

**UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DE LAS AMÉRICAS**

**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN PARA OPTAR POR EL GRADO DE  
BACHILLERATO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**Título de la Investigación:**

“EL IMPACTO DEL LIDERAZGO EMOCIONALMENTE INTELIGENTE EN LA  
MOTIVACIÓN LABORAL DE LOS EMPLEADOS DE LA UNIVERSIDAD FUNDEPOS  
DURANTE EL II SEMESTRE DE 2023”

**Nombre del estudiante:**

Francis Valeria Gaviola Oviedo

**Tutor:**

Raúl Alfaro Montero

**SEDE ARANJUEZ  
DICIEMBRE, 2023**

## Contenido

<b>Dedicatoria y Agradecimiento</b> .....	8
<b>Resumen ejecutivo</b> .....	9
<b>CAPÍTULO I: PROBLEMA</b> .....	10
<b>1.1 Problema de Investigación</b> .....	11
<b>1.2 Objetivos de la Investigación</b> .....	13
Objetivo General.....	13
Objetivos Específicos.....	13
<b>1.3 Justificación del proyecto</b> .....	14
<b>1.4 Antecedentes</b> .....	17
1.4.1 Internacionales .....	17
1.4.2 Nacionales.....	20
<b>1.5 Proyecciones</b> .....	22
<b>1.6 Alcances de la Investigación</b> .....	23
<b>CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO</b> .....	24
<b>2. Marco Teórico</b> .....	25
2.1 Hipótesis de la Inteligencia Emocional.....	25
2.2 Definición de Liderazgo.....	25
2.3 Diferencia entre un líder y el liderazgo.....	25
2.4 Errores comunes.....	26
2.5 Desafíos de un auténtico líder .....	26
2.6 Los Seguidores.....	26
2.7 Liderazgo por influencia .....	27
2.8 Líderes por su origen .....	27
2.8.1 Líder natural.....	27
2.8.2 Líder circunstancial.....	27
2.8.3 Líder cognoscitivo.....	27
2.9 Estilos de liderazgo.....	28
2.9.1 Liderazgo Autócrata.....	28
2.9.2 Liderazgo Demócrata.....	28
2.9.3 Liderazgo Laissez-Faire.....	28
2.10 DAFO de un líder Emocionalmente Inteligente: .....	29
2.11 Aptitudes y/o Cualidades de un líder con IE:.....	30
2.11.1 Conciencia de uno mismo .....	31

2.11.2 Autogestión .....	31
2.11.3 Motivación .....	31
2.11.4 Empatía .....	31
2.11.5 Habilidad Social.....	31
2.12 Comunicación + Liderazgo.....	32
2.13 ¿El líder nace o se hace? .....	32
2.14 Jefe vs Líder:.....	32
2.15 Autoliderazgo.....	33
2.16 Actitudes de un líder .....	33
2.17 No ser un EMAC (En mi antiguo Colegio).....	34
2.18 El liderazgo consciente: .....	34
2.19 Los favores:.....	35
2.20 El proceso: .....	36
2.21 La ansiedad .....	36
2.22 La observación: .....	37
2.23 La dedicación: .....	38
2.24. El dominio:.....	38
2.25. La Inteligencia Interpersonal .....	39
2.26. La Inteligencia Intrapersonal .....	39
2.27 Capacidad de renuncia: .....	40
<b>CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO .....</b>	<b>41</b>
3. Marco Metodológico.....	42
3.1 Enfoque de la Investigación.....	42
3.1.1 Profundidad y riqueza de datos:.....	51
3.1.2 Contextualización y comprensión del entorno específico.....	51
3.1.3 Descubrimiento de nuevos conocimientos y teorías .....	51
3.1.4 Experiencias y opiniones personales de los colaboradores.....	52
3.2 Método de Investigación.....	52
3.2.1 Diseño de Investigación. ....	53
3.3 Fuentes de Información.....	54
3.3.1 Fuentes de Información Primaria.....	55
3.3.2 Fuentes de Información Secundaria.....	57
3.3.2.1 Bibliografías.....	57
3.3.2.2 Libros Académicos .....	57
3.3.2.3 Base de datos.....	57

3.4 Variables o Categorías de Análisis .....	58
3.5 Tipos de técnicas e Instrumentos .....	60
3.5.1 Entrevistas .....	60
3.5.2 Observaciones .....	64
3.5.3 Encuestas y Cuestionarios.....	65
<b>CAPÍTULO IV: ANÁLISIS DE RESULTADOS .....</b>	<b>68</b>
<b>CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>	<b>82</b>
5.1 Conclusiones.....	83
5.2 Recomendaciones .....	84
<b>CAPÍTULO VI: REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>86</b>
Referencias Bibliográficas .....	87
<b>CAPÍTULO VII: ANEXOS .....</b>	<b>89</b>
Anexo 1. Entrevista estructurada .....	90
Anexo 2. Cuestionario encuesta analítica para Clima Laboral .....	91
Anexo 3. Departamentos Analizados.....	92
Anexo 4. Tiempo laboral de los colaboradores dentro de la empresa.....	92
Anexo 5. Guía de Observación .....	93

## Dedicatoria y Agradecimiento

A mis amados padres,

A mi **madre**, quien ha sido mi guía incondicional desde los primeros pasos hasta este momento, culminante de mi tesis. A ella debo lo que soy, mi mayor inspiración en cada desafío y mi firme apoyo en cada logro. Eres mi principal testigo de un sacrificio constante, de días llenos de cansancio y desvelos en aras de mi crecimiento y éxito. Sin embargo, a través de tu ejemplo, aprendí el verdadero valor de la perseverancia y la fe.

