



# PROPUESTA PARA LA APLICACIÓN DE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL EN EL LIDERAZGO DEL TALENTO HUMANO DENTRO DEL SERVICIO DE RENTAS INTERNAS REGIONAL AUSTRO CUENCA





## PROPUESTA PARA LA APLICACIÓN DE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL EN EL LIDERAZGO DEL TALENTO HUMANO DENTRO DEL SERVICIO DE RENTAS INTERNAS REGIONAL AUSTRO CUENCA

## MIRIAM BUSTOS MONTERO

INGENIERA COMERCIAL

Egresada de la Maestría en Administración de Empresas Unidad de Posgrados Universidad Politécnica Salesiana

## NARCISA GUACHICHULLCA AUCAPIÑA

INGENIERA FINANCIERA

Egresada de la Maestría en Administración de Empresas Unidad de Posgrados Universidad Politécnica Salesiana

## Dirigido por: Dr. JULIO MOLLETURO MALDONADO DOCTOR EN JURISPRUDENCIA

Docente de la Maestría en Administración de Empresas de la Universidad Politécnica Salesiana

Docente de Tercer Nivel en la Universidad de Cuenca y Universidad del Azuay



Cuenca - Ecuador





### Datos de Catalogación Bibliográfica

BUSTOS MONTERO MIRIAM ELIZABETH Y GUACHICHULLCA AUCAPIÑA NARCISA DE JESUS

PROPUESTA PARA LA APLICACIÓN DE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL EN EL LIDERAZGO DEL TALENTO HUMANO DENTRO DEL SERVICIO DE RENTAS INTERNAS REGIONAL AUSTRO CUENCA

Universidad Politécnica Salesiana, Cuenca-Ecuador, 2012.

Maestría en Administración de Empresas.

Formato 170 x 240 Páginas: 182

### Breve reseña de los autores e información de contacto:



Miriam Elizabeth Bustos Montero
Ingeniera Comercial
Egresada de la Maestría en Administración de Empresas
Universidad Politécnica Salesiana
Diplomado Superior en Tributación Universidad Tecnológica Particular de Loja
dajevu5@yahoo.com



Narcisa de Jesús Guachichullca Aucapiña Ingeniera Financiera Egresada de la Maestría en Administración de Empresas Universidad Politécnica Salesiana Diplomado Superior en Gerencia de Marketing UPS narcygu@hotmail.com

Dirigido por:



Dr. Julio Molleturo Maldonado
Doctor en Jurisprudencia
Docente de la Maestría en Administración de Empresas de la Universidad Politécnica Salesiana
Docente de Tercer Nivel en la Universidad de Cuenca y Universidad del Azuay
jmolleturo@cue.satnet.net

Todos los derechos reservados.

Queda prohibida, salvo excepción prevista en la Ley, cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública y transformación de esta obra para fines comerciales, sin contar con autorización de los titulares de propiedad intelectual. La inflación de los derechos mencionados puede ser constitutiva de delito contra la propiedad intelectual. Se permite la libre difusión de este texto con fines académicos o investigativos por cualquier medio, con la debida notificación a los autores.

### DERECHOS RESERVADOS

©2012 Universidad Politécnica Salesiana CUENCA - ECUADOR – SUDAMÉRICA.

BUSTOS MONTERO MIRIAM ELIZABETH Y GUACHICHULLCA AUCAPIÑA NARCISA DE JESÚS PROPUESTA PARA LA APLICACIÓN DE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL EN EL LIDERAZGO DEL TALENTO HUMANO DENTRO DEL SERVICIO DE RENTAS INTERNAS REGIONAL AUSTRO CUENCA

Edición y Producción: La Huella Digital

Diseño de la Portada: Miriam Bustos y Narcisa Guachichullca

IMPRESO EN ECUADOR - PRINTED IN ECUADOR.





## ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE	GENERAL	1
ÍNDICE	DE ILUSTRACIONES	7
ÍNDICE	DE TABLA	8
ÍNDICE	DE GRÁFICOS	8
DEDICA	ATORIA	11
PREFAC	C10	12
PRÓLOC	GO	14
AGRADI	ECIMIENTO	15
EL SER	VICIO DE RENTAS INTERNAS	16
CAPÍTU.	LO I FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA	19
1.1. In	teligencia Emocional	20
1.1.1.	Teorías de la Inteligencia Emocional:	22
1.1.2.	Las Emociones	26
1.1.3.	Emociones Sentidas y Manifiestas	27
1.1.4.	Inteligencia Interpersonal	29
1.1.5.	Inteligencia Intrapersonal	29





		nensiones de la Inteligencia Emocional: Aptitudes planteas por bleman30
	1.2.1.	Autoconocimiento, reconocer las Emociones Propias y sus efectos 30
	1.2.2.	El Autocontrol o Autorregulación31
	1.2.3.	La Auto Motivación32
	1.2.4.	Empatía:33
	1.2.5.	Habilidades Sociales:34
1	3. Pri	ncipios de la Inteligencia Emocional36
	1.3.1.	Las emociones son información:
	1.3.2.	Podemos ignorar las emociones pero eso no funciona: 37
	1.3.3.	Ocultar las Emociones no es un método eficaz:38
	1.3.4. eficaces	Las decisiones deben incorporar emociones para que puedan ser : 38
	1.3.5.	Las emociones siguen patrones lógicos:39
	1.3.6. específic	Las Emociones Universales existen, pero también hay detalles cos:
1. <sup>2</sup> In		mparación entre la Inteligencia Emocional y el Coeficiente el como pronosticador de rendimientos en el puesto de trabajo 40
1.:	5. <i>Im</i> 41	portancia de la Inteligencia Emocional en el manejo de la Empresa
1.6	6. Lia	lerazgo Emocional43
	1.6.1.	Cualidades del líder emocional:





<b>1.7.</b> 1	Trabajo en Equipo e Inteligencia Emocional47
1.7.1.	Conociendo a los miembros del equipo:49
1.8.	Comunicación e Inteligencia Emocional50
1.8.1.	Tipos de Comunicación:51
1.8.2.	Comunicación intrapersonal:52
1.8.3.	Comunicación interpersonal:52
1.8.4.	Consideraciones para el líder en una comunicación interpersonal:52
1.8.5.	Proceso de la comunicación54
1.8.6.	Elementos del proceso de la comunicación54
<b>1.9.</b> I	Motivación: 56
1.9.1.	Clasificación de las motivaciones:57
1.9.2.	Incompatibilidad emocional frente a la motivación: 57
1.10.	Conclusiones 58
CAPÍT	ULO II DIAGNÓSTICO DE LA INSTITUCIÓN61
2.1	Tipo de Estudio62
2.2	Objetivos62
2.2.1	Objetivo General62
2.2.2	Objetivos Específicos63
2.3	Variable63





2.4 <i>Pol</i>	blación y Muestra63
2.5 Téc	enicas e Instrumentos64
2.5.1	Modelo de Encuesta65
2.6 Lea	etura de Estadígrafo:66
2.6.1	Análisis de Resultados
2.7 Con	nclusiones 102
CAPÍTUI	LO III PROPUESTA 104
3.1 Fu	ndamentación 105
3.2 Jus	tificación 105
3.3 Des	scripción de las Propuestas 106
permita a potenciar	alizar un taller "Entrenamiento Emocional para Liderar", que los líderes del Servicio de Rentas Internas Regional Austro Cuenca su Liderazgo con Inteligencia Emocional, enfocado en el modelo Goleman
3.4.1	Justificación107
3.4.2	Pautas a considerar dentro del taller
3.4.3	Objetivo General
3.4.4.	Objetivos Específicos
3.4.5.	Beneficiarios
3.4.6.	Herramientas, Metodológicas a Emplear 108





3.4.7.	Estructura de Contenidos
3.4.8.	Breve descripción de los temas a tratar 111
3.5 Ap	licar la Herramienta Feedback sobre el estilo de liderazgo 128
3.5.1	Justificación128
3.5.2	Objetivo General
3.5.3	Objetivos Específicos
3.5.4	Beneficiarios
3.5.5	Herramientas a Emplear 130
3.5.6	Descripción de su aplicación
3.6 Ap	licar la Técnica de Grupo Nominal133
3.6.1	Justificación133
3.6.2	Objetivo General
3.6.3	Objetivos Específicos
3.6.4	Herramientas
3.6.5	Situaciones en las que se sugiere aplicar esta herramienta 134
3.6.6	Descripción
	scar el desarrollo de los colaboradores considerando el efecto n137
3.7.1	Justificación
3.7.2	Objetivo General 137





3.7.3	Objetivos Específicos
3.7.4	Descripción
	laptabilidad al cambio, y capacidad de impacto positivo en el equipo
3.8.1	Justificación140
3.8.2	Objetivo General
3.8.3	Objetivos Específicos
3.8.4	Descripción
3.9 Ac	eptar la Diversidad en el Equipo de Trabajo143
3.9.1	Justificación143
3.9.2	Objetivo General
3.9.3	Objetivos Específicos 143
3.9.4	Descripción144
3.10 Da	r retroalimentación constructiva146
3.10.1	Justificación146
3.10.2	Objetivo General 146
3.10.3	Objetivos Específicos
3.10.4	Descripción
3.11 Co	onclusiones151





CONCLUSIONES GENERALES	153
RECOMENDACIONES GENERALES	154
ANEXOS	155
ANEXO N 1	155
ANEXO N 2	157
ANEXO N 3	161
ANEXO N 4	164
ANEXO N 5	176
BIBLIOGRAFÍA	179
ÍNDICE DE ILUSTRACIONES	
ILUSTRACIÓN 1 ORGANIGRAMA FUNCIONAL DEL SERVICIO DE RENTA INTERNAS REGIONAL AUSTRO	
ILUSTRACIÓN 2 EMOCIÓN DE ENOJO	20
ILUSTRACIÓN 3 EL LÍDER	43
ILUSTRACIÓN 4 TRABAJO EN EQUIPO	47
ILUSTRACIÓN 5 LA COMUNICACIÓN	50
ILUSTRACIÓN 6 LA MOTIVACIÓN	56
ILUSTRACIÓN 7 AUTOCONFIANZA	115
ILUSTRACIÓN 8 COMUNICACIÓN NO VERBAL 1	124





ILUSTRACIÓN 9 COMUNICACIÓN NO VERBAL 2	124
ILUSTRACIÓN 10 COMUNICACIÓN NO VERBAL ANGUSTIA	124
ILUSTRACIÓN 11 COMUNICACIÓN NO VERBAL MOTIVACIÓN	124
ÍNDICE DE TABLA	
TABLA N 1: DESCRIPCIÓN DE LA POBLACIÓN	64
ÍNDICE DE GRÁFICOS	
GRÁFICO N 1: CONCIENCIA DE LAS EMOCIONES	67
GRÁFICO N 2: ESTADO DE ÁNIMO	68
GRÁFICO N 3: CAUSAS DE LAS EMOCIONES	69
GRÁFICO N 4: CONCIENCIA FORTALEZAS Y DEBILIDADES	70
GRÁFICO N 5: APERTURA/RETROALIMENTACIÓN	71
GRÁFICO N 6: PERSONA SEGURA DE SÍ MISMA	72
GRÁFICO N 7: RESPONSABILIDAD DE DECISIONES INCORRECTAS	73
GRÁFICO N 8: PÉRDIDA DEL CONTROL EMOCIONAL	74
GRÁFICO N 9: CONTROL DE IMPULSOS	75
GRÁFICO N 10: ACEPTACIÓN DE VALORES DIFERENTES	76
GRÁFICO N 11: NECESIDAD DE ESTIMULO	77





GRAFICO N 12: MALESTAR POR CAMBIOS	78
GRÁFICO N 13: SITUACIONES DIFÍCILES	79
GRÁFICO N 14: EXIGENCIA DE METAS	80
GRÁFICO N 15: PREPARACIÓN CAPITAL INTELECTUAL	81
GRÁFICO N 16: MEJORAR OPORTUNIDADES	82
GRÁFICO N 17: AUTOMOTIVACIÓN	83
GRÁFICO N 18: CREAR Y DETECTAR OPORTUNIDADES	84
GRÁFICO N 19: TOMA DE DECISIONES PRÁCTICAS	85
GRÁFICO N 20: PROYECTAR OPTIMISMO	86
GRÁFICO N 21: BÚSQUEDA DE SOLUCIONES	87
GRÁFICO N 22: ESTADOS DE ÁNIMO	88
GRÁFICO N 23: RETROALIMENTACIÓN CONSTRUCTIVA	89
GRÁFICO N 24: PREOCUPACIÓN POR LOS COLABORADORES	90
GRÁFICO N 25: SUSCEPTIBILIDAD	91
GRÁFICO N 26: PUNTOS DE VISTA OPUESTOS	92
GRÁFICO N 27: VALORES, IDEOLOGÍAS DIFERENTES	93
GRÁFICO N 28: CIRCUNSTANCIAS Y SENTIMIENTOS	94
GRÁFICO N 29: EVITA RUMORES	95
GRÁFICO N 30: CAPTACIÓN DEL MENSAJE	96
GRÁFICO N 31: COMUNICACIÓN DE SENTIMIENTOS	97





GRÁFICO N 32: TRANSMISIÓN DE CREDIBILIDAD	98
GRÁFICO N 33: COMPROMISOS PARA DISMINUIR DESACUERDOS LABORA	LES 99
GRÁFICO N 34: INTEGRACIÓN DEL EQUIPO	100
GRÁFICO N 35: FOMENTO DEL TRABAJO EN EOUIPO	101





## **DEDICATORIA**

Dedico este trabajo a mi familia por todo el apoyo concedido en el trayecto de mi vida, colmando la misma de fortaleza, inspiración y el más claro ejemplo de perseverancia, de manera especial a mi madre quién simboliza el pilar fundamental en mi vida.

Miriam

Este trabajo está dedicado a mi esposo que ha sido mi fuente motivadora para continuar adelante, quien me ha brindado compresión durante todo este tiempo. A mi hija que desde ahora es mi fortaleza para triunfar. A mi familia pues siempre estuvieron ahí cuando necesité de ellos.

Narcisa





## **PREFACIO**

En el ámbito organizacional ha tomado fuerza el tema de la Inteligencia Emocional, misma que se la entiende como la capacidad para reconocer sentimientos propios y ajenos, y la habilidad para manejarlos. Una persona es más valorada en su puesto de trabajo por el grado de control que mantiene en el desarrollo del mismo, logrando mayor productividad y el alcance de mejores resultados, por lo tanto en la actualidad ya no se busca que un individuo únicamente posea el más alto Coeficiente Intelectual sino más bien que sepa controlar sus emociones de manera correcta en la toma de decisiones tanto personales como laborales.

Al ser hoy por hoy la Inteligencia Emocional un tema fundamental para el desarrollo exitoso de una empresa, se plantea la investigación titulada: "PROPUESTA PARA LA APLICACIÓN DE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL EN EL LIDERAZGO DEL TALENTO HUMANO DENTRO DEL SERVICIO DE RENTAS INTERNAS REGIONAL AUSTRO CUENCA".

Se ha visto la necesidad de realizar esta investigación ya que en la actualidad, en esta institución el proceso de gestión del Talento Humano comprende únicamente un análisis periódico a través de una evaluación del desempeño laboral semestral, en la que los jefes departamentales, jefes de área y jefes de equipo de trabajo actúan como corregidores, evaluando en base a unas preguntas cerradas y que no generan mayores resultados, situación que limita el logro de un verdadero rendimiento del personal, lo que a su vez disminuye el fortalecimiento de las relaciones entre el líder y su equipo.

El estudio tiene como objetivo, desarrollar una propuesta para la aplicabilidad de la Inteligencia Emocional en el Liderazgo del Talento Humano dentro del Servicio de Renta Internas, Regional Austro Cuenca, que contribuya al adecuado manejo de las emociones, en busca de un clima laboral receptivo y estimulante para sus colaboradores.

Con el cumplimiento de la investigación, se identificará las aptitudes de la inteligencia emocional que son aplicadas por los líderes en el desarrollo de las actividades diarias, y que sirven para el establecimiento de relaciones fructíferas en el ambiente de trabajo, logrando conocer además cómo son percibidas éstas por los colaboradores.

El presente trabajo comprende 3 secciones:





El Capítulo I presenta aspectos generales referentes a la Inteligencia Emocional, su historia y aplicación dentro de las organizaciones en el transcurso del tiempo, además se establece que la Teoría a aplicarse a lo largo del estudio es la planteada por Daniel Goleman, misma que considera la existencia de 5 aptitudes en las que se fundamenta la Inteligencia Emocional.

El Capítulo II presenta el estudio desarrollado dentro del Servicio de Rentas Internas Regional Austro Cuenca, en el que a través de la aplicación de cuestionarios tanto a los colaboradores como a los líderes, se detecta la problemática existente y que influye en el liderazgo del Talento Humano, trayendo como consecuencia ciertos aspectos que requieren ser mejorados con el fin de fortalecer el compromiso hacia la consecución de objetivos planteados, mayor rendimiento de los colaboradores y mayor confianza entre los integrantes del grupo.

El capítulo III plantea estrategias de solución basadas en la problemática existente, que servirán de soporte para un eficaz Liderazgo del Talento Humano dentro del Servicio de Rentas Internas.





## **PRÓLOGO**

Tiempo atrás lo más importante dentro de una empresa era el coeficiente intelectual de una persona, el mismo que consiste en medir el nivel de conocimientos de cada individuo o la destreza en el manejo de una materia; pero en la actualidad, ese aspecto a cambiado sobremanera pues ahora se considera también la Inteligencia Emocional que cada individuo posee.

Este concepto aunque fue tratado por Salovey y Mayer en el año de 1990, fue popularizado por Daniel Goleman en su libro "Inteligencia Emocional" publicado en 1995, en el cual se la define como: "La capacidad para reconocer sentimientos propios y ajenos, y la habilidad para manejarlos". Por lo tanto, las personas que poseen esta habilidad son capaces de relacionarse fácilmente con sus compañeros de trabajo, a la vez que consiguen desarrollar una destreza que les permite reconocer sus sentimientos e interpretar los ajenos logrando triunfar aunque no sean los más inteligentes.

Al no existir fórmulas, ni prácticas a seguir como normas para trabajar con los miembros de un equipo, debido a que cada uno posee una carga emocional y experiencias diferentes, únicamente con la práctica y desarrollo de la Inteligencia Emocional los seres humanos seremos capaces de incrementar nuestra propia productividad tanto en el aspecto personal como laboral, lo que a su vez se resume en el éxito que buscamos día a día.

Tampoco se puede pretender encontrar una solución ideal única para los problemas de las organizaciones, sino lo único que se puede hacer es incrementar la comprensión y las capacidades existentes para elevar el nivel de las relaciones humanas en el trabajo; esto comenzando por conocer a los miembros del equipo ya que del interés que les brindemos depende la obtención de resultados favorables para la institución.





## **AGRADECIMIENTO**

Agrademos principalmente a Dios por permitirnos plasmar una meta más en nuestras vidas, a los funcionarios que laboran en el Servicio de Rentas Internas Regional Austro Cuenca por habernos brindado su entera colaboración para poder llevar a cabo este trabajo de investigación, al Dr. Julio Molleturo Maldonado que nos ha guiado y apoyado con sus enseñanzas para poder desarrollar el estudio, y a la Universidad Politécnica Salesiana por los conocimientos impartidos y la confianza depositada en todos y cada uno de sus alumnos.

Miriam y Narcisa





## EL SERVICIO DE RENTAS INTERNAS

El Servicio de Rentas Internas (SRI) es una entidad técnica y autónoma, con personería jurídica, de derecho público, patrimonio y fondos propios, y jurisdicción nacional y sede principal en la ciudad de Quito. Está encargada de la administración y recaudación de los impuestos nacionales. Fue creada por la Ley No. 41 y publicada en el Registro Oficial No. 206 de 02 de diciembre de 1997. Su finalidad es la de consolidar la cultura tributaria en el país a efectos de incrementar sostenidamente el cumplimiento voluntario de las obligaciones tributarias por parte de los contribuyentes.

## **Objetivos Institucionales:**

- ➤ Incrementar anualmente la recaudación de impuestos con relación al crecimiento de la economía.
- Diseñar propuestas de política tributaria orientadas a obtener mayor equidad, fortalecer la capacidad de gestión institucional y reducir el fraude fiscal.
- Lograr altos niveles de satisfacción en los servicios que presta al contribuyente.
- Reducir los índices de evasión tributaria y procurar la disminución en la aplicación de mecanismos de elusión de impuestos.

## Misión:

Promover y exigir el cumplimiento de las obligaciones tributarias, en el marco de principios éticos y legales, para asegurar una efectiva recaudación que fomente la cohesión social.

## Visión:

Ser una Institución que goza de confianza y reconocimiento social por hacerle bien al país.





Hacer bien al país por nuestra transparencia, modernidad, cercanía y respeto a los derechos de los ciudadanos y contribuyentes.

Hacer bien al país porque contamos con funcionarios competentes, honestos, comprometidos y motivados.

Hacer bien al país por cumplir a cabalidad la gestión tributaria, disminuyendo significativamente la evasión, elusión y fraude fiscal.

## Valores:

- a) Vocación de Servicio: La vocación de servicio de los funcionarios del SRI es el atributo por el cual se reconoce al Servicio de Rentas Internas, ya que refleja un modelo de gestión pública orientada al cliente, que promueve el cumplimiento voluntario de sus obligaciones tributarias.
- b) Honestidad, Ética, y Probidad: Los funcionarios del SRI actúan siempre con base en la verdad y en la auténtica justicia, la práctica de la moral y la rectitud en el logro de los objetivos institucionales. La integridad de las actuaciones genera confianza y credibilidad en la ciudadanía.
- c) Compromiso: Los funcionarios del SRI son conscientes de su valioso aporte para la Administración Tributaria, por lo cual se comprometen con la misión institucional, entendiendo que su esfuerzo le hace bien al país y contribuye en la construcción de una verdadera cohesión social.
- d) Equidad: Todos los contribuyentes merecen ser asistidos o gestionados con los mismos derechos y garantías. Los funcionarios de la Administración Tributaria en el ejercicio de sus facultades, son técnicos e imparciales.
- e) Respeto: El SRI es una institución valorada por la sociedad, por su profundo sentido de respeto a los derechos de los ciudadanos, al uso de los recursos públicos con rendición de cuentas y por las relaciones cordiales entre sus funcionarios.





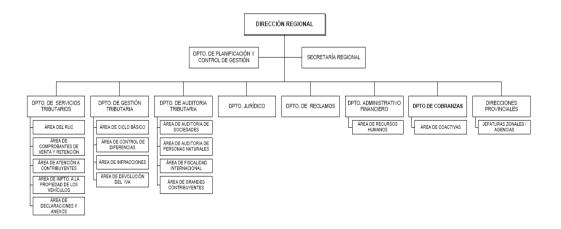
f) Trabajo en equipo: Las personas que hacen al Servicio de Rentas Internas son un equipo sólido, motivado, cohesionado y respetuoso de las ideas, donde no existen barreras u objetivos divergentes.

Existe una única misión que permite lograr los objetivos que la sociedad demanda y es el esfuerzo en conjunto el que genera sinergias que facilitan alcanzar la visión compartida.

## Organigrama Funcional

A continuación se presenta el organigrama funcional a nivel Regional del Servicio de Rentas Internas Austro

### Ilustración 1 Organigrama Funcional del Servicio de Rentas Internas Regional Austro



### **Fuente:**

Plan estratégico del SRI

http://www.sri.gob.ec/web/guest/estructura-organica-funcional-objetivos-y-metas http://cef.sri.gob.ec/virtualcef/file.php/1/MaterialCursosVirtuales/Codigodeetica\_SRI.PDF

http://www.sri.gob.ec/web/guest/67





## CAPÍTULO I FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA





## CAPÍTULO I

## FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

## 1.1. Inteligencia Emocional



Ilustración 2 Emoción de Enojo

Fuente: http://foros.hondaclub.com.ar/showthread.php? t=64460 "Cualquiera puede enojarse; eso es fácil. Pero enojarse con la persona indicada, por el motivo correcto, con la justa intensidad y de la manera apropiada; no es fácil."

ARISTOTELES

El término Inteligencia Emocional fue descrito en el año 1990 por Salovey y Mayer quienes la definieron como: "La habilidad para percibir y expresar emociones, usar esas emociones para facilitar las cogniciones o pensamientos, comprender las razones de las diferentes emociones, y gestionar las emociones de forma efectiva en las relaciones con los demás"<sup>1</sup>, con esta definición Salovey y Mayer, identificaron 4 puntos importantes de la inteligencia emocional: la primera que es la percepción y expresión de las emociones, segundo la facilitación emocional del pensamiento, tercero el entender y analizar las emociones, y por último el regular la emociones adaptándolas según la situación que se esté viviendo.

\_

<sup>&</sup>lt;sup>1</sup>MAYER, J.D.; SALOVEY. P. (2000) *Models of emotional Intelligence*. Citado en STERNBERG, R.J. (ed.) Handbook of Intelligence. Cambridge University Press.





Pero fue después de cinco años cuando este concepto fue popularizado, a través de Daniel Goleman con su célebre libro "Inteligencia Emocional" publicado en 1995, definiéndole como la capacidad para reconocer sentimientos propios y ajenos, y la habilidad para manejarlos.

Considerando entonces el planteamiento de Daniel Goleman, tenemos que el alcance de mejores resultados se logrará si controlamos de manera inteligente nuestras emociones, nuestra conducta y nuestros pensamientos, puesto que cada uno de nosotros influye en el estado emocional de otra persona, para bien o para mal, es entonces importante que los Líderes Organizacionales no olviden la importancia de las emociones que expresan, y de las emociones que perciban de sus colaboradores lo cual es un determinante clave de su desempeño.

Según Stephen P. Robbins en su Libro "Comportamiento Organizacional",

"La inteligencia emocional (IE) se refiere a un conjunto de capacidades, habilidades y competencias que no son cognoscitivas y que influyen en la capacidad de una persona de enfrentar las exigencias y presiones de su entorno. Está compuesta por cinco dimensiones:

Conciencia. Estar al tanto de lo que uno siente

Administración Personal. Capacidad de manejar emociones e impulsos propios

Motivación. Capacidad de persistir ante reveses y fracasos.

Empatía. Capacidad de percibir lo que sienten los otros.

Habilidades sociales. Capacidad de manejar las emociones de los demás."<sup>2</sup>

Este concepto sigue la misma tendencia de Goleman, compartiendo la propuesta de que existen cinco dimensiones que conforma la Inteligencia Emocional, denotando que la administración eficaz de las emociones consiste en estar consciente de las mismas, saber manejarlas de forma adecuada, de manera que influya positivamente en los demás, es solo así que estaremos aplicando Inteligencia Emocional en nuestro diario vivir.

\_

<sup>&</sup>lt;sup>2</sup> ROBBINS, Stephen P. (2004). "Comportamiento Organizacional" (10ma ed.). México: Pearson Educación de México S.A., pág. 111





En virtud de lo antes expuesto, podemos decir que el concepto planteado por Goleman, es el más acertado y de aplicabilidad a nuestro criterio, ya que este ha servido de base para desarrollo de análisis y estudios realizados hasta la actualidad.

## 1.1.1. Teorías de la Inteligencia Emocional:

En los últimos años el estudio de la Inteligencia Emocional ha tomado gran importancia en el área organizacional, como hemos analizado ya en principio se tomaba como referencia el coeficiente de inteligencia superior que presentaban ciertos individuos, pero de acuerdo al paso del tiempo esto ha cambiado ya que se ha empezado a tener en consideración la Inteligencia Emocional, misma que nos permite un desempeño mayor y más productivo.

Al hacer referencia a la Inteligencia Emocional, no podemos dejar a un lado lo que son los sentimientos y emociones y su aplicación dentro del ámbito de la vida, apareciendo así diferente teorías, mismas que se describen a continuación:

## 1.1.1.1. Teoría Sobre la Inteligencia Emocional de Goleman:

De acuerdo a la teoría planteada por Goleman la Inteligencia Emocional se fundamenta en 5 aptitudes, mismas que se describen a continuación:

## "Aptitud personal

Las siguientes aptitudes determinan el dominio de uno mismo:

- a) **Autoconocimiento.** Conocer los propios estados internos, referencias, recursos e intuiciones.
- Conciencia emocional. Reconocer las propias emociones y sus efectos.
- Autoevaluación precisa. Determinar el valor personal.
- Confianza en uno mismo. Certeza sobre el propio valor y facultades.





- **b) Autorregulación.** Manejar los propios estados internos, impulsos y recursos.
- Autocontrol. Manejar las emociones y los impulsos perjudiciales.
- Confiabilidad. Mantener normas de honestidad e integridad.
- Escrupulosidad. Aceptar la responsabilidad del desempeño.
- Adaptabilidad. Flexibilidad para manejar el cambio.
- Innovación. Estar abierto y dispuesto a aceptar lo novedoso.
- Motivación. Tendencias emocionales que guían o facilitan la obtención de metas.
- Afán de triunfo. Esforzarse para mejorar o cumplir una norma de excelencia.
- Compromiso. Aliarse a las metas grupales.
- Iniciativa. Disposición para aprovechar las oportunidades.
- Optimismo. Tenacidad frente a los obstáculos.

## Aptitud social

Las siguientes aptitudes determinan el manejo de las relaciones.

- a) **Empatía.** Captación de los sentimientos, necesidades e intereses ajenos.
- Comprender a los demás. Percibir los sentimientos y perspectivas ajenos e interesarse activamente en sus preocupaciones.
- Ayudar a los demás a desarrollarse. Percibir las necesidades de desarrollo ajenas y fomentar sus aptitudes.
- Orientación al servicio. Prever, reconocer y satisfacer las necesidades.
- Aprovechar la diversidad. Cultivar oportunidades a través de diferentes tipos de personas.
- Conciencia política. Interpretar las corrientes emocionales de un grupo y sus relaciones de poder.
- **b) Habilidades sociales.** Habilidad para inducir en los otros las respuestas deseables.





- Influencia. Aplicar tácticas efectivas para inducir cambios en las personas y en los grupos.
- Comunicación. Ser capaz de escuchar abiertamente y transmitir mensajes claros y convincentes.
- Manejo de conflictos. Negociar y resolver desacuerdos.
- Liderazgo. Inspirar y guiar a grupos e individuos.
- Catalizador del cambio. Iniciar o manejar el cambio.
- Establecer vínculos. Alimentar las relaciones sentimentales.
- Colaboración y cooperación. Trabajar con otros para alcanzar metas compartidas.
- Habilidades de equipo. Crear sinergia grupal para alcanzar las metas colectivas."3

### 1.1.1.2. Modelo de los Cuatro Pilares de la Inteligencia Emocional:

Este modelo fue expuesto por Cooper y Sawaf (2004), aquí "extraen la inteligencia del campo del análisis psicológico y las teorías filosóficas colocándolo en el terreno del conocimiento directo su estudio y la aplicación". <sup>4</sup> Los pilares de los que trata este modelo son:

- a. Primer Pilar, Conocimiento Emocional: Crea un espacio de eficiencia personal y confianza. Tiene como elementos:
  - Honestidad emocional
  - Energía emocional
  - Retroalimentación emocional
  - Intuición práctica

**b.** Segundo Pilar, Aptitud Emocional: Forma la autenticidad del individuo, su credibilidad y flexibilidad. Tiene como elementos:

<sup>&</sup>lt;sup>3</sup> GOLEMAN, Daniel. (2010). "La Inteligencia Emocional en la Empresa" (2da ed.). Argentina: Ediciones B Argentina S.A. pág. 32 y 33

<sup>&</sup>lt;sup>4</sup> Inteligencia Emocional y Desempeño Laboral de las Instituciones de Educación Superior Públicas (2007); UNIVERSIDAD, Rafael Belloso Chacín; Venezuela; pág. 137





- Presencia auténtica
- Radio de confianza
- Descontento constructivo
- Elasticidad
- Renovación
- **c. Tercer Pilar, Profundidad Emocional:** Forma el carácter y genera creatividad. Los elementos presentes son:
  - Potencial único y propósito
  - Compromiso
  - Responsabilidad y conciencia
  - Integridad
  - Influencia
- **d.** Cuarto Pilar, Alquimia Emocional: Amplía la capacidad para encontrar soluciones, innovar para crear futuro. Sus elementos son:
  - Flujo intuitivo
  - Desplazamiento reflexivo en el tiempo
  - Percepción de la oportunidad
  - Creando futuro

## 1.1.1.3. Modelo de Salovey y Mayer:

Este modelo es conocido también como Modelo de cuatro-fases de inteligencia emocional o modelo de habilidad, estos autores definen la inteligencia emocional como: "La capacidad para identificar y traducir correctamente los signos y eventos emocionales personales y de los otros, elaborándolos y produciendo procesos de dirección emocional, pensamiento y comportamiento de manera efectiva y adecuada





las metas personales y el ambiente"<sup>5</sup>. De esta manera podemos decir que este concepto se resume a:

- a) "Inteligencia Intrapersonal: discriminar entre las emociones propias
- b) Inteligencia Interpersonal: manejar las emociones de los demás."6

En este modelo podemos mencionar que existen procesos mentales como son:

- a) Percepción, valoración y expresión de la emoción
- b) Valoración o apreciación de las emociones en los otros
- c) Regulación emocional en uno mismo
- d) Regulación emocional en otros
- e) Utilización de la Inteligencia Emocional

Se ha escogido estas tres teorías que son las más importantes y luego de haberlas analizado se concluye que la teoría de Daniel Goleman tiene mucha influencia y es la más completa en el campo de aplicación práctica.

## 1.1.2. Las Emociones

La Inteligencia Emocional es el manejo eficaz de las emociones siendo consciente de las mismas, manejándolas de forma adecuada, de manera que influya positivamente en los demás, así podemos decir que: "Las emociones son los estados anímicos que manifiestan una gran actividad orgánica, que refleja en los comportamientos externos e internos. Las emociones es una combinación compleja de aspectos fisiológicos, sociales, y psicológicos dentro de una misma situación polifacética, como respuesta orgánica a la consecución de un objetivo, de una necesidad o de una motivación."

