PYMI. Por esta razón, el instituto debe contar con personal que tenga un alto nivel de inteligencia emocional y desarrollen prácticas de liderazgo ejemplar. Esto permitirá que contribuyan al desarrollo de habilidades de cambio que permitan a las organizaciones innovar, competir y enfrentar los desafíos actuales en el ámbito económico y social.

En el contexto actual, se valora positivamente las habilidades blandas de los colaboradores, por lo que la inteligencia emocional y el liderazgo son una necesidad. Para evaluar estas cualidades, existen diversos cuestionarios estandarizados que permiten recopilar información al respecto, uno de ellos es el test TMMS-24, que evalúan los estados emocionales y se centra en las habilidades que las personas tienen para percibir, comprender y regular sus emociones en diferentes situaciones, consta de tres dimensiones clave de la inteligencia emocional (IE), cada una con 8 ítems: atención, claridad y reparación emocional.

Por otro lado, el Inventario de Prácticas de Liderazgo (IPL) se utiliza ampliamente en

contextos organizacionales para diagnosticar cinco competencias de liderazgo transformacional: modelar el camino, inspirar una visión compartida, desafiar el proceso, habilitar a los demás para que actúen y alentar el corazón. En esta investigación, se examina la IE en su versión reducida y el IPL a través de un estudio de caso proyectivo. En el estudio participaron los 12 colaboradores de la oficina, ubicada en la parroquia Juan Rodríguez Suárez del Municipio Libertador del Estado Mérida. La principal contribución de esta investigación radica en la adaptación de la versión en español del IPL y su aplicación con colaboradores del área de la administración pública.

Recomendaciones

A continuación, se realizarán algunas recomendaciones a la oficina regional INAPYMI - Mérida:

Valorar el personal actual y reivindicar sus habilidades con actualizaciones y capacitaciones de manera más activa y participativa. Desarrollar planes a corto plazo de actividades que fomenten la inteligencia emocional y liderazgo en el equipo de trabajo.

Propiciar espacios y oportunidades donde el equipo de trabajo tenga feedback constructivo y logren cultivar habilidades sociales, tales como la empatía, escucha activa, comunicación clara y efectiva y muy importante, implementar planes que mantenga motivado al personal, pues en efecto impactará en la calidad del servicio que se obtendrá de su labor durante la cotidianidad de sus funciones.

Para puntualizar, el impacto que genera la aplicación de las prácticas de liderazgo ejemplar propuesto por Kouzes & Posner (2012) es de gran alcance: algunos de sus resultados si se aplica es el logro de mayor eficacia del liderazgo: equipa a los líderes con herramientas prácticas para ser más eficaces en sus funciones, impulsando resultados organizacionales positivos. Cultivo de habilidades de liderazgo: individuos que desarrollan habilidades clave de liderazgo, incluida la comunicación, la motivación y el pensamiento estratégico.

La Gestión de procesos: las organizaciones que adoptan las prácticas de liderazgo ejemplar experimentan una mejora en el compromiso, la productividad y la efectividad de sus colaboradores. Cultura organizacional fortalecida: las prácticas del liderazgo ejemplar contribuyen al desarrollo de una cultura organizacional positiva y basada en valores. Inspiración y empoderamiento: los líderes que practican el liderazgo ejemplar, son modelos que inspiran y empoderan a sus equipos, fomentando un sentido de propósito y compromiso organizacional.

Una característica del liderazgo ejemplar es que permite la autoevaluación de los líderes y el autoliderazgo, permite fijar metas a corto, mediano y largo plazo, práctica y fomenta la retroalimentación o el feedback en el equipo de trabajo. Además, la práctica del liderazgo ejemplar permite el aprendizaje continuo. Por otro lado, es sencillo lo que garantiza que las organizaciones públicas con bajos recursos tengan la oportunidad de fomentar sus prácticas con recursos internos existentes y requiere de pocos recursos externos.

Su aplicabilidad es adaptable y flexible de acuerdo al contexto cultural organizativo, por lo tanto, acompañado del fomento de las habilidades de la inteligencia emocional se convierten en la dupla perfecta y deseable en la capacitación necesaria para cualquier colaborador de la mencionada oficina, para crear el colaborador con las habilidades orientadas al servicio inteligente y emocional.

Es menester que se valore o se evalúen las habilidades en la oficina INAPYMI - Mérida, periódicamente para lograr potenciar sus habilidades de manera de lograr resultados a largo plazo contando con la mayoría del personal es permanente y con experiencia o permanencia en el Instituto por más de 15 años.

Finalmente, ofrecer coaching individual o grupal para ayudar a los colaboradores a desarrollar su inteligencia emocional, contar con un profesional capacitado para escuchar sus preocupaciones, comprender sus emociones y ofrecer apoyo y orientación. Así como también, mejorar la comunicación y la colaboración entre los miembros del equipo, reducir el estrés y mejorar el bienestar del equipo y aumentar la productividad del equipo.