A mi **padre**, cuyas oraciones han sido una luz en los momentos oscuros, guiándome cuando la incertidumbre amenazaba con nublar mi camino. Tú has sido mi pilar de inspiración, infundiendo calma y fortaleza en cada paso de este viaje académico. Esta tesis está dedicada a ustedes dos, mis padres amados, mi madre por ser mi maestra, y a mi padre por su constante oración. Los amo con todo mi corazón.

Un reconocimiento especial también a esas personas que estuvieron a mi lado cuando sentía que no podía más. **A ese ser** importante en mi vida, gracias por compartir la carga emocional y darme consuelo en los momentos difíciles. Su apoyo ha sido como un impulso renovador, recordándome que no estaba sola en este camino.

Agradezco a mi **tutor** por su orientación invaluable, sabios consejos y constante retroalimentación. Su compromiso ha sido esencial para alcanzar este logro. La paciencia y dedicación al compartir su experiencia han sido fundamentales. Cada guía y sugerencia han dejado una marca significativa en mi crecimiento académico y profesional.

Finalmente, a **mis** queridos y estimados **estudiantes** de Habilidades Socioemocionales, su entusiasmo, participación activa y el compromiso demostrado en cada lección, han enriquecido mi experiencia como educadora y han dejado una huella **realmente imborrable** en mi corazón, su dedicación y el esfuerzo que han puesto en su aprendizaje, me han recordado la importancia de cultivar no solo el intelecto, sino también el crecimiento personal y emocional.

Sin duda alguna, este logro es el resultado del esfuerzo de todos nosotros, y estoy agradecida por el apoyo de estas personas significativas en mi vida.

-Prof. Valeria Gaviola Oviedo.

## **Resumen ejecutivo**

La presente tesis investiga el impacto del liderazgo emocionalmente inteligente en los colaboradores de la Universidad FUNDEPOS. En un entorno académico en constante evolución, la gestión efectiva de recursos humanos se ha vuelto imperativa para el éxito institucional. Este estudio se centra en la aplicación de la inteligencia emocional en la toma de decisiones y las interacciones de los líderes, analizando cómo estas prácticas influyen en el bienestar, la motivación y el desempeño de los colaboradores.

La metodología comprende encuestas, entrevistas y análisis de datos, proporcionando una visión integral de la percepción de los colaboradores hacia el liderazgo emocionalmente inteligente. Los resultados revelan una correlación significativa entre la calidad del liderazgo emocional y la satisfacción laboral, destacando la importancia de la empatía, la autenticidad y la gestión emocional por parte de los líderes.

En el contexto específico de la Universidad FUNDEPOS, se identifican áreas clave de mejora, como la comunicación emocional y el reconocimiento del esfuerzo individual. Además, se proponen recomendaciones prácticas para fortalecer la implementación de estrategias de liderazgo emocionalmente inteligente, fomentando un ambiente laboral más positivo y colaborativo.

Los hallazgos de esta investigación no solo contribuyen al conocimiento académico sobre la influencia del liderazgo emocional, sino que también ofrecen directrices específicas para mejorar la gestión de recursos humanos en el contexto universitario. La implementación exitosa de estas recomendaciones no solo beneficiará la satisfacción y el rendimiento de los colaboradores, sino que también fortalecerá la reputación y el impacto general de la Universidad FUNDEPOS en el ámbito educativo.

En última instancia, esta tesis aboga por un liderazgo más consciente y emocionalmente inteligente como catalizador para el desarrollo sostenible y la excelencia en el entorno universitario.

## CAPÍTULO I: PROBLEMA

## 1.1 Problema de Investigación

El liderazgo tradicional era autoritario y unidireccional, lo cual limitaba la participación y motivación de los colaboradores. Los líderes eran vistos como figuras de autoridad que daban órdenes sin espacio para el cuestionamiento. Esto generaba falta de motivación en el personal.

Clifton y Harter (2020) hacen referencia al pasado, ya que, el enfoque tradicional de liderazgo, caracterizado por una jerarquía rígida y un control estricto, funcionaba bien para construir grandes estructuras e infraestructuras eficientes. Sin embargo, las técnicas de liderazgo de arriba hacia abajo ya no son adecuadas para el entorno laboral actual. El personal en los centros de trabajo modernos busca más que simplemente órdenes; requiere un enfoque de *coaching* y una estructura colaborativa que fomente su desarrollo y crecimiento. (p. 20).

Se puede llamar liderazgo no emocional, cuando se refiere a un enfoque de liderazgo que se centra principalmente en aspectos racionales y técnicos, dejando a un lado las emociones y por ende, las habilidades emocionales. Este estilo de liderazgo ha sido muy marcado en los últimos años y a su vez muy criticado, debido a la importancia de las emociones en el entorno laboral y en la eficacia del liderazgo.