Al ser así podemos decir que las emociones se encuentran manifiestas en todos los aspectos de nuestras vidas ya sea con el trato a clientes, empleados, compañeros de

-

<sup>&</sup>lt;sup>5</sup>RAJELI, Gabel Shemueli; "Inteligencia Emocional: perspectivas y aplicaciones ocupacionales"; Lima: Universidad ESAN; Documentos de Trabajo 2005; Pág. 13. http://www.esan.edu.pe/publicaciones/2009/12/07/DocTrab16.pdf <sup>6</sup>VILLANUEVA, Sierra Juan, 2008, 02/05/12, de http://gredos.usal.es/jspui/bitstream/10366/22593/1/DPSA\_Inteligencia%20emocional%20rasgo,%20autoeficacia.pdf "Monografia <sup>7</sup>Janet Picov Zambrano. de Inteligencia Emocional", http://www.scribd.com/doc/3480159/monografia-inteligencia-emocional





trabajo e incluso con nuestros familiares, haciendo referencia al aspecto laboral podemos encontrar algunas características que nos ayudarán a diferenciarlas:

- a. "Ocurre en interacciones cara a cara o voz a voz.
- b. Las emociones son mostradas para influir en las emociones, actitudes o conductas de las personas.
- c. Se produce en aquellos trabajos relacionados con personas; es decir, en el sector servicios.
- d. Es una tarea secundaria que la mayoría de las veces sirve para facilitar el trabajo.
- e. Toda interacción social sigue ciertas reglas, para cada situación existen emociones más apropiadas."8

Estos son algunos de los aspectos que nos servirán para identificar ciertas emociones que se manifiestan cuando tratamos con otras personas y que muy pocas veces son evidenciadas. Para complementar este aspecto podemos mencionar que la mayoría de Trabajos de prestación de servicios se caracterizan porque requieren un trato directo con el cliente, usuario, paciente, como por ejemplo: médicos, profesores, banqueros, fotógrafos, asesores comerciales; es así que, este tipo de empleados se diferencian de los demás porque a lo largo de su jornada laboral, no solamente deben realizar tareas físicas o mentales, sino que también deben expresar emociones durante las interacciones que realizan cara a cara o voz a voz con sus receptores del servicio.

Al ser así, un empleado que se encuentre totalmente motivado será fundamental para el área de trabajo ya que en primer lugar generará buenos resultados en el trato con los clientes externos, y a su vez fomentará el desarrollo de buenas relaciones con los clientes internos, lo que a su vez potenciará el trabajo en equipo.

## 1.1.3. Emociones Sentidas y Manifiestas

Las emociones sentidas y manifiestas son aspectos ligados al Trabajo Emocional, mismo que hace referencia "tanto a la expresión de emociones (sentimiento y pensamientos que acompañan a la emoción). En muchos trabajos se ponen en juego las emociones ya que además de desempeñar la tarea hay que relacionarse con los

<sup>&</sup>lt;sup>8</sup>GARCIA, Esther; "El Control de las Emociones en el Trabajo: Una Revisión Teórica de Trabajo Emocional"; 03/03/2012, de http://www.uji.es/bin/publ/edicions/jfi10/psi/10.pdf;





demás, pero esta relación y las emociones que conlleva no son consideradas trabajo emocional ya que son adicionales anexas al trabajo en sí." 9

"El trabajo emocional plantea disyuntivas para los empleados, cuando su puesto les impone que exhiban emociones incongruentes con sus sentimientos reales. Por supuesto, es algo que ocurre a menudo. Hay personas con las que uno tiene que trabajar y con las que es muy dificil ser cordial. (...)" En la opinión generada por Robbins podemos notar que habla sobre las emociones que cada uno de los empleados debe demostrar en el área de trabajo que se encuentre hacia sus receptores sin importar el estado de ánimo con el que se encuentre, tal es el caso de las personas que trabajan en el área de servicios donde se mantiene una relación cara a cara o voz a voz con las personas beneficiarias o que hacen uso de los mismos.

Analizando el criterio de Robbins podemos mencionar que las emociones se dividen de la siguiente forma para ser entendidas de mejor forma:

- a. "Emociones Sentidas: Son las emociones reales del individuo
- b. **Emociones Manifiestas:** Son aquellas que se requieren en la organización y que se consideran apropiadas en el puesto. No son innatas, sino aprendidas.
- c. Variedad de Emociones: Hay docenas de emociones: ira, desdén, entusiasmo, envidia, miedo, frustración, felicidad, odio, esperanza, celos, alegría, amor, orgullo, sorpresa, tristeza. Una forma de clasificarlas es en positivas o negativas. Las emociones positivas, como alegría y esperanza, expresan una evaluación o un sentimiento favorable. Las negativas, como ira u odio, manifiestan lo contrario. Recuerde que las emociones no son neutras:

Así entendemos que las emociones sentidas son las que vivimos en nuestros momentos fuera del ámbito laboral ya sea con amigos, familiares; y, las emociones manifiestas serán las que se aplican en el campo de una organización tanto en el trato con los clientes, superiores y como se mencionan en la definición éstas por lo general son aprendidas o son reacciones generadas por la misma situación en la que nos encontremos.

<sup>&</sup>lt;sup>9</sup>NOGARADE, Clotilde; "El Trabajo Emocional: Concepto y Prevención"; 2007; 03/03/2012, de http://www.mapfre.com/documentacion/publico/i18n/catalogo\_imagenes/grupo.cmd?path=1033651;

<sup>&</sup>lt;sup>10</sup> ROBBINS, Stephen P. (2004). "Comportamiento Organizacional" (10ma ed.). México: Pearson Educación de México S.A., pág. 104 a 106

<sup>&</sup>lt;sup>11</sup> ROBBINS, Stephen P. (2004). "Comportamiento Organizacional" (10ma ed.). México: Pearson Educación de México S.A., pág. 104 a 106





Vale recalcar que dentro de la variedad de emociones que cada persona puede experimentar se encuentran las emociones negativas, mismas que son las más influyentes o tienen mayores efectos en los individuos ya que impactan la actividad cerebral y por lo tanto son las más recordadas, entre estas emociones se encuentran: frustración, inseguridad y resentimiento, que por lo general propician la pérdida de concentración y a su vez impide que los empleados se mantengan fieles a la consecución de los objetivos planteados por la organización.

## 1.1.4. Inteligencia Interpersonal

Al igual que las emociones son un aspecto transcendental dentro del análisis de la Inteligencia Emocional no debemos dejar a un lado la Inteligencia Interpersonal, misma que desde ahora la entenderemos como: "Capacidad de percibir y distinguir los estados anímicos, las intenciones, las motivaciones y los sentimientos de otras personas. Puede incluir la sensibilidad hacia las expresiones faciales, voces y gestos; la capacidad de distinguir entre numerosos tipos de señales interpersonales, y la de responder con eficacia y de modo pragmático a esas señales (por ejemplo, influyendo en un grupo de personas para que realicen una determinada acción) "12"

La mayoría de las actividades de nuestra vida dependen de la inteligencia interpersonal, ya que están formadas por grupos humanos con los que debemos relacionarnos a diario, es así que podemos afirmar que los grandes líderes tienen una fuerte inteligencia interpersonal ya que saben la forma correcta de hacerse comprender y lograr que los demás los sigan, por lo tanto las personas que poseen inteligencia emocional son populares, tienen muchos amigos, mantienen una buena relación con sus compañeros de trabajo y con la gente que los rodea en general y lo que es más importante, les resulta sencillo captar las necesidades ajenas.

## 1.1.5. Inteligencia Intrapersonal

Además de la Inteligencia Interpersonal debemos reconocer la Inteligencia Intrapersonal la misma que la entenderemos como: "Autoconocimiento y capacidad para actuar según ese conocimiento. Esta inteligencia incluye una imagen precisa de uno mismo (los puntos fuertes y las limitaciones), la conciencia de los estados de

<sup>&</sup>lt;sup>12</sup> ARMSTRONG, Thomas. (2006). "Inteligencias múltiples en el aula" (2da ed.). España: Páidos Ibérica, pág. 19





ánimo, intenciones, motivaciones, temperamentos y deseos interiores, y la capacidad de autodisciplina, autocomprensión y autoestima."<sup>13</sup>

En este aspecto debemos tener claro que no debemos engañarnos con respecto a nuestras emociones, a nuestro sentimientos, en vez de suponer que uno está dominado por sus caprichos y deseos y que nada se puede hacer al respecto, las personas con un alto grado de inteligencia intrapersonal pueden entender por qué sienten o piensan tal o cual cosa y actuar. También se ven muy favorecidas, ya que las decisiones que toman son muy acertadas.

## 1.2. Dimensiones de la Inteligencia Emocional: Aptitudes planteas por Daniel Goleman

Como habíamos planteado al inicio de este capítulo, nuestro estudio estará basado en la Teoría de Goleman, es así que en su libro "*La Inteligencia Emocional en la Empresa*" publicado en 1998, considera que la inteligencia emocional encierra cinco aptitudes emocionales:

- Autoconocimiento, reconocer las emociones propias y sus efectos
- El Autocontrol o Autorregulación, es decir el manejo de las emociones e impulsos perjudiciales
- La Motivación, considerando tendencias encaminadas a la obtención de metas
- Empatía, captar y entender los sentimientos, las necesidades e intereses ajenos
- Habilidades Sociales, logrando en los demás las respuestas deseables.

Partiendo de este aporte, se analiza cada una de estas aptitudes

## 1.2.1. Autoconocimiento, reconocer las Emociones Propias y sus efectos

De acuerdo a lo expuesto por Boyatzis Richard y Mckee Annie, en su libro "Líder Emocional" exponen: "El autoconocimiento emocional es la capacidad para procesar con rapidez y exactitud la información emocional, para reconocer las

ARMSTRONG Thomas. (2006). "Inteligencias múltiples en el aula" (2da ed.). España: Páidos Ibérica, pág. 19
 GOLEMAN, Daniel. (2010). "La Inteligencia Emocional en la Empresa" (2da ed.). Argentina: Ediciones B Argentina S.A., págs. 32 y 33





propias emociones cuando se producen y para entender de inmediato sus efectos sobre uno mismo y los demás. Los buenos líderes conocen sus fuerzas, limitaciones, valores y principios. Creen en su propia capacidad y transmiten autoconfianza y eficacia. El autoconocimiento emocional procura una base firme para la autoconfianza."<sup>15</sup>, se desprende que las personas que adoptan esta aptitud, son conscientes de sus propias emociones y del origen de las mismas, saben en qué grado afectaran a sus actividades, logran conocerse bien a sí mismo, cuáles son sus puntos positivos y negativos, identificando y manejando sus propias emociones, de tal manera que puedan ser un factor favorable para identificar las emociones de los demás, lo que permitirá actuar efectivamente en las relaciones interpersonales, esencial para todo líder.

De acuerdo al planteamiento de Goleman, el Autoconocimiento involucra a su vez tres aptitudes emocionales que son:

- Conciencia emocional: Reconocer las propias emociones y sus efectos.
- Autoevaluación precisa: Determinar el valor personal.
- Confianza en uno mismo: Certeza sobre el propio valor y facultades.

## 1.2.2. El Autocontrol o Autorregulación

La siguiente aptitud de la Inteligencia Emocional constituye el Autocontrol o Autorregulación, Don Hellriegel, Susan E. Jackson en su libro "Administración", expone que el Autocontrol es "la capacidad para regular y redirigir los propios impulsos y estados de ánimo perjudiciales"

El logro de un autocontrol de las propias emociones, permite manejar con claridad las situaciones complejas, prestando la atención debida a lo que hacemos y como lo hacemos; demostrando objetividad en la corrección de errores. Esta aptitud facilita además a entablar una conversación tranquila y motivadora entre el líder y sus colaboradores.

Para Goleman, el Autocontrol involucra a su vez cinco aptitudes emocionales que son:

<sup>&</sup>lt;sup>15</sup> BOYATZIS, Richard, MCKEE, Annie, JOHNSTON, Frances. (2008). "Lider Emocional" (1ra ed.). España: Ed. Deusto





- Autodominio: Manejan efectivamente sus emociones y los impulsos perjudiciales. La ausencia de esta aptitud conlleva a la ejecución de acciones poco adecuadas.
- Confiabilidad: Proyectan confianza en los demás, por ser íntegros y demostrar honradez en sus acciones.
- Escrupulosidad: Responsabilidad por trabajar arduamente, dedicando todo el tiempo y esfuerzo necesario para cumplir con los objetivos, buscando los mejores resultados
- Adaptabilidad: Flexibilidad para manejar cambios y desafíos.
- Innovación: Buscan soluciones innovadores para la solución de problemas, y están prestos a escuchar las ideas de los demás.

## 1.2.3. La Auto Motivación

Cristina Casado Lumbreras, en su libro "Entrenamiento Emocional en el Trabajo", expone que "La automotivación representa el motor personal que nos induce a realizar o satisfacer objetivos y metas. Son las razones internas que nos llevan a tomar determinadas decisiones o realizar determinados actos. La automotivación es importante porque nos ayuda a desarrollarnos, a conseguir lo que queremos, a convertirnos en lo que somos o deseamos ser. La automotivación nos permite determinar nuestras metas tras el análisis de nuestra actitud, competencias y potencialidades." 16

Partiendo de esta definición, se puede decir que la automotivación es la energía interior que impulsa al líder hacia el logro de sus objetivos, demostrando perseverancia y entusiasmo en cada actividad que realiza, sin que los puntos negativos del entorno externo afecten su diario vivir.

El líder con inteligencia emocional sabe que la motivación interna influye no solo en sus actividades, sino también en el desempeño de sus colaboradores; por lo tanto, se debe procurar fortalecer la capacidad de automotivación, sobre todo en momentos o situaciones críticas, desmotivantes o de intenso estrés; de esta manera ayudarán a sus seguidores y compañeros de trabajo a encontrar su propia automotivación; por lo





tanto, para motivar a los demás primero debe motivarse a sí mismo, la motivación viene de adentro, no de afuera, las circunstancias externas son influentes o incentivos, pero no son quienes realmente le motivan.

De acuerdo a Goleman, la automotivación comprende las siguientes aptitudes emocionales:

- Afán de triunfo: Esforzarse para mejorar o cumplir una norma de excelencia.
- Compromiso: Aliarse a las metas grupales.
- Iniciativa: Disposición para aprovechar las oportunidades.
- Optimismo: Tenacidad frente a los obstáculos.

## **1.2.4.** Empatía:

Es la cuarta habilidad práctica de la inteligencia emocional, la empatía involucra nuestras propias emociones, lo que nos permite entender los sentimientos de los demás, incluyendo la comprensión de las perspectivas, deseos y creencias ajenos. Esta habilidad hace que las personas estén mucho más adaptadas a las señales sociales que indican lo que otros necesitan o quieren, logrando de esta forma relaciones interpersonales exitosas.

Goleman dice que la empatía es: "ser capaces de ver una situación desde el punto de vista del cliente, a fin de que sea éste quien se beneficie. Esta sensibilidad exige estar dispuesto a interpretar las corrientes políticas y la realidades de una organización ajena"<sup>17</sup>, esta afirmación sugiere que se tiene que anticipar a las necesidades de las personas, pero siempre manteniéndose en la idea de que debe satisfacer sus necesidades de acuerdo a lo que ellos esperan; es decir, hay que tener las astucia de percibir lo que los otros sienten sin decirlo, sabiendo interpretar sus emociones.

Como punto primordial en un líder para lograr empatía, es estar atento a las expresiones de sus seguidores, no solo las orales, sino también las corporales, ya que estas últimas proporcionan mucha información útil, y más auténtica sobre el estado emocional o anímico de sus colaboradores.

\_

<sup>&</sup>lt;sup>17</sup> GOLEMAN, Daniel. (2010). "La Inteligencia Emocional en la Empresa" (2da ed.). Argentina: Ediciones B Argentina S.A., pág. 111





De acuerdo a lo expuesto por Goleman en su libro "La Inteligencia Emocional en la Empresa", esta aptitud emocional comprende a su vez, las siguientes competencias:

- Comprender a los demás: Percibir los sentimientos y perspectivas ajenos e interesarse activamente en sus preocupaciones.
- Ayudar a los demás a desarrollarse: Percibir las necesidades de desarrollo ajenas y fomentar sus aptitudes.
- Orientación al servicio: Prever, reconocer y satisfacer las necesidades.
- Aprovechar la diversidad: Cultivar oportunidades a través de diferentes tipos de personas.
- Conciencia política: Interpretar las corrientes emocionales de un grupo y sus relaciones de poder.

#### 1.2.5. Habilidades Sociales:

Las habilidades sociales son un comportamiento o tipo de pensamiento que lleva a resolver una situación social de manera efectiva, es decir, influenciar en los demás para obtener resultados deseables.

La influencia de acuerdo a Goleman, se logra al "implementar tácticas de persuasión efectivas" 18. ¿Pero qué es la Persuasión? "es el proceso de cambiar o reformar la actitud, las creencias, las opiniones o los comportamientos para conseguir un resultado predeterminado a través de una conformidad voluntaria"<sup>19</sup>. A medida que desarrolle la influencia, los demás se verán atraídos por el líder, pero no debe olvidar que el mayor de los éxitos radica en manejar con efectividad las emociones ajenas, de esta manera logrará que los demás actúen de acuerdo a sus intereses y generen instintivamente confianza y simpatía.

Las habilidades sociales también están basadas en la comunicación, la misma que "resulta eficaz sólo cuando la gente con que uno se está comunicando recibe el mensaje, lo comprende, lo recuerda y lo responde adecuadamente"20. Aprender a comunicarse adecuadamente es una de las claves para obtener lo mejor de la gente, de

<sup>&</sup>lt;sup>18</sup> GOLEMAN, Daniel. (2010). "La Inteligencia Emocional en la Empresa" (2da ed.). Argentina: Ediciones B

<sup>&</sup>lt;sup>19</sup> MORTENSEN, Kurt W. (n/d). "El Arte de Influir en los Demás" (1era. ed), Barcelona: Ediciones Gestión 2000;

pág. 20 <sup>20</sup> CHANG, Richard Y. (n/d), *"Trabajar en Equipo Para Triunfar"* (1era. ed) Argentina: Ediciones Granica S.A.; pág.





esta manera se busca un entendimiento mutuo y se comparte información en un buen nivel, al mantener una comunicación apropiada cada uno de los miembros de una organización se siente identificado con las misma lo que a su vez genera que la gente dé de los mejor de sí.

Además de mantener una comunicación adecuada también debe recordar que las habilidades sociales se identifican con saber negociar y resolver los desacuerdos, la negociación radica en que: "cada lado asume una posición, argumenta en su favor, y hace concesiones para llegar a un compromiso." en este aspecto hay que tener presente que para que la negociación sea exitosa debe tener la suficiente capacidad de interpretar los sentimientos de la otra parte, siendo capaces de percibir los puntos más importantes para la otra parte comprendiendo que la negociación no es un proceso competitivo sino que llega a ser cooperativo.

Otro aspecto clave de las habilidades sociales es el Liderazgo, Goleman precisa que "El líder ingenioso capta las sutiles corrientes de emoción que circulan por un grupo y puede interpretar el impacto de sus acciones en esas corrientes. Una manera de establecer su credibilidad es percibir esos sentimientos colectivos tácitos; otro, dar a entender a la gente, mediante los actos, que se la entiende."<sup>22</sup> Es así que, un líder debe saber expresar sus ideas de forma clara siendo sincero en cuanto al mensaje que desea transmitir, lo que logrará motivar a los demás para alcanzar los objetivos deseados.

Iniciar o manejar los cambios no depende únicamente de líderes innovadores, sino en la actualidad es necesario un líder carismático e inspirador, el mismo que se encargará de incentivar a la gente, despertando las emociones con respecto al trabajo que hacen, procurando siempre ser perseverante y dedicado, lo que generará impulso para el cambio positivo.

Dentro de estos aspectos no se debe olvidar que las habilidades sociales se basan también en alimentar las relaciones instrumentales, mismas que se refieren a mantener vínculos con las personas que le rodean ya que nos pueden beneficiar en buena forma para alcanzar los objetivos deseados. Goleman afirma que: "el fortalecimiento de la de la afinidad es básico para desarrollar relaciones fuertes y útiles. La afinidad gira sobre la empatía y suele emerger de manera natural en el curso de una conversación

<sup>&</sup>lt;sup>21</sup> FISHER, Roger, (n/d). "Sí... ¡de Acuerdo! Cómo Negociar sin Ceder" (1 era. Ed.) Colombia: Editorial Norma S.A., pág. 3

pág. 3 <sup>22</sup> GOLEMAN, Daniel. (2010). "La Inteligencia Emocional en la Empresa" (2da ed.). Argentina: Ediciones B Argentina S.A., pág. 150





casual."<sup>23</sup>; por lo tanto, formar una buena amistad en el campo laboral significa el establecimiento de alianzas fructíferas.

Como consecuencia de nuestra naturaleza social buscamos el apoyo de otros para el logro de los objetivos, ya que cada uno necesita de alguien para alcanzar el verdadero triunfo, cuando se construyen relaciones de confianza y afinidad se logra una actuación brillante lo que a su vez promueve el desarrollo de un clima amigable y que brinda cooperación. Goleman señala que: "la construcción de relaciones colaboradoras y fructíferas se inicia con las parejas de las que formamos parte en el trabajo"<sup>24</sup>.

Y por último tenemos la Capacidad de equipo, que se refiere a crear sinergia; es decir; trabajar conjuntamente para alcanzar los objetivos comunes así nos convertiremos en impulsadores hacia todos los miembros del equipo para una participación activa y entusiasta, en la que prime la confianza no solo en la organización o en los líderes sino en los compañeros del mismo.

## 1.3. Principios de la Inteligencia Emocional

Revisando el planteamiento de David Caruso y Peter Salovey en su libro "El Directivo Emocionalmente Inteligente", se observa que se establecen como Principios de la Inteligencia emocional los siguientes:

- Las emociones son información
- Podemos ignorar las emociones pero eso no funciona
- Ocultar las Emociones no es un método eficaz
- Las decisiones deben incorporar emociones para que puedan ser eficaces
- Las emociones siguen patrones específicos
- Las Emociones Universales existen, pero también hay detalles específicos

Analizando estos principios tenemos:

<sup>&</sup>lt;sup>23</sup> GOLEMAN, Daniel. (2010) "La Inteligencia Emocional en la Empresa" (2da ed.). Argentina: Ediciones B Argentina S A pág 169

<sup>&</sup>lt;sup>24</sup> GOLEMAN, Daniel. (2010). "La Inteligencia Emocional en la Empresa" (2da ed.). Argentina: Ediciones B Argentina S.A., pág. 173





#### 1.3.1. Las emociones son información:

Es muy importante y necesario que las personas se conecten con sus emociones, pues la información que de ellas se deriva es muy valiosa. Si nos detenemos a pensar el origen que provoca una emoción en un determinado momento, permitirá prepararnos a la acción a ejecutar, y así evitar cometer errores que perjudiquen tanto a nosotros mismos como a las personas que se encuentran en nuestro alrededor. Por lo tanto, las emociones son un conjunto de señales con un alto grado de información a tiempo real, en un momento determinado, colaborando con la organización de nuestra conducta y de nuestras acciones, preparándonos así, para reaccionar correctamente a diferentes situaciones.

Consideramos además que, las emociones vienen acompañadas de cambios y reacciones corporales como en la expresión del rostro, tono de voz, gestos, así como también en la falta de concentración, la irritabilidad, la excitabilidad; se podría decir que, la información que proporcionaría estas emociones en los integrantes de equipos de trabajo podría ser muy aprovechada por los líderes y directivos, para coordinarlos y movilizarlos, escuchando al equipo, validándolo, reconociéndolo y corrigiendo lo que sea necesario, con el fin de que estas no controlen de modo negativo el desempeño de los mismos en el trabajo, sino que permitan mejorar la productividad de todos los miembros del equipo.

### 1.3.2. Podemos ignorar las emociones pero eso no funciona:

Muchas personas consideran que las emociones en lugar de ayudarnos son puntos negativos en nuestra vida, que deben ser ocultadas para que no demuestren la debilidad en la personalidad y no afecten al desempeño. Esto es consecuencia del desconocimiento sobre el poder que las emociones tienen, y de la importancia que juegan en las interrelaciones.

El ignorar las emociones y la información que ellas emanan podría conducir al fracaso en la toma de decisiones, y muy por el contrario el ocuparse del manejo de las mismas sin suprimirlas, conllevará a aprovechar su potencial, de tal forma que genere estímulos motivacionales que favorezcan en el desempeño propio y el de los que le rodean, con resultados positivos y beneficiosos.

Algunos líderes y ejecutivos ignoran también las emociones de los miembros de su equipo de trabajo, sin darse cuenta de la importancia de esas experiencias





emocionales, debilitando así las relaciones con su personal, sobre todo porque una reacción indiferente podría afectar negativamente su desempeño y autoestima.

#### 1.3.3. Ocultar las Emociones no es un método eficaz:

Las emociones proporcionan información muy importante, y son muy influyentes en las tareas o actividades que se desarrolla en el diario vivir, por lo tanto, no se debe ocultarlas, sino al contrario, deben ser analizadas y aprovechas en beneficio propio, especialmente en una situación en la que exige la concentración para la toma de una decisión.

Además, tratar de ocultar las emociones no es tarea fácil, sobre todo porque el cuerpo emana señales o información acerca de los sentimientos. Se puede tratar de mostrar alegría en el rostro, pero si la realidad es otra, el propio tono de voz o gestos corporales, mostraran las verdaderas emociones.

Cuando las personas ocultan sus emociones suelen recordar menos información ya que se basan en la falsa idea de que deben hacer esto en nombre de la eficiencia, por lo general en todas las organizaciones existe la idea de que se debe suprimir la emoción de ira ya que es la más perjudicial, por ejemplo en el área de servicios, pero lo que realmente ocurre es que la gente no puede ocultar este sentimiento y el que siempre resulta oculto es la alegría ya que se piensa que en el lugar de trabajo una persona no va a divertirse sino a dar lo mejor de sí.

Se debe también tener consciencia de que si se empeña en ocultar las emociones y de llevar a cabo actividades puramente racionales en el trabajo, puede dar lugar a que se tome decisiones equivocadas y a crear una atmósfera de desconfianza.

## 1.3.4. Las decisiones deben incorporar emociones para que puedan ser eficaces:

Algunos individuos consideran que para tomar una decisión eficaz tienen que colocar a las emociones en un segundo plano, esto en virtud de que se concibe la idea de que las emociones llenan de subjetividad la decisión tomada, encasillándose en un resultado desfavorable.





Claro está que, una decisión tomada considerando en un cien por ciento las emociones, puede conllevar a que la decisión sea muy subjetiva dejando a un lado la objetividad; no obstante, el empleo de las emociones acompañadas de racionalidad en la toma de decisiones, permitirá ver cómo se van a sentir o afectar las personas por nuestra elección; en otras palabras la razón y la emoción se complementan, y su uso de forma equilibrada disminuirá el riego de tomar una decisión equivocada.

Es así entonces que, las emociones permiten aminorar las posibles alternativas que se presentan, valorando conscientemente cada opción como buenas o malas, ya que pueden transmitirnos una sensación intuitiva que guía al raciocinio; considerarlas constituye además un síntoma de respeto a las personas.

#### 1.3.5. Las emociones siguen patrones lógicos:

Según MENTAT Educación Mental, en su publicación "El gerente emocionalmente inteligente", indica: "Los patrones lógicos suponen la expresión de emociones: las emociones influyen en el pensamiento. Las emociones positivas propician la creatividad, mientas que las negativas nos permiten concentrarnos en los detalles menores "25"

Del texto antes mencionado podemos citar que los patrones lógicos que siguen las emociones son:

- **a.** Las emociones positivas, mismas que propician la creatividad de cada persona y el desarrollo de mayor confianza en cualquier ámbito que sea el que nos encontremos.
- **b.** Las emociones negativas, son las que permiten concentrarnos en los detalles menores

Esto no hace entender que las personas que poseen Inteligencia Emocional reconocen sus propias emociones y son capaces de identificar los sentimientos ajenos con mucha exactitud. Las personas que manejan de forma correcta este aspecto adquieren las siguientes habilidades:

<sup>&</sup>lt;sup>25</sup> MENTAT Educación Mental. "El gerente emocionalmente inteligente"; de http://www.mentat.com.ar/habilidades-emocionales.htm





- a) "Leer el lenguaje emotivo de los demás e identificar emociones
- b) Entusiasmarse y usar las emociones para motivar y persuadir a los demás
- c) Predecir el flujo de nuestras emociones
- **d)** Administrar emociones."<sup>26</sup>

# 1.3.6. Las Emociones Universales existen, pero también hay detalles específicos:

En este aspecto nos referimos "al hecho de que existen reglas universales sobre las emociones y su manifestación"<sup>27</sup>, siendo un caso muy particular con lo relacionado a las costumbres ya que éstas varían de un país a otro e inclusive dentro de las mismas regiones de una nación por la gran extensión y la diversidad. Con esto queremos decir que las emociones no varían en gran manera en los diferentes sitios o lugares en los que nos encontremos y nos comunica una señal universal a todo el mundo ya que son patrones de respuesta emocionales innatos.

Sin embargo, existen también emociones específicas positivas como por ejemplo, la alegría puede provocar contento, y emociones específicas negativas como por ejemplo el dolor puede provocar llanto.

Al expresar que las emociones son universales podemos decir que algunas de éstas: miedo, ira, tristeza, asco, sorpresa alegría, son reconocidas en todos los ámbitos y en cualquier lugar en el que nos encontremos ya que son compartidas por todos los seres humanos

## 1.4. Comparación entre la Inteligencia Emocional y el Coeficiente Intelectual como pronosticador de rendimientos en el puesto de trabajo

El coeficiente intelectual es determinado genéticamente, se desarrolla en la infancia, no cambia después de la adolescencia y no puede ser aprendido; empero, el grado de

\_

<sup>&</sup>lt;sup>26</sup> GARCIA NIETO, Jacobo; " Como desarrollar la Inteligencia Emocional" 21/01/2012 de http://manuelgross.bligoo.com/content/view/740124/ Como-desarrollar-la-Inteligencia-Emocional.html
<sup>27</sup> R. CARUSO, David; (2004). "Directivo Emocionalmente Inteligente": España: Ediciones ALGABA; pág. 52





Inteligencia Emocional, no viene establecido por los genes, ni su desarrollo se limita a la infancia, sino puede seguirse cultivando y desarrollando en la adolescencia y en la edad adulta y puede ser aprendida.

Actualmente todavía hay quienes consideran que el éxito en la vida tiene una relación única con el nivel de coeficiente intelectual que posea, es decir en su capacidad de razonamiento lógico, capacidad analítica; sin embargo varios estudios sobre experiencias en el ámbito empresarial ponen en relieve la importancia de las emociones, a tal grado que ya no se nos valora sólo por la preparación académica, sino además se analiza factores como la empatía, la adaptabilidad a los cambios, iniciativa, entre otros elementos emocionales

Es así, como el autor de la inteligencia Emocional Daniel Goleman señaló a través de su estudio que las condiciones intelectuales no son la única garantía de éxito en el ámbito laboral, que unido a las emociones que rodean al personal como equipo, mejoran la productividad no solo del líder sino de todo su personal.

Entonces, profundizando el análisis de Daniel Goleman, diríamos que el coeficiente intelectual y la inteligencia emocional son habilidades distintas, que se complementan, lo que conlleva a pensar que hoy en día se ha dado un nuevo sentido al concepto de inteligencia, la cual no solo se limita a la lógica analítica, o amplios conocimientos generales y complejos sino también involucra aspectos como creatividad, motivación, entusiasmo y demás cualidades emocionales y sociales.

# 1.5. Importancia de la Inteligencia Emocional en el manejo de la Empresa

Sin olvidar que actualmente las organizaciones se basan fuertemente en la interacción entre las personas, y como se describió en el análisis expuesto en los puntos que anteceden, las emociones tienen gran influencia en el nivel de rendimiento de una persona en el mundo del trabajo, influyendo en la relación con nuestro jefe, nuestro compañero de trabajo, nuestros subordinados y nuestros clientes o usuarios.

En el ámbito laboral, cualquiera sea la tarea que desempeñamos, los elementos emocionales juegan un papel crucial, es fundamental que cada miembro de la organización se sienta como un profesional responsable de su competencia y que con sus aportaciones pueda ayudar a conseguir los objetivos.





Todo trabajo conlleva una actividad humana, la cual demanda esfuerzo, habilidades, destrezas y tiempo; con la ayuda de la Inteligencia Emocional, se logrará un adecuado nivel de estabilidad emocional en la organización, una adecuada adaptación al entorno, respuestas competitivas y un verdadero compromiso con el logro de los objetivos institucionales, por otra parte a la dirección le permitirá ser más flexible y efectiva; pues la contribución que brinda la Inteligencia Emocional permitirá que cada miembro del equipo de trabajo desarrollare las capacidades laborales y creativas, reduciendo el estrés, la inseguridad y la desmotivación.

La Inteligencia Emocional impulsa además, a que cada persona se conozca a sí mismo, luche por sus aspiraciones, se motive y, potencie sus habilidades comunicativas para poder enriquecer sus relaciones sociales y así transmitir efectivamente sus conocimientos, opiniones y objetivos.

Lograr un alto nivel de Inteligencia Emocional en la organización resulta importante ya que permitirá:

- Comunicaciones abiertas y francas
- Confianza de los empleados en sí mismos y en sus superiores
- Adaptabilidad a los cambios
- Fortalecimiento de las relaciones entre los miembros de la organización
- Equilibrio entre los objetivos del personal y los de la organización
- Fortalecimiento de un real trabajo en equipo

En conclusión, la importancia de la Inteligencia Emocional en la Empresa está dada en virtud de que ayuda no sólo a ser competitivos sino también a disfrutar del trabajo aunque el entorno laboral sea cambiante y con demandas cada vez más exigentes, realizando cada actividad con respeto y comprensión del comportamiento emocional propio y el de los demás.