Referencias Bibliográficas y Documentales

- Aiken, L. (2003) *Tests psicológicos y evaluación*. 11va. edición. Editorial Pearson. México.
- Araque, R. (2016) *Estrategias de inteligencia emocional como herramienta gerencial para el mejoramiento de la atención al cliente banco de Venezuela agencia 180 santa bárbara de Barinas*. [Trabajo de grado como requisito parcial para optar al grado de Magister Scientiarum en Administración, mención Gerencia General. Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales “Ezequiel Zamora”]. Archivo digital.
http://opac.unellez.edu.ve/doc_num.php?explnum_id=896
- Arias, F. (2012) *El proyecto de Investigación. Introducción a la metodología Científica* (6ta Edición). Caracas: Episteme
- Balestrini, M. (2006) *Cómo se elabora un proyecto de investigación*. BL Consultores y Asociados. Caracas – Venezuela.
- Barbosa, L. (2013) *Liderazgo e inteligencia emocional en personas que desempeñan jefaturas en empresas de Bogotá, Universidad y Empresa No. 25, pp. 87-106*.
- Bernal, C. (2006) *Metodología de la Investigación para administración, economía, humanidades y ciencias sociales*. (Segunda Edición) Naucalpan, México: Pearson Educación.
- Bill, G. & Sims, & P. McLean, A. Mayer, D. (2007) *Descubra su auténtico liderazgo*. Harvard Business Review, ISSN 0717-9952, Vol. 89, N°. 11, 2011 (Ejemplar dedicado a: La gestión y la administración para el mañana), págs. 10-17. Disponible en:
<https://classroom.google.com/c/MzA0MjgxOTM1MzZa/a/MzE5NzcyOTA0Njla/details>
- Centro de Investigaciones y Desarrollo Empresarial. (s.f.). Investigación. Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de los Andes.
<http://web.ula.ve/cide/investigacion/>.

- Contreras, H. (2023) “*Inteligencia emocional para coadyuvar la gestión del talento humano del instituto autónomo cuerpo de policía del estado Cojedes*”, de la Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales “Ezequiel Zamora”.
- Cooper, R., & Sawaf, A. (1999). *La inteligencia emocional aplicada al liderazgo y las organizaciones*. Grupo editorial Norma.
- Corbetta, P (2007) *Metodología y Técnicas de Investigación Social*. 1ra edición. Editorial McGraw-Hill. España.
- Damasio, A. (2005). En busca de Spinoza. Neurobiología de la emoción y los sentimientos. Barcelona: Crítica.
- Extremera, N., Fernández-Berrocal, P., Mestre, J. M., y Guil, R. (2004). *Medidas de evaluación de la inteligencia emocional*. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 36, 209-228.
- Fernández Berrocal, P., & Extremadera Pacheco, N. (25 de noviembre de 2005). *La inteligencia emocional y la educación de las emociones desde el modelo de Mayer y Salovey*. 63-93.
- Fernández-Berrocal, P., Extremera, N., & Ramos, N. (2004) *Validity and Reliability of the Spanish Modified Version of the Trait Meta-Mood Scale*. *Psychological Reports*, 94 (3,Pt1), 751–755. <https://doi.org/10.2466/PR0.94.3.751-755>
- Gaceta Oficial Extraordinaria N° 5.552 del 2 de noviembre de 2001. *Decreto de Ley para la Promoción y Desarrollo de la Pequeña y Mediana Industria*.
https://mega.nz/file/7RslnSzT#LuyUF1hWEcTpvYOTeZc1a-A_9cwkkmxuJA-xVG8fJK4
- Gaceta Oficial N° 37.029 del 5 de septiembre del 2000. *Ley Orgánica de la Administración Financiera del Sector Público*. https://www.oas.org/juridico/spanish/ven_res35.pdf

Gaceta Oficial N° 38.924 del 6 de mayo de 2008. *Manual Descriptivo de Competencias*

Genéricas para Cargos de Carrera de la Administración Pública Nacional.

<https://maikorgestionrrhh.wordpress.com/2013/09/17/manual-descriptivo-de-competencias-genericas-para-cargos-de-carrera-de-la-administracion-publica-nacional/>

García, F. (2011) *La Tesis y el trabajo de tesis: Recomendaciones metodológicas para la elaboración de los trabajos de tesis.* (1ra. Edición). Editorial Limusa. México.

Goleman, D. & Cherniss, C. (2005) *Inteligencia emocional en el trabajo. Cómo seleccionar y mejorar la inteligencia emocional en individuos, grupos y organizaciones.* Barcelona: Editorial Kairós, S.A.