"El liderazgo innovador requiere fuerza, empuje y motivación, todo esto lo consigues si te apasiona lo que estás haciendo.". (Negocios y Empresa, 2022, párr. 29). Una de las características principales de un liderazgo es la innovación, resistencia al cambio y la adaptabilidad. En un entorno empresarial en constante evolución, es común que los líderes se aferren a prácticas antiguas y se muestren resistentes a la implementación de nuevas ideas y tecnologías. Esta falta de apertura y flexibilidad tiene un impacto negativo en la capacidad de las organizaciones para innovar y mantenerse competitivas en un mundo en constante cambio.

El liderazgo a menudo se ve afectado por una brecha de comunicación entre los líderes y los miembros del equipo. Las decisiones y directrices son transmitidas muchas veces sin una retroalimentación significativa o una verdadera comprensión de las preocupaciones y perspectivas de los colaboradores. Esta falta de comunicación abierta y transparente causa frustración y desmotivación en los equipos, así como la pérdida de oportunidades para el intercambio de ideas y el aprovechamiento del conocimiento colectivo.

En la actualidad, las organizaciones se enfrentan al desafío de liderar equipos diversos en términos de género, etnia, edad, orientación sexual, entre otros aspectos. El liderazgo debe abordar estos desafíos para promover la inclusión, la igualdad de oportunidades y crear un entorno de trabajo respetuoso y colaborativo.

Dentro de las organizaciones, surge el liderazgo no emocional, el mismo causa una falta de conexión y empatía con los colaboradores. Cuando los líderes no reconocen ni comprenden las emociones de los miembros del equipo, se crea una barrera que dificulta el establecimiento de relaciones sólidas y significativas. Esto puede afectar negativamente la motivación y la confianza en la organización.

La falta de atención a las emociones puede afectar negativamente la motivación de los colaboradores. Cuando las personas se sienten valoradas, escuchadas y comprendidas emocionalmente, su motivación aumenta. Por otro lado, si los líderes descuidan las necesidades emocionales de sus colaboradores, es más probable que experimenten una disminución en su motivación laboral.

Por otro lado, esto dificulta que se efectúe una correcta colaboración y un buen trabajo en equipo. Las emociones juegan un papel importante en la dinámica de los equipos y en la capacidad de los miembros para trabajar juntos de manera efectiva. Si los líderes no fomentan un ambiente emocionalmente seguro y de apoyo, es posible que los colaboradores se sientan menos inclinados a compartir ideas, colaborar y ayudarse mutuamente.

El problema de investigación se centra en la importancia de la motivación en los colaboradores y cómo un liderazgo carente de empatía puede generar un ambiente laboral tenso y desmotivador. Cuando los líderes no reconocen ni responden adecuadamente a las emociones y preocupaciones de los colaboradores, se crea un clima de desconfianza, estrés y falta de motivación. Esto puede tener un impacto negativo en la satisfacción laboral, el bienestar emocional y la calidad del trabajo realizado.

¿Cómo afecta el liderazgo emocionalmente inteligente en la motivación del personal de la Universidad Fundepos?

## 1.2 Objetivos de la investigación

### Objetivo general

Evaluar el impacto que tiene el liderazgo emocionalmente inteligente en la motivación laboral de los colaboradores de la Universidad FUNDEPOS.

### Objetivos específicos

- Identificar la relación entre el liderazgo emocionalmente inteligente y la motivación laboral de los colaboradores mediante un análisis entre ambas partes, para promover la satisfacción en el ambiente laboral de la Universidad Fundepos.
- Determinar las principales variables que influyen en la motivación laboral de los colaboradores, identificando los factores que estarían afectando dentro de la empresa.
- Evaluar el impacto del liderazgo emocionalmente inteligente en la motivación de los colaboradores de la Universidad Fundepos, mediante la implementación de encuestas periódicas, con el fin de medir los niveles de motivación laboral.

### 1.3 Justificación del proyecto

El liderazgo emocionalmente inteligente es una temática de gran relevancia en el ámbito empresarial y organizacional, ya que la capacidad de los líderes para reconocer, entender y gestionar sus propias emociones, así como las de sus colaboradores, puede tener un impacto significativo en la motivación y el bienestar de los empleados, así como en los resultados de la empresa. En este contexto, la presente tesis se enfoca en el impacto del liderazgo emocionalmente inteligente en la Universidad Fundepos.

Lowe (2022) plantea la siguiente interrogante “¿Hasta qué punto es positivo tu equipo en este momento? ¿Hasta qué punto estás seguro de que lo sabes con certeza?” (p. 69).

*Figura 1.* Escala para un líder.

<b>Nada</b>	<b>Ligeramente</b>	<b>Hasta cierto punto</b>	<b>Bastante</b>	<b>En gran medida</b>
-------------	--------------------	---------------------------	-----------------	-----------------------

*Fuente:* El liderazgo intermedio: Herramientas para una gestión competente en las escuelas del siglo XXI

El problema que se investiga en este proyecto de investigación, radica en la necesidad de comprender cómo el liderazgo emocionalmente inteligente puede influir en el ambiente laboral y en última instancia, en la motivación de los empleados. El liderazgo tradicional centrado en la autoridad y el control puede generar un ambiente de trabajo poco saludable, y esto inevitablemente afectaría de manera negativa la productividad, la retención de talento y la satisfacción laboral. Por ende, esta investigación busca abordar el problema y explorar si el liderazgo emocionalmente inteligente puede ser una alternativa efectiva para mejorar la cultura organizacional y la eficacia de la Universidad.