## 1.6. Liderazgo Emocional



Ilustración 3 El líder
Fuente: http://www.blogseitb.com/inteligenciaemoci

onal/2010/12/20/liderazgo-emocional-2/

"Un gran líder es el que puede ayudar a otros a descubrir su potencial por sí mismos"

Bo Bennett

Según Stephen P. Robbins en su libro "Comportamiento Organizacional" definen al Liderazgo como: "La capacidad de influir en un grupo para que consiga sus metas." 28

En cuanto al Líder con Inteligencia Emocional José Antonio González lo define como:

"Líder Emocionalmente Inteligente como la persona que en su trabajo como líder es capaz de desarrollar un conjunto de emociones positivas y saludables que generan entornos positivos, personas sanas, ambiente ilusionante de trabajo, esperanza, paciencia, esfuerzo ilusionante, generosidad, etc. Del mismo modo es capaz de erradicar de los lugares de trabajo y canalizar adecuadamente los entornos nocivos e improductivos como celos, envidias, frustración, constante ansiedad, miedo, inseguridad, etc.

Un líder emocionalmente inteligente es un buen gestor de las emociones porque es consciente de que las emociones que las personas sentimos en los lugares de trabajo tienen una importantísima influencia en la eficacia, eficiencia y en el entorno laboral."<sup>29</sup>

Richard Boyatzis, Annie Mckee, y Frances Johnston, en su libro "Líder Emocional" exponen sus criterios sobre el Líder Emocional como:

\_

<sup>&</sup>lt;sup>28</sup> ROBBINS, Stephen P. (2004). "Comportamiento Organizacional" (10ma ed.). México: Pearson Educación de México S.A., pág. 314

<sup>&</sup>lt;sup>29</sup> GONZÁLEZ, José Antonio. (2007) "El líder emocionalmente inteligente" Boletín Mensual de Fundación Ikertia - n°51 (SYCOM Training Systems S.L.)





"Los líderes que han desarrollado inteligencia emocional y social son eficaces porque actúan de manera que dejan a quienes les rodean más fuertes y capaces. Estos líderes se autogestionan con eficacia bajo presión y en circunstancias ambiguas. Intensamente en contacto con lo que piensa y siente su gente, los líderes emocionalmente inteligentes motivan e inspiran gracias a compartir con los demás la esperanza y una perspectiva optimista del futuro, llegando a crear un clima de emoción, audacia y apoyo, un clima apto para mantener el éxito colectivo a largo plazo." 30

"Los grandes líderes son emocionalmente inteligentes y atentos: buscan vivir con plena consciencia de ellos mismos, de los otros, de la naturaleza y de la sociedad. Los grandes líderes encaran la incertidumbre del mundo actual con esperanza: se inspiran a través de la claridad de visión, del optimismo y de una profunda convicción de su habilidad – y la de los demás – para hacer que los sueños se vuelvan realidad. Los grandes líderes se enfrentan al sacrificio, a las dificultades y a los retos, así como también a las oportunidades, con empatía y compasión con la gente que lideran y con aquellos a los que sirven." 31

Moisés Ruiz en su libro "¿Para qué sirve un Líder?: Lecciones de liderazgo aplicadas a la empresa, la política y la vida", expone:

"El líder Emocionalmente Inteligente. Las cualidades de este líder son la empatía, la humildad, generosidad y percepción de la oportunidad. Todas, combinadas sin conceder ni un paso a la exclusión de ninguna de ellas, dan como consecuencia la concepción de un líder preparado para afrontar el reto de las emociones en su camino al liderazgo "32"

Sobre este aspecto Goleman recalca que: "La aptitud emocional es importante sobre todo en el liderazgo, papel cuya esencia es lograr que otros ejecuten sus respectivos trabajos con más efectividad. La ineptitud de los líderes reduce el desempeño de todos: hace que se malgaste el tiempo, crea asperezas, corroe la motivación y la dedicación al trabajo, acumula hostilidad y apatía"

<sup>&</sup>lt;sup>30</sup> BOYATZIS, Richard, MCKEE, Annie, JOHNSTON, Frances. (2008). "Lider Emocional" (1ra ed.). España: Ed. Deusto, pág. 43

<sup>&</sup>lt;sup>31</sup>BOYATZIS, Richard, MCKEE, Annie, JOHNSTON, Frances. (2008). "Lider Emocional" (1ra ed.). España: Ed. Deusto, pág. 3

<sup>&</sup>lt;sup>32</sup> RUIZ, Moisés. (2008). "¿Para qué sirve un Líder?: Lecciones de liderazgo aplicadas a la empresa, la política y la vida", (1ra ed.). España: Ed. Ediciones Díaz de Santos, pág. 4





Analizando estas definiciones, se podría decir que un buen líder con un gran desarrollo de inteligencia emocional, busca el bienestar emocional de sus colaboradores, enfrentando la complejidad de las relaciones interpersonales, tomando en cuenta los sentimientos, adoptando habilidades tales como el control de los impulsos, la autoconciencia, la motivación y la empatía.

La inteligencia emocional le permite al líder ser capaz de identificar su estado de ánimo, identificar sus fortalezas y debilidades, controlar sus emociones y ser capaz de motivarse y contagiar con ello a la gente que dirige, logrando un efecto multiplicador, gracias a una relación de comprensión y confianza.

#### 1.6.1. Cualidades del líder emocional:

El líder emocionalmente inteligente genera un clima de entusiasmo y flexibilidad en el que las personas se sienten estimuladas para ser más creativos y dar los mejor de sí mismos. Esto no significa que las tareas principales de líder sean generar excitación, optimismo, pasión por el trabajo, sino alentar un clima de cooperación y confianza que sólo es posible mediante la inteligencia emocional. A continuación se detallan algunos aspectos o cualidades que un buen líder emocional debe tener presente:

**1.6.1.1.** Compromiso y Disponibilidad.- El líder emocionalmente inteligente siempre está comprometido y disponible para con sus colaboradores, actuando con cooperación y colaboración, reconociendo las emociones propias y de los demás, para así saber cómo proyectar y contagiar a los demás su estado de ánimo positivo.

El compromiso genera confianza, debe nacer primero en uno mismo, y así se logrará que la gente que dirigimos se comprometa a las actividades a ellas encomendadas. El compromiso no nace de un día para el otro, requiere de mucho tiempo para construirlo.

El líder emocional tiene el deseo de involucrarse con las otras personas, respetándolas y dando lo mejor de sí, un compromiso emocional genera un ambiente productivo, creando un compromiso día a día. El compromiso emocional no solo significa hacer lo que uno se propone, sino poner pasión, orgullo y entusiasmo a lo que se hace.

**1.6.1.2. Creatividad.-** Como manifiesta Moisés Ruiz en su libro "¿Para qué sirve un líder?: lecciones de liderazgo aplicadas a la empresa, la política y la vida", "*Un* 





líder emocional inspira el trabajo de su equipo, les une por convicciones, les libera de la presión de pensar y de actuar temiendo el fallo. En definitiva, consigue equipos creativos de gran rendimiento. La creatividad va unida al sentimiento, no al pensamiento. Lo que se siente es mucho más defendible que lo que piensa. Unidos en el sentimiento los equipos desarrollan modelos de creatividad competitivos que no defraudan."<sup>33</sup>.

Es así entonces que, el líder emocionalmente inteligente y creativo influye positivamente en sus colaboradores y por ende en el clima emocional, generando confianza para que los miembros del equipo tomen riesgos y deseen probar nuevos caminos, innovando en cada proyecto. Al poner en práctica su creatividad es capaz de obtener lo mejor de las personas que colaboran con él, favoreciendo su crecimiento y creatividad, abriendo múltiples vías de acción que inevitablemente conducen, no sólo a la prosperidad de cada uno de los miembros del equipo, sino de la organización.

**1.6.1.3. Inspiración.-** Otra cualidad del líder inteligentemente emocional es ser una fuente de inspiración para sus colaboradores. El líder debe dialogar con sus colaboradores con palabras que contagien de entusiasmo y compromiso hacia el cumplimiento de las metas de la empresa, promoviendo el trabajo en equipo; reconociendo los aciertos de cada trabajador; y, en el caso de errores, buscar la solución junto al trabajador que lo cometió, no reprimiéndole sino brindándole confianza para que él de, también su punto de vista a las posibles soluciones, esto constituirá un gran estímulo.

**1.6.1.4. Entusiasmo.-** El entusiasmo es una emoción que el líder debe trasladar a sus colaboradores, generando un ambiente positivo, en el que sientan interés y cariño por la tarea desempeñada, buscando siempre el éxito. Pero es necesario que esta emoción demostrada por el líder, no sea fugaz, sino una actitud que se cultive, todos los días.

**1.6.1.5. Seguridad.-** La seguridad que demuestre el líder, permitirá que situaciones tensas o conflictivas no llenen de incertidumbre la labor del equipo, sus decisiones serán respetadas y confiables de ser aplicadas, y a su vez, que no pierda autoridad.

\_\_\_

<sup>&</sup>lt;sup>33</sup> RUIZ, Moisés. (2008). "¿Para qué sirve un Líder?: Lecciones de liderazgo aplicadas a la empresa, la política y la vida", (1ra ed.). España: Ed. Ediciones Díaz de Santos, pág. 12





## 1.7. Trabajo en Equipo e Inteligencia Emocional



Ilustración 4 Trabajo en Equipo

Fuente:
http://milaborum.wordpress.com/2012/01/31/los-beneficios-del-trabajo-en-equipo/

"Son tres las cosas que le diría a un equipo para ayudarlo a mantenerse unido: Cuando algo resulta mal: yo lo hice. Cuando algo resulta más o menos bien: nosotros lo hicimos. Cuando algo resulta realmente bien: ustedes lo hicieron."

Paul "Bear" Bryant

Como bien lo definen Ezequiel Ander y Ma. José Aguilar en su libro "El Trabajo en Equipo": "Se trata de un pequeño número de personas que con conocimiento y habilidades, complementarias, unen sus capacidades para lograr determinados objetivos y realizar actividades orientadas hacia la ejecución de los mismos.

El trabajo individual y colectivo propio del equipo, se realiza dentro de un contexto socio-afectivo caracterizado por un clima de respeto y confianza mutua, satisfactoria y gratificante.

La característica de un equipo es el espíritu de complementariedad en la realización de actividades y tareas, de la que todos se consideran mutuamente responsables, en cuanto grupo cooperativo que tienen un propósito común."<sup>34</sup>

Según MENTAT Educación Mental, en su publicación "El gerente emocionalmente inteligente", indica:

"Cuando se trate de equipos, debemos considerar varias interrogantes:

1. ¿Cómo se sienten los miembros del grupo frente a la situación que están encarando?

<sup>&</sup>lt;sup>34</sup> ANDER, Ezequiel, AGUILAR, Ma. José. (2001). "El Trabajo en Equipo" (1ra ed.). México: Ed. El Progreso S.A., pág. 12





 ¿Cómo influyen los sentimientos en el comportamiento y el pensamiento de estos?

Entender por qué se sienten de cierta forma nos ayudará a determinar si los sentimientos cambiarán a medida que se desarrolle la situación. Considere lo que puede hacer con sus emociones, es decir, cómo pueden integrar sus emociones al lugar de trabajo.

Los gerentes emocionalmente inteligentes crean equipos fuertes, planifican y deciden con eficiencia, procuran motivar a los demás, comunican sus visiones, promueven cambios positivos y establecen relaciones interpersonales productivas y efectivas.

La posibilidad de que seamos exitosos dependerá de nuestra capacidad para manejar los sentimientos. No rechace o renuncie a sus sentimientos. Por el contrario, intégrelos a su pensamiento y úselos como una fuente de información e inspiración."<sup>35</sup>

Es por lo tanto, indispensable para el líder del equipo de trabajo, identificar las emociones de sus colaboradores, sobre todo, por el impacto que estas tienen no sólo en el desempeño individual sino también del equipo como uno sólo.

Pero, ¿cómo podría el líder, con inteligencia emocional, obtener lo mejor de su equipo?, la comunicación seria un punto clave y herramienta de mucho soporte. El saber escuchar a cada uno de los miembros del equipo, compartiendo e intercambiando ideas y pensamientos, captando las emociones que emiten en cada expresión oral y corporal, será de mucha ayuda ya que permitirá al líder tomar decisiones que involucren la participación de todos sus colaboradores y el aprovechamiento del conocimiento de cada uno.

Un equipo de trabajo está conformado por personas con pensamientos, conocimientos, experiencias y problemas emocionales, que en cierta manera influyen en su labor diaria en diferentes; siendo entonces, fundamental que el líder o dirigente del equipo afronte las distintas situaciones con una actitud acorde a cada entorno; manteniendo además, una actitud positiva ante acontecimientos adversos hasta transformarlos.

<sup>&</sup>lt;sup>35</sup> MENTAT Educación Mental. "El gerente emocionalmente inteligente", de <a href="http://www.mentat.com.ar/habilidades-emocionales.htm">http://www.mentat.com.ar/habilidades-emocionales.htm</a>





#### 1.7.1. Conociendo a los miembros del equipo:

El líder puede usar las emociones para mejorar el rendimiento del equipo, para lo que deberá lograr que cada uno exteriorice su inteligencia emocional y exprese sus puntos de vista, positivos o negativos, frente a la tarea desempeñada. La metodología recomendada para conocer a los miembros de un equipo y que es de fácil aplicación es la que se describe a continuación:

**Obtener información sobre las emociones:** El líder debe procurar aumentar su percepción de las emociones de cada uno de los miembros del equipo, para lo que debería:

- Dedicar un tiempo, más allá de las tareas cotidianas, para observar, reconocer y hablar sobre el estado de ánimo de cada empleado; proporcionando confianza, para que éste se exprese libremente.
- Indicar al colaborador qué comportamientos o actitudes son perjudiciales para la labor del equipo, indagar cual es el motivo o causa que lo provoca, y buscar conjuntamente una solución al problema expuesto; es necesario que el líder evite que su colaborador interprete esta conversación como un regaño, caso contrario, la información que obtendrá será muy pobre y poco valiosa.
- En las reuniones grupales, dialogue sobre las necesidades e inquietudes de cada uno, y lo que perciben sobre el estado de ánimo del equipo como tal, lo que se puede mejorar y lo que se debe cambiar. La Autoevaluación del equipo, enriquecerá aún más el compañerismo.
- En cada reunión, buscar la participación de todos los miembros del equipo, evite que solo ciertas personas se adueñen de la situación, muchas veces la opinión de las personas tímidas son muy importantes.

**Regular las emociones para mejorarlas:** De la misma forma que el líder debe preocuparse por mantener una percepción adecuada de las emociones de los miembros del grupo, también debe generar acciones para que ayuden a regular las mismas, entre las principales se recomienda:





- Generar actividades divertidas que permitan disminuir o eliminar el estrés, si la gente se divierte, comparte momentos agradables durante la jornada laboral, genera emociones positivas que benefician no sólo al colaborador, sino a todo el equipo.
- Demostrar interés por cada aporte o contribución que brinde cada miembro del equipo.
- Ante situaciones difíciles, en las que el equipo se encuentre involucrado, defiéndalo siempre ante los demás, e internamente dialogue sobre la situación, exprese su punto de vista, y plantee una solución, evite sentirse y hacer sentir frustración.
- Inyecte optimismo y compromiso en el equipo de trabajo, las emociones muchas veces se contagian.

## 1.8. Comunicación e Inteligencia Emocional



"Lo que causa problemas no es tanto lo que la gente ignora, como lo que saben y no es verdad"

MARK TWAIN

Ilustración 5 La comunicación Fuente: http://tiposdecomunicaciones.com/que-son-los-tipos-de-comunicacion/

La Comunicación es una habilidad muy importante en el Líder Inteligentemente Emocional, toda vez que, es el líder, el principal medio de comunicación entre la organización y sus colaboradores; es él quien debe ver a la comunicación no sólo como un simple medio de transmitir información, sino como un instrumento que permita a sus subordinados identificarse con la empresa, sentirse parte de ella.

Como cita Richard Chang en su libro "Trabajar en Equipo para Triunfar": "¿Qué es la comunicación eficaz? La comunicación resulta eficaz sólo cuando la gente con que uno se está comunicando recibe el mensaje, lo comprende, lo recuerda y –aquí viene





el detalle- lo responde adecuadamente. Si su mensaje no atraviesa la totalidad de las cuatro áreas, no hay comunicación.

Un equipo sin comunicación entre sus integrantes experimenta división y falta de compromiso. Desperdicia su tiempo y logra poco. Las discusiones continúan indefinidamente con poco o nada de progreso. Por el contrario, un equipo que se comunica bien efectúa progresos continuos y logra sus objetivos." <sup>36</sup>

La comunicación es un medio que permite dar a conocer a los demás, sentimientos, necesidades, ideales y objetivos. El líder emplea la comunicación no sólo para transmitir información, sino también para a través de ella, motivar e influir en sus colaboradores, ya que ellos no sólo necesitan saber qué hacer, sino también el por qué deben hacerlo, y no debe olvidar que el comportamiento es también una forma de comunicación.

#### 1.8.1. Tipos de Comunicación:

Los tipos de comunicación están clasificados de la siguiente manera:

**1.8.1.1.** Comunicación Verbal: La comunicación verbal corresponde aquella comunicación que emplea las palabras para transmitir el mensaje, es la forma más común de comunicación; puede ser verbal o escrita. Las conversaciones, entrevistas, memorandos, correo electrónico son ejemplos de Comunicación Verbal.

**1.8.1.2.** Comunicación No Verbal: A diferencia de la Comunicación Verbal, este tipo de comunicación constituye, el comunicar sin pronunciar o escribir palabra alguna; comprende expresiones faciales, movimientos corporales, actitudes, etc. Actualmente, la comunicación no verbal está tomando gran importancia en las organizaciones, sobre todo, porque ésta, sirve de apoyo a la comunicación verbal, toda vez que, expresan sentimientos o emociones, sean estas conscientes o inconscientes. Lograr una comunicación eficaz, requerirá que tanto los mensajes verbales como no verbales tengan coherencia entre sí.

<sup>&</sup>lt;sup>36</sup> CHANG, Richard Y. (1999). "Trabajar en Equipo para Triunfar" (1ra ed.). Argentina: Ediciones Granica S.A., pág.





#### 1.8.2. Comunicación intrapersonal:

La comunicación intrapersonal, es la comunicación que sostiene la persona consigo misma, siendo en su interior a la vez el emisor y receptor. Permite conocerse, evaluarse, retroalimentarse y valorarse; y sobre todo, a reflexionar y meditar antes de tomar cualquier decisión.

La comunicación interna es a través de los pensamientos, pero también a través de las señales de insatisfacción o de satisfacción que envía el cuerpo. La comunicación intrapersonal es indispensable, toda vez que una comunicación interna (con uno mismo), permitirá que la comunicación externa sea eficaz.

#### 1.8.3. Comunicación interpersonal:

Este tipo de comunicación, es una comunicación que se da entre dos personas, o entre un grupo de personas, en la que se da un intercambio de información, emociones, etc.; cada persona da su respuesta, opinión o punto de vista, sobre un tema planteado.

La comunicación interpersonal es eficaz, si con ella se expresa libremente la opinión propia; y a su vez, se respeta el punto de vista de los demás, aun cuando éste no se comparta.

En este tipo de comunicación, el líder debe usarla no solamente para informar a sus colaboradores, sino también para ayudarles a valorar sus aportaciones.

## 1.8.4. Consideraciones para el líder en una comunicación interpersonal:

En este apartado el líder debe tener en cuenta que los actores ajustan su comunicación al otro; es decir, que ambos actores intercambian alternativamente los papeles de emisor y receptor, adoptando formas de diálogo continuo e ininterrumpido en el que la respuesta tiene tanta importancia como la emisión. Por lo tanto se debe considerar los siguientes puntos:





- **1.8.4.1. Definir Objetivos Claros:** El líder debe comunicar a sus colaboradores de manera clara, los objetivos a conseguir y lo que se espera, tanto del equipo de trabajo como de cada miembro. Debe procurar la participación de cada colaborador, fomentando el intercambio de ideas, percibiendo sus necesidades de desarrollo y qué relación tienen con los objetivos de la empresa. El no informar adecuadamente, qué es lo que se persigue y qué se logrará con ello, conllevará al desinterés por parte de los subordinados en la ejecución de sus tareas, inclusive disminuirá la satisfacción propia por una labor bien realizada.
- **1.8.4.2.** Proporcionar información suficiente y oportuna: Los líderes tiene la responsabilidad de ser ellos, los que primero proporcionen a sus colaboradores toda la información necesaria para que cumplan con las tareas a ellos encomendadas, asegurándose de que la información que tienen es suficiente y no da lugar a dudas e inquietudes, o en su defecto, deberá darles las respuestas a sus interrogantes, en el tiempo necesario. Si la información es tardía, se verán consecuencias negativas en la toma de decisiones y por ende en el logro de los objetivos. El no contar con información suficiente ni oportuna, causa desmotivación y preocupación en cada integrante del equipo de trabajo.

#### **1.8.4.3. Intervenir eficazmente:** El líder debe procurar:

- Escuchar atentamente a cada participante, y con una crítica constructiva, más no destructiva.
- Evitar cortar la palabra a los integrantes del grupo, y respetar el tiempo que corresponda a cada uno, todos son importantes.
- Respetar las opiniones contrarias, y no mostrar enojo por el hecho de no tener el apoyo de la mayoría; si siente que sus emociones se alteran, trate de que sean fugaces.
- Evitar que el conflicto de opiniones conlleve a un conflicto personal en el grupo de trabajo.
- **1.8.4.4. Dar Retroalimentación:** Consiste en dar elementos necesarios encaminados a mejorar el desempeño del empleado, procurando no convertirse en un reclamo o regaño, sino en un apoyo; debe ser objetiva, específica, permanente y oportuna, debe comprender todos y cada uno de los aspectos sobre los cuales el colaborador puede mejorar. La retroalimentación debe proporcionar un valor agregado al equipo de trabajo y a cada miembro.





**1.8.4.5. Promover la Participación:** En las reuniones grupales, el líder debe procurar la participación activa de cada miembro, promoviendo el debate y el diálogo, en busca de diferentes opiniones para una mejor toma de decisiones. De esta manera, sentirán que sus ideas o propuestas son tomadas en cuenta, aumentará el sentido de pertenencia y de fidelidad a la empresa, dando como resultado un lugar de trabajo más productivo y eficaz.

**1.8.4.6.** Cuidar que la comunicación no verbal este acorde con la verbal: Se debe procurar coherencia entre la comunicación verbal y la comunicación no verbal, con el fin de transmitir credibilidad al mensaje que se desea informar; cuando no existe relación entre lo que se dice y lo que se ve, la gente se dejará llevar más por lo que ve, es decir por lo que el líder transmitirá con sus gestos o expresiones faciales, toda vez que la comunicación no verbal impacta fuertemente en los oyentes, incluso afectando a su desempeño.

#### 1.8.5. Proceso de la comunicación

La comunicación es el proceso en que intervienen dos autores usando algunos medios para que el mensaje objeto de la comunicación circule desde el origen hasta el destino. La comunicación es un elemento dinámico. Los teóricos entienden la comunicación como un proceso que establece una relación de las personas entre si y las organizaciones sociales de forma que influye en la vida del ser humano tanto en el aspecto individual como en su dimensión social. Para que el proceso de comunicación sea efectivo, sin importar si éste se realiza utilizando el habla, señales manuales, imágenes ilustradas o cualquier otro medio de comunicación o tipo de lenguaje, es necesario emplear algunos elementos mismos que se describen en el siguiente apartado.

## 1.8.6. Elementos del proceso de la comunicación

Los elementos que se identifican en todo proceso de comunicación son:

**a. Fuente:** Es el lugar donde se genera la información, los datos, el contenido que se enviará; es decir, donde se genera el mensaje primario





- **b. Emisor o codificador:** Es el encargado de seleccionar los signos adecuados para transmitir su mensaje, esta parte es el inicio del proceso comunicativo y es en donde se codifica el mensaje para llevarlo de manera que sea entendible.
- c. Receptor o decodificador: Es el punto de destino del mensaje, aquí se realiza el proceso inverso al del emisor ya que aquí radica el descifrar e interpretar lo que el emisor quiere dar a conocer. El receptor se clasifica en dos tipos:
  - Receptor Pasivo: únicamente recibe el mensaje.
  - **Receptor Activo:** es aquel que recibe el mensaje y lo almacena.
- **d. Código:** Es el conjunto de signos y símbolos que el emisor utilizará para transmitir su mensaje, combinándolos de manera adecuada para que el receptor pueda captarlo.
- e. Mensaje: Es el contenido de la información enviada.
- **f. Canal:** Medio a través del cual se transmite la información-comunicación, aquí se establece una conexión entre el emisor y el receptor.
- **g. Referente:** Todo aquello que es descrito en el mensaje.
- **h. Situación:** Es el tiempo y el lugar en que se realiza el acto comunicativo.
- i. Interferencia y Barrera: Se refiere a cualquier perturbación que sufre la señal en el proceso comunicativo, se puede dar en cualquiera de sus elementos.
- j. Retroalimentación o realimentación: Se refiera al mensaje de retorno, condición necesaria para la interactividad del proceso comunicativo siempre y cuando se reciba una respuesta. La interacción entre el emisor y el receptor puede ser:
  - **Positiva:** Cuando fomenta la comunicación.
  - Negativa: Cuando se busca cambiar el tema o terminar la comunicación.





La comunicación requiere un clima de confianza, y es muy importante no defraudar a los demás para que se pueda dar una buena comunicación ya sea en el terreno personal o profesional.

#### 1.9. Motivación:



Ilustración 6 La motivación

Fuente:
http://motivaciondealumnos.blogspot.com/

"Nunca aceptes la derrota, la debilidad y el desánimo como parte tuya. Tú eres el éxito mismo".

**ANÓNIMO** 

La motivación es uno de los temas con mayor importancia dentro del estudio de la Inteligencia Emocional, es así que usaremos un concepto sencillo que nos permitirá entender la misma:

"La motivación es el combustible que nos permite llevar a cabo lo que nos proponemos. Las personas motivadas tienen empuje, dirección y resolución". 37

De esta manera podemos decir que las emociones afectan todos los aspectos de la vida y más aún si incluimos Inteligencia Emocional, esto a más de beneficiar la supervivencia diaria, ayudará en aspectos como el laboral y el de las relaciones humanas.

Las emociones motivan, provocando creatividad, iniciativa, cooperación, colaboración y compromiso. De esta manera se relaciona la inteligencia emocional y la motivación. "Una persona con buenas habilidades a nivel de inteligencia emocional, podrá

\_

<sup>&</sup>lt;sup>37</sup> Dr.Weisinger Hendri 14/01/2012, de <a href="http://www.inteligencia-emocional.org/habilidades\_practicas/motivacion.htm">http://www.inteligencia-emocional.org/habilidades\_practicas/motivacion.htm</a>, <a href="http://www.inteligencia-emocion.htm">http://www.inteligencia-emocion.htm</a>, <a href="http://www.inteligencia-emocion.htm">http://www.inteligencia-emocion.htm</a>, <a href="http:





adaptarse fácilmente y su motivación será menos vulnerable a la frustración de una meta."<sup>38</sup> Es así que, las personas que controlan de una forma correcta sus emociones logran obtener resultados satisfactorios en el campo motivacional, contrario a lo que otras se encuentran desmotivadas al ocupar el tiempo y la energía fingiendo aceptar decisiones u opiniones que no comparten, tolerando un orden jerárquico, reprimiendo percepciones u oportunidades.

La manera perfecta de mejorar la motivación es reconocer, expresar y controlar las propias emociones, recibiendo, respondiendo, valorando, evaluando sus particularidades. Para ello es importante trabajar sobre el manejo del lenguaje no verbal, del estrés y de la posibilidad de comunicación y sobre la empatía.

#### 1.9.1. Clasificación de las motivaciones:

Las motivaciones se clasifican de la siguiente manera:

- *a)* "*Motivación interna:* Surge sin motivo aparente; es decir, de forma espontánea y es la más duradera.
- **b)** *Motivación externa:* Es aquella que nos autoimponemos por algún motivo y que exige ser mantenida mediante el logro de resultados". <sup>39</sup>

## 1.9.2. Incompatibilidad emocional frente a la motivación:

Existen algunos rasgos de carácter que suelen presentar problemas de compatibilidad entre la inteligencia emocional y la motivación, entre los cuales podemos mencionar los siguientes:

- ✓ Pesimismo marcado frente a cada proyecto.
- ✓ Falta de creatividad para sortear obstáculos y llegar a la meta.
- ✓ Desmotivación como rasgo de carácter expresado en la ausencia de metas.
- ✓ Metas u objetivos demasiado elevados, exigentes o prácticamente imposibles.

<sup>38</sup> http://www.editum.org/La-Inteligencia-Emocional-Y-La-Motivacion-p-439.html, 14/01/2011

<sup>39</sup> http://grupo-acf.com/2011/02/piramide-de-maslow-motivacion-al-logro-e-inteligencia-emocional/; 14/01/2012





- ✓ Desorganización en el comportamiento.
- ✓ Agresividad excesiva o sin motivo aparente.
- ✓ Reacciones emocionales impulsivas e inmanejables.
- ✓ Apatía y el aislamiento social.

Para mejorar los aspectos citados anteriormente se presentan las siguientes recomendaciones:

- "El trabajo en equipo: fomentará la interacción entre los integrantes del grupo, las responsabilidades y presiones se distribuirán equitativamente y los obstáculos frente a las metas se resolverán de modo colectivo.
- Evitar el contacto con personas pesimistas o desmotivadoras.
- Trabajar sobre el control de los sentimientos impulsivos que surgen frente a la frustración: la ira, la angustia, y las reacciones explosivas. Para esto es muy bueno trabajar sobre metas a corto plazo en un principio, dado que este tipo de metas son más accesibles e inmediatas".<sup>40</sup>

#### 1.10. Conclusiones

A través de este capítulo hemos analizado y descrito algunos aspectos de la Inteligencia Emocional, misma que la podemos entender como: "La capacidad para reconocer sentimientos propios y ajenos, y la habilidad para manejarlos", con este concepto Goleman nos afirma que el alcance de mejores resultados se logrará si controlamos de manera inteligente nuestras emociones, nuestra conducta y nuestros pensamientos, puesto que cada uno de nosotros influye en el estado emocional de otra persona, de ahí se deriva que los Líderes Emocionales nunca deben olvidar la importancia de las emociones que expresan y al mismo tiempo de las emociones que perciba de sus colaboradores, punto clave para el desempeño de los mismos en cualquier actividad que desarrolle dentro de una empresa o institución.

Hoy en día, el Liderazgo no comprende únicamente tomar decisiones, ahora se va más allá, busca desarrollar habilidades que permitan conocer sus emociones y la influencia de ellas en su trabajo diario, y de esta manera podrá comprender también las emociones de sus seguidores.

<sup>40</sup> http://wwww.editum.org/La-Inteligencia-Emocional-Y-La-Motivacion-p-439.html, 14/01/2011





La Inteligencia Emocional al ser considera actualmente como un aspecto esencial tanto en el ámbito laboral como personal del ser humano, debe ser estudiada en las 5 dimensiones que la determinan:

- Autoconocimiento: permite reconocer las emociones propias y sus efectos
- Autocontrol o Autoregulación: manejo de las emociones e impulsos perjudiciales
- La motivación: considera tendencias encaminadas a la obtención de metas
- Empatía: captar y entender los sentimientos y necesidades ajenas
- Habilidades Sociales: lograr en los demás las respuestas deseables

Además de estas dimensiones la Inteligencia Emocional se basa en 5 principios:

- Las emociones son información
- Podemos ignorar las emociones pero eso no funciona
- Ocultar las Emociones no es un método eficazmente
- Las emociones deben incorporar emociones para que puedan ser eficaces
- Las emociones siguen patrones específicos
- Las emociones Universales existen, pero también hay detalles específicos

Estas dimensiones están enfocadas en las emociones, ya que éstas son la base en la que se fundamenta la Inteligencia Emocional, misma que como se había expresado si se maneja de forma adecuada ayuda al alcance de mejores resultados ayudándonos a entender de manera propicia nuestras propias emociones y la de los demás.

Por lo tanto, no debemos olvidar que actualmente las organizaciones se basan fuertemente en la interacción entre las personas, ya que las emociones influyen sobremanera en el nivel de rendimiento de una persona en el ámbito laboral tanto en la relación con nuestros jefes, compañeros de trabajo, subordinados y clientes y usuarios. Al ser así, los líderes deben tener claro que el desarrollo exitoso de sus funciones depende en gran parte de la forma de aplicar emociones positivas que generen entornos positivos.

Para tener éxito en la aplicación de la Inteligencia Emocional, debemos recordar que en una organización cualquiera que esta fuera debe primar el Trabajo en Equipo, teniendo como característica la complementariedad en la realización de actividades y tareas, para lograr esto el líder debe identificar las emociones de sus colaboradores, sobre todo por el impacto que estas tienen no solo en el desempeño individual sino también como del equipo como uno sólo.





Otro elemento de importancia en la Inteligencia Emocional es la Comunicación, un buen líder debe poseer esta habilidad ya que éste es el principal medio de comunicación entre la organización y sus colaboradores. El líder debe velar para que la comunicación sea un instrumento que permita a sus subordinados identificarse con la empresa.

Las emociones proporcionan información relevante, ignorarlas podría conllevar a la toma de una decisión incorrecta.

El líder debe recordar que la comunicación no verbal es crucial, es con ella con la que se expresan emociones o sentimientos, los cuales será muy difícil ocultar, aunque con la comunicación verbal trate de expresar algo diferente a lo que siente.