Daniel Goleman, D., Boyatzis R. & McKee A. (2016) *El líder resonante crea más.* Barcelona, España: Editorial Debolsillo.

Goleman, D. (1996) *Inteligencia emocional.* Barcelona, España: Editorial Kairós. S.A.

Goleman, D. (1998) *La práctica de la Inteligencia Emocional.* Barcelona, España: Editorial Kairós. S.A.

Goleman, D. (2004) *¿Qué hace a un líder?* Disponible en: Librospdfgratis.org

Goleman, D. (2011) *Liderazgo el poder de la inteligencia emocional.* (C. Mayor, 2013) Barcelona, España: Ediciones B, S. A. Disponible en:

https://www.academia.edu/36075941/Liderazgo_El_poder_de_la_intel_Daniel_Goleman

Goleman, D. (2015) *Como ser un líder ¿Por qué la inteligencia emocional importa?* Disponible en: Librospdfgratis.org

Gómez, C. (2002). *Liderazgo: conceptos, teorías y hallazgos relevantes.* Cuadernos hispanoamericanos de psicología, 2(2), pp. 61-77. Recuperado de

http://www.uelbosque.edu.co/sites/default/files/publicaciones/revistas/cuadernos_hispano_americanos_psicologia/volumen2_numero2/articulo_5.pdf

Gómez, C. J. & Gutiérrez, S. (2005) *Inteligencia emocional y los estilos de abordaje de conflictos organizacionales adoptados por gerentes exitosos de Venezuela*. [Tesis de grado como requisito parcial para optar al grado de Licenciado en Relaciones Industriales. Industriólogo. Universidad Católica Andrés Bello, Facultad de Ciencias Económicas y Sociales]. Archivo digital.

<http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAN7774.pdf>

Goodman, P., Devadas, R. & Hugson, T. (1988) *Groups and Productivity: Analyzing the Effects and Self-Managing Teams*. En: J.A. CAMPBELL Y R.J. CAMPBELL (Editores.) *Productivity in Organizations*. San Francisco (Cal.): Jossey-Bars. pp. 295-327.

Hernández, A. & Ramos, M. & Otros (2018) *Metodología de la Investigación Científica*. Primera Edición: ÁREA DE INNOVACIÓN Y DESARROLLO S.L. Alicante. DOI:
<http://dx.doi.org/10.17993/CcyL1.2018.15>

Hernández, R; Fernández C; y Baptista, P (2010) *Metodología de la Investigación*. 5ra. edición. Editorial Mc Graw Hill Interamericana. México.

Hernández-Sampieri, R. & Mendoza, C. (2018) *Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*, Ciudad de México, México: Editorial Mc Graw Hill Education, Año de edición: 2018, ISBN: 978-1-4562-6096-5, 714 p.

Hesselbein, F.; Goldsmith, M. y Beckhard, R. (2004) *El líder del futuro*. Barcelona España: Ediciones Deusto. Disponible en:
http://www.grupoalianzacr.com/uploads/2/6/2/1/26216150/libro__el_lider_del_futuro_pe ter_f._drucker_.pdf

- Jiménez, V. E. (2012) *El estudio de caso y su implementación en la investigación*. Revista Internacional de Investigación en Ciencias Sociales, 8(1), 141-150. Retrieved April 18, 2024, from http://scielo.iics.una.py/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2226-40002012000100009&lng=en&tlng=es.
- Jordan & Garay (2009) *Liderazgo real de los fundamentos a la práctica*. Pearson Educacion.
- Kouzes, J. y Posner, B. (2005) "*El desafío del liderazgo. Cómo obtener permanentemente logros extraordinarios*". Buenos Aires: Granica.
- Kouzes, J. M. y Posner, B. Z. (2012) *The leadership challenge: How extraordinary things happen in organizations*. (Fifth edition). San Francisco, CA: Leadership Challenge.
- Kouzes, J. y Posner, B. (1999). *El Desafío del Liderazgo*. Ediciones Granica, S.A., España
- Leider, R. (2006) *La tarea fundamental del liderazgo: el autoliderazgo*. Artículo extraído de “El líder del futuro”, de: Peter Drucker. Editorial: Deusto.
- Lewin, K. (1951) *La teoría de campo en la ciencia social*. Es reseña de: Lewin, K. (1951). Field theory in social science. Por Miranda Mayo, José Javier. Comunitania: Revista internacional de trabajo social y ciencias sociales, ISSN 2173-0512, N°. 24, 2022, págs. 99-102.
- Mayer, J. D. & Salovey, P. (1997). “*What is emotional intelligence?*” En P. Salovey y D. Sluyter (Eds). *Emotional Development and Emotional Intelligence: Implications for Educators* (pp. 3-31). New York: Basic Books.
- Mayer, J. D., Caruso, D. & Salovey, P. (1999). “*Emotional intelligence meets traditional standards for an intelligence*”. *Intelligence*, 27, 267-298.