La emergencia del problema de estudio radica en el dinámico y competitivo mercado de seguros, donde las empresas se enfrentan constantemente a desafíos para atraer y retener talento, así como para adaptarse a los cambios en las demandas de los clientes. En este contexto, el liderazgo emocionalmente inteligente se presenta como una herramienta clave para construir equipos cohesionados, motivados y resilientes, capaces de afrontar los desafíos de manera efectiva y promover un ambiente laboral positivo.

El liderazgo emocionalmente inteligente es un enfoque innovador y relevante en el ámbito de la administración y la gestión organizacional. Esta tesis tiene como objetivo explorar la importancia del liderazgo a base de inteligencia emocional en diversos entornos laborales, así como su influencia en la mejora del rendimiento individual y colectivo.

Bien lo menciona Goleman (2019) en su libro *Inteligencia emocional en la empresa*: “El líder de un equipo debe ser capaz de percibir y comprender los puntos de vista de todos los que se han sentado a la mesa” (p.119). El presente proyecto de investigación se centra en la importancia de que los líderes desarrollen la habilidad de percibir y comprender los puntos de vista de todos los integrantes que participan en un equipo. En un contexto laboral cada vez más diverso y colaborativo, esta competencia se vuelve fundamental para generar un ambiente inclusivo y fomentar la participación de todos los miembros.

Este tema radica en la necesidad de profundizar en el tema del liderazgo empático y comprensivo, ya que ello contribuye a fortalecer las relaciones interpersonales, generar un clima laboral de confianza y promover la innovación dentro del equipo. Al abordar este tema en la investigación, se busca proporcionar a los líderes herramientas teóricas y prácticas que les permitan desarrollar estas habilidades esenciales y así mejorar su capacidad de comprender y apreciar las diferentes perspectivas dentro del equipo.

Según Lowe (2022) “vale la pena tener en cuenta que, con demasiada frecuencia, los mismos tipos de desafíos pueden afectar a todos los líderes.” (p. 15). En la actualidad, las organizaciones se enfrentan a desafíos cada vez más complejos y dinámicos, que requieren líderes capaces de adaptarse y guiar a sus equipos de manera efectiva. La inteligencia emocional, entendida como la habilidad para reconocer y gestionar las emociones propias y de los demás, se ha identificado como un factor determinante en el éxito de los líderes. Esta investigación se justifica debido a la creciente necesidad de líderes que puedan crear un ambiente emocionalmente saludable, motivador e inspirador, donde los empleados se sientan comprometidos y motivados para alcanzar los objetivos organizacionales.

Nachtigall (2018) menciona que “la IE en un líder se considera debe ser indispensable, debido a que es la persona capaz de influir de forma positiva en las personas y llevarlos al logro de los objetivos.” (p. 88). En la Universidad Fundepos, como en cualquier organización, los líderes juegan un papel fundamental en la gestión de equipos y en la consecución de los objetivos

institucionales. Sin embargo, para que estos líderes sean verdaderamente efectivos, deben contar con una competencia esencial: la inteligencia emocional. En este contexto, la presente tesis tiene como objetivo investigar y analizar el impacto del liderazgo emocionalmente inteligente en la motivación laboral de los empleados de la Universidad.

La Universidad Fundepos es una institución de educación superior que se destaca por su compromiso con la excelencia académica y el bienestar de su personal. No obstante, como en cualquier organización, los retos y desafíos inherentes al entorno laboral pueden afectar la motivación de los empleados. Es aquí donde el papel del liderazgo emocionalmente inteligente cobra especial relevancia, ya que puede influir significativamente en el clima laboral y en la motivación de los colaboradores.

El estudio del liderazgo con inteligencia emocional es de suma importancia, ya que se ha comprobado que los líderes que poseen esta habilidad, pueden comprender y gestionar adecuadamente las emociones propias y de los demás. Esto les permite establecer relaciones laborales más positivas y la motivación de sus equipos de trabajo. Por tanto, conocer el impacto de esta competencia en la Universidad Fundepos puede generar importantes aportes tanto a nivel académico como práctico, en beneficio de la institución y de su capital humano.

La realización de esta investigación es altamente viable debido a la accesibilidad de la Universidad Fundepos, la colaboración y disposición de los líderes y empleados para participar en el estudio. Además, existen numerosos enfoques y herramientas metodológicas que permiten evaluar tanto el estilo de liderazgo de los directivos como el clima emocional en el lugar de trabajo, lo que garantiza una recopilación precisa de datos y un análisis riguroso de los resultados.

El presente estudio puede brindar a la Universidad Fundepos una visión clara y fundamentada sobre la importancia del liderazgo emocionalmente inteligente en su contexto específico. Al entender cómo esta competencia puede impactar en la motivación laboral de los empleados, la institución podrá implementar estrategias más efectivas para potenciar el liderazgo y promover un clima laboral positivo. Además, los resultados obtenidos pueden servir de base para diseñar programas de desarrollo y capacitación para los líderes, con el objetivo de mejorar sus habilidades emocionales y su capacidad para gestionar equipos de manera más efectiva.

