

**LA INTELIGENCIA EMOCIONAL EN EL DESARROLLO DE  
LA COMPETENCIA DE LIDERAZGO EN LA EMPRESA FAMILIAR  
SOLUCIONES EMPRESARIALES HTS**

**KATHERIN ANDRADE VEGA**

**Trabajo de Grado para optar por el título de  
Especialista en Gerencia del Talento Humano**

**Orientador(a):**

**DRA. ANA MARIA ESPINEL SUAREZ**

**Coordinadora académica**

**Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas**

**FUNDACIÓN UNIVERSIDAD DE AMÉRICA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DEL TALENTO HUMANO  
BOGOTÁ, D.C.**

**2021**

## NOTA DE ACEPTACIÓN

---

---

---

---

---

Firma director Especialización

---

Firma calificadora

Bogotá, D.C., mayo de 2021

## **DIRECTIVOS DE LA UNIVERSIDAD**

Presidente de la Universidad y Rector del Claustro

Dr. Mario Posada García-Peña

Consejero Institucional

Dr. Luis Jaime Posada García-Peña

Vicerrectora Académica y de Investigaciones

Dra. Alexandra Mejía Guzmán

Vicerrector Administrativo y Financiero

Dr. Ricardo Alfonso Peñaranda Castro

Secretario General

Dr. José Luis Macías Rodríguez

Decano Facultad de Ciencias Económicas y Administrativa

Dr. Marcel Hofstetter Gascón

Responsable Especialización en Gerencia del Talento Humano

Dra. Ana María Espinel Suárez

Las directivas de la Universidad de América, los jurados calificadores y el cuerpo docente no son responsables por los criterios e ideas expuestas en el presente documento. Estos corresponden únicamente a los autores.

## **DEDICATORIA**

Dedico este trabajo de grado a Dios por permitirme llegar a este momento tan importante en mi formación profesional, a mi padre y mi hijo por ser los pilares más importantes de mi vida, demostrándome siempre su cariño y apoyo incondicional, a mis compañeros y maestros.

**KATHERIN ANDRADE VEGA**

## **AGRADECIMIENTOS**

A Dios por acompañarme en cada paso de mi vida, a mi padre por ser el más grande apoyo incondicional en mi carrera profesional y personal, alentarme a continuar pese cualquier obstáculo.

A mis maestros y compañeros y a todos los que brindaron su ayuda en este proyecto y a quien lea este proyecto de grado, por permitir a mis experiencias, investigaciones y conocimientos

## TABLA DE CONTENIDO

	pág.
RESUMEN	10
INTRODUCCIÓN	11
OBJETIVOS	12
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	13
2. JUSTIFICACIÓN	15
3. ANTECEDENTES	16
4. DELIMITACION	21
5. MARCO TEÓRICO	22
5.1 <i>Inteligencia emocional</i>	22
5.2 <i>liderazgo</i>	24
5.3 <i>Influencia del liderazgo en la inteligencia emocional</i>	26
5.4 <i>Estilos de liderazgo</i>	30
5.4.1 <i>Liderazgo autocrático</i>	31
5.4.2 <i>Liderazgo democrático</i>	32
5.4.3 <i>Liderazgo laissez-faire</i>	32
5.4.4 <i>Liderazgo transformacional y transaccional</i>	33
5.4.5 <i>Empresas familiares</i>	34
5.5. INFORMACIÓN DE LA EMPRESA	36
5.5.1 <i>Logo</i>	36
5.5.2 <i>Misión</i>	37
5.5.3 <i>Visión</i>	37
5.5.4 <i>Valores corporativos</i>	37
5.5.6 <i>Organigrama</i>	40
6. DISEÑO METODOLÓGICO	42
6.1 <i>Tipo de investigación</i>	42
6.2 <i>Sujetos</i>	42
6.3 <i>Instrumento</i>	43
6.4 <i>Procedimiento o aplicación de la muestra</i>	44
6.5 <i>Fuentes de información</i>	45

6.6. <i>¿Como se seleccionó el muestreo?</i>	45
7. CAPÍTULOS DE CADA OBJETIVO ESPECÍFICO	46
8. CONCLUSIONES	65
BIBLIOGRAFIA	73
GLOSARIO	72
ANEXOS	66



## LISTA DE FIGURAS

	pág.
<b>Figura 1.</b> tipos de liderazgo	31
<b>Figura 2.</b> logo Soluciones Empresariales HTS SAS	37
<b>Figura 3.</b> valores corporativos Soluciones Empresariales HTS SAS	38
<b>Figura 4.</b> Mapa de procesos Soluciones Empresariales HTS SAS	40
<b>Figura 5.</b> organigrama Soluciones Empresariales HTS SAS	41
<b>Figura 6.</b> Personal empresa Soluciones Empresariales HTS SAS	43
<b>Figura 7.</b> encuesta Emily Sterrett inteligencia emocional	44
<b>Figura 8.</b> cinco modelos de inteligencia emocional	47
<b>Figura 9.</b> competencias Emily Sterrett	50
<b>Figura 10.</b> directrices para el aprendizaje de las competencias emocionales	53
<b>Figura 11.</b> Estilos de liderazgo	55
<b>Figura 12.</b> rasgos relacionados al liderazgo	56
<b>Figura 13.</b> líderes encuestados	59
<b>Figura 14.</b> personal total encuestado	62
<b>Figura 15.</b> líderes administrativos encuestados	63
<b>Figura 16.</b> líderes operativos encuestados	64

## RESUMEN

Este trabajo de grado se enfoca en la inteligencia emocional del personal de la empresa **SOLUCIONES EMPRESARIALES HTS SAS** la cual está ubicada en la ciudad de Bogotá. Se realizará una validación de la información en fuentes principales como:

- Información de los líderes administrativos y operativos de la compañía a nivel nacional, para determinar por medio de una encuesta las oportunidades de mejora de su inteligencia emocional
- Información de los empleados líderes de la compañía, tomando su punto de vista respecto a cómo potencializar la inteligencia emocional de la compañía, identificando las falencias que se están presentando

El objetivo de este proyecto de grado es identificar el nivel de inteligencia emocional de los líderes de la empresa **SOLUCIONES EMPRESARIALES HTS SAS** determinando así las situaciones principales que pueden estar afectando la compañía, realizando una intervención por medio de encuesta buscando la participación de todos los líderes, mediante la cual se pueda identificar las oportunidades de mejora y así poder brindar un acompañamiento y recomendaciones para mejorar sus actividades laborales y posibles rendimientos basados en una inteligencia emocional óptima.

La inteligencia emocional cumple un papel trascendental en la educación hoy en día para que más adelante en la etapa laboral se haya logrado desarrollar la motivación, el control sobre los impulsos, la regulación de los estados de ánimo y el relacionarse con los demás y así potenciarlo en el ambiente laboral.

Palabras clave: inteligencia emocional, motivación, liderazgo

## INTRODUCCIÓN

En la actualidad administradores, psicólogos y otros investigadores resaltan la importancia de que los líderes en cargos directivos deben ser motivadores, inspiradores, retadores, gestores del cambio, estratégicos, genuinos y, además, tener disposición y adaptación al cambio para lograr ser mejor para una empresa, que resulta interesante investigar si la inteligencia emocional está directamente relacionada con el propósito de conseguir o no el éxito profesional de las personas y en específico de las empresas familiares colombianas que enmarcan más del 86,5% de la economía del país según el informe de Confecámaras. (HERALDO, 2018)

El presente trabajo de grado da a conocer la influencia de la inteligencia emocional en el desarrollo de la competencia de liderazgo y cómo esta tiene un impacto significativo en la gestión de las organizaciones familiares. Así mismo, se pretende identificar las diferentes teorías y modelos de la inteligencia emocional y establecer la relación con la competencia del liderazgo, sus estilos y aplicaciones, enmarcadas en el ámbito empresarial.

## **OBJETIVOS**

### **OBJETIVO GENERAL**

Identificar la influencia de la Inteligencia Emocional en el desarrollo de la Competencia de Liderazgo, en la empresa familiar **SOLUCIONES EMPRESARIALES HTS SAS**.

### **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Definir la inteligencia emocional a partir de teorías y modelos de autores especializados
- Establecer la relación existente entre la Inteligencia emocional y el desarrollo de las competencias de liderazgo.
- identificar las oportunidades de mejora de los resultados obtenidos del test de inteligencia emocional diseñado por Emily Sterrett aplicado a los líderes de la organización SOLUCIONES EMPRESARIALES HTS SAS

## 1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La empresa colombiana SOLUCIONES EMPRESARIALES HTS SAS en el área de talento humano en sus reportes psicosociales detecto para el año 2020 que los empleados presentan altos niveles de riesgo que afectan su rendimiento tales como: falta de interés, ausentismo, poca motivación, apatía, depresión, entre otros factores que perjudican la salud de los trabajadores, causando estrés y a largo plazo enfermedades ya sean cardiovasculares, respiratorias, gastrointestinales, dermatológicas, musculo-esqueléticas, mentales, entre otras. Esto se debe a que en la mayoría de los casos el interés directivo se centra solamente en el cociente intelectual y se les mide por resultados, adicional a que se le resta importancia a la inteligencia emocional, el cual se refleja en falencias en los estilos de liderazgo de sus líderes a nivel nacional, si esto se lograra controlar, concientizar y capacitar ayudaría a tener en cuenta los sentimientos y abarcaría habilidades prácticas tales como: el autocontrol, la autoconciencia, la motivación, el entusiasmo, la estabilidad emocional, la empatía, el desarrollo personal y la agilidad mental para tomar decisiones, las cuales resultan indispensables para una buena y sana adaptación e interacción social en las relaciones laborales, ahora más en el desarrollo de la competencia del liderazgo en el momento de administrar eficazmente una organización, según Daniel Goleman, psicólogo estadounidense .

El concepto de inteligencia emocional fue introducido en los años 70 y estudiado por diferentes autores, donde Daniel Goleman, en el año 1995, la define como: " un subconjunto de la inteligencia social que comprende la capacidad de controlar sentimientos y emociones propias, así como los de los demás, para discriminar entre ellas y utilizar esta información para guiar nuestros pensamientos y nuestras acciones". (Goleman, inteligencia emocional, 1995) , es entonces donde se puede decir que desarrollar la destreza en conocer y manejar nuestros propios sentimientos, interpretarlos o enfrentar los sentimientos de quienes nos rodean, sentirse satisfecho y

Ser eficaz, es aplicar inteligentemente nuestras emociones y tienen una implicación directa en los resultados obtenidos a la hora de direccionar una organización.

Ahora bien, si hacemos referencia al desarrollo de la competencia del liderazgo en las organizaciones y como esta tiene influencia en la gestión de las emociones, vemos que las empresas buscan líderes que impulsen procesos de cambio, y ayuden a encontrar oportunidades de mejora en momentos de incertidumbre, ya que por muy brillantes que sean la visión de la empresa, la estrategia, los objetivos, planes y metas, puede no tener resultados satisfactorios si sus directivos o líderes no influyen, motivan e inspiran a que otros contribuyan a la efectividad y éxito de la organización de la cual son miembros, es en este momento donde resulta interesante plantearse ¿si la inteligencia emocional es un factor determinante para liderar eficazmente una empresa?

Si el ser humano se pone a observar sus errores se dará cuenta que en gran medida se debe a que no supo manejar sus emociones, es por eso que ya no es un lujo desarrollar la inteligencia emocional sino una necesidad enorme, incluso estudios como el de la Revista Electrónica de Investigación Educativa Vol. 6, No. 2, 2004 ,donde se menciona que las personas con mayor inteligencia emocional presentan menos síntomas físicos, ansiedad o depresión, además que tienen mejores estrategias para solucionar sus problemas, son menos propensos a la rumiación mental, es decir a estar sobre pensando las cosas negativas como preocupaciones, problemas o miedos y pueden recuperarse de eventos negativos más rápidamente.

## 2. JUSTIFICACIÓN

Desde el siglo XXI se ha cuestionado de manera frecuente si la inteligencia académica es suficiente para obtener el éxito profesional o por el contrario si son los que con el manejo y control apropiado de sus emociones encontraron las herramientas necesarias para entender que el capital humano es el recurso intangible con mayor valor que puede tener una organización.

Por otra parte, ha sido si la inteligencia emocional facilita el desarrollo de la competencia de liderazgo en los directivos de las organizaciones específicamente familiares ya que estas tiene retos que enfrentar como la sucesión, la internacionalización, las nuevas tecnologías, la aversión al riesgo, los conflictos entre la empresa y la familia, los ciclos de vida organizacional, diferencias en pensamientos generacionales entre otros o la importancia en la formación de sus descendientes, temas que no abarcaremos en esta investigación pero que son trascendentales en la vida organizacional, por lo que resulta fundamental comprobar el grado de inteligencia emocional y competencias en los directivos y líderes de las empresa SOLUCIONES EMPRESARIALES HTS SAS e identificar el valor que tiene un líder al momento de dirigir, gestionar y administrar una organización.

### 3. ANTECEDENTES

Desde la antigüedad, filósofos y pensadores como Aristóteles, Kurt Lewin, George Elton Mayo, entre otros, se han puesto en la tarea de investigar las relaciones humanas y las reacciones frente a la interacción de los individuos, siendo este el foco de atención que hoy abarcan muchos investigadores con el propósito de verificar el nivel de desarrollo de la inteligencia emocional y su impacto en relación con el ámbito empresarial bajo el contexto del liderazgo, subordinación y desempeño.

El término de inteligencia emocional se ha venido desarrollando formalmente desde los años 70s o incluso antes, y viene tomando mayor impacto en el contexto empresarial dado que hoy en día resulta de gran importancia para las organizaciones el análisis del comportamiento del ser humano, su interacción, su forma de comunicación no verbal y sus habilidades interpersonales a diferencia del coeficiente intelectual que pueda poseer para lograr el éxito profesional.

Edward L. Thorndike, definió en el año 1920 lo que él llamó la “inteligencia social” (Thorndike, 1920), esa habilidad básica para comprender y motivar a otras personas. Para los años 40s, David Wechsler, por su parte, dejó claro que, “ningún test de inteligencia podía ser válido si no se tenían en cuenta aspectos emocionales”, Más tarde, el propio Howard Gardner ya pondría los primeros cimientos con la séptima de sus inteligencias, la llamada “inteligencia interpersonal, muy parecida sin duda a la emocional.

No obstante, fue en 1985 cuando apareció por primera vez el término “inteligencia emocional” gracias a la tesis doctoral de Wayne Payne, la cual, llevaba por título Un estudio de las emociones: “el desarrollo de la inteligencia emocional” pero tuvieron que pasar más de 10 años para que el periodista y psicólogo estadounidense llamado Daniel Goleman popularizara el término y que hasta el momento no se ha detenido dado su gran impacto, pues el gran poder que tienen las emociones sobre lo que somos, lo



Que hacemos y en cómo nos relacionamos hoy en día es más trascendental y significativo que el mismo hecho de tener un cociente intelectual superior al promedio.