- Mayer, J. D., Salovey, P. & Caruso, D. (2000). “*Models of emotional intelligence*”. En R. J. Sternberg (Ed.), *Handbook of Intelligence* (2nd ed) (pp. 396-420). New York: Cambridge.
- Mayer, J.D., Salovey, P. & Caruso, D.R. (2002). *Mayer-Salovey-Caruso Emotional Intelligence Test (MSCEIT) User's Manual*. Toronto, ON: MHS Publishers.
- Observatorio Regional de Planificación para el Desarrollo de América Latina y el Caribe. (2019-2025) *Plan de la Patria 2019-2025 de Venezuela*.
<https://observatorioplanificacion.cepal.org/es/planes/plan-de-la-patria-2019-2025-de-venezuela>
- Oficina Nacional de Presupuesto. *Instructivos y Manuales Año 2024*.
<http://www.onapre.gob.ve/index.php/publicaciones/descargas/viewcategory/280-instructivos>
- Rivas-Otero, J. (2019). Evolución del estilo de liderazgo de los nuevos partidos políticos en México y España Andrés Manuel López Obrador, Pablo Iglesia, Albert Rivera. *Revista Mexicana de ciencias políticas y sociales*. Vol. 64, p.221-254. doi:
[org/10.22201/fcpys.2448492xe.2019.235.64108](https://doi.org/10.22201/fcpys.2448492xe.2019.235.64108)
- República Bolivariana de Venezuela. Gaceta Oficial. N° 37.583. *Ley de Reforma Parcial del Decreto N° 1.547, con Fuerza de Ley para la Promoción y Desarrollo de la Pequeña y Mediana Industria*, Caracas, martes 3 de diciembre de 2002.
- República Bolivariana de Venezuela. Gaceta Oficial. N° 37.583. *Ley de Reforma Parcial del Decreto N° 1.547, con Fuerza de Ley para la Promoción y Desarrollo de la Pequeña y Mediana Industria*, Caracas, martes 3 de diciembre de 2002.

- Rico, C. (2002) *La inteligencia emocional en el trabajo*. De Hendrie Weisinger. *Revista de la Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, X(2),101-104.[fecha de Consulta 11 de marzo de 2020]. ISSN: 0121-6805. Disponible en:
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=909/90910213>
- Robbins, S., y Coulter, M. (1999) *Administración* (5th ed.). México D. F., México: Prentice Hall.
<https://archive.org/details/administracion-stephen-p-robbins-12a-ed./page/538/mode/2up>
- Rosas, C. (2017) *Influencia de la inteligencia emocional en el liderazgo y en la organización*. Universidad Militar Nueva Granada. Facultad de Ciencias Económicas. Especialización Alta Gerencia. Bogotá D.C. Disponible en:
<https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/16323/RosasGomezClaudiaPatrici?sequence=1>
- Salovey, P., Mayer, J. D., Goldman, S. L., Turvey, C., & Palfai, T. P. (1995) *Emotional attention, clarity, and repair: exploring emotional intelligence using the Trait Meta-Mood Scale*. En J. W. Pennebaker (Ed.), *Emotion, Disclosure, y Health* (pp. 125-151). Washington: American Psychological Association.
- Tamayo y Tamayo (2003) *El proceso de la investigación científica*. Editorial Limusa. (5ta Edición). D.F. México.
- Tamayo, M. (1998) *El Proceso de la Investigación Científica*. Editorial LIMUSA. (3era Edición). D.F. México.
- Trujillo, M. & Rivas, L. (Junio 2005) *Orígenes, evolución y modelos de inteligencia emocional*. Disponible en: <http://www.scielo.org.co/pdf/inno/v15n25/v15n25a01.pdf>

- Universidad Pedagógica Experimental Libertador (2003) *Manual de trabajos de grado de especialización y maestría y tesis Doctorales*. Hernández, M. Editorial FEDUPEL (3ra Edición). https://www.academia.edu/8538772/Manual_Tesis_UPEL_2003
- Vito, G. F. y Higgins, G. E. (2010) *Examining the validity of the leadership challenge inventory: The case for law enforcement. International Journal of Police Science & Management*, 12(3), 305-319. <https://doi.org/10.1350/ijps.2010.12.3.169>
- Warrick, D. (1981) *Leadership styles and their consequences*. *Journal of Experiential Learning and Simulation*, 3-4, 155–172

Anexo A

TMMS-24 / TEST DE INTELIGENCIA EMOCIONAL DE DANIEL GOLEMAN

Para medir el Test de Inteligencia Emocional de Daniel Goleman

La TMMS-24 está basada en Trait Meta-Mood Scale (TMMS) del grupo de investigación de Salovey y Mayer. La TMMS-24 contiene tres dimensiones claves de la IE con 8 ítems cada una de ellas: Atención emocional, Claridad emocional y Reparación emocional.