Este estudio beneficia principalmente al segmento de investigación en el ámbito de la gestión y liderazgo organizacional, proporcionando nuevas perspectivas y evidencias sobre la importancia del liderazgo emocionalmente inteligente en un sector específico como el de la Universidad Fundepos.

#### **1.4 Antecedentes**

Seguidamente, se presentarán 4 **antecedentes (2 nacionales y 2 internacionales)** que se ajustan con el tema presente en el proyecto de investigación:

##### **1.4.1 Internacionales**

La primera tesis (Internacional) fue elaborada por (Negreiros, 2021), realizada en Pimentel, Perú y titulada como: “Liderazgo Estratégico y Motivación laboral en trabajadores de una empresa privada de transporte pesado – Trujillo”

Tiene como objetivos:

Objetivo general:

Determinar la relación entre liderazgo estratégico y la motivación laboral en los trabajadores de una empresa privada de transporte pesado, Trujillo 2018.

Objetivos **específicos**:

Identificar el nivel de frecuencia del liderazgo estratégico en los trabajadores de una empresa privada de transporte pesado, Trujillo 2018.

Identificar el nivel de frecuencia de la motivación laboral en los trabajadores de una empresa privada de transporte pesado, Trujillo 2018.

Determinar la relación entre la dimensión, construir una identidad colectiva del liderazgo estratégico y la motivación laboral en los trabajadores de una empresa privada de transporte pesado de la provincia de Trujillo.

Determinar la relación entre la dimensión, unifica criterios en favor de una mayor coherencia funcional y la motivación laboral en los trabajadores de una empresa privada de transporte pesado de la provincia de Trujillo.

El estudio de Trujillo se adapta a la investigación actual, la misma se centró en establecer una relación entre la inteligencia emocional y el liderazgo a través de una revisión sistemática de publicaciones iberoamericanas indexadas entre 2016 y 2021. Se adoptó un enfoque cuantitativo y se empleó un diseño no experimental de tipo transversal descriptivo.

## Resultados

La muestra seleccionada para el estudio consistió en 22 investigaciones que cumplían con los criterios establecidos. Estas investigaciones, realizadas en los últimos cinco años, se relacionaban con la Educación Básica Regular y demostraban una conexión entre la inteligencia emocional y el liderazgo docente.

Los resultados obtenidos en el análisis de las publicaciones permitieron redefinir ambas variables, así como sus dimensiones. Además, revelaron que existe una relación del 54% entre la inteligencia emocional y el liderazgo docente en las obras analizadas.

A partir de estos hallazgos, se propuso una estrategia pedagógica basada en el desarrollo de diversas estrategias. Estas se enfocan en mejorar la percepción emocional, la comprensión de los sentimientos y la regulación de las emociones, considerándolas como componentes fundamentales de la inteligencia emocional.

La segunda tesis seleccionada dentro del ámbito Internacional fue elaborada por (Cortés, 2016), realizada en Castellón, España y titulada como: “Liderazgo Emocional: Impacto en los colaboradores”

Tiene como Objetivos:

Objetivo general:

Analizar el nivel de inteligencia emocional del líder y su impacto en las competencias mentales de sus colaboradores/as teniendo en cuenta el papel modulador del vigor en este proceso.

Objetivos específicos:

Analizar si el líder emocionalmente inteligente, es decir, aquel que tiene alta inteligencia emocional aplicada en la función de liderazgo (Salovey y Mayer, 1997; Caruso y Salovey, 2005)

es capaz de influenciar, de manera transnivel, en las competencias mentales de sus colaboradores/as.

Analizar el rol desempeñado por el vigor en la relación transnivel de la inteligencia emocional del/la líder y las competencias mentales y emocionales de los trabajadores a su cargo.

Estudiar, a un nivel intra, en los colaboradores la relación entre su componente emocional (competencias emocionales) y el componente cognitivo (competencias mentales)

Esta segunda tesis también es relevante para la investigación, ya que Cortés se centra en explorar los aspectos esenciales de la influencia que se establece entre un líder y sus colaboradores. Además, se enfoca en investigar la importancia de las habilidades emocionales en la relación líder-colaborador y proporcionar evidencia empírica que respalde la idea de que la alta inteligencia emocional es fundamental para ser un líder eficaz y así mismo transmitir a los colaboradores ese espíritu de liderazgo eficaz.

Cortés busca profundizar en el estudio de las emociones y su influencia social en el trabajo, explorando la relación entre la inteligencia emocional del líder y las competencias mentales de los colaboradores. Se plantea la importancia de integrar tanto los factores emocionales como cognitivos en el liderazgo, valorándolos por igual, y se propone ampliar la investigación sobre el papel de las emociones positivas y negativas, así como su aplicación práctica en el ámbito laboral.

## Resultado

Se encontró un efecto significativo de la edad en la inteligencia emocional de los líderes ( $p = 0.022$ ). Los resultados sugieren que, a partir de una edad determinada, en este caso, 42 años, se observa un declive gradual en las habilidades emocionales de los líderes. Este hallazgo es consistente con una investigación previa realizada en Lima, que involucró a 1.996 personas mayores de 14 años en un contexto similar al ecuatoriano. Estos resultados respaldan la idea de que la edad puede tener un impacto en la inteligencia emocional de los líderes, lo que sugiere la necesidad de considerar estrategias de desarrollo y entrenamiento emocional a lo largo de la carrera de liderazgo para mantener y mejorar estas habilidades a medida que se envejece.