Y por último algo esencial es la Motivación, ya que es el combustible que nos permite llevar a cabo lo que nos proponemos, es así que las emociones afectan todos los aspectos de nuestra vida y más aún cuando incluimos Inteligencia Emocional, esto a más de beneficiar la supervivencia diaria ayudará en aspectos como el laboral y el de la relaciones humanas, la manera perfecta de mejorar la motivación es reconocer, expresar, y controlar las propias emociones, recibiendo, valorando y evaluando sus emociones.





# CAPÍTULO II DIAGNÓSTICO DE LA INSTITUCIÓN





## **CAPÍTULO 2**

## DIAGNÓSTICO DE LA INSTITUCIÓN

## 2.1 Tipo de Estudio

El tipo de estudio aplicado en la presente investigación es descriptivo el cual "Comprende la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual, composición o procesos de los fenómenos. El enfoque se hace sobre conclusiones dominantes, o sobre cómo una persona, grupo o cosa, se conduce o funciona en el presente." por lo tanto se trabajará sobre la realidad de los hechos, obteniendo información acerca del nivel de inteligencia emocional de los jefes departamentales, jefes de área, jefes de equipo y supervisores del Servicio de Rentas Internas Regional Austro Cuenca, y la percepción de sus colaboradores; a su vez, considerando el tiempo en el que se realiza, es también transversal, el cual se define como "Es el diseño de investigación que recolecta datos de un solo momento y en un tiempo único. El propósito de este método es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado." "42".

## 2.2 Objetivos

## 2.2.1 Objetivo General

Evidenciar la relación entre Inteligencia Emocional y el liderazgo del talento humano por parte de los jefes departamentales, jefes de área y jefes de equipo o supervisores, del Servicio de Rentas Internas Regional Austro – Cuenca, identificando la influencia del coeficiente emocional de los lideres sobre sus colaboradores, así como los hábitos negativos que pueden obstaculizar el éxito en las aptitudes tanto personales como sociales de cada directivo.

<sup>&</sup>lt;sup>41</sup>RODRIGUEZ, Ernesto A.. (2005). "Metodología De La Investigación" (5ta ed.). México: Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. Págs. 24 y 25

<sup>&</sup>lt;sup>42</sup>http://www.rena.edu.ve/cuartaEtapa/metodologia/Tema5.html





### 2.2.2 Objetivos Específicos

- Identificar que aptitudes de la inteligencia emocional son aplicadas por los líderes
- Conocer cómo son percibidas los comportamientos emocionales de los líderes, por parte de sus colaboradores
- Conocer que aptitudes emocionales requieren ser desarrollados por parte de los líderes, para lograr un liderazgo efectivo
- Elaborar recomendaciones como base en el resultado obtenido

#### 2.3 Variable

**Inteligencia Emocional:** Las habilidades prácticas de cada líder, basadas en sus cinco elementos: conocimiento de uno mismo, motivación, autorregulación, empatía y destreza para las relaciones.

## 2.4 Población y Muestra

Para la realización de esta investigación, la población está conformada por 22 funcionarios del Servicio de Rentas Internas Regional Austro Cuenca, quienes desempeñan cargos de liderazgo, y 98 funcionarios colaboradores con nombramiento y tiempo de servicio en la Institución superior a seis meses; al momento de efectuar la investigación, no se consideró a funcionarios que se encontraban con permisos por vacaciones, permisos médicos u otros; por tanto, el total de la población asciende a un total de 120 funcionarios; al ser una población pequeña y accesible, no es necesaria la toma de una muestra, ya que el estudio se realizará a todos los individuos que conforman la población.





Tabla N.- 1: Descripción de la población

Departamento	Jefes Departamentales	Jefes de Área	Jefes de Equipo y Supervisores	Funcionarios / Colaboradores
Dpto. De Auditoria	1	4	-	14
Dpto. Financiero	1	1	-	8
Dpto. Legal	1	-	-	6
Dpto. Gestión Tributaria	1	3	3	25
Dpto. Reclamos Administrativos	1	-	1	9
Dpto. Servicios Tributarios	1	2	-	24
Dpto. Cobranzas	1	-	-	5
Dpto. Secretaría	1	-	-	7
SUBTOTAL	8	10	4	98
TOTAL POBLACION A ANALIZAR	120 funcionarios			

### 2.5 Técnicas e Instrumentos

En esta etapa del estudio, para la recopilación de información se empleo la técnica de la Encuesta, diseñando un instrumento basado en cuestionarios. Este método comprende dos formas de evaluación, mismo que se aplican considerando el modelo planteado por Goleman, y que fue analizado en el capítulo I. El primer cuestionario comprende 35 preguntas de opción múltiple, delimitadas con cuatro alternativas cada una (1: Siempre 2: Casi siempre 3: Rara vez 4: Nunca); y será dirigido a los Líderes Departamentales, de Área, de Equipo de Trabajo y Supervisores en el SRI Regional Austro, Cuenca, enfocándose a obtener una autoevaluación sobre sus aptitudes





emocionales. El segundo comprende de igual manera, 35 preguntas de opción múltiple delimitadas con cuatro alternativas cada una (1: Siempre 2: Casi siempre 3: Rara vez 4: Nunca), y va dirigido al personal que trabaja con el/los líderes, enfocándose a conocer su percepción, sobre las aptitudes emocionales de sus supervisores.

Como paso previo, se llevó a cabo una reunión con las personas a las que se deseaba aplicar la encuesta, a través de la cual se comunicó el objetivo y la utilidad de la misma, así como la importancia de su colaboración y sinceridad en el momento de responder cada pregunta.

#### 2.5.1 Modelo de Encuesta

Para la realización de esta investigación se emplea el modelo propuesto por Goleman, mismo que incluye 2 grupos de aptitudes. La primera corresponde a aptitud personal y comprende 3 dimensiones: autoconocimiento, autorregulación y motivación; y la segunda es la aptitud social, que incluye 2 dimensiones: empatía y habilidades sociales.

Las preguntas contenidas en los Cuestionarios a emplear, son enfocadas de tal manera que, permiten realizar un estudio de cada una de las dimensiones y su aplicabilidad en la gestión del talento humano por parte de los Líderes Departamentales, de Área, de Equipo de Trabajo y Supervisores en el SRI Regional Austro Cuenca.

## 2.5.1.1 Cuestionario aplicado a los líderes:

Ver Anexo N.- 2

## 2.5.1.2 Cuestionario aplicado a los subordinados:

Ver Anexo N.- 3





## 2.6 Lectura de Estadígrafo:

La tabulación de los datos obtenidos en el estudio aplicado en el Servicio de Rentas Internas se la realiza mediante el uso de tablas comparativas, en donde las primeras 6 columnas corresponden a las respuestas que fueron generadas por parte de los colaboradores y las columnas 7 y 8 se refieren a lo que los líderes o directivos contestaron en las encuestas realizadas. (Ver Anexo # 4)

Con la ayuda de estos datos se procede a graficar las respuestas ya que las preguntas que fueron aplicadas a los colaborados son similares a las de los dirigentes, para poder establecer el grado de cumpliendo o aplicación de las técnicas de Inteligencia Emocional.

#### 2.6.1 Análisis de Resultados

Para el análisis de los resultados se emplea estadística descriptiva la cual comprende "El conjunto de técnicas para analizar, describir e interpretar los datos recolectados sobre un fenómeno de interés, con el fin de tomar decisiones, obtener conclusiones o plantear hipótesis." "<sup>43</sup>.

Se examina detenidamente los resultados obtenidos del cuestionario de autoevaluación aplicado a los líderes, así como los resultados del cuestionario de evaluación de los colaboradores. Los resultados obtenidos se han expresado mediante tablas, en las cuales se identifican las frecuencias absolutas para cada uno de los ítems que conformaron el cuestionario, y a su vez sus porcentajes han sido representados mediante gráficas de barras.

Los mismos se detallan a continuación:

#### **AUTOCONOCIMIENTO**

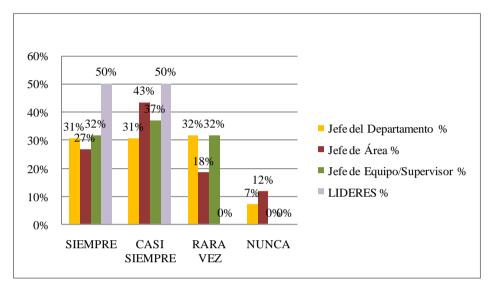
1. ¿Sus superiores tienen conciencia de las emociones mientras las experimenta?

<sup>&</sup>lt;sup>43</sup>ALVARADO, Jorge, OBAGI Juan, (2008). "Fundamentos de Inferencia Estadística". (1ra. Ed.). Colombia: Editorial Pontificia Universidad Javeriana. Pág. 17





Gráfico N.- 1: Conciencia de las Emociones



Fuente: Encuestas

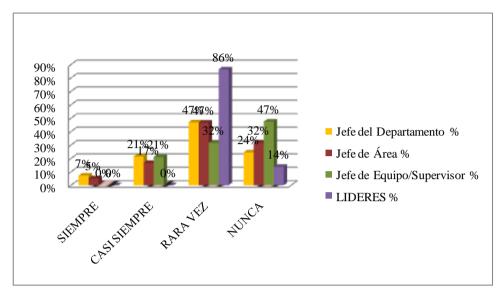
Elaborador por:Las Autoras

- ❖ Como se puede observar los líderes del Servicio de Renta Internas tienen clara sus emociones mientras las experimentan; es decir, saben diferenciarlas correctamente de manera que no se interpongan inadecuadamente en el desarrollo de las actividades cotidianas. Esto es de gran ventaja ya que si los sentimientos empezarán a confundirse con el desempeño laboral la capacidad de los individuos se vería reducida sobremanera.
- 2. ¿Al tomar una decisión, sus dirigentes se dejan llevar por sus estados de ánimo?





Gráfico N.- 2: Estado de Ánimo



Fuente: Encuestas

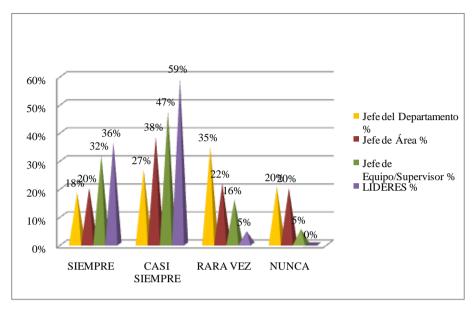
Elaborador por: Las Autoras

- ❖ Las opiniones tanto de los subordinados como de los jefes van de la mano ya que en los dos casos consideran que muy pocas veces las decisiones son basadas en los estados de ánimo de los dirigentes, esto nos da a entender que éstas personas saben manejar de manera adecuada sus emociones en la toma de decisiones de manera que no interfieran de forma errónea en el desempeño de las actividades, lo que a su vez traería como consecuencia la reducción en el rendimiento de los individuos.
- 3. ¿Sus directivos suelen reflexionar sobre las causas o el por qué de sus emociones o estados de ánimo?





Gráfico N.- 3: Causas de las Emociones



Fuente: Encuestas

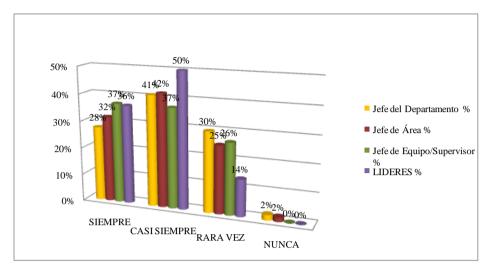
Elaborador por: Las Autoras

- ❖ Como se puede observar 36% de los líderes consideran que SIEMPRE reflexionan sobre las casusas de sus emociones y 59% CASI SIEMPRE, aunque vemos que existe discrepancia entre los colaboradores de los Jefes de Departamento ya que mencionan que sus directivos pocas veces reflexionan sobre este aspecto, esto genera malestar en las relaciones y a su vez problemática ya que al no saber cuáles son las circunstancias que generan tal o cual sentimiento el actuar de las personas sería confuso provocando error en la toma de decisiones.
- 4. ¿Sus superiores tiene conciencia plena de sus fortalezas y debilidades?





Gráfico N.- 4: Conciencia Fortalezas y Debilidades

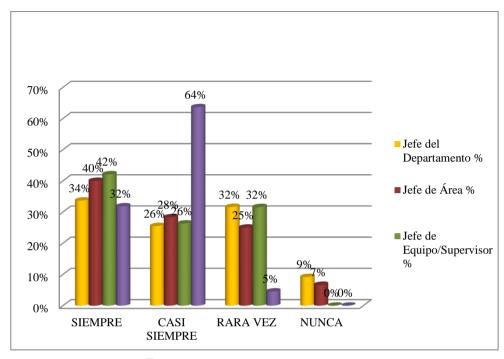


- En el gráfico podemos observar que los directivos en su mayor parte están consientes de sus fortalezas y debilidades, el poseer esta habilidad que permite desarrollar sus actividades de manera adecuada y ayuda sobremanera para la consecución de los objetivos propuestos.
- 5. ¿Sus dirigentes tienen apertura para aceptar la retroalimentación de las personas?





Gráfico N.- 5: Apertura/Retroalimentación

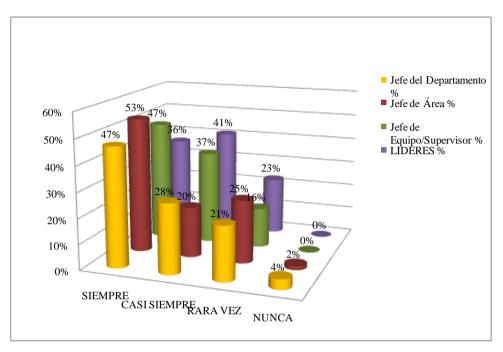


- ❖ Se observa en el gráfico que los líderes tienen apertura para recibir retroalimentación de parte de sus colaboradores, aunque se debe tener en consideración el malestar que existe en los colaboradores, pues 32% afirma que los Jefes de Departamento, 25% Jefes de Área y 32% Jefes de Equipo RARA VEZ valoran las propuestas generadas por los mismos, lo que genera malestar y falta de compromisos en las tareas encomendadas, limitando la generación de ideas creativas para el desarrollo de la institución.
- 6. ¿Sus superiores transmiten ser una persona segura de sí mismos?





Gráfico N.- 6: Persona segura de sí misma



Elaborador por: Las Autoras

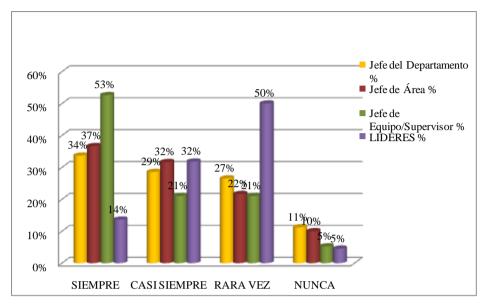
- ❖ En este aspecto se evidencia que los líderes del SRI son personas seguras de sí mismas; es decir, muy pocas veces o nunca titubean ante situaciones dificultosas, por lo tanto son asertivos al momento de hablar, toman decisiones adecuadas y lo más importante expresan correctamente sus emociones en los momentos oportunos.
- 7. ¿Sus directivos aceptan la responsabilidad que originan sus decisiones incorrectas?

LIDERES: ¿Se avergüenza cuando comete un error?





Gráfico N.- 7: Responsabilidad de decisiones incorrectas



Elaborador por: Las Autoras

Como se puede observar tanto los líderes como los colaboradores consideran que existe responsabilidad cuando se ha tomado una decisión incorrecta, por lo cuales infiere que constantemente se evalúa los resultados de las acciones realizadas para no dar cabida a situaciones que puedan conllevar a errores irreparables.

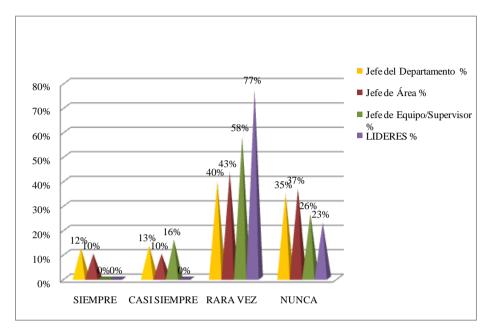
### AUTOREGULACION/AUTOCONTROL

8. ¿Sus directivos pierden fácilmente el control de sí mismo cuando la relación con un compañero de trabajo es tensa?





Gráfico N.- 8: Pérdida del Control Emocional



Elaborador por: Las Autoras

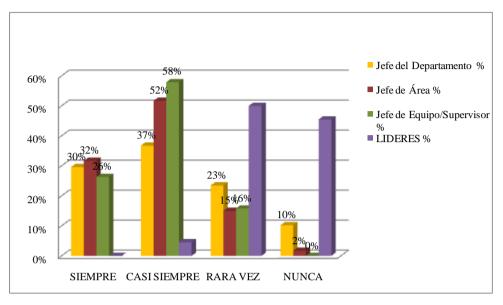
- ❖ De acuerdo a los resultados obtenidos se observa que los directivos no pierden fácilmente el control en situaciones tensas, esto se verifica con las respuestas generadas por los colaboradores, quienes confirman este enunciado. Al ser así podemos concluir que los líderes controlan perfectamente sus emociones lo que beneficia sobremanera pues las relaciones son duraderas creando un ambiente de confianza en el área de trabajo.
- 9. ¿Sus dirigentes controlan los impulsos ante situaciones estresantes?

LIDERES: ¿Se atormenta fácilmente con temas sin importancia?





Gráfico N.- 9: Control de Impulsos

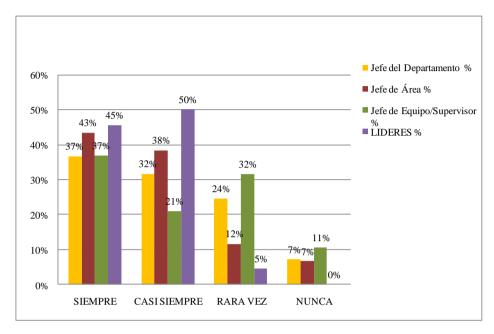


- Se evidencia que las personas que se encuentran al frente de la institución controlan correctamente sus impulsos ante situaciones estresantes, verificándose tanto en lo datos obtenidos de los líderes como de los colaboradores. Esto es de gran valor ya que manteniendo la calma se puede reflexionar adecuadamente los aspectos que generan el malestar.
- 10. ¿Sus superiores aceptan fácilmente a personas con valores diferentes a los de ellos?





Gráfico N.- 10: Aceptación de Valores Diferentes

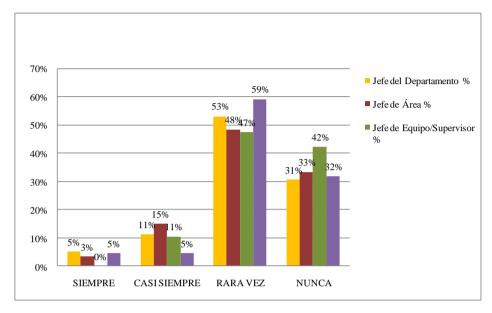


- Se evidencia que los directivos de la institución aplican correctamente este tema, aunque como se menciona en apartados anteriores debemos tener en cuenta la existencia del 32% de colaboradores que opinan que los Jefes de Equipo RARA VEZ desarrollan este aspecto, ya que de propagarse este malestar muchas seguidores serían aislados y lo que es peor aún se perdería gran cantidad de aportes valiosos para el desarrollo de las actividades.
- 11. ¿Para hacer bien un trabajo, sus dirigentes necesitan que los estimulen?





Gráfico N.- 11: Necesidad de Estimulo

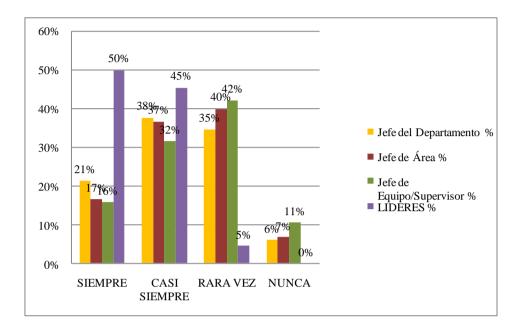


- En el gráfico observamos que los líderes se encuentran comprometidos con la institución y saben de antemano que su trabajo es valioso, este aspecto es corroborado por los colaboradores. Esto es esencial ya que el cumplimiento de metas propuestas depende del grado de compromiso que cada miembro tenga con la institución.
- 12. ¿Sus dirigentes manifiestan malestar cuando los planes son cambiados a último momento?





Gráfico N.- 12: Malestar por cambios



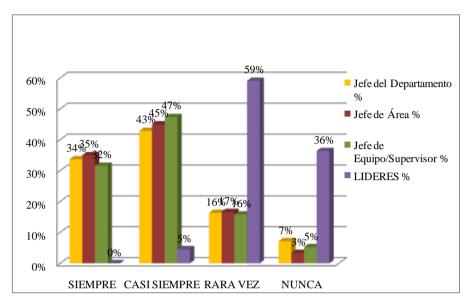
- De acuerdo a los resultado obtenidos podernos decir que los líderes sienten malestar cuando existen cambios de último momento ya que 50% afirma que SIEMPRE y 45% CASI SIEMPRE situación que ratifican los colaboradores. Este malestar se genera ya que la comunicación de los mismos no es a tiempo y existe desinformación sobre la aplicación de nuevos reglamentos.
- 13. ¿Sus superiores se recuperan fácilmente ante situaciones difíciles?

  LIDERES: ¿Ante malos momentos vividos, considera que su recuperación es larga?





Gráfico N.- 13: Situaciones Difíciles

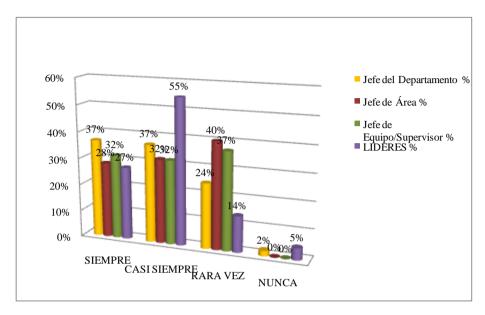


- Se denota que los líderes del SRI tratan de manera correcta estos momentos, situación que es validada por los colaboradores, de esta manera no permiten que estas situaciones difíciles influyan en el desarrollo de sus actividades y menos aún en la toma de decisiones.
- 14. ¿Sus directivos suelen exigirse a sí mismo metas elevadas?





Gráfico N.- 14: Exigencia de Metas



Elaborador por: Las Autoras

En general se considera que los líderes del SRI mantienen un nivel adecuado de exigencia de metas, mismas que demuestran su grado de compromiso con la Institución y a su vez el desempeño personal que presentan en el desarrollo de las actividades diarias.

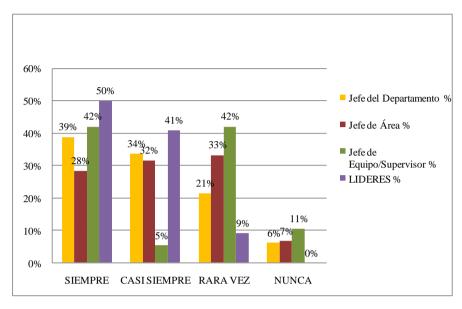
# **MOTIVACIÓN**

15. ¿Sus dirigentes buscan día a día prepararse para incrementar su capital intelectual?





Gráfico N.- 15: Preparación Capital Intelectual

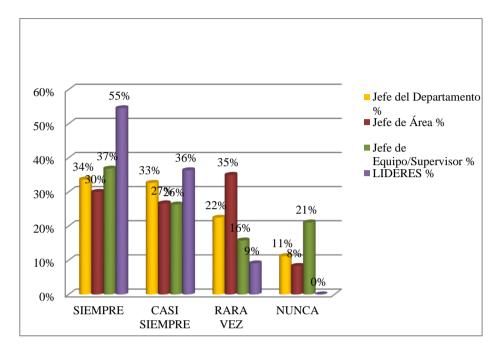


- ❖ Los directivos buscan ampliar su capacidad intelectual de acuerdo a los datos obtenidos, pero se debe tener en cuenta que existe un grupo importante en lo que respecta a: 21% Jefes de Departamento, 33% Jefes de Área y 42% Jefes de Equipo que RARA VEZ se preparan intelectualmente, ya que traería como consecuencia personas con pocas herramientas científicas para hacer frente a problemas que se presenten en las actividades diarias.
- 16. ¿Sus superiores buscan constantemente mejorar las oportunidades que les permitan avanzar más allá de su posición actual?





Gráfico N.- 16: Mejorar Oportunidades

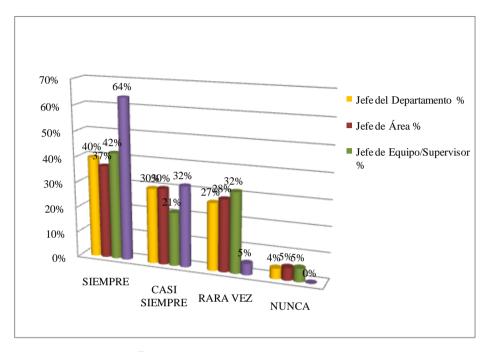


- ❖ Podemos observar que en el SRI las oportunidades son aprovechadas correctamente por los líderes situación que es confirmada con los datos obtenidos de los colaboradores, de esta manera se concluye que los directivos son personas capaces de percibir en el momento adecuado nuevas propuestas que se presenten.
- 17. ¿Sus dirigentes son capaces de automotivarse para aprender, estudiar, aprobar o conseguir algo?





Gráfico N.- 17: Automotivación

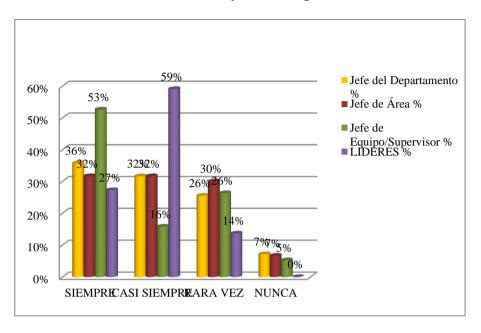


- ❖ Los líderes del SRI son capaces de automotivarse para aprender, estudiar o conseguir algo, como se puede observar en la gráfica adjunta, de esta manera se evidencia que se encuentran preparados para afrontar cualquier tipo de eventualidades y por lo tanto aprovechar oportunidades que se pudieran presentar en el ámbito empresarial.
- 18. ¿Sus dirigentes suelen crear y detectar oportunidades?





Gráfico N.- 18: Crear y detectar oportunidades

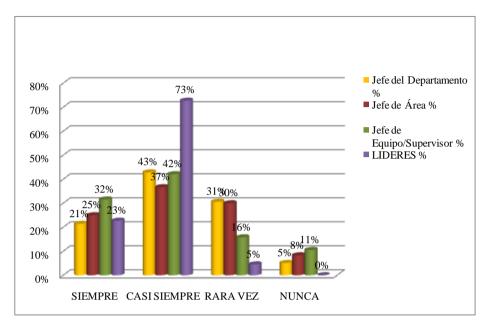


- ❖ De acuerdo a los datos obtenidos los líderes del Servicio de Rentas Internas en su gran mayoría se encuentran motivados por lo tanto son capaces de crear y detectar oportunidades que los ayuden para mejorar tanto en su aspecto laboral como personal, esta situación es validada por los colaboradores quienes consideran que sus directivos aplican este enunciado en el desarrollo de sus funciones.
- 19. ¿Ante un problema laboral, sus superiores toman decisiones prácticas, anticipándose a los demás?





Gráfico N.- 19: Toma de decisiones prácticas

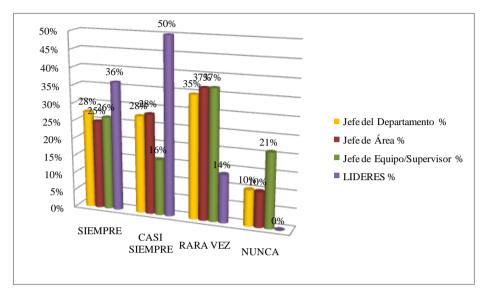


- En lo referente a la toma de decisiones prácticas podemos afirmar que los líderes de la Institución se encuentran encaminados de manera correcta y apoyan en la generación de ideas creativas, haciendo de esta manera factible el desarrollo de objetivos propuestos tanto grupales como personales.
- 20. ¿Frente a circunstancias adversas, sus directivos proyectan en sus colaboradores optimismo vislumbrándolas como una oportunidad?





Gráfico N.- 20: Proyectar Optimismo

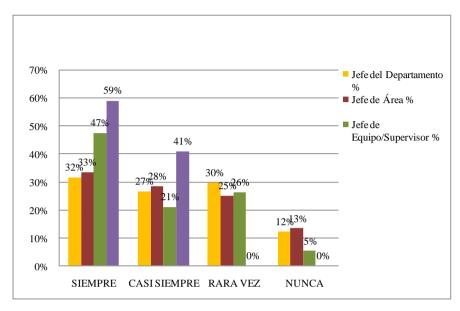


- ❖ Aunque los líderes consideren que por lo general proyectan optimismo, sus colaboradores no opinan igual ya que se denota claramente desacuerdo en todos los departamentos pues existe un 21% de colaboradores que aseguran que los Jefes de Departamento NUNCA muestran empeño en desarrollar esta habilidad, trayendo como consecuencia negatividad en los empleados y falta de entusiasmos en el cumplimiento de metas.
- 21. ¿Sí un miembro del equipo de trabajo presenta dificultad en la labor a él encomendada, sus superiores dedican parte de su tiempo para ayudarle a buscar una solución?





Gráfico N.- 21: Búsqueda de Soluciones



Elaborador por: Las Autoras

Se observa que en general los líderes apoyan en la búsqueda de soluciones a los colaboradores que presentan algún grado de dificultad al momento de desarrollar las actividades a ellos encomendadas, esto es de gran ayuda ya que de esta manera los miembros del equipo se encuentran motivados y saben que cuentan con el apoyo de todos los integrantes del grupo.

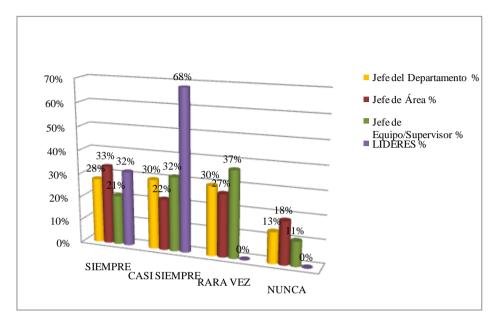
### **EMPATIA**

22. ¿Sus dirigentes se percatan de los estados de ánimo y emociones de sus colaboradores?





Gráfico N.- 22: Estados de Ánimo

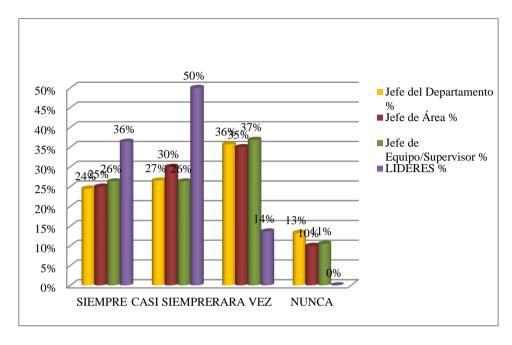


- ❖ De acuerdo a las respuestas obtenidas observamos que los líderes consideran que frecuentemente se percatan de los estados de ánimo de sus colaboradores, aunque se puede mencionar que por parte de los seguidores existe inconformidad ya que sienten que no se está valorando su estado de ánimo ni sus emociones. Esto trae como consecuencia personas poco comprometidas y lo que es peor aún falta de confianza entre los miembros del equipo.
- 23. ¿Sus directivos dedican tiempo para dar retroalimentación oportuna y constructiva?





Gráfico N.- 23: Retroalimentación constructiva

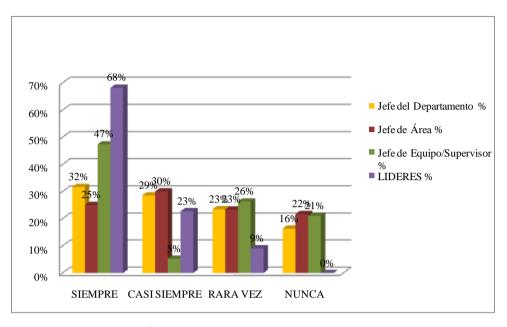


- De acuerdo a los resultados obtenidos los directivos consideran que dan retroalimentación oportuna y constructiva a sus colaboradores, pero a su vez los seguidores no se encuentran conformes pues no se está retroalimentándolos de la forma que ellos quisieran, ya que esta situación genera desinformación en el puesto de trabajo.
- 24. ¿Sus superiores se interesan por sus colaboradores, tanto por sus problemas laborales como personales?





Gráfico N.- 24: Preocupación por los colaboradores

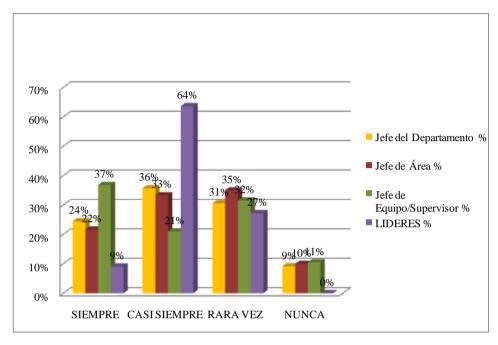


- Se evidencia que muy pocas veces los líderes se interesan por sus colaboradores, esto genera problemática entre los mismos y a su vez implica falta de motivación en el desempeño de las actividades encomendadas.
- 25. ¿Sus dirigentes son susceptibles a todo lo que pueda ocurrir en su círculo laboral?