En el modelo de Howard Gardner de las inteligencias múltiples, y el modelo de competencias emocionales en el libro "inteligencia emocional" de Daniel Goleman en el año 1995, se han investigado estos conceptos; Gardner por un lado propuso que la vida humana requiere del desarrollo de varios tipos de inteligencia, logrado identificar y definir hasta ocho tipos de inteligencia distintas, como la inteligencia lingüística, la inteligencia lógico-matemática, la inteligencia espacial, la inteligencia musical, la inteligencia corporal y cenestésica, la inteligencia intrapersonal, la inteligencia interpersonal y la inteligencia naturista, donde afirma que todas las personas son dueñas de cada una de las ocho clases de inteligencia, pero cada cual destaca más en unas que en otras, no siendo ninguna de las ocho más importantes o valiosas que las demás. (GARDNER, 1983) Generalmente, "se requiere dominar gran parte de ellas para enfrentarnos a la vida, independientemente de la profesión que se ejerza. A fin de cuentas, la mayoría de trabajos precisan del uso de la mayoría de tipos de inteligencia". (Gardner, 1998), por otro lado Goleman nos indica que la inteligencia emocional empieza con la conciencia de uno mismo y también con la conciencia social, es decir, cuando somos capaces de reconocer las emociones y su impacto en todo lo que nos rodea, así mismo supone entender que gran parte de nuestros comportamientos y decisiones se basan en emociones, y enfoca esta inteligencia emocional en cuatro dimensiones básicas, la autoconciencia emocional, la automotivación, la empatía, y las habilidades sociales, también nos describe como esta inteligencia se puede aprender y se puede potenciar y señala también la necesidad de educar a los niños a través de este enfoque, tanto en su libro Inteligencia emocional (1995) como en Inteligencia social (2006).

En la actualidad, los líderes y directivos de las organizaciones deben desarrollar su formación en torno a la obtención de habilidades, disciplinas, conocimientos y competencias que le permitan guiar a su equipo de trabajo al éxito, logrando los resultados deseados y las utilidades superiores al promedio que espera la organización,

bajo la premisa que el recurso intangible del capital humano puede significar su valor competitivo frente a sus competidores, así lo pensaban incluso grandes filósofos desde la antigüedad donde reflexionaban sobre la organización ideal de la polis, pero también sobre aquellos de debían dirigirla, es así que es concluyente afirmar lo que dice Carlos Mora Vanegas en su texto "Gestión por competencias" , que: "Cada vez más la demanda de competencia en la persona es mayor y exigente, dado a los requerimientos que los escenarios requieren de acuerdo al rol a desempeñar"; (Vanegas, 2018) y afirma que estas necesitan de actores con competencias confiables que las conlleven a operar, producir eficazmente, garantizándole no solamente supervivencia sino desarrollo, conquista y permanencia de mercados.

Es así que la gerencia del talento humano por competencias implica un cambio de rol para los gerentes en la administración del desempeño de las personas, como por ejemplo la gestión de la función de los recursos humanos alineada con el modelo de competencias, la observación conductual de las personas, la retroalimentación sobre conductas exhibidas, la reflexión para el mejoramiento de dichas conductas, la asignación correcta de las personas y roles apropiados, la identificación de competencias hacia el futuro, la activa participación en la definición de los procesos, en general la mayoría de estas competencias están asociadas a tres motivos sociales básicos que son el logro , el poder y la afiliación.

En relación a los factores emocionales, se desarrollan una serie de competencias genéricas, divididas en seis categorías y son: (Armstrong & Taylor, 2020)

- Las competencias de logro y acción: se logra identificar la motivación por el logro, las preocupaciones por el orden y la calidad, la iniciativa, la búsqueda de información
- Las competencias de ayuda y servicios: se logra identificar la sensibilidad interpersonal, la orientación al cliente

- Las competencias de influencia: se logra identificar el impacto de la influencia, la claridad organizacional, la construcción de relaciones, la facultad para escuchar y responder
- Las competencias de dirección o gerenciales: se logra identificar el desarrollo de personas, la dirección de las empresas, el trabajo en equipo, y en especial el liderazgo, la toma de decisiones, efectividad interpersonal, desarrollo de perfiles, pensamiento estratégico, capacidad de negociación, orientación al logro,  
Las habilidades gerenciales se dividen en tres:
  1. La habilidad técnica: es la capacidad para utilizar el conocimiento técnico, los métodos y las herramientas necesarias en el desarrollo de tareas específicas.
  2. La habilidad humana: es la capacidad que tiene el Gerente para dirigir un equipo de trabajo de manera efectiva.
  3. La habilidad conceptual: es la capacidad para percibir a la organización de manera integral, reconociendo cada uno de sus elementos y su interrelación.
- Las competencias cognitivas: hablan de pensamiento analítico, pensamiento estratégico, conocimientos y experiencias
- Las competencias de eficacia personal: como el autocontrol, la confianza en sí mismo, el comportamiento ante fracasos, el compromiso organizacional, la flexibilidad y la innovación.

Ahora bien, como se menciona en el libro "liderazgo: antecedentes, tendencias y perspectiva del desarrollo" , el concepto de liderazgo emerge de las sociedades humanas, no obstante se trata de un fenómeno que ha evolucionado de modo paralelo a como lo ha hecho las diferentes civilizaciones el cual implica : "un ejercicio de influencia de unos individuos sobre otros en la búsqueda de un determinado objetivo", en este mismo abstracto se relacionan los primeros avances sobre liderazgo desde el oriente con Confucio, Lao Tzu , padre del taoísmo y en occidente surgiendo de la cultura griega considerada la base del desarrollo de la ciencia y el método científico el cual influyo

Posteriormente en las teorías como la de Taylor y Fayol desde las teorías de Aristóteles. (Barbosa Ramírez, 2016)

Rodrigo A. Zárate Torres y Sergio Matviuk, doctores en liderazgo organizacional y estratégico, para el año 2012, en su artículo de "Inteligencia emocional y prácticas de liderazgo en las organizaciones colombianas" nos demuestran que la relación entre inteligencia emocional y liderazgo ha sido explorada por varios autores, sin embargo, esta relación aún no se ha estudiado a profundidad en Latinoamérica, los resultados sugieren que sí existe una relación entre la inteligencia emocional y las prácticas de liderazgo. Además, que los líderes que utilizan la inteligencia emocional pueden liderar más eficientemente sus grupos de trabajo. También se encontró una relación entre la edad, el género, el nivel educativo y los años de experiencia en manejo de personal con el desarrollo de la inteligencia emocional y las prácticas de liderazgo. (Zarate & matviuk, 2012)

Entonces Más allá de esa cifra que nos ofrecen los test para medir la inteligencia o coeficiente intelectual, existe otra dimensión y otra inteligencia con la cual, podemos alcanzar el éxito personal donde ser capaces de ajustar comportamientos y emociones, conectar con los demás, vivir en equilibrio y armonía sintiéndonos competentes, libres, felices y realizados personalmente no depende sino de la inteligencia emocional que pueda desarrollar el ser humano y la influencia que tiene desarrollar la competencia del liderazgo.

#### **4. DELIMITACION**

El presente trabajo de grado trata sobre la influencia de la inteligencia emocional en el desarrollo de la competencia de liderazgo en la empresa familiar SOLUCIONES EMPRESARIALES HTS SAS, ubicada en la ciudad de Bogotá, y pretende definir la inteligencia emocional a partir de teorías y modelos de diferentes autores desde el siglo XX, teniendo en cuenta que es un tema que se ha mencionado desde estos años, sin embargo, la información se obtendrá a partir de textos y artículos de revistas científicas para soportar la presente investigación.

Será aplicada en la empresa en una muestra de 30 % los cuales son líderes operativos y administrativos, incluyendo al gerente general quien lidera la organización, esta empresa pertenece al sector servicios y siendo una empresa familiar con más de 35 años en el mercado nacional, podremos establecer la relación existente entre la inteligencia emocional y el liderazgo desde la perspectiva del desempeño laboral y las oportunidades de mejora, para identificar las cualidades de los líderes efectivos y su personal a cargo, así la organización pueda llegar a ser un caso de éxito.

## 5. MARCO TEÓRICO

### 5.1. Inteligencia Emocional

El término inteligencia emocional se refiere a la capacidad de dirigir, controlar y equilibrar las emociones en uno mismo y en los demás. Este concepto se formaliza en el siglo XX por el psicólogo Edward Thorndike en 1920, con el concepto de inteligencia social, la cual definió como "*la habilidad para comprender y dirigir a los hombres y mujeres, muchachos y muchachas, y actuar sabiamente en las relaciones humanas*", es decir, la capacidad de una persona para comunicarse y relacionarse con otros en forma empática y asertiva (Thorndike, 1920). Luego años más tarde como desarrollo o evolución a este concepto Howard Gardner adiciona a las investigaciones el concepto de "inteligencias múltiples" (GARDNER, 1983)

Autores como Salovey y Mayer (Aslan y Erkus, 2008), definen la inteligencia emocional y se posicionan como los primeros investigadores en desarrollar el concepto mencionando que es un concepto derivado de la inteligencia social, e involucra la habilidad de monitorear las emociones y sentimientos propios y de los demás, seleccionar entre estos y usar esta información para guiar los pensamientos y acciones (Salovey y Mayer, 1990), pero no fue hasta el Best Seller de Daniel Goleman (1995), que el término de inteligencia emocional tuvo una difusión internacional como una manera de entender los procesos cognitivos más allá del pensamiento lógico y racional y la describe mediante cinco principios o elementos de la Inteligencia Emocional:

- **Autoconciencia emocional:** la capacidad de comprender nuestros propios estados de ánimo. (Goleman, inteligencia emocional, 1995)
- **Autorregulación emocional:** la habilidad para controlar las conductas basadas en impulsos emocionales y, de este modo, adaptarnos mejor a las dinámicas sociales. (Goleman, inteligencia emocional, 1995)
- **Motivación:** la capacidad de orientar nuestras energías hacia una meta u objetivo. (Goleman, inteligencia emocional, 1995)

- **Empatía:** la cualidad de entender y vivir como propios los estados emocionales de otras personas. (Goleman, inteligencia emocional, 1995)
- **Habilidades sociales:** la tendencia a dar siempre la respuesta más adecuada a las demandas sociales del entorno (Goleman, inteligencia emocional, 1995)

En resumen, la teoría de la inteligencia emocional de Daniel Goleman nos afirma que se requiere algo más allá del intelecto para que nos "vaya bien en la vida" y que la Inteligencia Emocional es la clave del éxito personal.

Chopra y Kanji (2010), mencionan que para poder definir la inteligencia emocional antes se tienen que definir los dos términos de los cuales está compuesta que son inteligencia y emociones. Estos dos autores además mencionan que el término en conjunto es una paradoja porque los dos términos son opuestos y que la inteligencia es objetiva y las emociones subjetivas. (Zarate & Matviuk, 2012)

Para definir cada uno de los dos términos se identifican varios autores; para el primero se identifican Chopra y Kanji (2010) quienes definen inteligencia como "entender", porque de acuerdo con estos autores, inteligencia proviene del latín *intelligere*. Otro de los autores identificados es Gottfredson (1997), quien define la inteligencia como: "una habilidad mental que involucra en sí misma varias habilidades que ayudan a comprender el entorno".

En cuanto al segundo término, "emociones", Chopra y Kanji (2010) lo definen como un estado mental y psicológico, mientras que para Goleman (1995) en las emociones hay una tendencia a actuar, es decir que es algo que incita a movernos. Zárate y Matviuk (2010) mencionan que en la actualidad el consenso en la definición de emociones lo resumen muy bien Mayer, Roberts y Barsade en 2008, quienes definen emociones como "respuestas coordinadas a cambios en el entorno que involucran recordar experiencias subjetivas específicas, activar conocimientos relevantes, coordinar estados corporales para preparación ante ciertas reacciones y la valoración del proceso de los cambios de las situaciones". Pero para cumplir con el propósito de esta investigación, se hace

necesario citar otros autores que relacionan a la inteligencia emocional con el desempeño profesional y personal tal como lo hacen Anand y Udaya Suritan (2010), quienes mencionan que: “ *la inteligencia emocional empodera a los gerentes con la habilidad de intuir lo que los demás necesitan y quieren y desarrollan estrategias para suplir dichas necesidades y deseos*”. Adicionalmente, Wong, Wong y Law (2007) mencionan que “*la inteligencia emocional ha sido propuesta como un importante y potencial constructo para la gerencia de recursos humanos*, y también mencionan que en los años recientes la relación entre inteligencia emocional y desempeño ha sido más evidente en estudios en la China”. Además de lo anterior, algunos autores, entre ellos Aslan y Erkus (2008) y Goleman (1995) mencionan que: “*la inteligencia emocional es tan o más importante que el coeficiente intelectual para alcanzar el éxito*”. Desde la perspectiva del desempeño laboral, Wong y Law (2002), encontraron una relación positiva entre la inteligencia emocional y el desempeño laboral en sus estudios. Por otro lado, Wong y Law (2007), mencionan que “*los empleados que son más inteligentes acerca de sus emociones, serán más eficientes y efectivos en sus interacciones con el trabajo y con sus compañeros de oficina*”. La relación existente entre inteligencia emocional y desempeño profesional no se ha estudiado en profundidad en Latinoamérica. El presente estudio pretende abordar esta relación y ser referente no solo en Colombia sino en Latinoamérica. (Zarate & matviuk, 2012)

## **5.2. Liderazgo**

Desde Sun Tzu, un general chino, militar, estratega y filósofo con un libro de más de 2500 años de antigüedad “el arte de la guerra”, donde enseña la estrategia de aplicar con sabiduría el conocimiento de la naturaleza humana en los momentos de confrontación, y nos muestra como un buen líder maneja el tiempo, el equipo, el entorno, los recursos, el terreno y es capaz de vencer al enemigo si crea una percepción favorable, es sutil, discreto, se adapta al entorno y las circunstancias, elige con sabiduría sus subordinados y se conoce a sí mismo, vemos reflejado el termino de “liderazgo”.