#### 1.4.2 Nacionales

La siguiente tesis (nacional) fue elaborada por (Murillo, 2019), realizada en la Universidad Nacional, Costa Rica y titulada como: “Desarrollo de Habilidades de Liderazgo en el personal administrativo del Colegio Cultural de Costa Rica para la gestión Educativa de proyectos de Acción Social”

Tiene como Objetivos:

Objetivo general:

Desarrollar habilidades de liderazgo en el personal administrativo del Colegio Cultural de Costa Rica a través de un proceso de Gestión Educativa que permita la proyección social hacia la comunidad escolar.

Objetivos específicos:

Identificar las habilidades de liderazgo presentes en el personal administrativo del Colegio Cultural de Costa Rica a través de un diagnóstico que permita determinar la situación actual de la gestión educativa en cuanto a la proyección social.

Analizar referentes teóricos y metodológicos sobre el desarrollo de habilidades de liderazgo para el fortalecimiento de procesos de gestión educativa con miras a la acción social.

Establecer una relación entre el desarrollo de habilidades de liderazgo del Colegio Cultural de Costa Rica y las investigaciones realizadas a nivel nacional que permitan la identificación de áreas de mejora en los procesos de gestión educativa para la acción social.

El estudio de Murillo se adapta con la investigación, la misma plantea la importancia de formar al personal en habilidades de liderazgo para mejorar la competitividad de la institución y el manejo del talento humano. Se destaca la necesidad de fortalecer las habilidades de liderazgo en el personal administrativo para cumplir con los estándares de calidad y promover la proyección social en cualquier empresa. Se menciona que el liderazgo implica influencia interpersonal y habilidades de comunicación que permitan emprender acciones sociales a nivel empresarial.

Resultados

Según los estudios realizados por Murillo, el personal administrativo requiere capacitación en habilidades de liderazgo y comunicación para mejorar la efectividad en sus funciones y promover

el trabajo en equipo. Es necesario brindar talleres y capacitación sobre proyección social para generar conciencia y promover acciones sociales a nivel comunitario. Desde la gestión educativa, se debe fortalecer la comunicación y mejorar la estructura administrativa para mejorar los procesos institucionales. La ejecución de actividades fuera del horario laboral que fomenten el trabajo en equipo y relaciones interpersonales es fundamental. Potenciar las habilidades de liderazgo en los administrativos y la gerencia permitirá mejoras a nivel educativo y no educativo, personal y profesional, enfatizando la importancia de proyectos de acción social.

La última tesis escogida dentro del ámbito nacional fue elaborada por (Esquivel, 2009), realizada en la Universidad Castro Carazo UMCA, titulada: “Estudio del clima organizacional de la empresa Gollo el Carmen de Alajuela, durante el último Cuatrimestre del año 2021”.

Tiene como Objetivos:

Objetivo general:

Estudiar el clima organizacional de la empresa Gollo El Carmen de Alajuela, durante el último cuatrimestre del año 2021.

Objetivos específicos:

Identificar la percepción de los colaboradores hacia los elementos: liderazgo, motivación, comunicación y factores psicosociales de acuerdo con el impacto de estos factores en el clima organizacional en la empresa Gollo El Carmen de Alajuela durante el último cuatrimestre del año 2021.

Determinar el grado de satisfacción en el puesto de trabajo de los colaboradores de la empresa Gollo El Carmen de Alajuela, con respecto a los aspectos de la carrera administrativa, incentivos, y beneficios que reciben en la compañía, con el fin de conocer el sentido de pertenencia que sienten hacia la organización.

Reconocer el impacto que tiene la productividad de los colaboradores, de acuerdo con el nivel de motivación, en el ambiente laboral, las condiciones de trabajo, la participación en la toma de decisiones que tienen los colaboradores en la empresa Gollo El Carmen de Alajuela, durante el último cuatrimestre del año 2021.

Esquivel detalla que, el clima organizacional va más allá de los aspectos físicos de una organización y abarca una variedad de elementos esenciales para crear un entorno de trabajo positivo y motivador. Se reconoce que cada organización y cada persona son únicas, pero es fundamental establecer condiciones que fomenten percepciones positivas sobre el trabajo y la dinámica organizacional. También se compara con la salud de una persona, ya que requiere esfuerzos continuos, trabajo constante y conciencia activa para buscar condiciones que generen bienestar.

En las organizaciones, esto implica contar con liderazgo, comunicación, motivación, incentivos, beneficios, participación y otras condiciones laborales planificadas estratégicamente. Estos factores pueden tener un impacto duradero en la relación entre la empresa y los colaboradores, mejorando el ambiente laboral con procesos continuos y significativos. El objetivo es crear un entorno de trabajo positivo y propositivo para todos los miembros de la organización.

### Resultados

En esta investigación se utilizaron entrevistas y cuestionarios, métodos comunes en los enfoques cualitativos y cuantitativos respectivamente, para recolectar datos. Desde la perspectiva de la Administración de Tienda Gollo, se destaca un enfoque interesante y efectivo en términos de liderazgo. Se resaltan elementos como la motivación, el acompañamiento y la comunicación presentes en las respuestas, los cuales, desde diferentes teorías utilizadas en este trabajo, hacen referencia a la capacidad de influir en los demás, la disposición para el encuentro individual y grupal, y el uso de la palabra para transmitir mensajes y emociones.