Gráfico N.- 25: Susceptibilidad

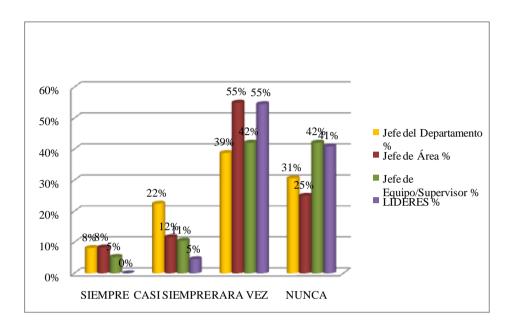


- Se denota que en su mayoría los líderes son capaces entender lo que pasa en su entorno y que aspectos emocionales puede afectar o influenciar en el desempeño, interpretando cada situación con objetividad sin perjuicios o falsos supuestos.
- 26. ¿Sus directivos tienen dificultad de conversar con personas que tienen puntos de vista opuestos a los suyos?





Gráfico N.- 26: Puntos de vista Opuestos

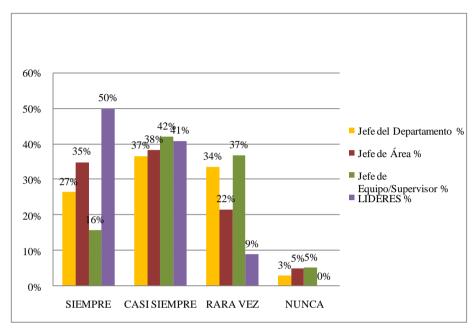


- Observamos que este punto, los líderes lo consideran sumamente importante ya que la mayor parte de colaboradores afirma que se está aplicando el valorar criterios opuestos, en estas circunstancias sus directivos mantienen la postura y saben manejar las situaciones en las que se hallan con personas que tienen puntos de vista diferentes a los suyos, obteniendo criterios distintos, mismos que ayudan en la resolución de conflictos existentes.
- 27. ¿Sus superiores establecen fácilmente amistad con gente que tiene diferentes valores, ideologías, y puntos de vista?





Gráfico N.- 27: Valores, ideologías diferentes

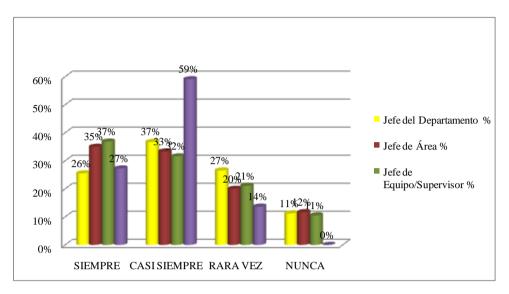


- ❖ Aunque los líderes consideren en su mayor parte que siempre o casi siempre establecen fácilmente amistad con gente que tiene valores diferentes, se observa que 34% Jefes de Departamento y 37% Jefes de Equipo, RARA VEZ aplican este concepto, por lo tanto los colaboradores sienten malestar pues ellos dicen que en estos casos muy difícilmente se crea lazos de compañerismo, generándose malestar y deterioro en las relaciones.
- 28. ¿Sus dirigentes escuchan los puntos de vista de los demás cuando toman una decisión, considerando sus circunstancias y sentimientos?





Gráfico N.- 28: Circunstancias y Sentimientos



Elaborador por: Las Autoras

❖ Se puede evidenciar que existe apertura por parte de los líderes para considerar los puntos de vista de los demás considerando sus circunstancias y sentimientos, esto es de gran valor ya que cada miembro de una empresa es importante y más aún los aportes que éstos puedan generar.

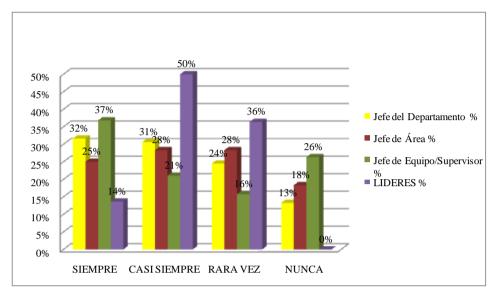
### HABILIDADES SOCIALES

29. ¿Sus superiores evitan rumores que puedan intranquilizarlos, manteniéndoles informados?





Gráfico N.- 29: Evita rumores

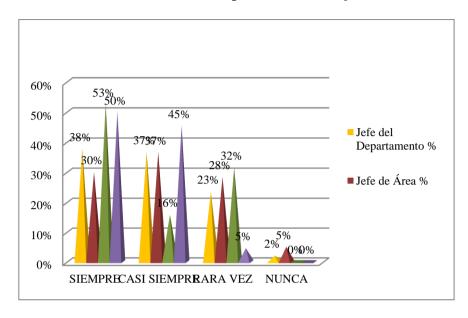


- ❖ Se evidencia que existe problemática es este punto ya que 18% de colaboradores manifiesta que los Jefes de Área NUNCA evitan rumores y 26% de Jefes de Equipo. Al ser así esto generaría problemática pues el ambiente de trabajo se torna tenso y la gente no puede rendir adecuadamente ya que se encuentran intranquilos ante lo que pueda suceder.
- 30. ¿Cuándo sus directivos presentan una idea a sus seguidores, están pendientes de que entiendan su mensaje?





Gráfico N.- 30: Captación del mensaje

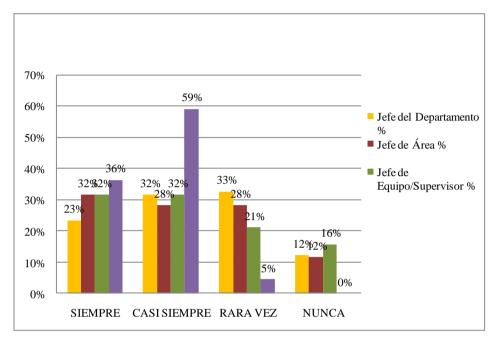


- ❖ Evidentemente el mantener informados a sus colaboradores es una meta que buscan los líderes del SRI, este es un aspecto de mucha importancia pues de acuerdo a los datos obtenidos la mayor parte de seguidores considera que sus directivos están pendientes de que se entiendan los mensajes transmitidos.
- 31. ¿Sus directivos saben comunicar sus sentimientos de modo eficaz?





Gráfico N.- 31: Comunicación de Sentimientos

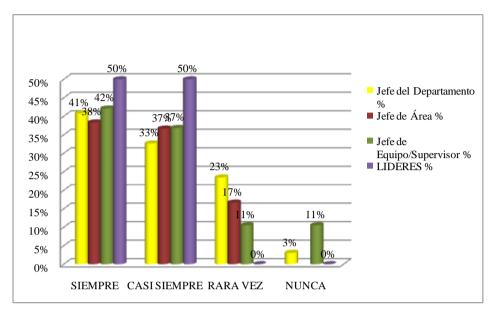


- ❖ De acuerdo a la información obtenida por los líderes se considera que en la mayor parte de ocasiones saben comunicar sus sentimientos de manera eficaz, esto es de gran importancia ya que así se está fomentando el establecimiento de las relaciones y la confianza en el área de trabajo.
- 32. ¿Al comunicarse con sus colaboradores, sus directivos transmiten credibilidad, existiendo coherencia entre lo que expresa verbalmente y lo que transmite con sus gestos o expresiones faciales?





Gráfico N.- 32: Transmisión de Credibilidad

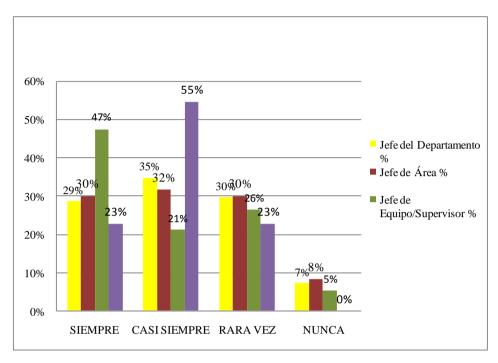


- Muchas de las veces las personas son juzgadas por su manera de actuar y la manera cómo se expresan verbalmente, al ser así se observa que los líderes del SRI siempre están pendientes de transmitir credibilidad en cada una de las intervenciones que realizan, de acuerdo a los datos obtenidos en el estudio.
- 33. ¿Sus superiores determinan con facilidad compromisos entre sus colaboradores para disminuir los desacuerdos laborales?





Gráfico N.- 33: Compromisos para disminuir desacuerdos laborales

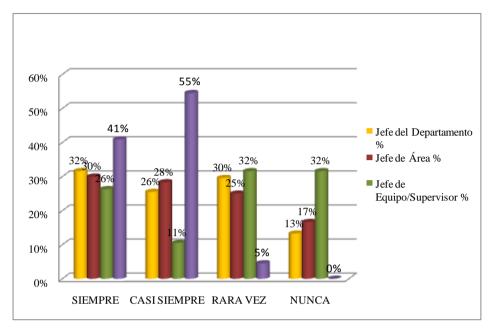


- Los líderes del SRI generalmente están preocupados por disminuir al mínimo posible los desacuerdos laborales, esto es lo que se puede apreciar en los resultados obtenidos, por lo tanto el desarrollo de las actividades se da de manera armoniosa logrando de esta manera conseguir los objetivos planteados.
- 34. ¿Si uno de los compañeros de trabajo se encuentra al margen del equipo, sus dirigentes consensan un medio para que se integre?





Gráfico N.- 34: Integración del Equipo



Elaborador por: Las Autoras

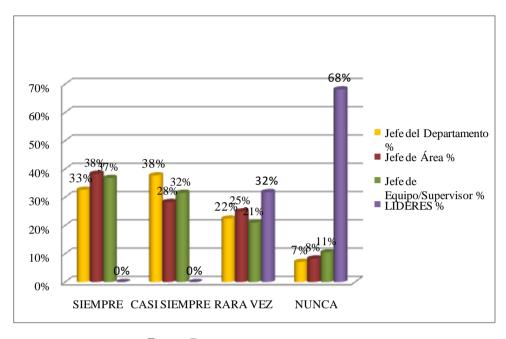
- ❖ Aunque los líderes consideren que generalmente se integra a los miembros del equipo, los colaboradores afirmar que sienten malestar ya que: 13% de Jefes de Departamento, 17% de Jefes de Área y 32% de Jefes de Equipo NUNCA desarrollan actividad alguna para la integración de los miembros que se encuentran al margen del mismo. Lo que genera insatisfacción y falta de compromiso pues las relaciones en el ambiente de trabajo se vuelven tensas y poco llevaderas.
- 35. ¿Sus superiores fomentan el trabajo en equipo, promoviendo la interacción de los miembros para la toma de decisiones?

LÍDERES: ¿Considera que las decisiones tomadas grupalmente, retrasan el trabajo?





Gráfico N.- 35: Fomento del trabajo en equipo



Elaborador por: Las Autoras

❖ En el análisis se detecta que la mayor parte de líderes fomenta el desarrollo del trabajo en equipo en las actividades que se tienen que desempeñar, esta situación es ratificada por los colaboradores como se puede visualizar en el gráfico. Es un aspecto fundamental ya que únicamente con el apoyo de todos los miembros es como se consigue alcanzar los objetivos planteados.





## 2.7 Conclusiones

En el presente capítulo se desarrolla la investigación en el Servicio de Rentas Internas Regional Austro-Cuenca, para realizar la misma se determinó que debe ser una investigación descriptiva comprendiendo: la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual, composición o procesos de los fenómenos; de esta manera se afirma que se trabajará con la obtención de datos reales, además se menciona que es una investigación transversal ya que los datos recolectados son en un solo momento y en un tiempo único.

El objetivo fundamental es la obtención de información para determinar la influencia del coeficiente emocional de los líderes sobre sus colaboradores, así como los aspectos negativos que son los que obstaculizan el éxito en las aptitudes tanto personales como sociales de cada directivo.

Ya que el tema de estudio está basado en la Inteligencia Emocional la misma es considerada como la variable tratada, en sus cinco aspectos:

- Conocimiento de uno mismo
- Motivación
- Autorregulación
- Empatía
- Destreza para las relaciones.

La población en estudio está conformada por: 22 funcionarios líderes del Servicio de Rentas Internas Regional Austro Cuenca, 98 funcionarios colaboradores con nombramiento y tiempo de servicio en la Institución superior a seis meses, por lo tanto al ser una población totalmente accesible se procede a realizar un censo.

Los instrumentos empleados fueron:

- Como paso previo desarrollo de una reunión con las personas a las que se aplica la encuesta.
- Aplicación de encuestas.

El estudio desarrollado dentro del Servicio de Rentas sirvió para determinar cómo los colabores de la Institución perciben las actividades o las actuaciones de cada uno de sus superiores en la cotidianidad. Con respecto a las primeras 8 preguntas que hacen referencia al Indicador de Autoconocimiento se puede concluir que los líderes del





Servicio de Rentas Internas en su gran mayoría conocen claramente sus emociones y saben manejarlas de manera adecuada, esto es de suma importancia ya que un directivo que tenga clara esta ideología será capaz de mantenerse al frente de cualquier equipo y guiarlo hacia la consecución de los objetivos propuestos.

El Indicador de Autorregulación/Autocontrol se encuentra en niveles manejables; es decir, la mayor parte de directivos saben controlar sus emociones antes situaciones difíciles y buscan las soluciones que mejor se ajusten al momento, además un punto favorable es que se encuentran totalmente comprometidos con la Institución y con los planes que se buscan alcanzar.

El indicador de motivación muestra que los dirigentes en su gran mayoría se encuentran totalmente motivados y comprometidos con la empresa, lo que da resultados de superación personal y que a su vez ayuda sobremanera pues la emoción que se genera en el desempeño de las actividades las reflejan hacia los colaboradores que son el motor de impulso de toda institución.

El indicador de Empatía muestra que se debe incentivar en todas las áreas de trabajo una cultura de compañerismo, en la que los miembros del equipo se apoyen e interesen no solamente en lo laboral sino también en lo personal, y que el puesto de trabajo no sea un lugar de frustración para el empleado más bien sea un ambiente en donde sienta el apoyo incondicional de todos los miembros.

El indicador de Habilidades Sociales muestra que se debe considerar también algunos aspectos, por ejemplo los rumores que existen deben ser investigados a profundidad para evitar que estos se propaguen y sean los causantes de malestar entre los miembros, además tener presente que todos los miembros deben estar informados y que entiendan a cabalidad las políticas y mensajes que se transmiten, además no olvidar que en toda empresa debe llevarse a cabo el desarrollo de actividades para integrar a miembros que se encuentren al margen del grupo. Es de suma importancia el fomentar una cultura de trabajo en equipo ya que de esta manera se podrá alcanzar con mayor facilidad objetivos propuestos.





# CAPÍTULO III PROPUESTA





# CAPÍTULO III

# **PROPUESTA**

### 3.1 Fundamentación

Todo entorno laboral es cambiante, con complejidades e incertidumbres diarias, y es por ello que los líderes deben enfrentarse a estas situaciones armados de conocimiento y herramientas que permitan inspirar y motivar a sus colaboradores, aumentando el talento y la creatividad de cada uno; siendo entonces importante que independientemente del cargo que desempeñen, apliquen inteligencia emocional en su liderazgo, porque conociendo y comprendiendo sus emociones, sabiendo cómo controlarlas, podrán entender a los demás.

Por lo tanto, esta propuesta está encaminada a incentivar en cada líder la importancia de tomar conciencia de sus emociones y su efecto sobre los colaboradores, y la relación laboral con los mismos.

### 3.2 Justificación

En la actualidad, el mundo empresarial reconoce la importancia de considerar los factores emocionales como elementos influyentes en el éxito de su gestión, y que tienen impacto directo en el desarrollo del liderazgo.

Un buen líder debe emplear no solo su coeficiente intelectual sino este debe ir acompañado del empleo de las habilidades que brinda la Inteligencia Emocional, tales como: autoconocimiento, autorregulación, automotivación, empatía y habilidades sociales; mismas que permitirán alcanzar un clima laboral efectivo basado en la cooperación y confianza de todos sus miembros.

Por lo tanto es necesario que en el Liderazgo del Talento Humano del Servicio de Rentas Internas, Regional Austro, Cuenca, se brinde la importancia necesaria a la "Inteligencia Emocional", ya que es determinante para formar personas exitosas y comprometidas cada día más con su accionar.





# 3.3 Descripción de las Propuestas

Una vez que se cuenta con fundamentos teóricos sobre Inteligencia Emocional, y a su vez, se ha llevado a cabo el análisis del diagnóstico situacional en el Servicio de Rentas Internas Regional Austro Cuenca, se ha podido observar que existen aptitudes emocionales de los líderes que requieren ser fortalecidas, y otras aptitudes que requieren ser desarrolladas, sobre las cuales se ha planteado propuestas para su mejoramiento, tales como:

- a) Realizar un taller "Entrenamiento Emocional para Liderar"
- b) Aplicar la Herramienta Feedback sobre el estilo de Liderazgo
- c) Aplicar la Técnica de Grupo Nominal
- d) Buscar el desarrollo de los colaboradores considerando el efecto Pigmalión
- e) Adaptabilidad al cambio, y capacidad de impacto positivo en el equipo de trabajo
- f) Aceptar la Diversidad en el Equipo de Trabajo
- g) Dar retroalimentación constructiva





# 3.4 Realizar un taller "Entrenamiento Emocional para Liderar", que permita a los líderes del Servicio de Rentas Internas Regional Austro Cuenca potenciar su Liderazgo con Inteligencia Emocional, enfocado en el modelo de Daniel Goleman

## 3.4.1 Justificación

Se considera necesario la realización de un taller enfocado en la Inteligencia Emocional, ya que constituye una herramienta eficaz, a través del cual se puede aplicar una metodología vivencial y participativa, donde cada participante tiene un espacio para captar información y conocimiento, reflexionar sobre los temas tratados, compartiendo ideas con los demás participantes, permite además plantear temas de discusión, y reflexión.

Luego de haber llevado a cabo el análisis de la situación actual en el Servicio de Rentas Internas Regional Austro Cuenca, con respecto a la Inteligencia Emocional y el Liderazgo, se ha detectado que las actitudes que requieren ser desarrolladas por parte de los líderes comprenden el control de sus emociones, adaptación al cambio, promover el trabajo en equipo, el desarrollo de sus colaboradores, la diversidad en el Equipo, la retroalimentación constructiva; sin embargo, eso no quiere decir que las demás actitudes que comprenden la Inteligencia Emocional y que si son adoptadas por los dirigentes, no requieran ser fortalecidas.

## 3.4.2 Pautas a considerar dentro del taller

- ✓ El taller debe ser guiado por un profesional idóneo, con conocimientos en inteligencia emocional
- ✓ Ha de seguir una metodología vivencial, utilizando videos, juegos, lecturas y experiencias que permitan la auto observación y la reflexión.
- Se buscará adoptarse a las necesidades de la Institución, y a su vez deberá considerarse los intereses de cada uno de los participantes de forma individual y grupal.





✓ Se debe considerar un tiempo prudencial para el desarrollo del taller, sin que este interfiera sobre las actividades laborables.

## 3.4.3 Objetivo General

Desarrollar una Propuesta que permita incentivar la aplicabilidad de la Inteligencia Emocional en el Liderazgo del Talento Humano dentro del Servicio de Rentas Internas, Regional Austro Cuenca, proporcionando conocimientos sobre su importancia en el ámbito laboral, y su influencia en la calidad de las relaciones entre dirigentes y colaboradores.

# 3.4.4. Objetivos Específicos

- ✓ Desarrollar en los líderes conocimientos básicos de la Inteligencia Emocional que permitan mejorar el ambiente laboral, considerando siempre las emociones de los colaboradores.
- ✓ Concientizar en los líderes sobre la influencia de sus estados emocionales en la ejecución de sus tareas, y en el cumplimiento de sus propios objetivos y los de sus colaboradores.
- ✓ Reflexionar sobre la relevancia de la Empatía al momento de tomar decisiones que involucran a los colaboradores
- ✓ Sensibilizar a los líderes sobre la importancia de emplear en su dirección, habilidades sociales que permitan mejorar tanto las relaciones como la comunicación con sus colaboradores.

#### 3.4.5. Beneficiarios

Los beneficiarios serán los Jefes Departamentales, Jefes de Área, Jefes de equipos de trabajo, y Supervisores del Servicio de Rentas Internas, Regional Austro Cuenca.

# 3.4.6. Herramientas, Metodológicas a Emplear





- ✓ Utilización del aplicativo Powerpoint, para la presentación de los temas conceptuales a tratar
- ✓ Material didáctico que recibirá cada participante, correspondiente a los temas a analizar en el taller
- ✓ Videos reflexivos sobre Inteligencia Emocional
- ✓ Actividades recreativas enfocadas a analizar las aptitudes emocionales propuestas por Daniel Goleman

#### 3.4.7. Estructura de Contenidos

#### Tema I: Introducción

- Definición Palabras de Bienvenida
- Descripción de los objetivos del taller
- Descripción de los contenidos a tratar

# Tema II: ¿Qué es Inteligencia Emocional y cuál es su influencia en el Trabajo?

#### **Temario**

- Definición de Inteligencia Emocional
- Inteligencia Interpersonal
- Inteligencia Intrapersonal
- Dimensiones de la Inteligencia Emocional según la teoría de Daniel Goleman

# Tema III: ¿Qué tanto me conozco?

## **Temario**

- Conociendo nuestras propias emociones y sus efectos
- Un observador interno, explorando los puntos fuertes y débiles
- Autoconfianza





# Tema IV: Aprendiendo a gestionar mis emociones

## **Temario**

- Emociones positivas versus emociones perturbadoras
- Autenticidad
- Flexibilidad, adaptarse al cambio

## Tema V: Automotivación

## **Temario**

- Mirando a la adversidad como una oportunidad
- Siempre se puede ser mejor
- La Automotivación y su influencia en los demás

## Tema VI: Empatía

#### **Temario**

- Prestando atención a las pistas emocionales y aprendiendo a escuchar
- ¿Cuánto me interesa el desarrollo de mis colaboradores?
- La diversidad es una oportunidad

## Tema VII: Habilidades Sociales

## **Temario**

- La comunicación, elemento clave en las relaciones laborales
- Tipos de Comunicación: Verbal y no verbal
- Guiando mediante el ejemplo
- Ser líder no impide ser amigo
- Trabajo en equipo





# 3.4.8. Breve descripción de los temas a tratar

## Tema I: Introducción

- Definición Palabras de Bienvenida
- o Descripción de los objetivos del taller
- Descripción de los contenidos a tratar

## Tema II: ¿Qué es Inteligencia Emocional?

## **Temario**

• Definición de Inteligencia Emocional

Se expondrá los siguientes conceptos:

- Salovey y Mayer: "La habilidad para percibir y expresar emociones, usar esas emociones para facilitar las cogniciones o pensamientos, comprender las razones de las diferentes emociones, y gestionar las emociones de forma efectiva en las relaciones con los demás",44
- ➤ Daniel Goleman con su célebre libro "Inteligencia Emocional" publicado en 1995, define a la Inteligencia Emocional, como la capacidad para reconocer sentimientos propios y ajenos, y la habilidad para manejarlos.
- Según Stephen P. Robbins en su Libro "Comportamiento Organizacional", "La inteligencia emocional (IE) se refiere a un conjunto de capacidades, habilidades y competencias que no son cognoscitivas y que influyen en la capacidad de una persona de enfrentar las exigencias y presiones de su entorno. Está compuesta por cinco dimensiones:

Conciencia. Estar al tanto de lo que uno siente

Administración Personal. Capacidad de manejar emociones e impulsos propios

Motivación. Capacidad de persistir ante reveses y fracasos.

Empatía. Capacidad de percibir lo que sienten los otros.

\_

<sup>&</sup>lt;sup>44</sup>MAYER, J.D.; SALOVEY. P. (2000) Models of emotional Intelligence. Citado en STERNBERG, R.J. (ed.) Handbook of Intelligence. Cambridge University Press.





Habilidades sociales. Capacidad de manejar las emociones de los demás."45

# **Inteligencia Interpersonal**

Al igual que las emociones son un aspecto transcendental dentro del análisis de la Inteligencia Emocional es necesario hablar también de la Inteligencia Interpersonal, misma que se la entiende como: "Capacidad de percibir y distinguir los estados anímicos, las intenciones, las motivaciones y los sentimientos de otras personas. Puede incluir la sensibilidad hacia las expresiones faciales, voces y gestos; la capacidad de distinguir entre numerosos tipos de señales interpersonales, y la de responder con eficacia y de modo pragmático a esas señales (por ejemplo, influyendo en un grupo de personas para que realicen una determinada acción) "46

La mayoría de las actividades de nuestra vida dependen de la inteligencia interpersonal, ya que están formadas por grupos humanos con los que debemos relacionarnos a diario, es así que podemos afirmar que los grandes líderes tienen una fuerte inteligencia interpersonal ya que saben la forma correcta de hacerse comprender y lograr que los demás los sigan, por lo tanto las personas que poseen inteligencia emocional son populares, tienen muchos amigos, mantienen una buena relación con sus compañeros de trabajo y con la gente que los rodea en general y lo que es más importante, les resulta sencillo captar las necesidades ajenas.

# **Inteligencia Intrapersonal**

Además de la Inteligencia Interpersonal se debe comentar sobre la Inteligencia Intrapersonal, la cual consiste en: "Autoconocimiento y capacidad para actuar según ese conocimiento. Esta inteligencia incluye una imagen precisa de uno mismo (los puntos fuertes y las limitaciones), la conciencia de los estados de ánimo, intenciones, motivaciones, temperamentos y deseos interiores, y la capacidad de autodisciplina, autocomprensión y autoestima."47

# Dimensiones de la Inteligencia Emocional según la teoría de Daniel Goleman

<sup>&</sup>lt;sup>45</sup>ROBBINS, Stephen P. (2004). "Comportamiento Organizacional" (10ma ed.). México: Pearson Educación de México S.A., pág. 111

<sup>&</sup>lt;sup>46</sup> ARMSTRONG Thomas. (2006). "*Inteligencias múltiples en el aula*" (2da ed.). España: Páidos Ibérica, pág. 19 <sup>47</sup> ARMSTRONG Thomas. (2006). "Inteligencias múltiples en el aula" (2da ed.). España: Páidos Ibérica, pág. 19





Considerando la Teoría de Daniel Goleman, en su libro "*La Inteligencia Emocional en la Empresa*" publicado en 1998, considera que la inteligencia emocional encierra cinco aptitudes emocionales:

- Autoconocimiento, reconocer las emociones propias y sus efectos
- El Autocontrol o Autorregulación, es decir el manejo de las emociones e impulsos perjudiciales
- La Motivación, considerando tendencias encaminadas a la obtención de metas
- Empatía, captar y entender los sentimientos, las necesidades e intereses ajenos
- Habilidades Sociales, logrando en los demás las respuestas deseables.

# Tema III: ¿Qué tanto me conozco?

#### Temario

Conociendo nuestras propias emociones y sus efectos

- El facilitador expondrá ideas como las siguientes:
- El Autoconocimiento de las emociones es el primer paso para aplicar Inteligencia Emocional en su diario vivir, consiste en reflexionar sobre su comportamiento emocional ante diversos escenarios, sean estos críticos o positivo.
- ¿Sabe cuándo está enfadado, cuándo está triste, o cuándo está estresado, reflexiona sobre las causas?, no sólo es cuestión de sentir las emociones, sino de ser consientes de ellas mientras las experimenta.
- Es más difícil reconocer que está experimentando emociones negativas que cuando experimenta emociones positivas; pero el autoconocimiento

<sup>&</sup>lt;sup>48</sup> GOLEMAN, Daniel. "La Inteligencia Emocional en la Empresa" (2da ed.). Argentina: Ediciones B Argentina S.A., págs. 32 y 33





emocional requiere sinceridad, reconocer el por qué de sus sentimientos, lo cual se torna un tanto difícil, pero es muy útil desarrollar esta habilidad especialmente en su entorno laboral.

 Las emociones que usted experimenta tiene un efecto directo sobre las emociones de sus colaboradores, pues los estados emocionales se contagian y pueden repercutir sobre el desempeño de todo el equipo de trabajo que usted lidera.

# Un observador interno, explorando los puntos fuertes y débiles

- Todo buen líder debe conocer sus puntos fuertes y sus debilidades, debe dedicar el tiempo necesario a reflexionar y explorar sus habilidades y dones.
   E incluso, sin temor alguno, debe pedir la opinión a otros sobre si.
- Debe eliminar los puntos negativos de su vida que afectan a su buen estado emocional
- Los líderes que desarrollan un observador interno, son más conscientes de sus habilidades y limitaciones, y con mayor probabilidad buscan retroalimentación, aprenden de sus errores y detectan dónde necesitan mejorar (Boyatzis, 1982)

## • Autoconfianza

El facilitador solicitará a los participantes la reflexión sobre la siguiente imagen:







Ilustración 7 Autoconfianza

- ❖ A continuación se expondrá las siguientes ideas:
- Confíe en su experiencia, aprenda de sus errores y sus éxitos. Si deja que sus inseguridades le afecten negativamente en su entorno laboral, será una persona inflexible y temerosa a los cambios, y sin cambios no podrá desarrollarse y por ende se estancará en un solo lugar.
- Para lograr una elevada autoconfianza, primero se debe conocer a sí mismo, sus fortalezas y debilidades, refuerce diariamente sus puntos positivos
- Pregunte a su alrededor, a las personas que le conocen, como le ven, cuáles son sus cualidades y sus defectos.
- Piense acera de sus debilidades, pregúntese cómo puede mejorarlas.

#### Actividad a realizar

- Presentación del Video "Puedes Triunfar, aunque te digan lo contrario" http://www.youtube.com/watch?v=hzcJ4YRKL4Q&feature=related
- Compartir Criterios sobre los temas tratados y sobre el video presentado





# Tema IV: Aprendiendo a gestionar mis emociones

## **Temario**

## Emociones positivas versus emociones perturbadoras

**Emociones positivas ejemplos:** Emoción de fe, de alegría, de entusiasmo, de esperanza, de Logro.

Emociones negativas o perturbadoras ejemplos: Emoción de temor, de celos, de codicia, de venganza, de aborrecimiento, de enojo, de superstición.

- Las emociones positivas en un líder, como fe, entusiasmo, optimismo, generan en sus colaboradores el afán del logro, y fomentan la creatividad e innovación.
- Las malas actitudes y emociones negativas se contagian más rápido que las buenas, por ello requieren ser atendidas porque pueden causar problemas al equipo de trabajo, y por ende afectarán a su desarrollo.
- Las emociones positivas colaboran para que las personas se recuperen pronto ante las adversidades, en contraste con las emociones negativas que producen efectos más grandes y permanentes
- Le facilitador solicitara ejemplos sobre emociones positivas y negativas vividas por los participantes (2 a 3 intervenciones)

#### Autenticidad

- Los líderes necesitan dar testimonio de su fe en su visión, e interés por cumplir con las metas de la Institución, así impulsará a sus colaboradores al trabajo en equipo, porque verán en el autenticidad
- El liderazgo auténtico comprende conocerse y comprenderse a sí mismos, conscientes de sus valores y creencias, y actúan conforme ellos
- Un líder auténtico tiene una comunicación abierta y honesta no solo con sus compañeros de trabajo, sino también con sus colaboradores.





- Un liderazgo auténtico genera credibilidad y logra respeto, mejoran la motivación de sus seguidores mostrando altos niveles de compromiso, una actitud de compartir, comunicando información importante y necesaria.

# • Flexibilidad, adaptarse al cambio

- La vida es un cambio constante, por lo que se requiere estar permanentemente aprendiendo, ampliar la visión, asimilar nuevos puntos de vista y experimentar positivamente nuevos desafíos
- El líder debe inspirar a sus colaboradores a comprender y adoptar una actitud positiva ante cambios en su entorno laboral
- Debe buscar ser un promotor del cambio y mejora continua, generando en sus colaboradores una imagen del cambio como una fuente de oportunidades
- La gente, generalmente es reacia al cambio, temerosa a lo desconocido, lo que impide generar ideas innovadoras que ocasionan la pérdida oportunidades y cediendo ventajas a sus competidores
- El líder que se adapta al cambio tiene la habilidad de adelantarse a los acontecimientos, de tomar medidas oportunas, lo que genera confianza en los miembros del equipo de trabajo, pues consideran que las riendas de su futuro se encuentra en buenas manos.

#### Actividad a realizar

- Video "Quien se llevo mi queso"
   <a href="http://www.youtube.com/watch?v=sZAs45FTIC8">http://www.youtube.com/watch?v=sZAs45FTIC8</a>
   Video "¿Y si yo fuera el cliente? ", permite reflexionar cómo podrían afectar nuestras emociones en las tareas a desarrollar
   <a href="http://www.youtube.com/watch?v=80twozcqrg0&feature=related">http://www.youtube.com/watch?v=80twozcqrg0&feature=related</a>
- Compartir Criterios sobre los videos y temas tratados

## Tema V: Automotivación

#### Temario





# • Mirando a la adversidad como una oportunidad

❖ El facilitador pedirá que se reflexione sobre la siguiente frase (2 a 3 intervenciones)

"Si la única herramienta que utilizas es un martillo, pensaras que toda cosa que se te presente se parecerá a un clavo.", autor Mark Twain

Seguidamente se analizarán las siguientes ideas:

- ✓ El líder optimista ve el problema como una oportunidad de cambio y mejora.
- ✓ El buen líder reconoce la oportunidad ante una situación no esperada, actúa con rapidez, se adelanta a buscar la solución que minimice el efecto de la dificultad presentada.
- ✓ Si no enfrenta los conflictos con optimismo, y prefiere que otros busquen la solución por usted, será imposible que los mismos se conviertan en oportunidad.

# • Siempre se puede ser mejor

- ✓ Usted puede hacerlo a través de un trabajo eficaz y un equipo de trabajo organizado, y como se indico anteriormente hay actitudes que se contagian.
- ✓ Debe permanecer siempre motivado, conéctese con metas mayores y dé pasos más grandes cada día
- ✓ Se debe tomar conciencia de que el conocimiento debe ser incrementado y actualizado constantemente, y a su vez el líder debe orientar a sus seguidores en la preparación intelectual, prepararse cada día porque será el intelecto actualizado y creativo una herramienta clave para enfrentar los cambios que se presenten en el entorno laboral.
- ✓ Cada d

  í

  á

  se debe buscar el mejoramiento continuo, nunca es tarde para

  aprender, y lo que hoy sabe no es suficiente para ma

  ñ

  ana, pues todos los

  conocimientos se vuelven obsoletos con rapidez.