Daniel Goleman y Richard Boyatzis, en su texto “la inteligencia social y la biología del liderazgo” (1998), nos muestra como los líderes pueden mejorar el desempeño de un



grupo al comprender la biología de la empatía y nos introduce en términos científicos "la neurociencia social", disciplina la cual estudia lo que sucede en el cerebro cuando las personas interactúan y donde los líderes demuestran empatía, se adaptan a los estados de ánimo de las demás personas, desarrollan intereses genuinos en las personas y el talento para fomentar emociones positivas en aquellas cuya cooperación y apoyo requieren, que pueden dominar situaciones incluso conjunto de destrezas sociales, poseen circuitos sociales poderosos en el cerebro y lo relacionan directamente con el término "inteligencia social", concepto basado más en las relaciones el cual se basa en un conjunto de competencias interpersonales construidas sobre circuitos neuronales específicos que inspiran a los otros a ser eficaces. También nos afirman que los líderes esperan obtener lo mejor de sus empleados, pero también deben seguir siendo exigentes, de manera que logren fomentar un estado de ánimo positivo en sus equipos. (Goleman & Richard Boyatzis, Inteligencia social y la biología del liderazgo, 1998)

En este texto, los autores indican que los seguidores reflejan a sus líderes, desde un punto científico donde las neuronas espejo son las que emulan, o reflejan lo que otro ser hace, en este orden de ideas se presenta una experiencia compartida o colectiva (Goleman & Richard Boyatzis, Inteligencia social y la biología del liderazgo, 1998), la

cual nos explica porque los líderes con buen desempeño buscan la unión del grupo, establecen relaciones cordiales, provocan incluso la risa para promover estados de humor positivos y así lograr que las personas puedan absorber la información en forma eficaz y poder responder ágil y creativamente, lo que los hace "socialmente inteligentes", y por otro lado las células fusiformes (sistema de orientación social), son las que lideran desde la intuición, logran interpretar estados de ánimo, transmiten pensamientos y sentimientos más rápidamente ayudando a calcular si alguien es o no confiable o si es la persona adecuada. (Goleman & Richard Boyatzis, Inteligencia social y la biología del liderazgo, 1998)

Concluyendo que cualquier persona que desee cambiar de conducta para ser más inteligente socialmente y logre desarrollar eficazmente su sistema de circuitos sociales,

lo puede hacer con entrenamiento, si desarrolla una visión personal para el cambio, luego realiza una evaluación de diagnóstico rigurosa para detectar sus fortalezas y debilidades, y se entrena en esas áreas específicas que detecto. Goleman y Boyatzis afirman que "no somos prisioneros de nuestros genes y de las experiencias de nuestra infancia temprana", puesto que los líderes pueden cambiar si están dispuestos y formarse.

Goleman nos habla entonces de la inteligencia social como "*la capacidad que necesitamos todas las personas para convivir armoniosamente y mantener las relaciones interpersonales óptimas*", ya que para él, este tipo de inteligencia es clave y va a determinar mucho del bienestar que experimentaremos en la vida, como nos podemos conectar con los demás ya que nuestro cerebro es social por naturaleza y nos permite interactuar con otros, donde para tener éxito se necesita desarrollar siete cualidades de la inteligencia social las cuales son: empatía, sintonización, conciencia organizacional, influencia, trabajo en equipo, inspiración, desarrollo de otras personas.

### **5.3. Influencia del liderazgo en la inteligencia emocional**

La inteligencia emocional nos permite tomar conciencia de nuestras emociones, comprender los sentimientos de los demás, tolerar las presiones y frustraciones que soportamos en el trabajo, acentuar nuestra capacidad de trabajar en equipo y adoptar una actitud empática y social, que nos brindará mayores posibilidades de desarrollo personal. Las personas menos exitosas generalmente poseen un bajo coeficiente emocional y enfrentan algunas dificultades que constituyen un pesado lastre para lograr un adecuado desempeño, por ejemplo, aislamiento social, ansiedad y depresión, dificultad para la concentración y para fijar la atención en un asunto; agresividad que conduce a involucrase en conflictos; baja motivación y falta de energía emocional. Una organización donde una parte significativa de sus trabajadores exhiban estos síntomas que indican un bajo desarrollo de las habilidades pondrá en riesgo su capacidad competitiva puesto que los problemas emocionales de sus trabajadores bloquean su iniciativa, su creatividad y su deseo de asumir nuevos retos, el desperdicio de energía emocional en conflictos, la falta de cooperación y de ayuda mutua, las deficiencias en la

comunicación, la apatía y la indiferencia de sus trabajadores afectará la productividad y será incapaz de obtener la fidelidad de sus clientes. Para evitar estos efectos nocivos las organizaciones tienen la posibilidad de crear condiciones psicosociales que favorezcan la expresión de los sentimientos y las emociones y emprender acciones de capacitación destinadas a desarrollar la inteligencia emocional en el trabajo y no solamente las capacidades técnicas. Adicionalmente, pueden incorporar la variable emocional en los procesos de selección de personal, procurando vincular personas que muestren un adecuado equilibrio entre la razón y la emoción. (Camacho, 2013)

Hoy en día, muchas empresas trabajan por equipos de trabajo, y el liderazgo toma un rol fundamental ya que estos grupos trabajan para conseguir objetivos que les plantea un líder, pero en esa labor requieren sentir motivación, satisfacción y respaldo de un rango superior, es entonces donde la competencia del liderazgo en su líder crea la capacidad suficiente para realizar una gestión eficaz.

Según Idalberto Chiavenato en su libro "gestión de talento humano" (1999), el estilo de liderazgo es: "*la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos*", (chiavenato, 3<sup>o</sup>a edición ,2008), sin embargo, cabe destacar que Ayaub (2011) afirmó que los estilos de liderazgo son desarrollados por lo actos y comportamientos de los líderes, quienes a veces puede influenciar en los miembros de la organización. Asimismo, los estilos de liderazgo dependen de los antecedentes, conocimientos, valores y experiencias que se obtienen a lo largo de la vida cotidiana (Stoner, 1996).

Las emociones son uno de los aspectos más fascinantes de la existencia humana, toman un papel principal en las relaciones interpersonales debido a su fuerte influencia sobre los pensamientos y comportamientos. Las personas con mayor inteligencia emocional (IE) son propensos a tener una ventaja natural durante la manipulación de las relaciones interpersonales, ya que pueden leer el lenguaje corporal de los demás de una manera más precisa y también son buenos para recoger las señales emocionales durante las

interacciones. Por esta razón en un mundo actual tan competitivo es relevante conocer las implicancias de la (IE) en los estilos de liderazgo y así poder comprender el éxito de las organizaciones que cuentan con líderes emblemáticos. (Farhat & Carlos Eduardo Sanchez, 2017)

Para entender lo que conlleva la inteligencia emocional y el proceso de liderazgo, se debe recordar que el liderazgo es un proceso de interacción social en el que la capacidad del líder para influir en el comportamiento de sus seguidores puede influir fuertemente en los resultados de rendimiento (Humphrey, 2002; Pirola-Merlo, Hartel, Mann & Hirst, 2002), también es importante tener claro que el liderazgo es intrínsecamente un proceso emocional, mediante el cual los líderes reconocen los estados emocionales de los seguidores, tratan de evocar emociones en seguidores y, a continuación, buscan administrar los estados emocionales de los seguidores en consecuencia (Humphrey, 2002). Según Pescosolido (2002) sostuvo que los líderes aumentan la solidaridad del grupo y la moral compartida mediante la creación de experiencias emocionales.

En definitiva, la capacidad de los líderes para influir en el clima emocional puede influir considerablemente en los resultados (Humphrey, 2002). La inteligencia emocional es un factor clave en la capacidad de un individuo para ser socialmente eficaz (George, 2000; Mayer et al., 2000b) y se visualiza en la literatura de liderazgo como un determinante clave de liderazgo efectivo (Ashkanasy & Tse, 2000; Boal & Hooijberg, 2000; George, 2000). Además, George (2000) sostiene que los líderes emocionalmente inteligentes pueden promover la eficacia en todos los niveles de las organizaciones. La (IE) del líder juega un importante papel en la calidad y la eficacia de las interacciones sociales con otros individuos (House & Aditya, 1996).

La literatura relacionada al liderazgo, ha teorizado que la (IE) facilita las dimensiones del liderazgo por el impacto de los siguientes elementos de la efectividad del liderazgo:

- El desarrollo de un sentido colectivo de las metas y decidir la manera de alcanzarlos

- Inculcar la importancia del conocimiento y haciendo hincapié en la necesidad de exponer su caso relacionadas con el trabajo en el comportamiento de los seguidores
- La sensación de emoción, entusiasmo, confianza y optimismo en una organización y facilitar un ambiente de cooperación y colaboración
- La inspiración de la flexibilidad en el proceso de toma de decisiones (Dabke, 2016).

La inteligencia emocional es un área en constante evolución en la teoría, la investigación y la práctica en el campo de desarrollo del liderazgo. Se ha mostrado cómo los componentes de (IE) se integran con la corriente práctica del desarrollo del liderazgo y las actividades claves identificadas para el desarrollo de las competencias de (IE) entre los gerentes y líderes.

Como se indicó anteriormente, mientras que el concepto ha generado un debate considerable (Sadri, 2012). Entonces es importante la necesidad de re conceptualizar cómo puede afectar el rasgo de (IE) y como se refieren a las diversas formas de liderazgo, es decir parece demasiado simple afirmar que la (IE) es un antecedente del liderazgo (Lindebaum & Cartwright, 2010).

Con respecto a la efectividad del liderazgo, la inteligencia emocional parece ser un atributo importante para un liderazgo eficaz (Goleman et al., 2004) (Goleman, inteligencia emocional, 1995), pues ayuda a los líderes para hacer frente con eficacia no sólo con sus propias emociones, sino también las emociones de sus seguidores (Peterson & Luthans, 2003). Los líderes efectivos son capaces de despertar emociones positivas en sus seguidores y pueden aliviar las emociones de seguidores negativos en tiempos de crisis (Bono et al., 2007). Los líderes con mayores niveles de inteligencia emocional serían más propensos que los líderes con menores niveles de inteligencia emocional para preferir el estilo antes, debido a que la (IE) aumenta y esto genera la probabilidad de que el líder sea consciente a los efectos emocionales negativos de la presión sobre los seguidores (Li, Gupta, Loon, & Casimir, 2016). Sorprendentemente, dada la popularidad del concepto, la mayor parte de la investigación publicada la investigación de la (IE) y los resultados de rendimiento se ha llevado a cabo utilizando poblaciones de

la muestra de estudiantes (Lopes et al., 2004). La IE del líder es un factor importante, el comportamiento de liderazgo en el papel dado parece tener una mayor incidencia en estas percepciones, Por lo tanto, la formación y el desarrollo debe centrarse en la mejora de la información emocional y perfeccionar su capacidad de liderazgo. La IE es un factor importante en el liderazgo, pero definitivamente no es la única solución para la eficacia (Dabke, 2016). (Farhat & Carlos Eduardo Sanchez, 2017)

Existen diferentes tipos de liderazgo, cada uno con ventajas y desventajas según su estilo, esto hace referencia a la que el líder pueda adoptar en una organización y dependerá de las motivaciones que tenga para aplicarla en base a su experiencia, al entorno o comportamiento que esté pasando en un momento determinado. Es así que en la literatura podemos encontrar una gran variedad de estilos de liderazgo que impactan significativamente en la forma como el líder de una organización la ejerce.

En la actualidad las organizaciones requieren que su personal de nivel superior jerárquico tenga un estilo definido de liderazgo, el cual les sirva de insumo con sus colaboradores y transmitir la importancia del logro de los objetivos planteados. Por otro lado, en un mundo tan competitivo es relevante analizar la influencia de la personalidad en los distintos estilos de liderazgo, como lo son el transformacional y transaccional, y así conseguir que las estrategias funcionales generen una ventaja competitiva. (Farhat & Carlos Eduardo Sanchez, 2017)

#### **5.4. Estilos de liderazgo**

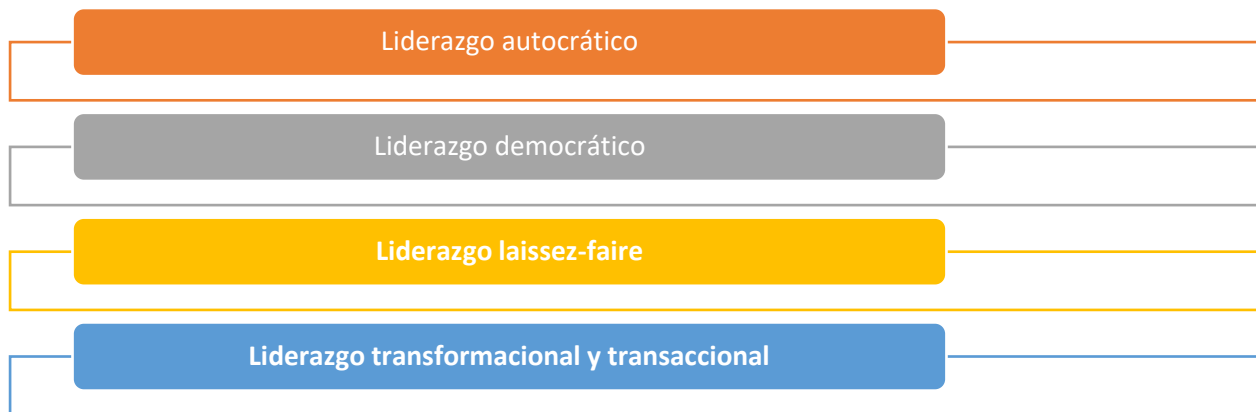
A continuación, veremos los diferentes estilos de liderazgo, haciendo especial hincapié en los más conocidos, sabemos que el liderazgo es sinónimo de dirección, emprendimiento, iniciativa, gestión y consecución de objetivos. En definición sería el acto de orientar algo o a alguien hacia una meta en específico.

En definitiva, hablar de un solo tipo de liderazgo no sería correcto, ya que hasta hace poco se creía una labor exclusiva de los altos directivos, gerentes, líderes de áreas o jefes de equipo, se ha ido modificando al mismo ritmo que los modelos de estructuras

empresariales, de hecho, en la actualidad se habla que las empresas, sobre todo si tienen un alto número de miembros y una estructura compleja, se sustentan no sólo en un tipo de liderazgo sino en la suma de varios. La cultura del liderazgo organizacional plantea que ahora, sea cual sea la naturaleza de la empresa o su modelo de organización, debe tener más de un liderazgo.

**Figura 1.**

*Tipos de liderazgo*



**Nota.** La figura representa los tipos de liderazgo más conocidos. Tomado de: Estilos de liderazgo más comunes 2019 [en línea] Disponible: <https://cutt.ly/NQMvqTd>

**5.4.1. Liderazgo autocrático**

El líder autocrático siempre se ha considerado como un tipo de persona inflexible hacia los criterios de sus seguidores, que se rige por sus propios argumentos y asume la responsabilidad en la toma de decisiones. Este tipo de líder acude a remuneraciones o castigos dependiendo de las acciones realizadas por los propios seguidores. El líder autocrático impone y espera el cumplimiento de sus órdenes por sus subordinados, suele ser dogmático y seguro. Ayaub (2011), pone de manifiesto que este tipo de líder toma las decisiones sobre las actividades y los trabajos, sin tomar en cuenta la opinión de sus subordinados.