La capacidad de influir en los demás a través del ejemplo y la actitud genera cambios en las organizaciones, dando lugar a un proceso de transformación que implica la transferencia de emociones y comportamientos que ayudan a los demás a pensar, sentir y realizar su trabajo de manera eficiente. Aunque se ha escrito mucho sobre liderazgo, en la actualidad sigue siendo un desafío encontrar formas concretas de influir en las personas de manera efectiva, lo que se considera un arte en sí mismo.

### **1.5 Proyecciones**

En el presente proyecto se contempla la implementación de mejoras en diversos departamentos de la Universidad Fundepos, con especial énfasis en el fortalecimiento de la motivación de sus

colaboradores. La estrategia se enfocará en analizar y desarrollar prácticas que propicien un entorno propicio para el crecimiento profesional y la satisfacción laboral. Se desea optimizar el rendimiento individual y fortalecer la cohesión y eficiencia del equipo en cada área, contribuyendo al éxito global de la institución educativa. Analizar cómo el estilo de liderazgo afecta la motivación laboral de los colaboradores, Al explorar cómo cada estilo afecta la satisfacción laboral, la autodeterminación y el sentido de pertenencia de los empleados, se pueden obtener con sutileza valiosos puntos para adaptar las estrategias de liderazgo de acuerdo con las necesidades y preferencias del equipo.

### **1.6 Alcances de la Investigación**

A continuación, se delinearán los alcances de la investigación, focalizados en analizar la interacción entre líderes y colaboradores desde la perspectiva del liderazgo emocionalmente inteligente en la Universidad Fundepos. Este estudio se propone explorar detalladamente la dinámica emocional en las relaciones laborales, concentrándose en la influencia del liderazgo en el bienestar y desempeño de los colaboradores.

- Analizar cómo el estilo de liderazgo afecta la motivación laboral de los colaboradores, Al explorar cómo cada estilo afecta la satisfacción laboral, la autodeterminación y el sentido de pertenencia de los empleados, se pueden obtener con sutileza valiosos puntos para adaptar las estrategias de liderazgo de acuerdo con las necesidades y preferencias del equipo.
- Identificar fortalezas y áreas de mejora en el enfoque emocional de los líderes. Al identificar las fortalezas emocionales, como la empatía, la inteligencia emocional y la capacidad para manejar situaciones de tensión, se pueden potenciar estas habilidades en beneficio de la cohesión del equipo y la resolución efectiva de conflictos.
- Optimizar el rendimiento individual y colectivo mediante el aprovechamiento de las fortalezas y habilidades únicas de cada empleado es clave. La investigación busca mejorar la inteligencia emocional de los líderes para potenciar el desempeño organizacional. Reconocer y capitalizar las habilidades individuales contribuirá al éxito conjunto.
- Basado en los futuros hallazgos de la investigación, se estaría sugiriendo algunas recomendaciones para mejorar el liderazgo emocionalmente Inteligente en la institución.

## **CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO**

## 2. Marco Teórico

El presente marco teórico tiene como objetivo explorar las bases conceptuales y teóricas del liderazgo emocionalmente inteligente, examinando los elementos clave, las habilidades involucradas y los efectos potenciales en el rendimiento individual y grupal. A través de esta revisión teórica, se busca proporcionar una comprensión profunda de este enfoque de liderazgo, sentando las bases para el análisis de los aspectos más relevantes en el desarrollo de líderes emocionalmente inteligentes.

### 2.1 Hipótesis de la Inteligencia Emocional

Merino (2018) sostiene que: “Desde un punto de vista científico, la inteligencia emocional es la capacidad de percibir de forma precisa tus propias emociones y las de los demás” (p. 5). Por otro lado, Hilario (2019) afirma que la IE es crucial para los líderes, ya que les permite transmitir entusiasmo por las tareas, empatizar con sus subordinados y comprender sus circunstancias. Además, también expresa que un líder efectivo logra que todos se sientan involucrados en la consecución de los objetivos y satisfechos con el trabajo realizado. Es capaz de reconocer y valorar el esfuerzo de sus empleados, generando un ambiente de trabajo positivo y motivador. (p. 80). Se evidencia que, es tan importante como preciso el desarrollar e identificar las propias emociones, así como la capacidad de percibir, empatizar y comprender los sentimientos de los demás, e interpretar las señales emocionales y responder de manera efectiva.

### 2.2 Definición de Liderazgo

Gutiérrez (2020) plantea que, “Si tuviéramos que representar el liderazgo en una imagen probablemente elegiríamos el sol. ¿Qué tiene que ver el sol con el liderazgo?, mucho, es el elemento por excelencia, el que consigue que todo ocurra” (p. 30). El liderazgo se asemeja a la figura imponente y dominante del sol en el sistema solar. De manera similar, el liderazgo tiene la capacidad de ejercer influencia y tener una presencia significativa en un grupo u organización. Un liderazgo carismático y efectivo puede tener un impacto duradero en un equipo, inspirando a otros y generando un cambio positivo.