TEST DE INTELIGENCIA EMOCIONAL DE DANIEL GOLEMAN

En primer lugar, debes leer las siguientes afirmaciones sobre vuestras emociones y sentimientos e indicar el grado de acuerdo o de desacuerdo con respecto a las mismas. No olvides que no hay respuestas correctas o incorrectas, marca la que más se aproxime a vuestra preferencia.

1	2	3	4	5
Nada de acuerdo	Algo de acuerdo	Bastante de acuerdo	Muy de acuerdo	Totalmente de acuerdo

1.	Presto mucha atención a los sentimientos.	1	2	3	4	5
2.	Normalmente me preocupo por lo que siento.	1	2	3	4	5
3.	Normalmente dedico tiempo a pensar en mis emociones.	1	2	3	4	5
4.	Pienso que merece la pena prestar atención a mis emociones.	1	2	3	4	5
5.	Dejo que mis sentimientos afecten a mis pensamientos.	1	2	3	4	5
6.	Pienso en mi estado de ánimo constantemente.	1	2	3	4	5
7.	A menudo pienso en mis sentimientos.	1	2	3	4	5
8.	Presto mucha atención a cómo me siento.	1	2	3	4	5
9.	Tengo claros mis sentimientos.	1	2	3	4	5
10.	Frecuentemente puedo definir mis sentimientos.	1	2	3	4	5
11.	Casi siempre sé cómo me siento.	1	2	3	4	5
12.	Normalmente conozco mis sentimientos sobre las personas.	1	2	3	4	5
13.	A menudo me doy cuenta de mis sentimientos en diferentes situaciones.	1	2	3	4	5
14.	Siempre puedo decir cómo me siento.	1	2	3	4	5
15.	A veces puedo decir cuáles son mis emociones.	1	2	3	4	5
16.	Puedo llegar a comprender mis sentimientos.					
17.	Aunque a veces me siento triste, suelo tener una visión positiva.	1	2	3	4	5
18.	Aunque me sienta mal, procuro pensar en cosas agradables.	1	2	3	4	5
19.	Cuando estoy triste, pienso en todos los placeres de la vida.	1	2	3	4	5
20.	Intento tener pensamientos positivos, aunque me sienta mal.	1	2	3	4	5
21.	Si doy demasiadas vueltas a las cosas, complicándolas, trato de calmarme.	1	2	3	4	5
22.	Me preocupo por tener un buen estado de ánimo.	1	2	3	4	5
23.	Tengo mucha energía cuando me siento feliz.	1	2	3	4	5
24.	Cuando estoy enfadado intento cambiar mi estado de ánimo.	1	2	3	4	5

TMMS-24 / TEST DE INTELIGENCIA EMOCIONAL DE DANIEL GOLEMAN

Para medir el Test de Inteligencia Emocional de Daniel Goleman

La TMMS-24 está basada en Trait Meta-Mood Scale (TMMS) del grupo de investigación de Salovey y Mayer.

La TMMS-24 contiene tres dimensiones claves de la IE con 8 ítems cada una de ellas: Atención emocional, Claridad emocional y Reparación emocional.

Evaluación del Test de Inteligencia Emocional de Daniel Goleman

El test de inteligencia emocional mide tres dimensiones clave:

1- Atención: Soy capaz de sentir y expresar los sentimientos de forma adecuada.

2- Claridad: Comprendo bien mis estados.

3- Reparación: Soy capaz de regular los estados emocionales correctamente.

Para corregir y obtener una puntuación en los tres factores de la inteligencia emocional, debéis sumar los ítems del 1 al 8 para hallar la puntuación del factor atención emocional, los ítems del 9 al 16 para el factor claridad emocional y del 17 al 24 para el factor reparación de las emociones.

A continuación, debéis mirar vuestra puntuación en las tablas que se presentan, y tened en cuenta que debéis fijaros en las puntuaciones de la izquierda si son hombres y en las puntuaciones de la derecha si son mujeres.