Diversos autores que analizaron este estilo de liderazgo, lo han colocado en la misma categoría del liderazgo autoritario sin distinciones ni diferencias entre ellos. Los líderes

autoritarios se basan en su poder para obligar y sus habilidades para persuadir mientras que los líderes autocráticos resuelven los problemas o toman las decisiones por ellos mismos, usando la información que tienen disponible en el momento. (Collante & Villanueva Flores, 2018)

#### **5.4.2. Liderazgo democrático**

El líder con un estilo de liderazgo democrático tiende a ser más participativo y tiene muy en cuenta los puntos de vista de cada uno de sus subordinados. En el momento de proyectar alguna acción cada subordinado debe estar presente para que finalmente se apruebe el proyecto. Este tipo de líder fomenta que los empleados decidan y asuman responsabilidades en la toma de decisiones. El líder se caracteriza por ser activo, consultivo y orientador, contrario al anterior. Además, el líder democrático tiene un claro sentido de responsabilidad y compromiso personal para satisfacer las necesidades de la organización que lidera. Es un líder que comparte la toma de decisiones con otros miembros de la organización y, por tanto, está conectado con una alta moralidad en la mayoría de las situaciones. Hackman y Johnson (2013) relacionan al líder democrático con el incremento de la productividad, el compromiso y la satisfacción. Por tanto, es un líder influyente en los subordinados, un estimulador para la consecución de proyectos, un buen guía, un apasionado de las consecuencias lógicas, un gran oyente y respetuoso con el trato hacia sus empleados. (Collante & Villanueva Flores, 2018)

#### **5.4.3. Liderazgo *laissez-faire***

Este tipo de liderazgo es totalmente contrario a los estilos anteriormente mencionados. Este estilo destaca por ser un estilo apático a la hora de tomar decisiones, sustrayendo el cargo de responsabilidad y cediéndolo a su vez a sus subordinados, sin ayuda, motivación ni control de las actividades que realizan sus seguidores. Muchos lo han criticado a causa de su escasa capacidad de compromiso hacia la organización. Este líder no es capaz de resolver los conflictos que surgen en la organización, ni dirigir hacia la consecución de los objetivos y metas marcados, no ofrece apoyo a sus seguidores, elude cualquier cuestión que requiera de la experiencia y la responsabilidad del cargo de un directivo. Su desempeño y perseverancia es ineficiente, lo que lo hace ser más pasivo



y desinteresado que cualquier otro tipo de líder. Se trata de una persona inactiva, que evita la toma de decisiones y la supervisión y procura no involucrarse en el trabajo del grupo. (Collante & Villanueva Flores, 2018) Para Robbins (2002), es un líder que proporciona los materiales necesarios y deja hacer su trabajo a sus empleados como ellos consideren.

#### **5.4.4. *Liderazgo transformacional y transaccional***

Los estudios realizados sobre el estilo de liderazgo transformacional demuestran que proporciona mejores resultados organizativos, a través del carisma, inspiración y búsqueda del interés de la organización (Lupano y Castro, 2008). Entre sus particularidades destaca su estilo para animar al personal trabajador, estimulándolo a conseguir los objetivos previstos y considerándolo como un individuo significativo en la organización y no como un mero instrumento de trabajo. Este estilo de liderazgo presenta un gran número de ventajas, ya que el líder se convierte en un modelo a seguir, además se lleva a cabo una colaboración cooperativa en la que se desarrollan las habilidades socio-personales, aumentando la autoestima de ambos, líder y seguidores. Por tanto, este estilo conlleva mejores resultados y beneficios para la organización.

Sin embargo, el estilo de liderazgo transaccional se diferencia con respecto al estilo anterior en su carácter metódico para influir en el compromiso de los trabajadores. Su modo de dirigir la organización se apoya en las recompensas o castigos de los seguidores teniendo en cuenta su productividad. Los líderes transaccionales premian a los subordinados por cumplir con las orientaciones dadas. Predomina por saber cómo guiar o impulsar a sus seguidores mediante la especificación de su finalidad y lo que repercute la tarea en sí. Este modelo de liderazgo resulta funcional y efectivo en el contexto de empresas de corte tradicional, ya que éstas buscan líderes que planifiquen y generen estrategias que garanticen el cumplimiento estricto de los procesos que conduzcan a los resultados deseados (Barbosa y Contreras, 2013). Por tanto, el estilo de liderazgo utilizado por los directivos en las organizaciones repercute de manera significativa en las mismas.

#### **5.4.5. Empresas familiares**

En Colombia, la investigación sobre la empresa familiar tuvo su génesis hace dos décadas, en el período comprendido entre 1990 al 2000. Expertos en el tema, como Gersick et al. (1997), Ginebra (1997) y Leach (1999) resaltaban los factores que contribuyen al éxito o fracaso del emprendimiento familiar. Posteriormente se publicaron estudios que las identifican como motor del desarrollo de un país; estimando (J & Guerrero, 2010) que el 80% de las empresas del mundo son negocios de familia. En Estados Unidos corresponde al 96%, en España al 71%, en Italia al 99% y en Colombia oscila entre el 70 y 75% entre pequeñas, medianas, grandes empresas (Gaitán & Castro, 2005). Así, se puede afirmar que, dentro del conjunto de empresas, las familiares constituyen la espina dorsal del desarrollo económico (Gómez, 2005) (J & Guerrero, 2010)

Las empresas familiares son sistemas complejos que dependen de infinidad de variables: relaciones y conflictos familiares mezclados, con la actividad empresarial; mercado en el que se desarrolla, marco legal, cultura organizacional, misión y valores, entre otros. Esto destaca la dificultad para involucrar en una definición elementos que homogenicen los comportamientos, las peculiaridades y las tendencias de los entornos familiares, dedicados a la empresarialidad (Serna, 2006). Cada empresa familiar es un caso único e irrepetible, por lo que se podrían determinar algunos rasgos que las identifican, como la resistencia al ingreso de socios no familiares, la preocupación por la transmisión del mando, la persistencia de la cultura corporativa con el deseo de mantener la empresa, vencido cualquier obstáculo. Además, los valores apreciados como honestidad, lealtad, obediencia, respeto a los directivos propietarios, incluso por encima de las competencias requeridas, para un excelente desempeño (J & Guerrero, 2010)

Algunos diagnósticos realizados a las empresas familiares destacan algunas ventajas comparativas frente a otro tipo de unidades de negocio, entre ellos, el nivel de compromiso que alcancen los individuos que pertenecen a la familia y a la empresa, el conocimiento profundo que adquieren las personas que laboran en el negocio de familia, la flexibilidad en el trabajo y en el manejo del tiempo, la apreciación

y el sentimiento que todo esfuerzo se verá reflejado en el negocio familiar, la rapidez y la confiabilidad para la toma de decisiones (Ronquillo, 2006). De igual manera, se resalta desventajas como la rigidez de los métodos usados para realizar las actividades empresariales, los cuales, han sido establecidos por el fundador y perpetuados por las generaciones siguientes (Poza, 2004) y la incapacidad para enfrentar desafíos, como la modernización de prácticas empresariales, el manejo creativo de las transacciones, la sucesión en el mando y la convivencia en un mismo tiempo y espacio de los ámbitos familiar y empresarial (Gallo, 2004).

Melquisedec Lozano Posso, en su artículo elementos del proceso de formación de descendientes ante su vinculación a la empresa familiar, un estudio de casos colombianos, menciona los componentes de la etapa llamada proceso de formación, abarcando tres dimensiones las cuales son: formación en valores, formación en conocimientos y formación en liderazgo y cinco elementos influyentes que son: familia, empresa, mercado, el descendiente mismo y la sociedad. (Melquicedec, 2008)

Lozano Posso, para su investigación tuvo como punto de partida varias preguntas una de las cuales fue ¿cómo es el proceso de formación de comportamientos de liderazgo?, argumentando con su investigación exploratoria aplicada a empresas familiares colombianas que se puede generar un modelo de lo que es un proceso de formación.

En esta investigación vemos como el liderazgo puede tanto de la iniciativa individual, la relación día a día con el predecesor, como del entorno interno y externo del sistema familia-empresa. Otro factor de formación es el desarrollo de habilidades de liderazgo en los potenciales sucesores en el área de sucesión de las empresas familiares. (drennan, kennedy y renfrow 2005) sugieren que la educación en todos los niveles, desde la primaria, debe proveer a los estudiantes las oportunidades para desarrollar autoconfianza, independencia y resiliencia, a través de actividades que les generen retos, de viajes, y mediante la organización de eventos. (Melquicedec, 2008)

Un aspecto que favorece la formación como líder es la experiencia laboral externa que contribuye a ir reduciendo la dependencia del hijo al padre y ganar autoconfianza (venter, 2005), lo cual va forjando un comportamiento más autónomo por parte del descendiente, que favorece su formación de líder. (Melquicedec, 2008)

También desde niños, se le da gran importancia al desarrollo del espíritu empresarial en la escuela (ball y beasley, 1998; lozano, 2004). Factor que con frecuencia es asociado al comportamiento de un líder, pero indica que los componentes claves del liderazgo en una organización (turner, 1995) pueden empezar a desarrollarse en edades tempranas y son: (Melquicedec, 2008)

- Conocimiento de la industria
- Habilidades técnicas (producción y operaciones) y de negocio (misión, producto, clientes y finanzas)
- Influencia de habilidades. Toma de responsabilidad para dirección de negocios y riesgos, desarrollar visión, comunicación efectiva, transferencia de energía y entusiasmo, construcción de consenso y toma de decisiones.
- Autoconciencia de fortalezas y debilidades

## **5.5. Información de la empresa**

SOLUCIONES EMPRESARIALES HTS, es una compañía líder en soluciones integrales de tecnología e informática con más de 35 años de experiencia en el mercado colombiano, que brinda asesoría profesional y personalizada, por esta razón ofrecemos productos y servicios con altos estándares de calidad, el mejor servicio y soporte técnico.

### **5.5.1. Logo**

#### **Figura 2.**

**Logo empresa Soluciones Empresariales HTS actualizado 2020**



**Nota.** Logo de la empresa Soluciones Empresariales HTS sas. Tomado de: Soluciones Empresariales HTS sas- Recursos Humanos 2020

### **5.5.2. Misión**

Soluciones empresariales HTS ofrece a sus clientes soluciones integrales de tecnología con asesoría personalizada, somos conscientes de la responsabilidad que tienen nuestros clientes con la sociedad y el medio ambiente por lo que ofrecemos productos y servicios de calidad, excelente servicio y soporte técnico que garantiza el crecimiento competitivo en el mercado superando las expectativas de nuestros clientes.

### **5.5.3. Visión**

En el 2026 seremos reconocidos en el mercado colombiano como la compañía líder en consultoría y outsourcing IT, siendo la mejor alternativa por sus estándares de calidad y servicio, Esta labor se debe desempeñar de forma ética y satisfactoria para nosotros, nuestros clientes y el resto de la sociedad.

### **5.5.4. Valores corporativos**

**Figura 3.**

**Valores corporativos de la empresa Soluciones Empresariales HTS**



**Nota.** Valores corporativos de la empresa Soluciones Empresariales HTS. Tomado de: la empresa Soluciones Empresariales HTS sas

La empresa soluciones empresariales HTS se compromete a promover la contribución activa y voluntaria al mejoramiento social, económico y ambiental, donde la gerencia se enfocará en el cumplimiento de:

- Aumentar el sentido de pertenencia de los empleados
- Mejor gestión de recursos y residuos
- Mayor grado de aprendizaje e innovación
- Satisfacción de los clientes

### **5.5.5. Mapa de procesos**

A continuación, vemos el mapa de procesos de la empresa Soluciones Empresariales HTS, recordemos que este alinea y recoge la interrelación de todos los procesos que realiza una organización, donde los procesos son el conjunto de actividades y recursos que transforman los elementos de entrada en elementos de salida aportando valor para el cliente final.

Dada la explicación anterior entonces vemos como procesos estratégicos el área gerencial y el área de HSEQ o calidad, estos son aquellos establecidos por la alta dirección para definir cómo opera el negocio y cómo se crea valor, los cuales constituirían el soporte de la toma de decisiones relacionadas con la planificación, las estrategias y las mejoras en la organización, también proporcionan directrices y límites al resto de los procesos, luego como procesos misionales vemos el área comercial, de operaciones y de proyectos especiales, son aquellos directamente vinculados a los bienes producidos o a los servicios que se prestan y como resultado, orientados al cliente/usuario, centrados en aportar valor, su resultado es percibido directamente por el cliente o usuario. Por lo general, en la ejecución de estos procesos intervienen varias áreas funcionales y son los que emplean los mayores recursos Y por último los procesos de apoyo o soporte los cuales son aquellos que sirven de soporte a los procesos claves y a los procesos estratégicos. En muchos casos, estos procesos son determinantes para conseguir los objetivos de los procesos dirigidos a cubrir las necesidades y expectativas de los clientes o usuarios en este caso en la empresa Soluciones Empresariales HTS el área de gestión humana, gestión administrativa y financiera y el área de gestión de compras.

**Figura 4.**

*Mapa de procesos empresa Soluciones Empresariales HTS*



**Nota.** Mapa de procesos empresa Soluciones Empresariales HTS. Tomado de: Soluciones Empresariales HTS recursos humanos

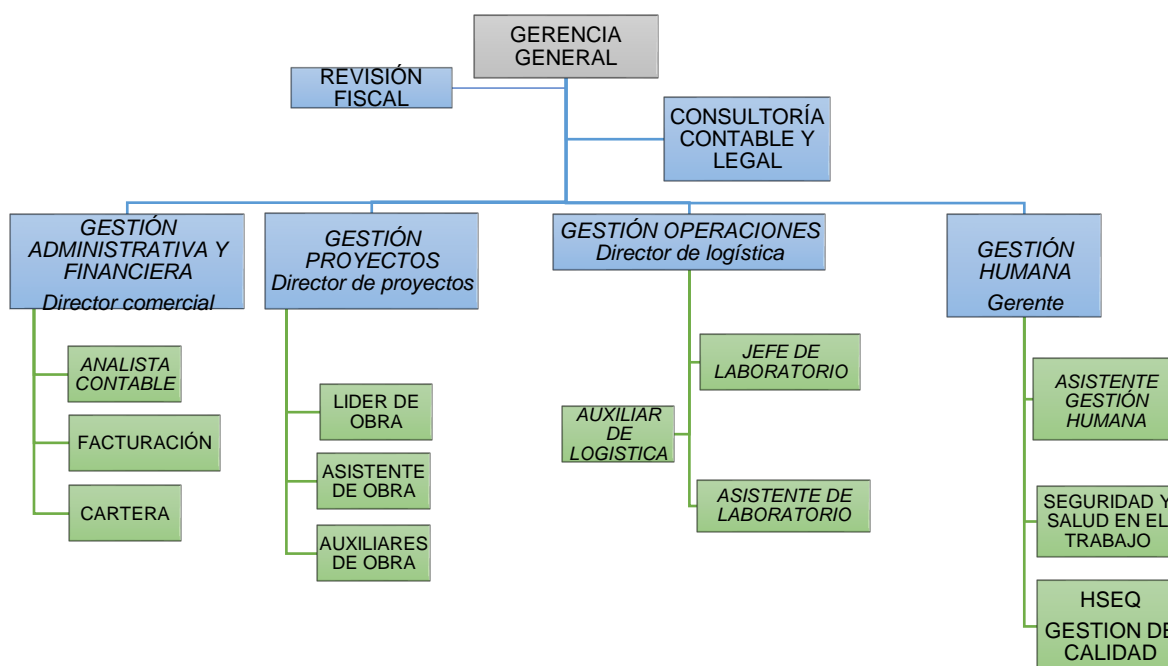
### 5.5.6. Organigrama

En el siguiente organigrama vemos la representación gráfica de la estructura organizacional y el capital humano de la empresa Soluciones Empresariales HTS en el cual se muestra la línea de reporte de todos los puestos y empleados, así como la relación entre los diferentes departamentos.