✓ Lea, estudie y reflexione, infórmese, edúquese, mejore todo lo que realiza, siempre existirá la posibilidad de mejorar, ofrézcase a sí mismo la posibilidad de renovarse en todos las dimensiones de su personalidad.

# • La Automotivación y su influencia en los demás

- ✓ Los líderes que adquieren esta actitud, no se derrumban ante las dificultades, son perseverantes, alcanzan objetivos más elevados.
- ✓ La Automotivación debe ser trabajada continuamente, sobre todo porque es el líder quien ayuda a sus colaboradores a encontrar su propia motivación
- ✓ Se debe recordar que las actitudes negativas se contagian más rápido e influyen mayormente que las positivas, por tanto si el líder no se encuentra automotivado no podrá generar en su equipo de trabajo el optimismo que le permita afrontar las dificultades diarias
- ✓ Uno de los principales papeles del líder es mejorar la actitud de su equipo de trabajo, pero para ello primero es él quien debe aportar con sus aptitudes y optimismo, pues mientras mejor sea la actitud que ofrezcan mejor serán los resultados obtenidos.

#### Actividad a realizar

• Videos "Cambia tu actitud y lo puedes lograr"

http://www.youtube.com/watch?v=rn1cYVH8caw&feature=watch\_response

Lectura del tema El elefante encadenado. Revisar Anexo # 5

• Compartir Criterios sobre el video presentado y la lectura (3 a 4 intervenciones)

# Tema VI: Empatía

## **Temario**

Prestando atención a las pistas emocionales y aprendiendo a escuchar





- ✓ Para un líder cada diálogo es una oportunidad para reunir información valiosa de sus colaboradores.
- ✓ El líder debe prestar mucha atención a la comunicación no verbal de sus colaboradores, ya que esta proporciona información muy importante de cómo se sienten, estando así mejor capacitados para relacionarse con la gente y mas sintonizados con sus experiencias.
- ✓ La empatía requiere por parte del líder la predisposición a atender las emociones, escuchar con concentración y ser capaz de comprender pensamientos y sentimientos que no se hayan expresado verbalmente.
- ✓ El líder que busca ser empático, al momento de escuchar a su gente no expresa desacuerdos, evaluaciones del estado de ánimo o lo lógico de los pensamientos del interlocutor.
- ✓ El líder debe estar interesado en el interlocutor, en sus emociones, pensamientos, estados de ánimo. Es decir su punto de atención está en la otra persona, no en sí mismos.

# • ¿Cuánto me interesa el desarrollo de mis colaboradores?

- ✓ Una herramienta que le permitirá su propio desarrollo es involucrarse en el desarrollo de sus colaboradores
- ✓ Para que los resultados de sus colaboradores sean altamente productivos es necesario que dedique el tiempo y esfuerzo necesario en el desarrollo de los mismos.
- ✓ El líder debe incentivar a sus colaboradores a que exploren nuevas ideas o formas de trabajo, y en el caso de que comentan un error, no se debe penalizar drásticamente, porque causará un retroceso o estancamiento en el desarrollo de sus seguidores, ya no se arriesgarán a tomar decisiones o aportar ideas. Recuerde, el cometer errores es parte de aprender.
- ✓ El líder debe impulsar en sus seguidores, el aporte de ideas o métodos nuevos, pero a la vez debe impulsar el interés por maximizar el control de riesgos.

# • La diversidad es una oportunidad:





Esta aptitud es una de las que requiere ser fortalecida por parte de los líderes, por lo que el facilitador pondrá mucho énfasis en este punto, y recalcará las siguientes ideas:

- ✓ El buen líder debe ser consciente y sensible hacia la existencia de personas radicalmente diferentes, encontrando la complementariedad de sus diversos puntos de vista, y saber escuchar a las perspectivas y valores de otras personas con respeto, promoviendo integración entre todos los miembros del equipo.
- ✓ Se debe recordar que pueden existir muchos puntos de vista válidos aunque ellos no coincidan con su punto de vista, por lo que se debe dejar de lado la cultura personal y aceptar lo que otros pueden aportar.

#### Actividad a realizar

- Video "Un día malo en el trabajo" http://www.youtube.com/watch?v=Huv8pSRyCJE
- Compartir Criterios sobre los temas tratados y sobre el video presentado.
- Mímicas (emociones, sentimientos): Se pedirá a los participantes que representen mediante mímicas sentimientos y emociones las cuáles deben captar y nombrar los observadores.

## Tema VII: Habilidades Sociales

## • La comunicación, elemento clave en las relaciones laborales

Se iniciara el tema de Comunicación con la siguiente frase de MARK TWAIN: "Lo que causa problemas no es tanto lo que la gente ignora, como lo que saben y no es verdad"

Se solicitará a los participantes, que compartan sus opiniones sobre la frase antes citada, (se obtendrá de 2 a 3 respuestas)

Enseguida se expondrá ideas como:





- ✓ La comunicación es un medio que permite dar a conocer a los demás, sentimientos, necesidades, ideales y objetivos
- ✓ La Importancia de la Comunicación como una habilidad en el Líder Inteligentemente Emocional, toda vez que, es el líder el principal medio de comunicación entre la organización y sus colaboradores
- ✓ La comunicación es eficaz cuando la gente con que uno se está comunicando recibe el mensaje, lo comprende, lo recuerda y lo responde adecuadamente
- ✓ Un equipo sin comunicación entre sus integrantes experimenta división y falta de compromiso.
- ✓ El líder emplea la comunicación no solo para transmitir información, sino también para a través de ella, motivar e influir en sus colaboradores, ya que ellos no solo necesitan saber qué hacer, sino también el por qué deben hacerlo.

Se indicará sobre los elementos de la comunicación:

Elementos del proceso de la comunicación: Los elementos que se identifican en todo proceso de comunicación son:

- **a. Fuente:** Es el lugar donde se genera la información, los datos, el contenido que se enviará
- **b. Emisor o codificador:** Es el encargado de seleccionar los signos adecuados para transmitir su mensaje, esta parte es el inicio del proceso comunicativo y es en donde se codifica el mensaje para llevarlo de manera que sea entendible.
- c. Receptor o decodificador: Es el punto de destino del mensaje, aquí se realiza el proceso inverso al del emisor ya que aquí radica el descifrar e interpretar lo que el emisor quiere dar a conocer. El receptor se clasifica en dos tipos:
- Receptor Pasivo: únicamente recibe el mensaje.
- Receptor Activo: es aquel que recibe el mensaje y lo almacena.
- **d. Código:** Es el conjunto de signos y símbolos que el emisor utilizará para transmitir su mensaje, combinándolos de manera adecuada para que el receptor pueda captarlo.
- e. Mensaje: Es el contenido de la información enviada.





- f. Canal: Medio a través del cual se transmite la informacióncomunicación, aquí se establece una conexión entre el emisor y el receptor.
- **g. Referente:** Todo aquello que es descrito en el mensaje.
- **h. Situación:** Es el tiempo y el lugar en que se realiza el acto comunicativo.
- i. Interferencia y Barrera: Se refiere a cualquier perturbación que sufre la señal en el proceso comunicativo, se puede dar en cualquiera de sus elementos.
- j. Retroalimentación o realimentación: Se refiera al mensaje de retorno, condición necesaria para la interactividad del proceso comunicativo siempre y cuando se reciba una respuesta. La interacción entre el emisor y el receptor puede ser:
  - **Positiva:** Cuando fomenta la comunicación.
  - Negativa: Cuando se busca cambiar el tema o terminar la comunicación.

# • Tipos de Comunicación: Verbal y no verbal

- a) Comunicación Verbal: La comunicación verbal corresponde aquella comunicación que emplea las palabras para transmitir el mensaje, es la forma más común de comunicación; puede ser verbal o escrita. Las conversaciones, entrevistas, memorandos, correo electrónico son ejemplos de Comunicación Verbal.
- b) Comunicación No Verbal: Constituye, el comunicar sin pronunciar o escribir palabra alguna; comprende expresiones faciales, movimientos corporales, actitudes, etc., expresa sentimientos o emociones, sean estas conscientes o inconscientes.
  - En este punto se pondrá énfasis sobre la comunicación no verbal y su influencia en el liderazgo, recordando que el mensaje expresado de manera no verbal siempre es el que predomina.
  - La facilitador deberá dar ejemplos de comunicación verbal versus comunicación verbal + comunicación no verbal como los siguientes:
  - ✓ No es igual que el líder le diga a su colaborador "Excelente trabajo", a que le diga "Muy bien, excelente trabajo" y además levante su dedo pulgar, como se puede ver en la siguiente figura:









Ilustración 9 Comunicación no Verbal

Ilustración 8 Comunicación no Verbal 1

✓ No es lo mismo que el líder exprese a su equipo de trabajo, con una cara de angustia "Tenemos que cumplir con el pedido de gerencia" a que diga "Cumpliremos con el pedido de gerencia", y su mano derecha hecho puño levantada hacia arriba



Ilustración 10 Comunicación no Verbal Angustia



Ilustración 11 Comunicación no Verbal Motivación

❖ Se pedirá a los participantes que aporten con más ejemplos, (2 a 3 intervenciones)

# • Guiando mediante el ejemplo

En este punto será necesario recalcar que los líderes marcan el paso de todas las personas que trabajan para ellos, por ello deben considerar que **es** 





**necesario ser lo que quieren ver.** Se considerará puntos como los tratados a continuación:

- ✓ <u>Su actitud determina la atmosfera</u>: Si usted es pesimista, sus colaboradores también lo serán, aunque la circunstancia sea la mejor, ellos siempre verán el horizonte oscuro.
- ✓ <u>Sus valores determinan las decisiones:</u> Si usted muestra aún la mas mínima tolerancia a la deshonestidad, sus colaboradores pensarán que está bien tomar decisiones que violen los parámetros de la integridad
- ✓ <u>Su ética de trabajo determina la productividad:</u> Si desea que sus colaboradores siempre estén trabajando con ahínco, usted también debe hacerlo
- ✓ <u>Su crecimiento determina el potencial:</u> Si su liderazgo no se mantiene en constante crecimiento puede ser un tope para el crecimiento de su gente, usted enseña lo que sabe, pero reproduce lo que usted es, para aumentar el potencial de su gente usted necesita seguir creciendo. 49

# • Ser líder no impide ser amigo

- El facilitador expondrá ideas relacionas con los puntos a continuación expuestos:
- ✓ Para trabajar en equipo añada la amistad: Cuando hay amistad dentro del trabajo en equipo, el apoyo mutuo es mayor.
- ✓ Este disponible aun después de las horas de trabajo: Si su relación con sus colaboradores va más allá del ambiente laboral, podrá conocer muchas cosas de ellos que antes no sabía.
- ✓ Tenga sentido del humor: El mantener un buen sentido del humor, le permitirá que aunque las circunstancias o eventos sean difíciles, se cree una atmósfera optimista, y usted se verá como una persona con la que fácilmente se puede conversar.





✓ Diga la verdad siempre: Un buen líder, al igual que un buen amigo, dice la verdad siempre, así cuando sus colaboradores están cegados por sus emociones, debe hacerlo saber o cuando la calidad de su trabajo no es lo que se esperaba.<sup>50</sup>

# • Trabajo en equipo: El líder usando inteligencia emocional para mejorar su equipo de trabajo

El facilitador expondrá ideas sobre el trabajo en equipo, algunas de ellas pueden ser:

- ✓ Es por lo tanto, indispensable para el líder del equipo de trabajo, identificar las emociones de sus colaboradores, sobre todo, por el impacto que estas tienen no solo en el desempeño individual sino también del equipo como uno solo.
- ✓ La comunicación, un punto clave y herramienta de mucho soporte, el saber escuchar a cada uno de los miembros del equipo, compartiendo e intercambiando ideas y pensamientos, captando las emociones que emiten en cada expresión oral y corporal, será de mucha ayuda ya que permitirá al líder tomar decisiones que involucren la participación de todos sus colaboradores y el aprovechamiento del conocimiento de cada uno.
- ✓ Es fundamental que el líder o dirigente del equipo afronte las distintas situaciones con una actitud acorde a cada entorno; manteniendo además, una actitud positiva ante acontecimientos adversos hasta transformarlos.
- ✓ El líder puede usar las emociones para mejorar el rendimiento del equipo, para lo que deberá lograr que cada uno exteriorice su inteligencia emocional y expresen sus puntos de vista, positivos o negativos, frente a la tarea desempeñada. Puntos clave que colaboren con ello, podemos citar:

#### Actividad a realizar

 Video "El valor de la Disciplina", permite reflexionar sobre el verdadero sentido del trabajo en equipo http://www.youtube.com/watch?v=WiYUB41C8DU&feature=related

<sup>&</sup>lt;sup>50</sup>MAXWELL, Jhon, "Líder de 360°", 2007, segunda edición, Ed. Grupo Nelson, EEUU pág. 320





- Compartir Criterios sobre los temas tratados y sobre el video presentado
- Actividad recreativa de trabajo en equipo: Formar 2 equipos de trabajo, se deben amarran todos de un pie, excepto uno de ellos quien actuará como líder y será el guía que a través de códigos o señales no verbales, los llevará por el camino correcto evitando los obstáculos que se presenten





# 3.5 Aplicar la Herramienta Feedback sobre el estilo de liderazgo

## 3.5.1 Justificación

El Feedback: "Consiste en comunicar en forma verbal y/o no verbal a otra persona o grupo sobre su conducta y cómo ésta nos afecta. Incluye un componente perceptual (lo que yo observo en la conducta del otro) y un componente emocional (qué sentimientos provoca en mi la conducta observada). Sirve para reflejarle a los demás cuáles comportamientos pueden seguir realizando, dado los efectos positivos que causa sobre los otros, o cuáles modificar o cambiar en función del impacto negativo que ejercen." <sup>51</sup>.

Considerando la definición antes expuesta, se desprende que el feedback es una herramienta muy útil que permite conocer la opinión de los colaboradores en cuanto a su manera de liderar, motivar, comunicar o trabajar en equipo, puntos clave que conllevan a mejoras con respecto a su desempeño como líder. Sin embargo; recibir feedback de un colaborador hacia un líder hoy en día todavía es un hábito poco desarrollado, por el temor a recibir críticas sobre el propio desempeño.

Se debe recordar que el Feedback busca mejorar sus habilidades interpersonales con el fin de incrementar el desempeño y desarrollo continuo. Por lo tanto, al recibirlo se requiere estar abierto a las observaciones y sugerencias que le hagan y mirar esta actividad como una oportunidad para aprender y mejorar, no realizar reproches ni castigar por las observaciones que se hagan sobre su labor.

Es mejor recibir retroalimentación de aquellos con los que tiene contacto laboral directo, porque son ellos con quienes convive y sufre por las derrotas o fracasos, o celebra por los éxitos y logros alcanzados en el diario vivir, además comparte con sus colaboradores más horas que con su propia familia. Recuerde que la calidad de líder, no viene dada por su puesto o por el cargo que desempeña, la calidad de líder le dan sus colaboradores, porque eso es lo que ellos perciben en usted; por ende, busque su mejora aceptando la retroalimentación que le brinden.

<sup>&</sup>lt;sup>51</sup>prof.usb.ve/jjramirez/POSTGRADO/CC/**FEEDBACK**.doc





# 3.5.2 Objetivo General

Proporcionar una herramienta que permita a los líderes conocerse a sí mismos, basándose en la opinión de sus colaboradores, referente a su liderazgo, a su manera de motivar, de comunicar y de trabajar en equipo, logrando así determinar sus puntos fuertes y los aspectos negativos que requieren mejorar.

# 3.5.3 Objetivos Específicos

- Reforzar conductas o patrones positivos y/o cambiar conductas inadecuadas, con el fin de mejorar el desempeño propio y del equipo de trabajo.
- Comprender de una fuente directa, el impacto que tiene el propio comportamiento emocional sobre los colaboradores.
- Generar un ambiente de confianza en el cual el líder demuestre que valora y confia en las opiniones y sugerencias de sus seguidores.
- Mejorar habilidades interpersonales

## 3.5.4 Beneficiarios

Los beneficiarios de la aplicación de esta herramienta serán tanto los líderes departamentales, jefes de área y jefes de equipo o supervisores, así como también los funcionarios colaboradores del Servicio de Rentas Internas de la regional Austro, Cuenca

# 3.5.4.1 Sugerencias sobre la frecuencia de la ejecución del Feedback

Se sugiere que la práctica de esta propuesta sea aplicada por la Institución con una periodicidad trimestral





# 3.5.5 Herramientas a Emplear

- Sala de Reuniones privada que proporcione un ambiente cómodo
- Fijar horarios donde se lleve a cabo la sesión de Feedback

# 3.5.6 Descripción de su aplicación

Esta propuesta consiste en aplicar la herramienta Feedback como una retroalimentación por parte de los colaboradores hacia su líder, en especialse enfocaría el liderazgo con inteligencia emocional con el modelo planteado por Daniel Goleman.

# 3.5.6.1 Puntos esenciales a tratar en el Feedback sobre el liderazgo

Considerando el modelo de Daniel Goleman, se exponen temas que se podrían considerar en la sesión de Feedback, que permitirán al líder conocer sobre la percepción de sus colaboradores en cuanto a su liderazgo y a su inteligencia emocional, recuerde además que un tema puede derivar en más temas de interés para su colaborador o para usted mismo; por tanto, no es necesario centrarse únicamente en los temas que se exponen a continuación:

- En lo referente a autoconocimiento, como consideran los colaboradores sobre su capacidad para reconocer sus estados emocionales y reflexionar sobre sus causas, si perciben en su líder a una persona consciente de sus capacidades, fortalezas o debilidades.
- En cuanto al autocontrol, como perciben el control de las emociones por parte de sus líderes al tomar decisiones laborales, la adaptabilidad a los cambios, que conductas emocionales del líder considera perjudiciales o que generen una barrera para el buen desempeño del equipo de trabajo, que se debe mejorar en cuanto a los impulsos y decisiones por parte de su superior.
- En lo que concierne a automotivación, se podría considerar temas como su percepción sobre el afán de logro demostrado por su superior, que tan motivado se muestra el líder ante las adversidades y que tanto optimismo





proyecta en sus seguidores, o que nivel de confianza brinda al momento de tomar decisiones en momentos de crisis.

- En el tema de empatía, como perciben la equidad brindada por sus líderes, si sus superiores brindan confianza para poder hablar de sus problemas extralaborales, situaciones laborales vividas que han sido percibidas como injustas o poco equitativas, si consideran que el líder se interesa por el desarrollo personal y profesional de sus seguidores.
- En lo referente a Habilidades Sociales, se podría dialogar sobre temas como la capacidad del líder de escuchar abiertamente y transmitir mensajes claros y convincentes, la forma de guiar, de inspirar, el nivel de compromiso proyectado en el trabajo y metas del personal a su cargo, el interés brindado al trabajo en equipo, la importancia que da a la comunicación.

# 3.5.6.2 Consideraciones previas a la sesión de Feedback

- Trate de llevar a cabo su sesión de feedback en una oficina privada o sala de conferencias donde se sienta cómodo.
- Confirme los detalles del asunto sobre el cual conversarán y considere cualquier punto relevante con anticipación.
- Reflexione sobre las posibles preguntas que le pueden hacer de modo que esté preparado para responder sin dificultad una vez que la sesión haya comenzado.
- Decida qué es lo que quiere obtener de la sesión. ¿Qué quiere aprender? Si bien abrir la mente sobre lo que le están diciendo y reconocer que puede aprender de los errores, son factores importantes al recibir feedback, el secreto del éxito está en querer aprender.
- Enfatice en sus colaboradores cómo el feedback ayudará a crear un ambiente de trabajo más estable y productivo.

# 3.5.6.3 Puntos Importantes a considerar durante la reunión de feedback





- Estar abierto durante toda la sesión de feedback
- b. Evalúe la fuente y la intención de quien le da feedback, si realmente busca ayudarlo o está reaccionando impulsado por el enojo o resentimiento
- c. Escuche activamente, ponga mucha atención al mensaje que le están transmitiendo, no interrumpa a su emisor con justificaciones sino denote los puntos que está enfatizando o resaltando con mayor energía, así como las emociones que está experimentando el emisor al momento de brindar feedback
- d. Demuestre con su lenguaje corporal que está escuchando, ya que si escucha en forma pasiva o desinteresadamente puede provocar que quien le está dando feedback se sienta desmotivado. Reacciones como ponerse tenso, o cruzar sus brazos son signos de distanciamiento, pero si usted inclina su cabeza hacia el emisor en sentido de escucha, moviendo su cabeza demostrará a su emisor que está siendo escuchado.
- e. Realice preguntas cuando no entienda, demostrando interés en el mensaje que le están transmitiendo
- f. Este atento a las sugerencias sobre las que pueda trabajar, sería bueno que las registre en una agenda, y luego las analice enmarcando aquellas de las que puede aprender.
- g. Plantee acuerdos o compromisos para el cambio, asegúrese de que ambos estén claros respecto de los compromisos.
- h. Lleve un registro de la reunión, incluyendo los resultados.

Una vez llevado al cabo la sesión de Feedback, es necesario analizar los resultados, y desarrollar un plan de acción personal para la mejora.





# 3.6 Aplicar la Técnica de Grupo Nominal

#### 3.6.1 Justificación

La técnica de Grupo Nominal busca ser una herramienta útil en la toma de decisiones, que requiere la opinión o participación de cada miembro del equipo de trabajo. Permite obtener información no solo de aquellos miembros que tienen a dominarlo, por tanto las soluciones que se pueden obtener al aplicar esta herramienta, representan soluciones del grupo y no de determinadas personas.

# 3.6.2 Objetivo General

Aplicar una herramienta que permita en primer lugar conocer a través de una reflexión personal, cuales son los problemas y necesidades ante una determinada situación laboral; y, en segundo lugar, la búsqueda de la solución a través de la participación y consenso entre todos los miembros del grupo de trabajo.

# 3.6.3 Objetivos Específicos

- Permitir la expresión y reconocimiento de posiciones minoritarias.
- Asegurar una participación igual de todos los miembros del grupo, dándoles la oportunidad igual de contribuir, sin tener en cuenta el rango o cargo que desempeña.
- Tomar decisiones que involucren las opiniones de todos los miembros del grupo de trabajo, dando la debida importancia sobre el efecto que las mismas puedan tener sobre los sentimientos o emociones de los demás.
- Llevar a los miembros del equipo a un compromiso con las decisiones, a través de una herramienta que requiere la participación igualitaria en el proceso de toma de decisiones.

## 3.6.4 Herramientas

- Sala de reuniones, cómoda y de tamaño adecuado para el número de personas que integran el grupo de trabajo.
- Material necesario para que cada colaborador exponga y registre sus ideas.





• Laptop, pizarrón blanco.

## 3.6.5 Situaciones en las que se sugiere aplicar esta herramienta

Esta técnica se puede aplicar cuando se requiera tratar temas de interés para todo el grupo de trabajo, y existan situaciones en las que algunos miembros del grupo de trabajo son más abiertos que otros o haya preocupación por la falta de participación de ciertos individuos.

# 3.6.6 Descripción

El aplicar esta herramienta involucra las siguientes etapas o fases, cumpliendo cada una con un objetivo determinado dentro del proceso total:

## 3.6.6.1 Etapa 1:Introducción y explicación clara del problema a tratar

En esta etapa, el líder debe dar la bienvenida a los participantes, seguidamente debe definir de manera clara el objetivo de la reunión, el problema objeto de análisis, y las interrogantes sobre las que se requieren la opinión de los colaboradores. Es por lo tanto, una etapa muy crucial, ya que la validez de las respuestas brindadas dependerá de la claridad y comprensión sobre el tema a tratar y las preguntas planteadas; por lo que se requiere una planificación previa por parte del líder sobre los temas a tratar.

# 3.6.6.2 Etapa 2:Generación silenciosa de Ideas por parte de los colaboradores y del líder

En esta etapa, una vez expuesto el problema a tratar y las interrogantes a discutir, cada colaborador debe de manera silenciosa e individual exponer en una hoja de papel sus ideas sobre el tema de discusión. Es importante que en esta etapa, los participantes no se comuniquen entre sí, por lo que el líder deberá amonestar a aquellos que interrumpan esta sesión; además es necesario que el líder participe también en la generación de ideas, estimulando así a sus colaboradores.

Se puede dedicar un tiempo aproximado de 15 a 20 minutos para el desarrollo de esta etapa.





# 3.6.6.3 Etapa 3:Registro de Ideas

En esta etapa, el líder impulsa a sus colaboradores a exponer sus ideas, se puede delegar a algún participante para que en una pizarra registre cada una de las ideas expuestas, y con el fin de manejar adecuadamente el tiempo, se puede apuntar cada idea empleando enunciados breves pero que no alteren el significado de las ideas. Es importante que cada idea expuesta no sea ni juzgada ni discutida. No deben considerarse en el listado ideas repetidas, y en el caso de surgir nuevas ideas derivadas de las que se van exponiendo, deben ser estas registradas. Este proceso concluye una vez expuestas las opiniones de todos los colaboradores. Dependiendo del número de participantes e ideas, se puede dedicar un tiempo aproximado de 30 a 40 minutos para esta fase.

# 3.6.6.4 Etapa 4: Aclaración de las Ideas expuestas

Esta etapa comprende una lectura en voz alta por parte del líder de cada idea expuesta, preguntando sobre la comprensión de la misma, y si fuere necesario se pedirá al autor de la misma su colaboración en cuanto a la aclaración de la misma. Se puede dedicar un tiempo de 15 minutos.

# 3.6.6.5 Etapa 5:Debate y Votación Independiente

En esta fase se debatirán las ideas expuestas, expresando el apoyo o rechazo a éstas. Se debe procurar que esta etapa no conlleve a una discusión destructiva entre los participantes; sino más bien a la expresión de los diversos puntos de vista acerca lo que se está analizando. La profundidad e intensidad del debate deberá ser controlado por el líder.

Finalmente, cada participante realizará una votación anónima, individual y silenciosa por las mejores ideas generadas, eligiendo un número determinado de ideas entre 3 a cinco, se puede dar una valoración de 1 a la mejor idea, 2 a la siguiente mejor y así sucesivamente, siendo por tanto la idea con menos valoración la considerada como la más importante. Se requiere dedicar un tiempo aproximado de 20 a 40 minutos.





# 3.6.6.6 Etapa 6:Cómputo y Exposición de los Resultados

En esta etapa, cada miembro del equipo lee en voz alta sus calificaciones y de ser posible expondrá el por qué de su decisión. Se deberá anotar sobre la pizarra los puntajes asignados a cada idea, las opiniones con el más bajo puntaje, representan la decisión del grupo. Una vez concluida la exposición de la calificación de cada punto, se presentará el resultado obtenido que comprende la consideración con mayor aceptación por parte del grupo y en base de la cual se aplicará el plan de acción. Esta etapa puede requerir un tiempo aproximado de 20 minutos

## 3.6.6.7 Etapa 7: Informe Final

Una vez obtenida la solución a través de la sugerencia seleccionada por los participantes, se procede a realizar un informe que incluye el problema objeto de análisis, y la idea o ideas más relevantes, se expone además que plan de acción se seguirá en base de las mismas y se asignarán las tareas a cada colaborador.

Finalmente se debe agradecer a cada colaborador por su dedicación, tiempo, ideas y cooperación.





# 3.7 Buscar el desarrollo de los colaboradores considerando el efecto Pigmalión

## 3.7.1 Justificación

Tal como plantea Daniel Goleman en su Libro "Inteligencia Emocional en la Empresa" referente al poder de Pigmalión, los buenos gerentes saben que es posible mejorar el rendimiento de una persona proporcionándole un desafío adecuado conjuntamente con un voto de confianza.

Es decir, el desarrollo y desempeño de un colaborador, se ve afectado en gran medida de cómo el líder influye positiva o negativamente en ellos, de las expectativas que tiene sobre la productividad de su grupo de trabajo; por tanto, si el líder espera un trabajo insignificante de su colaborador, probablemente conseguirá que éste brinde un trabajo mediocre, pero por el contrario, si sus expectativas son superiores, puede lograr resultados positivos e inesperados en sus funcionarios.

# 3.7.2 Objetivo General

Incentivar en los líderes, el convertir a sus colaboradores en lo que son sus expectativas, generando habilidades encaminadas al desarrollo del personal a su cargo mediante la asignación de tareas que fortalezcan y alienten su potencial.

# 3.7.3 Objetivos Específicos

- Liberar todo el potencial de los miembros del equipo de trabajo, con el fin de alcanzar el éxito común.
- Generar involucramiento y compromiso de los funcionarios dentro de las actividades de la Institución.

# 3.7.4 Descripción

Esta propuesta busca que cada líder considere las siguientes sugerencias:





# 3.7.4.1 Asignar tareas de entrenamiento

Este punto comprende que el líder asigne a sus colaboradores rotativamente tareas necesarias y significantes, y solicite además que concluida dicha tarea, sea él quien enseñe o capacite a los demás miembros del equipo dicha tarea. Es muy importante que al momento de asignar la labor, enfatice que la misma es relevante y que confía en su capacidad, de esta manera el funcionario percibirá que la tarea a él encomendada es una contribución significativa, se requiere además que la comunicación no verbal que el líder emplee al momento de asignar esta tarea, proyecte optimismo y confianza. En cada etapa de ejecución de la actividad asignada el líder debe hacerle saber que está dispuesto a ayudarlo, y deberá ofrecer su apoyo solo en el caso de que el individuo lo solicite, caso contrario no.

Dentro de este aspecto, se puede también asignar a los miembros menos participativos tareas como de un mentor, pidiéndole que asuma bajo su tutoría a un empleado nuevo en el departamento, para que le capacite en las tareas del puesto. Esto permitirá incrementar el desempeño y las competencias de aquellos empleados menos motivados a participar o a mostrar su potencial.

# 3.7.4.2 Invitarles a intervenir en participaciones:

Cuando un integrante del equipo de trabajo se sienta aislado, puede deberse a que considere que sus contribuciones no serán tomadas en cuenta, por tanto el líder debe procurar su intervención, como por ejemplo en las reuniones de grupo, podría solicitarle que sugiera hallazgos, ideas o planes sobre el tema tratado, pedirles que colaboren con la organización o desarrollo de la reunión; esto es muy motivador, y logrará aumentar la participación y colaboración de los miembros del grupo de trabajo.

Se debe recordar que, es necesario mostrar interés por estos aportes, ya que caso contrario el colaborador nunca más deseará participar ni tendrán interés alguno de brindar aportes.





# 3.7.4.3 Asignarles proyectos que permitan lucimiento

Este punto comprende que el líder asigne a sus colaboradores la responsabilidad de proyectos o tareas que permitan lucirse, recibir reconocimiento; y mejor aún, dejar que lidere la ejecución del proyecto.

Debe proyectar en el colaborador, la importancia del proyecto y los argumentos con los cuales sus funciones tendrán un valor especial para la Institución; si se transmite adecuadamente, el empleado no lo verá como una carga más de trabajo, sino como una nueva oportunidad de crecimiento, permitiendo asumir más responsabilidades y liderazgo.





# 3.8 Adaptabilidad al cambio, y capacidad de impacto positivo en el equipo de trabajo

## 3.8.1 Justificación

Uno de los hallazgos detectados mediante el diagnóstico en el Servicio de Rentas Internas, fue el malestar que percibían los colaboradores en sus líderes frente a los cambios, por lo que se ha creído conveniente sugerir la siguiente propuesta; muchas veces los cambios suelen ser vistos como una situación estresante y perturbadora, sin embargo, el buen líder sabe que lo único que no cambia en la vida es el cambio mismo, que es una fuerza irresistible, y que los cambios traen consigo innovación y mejora; por lo que se requiere prepararse para enfrentarlos positivamente, sin que afecten a la Institución, al departamento o al área que lideran, minimizando la incertidumbre que incide en el desempeño laboral de su equipo, es por tanto primordial que sean los mismos líderes quienes promuevan el cambio.

# 3.8.2 Objetivo General

Forjar en los líderes, habilidades para mejorar la adaptabilidad a los cambios, buscando la seguridad en mitad de la incertidumbre, y que se conviertan para sus seguidores, en una fuente de soluciones y optimismo ante las adversidades que presenta todo cambio.

# 3.8.3 Objetivos Específicos

- Concientizar la necesidad de disponer información transparente para anticipar los posibles escenarios futuros que pueden afectar el desempeño del equipo de trabajo.
- Instaurar hábitos que lleven a los líderes a un entrenamiento para ser capaces de transformar las situaciones de incertidumbre en confianza.
- Sensibilizar en los líderes la importancia de colaborar con los cambios institucionales, preparando a sus colaboradores, motivándoles y transmitiendo optimismo, para que ellos a su vez se conviertan en protagonistas del cambio.

# 3.8.4 Descripción





# 3.8.4.1 Obtener información sobre el proceso de cambio:

Mucho depende la adaptabilidad al cambio, de la cantidad de información que se dispone sobre el mismo, ya que al poseer información clara y precisa la incertidumbre disminuye; siendo así necesario trabajar sobre la comunicación, herramienta imprescindible para que el cambio no encuentre resistencia en el equipo de trabajo. La información necesaria que el líder debe procurar tener es sobre:

- ✓ Los motivos, razones o necesidades que impulsaron el cambio
- ✓ Objetivos que se pretenden conseguir con la implementación del cambio
- ✓ Ventajas y desventajas que brinda la nueva propuesta
- ✓ Las debilidades y oportunidades del cambio planteado

Es necesario buscar información de la principal fuente, ya que esta será confiable y completa, por lo que se puede solicitar se brinde guías, folletos, trípticos y demás documentación a los responsables de la nueva propuesta.