Atención

Puntuación Hombres

Debe mejorar su atención:

Presta poca atención < 21

Adecuada atención 22 a 32

Debe mejorar su atención:

Presta demasiada atención > 33

Puntuación Mujeres

Debe mejorar su atención:

Presta poca atención < 24

Adecuada atención 25 a 35

Debe mejorar su atención:

Presta demasiada atención > 36

Claridad

Puntuación Hombres

Debe mejorar su claridad < 25

Adecuada claridad 26 a 35

Excelente claridad > 36

Puntuación Mujeres

Debe mejorar su claridad < 23

Adecuada claridad 24 a 34

Excelente claridad > 35

Reparación

Puntuación Hombres

Debe mejorar su reparación < 23

Adecuada reparación 24 a 35

Excelente reparación > 36

Puntuación Mujeres

Debe mejorar su reparación < 23

Adecuada reparación 24 a 34

Excelente reparación > 35

TMMS-24 / TEST DE INTELIGENCIA EMOCIONAL DE DANIEL GOLEMAN

Para medir el Test de Inteligencia Emocional de Daniel Goleman

La TMMS-24 está basada en Trait Meta-Mood Scale (TMMS) del grupo de investigación de Salovey y Mayer. La TMMS-24 contiene tres dimensiones claves de la IE con 8 ítems cada una de ellas: Atención emocional, Claridad emocional y Reparación emocional.

Anexo B

**INVENTARIO DE PRÁCTICAS DE LIDERAZGO
AUTO-EVALUACIÓN Y ANÁLISIS**

James M. Kouzes

Barry Z. Posner

Traducción y adaptación: Roberto Febre

En las próximas dos páginas hay treinta aseveraciones descriptivas acerca de conductas y actividades de liderazgo. Por favor lea cada aseveración detalladamente, después califíquese Ud. mismo en términos de la frecuencia con que se apega a la práctica descrita. Anote sus respuestas con un círculo alrededor del número que corresponde a la frecuencia que usted seleccionó. Se le dan cinco opciones:

1. Si usted NUNCA O CASI NUNCA hace lo que está descrito en la aseveración, marque con un círculo el número uno,
2. Si usted hace lo que está descrito POCAS VECES marque con un círculo el número dos.
3. Si usted DE VEZ EN CUANDO hace lo que, está descrito, marque con un círculo el número tres.
4. Si usted hace lo que está descrito CON FRECUENCIA marque con un círculo el número cuatro.
5. Si usted hace lo que está descrito SIEMPRE O CASI SIEMPRE marque con un círculo el número cinco.

Para seleccionar la respuesta sea realista en cuanto al grado en que usted se apega a cada conducta. Evite contestar en términos de lo que debería hacer. Conteste en términos de lo que son sus conductas habituales. Por ejemplo, la primera aseveración es "BUSCO EL RETO EN NUEVAS SITUACIONES QUE PONGAN A PRUEBA MI CAPACIDAD Y HABILIDAD", Si usted cree que hace esto pocas veces marque con un círculo el número dos. Si usted cree que busca el reto con frecuencia marque con un círculo el número cuatro.

Si otras personas van a contestar el IPL-Otros como parte de su evaluación de liderazgo, se deberán seleccionar de cinco a diez personas que lo hayan observado o que hayan trabajado con usted en situaciones en las que usted haya dirigido un grupo en un proyecto. Estos podrían ser sus subordinados inmediatos. Si se le solicita seleccionar a las personas, escoja a aquellos que serán francos y cuyas opiniones usted respeta. En algunos casos las respuestas serán anónimas. En otros casos se podrá decidir que las respuestas sean discutidas abiertamente entre usted y el grupo seleccionado para contestar. A las personas seleccionadas se les dirá si sus respuestas serán anónimas o no. De cualquier manera el nombre de usted deberá aparecer en todos los cuestionarios que se distribuyan.

INVENTARIO DE PRÁCTICAS DE LIDERAZGO (IPL)

¿En qué grado usted se apega a las siguientes acciones y conductas?

Marque un círculo el número que se aplica a cada aseveración.

1	2	3	4	5
Nunca o casi nunca	Pocas Veces	De vez en cuando	Con frecuencia	Siempre o casi siempre

1. Busco el reto en nuevas situaciones que pongan a prueba mi capacidad y habilidad.	1	2	3	4	5
2. Describo a otros como sería el futuro que desearía que creáramos conjuntamente.	1	2	3	4	5
3. Involucro a otros en la planeación de las acciones que se deberán tomar.	1	2	3	4	5
4. Soy claro en cuanto a mi propia filosofía de liderazgo.	1	2	3	4	5
5. Me torno el tiempo para celebrar los logros cuando una etapa del proyecto es alcanzada.	1	2	3	4	5
6. Me mantengo al día con los mas recientes desarrollos que tienen que ver con nuestra organización.	1	2	3	4	5
7. Comparto con otros mi sueño del futuro.	1	2	3	4	5
8. Trato a los demás con dignidad y respeto.	1	2	3	4	5
9. Me aseguro que los proyectos que administro estén divididos en etapas que sean manejables.	1	2	3	4	5
10. Me aseguro de que las personas sean reconocidas por sus contribuciones al éxito de nuestros proyectos.	1	2	3	4	5
11. Me manifiesto inconforme con la forma en que hacemos las cosas en el trabajo.	1	2	3	4	5
12. Claramente comunico un enfoque positivo y prometedor sobre el futuro de nuestra organización.	1	2	3	4	5
13. Delego autoridad en las personas para que tomen sus propias decisiones.	1	2	3	4	5
14. Dedico tiempo y energías para asegurarme de que la gente se apegue a los valores que se han acordado.	1	2	3	4	5
15. Felicito a las personas cuando han hecho un buen trabajo.	1	2	3	4	5
16. Busco maneras innovadoras para mejorar lo que hacemos en esta organización.	1	2	3	4	5
17. Muestro a otros cómo lo que ambicionan para el futuro pueden realizarlo al comprometerse en un objetivo común.	1	2	3	4	5