El objetivo principal de relacionar el organigrama de la organización Soluciones Empresariales HTS en este trabajo de grado es dar claridad a todos los colaboradores para que tengan un panorama claro de la estructura actual de la organización, permitiendo identificar su rol dentro de la misma y detectando las fortalezas o áreas de oportunidad y contextualizar en esta investigación el rol de cada integrante de la empresa.

**Figura 5.**

*Organigrama de la empresa Soluciones Empresariales HTS*



**Nota.** Estructura organizacional con niveles jerárquicos que en la actualidad definen las funciones o actividades de la empresa. Tomado de: Organigrama de la empresa Soluciones Empresariales HTS



En los últimos dos años se le ha dado gran relevancia a dos áreas en particular como lo son HSEQ Y SST (seguridad y salud en el trabajo), ya que los nuevos lineamientos legales empresariales han hecho que estas áreas sean ahora sistemas de gestión que se deben documentar, implementar y estandarizar obligatoriamente, adicional entre las particularidades del organigrama vemos que a revisión fiscal se realiza por consultoría externa y ya no hace parte de la nómina de la organización.

## **6. DISEÑO METODOLÓGICO**

### **6.1. Tipo de investigación**

Esta investigación tiene un enfoque cualitativo y multimetódico, el cual incluye un acercamiento interpretativo, lo cual significa que se investigará en un ambiente natural empresarial donde se procurará dar sentido o interpretar los datos en base a los significados que las personas le otorgan basado en la experiencia humana, teniendo en cuenta que lo que se buscando ahondar en opiniones, apreciaciones, actitudes y juicios.

Para lo anterior, se plantea la observación y análisis de datos relativos a la aplicación de una encuesta dirigida a medir la inteligencia emocional, conocer cómo se refleja desde la gerencia con respecto a sus colaboradores y viceversa, estrategias que impactan las motivaciones personales a través de la evaluación por observadores externos y así lograr obtener información y oportunidades de mejora de cómo se perciben a nivel socio-emocional lo que resultara de gran utilidad para evaluar destrezas relacionadas con las habilidades interpersonales, la falta de autocontrol nivel de impulsividad entre otros.

### **6.2. Sujetos**

Se tomará una muestra de 12 empleados líderes operativos y administrativos de la empresa "SOLUCIONES EMPRESARIALES HTS", empresa familiar perteneciente al sector servicios, de la ciudad de Bogotá, Colombia, con el fin de evaluar la capacidad de generar una emoción y luego la habilidad de gestionarla de forma racional.

## Figura 6.

*Personal de la empresa*

<b>OPERATIVO</b>	<b>ADMINISTRATIVO</b>
Líder operativo Bogotá	Gerente general
Líder operativo Medellín	gerente recursos humanos
Líder operativo yumbo	Director logístico
Líder operativo Piedecuesta	Director de proyectos
Líder operativo malambo	
Líder operativo Neiva	

**Nota.** Esta tabla fue creada con la información suministra por la empresa Soluciones Empresariales HTS SAS. Tomado de: Soluciones Empresariales HTS

### 6.3. Instrumento

La recolección de información se desarrollará a través de la aplicación de la encuesta "AUTOEVALUACIÓN DE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL" (Test de Emily Sterrett) formato diseñado en Excel.

**Figura 7.**

*Encuesta Emily Sterrett Inteligencia Emocional*

AUTOEVALUACIÓN DE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL (Test de Emily Sterrett)						
3	Nombre	_____				1
4	cargo	_____				2
5	fecha	_____				3
6						4
7						5
10	CRITERIOS DE CALIFICACION: calificación de 1 a 5 siendo 1 prácticamente nunca y 5 prácticamente siempre)					
11	Nombre del alumno					calificación
12	1. Soy consciente de las reacciones físicas (gestos, dolores, cambios súbitos) que señalan una reacción "visceral" emocional.					
13	2. Admito de buena gana mis errores y me disculpo.					
14	3. No me aferro a los problemas, enfados o heridas del pasado y soy capaz de dejarlos atrás para avanzar.					
15	4. Normalmente tengo una idea exacta de cómo me percibe la otra persona durante una interacción específica.					
16	5. Hay varias cosas importantes en mi vida que me entusiasman y lo hago patente.					
17	6. Tengo facilidad para conocer o iniciar conversaciones con personas desconocidas cuando tengo que hacerlo.					
18	7. Me tomo un descanso o utilizo otro método activo para incrementar mi nivel de energía cuando noto que está decayendo.					
19	8. No me cuesta demasiado asumir riesgos prudentes.					
20	9. Me abro a las personas en la medida adecuada, no demasiado, pero lo suficiente como para no dar la impresión de ser frío y distante.					
21	10. Puedo participar en una interacción con otra persona y captar bastante bien cuál es su estado de ánimo en base a las señales no verbales que me envía.					
22	11. Normalmente, otros se sienten inspirados y animados después de hablar conmigo.					
23	12. No tengo ningún problema a la hora de hacer una presentación a un grupo o dirigir una reunión.					
24	13. Cada día dedico algo de tiempo a la reflexión.					
25	14. Yo tomo la iniciativa y sigo adelante con las tareas que es necesario hacer.					
26	15. Me abstengo de formarme una opinión sobre los temas y de expresar esa opinión hasta que no conozco todos los hechos.					
27	16. Cuanto son varias personas a las que puedo recurrir y pedir su ayuda cuando la necesito.					

**Nota.** Esta figura representa la encuesta autoevaluación de la inteligencia emocional. Tomado de: autoevaluación de inteligencia emocional-test de Emily Sterrett [en línea] disponible: <https://cutt.ly/TQ0qPRq>

**6.4. Procedimiento o aplicación de la muestra**

La presente investigación se ejecutará de la siguiente manera:

Fase 1: definición de anteproyecto, revisión teórica, definición de objetivos, delimitación, antecedentes, marco teórico, diseño metodológico, diseño temático entre otros.

Fase 2: aplicación de autoevaluación

Fase 3: interpretación y análisis de resultados obtenidos

## 6.5 Fuentes de información

- Empleados con mayor antigüedad igual o superior a un año.
- Material del área de recursos humanos en donde se logre evidenciar la implementación del bienestar laboral.

## 6.6 ¿Cómo se seleccionó el muestreo?

El muestreo se tomó de manera aleatoria en la empresa **Soluciones Empresariales HTS SAS** teniendo en cuenta las ciudades con centro de distribución a nivel nacional que más integrantes tienen en sus equipos de trabajo.

## **7 CAPÍTULOS DE CADA OBJETIVO ESPECÍFICO**

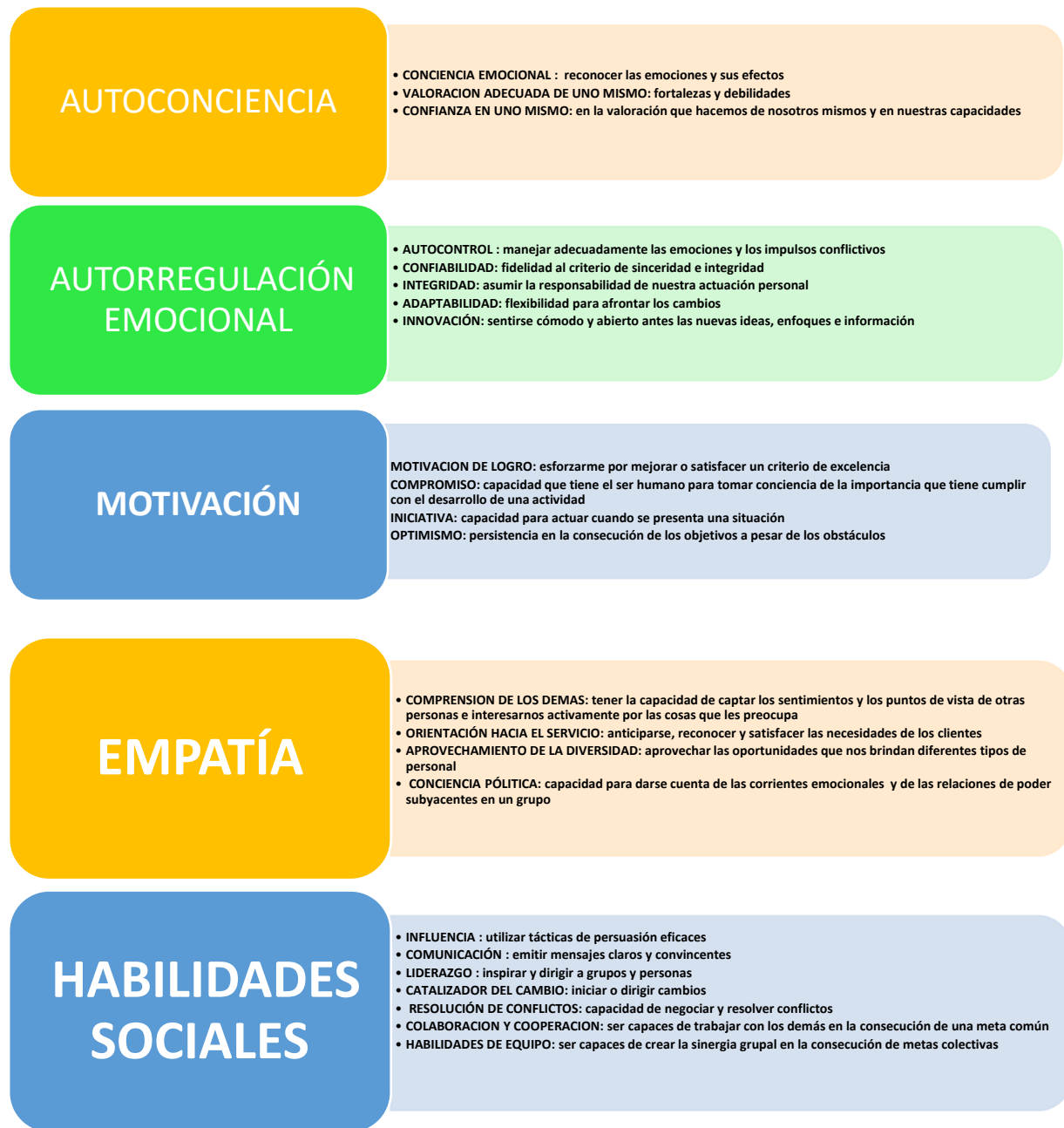
### **7.1 Definir la inteligencia emocional a partir de teorías y modelos de autores especializados**

La inteligencia emocional ha sido un término los últimos 20 años muy controvertidos, Sobre este tema se han escrito bastantes libros y artículos gracias a su creciente popularidad e importancia en el campo de la administración. Lastimosamente, pocos de ellos tienen rigor científico.

Este trabajo de grado ofrece una revisión de la inteligencia en general y de la inteligencia emocional en particular desde sus orígenes, así como de los principales modelos, de igual forma permite identificar las características de los cinco modelos aplicados a la administración que ofrecen evidencia empírica y son producto de un riguroso trabajo científico.

**Figura 8.**

*Cinco modelos de la inteligencia emocional*



**Nota.** Esta figura se generó con las poblaciones encuestadas. Tomado de: Inteligencia emocional Daniel Goleman (1995), [en línea]. Disponible: <https://cutt.ly/WQ0rhZz>

### **7.1.1 Test Emily Sterrett**

La psicóloga y escritora americana Emily Sterrett, centrada en la inteligencia emocional y su desarrollo propone un test de inteligencia emocional que tiene por objetivo evaluar las capacidades, conductas y niveles de apreciación de nuestro entorno para poder expresar y apreciar emociones propias y ajenas, este test que mide tres dimensiones clave:

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

2- Claridad: Comprendo bien mis estados

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

Su puntuación en cada una de las seis competencias (autoconciencia, empatía, autoconfianza, motivación, autocontrol, competencia social), oscilará entre 5 y 25 puntos.

Y se calificará según el aspecto que crea se puede mejorar, para convertir esta área de mejora en una meta específica.

En su cuestionario las preguntas se identificarían de la siguiente manera para obtener un nivel específico en ese factor clave, pero están en diferente orden para los encuestados:



## Figura 9.

### Competencias del test Emily Sterrett

<b>Autoconciencia</b>
Soy consciente de las reacciones físicas (gestos, dolores, cambios súbitos) que señalan una reacción “visceral” emocional.
Me tomo un descanso o utilizo otro método activo para incrementar mi nivel de energía cuando noto que está decayendo.
Cada día dedico algo de tiempo a la reflexión
Normalmente soy capaz de identificar el tipo de emoción que siento en un momento
Tengo muy claro cuáles son mis propias metas y valores
<b>Empatía</b>
Normalmente tengo una idea exacta de cómo me percibe la otra persona durante una interacción específica
Puedo participar en una interacción con otra persona y captar bastante bien cuál es su estado de ánimo en base a las señales no verbales que me envía.
Cuento con varias personas a las que puedo recurrir y pedir su ayuda cuando lo necesito.
Puedo demostrar empatía y acoplar mis sentimientos a los de la otra persona en una interacción.
Centro toda mi atención en la otra persona cuando estoy escuchándole.
<b>Autoconfianza</b>
Admito de buena gana mis errores y me disculpo.
No me cuesta demasiado asumir riesgos prudentes.
Yo tomo la iniciativa y sigo adelante con las tareas que es necesario hacer
Por lo general me siento cómodo en las situaciones nuevas.
Expreso mis puntos de vista con honestidad y ponderación, sin agobiar
<b>Competencia social</b>
Tengo facilidad para conocer o iniciar conversaciones con personas desconocidas cuando tengo que hacerlo
No tengo ningún problema a la hora de hacer una presentación a un grupo o dirigir una reunión.
Soy capaz de afrontar con calma, sensibilidad y de manera proactiva las manifestaciones emocionales de otras personas.