# 3.8.4.2 Diagnóstico sobre la situación actual versus la situación futura

En este aspecto se aconseja elaborar un mapa o un flujograma del proceso actual, y un mapa o flujograma de cómo será el proceso una vez aplicado el cambio, para de esta manera establecer las mejoras que se vislumbran, como disminución de tareas innecesarias o burocráticas; de igual manera se podrán observar las posibles dificultades que se presenten, y así proponer en equipo ideas para enfrentar tales conflictos.

# 3.8.4.3 Definir que conocimientos o habilidades básicas requerirá el cambio a implantar

Una vez analizada la situación actual frente a la futura, se sugiere que el líder conjuntamente con sus colaboradores, desarrollen una lista de los conocimientos o habilidades que requerirán aprender para realizar efectivamente las actividades que involucra el cambio a implantar. Posteriormente, definidas las necesidades de conocimiento, el líder debe gestionar con la respectiva Dirección Regional y Dirección





Nacional de la Institución, para que se brinde las capacitaciones requeridas. La capacitación es una gran herramienta que permitirá al personal adquirir conocimientos y una mejor visión de las ventajas, beneficios y limitaciones que conlleva la ejecución de un nuevo proceso o actividad, anticipándose a posibles situaciones críticas.

Es necesario que la capacitación se realice previa a la aplicación del cambio, y que además, en el caso de surgir dudas o interrogantes durante el proceso de la que no sean satisfechas en ese momento, el responsable del adiestramiento deberá cubrir en un tiempo prudente tales dudas y lógicamente antes de la ejecución del nuevo cambio.

## 3.8.4.4 De ser posible, aplicar pruebas piloto

Si bien, no todos los nuevos procesos o cambios en la Institución se les aplica prueba piloto, los líderes conjuntamente con su equipo pueden proponer un período de prueba, con una inspección adecuada sobre la implementación, ejecución y aspectos positivos o negativos; y al final emitir un informe de resultados obtenidos y de ser necesario presentar sugerencias o propuestas de mejora sobre las deficiencias detectadas. Esto permitirá disminuir el impacto negativo ante la innovación a aplicar, ya que los colaboradores y el líder disponen de conocimientos básicos sobre el nuevo proceso. En cuanto a las sugerencias o propuestas de mejora que el líder con su equipo hayan expuesto, es necesario verificar que se dé la debida importancia por parte de los responsables del nuevo procedimiento, sobre las sugerencias de los futuros usuarios o ejecutores.





# 3.9 Aceptar la Diversidad en el Equipo de Trabajo

#### 3.9.1 Justificación

Como resultado del diagnóstico realizado en la Institución, se pudo observar que en cuanto a la aceptación por parte de los líderes de personas con valores, ideologías y puntos de vista diferentes a los suyos, en lo que respecta a los Jefes de Departamento, 37 % de ellos casi siempre aceptaban frente a un 34% que rara vez, de igual manera los Jefes de Equipo, un porcentaje de 42% casi siempre frente a un 37% rara vez, porcentajes que generan preocupación y que motivan presentar la siguiente propuesta, ya que en toda Institución o Empresa siempre habrá personas con diferencias en cuanto a personalidad, cultura, género, preferencias, etc., y el Servicio de Rentas Internas no es la excepción, por lo que es necesario que todo el equipo de trabajo que conforma la Institución, brinde respeto, confianza y aceptación entre todos los miembros aprovechando la diversidad, para beneficio del grupo, tomando en cuenta que puntos de vista diferentes generan más ideas y permite verificar a detalle los problemas.

# 3.9.2 Objetivo General

Incentivar en los Líderes del Servicio de Rentas Internas Regional Austro-Cuenca actitudes que permitan ser un canal abierto a la diversidad, aceptando a todos los miembros del equipo y utilizando sus capacidades para el beneficio común.

# 3.9.3 Objetivos Específicos

- Sensibilizar en los líderes la necesidad de aprender a convivir con las diferencias, analizarlas, comprenderlas, y no considerarlas una barrera para el trabajo en equipo.
- Concientizar sobre la importancia de aprovechar la diversidad del equipo de trabajo, para disponer de puntos de vista diferentes, complementar esfuerzos, habilidades y conocimientos.





## 3.9.4 Descripción

La siguiente propuesta considera las sugerencias expuestas por Richard Y. Chang, en su libro "Trabajar en Equipo", sobre la Importancia de aceptar la diversidad que puede existir en un equipo de trabajo, a continuación se detallan las siguientes sugerencias:

# 3.9.4.1 Interpretar la conducta con precisión:

Tomando como referencia lo expuesto por Richard Y. Chang, es necesario que los líderes analicen con precisión tanto su conducta como la del miembro(os) del equipo de trabajo, que a su criterio son diferentes a la suya. Este análisis debe ser lo más objetivo posible, se puede recomendar que el líder realice este evaluación empleando una lista detallada de su actuar frente al del otro.

Una vez realizada la actividad antes indicada, es necesario que el líder reflexione sobre las posibles causas que generan las diferencias de conductas, de esta manera podrá comprender mejor y tener mayor aceptación al miembro de equipo.

# 3.9.4.2 Aplicar Empatía y establecer posibles igualdades:

Este punto sugiere que el líder aplique empatía de pensamientos y sentimientos, reconociendo como podría sentir o pensar la otra persona, esto permitirá detectar o reflexionar sobre la lógica de las ideas, razonamientos o valores de los demás. Una vez que se aplica la empatía, el líder podrá además encontrar similitudes con las actitudes personales, perspectivas e ideales.

El aplicar la empatía permitirá ver la realidad desde un punto de vista total y no personal o fraccionado.





# 3.9.4.3 Analizar, desarrollar y aplicar la solución:

Una vez que se ha analizado las posibles causas que motivan las diferencias de conductas, y que se ha reflexionado considerando la empatía, se puede diseñar una solución que mejore la aceptación a esas diferencias, una sugerencia podría ser impulsar procesos abiertos de comunicación como reuniones informales, que permitan un contacto frecuente y un mayor entendimiento entre el líder y los miembros del equipo de trabajo.

La solución que se plantee, debe buscar aumentar la confianza entre los integrantes del grupo y el líder, restando importancia a las diferencias y que permita el protagonismo de cada uno. Por más diversos que sean los miembros del equipo, hay que lograr que se identifiquen con el colectivo y con un objetivo común, y no se dividan en subgrupos, porque con división no existe equipo.





#### 3.10 Dar retroalimentación constructiva

#### 3.10.1 Justificación

La Retroalimentación es una actividad mediante la cual el líder proporciona información a sus colaboradores sobre el resultado de un proceso o actividad realizada, y comprende además exponer ideas o soluciones que busquen la mejora continua; sin embargo, hoy en día existen personas que trabajan sin recibir retroalimentación alguna por parte de sus directivos, o la reciben únicamente cuando se aplica una evaluación de desempeño encaminada únicamente a cumplir con una más de las políticas de la empresa. A través del diagnóstico realizado a los líderes del Servicio de Rentas Internas Regional Austro-Cuenca, se ha observado que los colaboradores manifiestan que sus superiores rara vez proporcionan retroalimentación oportuna y constructiva; particularidad que ha motivado presentar la siguiente propuesta.

## 3.10.2 Objetivo General

Concientizar en los líderes la importancia de dedicar tiempo para brindar retroalimentación constructiva a sus colaboradores, con un ambiente de confianza mientras ésta se ejecute, de tal manera que tanto el colaborador como el líder, no la perciba como un aspecto negativo, sino al contrario, como un proceso encaminado a buscar la mejora en el desempeño laboral.

# 3.10.3 Objetivos Específicos

- Describir aspectos a considerar al momento de ejecutar el proceso de retroalimentación, para así evitar en el colaborador una sensación tensa y poco estimulante.
- Promover en los líderes la necesidad de aplicar un proceso de escucha activa al momento de brindar retroalimentación; con el fin de que sepan captar en cada mensaje sentimientos y experiencias que se esconden detrás de cada palabra emitida por sus colaboradores.





- Incitar en el líder, la búsqueda de soluciones en conjunto con el colaborador, basadas en un proceso de retroalimentación.

# 3.10.4 Descripción

# 3.10.4.1 Realizar una preparación previa:

Antes de brindar retroalimentación, es necesario que el líder realice una preparación previa, que comprende definir de manera clara sobre el tema que se va a tratar, las razones que motivan la misma, las conductas que se van a retroalimentar y los acuerdos que se desean tener. Una planeación adecuada del proceso de retroalimentación que se desea aplicar demuestra la importancia que el líder da a esta herramienta tan enriquecedora.

## 3.10.4.2 Expresarse de manera clara, directa y concreta:

Es importante que al momento de brindar retroalimentación, el líder se refiera a los comportamientos específicos del colaborador y sobre los que se desea llevarla a cabo evitando comentarios generales, expresándose de manera clara y natural, sin tratar de adoptar el papel de mandatario; debe centrarse a revisar que actividades fueron realizadas equivocadamente, y nunca debe juzgarse las actitudes emocionales del colaborador.

# 3.10.5 Comenzar resaltando lo positivo, y exponer lo negativo como algo que se puede mejorar:

Al momento de dar retroalimentación es de mucha ayuda, iniciar resaltando lo positivo o las fortalezas del colaborador, esto minimizará la tensión, la retroalimentación no será percibida como una crítica y el colaborador la recibirá con mente más abierta.

El líder no debe dejar de proyectar su confianza en los colaboradores, al exponer situaciones negativas, debe resaltar situaciones o actitudes positivas del empleado y





por las que considera se sabrá solucionar los inconvenientes presentados o evitar situaciones similares, demostrando así que la imagen que tiene de su colaborador aun es positiva.

# 3.10.6 Escuchar los puntos de vista del colaborador sobre los puntos observados en la retroalimentación, emplear las técnicas de escucha activa:

La comunicación es un proceso muy importante en la Retroalimentación; en este aspecto, es necesario que el líder comprenda que oír no es lo mismo que escuchar; escuchar requiere, dedicar tiempo y prestar atención a la persona emisora, con el fin de que sienta que está siendo escuchado atentamente, con interés y con respeto, para que así se comunique con mayor libertad durante todo el proceso de retroalimentación.

La Escucha Activa proporciona gran cantidad de información importante, ya que involucra el captar cada detalle de la forma de comunicarse, como tono de voz, postura, presencia física, titubeos, expresiones faciales, y cualquier otra emoción perceptible en las expresiones del emisor.

Las técnicas de escucha activa permitirán al líder escuchar y comprender mejor al colaborador que está recibiendo retroalimentación; la instrumentación de las estas técnicas se detalla a continuación, para lo cual se ha considerado las metodologías expuestas por Richard Y. Chang en su libro "Trabajar en Equipo para Triunfar":

#### Emplear Respuestas no verbales:

Mirara a los ojos del que habla Asentir con la cabeza Inclinar el cuerpo hacia quien está hablando

#### Parafraseando:

El parafrasear es una técnica que permite comprender exactamente lo que la otra persona está diciendo logrando ser un oyente atento. Evita tener que aclarar puntos que creía haber tenido. Permite además clarificar el mensaje del emisor, ayudando a una mejor comprensión.

Como ejemplos tenemos expresar frases como: "Lo que usted dice es...", "Según entiendo,...", "Comprendo que..."





El empleo de esta técnica requiere que el líder escuche atentamente sin interrupciones; parafrasear las palabras que expondrá el colaborador, demostrará atención por parte del líder, quien debe ser prudente y muy natural.

#### Inferencia en las connotaciones:

Comprende exponer cuestiones que se deducen de lo escuchado, sin manipular el mensaje; su propósito es demostrar un interés genuino por el mensaje que se está transmitiendo. Se puede exponer frases como "De lo que deduzco que...", "Ayudaría esto a "

#### Invitación a Proseguir:

Consiste en alentar al emisor a continuar explicando sus ideas o mensaje, esto conlleva a una mejor comprensión del tema tratado, promoviendo la amplitud de criterio. Se puede incluir frases como "Podría darme un ejemplo...", "Cuénteme más al respecto..."

#### Buceo de los sentimientos subyacentes

Es muy necesario aplicar esta técnica cuando en el mensaje, el emisor transmite también aspectos emocionales; por lo que, el líder debe mostrarse sensible ante los aspectos tratados, mostrando empatía. Se puede considerar frases como "Imagino como debió sentirse...", "Me imagino que eso le causo molestia..."

# 3.10.7 Explorar alternativas para encontrar las posibles soluciones

Luego de que el líder haya expuesto las conductas que requerían retroalimentación y que a su vez a escuchado los puntos de vista de su colaborador, el siguiente aspecto a considerar, es la importancia de explicar a su seguidor, las actividades que sugiere para mejorar el desempeño; sin embargo, debe brindar al supervisado la oportunidad de sugerir mejoras o exponer su propio plan, luego en conjunto definir qué actividad o cambios se requerirá para mejor el desempeño. El ofrecer la oportunidad de sugerir ideas, asegura una mayor aceptación y compromiso por parte del seguidor a desarrollar las tareas que se definirán luego de la retroalimentación.





## 3.10.8 Reconocimiento en público y retroalimentación privada

Todo colaborador quiere sentirse apreciado y reconocido positivamente por sus logros, el reconocimiento público es una fuerza muy motivadora y que fomenta en el empleado la búsqueda de nuevas y más oportunidades de desarrollo.

Es por tanto imprescindible que el líder dedique parte de su tiempo, para reunir a su grupo de trabajo y demostrar el agradecimiento y satisfacción que siente hacia su colaborador por el cumplimiento de una tarea asignada o metas laborales asignadas; pero incluso, puede emplear ésta técnica en casos de algún logro personal, esto hará que el colaborador sienta que su vida fuera del ámbito laboral también es de interés de sus amigos y compañeros de trabajo.

En cuanto a la retroacción privada, consiste que, en caso de errores o falencias de los colaboradores, estos sean tratados de manera privada entre el líder y el miembro del equipo involucrado; evitando realizar críticas destructivas. Es importante dar una retroalimentación sin ofender ni hacer daño, demostrando interés sobre el problema ocurrido, la retroalimentación se debe dar como le gustaría recibir.





#### 3.11 Conclusiones

- Los temas tratados se han planteado considerando el modelo de Daniel Goleman, y se ha buscado analizar aspectos muy importantes que el líder debe desarrollar, luego de haber obtenido los resultados del Diagnóstico, se ha puesto énfasis en el efecto de las emociones en el entorno laboral, un buen conocimiento y control de las mismas, la automotivación como parte del motor que mueve al equipo de trabajo, y el efecto que puede tener las actitudes negativas del líder sobre sus colaboradores.
- Las competencias emocionales, permitirán identificar nuestras propias emociones, saber el por qué de su origen, para así poder controlarlas y evitar que se conviertan en enemigas, el líder deberá buscar aumentar su autoestima confiar en sus capacidades y responsabilizarse por sus acciones y decisiones incorrectas, eso generará que sus colaboradores le consideren una persona auténtica.
- La comunicación es una herramienta a la cual el líder debe dar mayor importancia, puesto que es él el intermediario entre la gente a su cargo y la institución, debe proporcionar información real, importante y completa, evitando generar en sus colaboradores inseguridades que puedan alterar el buen desempeño del equipo; su comunicación verbal debe ser congruente con la no verbal.
- Un equipo de trabajo que se sienta identificado con su líder, que vea en él no sólo al dirigente sino también al amigo que estará al frente aun cuando el horizonte se torne oscuro, logrará sinergia y habrá mayor protagonismo de cada colaborador. Un líder emocionalmente inteligente generará en su equipo apertura en la comunicación y respeto hacia las diferencias interpersonales de cada uno de los miembros.
- Aunque recibir feedback no siempre es bien recibido, pero el líder debe ser capaz de recibirlo con una mente abierta, evitar estar a la defensiva respecto de las sugerencias para mejorar sus destrezas, actitudes o productividad.
- En el ámbito laboral, el efecto Pigmalión comprende que, la imagen formada por el líder sobre sus seguidores, influye en gran medida sobre el desempeño de los mismos, ya que esa imagen puede ser percibida afectando incluso a su





autoestima. De ahí que es importante procurar crear expectativas de alto rendimiento, con el fin de que el nivel de productividad llegue a niveles inesperados.

- En toda Institución se debe aceptar la diversidad, que los funcionarios independientemente de su sexo, cultura, religión o ideología sean tratados de igual manera; lo importante es saber aprovechar los beneficios que esa diversidad ofrece, y que pueden ser importantes al momento de realizar tareas complejas o tomar decisiones eficientes.
- La retroalimentación muchas veces suele ser vista por los empleados como una crítica sobre su desempeño, pero eso se debe en gran parte a que los jefes aplican mucha crítica en la misma, considerando erróneamente que ello permitirá un desempeño óptimo. Para que la retroalimentación tenga resultados positivos, es necesario eliminar críticas destructivas que afecten el estado emocional y la autoestima del colaborador; por ende, al dar retroalimentación no se centre únicamente en las cosas malas, sino también resalte las cosas positivas y resultados eficientes que el colaborador haya alcanzado. Además, es muy motivador saber que aunque hubo un fracaso el líder aun confía y espera lo mejor de mí. Sin embargo, esto no quiere decir que la retroalimentación para que sea efectiva debe estar llena de elogios, sino en el caso de errores, analice en conjunto las razones de su ocurrencia, escuche activamente los justificativos que el empleado exponga, y busquen la solución, invítele a que sea él mismo quien la encuentre y la ejecute.
- La escucha activa conlleva interés y comprensión por parte del líder hacia su colaborador, comprende captar, definir, y responder correctamente a los sentimientos y emociones que se expresan a través de ese mensaje, recordando que el mensaje no verbal proporciona gran información, y que del interés que se proyecte por parte del receptor dependerá la libertad y confianza del emisor para comunicarse.





# **CONCLUSIONES GENERALES**

- Mediante el desarrollo de esta tesis se logró cumplir con el objetivo de evidenciar la relación entre Inteligencia Emocional y el liderazgo del talento humano por parte de los jefes departamentales, jefes de área y jefes de equipo o supervisores, del Servicio de Rentas Internas Regional Austro Cuenca, identificando la influencia del coeficiente emocional de los líderes sobre sus colaboradores, así como los hábitos negativos que pueden obstaculizar el éxito en las aptitudes tanto personales como sociales de cada directivo.
- A lo largo del proceso se ha logrado identificar que las aptitudes de la inteligencia emocional son aplicadas por los líderes, existiendo problemática en ciertos aspectos que fueron determinados en base a los criterios obtenidos por los colaboradores.
- Se conoció cuál es la percepción de los colaboradores sobre los comportamientos emocionales de los líderes, logrando de esta manera ubicar la problemática y a su vez la generación de propuestas para contrarrestar los mismos.





# RECOMENDACIONES GENERALES

Una vez culminada la tesis proponemos a la Institución:

- Solicitar al departamento de Recursos Humanos realizar las gestiones necesarias para la aplicación de las estrategias generadas, con el fin de neutralizar la problemática existente, misma que es la causante de malestar y falta de compromiso entre los miembros del equipo.
- Una vez puesta en marcha la ejecución de la propuesta realizar evaluaciones en forma periódica y vigilar que se dé cumplimiento con la aplicación de Inteligencia Emocional por parte de los líderes en el manejo del Talento Humano en todas las áreas de la Institución.
- Generar en los miembros del equipo una cultura de compañerismo y unidad basados en los principios fundamentales de Inteligencia Emocional, para incentivar al compromiso e integración de los individuos en cada uno de los departamentos.
- Incentivar con más frecuencia a los colaboradores a la generación de ideas y nuevas propuestas para un mejor desarrollo de las actividades.
- Concientizar a los líderes así como a lo colaboradores sobre la importancia que tiene el desarrollo de la Inteligencia Emocional en el cumplimiento de las funciones diarias así como en el aspecto personal.





# **ANEXOS**

## ANEXO N.- 1



Cuenca, a 27 de septiembre de 2011

Ing.
Xavier Ortega Vásquez (MBA)
DIRECTOR DE LA MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS DE LA
UNIVERSIDAD POLITECNICA SALESIANA, SEDE CUENCA

De mis consideraciones:

Autorizo a la Ing. Miriam Bustos y a la Ing. Narcisa Guachichulca, egresadas de la Maestría en Administración de Empresas de la Universidad Politécnica Salesiana, para que desarrollen en el Servicio de Rentas Internas Regional Austro Cuenca, el Proyecto de Tesis "Propuesta para Incentivar la Aplicación de la Inteligencia Emocional en el Liderazgo del Talento Humano dentro del Servicio de Rentas Internas Regional Austro Cuenca", debo indicar que el mismo, constituye un tema de mucho interés y aporte para la Institución que dirijo.

Particular que pongo en su conocimiento para los fines pertinentes.

Dr. Manolo Foras B. DIRECTOR REGIONAL DEL AUSTRO SERVICIO DE RENTAS INTERNAS

Atentamente

SRi.gob.ec





Cuenca, a 30 de abril de 2012

Econ.

César Vásquez

DIRECTOR DE LA MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS DE LA UNIVERSIDAD POLITECNICA SALESIANA, SEDE CUENCA

Ciudad.-

De mis consideraciones:

Autorizo a la Ing. Miriam Bustos y a la Ing. Narcisa Guachichulca, egresadas de la Maestría en Administración de Empresas de la Universidad Politécnica Salesiana, para que desarrollen en el Servicio de Rentas Internas Regional Austro Cuenca, el Proyecto de Tesis "Propuesta para la Aplicación de la Inteligencia Emocional en el Liderazgo del Talento Humano dentro del Servicio de Rentas Internas Regional Austro Cuenca", debo indicar que el mismo, constituye un tema de mucho interés y aporte para la Institución que dirijo.

Particular que pongo en su conocimiento para los fines pertinentes.

Atentamente

Ing Com. Jaime Ordóñez Andrade DIRECTOR REGIONAL DEL AUSTRO,

SERVICIO DE RENTAS INTERNAS.

SRi.gob.ec





# ANEXO N.- 2

#### **CUESTIONARIO DE INTELIGENCIA EMOCIONAL**

Por medio del presente, me dirijo a usted con la finalidad de solicitar su valiosa colaboración con el siguiente cuestionario, que permitirá obtener información para nuestra investigación sobre el manejo de la Inteligencia Emocional en el liderazgo del personal a su cargo. Sus respuestas son muy importantes y permitirán saber que mejoras se requieren: este cuestionario busca ser un punto de partida para progresar hacia un alto grado de eficacia

en su liderazgo		0400	tionario basca ser an p	anto ac p	<i>,</i> , , , ,	ida para progres	ar riacia i	u (	arto grado de v	
(Marque con ur	a X)									
Indicador Auto	conocimien	to:								
1.	Tiene conc	ienci	a de sus emociones mi	entras las	ex	perimenta				
Siempre			Casi Siempre			Rara Vez			Nunca	
2.	Al tomar u	na de	ecisión, se deja llevar p	or sus est	ado	s de ánimo				
Siempre			Casi Siempre			Rara Vez			Nunca	
3.	Reflexiona	e ide	entifica las causas reale	s de sus e	emo	ciones				
Siempre			Casi Siempre			Rara Vez			Nunca	
4.	Sabe cuále	s sor	ı sus fortalezas y debilio	dades						
Siempre			Casi Siempre			Rara Vez			Nunca	
5.	Acepta las	opin	iones de los demás, sin	que ello	le c	ause molestias				
Siempre			Casi Siempre			Rara Vez			Nunca	
6.	Confía en s	su int	uición para dar respue	stas a un	pro	blema				
Siempre			Casi Siempre			Rara Vez			Nunca	
7.	Se avergüe	enza (	cuando comete un erro	or						
Siempre			Casi Siempre			Rara Vez			Nunca	





Indicador Autorregulac	ción/Autocontrol:		
8. Cuando la	relación entre un compañero de	trabajo y usted es tensa, se enfac	da
Siempre	Casi Siempre	Rara Vez	Nunca
9. Se atorme	enta fácilmente con temas sin imp	ortancia	
Siempre	Casi Siempre	Rara Vez	Nunca
10. Le es fác	il aceptar otros valores diferentes	a los suyos	
Siempre	Casi Siempre	Rara Vez	Nunca
11. Para hac	er bien un trabajo, necesita que lo	o estimulen	
Siempre	Casi Siempre	Rara Vez	Nunca
12. Se adapt	a fácilmente ante un cambio en la	ns políticas, tareas o guías, aplicad	das en la Institución
Siempre	Casi Siempre	Rara Vez	Nunca
13. Ante ma	los momentos vividos, considera c	que su recuperación es larga	
Siempre	Casi Siempre	Rara Vez	Nunca
14. En su tra	bajo suele asignarse metas muy e	levadas	
Siempre	Casi Siempre	Rara Vez	Nunca
Indicador Motivación: 15. Se prepa	ira continuamente, incrementando	o su capital intelectual	
Siempre	Casi Siempre	Rara Vez	Nunca
16. Busca m	nejorar las oportunidades que le po	ermiten avanzar más allá de su p	osición actual
Siempre	Casi Siempre	Rara Vez	Nunca
17. Es capaz	de automotivarse para aprender,	estudiar, aprobar o conseguir al	
Siempre	Casi Siempre	Rara Vez	Nunca





18. Sabe o	crear y det	ectar oportunidades							
Siempre		Casi Siempre			Rara Vez			Nunca	
19. Ante u	ın problem	na laboral, busca la so	lución antici	pár	ndose a los demá	ás			
Siempre		Casi Siempre			Rara Vez			Nunca	
20. Consid	dera que la	s circunstancias adve	rsas son una	ор	ortunidad				
Siempre		Casi Siempre			Rara Vez			Nunca	
		del equipo de trabajo yudarle a buscar una	-	ificu	ultad en la labor	a él enco	ome	endada, dedic	a parte
Siempre		Casi Siempre			Rara Vez			Nunca	
Siempre		Casi Siempre  ara dar retroalimenta			Rara Vez	sus seguid	dore	Nunca	
				ļ					
Siempre		Casi Siempre			Rara Vez			Nunca	
24. Cuano escucharlo		sus colaboradores pa	arece tener	pre	ocupaciones, le	hace sab	er (	que está disp	uesto a
Siempre		Casi Siempre			Rara Vez			Nunca	
25. Es sus	ceptible a	todo lo que pueda oc	urrir en su c	írcu	ılo laboral		-		
Siempre		Casi Siempre			Rara Vez			Nunca	
26. Tiene	dificultad (	de conversar con pers	sonas que tie	ene	n puntos de vista	a opuesto	s a	los suyos	
Siempre		Casi Siempre			Rara Vez			Nunca	
27. Puede	hacer fáci	lmente amistad con g	gente que tie	ene	diferentes valor	es, ideolo	gía	s, y puntos de	vista
Siempre		Casi Siempre			Rara Vez			Nunca	





	G: C'	D 1/		
Siempre	Casi Siempre	Rara Vez	Nunca	
cador Habilidade	s Sociales:			
29. Investi	ga sobre los rumores que pued	den intranquilizar a sus colab	oradores	
Siempre	Casi Siempre	Rara Vez	Nunca	
30. Cuand	o presenta una idea a sus segu	idores, reconoce con facilida	d si ellos captan su mens	aje
Siempre	Casi Siempre	Rara Vez	Nunca	
31. Sabe c	omunicar sentimientos de mo	do eficaz		
Siempre	Casi Siempre	Rara Vez	Nunca	
<u> </u>	Casi Siempre			ente q
32. Es co expresar				ente q
32. Es co expresar Siempre	nsciente de que sus movimie	entos corporales estén acor	de con lo que verbalm	
32. Es co expresar Siempre	Casi Siempre	entos corporales estén acor	de con lo que verbalm	
32. Es co expresar Siempre  33. Deter laborales Siempre	Casi Siempre	Rara Vez  Rara Vez  Rara Vez  Rara Vez	de con lo que verbalm  Nunca es para disminuir los o	desacue
32. Es co expresar Siempre  33. Deter laborales Siempre  34. Si uno	Casi Siempre  Casi Siempre  Casi Siempre	Rara Vez  Rara Vez  Rara Vez  Rara Vez	de con lo que verbalm  Nunca es para disminuir los o	desacue
32. Es co expresar Siempre  33. Deter laborales Siempre  34. Si uno integre	Casi Siempre  Casi Siempre  Casi Siempre  Casi Siempre	Rara Vez  Rara Vez  Rara Vez  Rara Vez  Rara Vez  Rara Vez	de con lo que verbalm  Nunca es para disminuir los o  Nunca po, consensa un medio	desacue





# ANEXO N.- 3

#### **CUESTIONARIO DE INTELIGENCIA EMOCIONAL**

Por medio del presente, me dirijo a usted con la finalidad de solicitar su valiosa colaboración con el siguiente cuestionario, que permitirá obtener información para nuestra investigación sobre el manejo de la Inteligencia Emocional en el liderazgo por parte de sus superiores. El objetivo es identificar por medio de su opinión las falencias que se tienen a nivel interno, y así saber que mejoras se requieren, y que beneficien a su desarrollo humano y profesional.

1: Siempre 2: Casi Siempre	3: Rara vez 4				4: Nunca							
	Jefe del Departamento			Jefe de Área				Jefe de Equipo/Supervisor				
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Indicador Autoconocimiento:												
Sus superiores tiene conciencia de las emociones mientras las experimenta     Al tomar una decisión, sus dirigentes se												
dejan llevar por sus estados de ánimo												
Sus directivos suelen reflexionar sobre las causas o el por qué de sus emociones o estados de ánimo												
Sus superiores tiene conciencia plena de sus fortalezas y debilidades												
5. Sus dirigentes tiene apertura para aceptar la retroalimentación de las personas												
6. Sus superiores transmiten ser una persona segura de sí mismos												
7. Sus directivos aceptan la responsabilidad que originan sus decisiones incorrectas												
Indicador Autorregulación/Autocontrol:												
Sus directivos pierde fácilmente el control de sí mismo cuando la relación con un compañero de trabajo es tensa												
Sus dirigentes controlan los impulsos ante situaciones estresantes												
Sus superiores aceptan fácilmente a personas con valores diferentes a los de ellos												
11. Para hacer bien un trabajo, sus dirigentes necesitan que los estimulen												
12. Sus dirigentes manifiestan malestar cuando												





los planes son cambiados a último momento								
13. Sus superiores se recuperan fácilmente								
ante situaciones difíciles	$\vdash$	_	_					
14. Sus directivos suelen exigirse a si mismo metas muy elevadas								
Indicador Motivación:		i						
15. Sus dirigentes buscan día a día prepararse								
para incrementar su capital intelectual								
16. Sus superiores buscan constantemente		+						
mejorar las oportunidades que les permitan								
avanzar más allá de su posición actual								
17. Sus dirigentes son capaces de								
automotivarse para aprender, estudiar,								
aprobar o conseguir algo								
18. Sus dirigentes suelen crear y detectar								
oportunidades								
19. Ante un problema laboral, sus superiores								
toman decisiones prácticas, anticipándose a								
los demás								
20. Frente a circunstancias adversas, sus								
directivos proyectan en sus colaboradores								
optimismo vislumbrándolas como una								
oportunidad								
21. Sí un miembro del equipo de trabajo								
presenta dificultad en la labor a él								
encomendada, sus superiores dedican parte								
de su tiempo para ayudarle a buscar una								
solución								
Indicador Empatía:	ı ı		1					
22. Sus dirigentes se percatan de los estados de ánimo y emociones de sus colaboradores								
23. Sus directivos dedican tiempo para dar		-						
retroalimentación oportuna y constructiva								
24. Sus superiores se interesan por sus								
colaboradores, tanto por sus problemas								
laborales como personales								
25. Sus dirigentes son susceptibles a todo lo								
que pueda ocurrir en su círculo laboral								
26. Sus directivos tienen dificultad de conversar								
con personas que tienen puntos de vista								
opuestos a los suyos								
27. Sus superiores establecen fácilmente								
amistad con gente que tiene diferentes								
valores, ideologías, y puntos de vista								
28. Sus dirigentes escuchan los puntos de vista								
de los demás cuando toman una decisión,								
considerando sus circunstancias y								
sentimientos								
Indicador Habilidades Sociales:			1			, ,		
29. Sus superiores evitan rumores que puedan								
intranquilizarlos, manteniéndoles								





informados						
<ol> <li>Cuando sus directivos presentan una idea a sus seguidores, están pendientes de que entiendan su mensaje</li> </ol>						
31. Sus directivos saben comunicar sus sentimientos de modo eficaz						
32. Al comunicarse con sus colaboradores, sus directivos transmiten credibilidad, existiendo coherencia entre lo que expresa verbalmente y lo que transmite con sus gestos o expresiones faciales.						
33. Sus superiores determinan con facilidad compromisos entre sus colaboradores para disminuir los desacuerdos laborales						
34. Si uno de los compañeros de trabajo se encuentra al margen del equipo, sus dirigentes consensan un medio para que se integre						
35. Sus superiores fomentan el trabajo en equipo, promoviendo la interacción de los miembros para la toma de decisiones						

Muchas gracias por su colaboración





# ANEXO N.- 4

# TABULACIÓN DE ENCUESTAS

## **AUTOCONOCIMIENTO**

1. ¿Sus superiores tienen conciencia de las emociones mientras las experimenta?

		TABLA # 1 CONCIENCIA DE LAS EMOCIONES												
				LIDERES										
	Jefe del Departamento	Jefe del Departamento %	LIDERES ENCUESTAS	LIDERES %										
SIEMPRE	30	31%	16	27%	6	32%	11	50%						
CASI SIEMPRE	30	31%	26	43%	7	37%	11	50%						
RARA VEZ	31	32%	32%	0	0%									
NUNCA	7	7%	0%	0	0%									
TOTAL	98	100%	100%	22	100%									

2. ¿Al tomar una decisión, sus dirigentes se dejan llevar por sus estados de ánimo?

		TABLA # 2 ESTADO DE ANIMO											
				LIDERES									
	Jefe del Departamento	Jefe del Departamento %	LIDERES ENCUES TAS	LIDERES %									
SIEMPRE	7	7%	3	5%	0	0%	0	0%					
CASI SIEMPRE	21	21%	10	17%	4	21%	0	0%					
RARA VEZ	46	47%	28	47%	6	32%	19	86%					
NUNCA	24	24%	47%	3	14%								
TOTAL	98	100%	100%	22	100%								

3. ¿Sus directivos suelen reflexionar sobre las causas o el porqué de sus emociones o estados de ánimo?