18. Desarrollo relaciones de cooperación con las personas con las que trabajo.	1	2	3	4	5
19. Permiso que los demás conozcan mi forma de pensar sobre cómo se debe manejar la organización que dirijo.	1	2	3	4	5
20. Doy a los miembros del equipo gran reconocimiento y apoyo por sus contribuciones.	1	2	3	4	5
21. Pregunto "¿Qué podemos aprender?" cuando las cosas no marchan como se esperaba.	1	2	3	4	5
22. Veo hacia adelante y pronostico como pienso que será el futuro.	1	2	3	4	5
23. Construyo una atmósfera de confianza mutua en los proyectos que dirijo.	1	2	3	4	5
24. Soy congruente al practicar los valores que predico.	1	2	3	4	5
25. Encuentro maneras de celebrar los logros.	1	2	3	4	5
26. Experimento y tomo riesgos con nuevos métodos en mi trabajo, aun cuando existan posibilidades de fracaso.	1	2	3	4	5
27. Mi júbilo contagia y entusiasmo acerca de las posibilidades futuras.	1	2	3	4	5
28. Hago que los demás sientan como suyos los proyectos en los que están trabajando.	1	2	3	4	5
29. Me aseguro que el grupo de trabajo establezca metas claras, elabore planes y que defina etapas en los proyectos que dirijo.	1	2	3	4	5
30. Hago hincapié para decirle al resto de la organización sobre el buen trabajo realizado por mi grupo.	1	2	3	4	5

TRANSFERENCIA DE CALIFICACIONES

Después de que haya completado el cuestionario, de las páginas dos y tres transfiera sus calificaciones a los espacios abajo. Asegúrese que los números de los enunciados estén colocados horizontalmente. Asegúrese que los números que usted asignó cada frase sean colocados en el espacio apropiado.

1. _____	2. _____	3. _____	4. _____	5. _____
6. _____	7. _____	8. _____	9. _____	10. _____
11. _____	12. _____	13. _____	14. _____	15. _____
16. _____	17. _____	18. _____	19. _____	20. _____
21. _____	22. _____	23. _____	24. _____	25. _____
26. _____	27. _____	28. _____	29. _____	30. _____

LAS PRÁCTICAS DEL LIDERAZGO EJEMPLAR

El liderazgo es un conjunto de prácticas observables y aprendibles. El liderazgo no es algo místico y etereo que no pueda ser entendido por la gente ordinaria. Si se les da la oportunidad de retroalimentación y práctica, aquellos que tengan el deseo y la perseverancia para dirigir, podrán mejorar sustancialmente sus habilidades para hacerlo.

El Inventario de Prácticas de Liderazgo (PL) es parte de un proyecto de investigación extensivo sobre las acciones y conductas cotidianas observadas por líderes ejemplares en todos los niveles y en una diversidad de situaciones. Los autores identificaron cinco prácticas que eran comunes en los logros mas extraordinarios de liderazgo. En su mejor desempeño, los líderes retan, inspiran, habilitan, modelan y alientan. El IPL lo ayudará a usted a descubrir en que grado usted ha adquirido estas prácticas. Los siguientes párrafos explican cada práctica.

RETANDO EL PROCESO

Los líderes son pioneros; gente que busca nuevas oportunidades y están deseosos de cambiar el estado actual de las cosas. Ellos innovan, experimentan y exploran formas de mejorar la organización. Los errores los tratan como experiencias de aprendizaje. Los líderes también están preparados para afrontar cualquier reto que se les presente. Retar el proceso implica:

- Investigar oportunidades
- Experimentar y tomar riesgos

INSPIRANDO UNA VISIÓN COMPARTIDA

Los líderes ven hacia adelante y más allá del horizonte. Avisoran el futuro con una perspectiva positiva y prometedora. Los líderes son expresivos y atraen seguidores con su autenticidad y hábil comunicación. Muestran a los demás como los intereses mutuos pueden ser integrados por medio de un compromiso para un propósito común. Inspirar una visión compartida implica:

- Avisorar el futuro
- Unificar el apoyo de otros

HABILITANDO A OTROS PARA ACTUAR

Los líderes infunden en la gente espíritu de superación a través de una relación basada en la confianza mutua. Activamente involucran a otros en la planeación, dándoles autoridad para tomar sus propias decisiones. Los líderes se aseguran que la gente se sienta fuerte y capaz. Habilitar a otros para actuar implica:

- Fomentar la colaboración
- Fortalecer a otros

MODELANDO EL CAMINO

Los líderes son claros en sus valores y convicciones acerca de como deben conducirse los negocios. Mantienen a la gente y a los proyectos en su curso comportándose consistentemente con estos valores y sirviendo de modelo como él espera que los demás actúen. Los líderes también planean y dividen los proyectos en etapas alcanzables, creando oportunidades para tener pequeños éxitos. Les facilitan a otros lograr sus metas al enfocarse en prioridades claves. Modelando el camino implica:

- Poner el ejemplo
- Flanear pequeños éxitos

ALENTANDO EL ESPÍRITU

Los líderes alientan a la gente a perseverar en sus esfuerzos eslabonando el reconocimiento a los logros, reconociendo visiblemente las contribuciones a una visión común. Dejan saber a otros que sus esfuerzos son apreciados y muestran orgullo en los logros del equipo. También encuentran formas de celebrar estos logros. Ellos nutren el espíritu de equipo que permite a la gente sostener esfuerzos continuos. Alentar el espíritu implica:

- Reconocer las contribuciones
- Celebrar los logros

FIGURA N° 1

PORCIENTO	RETA	INSPIRA	HABILITA	MODELA	ALIENTA
99%	30	30	30	30	30
	29	29		29	
	28	28	29	28	
			27		29
				27	
90%	27	26			28

			28		
				26	27
		25			
	26				
80%			27		
					26
		24		25	
	25				
					25
70%					
		23		24	
			26		
	24				24
60%		22			
			25	23	23
50%	23	21			
					22
40%		20		22	
			24		
	22				
		19			21
30%					
				21	
		18	23		
	21				20
20%				20	
		17			
	20		22		19
		16		19	
	19		21		18
10%		15			
	18	14		18	17
	17		20		
		13		17	16
	16	12	19	16	15

SUGERENCIAS PARA UN LIDERAZGO EJEMPLAR

Según lea esta sección, vaya regresando a la Tabla 1 para determinar en qué dimensiones obtuvo usted puntuaciones altas o bajas. Las implicaciones de puntuaciones altas son principalmente que usted ha dado en el blanco, pero usted querrá estar conciente de que lo que está haciendo continúe como parte natural de su repertorio. Si usted resultó moderado o bajo en cualquier dimensión, o bien, si hubieron brechas significativas entre sus propias percepciones y las de otros (ver Fig. 1) considere las sugerencias enlistadas a continuación para cada una de las cinco prácticas clave del liderazgo

RETANDO EL PROCESO

Comience a experimentar nuevas formas de hacer las cosas. Busque oportunidades de hacer el trabajo mas eficientemente o efectivamente. Tome pequeños riesgos al principio y aprenda de sus errores.

INSPIRANDO UNA VISIÓN COMPARTIDA

Tómese un tiempo para avisorar el futuro. No restrinja su imaginación, mas tarde podrá separar lo factible de lo imposible al seleccionar los sueños positivos. Cuando tenga su visión clara en la mente, comuníquelo con entusiasmo a aquellos de cuya ayuda necesitará.

HABILITANDO A OTROS PARA ACTUAR

Dado que será muy poco probable que usted realice cualquier cosa significativa sin la ayuda de otros, pruebe a tratar a los otros con respeto. Escuche sus ideas y aliéntelos a sentirse como una parte del proyecto. Siempre que sea posible, permita que tomen sus propias decisiones. Trate de fomentar la colaboración, tanto con los miembros de su equipo como con otros colegas.

MODELANDO EL CAMINO

Tómese un tiempo para calificar en su mente su propia filosofía de la organización. Asegúrese de conocer cuales son sus valores, y llegue a un acuerdo con su equipo de trabajo sobre la forma en que deberán ser tratados los clientes, colegas y otros empleados. Verifique continuamente sus acciones contra estos estándares. También establezca metas pequeñas y realistas de forma que pueda ir celebrando éxitos a lo largo del camino.

ALENTANDO A LOS DEMÁS

Cuando cualquiera de su equipo haga una contribución valiosa, reconózcaselo. A veces lo mejor es en privado con unas palabras o una nota de apreciación. En otros casos, un elogio en público podrá ser un verdadero estímulo para la persona que lo recibe y una motivación para quienes escuchan el elogio. También busque formas de celebrar logros de su equipo a otros en la organización.