Los demás me respetan y les caigo bien, incluso cuando no están de acuerdo conmigo.

Puedo persuadir eficazmente a otros para que adopten mi punto de vista sin coacciones

### Motivación

Hay varias cosas importantes en mi vida que me entusiasman y lo hago patente

Normalmente, otros se sienten inspirados y animados después de hablar conmigo.

Intento encontrar el lado positivo de cualquier situación.

Soy capaz de seguir adelante en un proyecto importante, a pesar de los obstáculos.

Creo que el trabajo que hago cada día tiene sentido y aporta valor a la sociedad

### Autocontrol

No me aferro a los problemas, enfados o heridas del pasado y soy capaz de dejarlos atrás para avanzar.

Me abro a las personas en la medida adecuada, no demasiado, pero lo suficiente como para no dar la impresión de ser frío y distante.

Me abstengo de formarme una opinión sobre los temas y de expresar esa opinión hasta que no conozco todos los hechos.

No escondo mi enfado, pero tampoco lo pago con otros.

Puedo controlar mis estados de ánimo y muy raras veces llevo las emociones negativas al trabajo.

**Nota.** La figura representa la información de las competencias a evaluar del test de Emily Sterrett. Tomado de: autoevaluación de inteligencia emocional-test de Emily Sterrett [en línea] disponible: <https://cutt.ly/TQ0qPRq>

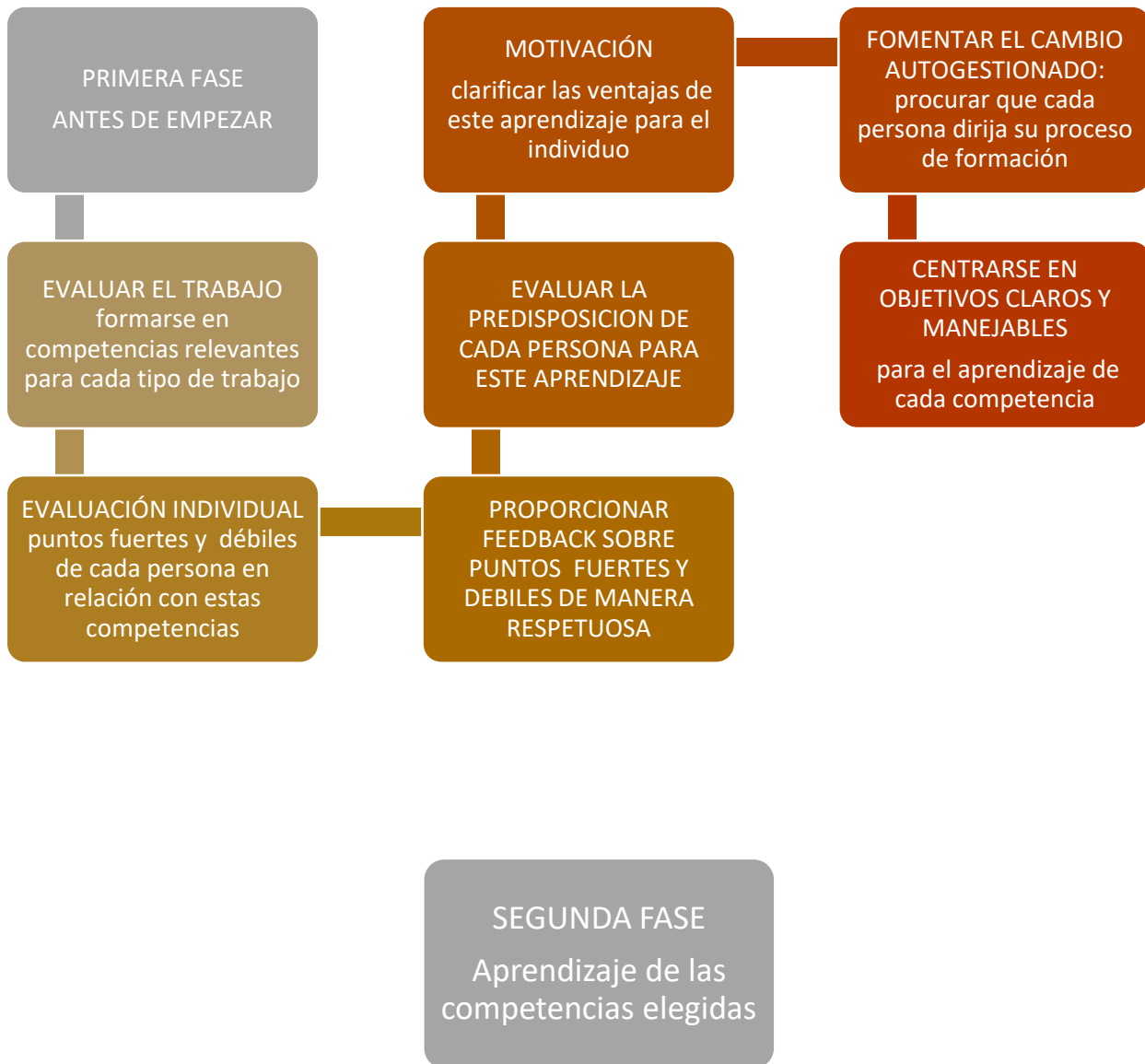
La anterior información de las competencias que se evalúan en el test de la psicóloga Emily Sterrett corresponden al nivel que vamos a ver reflejado en el resultado de la evaluación que se aplicara al personal de la empresa Soluciones Empresariales HTS SAS

## **7.2 Establecer la relación existente entre la Inteligencia emocional y el desarrollo de las competencias de liderazgo en la empresa familiar Soluciones Empresariales HTS**

Como lo menciona Daniel Goleman en su libro “ INTELIGENCIA EMOCIONAL EN LA EMPRESA”, los elementos principales de la inteligencia emocional en el liderazgo son la autoconciencia, autocontrol, motivación, empatía, habilidades sociales, está pensada para ser la fuerza conductora del liderazgo dentro de las organizaciones y es trascendental no solo dentro de las cultura de las organizaciones sino también para el desarrollo profesional en general, (Díaz, LA INTELIGENCIA EMOCIONAL Y SU IMPACTO EN EL LIDERAZGO, 2015) también tenemos que recordar que la inteligencia emocional genera una mayor competencia para poder desenvolverse ante las presiones que a diario se tienen en el medio que nos desempeñamos. Las empresas que desean mejorar su desempeño, deben ahondar en la búsqueda de estrategias internas para que puedan lograr sus objetivos, el hecho de tener una estabilidad emocional constante y desarrollada optimiza a que las personas estén motivadas y desarrollen capacidades como la creatividad, como se mencionó en varias ocasiones anteriores. (Díaz, 2015, pág. 2).

**Figura 10.**

*Directrices para el aprendizaje de las competencias emocionales*





**Nota.** Esta figura se generó con las poblaciones encuestadas Tomado de: Inteligencia emocional Daniel Goleman (1995), [en línea]. Disponible: <https://cutt.ly/WQ0rhZz>

Así mismo Emily Sterrett en su test menciona los estilos de liderazgo, las competencias de la IE, el impacto sobre el clima en este caso organizacional, el objetivo y cuando es apropiado de la siguiente manera:

**Figura 11.**

*Estilos de liderazgo*

<b>ESTILO DE LIDERAZGO</b>	<b>COMPETENCIAS DE INTELIGENCIA EMOCIONAL</b>	<b>IMPACTO SOBRE EL CLIMA</b>	<b>OBJETIVO</b>	<b>CÚANDO ES APROPIADO</b>
<b>Visionario</b>	Confianza en uno mismo, empatía, liderazgo, impulso de logro, catalizar los cambios.	Enormemente positivo	Movilizar a otros para seguir una visión	Cuando los cambios requieren una nueva visión o cuando se necesita una dirección clara.
<b>Afiliativo</b>	Empatía, establecer vínculos, resolución de conflictos	Muy positivo	Crear armonía	Para cerrar heridas en un equipo, o para motivar durante épocas estresantes
<b>Democrático</b>	Trabajo en equipo y colaboración, comunicación	Muy positivo	Crear compromiso a través de la participación	Para conseguir participación o consejo, o para obtener valiosas aportaciones por

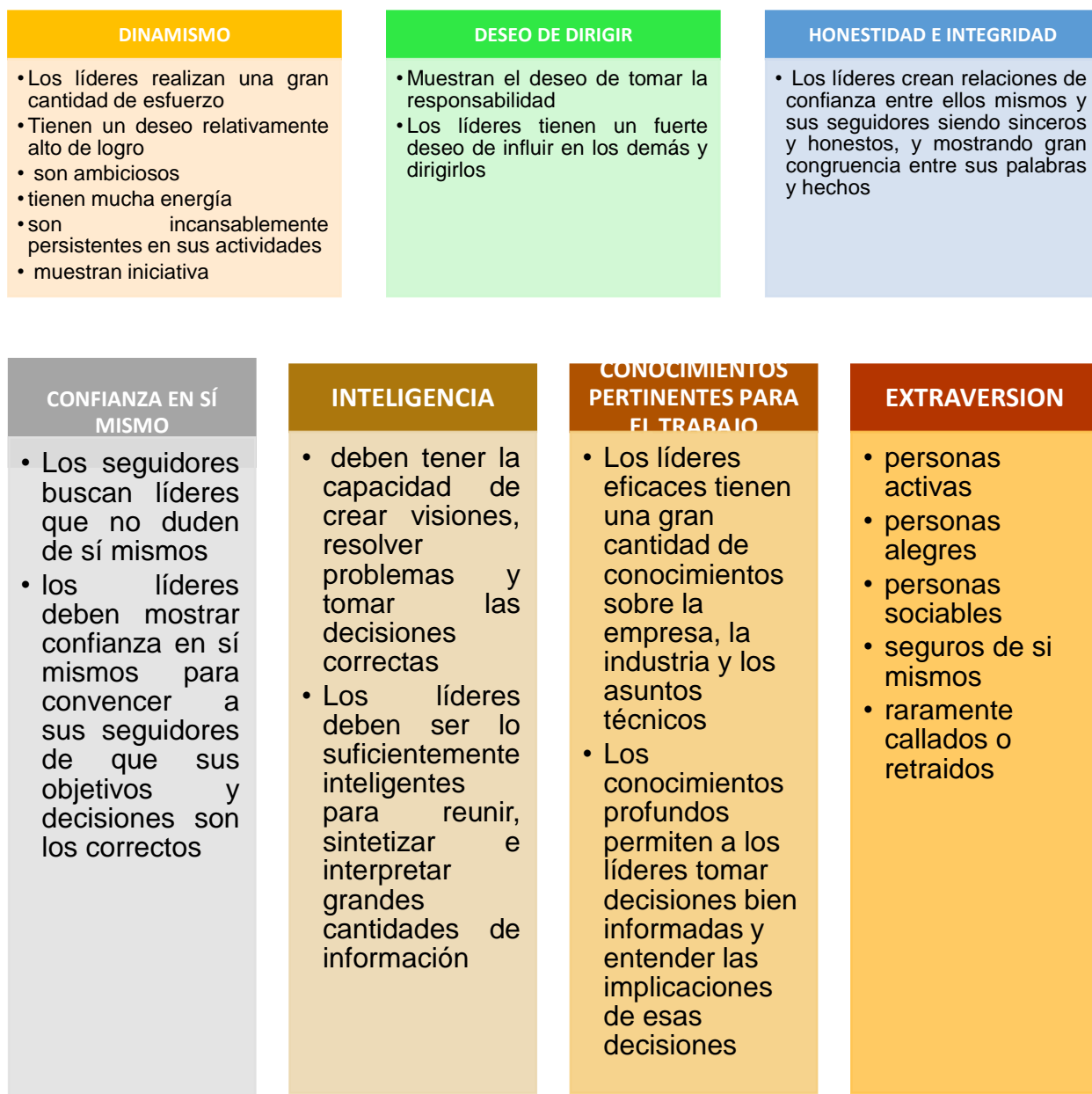
				parte de los empleados
<b>Orientativo</b>	Desarrollar a los demás, empatía, autoconciencia emocional	Muy positivo	Acumular fuerza para el futuro	Para ayudar a sus empleados a mejorar el rendimiento o para desarrollar puntos fuertes a largo plazo
<b>Coactivo</b>	Motivación al logro, iniciativa, autocontrol emocional	Altamente negativo	Acatamiento inmediato	En una crisis, para iniciar un giro o con empleados muy problemáticos
<b>Autoritario</b>	Meticulosidad, orientación al logro, iniciativa	Muy negativo	Ejecutar tareas a muy alto nivel	Para obtener resultados rápidos de un equipo muy motivado y competente

**Nota.** La figura representa la información de estilos de liderazgo de Emily Sterrett. Tomado de: autoevaluación de inteligencia emocional-test de Emily Sterrett [en línea] disponible: <https://cutt.ly/TQ0qPRqAdicional>

Emily Sterrett menciona 7 rasgos relacionados con el liderazgo indispensable para optimizar las competencias de la inteligencia emocional.

**Figura 12.**

*Rasgos relacionados al liderazgo*



**Nota.** La figura representa los rasgos relacionados al liderazgo de Emily Sterrett. Tomado de: autoevaluación de inteligencia emocional-test de Emily Sterrett [en línea]. Disponible: <https://cutt.ly/TQ0qPRq>



Uno de los desafíos más importantes que tiene un líder, una vez que seleccionó el equipo con el cual intentará alcanzar las metas propuestas, es liderar ese equipo, entre las habilidades más requeridas para ejercer esta tarea se encuentran la inteligencia emocional y sus competencias, puesto que la importancia de liderar un equipo de trabajo siendo emocionalmente inteligente en el mundo empresarial es que la “inteligencia” (entendida como la capacidad para resolver problemas o crear productos innovadores, etc.) Es el resultado de la interacción entre las personas y sus relaciones, culturas y roles, donde pueden maximizar el capital intelectual de la empresa si existe una adecuada orquestación de las interacciones entre las personas que poseen las habilidades y los conocimientos.

Ahora bien, la responsabilidad de liderar un equipo de trabajo, representaría la capacidad de conseguir que todos sus miembros sean capaces de colaborar y cooperar activamente en la consecución de una meta común para alcanzar los objetivos y resultados esperados por la organización y así también obtener la productividad colectiva y la satisfacción de los miembros del equipo, bien sea el líder un supervisor de primer nivel o bien sea el jefe ejecutivo de la compañía, el proceso es igual, y el líder cumple su responsabilidad tanto con la organización como con los miembros del equipo, así lo dijo Daniel Goleman “Las normas que gobiernan al mundo laboral están cambiando. En la actualidad no solo se nos juzga por lo más o menos inteligentes que podamos ser ni por nuestra formación o experiencia, sino también por el modo en que nos relacionamos con nosotros mismos o con los demás”.