	TABLA# 3 CAUSAS DE LAS EMOCIONES											
	COLABORADORES LIDERES											
	Jefe del Departamento	LIDERES ENCUESTAS	LIDERES %									
SIEMPRE	18	18%	12	20%	6	32%	8	36%				
CASI SIEMPRE	26	27%	23	38%	9	47%	13	59%				
RARA VEZ	34	35%	13	22%	3	16%	1	5%				
NUNCA	20	20%	5%	0	0%							
TOTAL	20         20%         12         20%         1         5%         0         0%           98         100%         60         100%         19         100%         22         100											

4. ¿Sus superiores tiene conciencia plena de sus fortalezas y debilidades?

		TABLA # 4 CONCIENCIA FORTALEZAS Y DEBILIDADES											
			LIDERES										
	Jefe del Departamento	Departamento Llefe de Area La Fourino/Supervisor											
SIEMPRE	27	28%	19	32%	7	37%	8	36%					
CASI SIEMPRE	40	41%	25	42%	7	37%	11	50%					
RARA VEZ	29	30%	15	25%	5	26%	3	14%					
NUNCA	2	2%	0%	0	0%								
TOTAL	98	100%	100%	22	100%								

5. ¿Sus dirigentes tienen apertura para aceptar la retroalimentación de las personas?

		TABLA# 5 APERTURA/RETROALIMENTACIÓN											
	COLABORADORES LIDERES												
	Jefe del Departamento	LIDERES ENCUESTAS	LIDERES %										
SIEMPRE	33	34%	24	40%	8	42%	7	32%					
CASI SIEMPRE	25	26%	17	28%	5	26%	14	64%					
RARA VEZ	31	32%	32%	1	5%								
NUNCA	9	9%	0%	0	0%								
TOTAL	98 100% 60 100% 19 100% 22 100%												

6. ¿Sus superiores transmiten ser una persona segura de sí mismos?





		TABLA # 6 PERSONA SEGURA DE SÍ MISMA										
		COLABORADORES										
	Jefe del Departamento	Jefe del Jefe de Jefe de Jefe de Área Jefe de Faujno/Supervisor						LIDERES %				
SIEMPRE	46	47%	32	53%	9	47%	8	36%				
CASI SIEMPRE	27	28%	12	20%	7	37%	9	41%				
RARA VEZ	21	21%	15	25%	3	16%	5	23%				
NUNCA	4	4%	0%	0	0%							
TOTAL	98	100%	60	100%	19	100%	22	100%				

7. ¿Sus directivos aceptan la responsabilidad que originan sus decisiones incorrectas?

LIDERES: ¿Se avergüenza cuando comete un error?

		TABLA # 7 RES PONS ABILIDAD DECIS IONES INCORRECTAS										
		COLABORADORES										
	Jefe del Departamento	Jefe del Jefe del Jefe de Área Jefe de Fouino Supervisor										
SIEMPRE	33	34%	22	37%	10	53%	3	14%				
CASI SIEMPRE	28	29%	19	32%	4	21%	7	32%				
RARA VEZ	26	27%	13	22%	4	21%	11	50%				
NUNCA	11	11%	5%	1	5%							
TOTAL	98	100%	60	100%	19	100%	22	100%				

# AUTOREGULACION/AUTOCONTROL

8. ¿Sus directivos pierden fácilmente el control de sí mismo cuando la relación con un compañero de trabajo es tensa?

		TABLA # 8 DIRECTIVO PIERDE EL CONTROL										
		COLABORADORES										
	Jefe del Departamento	Jefe del Jefe de Jefe de Área Jefe de Faujno/Supervisor										
SIEMPRE	12	12%	6	10%	0	0%	0	0%				
CASI SIEMPRE	13	13%	6	10%	3	16%	0	0%				
RARA VEZ	39	40%	26	43%	11	58%	17	77%				
NUNCA	34	35%	22	37%	5	26%	5	23%				
TOTAL	98	100%	100%	22	100%							

9. ¿Sus dirigentes controlan los impulsos ante situaciones estresantes?





# LIDERES: ¿Se atormenta fácilmente con temas sin importancia?

		TABLA # 9 CONTROL DE IMPULSOS										
				LIDE	ERES							
	Jefe del Departamento	Departamento   Jefe de Area   Fauino/Supervisor										
SIEMPRE	29	30%	19	32%	5	26%	0	0%				
CASI SIEMPRE	36	37%	31	52%	11	58%	1	5%				
RARA VEZ	23	23%	9	15%	3	16%	11	50%				
NUNCA	10	10 10% 1 2% 0 0%										
TOTAL	98	100%	60	100%	19	100%	22	100%				

10. ¿Sus superiores aceptan fácilmente a personas con valores diferentes a los de ellos?

		TABLA # 10 ACEPTACIÓN PERS ONAL VALORES DIFERENTES										
		COLABORADORES										
	Jefe del Departamento	Jefe del Jefe de Jefe de Jefe de Faujno/Supervisor										
SIEMPRE	36	37%	26	43%	7	37%	10	45%				
CASI SIEMPRE	31	32%	23	38%	4	21%	11	50%				
RARA VEZ	24	24%	7	12%	6	32%	1	5%				
NUNCA	7	7 7% 4 7% 2 11% 0										
TOTAL	98	100%	60	100%	19	100%	22	100%				

11. ¿Para hacer bien un trabajo, sus dirigentes necesitan que los estimulen?

		TABLA # 11 NECES IDAD DE ES TIMULO									
		COLABORADORES									
	Jefe del Departamento	Jefe del Jefe de Jefe de Jefe de Faujno Supervisor									
SIEMPRE	5	5%	2	3%	0	0%	1	5%			
CASI SIEMPRE	11	11%	9	15%	2	11%	1	5%			
RARA VEZ	52	53%	29	48%	9	47%	13	59%			
NUNCA	30	30 31% 20 33% 8 42% 7									
TOTAL	98	100%	60	100%	19	100%	22	100%			

12. ¿Sus dirigentes manifiestan malestar cuando los planes son cambiados a último momento?





		TABLA # 12 MALES TAR CAMBIOS A ÚLTIMO MOMENTO										
		COLABORADORES										
	Jefe del Departamento	Jefe del Jefe de Jefe de Jefe de Fanino/Supervisor										
SIEMPRE	21	21%	10	17%	3	16%	11	50%				
CASI SIEMPRE	37	38%	22	37%	6	32%	10	45%				
RARA VEZ	34	35%	24	40%	8	42%	1	5%				
NUNCA	6	6 6% 4 7% 2 11%										
TOTAL	98	100%	60	100%	19	100%	22	100%				

13. ¿Sus superiores se recuperan fácilmente ante situaciones difíciles? LIDERES: ¿Ante malos momentos vividos, considera que su recuperación es larga?

		TABLA # 13 SITUACIONES DIFÍCILES										
		COLABORADORES										
	Jefe del Departamento	Jefe del Jefe de Jefe de Área Jefe de Famino/Supervisor										
SIEMPRE	33	34%	21	35%	6	32%	0	0%				
CASI SIEMPRE	42	43%	27	45%	9	47%	1	5%				
RARA VEZ	16	16%	10	17%	3	16%	13	59%				
NUNCA	7	8	36%									
TOTAL	98	100%	60	100%	19	100%	22	100%				

14. ¿Sus directivos suelen exigirse a sí mismo metas elevadas?

		TABLA # 14 EXIGENCIA DE METAS									
		LIDI	ERES								
	Jefe del Departamento	Departamento Lefe de Area Fouino/Supervisor									
SIEMPRE	36	37%	17	28%	6	32%	6	27%			
CASI SIEMPRE	36	37%	32%	12	55%						
RARA VEZ	24	24%	24	40%	7	37%	3	14%			
NUNCA	2	2 2% 0 0% 0 0% 1 5%									
TOTAL	98	100%	60	100%	19	100%	22	100%			

# **MOTIVACIÓN**

15. ¿Sus dirigentes buscan día a día prepararse para incrementar su capital intelectual?





		TABLA # 15 PREPARACIÓN/CAPITAL INTELECTUAL										
		COLABORADORES										
	Jefe del Departamento	Departemente   Iefe de Area   Fouino/Supervisor										
SIEMPRE	38	39%	17	28%	8	42%	11	50%				
CASI SIEMPRE	33	34%	19	32%	1	5%	9	41%				
RARA VEZ	21	21%	20	33%	8	42%	2	9%				
NUNCA	6	6%	11%	0	0%							
TOTAL	98	100%	60	100%	19	100%	22	100%				

16. ¿Sus superiores buscan constantemente mejorar las oportunidades que les permitan avanzar más allá de su posición actual?

		TABLA # 16 MEJORAR OPORTUNIDADES										
		COLABORADORES										
	Jefe del Departamento	Departamento   Jefe de Area										
SIEMPRE	33	34%	18	30%	7	37%	12	55%				
CASI SIEMPRE	32	33%	16	27%	5	26%	8	36%				
RARA VEZ	22	22%	21	35%	3	16%	2	9%				
NUNCA	11	11%	21%	0	0%							
TOTAL	98	100%	60	100%	19	100%	22	100%				

17. ¿Sus dirigentes son capaces de automotivarse para aprender, estudiar, aprobar o conseguir algo?

		TABLA # 17 AUTOMOTIVACIÓN									
		LIDI	RES								
	Jefe del Departamento	Departamento   Jefe de Area   Fouino/Supervisor									
SIEMPRE	39	40%	22	37%	8	42%	14	64%			
CASI SIEMPRE	29	30%	18	30%	4	21%	7	32%			
RARA VEZ	26	27%	17	28%	6	32%	1	5%			
NUNCA	4	4%	5%	0	0%						
TOTAL	98	100%	60	100%	19	100%	22	100%			

18. ¿Sus dirigentes suelen crear y detectar oportunidades?





		TABLA # 18 CREAR Y DETECTAR OPORTUNIDADES										
				LIDI	ERES							
	Jefe del Departamento	Departamento   Jefe de Area										
SIEMPRE	35	36%	19	32%	10	53%	6	27%				
CASI SIEMPRE	31	32%	19	32%	3	16%	13	59%				
RARA VEZ	25	26%	18	30%	5	26%	3	14%				
NUNCA	7	7% 4 7% 1 5% 0 0%										
TOTAL	98	100%	60	100%	19	100%	22	100%				

19. ¿Ante un problema laboral, sus superiores toman decisiones prácticas, anticipándose a los demás?

		TABLA # 19 TOMA DE DECISIONES PRÁCTICAS										
		COLABORADORES LIDERES										
	Jefe del Departamento	Departamento   Jefe de Area										
SIEMPRE	21	21%	15	25%	6	32%	5	23%				
CASI SIEMPRE	42	43%	22	37%	8	42%	16	73%				
RARA VEZ	30	30 31% 18 30% 3 16%										
NUNCA	5	5 5% 5 8% 2 11% 0 0%										
TOTAL	98	100%	60	100%	19	100%	22	100%				

20. ¿Frente a circunstancias adversas, sus directivos proyectan en sus colaboradores optimismo vislumbrándolas como una oportunidad?

		TABLA#20 PROYECTAR OPTIMISMO										
		COLABORADORES										
	Jefe del Departamento	Departamento   Jefe de Area   Fauino/Supervisor										
SIEMPRE	27	28%	15	25%	5	26%	8	36%				
CASI SIEMPRE	27	28%	17	28%	3	16%	11	50%				
RARA VEZ	34	35%	37%	3	14%							
NUNCA	10	10%	21%	0	0%							
TOTAL	98	100%	60	100%	19	100%	22	100%				

21. ¿Sí un miembro del equipo de trabajo presenta dificultad en la labor a él encomendada, sus superiores dedican parte de su tiempo para ayudarle a buscar una solución?





		TABLA # 21 BÚSQUEDA SOLUCIÓN										
				LIDI	ERES							
	Jefe del Departamento	Departamento   Jefe de Area   Fouino/Supervisor										
SIEMPRE	31	32%	20	33%	9	47%	13	59%				
CASI SIEMPRE	26	27%	17	28%	4	21%	9	41%				
RARA VEZ	29	30%	15	25%	5	26%	0	0%				
NUNCA	12	12%	5%	0	0%							
TOTAL	98	100%	60	100%	19	100%	22	100%				

# **EMPATÍA**

22. ¿Sus dirigentes se percatan de los estados de ánimo y emociones de sus colaboradores?

		TABLA # 22 ESTADO DE ÁNIMO Y EMOCIONES									
				LIDE	RES						
	Jefe del Departamento	Departamento   Jefe de Area   Fauino/Supervisor									
SIEMPRE	27	28%	20	33%	4	21%	7	32%			
CASI SIEMPRE	29	30%	13	22%	6	32%	15	68%			
RARA VEZ	29	30%	16	27%	7	37%	0	0%			
NUNCA	13	13 13% 11 18% 2 11% 0 0%									
TOTAL	98	100%	60	100%	19	100%	22	100%			

23. ¿Sus directivos dedican tiempo para dar retroalimentación oportuna y constructiva?

		TABLA # 23 RETROALIMENTACIÓN OPORTUNA									
		COLABORADORES									
	Jefe del Departamento	Departamento   Jefe de Area   Fauino/Supervisor									
SIEMPRE	24	24%	15	25%	5	26%	8	36%			
CASI SIEMPRE	26	27%	18	30%	5	26%	11	50%			
RARA VEZ	35	36%	3	14%							
NUNCA	13	13 13% 6 10% 2 11%									
TOTAL	98	100%	60	100%	19	100%	22	100%			

24. ¿Sus superiores se interesan por sus colaboradores, tanto por sus problemas laborales como personales?





		TABLA # 24 PREOCUPACIÓN POR COLABORADORES										
			LIDI	RES								
	Jefe del Departamento	Jefe del Departamento %	Jefe de Área	Jefe de Área %	Jefe de Equipo/S upervisor	Jefe de Equipo/Supervisor %	LIDERES ENCUESTAS	LIDERES %				
SIEMPRE	31	32%	15	25%	9	47%	15	68%				
CASI SIEMPRE	28	29%	18	30%	1	5%	5	23%				
RARA VEZ	23	23%	14	23%	5	26%	2	9%				
NUNCA	16	16%	21%	0	0%							
TOTAL	98	100%	60	100%	19	100%	22	100%				

25. ¿Sus dirigentes son susceptibles a todo lo que pueda ocurrir en su círculo laboral?

		TABLA # 25 SUS CEPTIBILIDAD ÁMBITO LABORAL										
				LIDI	ERES							
	Jefe del Departamento	Departamento   Jefe de Area   Fouino/Supervisor						LIDERES %				
SIEMPRE	24	24%	13	22%	7	37%	2	9%				
CASI SIEMPRE	35	36%	20	33%	4	21%	14	64%				
RARA VEZ	30	31%	21	35%	6	32%	6	27%				
NUNCA	9	9%	11%	0	0%							
TOTAL	98	100%	60	100%	19	100%	22	100%				

26. ¿Sus directivos tienen dificultad de conversar con personas que tienen puntos de vista opuestos a los suyos?

		TABLA # 26 PUNTO DE VISTA OPUESTO									
		COLABORADORES									
	Jefe del Departamento	Jefe del Departamento %	LIDERES ENCUESTAS	LIDERES %							
SIEMPRE	8	8%	5	8%	1	5%	0	0%			
CASI SIEMPRE	22	22%	7	12%	2	11%	1	5%			
RARA VEZ	38	38 39% 33 55% 8 42% 12									
NUNCA	30	30 31% 15 25% 8 42% 9 41%									
TOTAL	98	100%	60	100%	19	100%	22	100%			

27. ¿Sus superiores establecen fácilmente amistad con gente que tiene diferentes valores, ideologías, y puntos de vista?





		TABLA # 27 VALORES, IDEOLOGÍA Y PUNTOS DE VISTA DIFERENTES										
				LIDI	ERES							
	Jefe del Departamento	Departamento   Jefe de Area						LIDERES %				
SIEMPRE	26	27%	21	35%	3	16%	11	50%				
CASI SIEMPRE	36	37%	23	38%	8	42%	9	41%				
RARA VEZ	33	34%	13	22%	7	37%	2	9%				
NUNCA	3	3%	5%	0	0%							
TOTAL	98	100%	100%	22	100%							

28. ¿Sus dirigentes escuchan los puntos de vista de los demás cuando toman una decisión, considerando sus circunstancias y sentimientos?

		TABLA # 28 CIRCUNSTANCIAS Y SENTIMIENTOS									
				LIDI	ERES						
	Jefe del Departamento	Departamento   Jefe de Area   Fouino/Supervisor									
SIEMPRE	25	26%	21	35%	7	37%	6	27%			
CASI SIEMPRE	36	37%	20	33%	6	32%	13	59%			
RARA VEZ	26	27%	12	20%	4	21%	3	14%			
NUNCA	11	11 11% 7 12% 2 11% 0 0%									
TOTAL	98	100%	60	100%	19	100%	22	100%			

## HABILIDADES SOCIALES

29. ¿Sus superiores evitan rumores que puedan intranquilizarlos, manteniéndoles informados?

		TABLA # 29 EVITAN RUMORES										
		COLABORADORES										
	Jefe del Departamento	Jefe del Departamento	LIDERES ENCUESTAS	LIDERES %								
SIEMPRE	31	32%	15	25%	7	37%	3	14%				
CASI SIEMPRE	30	31%	17	28%	4	21%	11	50%				
RARA VEZ	24	24 24% 17 28% 3 16% 8 36%										
NUNCA	13	13 13% 11 18% 5 26% 0 0%										
TOTAL	98	100%	60	100%	19	100%	22	100%				

30. ¿Cuándo sus directivos presentan una idea a sus seguidores, están pendientes de que entiendan su mensaje?





	TABLA # 30 CAPTACIÓN MENSAJE											
		COLABORADORES										
	Jefe del Departamento	Jefe del Departamento Defe del Departamento Month (1997)    Jefe del Departamento Month (1997)    Jefe de Área Month (1997)    Jefe										
SIEMPRE	37	38%	18	30%	10	53%	11	50%				
CASI SIEMPRE	36	37%	22	37%	3	16%	10	45%				
RARA VEZ	23	23%	17	28%	6	32%	1	5%				
NUNCA	2	2%	3	5%	0	0%	0	0%				
TOTAL	98	100%	60	100%	19	100%	22	100%				

31. ¿Sus directivos saben comunicar sus sentimientos de modo eficaz?

	TABLA # 31 COMUNICACIÓN DE SENTIMIENTOS											
		COLABORADORES										
	Jefe del Departamento	Departamento   Jefe de Area										
SIEMPRE	23	23%	19	32%	6	32%	8	36%				
CASI SIEMPRE	31	32%	17	28%	6	32%	13	59%				
RARA VEZ	32	33%	17	28%	4	21%	1	5%				
NUNCA	12	12%	7	12%	3	16%	0	0%				
TOTAL	98	100%	60	100%	19	100%	22	100%				

32. ¿Al comunicarse con sus colaboradores, sus directivos transmiten credibilidad, existiendo coherencia entre lo que expresa verbalmente y lo que transmite con sus gestos o expresiones faciales?

	TABLA # 32 TRANS MIS IÓN DE CREDIBILIDAD										
		COLABORADORES									
	Jefe del Departamento	Departamento Jefe de Area Fouino/Supervisor									
SIEMPRE	40	41%	23	38%	8	42%	11	50%			
CASI SIEMPRE	32	33%	22	37%	7	37%	11	50%			
RARA VEZ	23	23%	10	17%	2	11%	0	0%			
NUNCA	3	3%	5	8%	2	11%	0	0%			
TOTAL	98	100%	60	100%	19	100%	22	100%			

33. ¿Sus superiores determinan con facilidad compromisos entre sus colaboradores para disminuir los desacuerdos laborales?





	TABLA # 33 COMPROMIS OS DIS MINUIR DES ACUERDOS LABORALES										
		COLABORADORES									
	Jefe del Departamento	Departamento   Jefe de Area									
SIEMPRE	28	29%	18	30%	9	47%	5	23%			
CASI SIEMPRE	34	35%	19	32%	4	21%	12	55%			
RARA VEZ	29	30%	18	30%	5	26%	5	23%			
NUNCA	7	7%	5	8%	1	5%	0	0%			
TOTAL	98	100%	60	100%	19	100%	22	100%			

34. ¿Si uno de los compañeros de trabajo se encuentra al margen del equipo, sus dirigentes consensan un medio para que se integre?

	TABLA # 34 INTEGRACIÓN/EQUIPO										
		COLABORADORES									
	Jefe del Departamento	Departamento   Jefe de Area   Fouino/Supervisor									
SIEMPRE	31	32%	18	30%	5	26%	9	41%			
CASI SIEMPRE	25	26%	17	28%	2	11%	12	55%			
RARA VEZ	29	30%	15	25%	6	32%	1	5%			
NUNCA	13	13%	10	17%	6	32%	0	0%			
TOTAL	98	100%	60	100%	19	100%	22	100%			

35. ¿Sus superiores fomentan el trabajo en equipo, promoviendo la interacción de los miembros para la toma de decisiones?

LÍDERES: ¿Considera que las decisiones tomadas grupalmente, retrasan el trabajo?

	TABLA # 35 FOMENTO TRABAJO EN EQUIPO										
		COLABORADORES									
	Jefe del Departamento	Jefe del Departamento %	Jefe de Área	Jefe de Área %	Jefe de Equipo/S upervisor	Jefe de Equipo/S upervisor %	LIDERES ENCUES TAS	LIDERES %			
SIEMPRE	32	33%	23	38%	7	37%	0	0%			
CASI SIEMPRE	37	38%	17	28%	6	32%	0	0%			
RARA VEZ	22	22%	15	25%	4	21%	7	32%			
NUNCA	7	7%	5	8%	2	11%	15	68%			
TOTAL	98	100%	60	100%	19	100%	22	100%			





# ANEXO N.- 5

## Lectura: El Elefante Encadenado

#### El Elefante Encadenado

No puedo, le dije. ¡No puedo!

¿Estás seguro?, me preguntó.

Sí, nada me gustaría más, pero sé que no puedo.

Se sonrió, me miró a los ojos bajando la voz, cosa que hacía siempre que quería ser escuchado atentamente, y me dijo:

¿Me permites que te cuente algo? y mi silencio fue suficiente respuesta.

Juan empezó a contar.

Cuando era chico me encantaban los circos, y lo que más me gustaba de ellos eran los animales.

También a mí como a otros (después me entere), me llamaba la atención el elefante. Durante la función, la enorme bestia hacía el despliegue de peso, tamaño y fuerza descomunal. Pero después de su actuación y hasta un rato antes de volver a la pista, el elefante quedaba sujeto por una cadena que aprisionaba una de sus patas a una pequeña estaca clavada en el suelo.

Sin embargo, la estaca era sólo un minúsculo pedazo de madera clavado en el suelo, apenas enterrado a unos centímetros en la tierra. Y aunque la cadena era gruesa y poderosa, me parecía obvio que ese animal capaz de arrancar un árbol de cuajo con su propia fuerza podría, con facilidad, arrancar la estaca y huir. El misterio es evidente. ¿Qué lo mantiene entonces? ¿Por qué no huye?





Cuando tenía cinco o seis años yo todavía confiaba en la sabiduría de los grandes. Pregunté entonces a algún maestro, a algún padre o a algún tío por el misterio del elefante. Alguno de ellos me explicó que el elefante no se escapaba porque estaba amaestrado.

Hice entonces la pregunta obvia.

-Si está amaestrado, ¿por qué lo encadenan?

No recuerdo haber recibido alguna respuesta coherente.

Con el tiempo me olvidé del misterio del elefante y la estaca y sólo lo recordaba cuando me encontraba con alguno que también se había hecho la misma pregunta.

Hace algunos años descubrí que, por suerte para mí, alguien había sido lo bastante sabio como para encontrar la respuesta: El elefante del circo no escapa porque ha estado atado a una estaca muy parecida desde que era muy, muy pequeño.

Cerré los ojos y me imaginé al pequeño recién nacido sujeto a la estaca.

Estoy seguro que en aquel momento el elefantito empujó y tiró, sudaba tratando de soltarse, y a pesar de todo su esfuerzo, no pudo. La estaca era ciertamente muy fuerte para él. Juraría que se durmió agotado y que al día siguiente volvió a intentarlo, y también al otro y al que seguía.

Hasta que un día, un terrible día para su historia, el animal acepto su impotencia y se resignó a su destino. Este elefante enorme y poderoso que

vemos en el circo, no escapa porque cree, ¡pobre! Cree que no puede

Él tiene registro y recuerdo de su impotencia, de aquella impotencia. Y lo peor es que jamás se ha puesto a cuestionar seriamente ese registro.

Jamás, jamás intentó poner a prueba su fuerza otra vez.





Y así es, todos somos un poco como ese elefante del circo:

Vamos por la vida atados a cientos de estacas que nos restan libertad. Vivimos creyendo que un montón de cosas NO PODEMOS, simplemente porque alguna vez, en el pasado, probamos y no pudimos. Hicimos entonces lo del elefante, grabamos en nuestro recuerdo:

#### NO PUEDO Y NUNCA PODRE.

Hemos crecido portando este mensaje que nos impusimos a nosotros mismos y nunca más volvimos a intentar. Cuando mucho de vez en cuando sentimos los grilletes, hacemos sonar las cadenas o miramos de reojo la estaca y confirmamos el estigma:

No puedo y nunca podré.

Tu única manera de saberlo es intentar de nuevo poniendo en el intento todo tu corazón.

El Sentido del Desarrollo Personal Editor: Sergio Valdivia Correa





# **BIBLIOGRAFÍA**

# **LIBROS**

- ALDAG, Ramon, BRIEF, Arthur. (1989). "Diseño de tareas y motivación del personal". (2da. Ed.). México: Ed. Trillas S.A.
- ALVARADO, Jorge, OBAGI Juan. (2008). "Fundamentos de Inferencia Estadística". (1ra. Ed.). Colombia: Editorial Pontificia Universidad Javeriana.
- ANDER, Ezequiel, AGUILAR, Ma. José. (2001). "El Trabajo en Equipo" (1ra ed.). México: Ed. El Progreso S.A.
- ARIAS GALICIA, Fernando (Coordinador). "Administración de Recursos Humanos" (2da ed.). México: Ed. Trillas S.A.
- ARMSTRONG, Thomas. (2006). "Inteligencias múltiples en el aula". (2da ed.). España: Paidós Ibérica S.A.
- BAEZ, Carlos. "La Comunicación Efectiva". (1ra ed.). República Dominicana: Ed. BÚHO
- BLANCO, Antonio. (2008). "Aprender a motivar". (1ra ed.). Espana: Ed. Paidós Ibérica S.A.
- BOYATZIS, Richard, MCKEE, Annie, JOHNSTON, Frances. (2008). "Lider Emocional" (1ra ed.). España: Ed. Deusto.
- CASADO, Cristina, "Entrenamiento emocional en el trabajo", (1ra. Ed.). España: Ed. ESIC.
- COVEY, Stephen R. (1997). "Los hábitos de la gente altamente efectiva". Barcelona: Espasa Libros, S.L.
- CHANG, Richard Y. (1999). "*Trabajar en Equipo para Triunfar*" (1ra ed.). Argentina: Ediciones Granica S.A.
- FISHER, Roger, (n/d). "Si... ¡de Acuerdo! Cómo Negociar sin Ceder" (1 era. Ed.) Colombia: Editorial Norma S.A.
- FUSTER, Fernando Fabra. (2007). "Retos Laborales del Nuevo Milenio" (1ra ed.). España.
- GOLEMAN, Daniel. "La Inteligencia Emocional en la Empresa" (2da ed.). Argentina: Ediciones B Argentina S.A.
- HARVARD BUSINESS REVIEW. (2000). "Gestión del Cambio". Espana: Ediciones Deusto
- KEITH, Davis, NEWSTROM, John W. (1991). "El Comportamiento Humano en el Trabajo" (8va ed.). U.S.A.: McGraw Hill Inc.
- MAYER, J.D.; SALOVEY. P. (2000) *Models of emotional Intelligence*. Citado en STERNBERG, R.J. (ed.) Handbook of Intelligence. Cambridge University Press.





- MAXWELL, Jhon, "Líder de 360°", 2007, segunda edición, Ed. Grupo Nelson, EEUU
- MCSHANE, Steven L. (2005). "Liderazgo y recursos humanos". Estados Unidos: Mc Graw-Hill Companies, Inc.
- MORTENSEN, Kurt W. (2004). "El arte de influir en los demás". Colombia: Editorial Planeta Colombiana S.A.
- NAVAS, José Miguel y PALERMO CANTERO Francés. "Procesos Psicológicos Básicos". España: Mc Graw Hill.
- R. CARUSO, David; (2004). "Directivo Emocionalmente Inteligente": España: Ediciones ALGABA
- ROBBINS, Stephen P. (2004). "Comportamiento Organizacional" (10ma ed.). México: Pearson Educación de México S.A.
- RODRIGUEZ, Ernesto A.. (2005). "*Metodología De La Investigación*" (5ta ed.). México: Universidad Juárez Autónoma de Tabasco.
- RUIZ, Moisés, (2008), "¿Para qué sirve un Líder?: Lecciones de liderazgo aplicadas a la empresa, la política y la vida", (1ra ed.). España: Ed. Ediciones Díaz de Santos

# **BOLETINES**

- GONZÁLEZ, José Antonio. (2007) "El líder emocionalmente inteligente" Boletín Mensual de Fundación Ikertia n°51 (SYCOM Training Systems S.L.)
- UNIVERSIDAD RAFAEL BELLOSO CHACÍN. (2007) "Inteligencia Emocional y Desempeño Laboral de las Instituciones de Educación Superior Públicas"; Venezuela

# **FUENTES ELECTRÓNICAS**

- ARREDONDO ÁLVAREZ, Fernando. (n/d); "La Inteligencia Emocional y la Motivación", de <a href="http://www.editum.org/La-Inteligencia-Emocional-Y-La-Motivacion-p-439.html">http://www.editum.org/La-Inteligencia-Emocional-Y-La-Motivacion-p-439.html</a>
- Asociación Para el Desarrollo de la Inteligencia Emocional. (n/d); "Habilidades Prácticas de la Inteligencia Emocional", de: <a href="http://www.inteligencia-emocional.org/habilidades\_practicas/motivacion.htm">http://www.inteligencia-emocional.org/habilidades\_practicas/motivacion.htm</a>





- DR.WEISINGER, Hendri; "Inteligencia Emocional, habilidades practicas",14/01/2012, de:
   <a href="http://www.inteligencia-emocional.org/habilidades">http://www.inteligencia-emocional.org/habilidades</a> practicas/motivacion.htm, 14/01/2012
- GARCIA, Esther; "El Control de las Emociones en el Trabajo: Una Revisión Teórica de Trabajo Emocional"; 03/03/2012, de: <a href="http://www.uji.es/bin/publ/edicions/jfi10/psi/10.pdf">http://www.uji.es/bin/publ/edicions/jfi10/psi/10.pdf</a>;
- GARCIA NIETO, Jacobo; "<u>Como desarrollar la Inteligencia Emocional</u>" 21/01/2012 de: <a href="http://manuelgross.bligoo.com/content/view/740124/Como-desarrollar-la-Inteligencia-Emocional.html">http://manuelgross.bligoo.com/content/view/740124/Como-desarrollar-la-Inteligencia-Emocional.html</a>
- MENTAT Educación Mental; "*El gerente emocionalmente inteligente*" de : http://www.mentat.com.ar/habilidades-emocionales.htm
- NOGARADE, Clotilde; "El Trabajo Emocional: Concepto y Prevención"; 2007; 03/03/2012, de http://www.mapfre.com/documentacion/publico/i18n/catalogo\_imagenes/grupo.c md?path=1033651;
- PICOY ZAMBRANO, Janet; "Monografía de Inteligencia Emocional", de: http://www.scribd.com/doc/3480159/monografía-inteligencia-emocional
- RAJELI, Gabel Shemueli. (2005); "Inteligencia Emocional: perspectivas y aplicaciones ocupacionales"; Lima: Universidad ESAN; de: <a href="http://www.esan.edu.pe/publicaciones/2009/12/07/DocTrab16.pdf">http://www.esan.edu.pe/publicaciones/2009/12/07/DocTrab16.pdf</a>
- Servicio de Rentas Internas; "Estructura Orgánica Funcional", de: http://www.sri.gob.ec/web/guest/estructura-organica-funcional-objetivos-y-metas
- Servicio de Rentas Internas; "Código de Ética", de: <a href="http://cef.sri.gob.ec/virtualcef/file.php/1/MaterialCursosVirtuales/Codigodeetica\_SRI.PDF">http://cef.sri.gob.ec/virtualcef/file.php/1/MaterialCursosVirtuales/Codigodeetica\_SRI.PDF</a>;
- http://www.sri.gob.ec/web/guest/67
- VILLANUEVA, Sierra José Juan; (2008) de:





 $\frac{http://gredos.usal.es/jspui/bitstream/10366/22593/1/DPSA\ Inteligencia%20emocional%20rasgo,%20autoeficacia.pdf}{}$ 

- prof.usb.ve/jjramirez/POSTGRADO/CC/FEEDBACK.doc
- <a href="http://grupo-acf.com/2011/02/piramide-de-maslow-motivacion-al-logro-e-inteligencia-emocional/;14/01/2012">http://grupo-acf.com/2011/02/piramide-de-maslow-motivacion-al-logro-e-inteligencia-emocional/;14/01/2012</a>
- <a href="http://www.editum.org/La-Inteligencia-Emocional-Y-La-Motivacion-p-439.html">http://www.editum.org/La-Inteligencia-Emocional-Y-La-Motivacion-p-439.html</a>, 14/01/2011
- http://www.rena.edu.ve/cuartaEtapa/metodologia/Tema5.html