Por lo anterior resultaría que un líder emocionalmente inteligente favorece el trabajo en equipo en tanto tenga una comunicación asertiva, nunca pierda de vista elogiar las buenas ideas o los objetivos alcanzados, incluso difundirlos en toda la organización, aliente a tu equipo para que haga una lluvia de ideas y traigan sus propias sugerencias: esto permite que activen su imaginación, confianza y sentido de pertenencia, mantenga constante retroalimentación y capacitación, tenga un control del panorama en general y logre tener siempre a la vista tanto los pequeños detalles como los grandes sucesos, sea

empático y respetuoso y defina sus objetivos corporativos para obtener resultados esperados.

Es así que el liderazgo y el trabajo en equipo están hechos de lo mismo, puesto que aun cuando exista un líder con capacidades excepcionales, este podría fácilmente estar mirando al fracaso si el equipo que dirige no está en la misma dirección. Estos dos tampoco podrían existir el uno sin el otro y deben ser equilibrados y coordinados para que exista una sinergia entre ellos, permitiendo un desempeño organizacional óptimo para resultados exitosos, juntos proporcionan claridad para su equipo y tienen un impacto directo en la visión de la empresa, pues son vistos como una unión infalible donde una pieza se compacta con la otra de forma perfecta.

Entonces, Los líderes que tienen inteligencia emocional son aquellos que parece que nunca pierden el control, que dominan la situación y que pueden gestionar las emociones desde la calma. Han sabido conocerse y escuchar, y evidentemente una de las claves es la comunicación, no se dejan llevar por sus personales inquietudes, miedos o situaciones para tomar decisiones. Analizan y confían en sí mismos. Independientemente del resultado de la decisión, saben gestionar las posibles consecuencias, pero han sabido valorarlas previamente, Teniendo en cuenta que el liderazgo requiere dialogar, comunicar, transmitir, escuchar y gestionar un equipo de personas que dependen de ti. El líder guía, inspira y en cierta forma enseña, por lo que, si tú tienes inteligencia emocional, te va a ser más fácil llegar a las personas

Daniel Goleman, el padre de la inteligencia emocional dijo que ésta se asienta en 4 claves en dos divisiones: Interpersonal – la capacidad de autoconocimiento, la autogestión y la automotivación, y la Intrapersonal – la empatía y las habilidades sociales, estas son las 5 bases fundamentales sobre las que un líder se debe apoyar para mejorar su inteligencia emocional. Desde luego el líder que las tenga, está mucho más cerca de tener éxito en todas sus relaciones, por lo tanto, también de todo su equipo y de los objetivos marcados por la organización.

**7.2.1 Identificar las oportunidades de mejora de los resultados obtenidos del test de inteligencia emocional diseñado por Emily Sterrett aplicado a los líderes de la organización SOLUCIONES EMPRESARIALES HTS SAS**

El test se desarrolló a un total de 12 líderes de la empresa SOLUCIONES EMPRESARIALES HTS SAS, donde 6 pertenecen al área administrativa y 6 pertenecen al área operativa de diferentes ciudades de Colombia.

**Figura 13.**

*Líderes encuestados*

LIDER ADMINISTRATIVOS		LIDER OPERATIVOS	
Gerente general	1	Medellín	1
Gerente administrativo	1	Yumbo	1
Gerente de recursos humanos	1	Neiva	1
Revisor fiscal	1	Malambo	1
Director de proyectos	1	Piedecuesta	1
Directora logística	1	Bogotá	1

**Nota.** Esta Figura muestra el total del personal encuestado de la empresa SOLUCIONES EMPRESARIALES HTS. Tomado de: Soluciones Empresariales HTS SAS

## **7.2.2 Oportunidades de mejora de soluciones empresariales con respecto a los resultados obtenidos**

7.2.1. a Personal Administrativo. Como podemos ver en el grafico 2 anterior la AUTOCIENCIA es la primera área en la que los líderes administrativos tienen una oportunidad de mejora, la cual Según Daniel Goleman es el primer componente de la inteligencia emocional lo que implica conocer en profundidad las emociones, los puntos fuertes, las debilidades, las necesidades y los impulsos de uno mismo.(Goleman, inteligencia emocional, 1995), existiendo diferentes técnicas que ayudan a potenciarla como lo son meditar, priorizar las actividades diarias, definir e identificar las debilidades y las fortalezas, realizar test psicométricos, entre otros.

La siguiente área de los líderes administrativos con oportunidad de mejora son la competencia social, siendo la habilidad y capacidad que le permite a una persona de manejarse resolutiva y positivamente en cualquier ámbito de su vida, Según la LOMCE, ser competente socialmente está relacionado con “conseguir el bienestar personal y colectivo y supone un conjunto de conocimientos, comportamientos y actitudes que permiten a la persona integrarse de manera exitosa en su entorno social, aportando lo mejor de sí mismo para contribuir a mejorar las condiciones sociales del momento”, las cuales se pueden fortalecer trabajando en una organización la interculturalidad y el respeto con programas de formación en los entornos laborales.

La tercera área en orden promedio con oportunidad de mejora es el autocontrol, este es un componente fundamental en la inteligencia emocional. Para Daniel Goleman “*La habilidad para hacer una pausa y no actuar por el primer impulso se ha vuelto un aprendizaje crucial en nuestros días*”. (Goleman, inteligencia emocional, 1995), Es importante mencionar que cuando hablamos de autocontrol no hacemos referencia sólo de dominar y controlar nuestras emociones, sino principalmente de manifestarlas o inhibirlas de una forma correcta, por lo tanto, la organización en pro a mejorar el autocontrol en sus líderes administrativos puede concientizar en hábitos saludable, controlar los ambientes entre otros.

7.2.1.b Personal operativo. el personal líder operativo encuestado tiene oportunidad de mejora la autoconciencia, el autocontrol y en la motivación inicialmente según el promedio de la gráfica anterior, luego la empatía, la competencia social y la autoconfianza respectivamente, así que podemos decir que los líderes operativos en general tienen baja inteligencia emocional pues sus resultados hacen referencia a que permanecen ajenos a los sentimientos de las demás personas, se sienten incomprendidos, se molestan con facilidad, no son capaces de interpretar las reacciones de los demás y en consecuencia pueden actuar inapropiadamente ante una situación determinada, por otro lado, al no ser capaces de entender las emociones y sentimientos de los demás no solo pueden llegar a defender su punto de vista a capa y espada, sino que pueden llegar a negar el punto de vista de otros, Es posible también que no sepan gestionar la emociones fuertes, e intenten evitar o no sepan lidiar de forma positiva con estas, ocultando sus propias emociones, pueden llegar al punto de la desesperación convirtiéndolo en arrebatos emocionales desproporcionados e incontrolables.

### ***7.2.3 ¿Qué podría hacer la empresa con las competencias que tuvieron un puntaje más bajo?***

La empresa soluciones empresariales para optimizar las competencias donde hay oportunidad de mejora, colaboradores administrativos (autoconciencia- competencia social- autocontrol) y colaboradores operativos (autoconciencia- autocontrol- motivación- empatía-comportamiento social-autoconfianza) puede implementar espacios para que el personal pueda tomar talleres de escucha activa, meditación, ejercicios de lenguaje no verbal, actividades que involucren trabajo en equipo, auto aceptación, no tener miedo al fracaso, ponerse metas alcanzables, en general que desarrolle y favorezca el entusiasmo y la comunicación entre todo el personal.

#### 7.2.4 ¿Qué hacer con las personas que tuvieron puntajes altos?

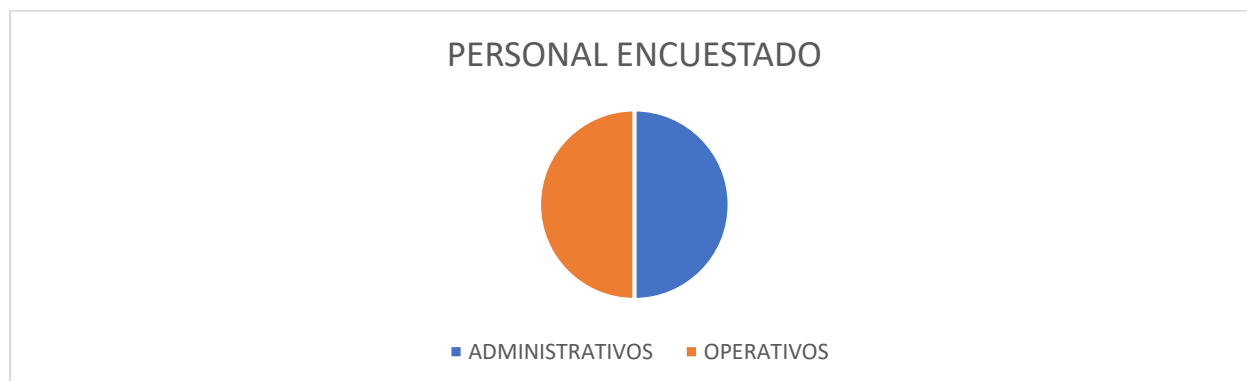
La clave fundamental para tener éxito en el desarrollo de la inteligencia emocional en una empresa resulta basarse en el esfuerzo individual de cada uno de sus colaboradores, a su propio ritmo y desde la introspección, autoconciencia, mejora continua y voluntad de cambio en cada uno respectivamente.

La empresa soluciones empresariales puede implementar un semillero como herramienta clave para que a través de la investigación y metodología práctica, vivencial y participativa se logre crear un espacio reflexivo y de conocimiento en áreas con oportunidad de mejora donde cada colaborador deberá “trabajar “en su propia inteligencia emocional para alcanzar sus objetivos dentro del marco de las necesidades organizacionales.

ya que el personal administrativo obtuvo unas competencias altas que se pueden optimizar ya sea en equipo o por individual, le permitirá que la empresa logre gestionar y dirigir este desarrollo de la inteligencia emocional y le facilitara un buen clima organizacional, elevara sus niveles de conciencia, autoconocimiento y motivación.

#### Figura 14.

*Personal encuestado*



**Nota.** Esta Figura muestra el total del personal encuestado de la empresa SOLUCIONES EMPRESARIALES HTS. Tomado de: Soluciones Empresariales HTS SAS

**Figura 15.**

*Personal administrativo encuestado*

A continuación, vemos los resultados obtenidos del personal LIDER ADMINISTRATIVO encuestado

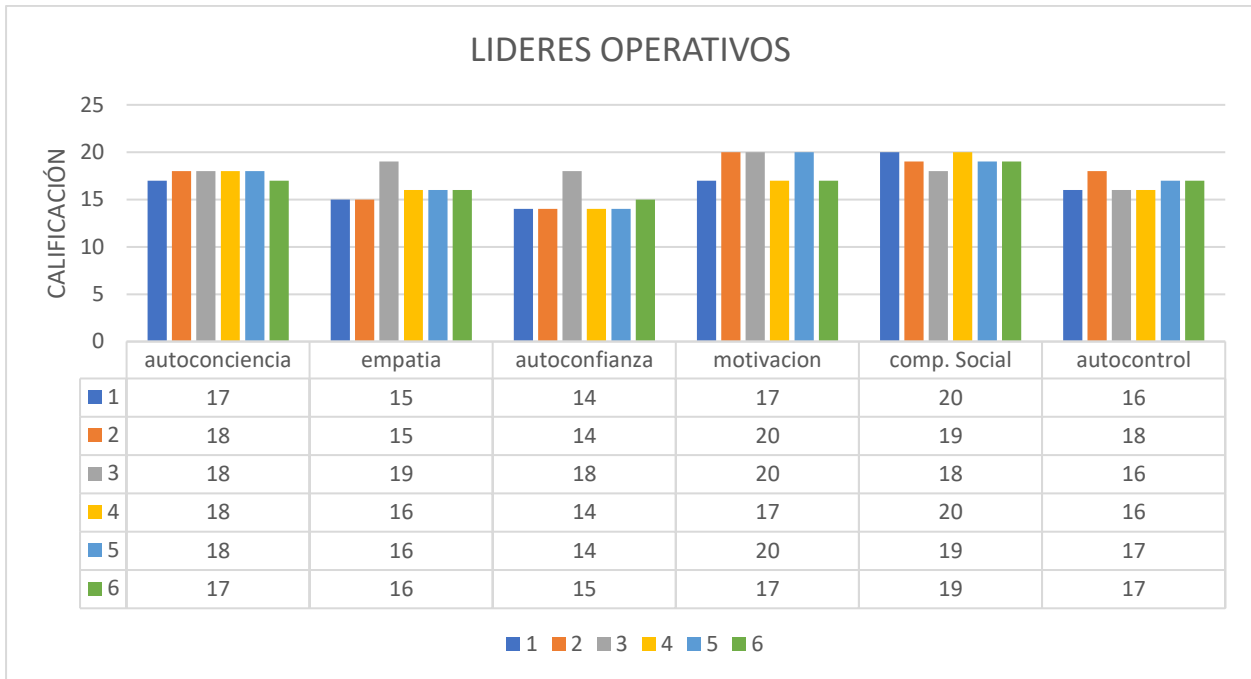


**Nota.** Esta Figura muestra el total del personal administrativo encuestado de la empresa SOLUCIONES EMPRESARIALES HTS. Tomado de: Soluciones Empresariales HTS SAS

**Figura 16.**

*Personal operativo encuestado*

A continuación, vemos los resultados obtenidos del personal LIDER OPERATIVO encuestado:



**Nota.** Esta Figura muestra el total del personal administrativo encuestado de la empresa SOLUCIONES EMPRESARIALES HTS. Tomado de: Soluciones Empresariales HTS SAS



## 8 CONCLUSIONES

Identificar las emociones, nos muestra otra área introspectiva en la cual muchas de las personas piensan más hoy en día, que en épocas anteriores, resulta de gran importancia potenciar las competencias y habilidades personales en muchas ocasiones que aumentar nuestro coeficiente intelectual, tratar de buscar un equilibrio con las emociones da una perspectiva de poder lograr éxito personal si con compromiso se busca ajustar comportamientos para conectar con los demás, vivir en equilibrio y armonía, desarrollándose como un ser humano integral, líder y ser emocionalmente estable. Ahora bien, de acuerdo con lo que afirma Gibbins-Klein (Klein, 2015), y haciendo un análisis en la influencia de esta inteligencia emocional en el desarrollo de la competencia del liderazgo, es en resumen tener una visión, compartirla e inspirar a los demás para que la apoyen mientras crea la suya propia simultáneamente. Por lo tanto, el líder será la persona que guíe y encamine dicho cambio.

A lo largo de los años, se ha evidenciado los componentes de la inteligencia emocional, a 10 años de la publicación de Gardner, ha evolucionado esta teoría permitiendo describir las inteligencias personales, como la inteligencia interpersonal, la cual pretende entender a los demás, sus motivaciones y razón de actuar. Por otro lado, la inteligencia intrapersonal, que nos permite auto visualizarnos y ser capaces nosotros mismo de actuar siendo más eficaces.

Ahora bien, en esta visualización tanto externa como interna de las emociones, competencias y habilidades emocionales, surge la necesidad de identificar en las empresas familiares que tipo de liderazgo llevaría al éxito, partiendo de la inteligencia emocional de sus líderes, de igual manera intentar relacionar el clima laboral con los factores de riesgo psicosocial de los integrantes de una organización, e identificar el rol vital que juega en las organizaciones para que se logre el mantenimiento de las normas, relaciones interpersonales de calidad, donde se logren metas comunes sin descuidar aspectos individuales y no se deterioren relaciones interpersonales a causa de las malas relaciones laborales y la mala gestión en la aplicación de un liderazgo efectivo.

Diferentes autores como lo vemos en el marco teórico de este trabajo de grado han realizado estudios e investigaciones que por consiguiente nos hace resaltar distintas competencias de liderazgo sumamente relacionadas con los resultados positivos en el ámbito empresarial destacando las siguientes como: desarrollo de una perspectiva estratégica, conexión del grupo con el exterior, es decir que los trabajadores se sientan parte de un equipo, exhibición de conocimiento técnico o profesional, la práctica del autodesarrollo como lo es conocerse así mismo estando dispuesto a aprender cada día e ir mejorando, establecer objetivos claros, colaboración y trabajo en equipo, capacidad de resolver problemas, tener una comunicación poderosa y sincera, guiar en los cambios y tener la capacidad de innovar, construcción de relaciones, manifestación de honestidad e integridad, orientación a los resultados, contribución al desarrollo del compañero, tomar la iniciativa y tener la capacidad de inspirar y motivar a un equipo.

Lo anterior son algunas entonces de las competencias de un líder, pero no necesariamente las tiene que tener desarrolladas todas, de hecho, unas pocas pueden diferenciar a un líder del resto de su equipo y esto hará la excepción.

## BIBLIOGRAFÍA

Alfonso Urzua & Alejandra Caqueo - Urizar . (2012). Calidad de vida: Una revisión teórica del concepto. *Terapia Psicológica*, 61- 71.

Ardila, R. (2003). Calidad de vida: Una definición integradora. *Revista Latinoamericana de psicología*, 161 - 164.

Armstrong, M., & Taylor, S. (2020). *Armstrongs Handbook of Human Resource Management Practice*.

Camacho, M. E. (2013). inteligencia emocional aplicada en las organizaciones.

- Chaves, L. D., Grijalba, E. M., Barcenas, E. D., Matabanchoy, T. S., & Zambrano, G. C. (2017). Actitudes hacia la calidad de vida laboral en trabajadores control de via de transporte urbano. *Facultad de ciencias economicas y administrativas*, 18(2), 69 - 85.
- Chiavenato, I. (3<sup>o</sup>a edicion ,2008). *gestion del talento humano*.
- Collante, A. J., & Villanueva Flores, M. (2018). Los estilos de liderazgo y su influencia en la organizacion: esstudio de casos en el campo de gibraltar.
- Farhat, S. D., & Carlos Eduardo Sanchez. (2017). Influencia de la personalidad y la inteligencia emocional en los estilos de liderazgo.
- Ferella, M. (2014). Eficacia organizacional y calidad de vida laboral: la influencia del sistema de gestión de la calidad. *Memoria Academica*, 50 - 55.
- Fundación Universidad de América. (2021) Manual Estructuración del Trabajo de Grado. [Archivo en PDF].
- Galan, M. G. (2012). La calidad de vida: Analisis multidimensional . *Enf Neurol* , 129 - 137.
- Galvis, D., & Tobon, A. (2009). Analisis sobre la evolución reciente del sector transporte en Colombia. *Perfil de coyuntura economica*, 1(13), 147 - 163.
- GARDNER, H. (1983). *MULTIPLE INTELLIGENCES, THE THEORY IN PRACTICE*.
- Gardner, H. (1998). *Teoria de las inteligencias multiples*. canada.
- Goleman, D. (1995). *inteligencia emocional*.
- Goleman, D., & Richard Boyatzis. (1998). Inteligencia social y la biologia del liderazgo.
- Gonzalez, P., & Bravo, J. P. (2000). *Tratado de psicologia del trabajo* . Valencia : Universidad de Valencia.
- Granados, I. (2011). Calidad de vida laboral: historia, dimensiones y beneficios . *IIPSI* , 271 - 276.

- J, S., & Guerrero, D. (2010). Empresas familiares en Colombia: hacia la construcción de un modelo de gestión comercial. *Revista U.D.C.A Actualidad y Divulgación Científica*, 13(1), 135-146.
- Lopez, J. (2005). Motivación laboral y gestión de recursos humanos en la teoría de Frederick Herzberg. *Rev. de investigación de la facultad de ciencias administrativas*, 15 - 30.
- Melquicedec, L. P. (2008). Elementos del proceso de formación de descendientes antes de su vinculación a la empresa familiar. *Cuadernos de Administración*, 21,37.
- Mónica García Rubiano & Carlos Forero Aponte. (2016). Calidad de vida laboral y la disposición al cambio organizacional en funcionarios de empresas de la ciudad de Bogotá - Colombia. *Acta de Colombiana de Psicología* , 79 - 90.
- Robbins Stephen. (1990). "COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL".
- Salas, C. (2013). La noción de calidad de vida y su medición . *CES Salud Pública* , 36 - 46 .
- Sanz, V. G. (2012). Motivación laboral estudio descriptivo de algunas variables. *Universidad de Valladolid*, 1- 56.
- silva, M. D. (2006). Nuevas perspectivas de la calidad de vida laboral y sus relaciones con la eficacia organizacional . *Universitat de Barcelona*, 112 - 155.
- Tomás, Almudena Segurado Torres & Esteban Agulló. (2002). Calidad de vida laboral: hacia un enfoque integrador desde la psicología social. *Psicothema*, 828-836.
- Velazco, J. E. (2018). La calidad de vida laboral y el estudio del recurso humano: una reflexión sobre su relación con las variables organizacionales. *Pensamiento y gestión* , 45 - 70.
- Velez, M. A. (2010). Calidad de la vida laboral en empleados temporales . *Ciencias Estratégicas* , 225 - 236.

Velez, M. A. (2010). Calidad de vida laboral en empleados temporales del valle de aburrá - Colombia . *Ciencias Estratégicas*, 225 - 236.

Zarate, R., & matviuk, s. (2012). inteligencia emocional y practicas de liderazgo en las organizaciones colombianas. 14.

## GLOSARIO

**Inteligencia emocional:** la capacidad para reconocer los sentimientos propios y de las demás personas, saber manejarlos, crear una motivación propia y gestionar las relaciones personales.

**Clima organización:** medio ambiente físico y humano en el que se desarrolla el trabajo de una organización

**Organización:** un grupo formado por personas, donde se llevan a cabo tareas y tiene definida una administración con el fin de cumplir con unos objetivos y metas.

**Motivación:** es el impulso que mueve a una persona o grupo de personas a realizar acciones específicas y persevera en ellas hasta terminarlas por completo

**Competencia:** son las habilidades, capacidades y conocimientos que una persona tiene para cumplir eficazmente una tarea determinada, también son características que capacitan a alguien en un campo determinado.

**Desempeño:** se trata del nivel que se consigue según las destrezas y esfuerzos para cumplir una obligación o realizar una actividad.

**Habilidades:** aptitud innata, talento, destreza o capacidad que tiene una persona para realizar con éxito una determinada actividad, trabajo u oficio.

**Liderazgo:** conjunto de habilidades directivas o gerencias que una persona tiene para influir en la forma de ser o actuar de las personas o de un grupo de trabajo, haciendo que este grupo de personas logren sus metas y objetivos con entusiasmo.

**Líder estratégico:** que tiene la habilidad de anticipar, prever, y delegar según las capacidades de otros con el propósito de generar el cambio estratégico conforme lo vaya necesitando según el entorno

**Capital humano:** corresponde al valor que generan las capacidades de las personas mediante la educación, la experiencia, la capacidad de conocer, de perfeccionarse, de tomar decisiones y de relacionarse con los demás (Abarzúa, 2005)

## **ANEXOS**

## **ANEXO 1**

### **RECOMENDACIONES**

Para continuar con la siguiente fase de la presente investigación se recomienda que la empresa SOLUCIONES EMPRESARIALES HTS SAS:

Implementar una estrategia de formación en inteligencia emocional por medio de capacitaciones lúdicas, actividades interactivas de reconocimiento de emociones, manejo de lenguaje corporal, mensajes publicitarios, uso de arte y danza en pausas activas o actividades extra laborales.

Realizar auditorías con retroalimentación a los líderes a nivel nacional e implementar líneas de comunicación asertivas con sus equipos de trabajo

Seguido de la revisión teórica realizada y teniendo en cuenta que solo se abordaron temas como la inteligencia emocional, tipos de liderazgo, empresas familiares se propone realizar un poco más exhaustiva la investigación de términos y definiciones que van teniendo relación con nuestro tema principal de la investigación como:

- Valor de la inteligencia emocional
- Salarios vs emociones
- Tipos de test de inteligencia emocional
- Satisfacción con el trabajo y retención de personal
- Liderazgo en las organizaciones internacionales
- Casos de éxito

Realizar rotación del personal líder a nivel nacional para fomentar el liderazgo y sus competencias con los distintos integrantes de los equipos de trabajo en cada ciudad, para que interactúen y se conozcan entre sí, mejoren sus relaciones, conozcan sus capacidades y destrezas, aprendan nuevas tácticas de solucionar conflictos, potencien sus habilidades y fomenten su productividad.



Realizar encuestas de clima laboral con más frecuencia, será una herramienta que servirá para evaluar el grado de satisfacción de las personas de la organización con la empresa. Es una manera de que los empleados expongan sus opiniones y su situación en la compañía de manera oficial, Además, es una manera de que los empleados canalicen sus opiniones a través de una herramienta oficial.

Realizar evaluaciones de desempeño trimestralmente, El propósito principal de llevar a cabo la evaluación de desempeño en una organización es determinar el valor del trabajo realizado por el empleado en la empresa, así mismo es de mucha utilidad para medir el nivel de competitividad de la organización ya que si tu equipo de trabajo demuestra eficiencia y logro de sus metas individuales y en su área, estarán contribuyendo al beneficio de la empresa en su totalidad.

Proponer un programa que incorpore el desarrollo de la Inteligencia Emocional como base para el cambio y fortalecimiento actitudinal con el fin de tener una mejor efectividad en el desempeño laboral

Desarrollar programas de capacitación basados en la inteligencia emocional, específicamente en el desarrollo de habilidades emocionales como autoconciencia, empatía y las relaciones interpersonales.

Fomentar buenas relaciones interpersonales, esto facilitaría un mejor desempeño, porque se consolidan climas organizacionales más agradables abiertos y efectivos en sus conversaciones a través de la comunicación.

## ANEXO 2

### ENCUESTA EMILY STERRETT INTELIGENCIA EMOCIONAL

#### AUTOEVALUACIÓN DE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL

(Test de Emily Sterrett)

<b>nombre</b>		1
<b>cargo</b>		2
<b>fecha</b>		3
		4
		5

CRITERIOS DE CALIFICACION: (calificación de 1 a 5 siendo 1 prácticamente nunca y 5 prácticamente siempre)

Nombre del alumno	calificación				
	1	2	3	4	5
1. Soy consciente de las reacciones físicas (gestos, dolores, cambios súbitos) que señalan una reacción “visceral” emocional.					
2. Admito de buena gana mis errores y me disculpo					
3. No me aferro a los problemas, enfados o heridas del pasado y soy capaz de dejarlos atrás para avanzar.					
4. Normalmente tengo una idea exacta de cómo me percibe la otra persona durante una interacción específica					
5. Hay varias cosas importantes en mi vida que me entusiasman y lo hago patente					
6. Tengo facilidad para conocer o iniciar conversaciones con personas desconocidas cuando tengo que hacerlo.					
7. Me tomo un descanso o utilizo otro método activo para incrementar mi nivel de energía cuando noto que está decayendo.					
8. No me cuesta demasiado asumir riesgos prudentes.					
9. Me abro a las personas en la medida adecuada, no demasiado, pero lo suficiente como para no dar la impresión de ser frío y distante.					
10. Puedo participar en una interacción con otra persona y captar bastante bien cuál es su estado de ánimo en base a las señales no verbales que me envía.					
11. Normalmente, otros se sienten inspirados y animados después de hablar conmigo					
12. No tengo ningún problema a la hora de hacer una presentación a un grupo o dirigir una reunión					
13. Cada día dedico algo de tiempo a la reflexión					
14. Yo tomo la iniciativa y sigo adelante con las tareas que es necesario hacer.					
15. Me abstengo de formarme una opinión sobre los temas y de expresar esa opinión hasta que no conozco todos los hechos.					

16. Cuento con varias personas a las que puedo recurrir y pedir su ayuda cuando lo necesito.						
17. intento encontrar el lado positivo de cualquier situación.						
18. Soy capaz de afrontar con calma, sensibilidad y de manera proactiva las manifestaciones emocionales de otras personas.						
19. Normalmente soy capaz de identificar el tipo de emoción que siento en un momento dado.						
20. Por lo general me siento cómodo en las situaciones nuevas.						
21. No escondo mi enfado, pero tampoco lo pago con otros.						
22. Puedo demostrar empatía y acoplar mis sentimientos a los de la otra persona en una interacción.						
23. Soy capaz de seguir adelante en un proyecto importante, a pesar de los obstáculos.						
24. Los demás me respetan y les caigo bien, incluso cuando no están de acuerdo conmigo.						
25. Tengo muy claro cuáles son mis propias metas y valores.						
26. Expreso mis puntos de vista con honestidad y ponderación, sin agobiar.						
27. Puedo controlar mis estados de ánimo y muy raras veces llevo las emociones negativas al trabajo.						
28. Centro toda mi atención en la otra persona cuando estoy escuchándole.						
29. Creo que el trabajo que hago cada día tiene sentido y aporta valor a la sociedad						
30. Puedo persuadir eficazmente a otros para que adopten mi punto de vista sin coacciones.						

### **puntuación**

1º Escriba sus puntuaciones para cada pregunta numeradas en la categoría correspondiente.

2º Sume las puntuaciones de cada categoría para obtener el total de ese factor específico de la I. Emocional.