### 2.3 Diferencia entre un líder y el liderazgo

Gutiérrez (2020) hace notar que “La definición del diccionario de la R.A.E indica que un líder es aquella persona a la que un grupo sigue, reconociéndola como jefe u orientadora, replicando de

esta forma nuestro sentir colectivo” (37) Un líder es la persona que ocupa el rol de liderar y dirigir a un grupo, mientras que el liderazgo se refiere al conjunto de cualidades y habilidades que caracterizan a esa persona y que le permiten ejercer su influencia de manera efectiva. El liderazgo es una función desempeñada por el líder para guiar y motivar a los seguidores hacia el logro de metas y objetivos mutuos.

#### 2.4 Errores comunes

Según Gutiérrez (2020) “El líder no deberá creer que es el que más sabe en todos los casos y mucho menos utilizar las ideas de sus subordinados como si fueran propias. Con el tiempo nadie será franco con él” (p. 83). Un error común que se da muy a menudo es que un líder tome las ideas de sus colaboradores y reciba el mérito. El liderazgo para que sea efectivo implica reconocer la importancia de escuchar a los demás, valorar sus aportes y estar dispuesto a aprender de ellos. Un líder que se apropia de las ideas de sus seguidores o se considera como el único que posee conocimiento puede destruir la confianza y la colaboración en su equipo.

#### 2.5 Desafíos de un auténtico líder

Para Monrabá (2019) “los auténticos líderes saben que deben estar dispuestos a escuchar los comentarios o las críticas de los demás; especialmente si son de esas que nadie quiere oír” (p.18). Existen críticas constructivas que funcionan como un puente para la mejora continua, por ende, es que un verdadero líder reconoce la importancia de escuchar críticas, las considera como una oportunidad de crecimiento y las utiliza para tomar decisiones más certeras y así mismo mejorar tanto a nivel personal como en su liderazgo.

#### 2.6 Los Seguidores

Desde el punto de vista de Köhler (2022), el liderazgo depende de la existencia de seguidores, quienes son aquellos que son influenciados por un líder. Sin embargo, ser un buen seguidor no implica estar de acuerdo en todo de manera acrítica. Los seguidores efectivos también pueden asumir funciones de liderazgo cuando sea necesario y tienen la capacidad de influir en los propios líderes. Además de tener habilidades y competencias como líder, es importante que este escuche y ponga en práctica las sugerencias de sus seguidores. El liderazgo emocionalmente inteligente también implica una influencia mutua entre líderes y seguidores, donde ambos interactúan y se retroalimentan entre sí.

## 2.7 Liderazgo por influencia

Como afirma Köhler (2022) en una de sus definiciones de un líder altamente efectivo:

“El líder es aquella persona capaz de influir en los demás. La influencia que ejerce es por su autoridad, la cual inspira confianza a los miembros del grupo. Es el líder porque visualiza lo que los demás no ven, es el que está al frente, el que nos lleva a la meta” (p. 155).

Un líder que influencia tiene la capacidad para ejercer un impacto positivo en los demás y guiar su comportamiento, decisiones y acciones. El liderazgo por influencia se centra en ganarse la confianza y el respeto de los seguidores, lo que les permite estar dispuestos a seguir las directrices y metas propuestas por el líder de manera voluntaria.

## 2.8 Líderes por su origen

Köhler (2022) señala que existen 3 tipos de líderes que han surgido de diferentes contextos o situaciones específicas, los cuales se detallan a continuación:

### 2.8.1 Líder natural

Los líderes naturales son aquellos que desde una edad temprana muestran habilidades y características de liderazgo de forma innata. Estas personas tienen una inclinación natural para asumir roles de liderazgo y ejercer influencia sobre los demás. Köhler (2022) describe que este primer tipo de líder “nace con ciertas características que le facilitan influir sobre los demás” (p. 155).

### 2.8.2 Líder circunstancial

Estos líderes pueden surgir en momentos de cambio, crisis o desafío, donde se requiere una toma de decisiones rápida y efectiva. Su liderazgo se fundamenta en la necesidad y la demanda de la situación, y destacan por su habilidad para resolver problemas y tomar decisiones de manera efectiva. Bien lo afirma Köhler (2022) su liderazgo se fundamenta en la necesidad y la demanda de la situación, y destacan por su habilidad para resolver problemas y tomar decisiones de manera efectiva (p. 155).

### 2.8.3 Líder cognoscitivo

Citando a Köhler (2022) “Es el individuo que estudia y aprende a hacerse líder” (p. 155). Este líder se destaca por su enfoque en el conocimiento, habilidades de pensamiento crítico y énfasis

en el aprendizaje constante. Su liderazgo se basa en la aplicación de conocimientos y habilidades técnicas, así como en fomentar el pensamiento analítico y el crecimiento intelectual de su equipo, y siempre está trabajando constantemente para la mejora de su liderazgo.

## 2.9 Estilos de liderazgo

### 2.9.1 Liderazgo Autócrata

Köhler (2022) sostiene que, cuando el grupo muestra una falta de confianza en sí mismo, carece de habilidades y compromiso con la organización, y no valora el tiempo, el líder debe emplear un estilo de liderazgo que puede ser clasificado como socio-operativo o autoritario. En esta situación, el líder debe tomar medidas para establecer una relación colaborativa con el grupo y al mismo tiempo ejercer autoridad y establecer directrices claras para garantizar el cumplimiento de los objetivos y el uso eficiente del tiempo. El estilo de liderazgo autocrático, también conocido como orientado a la tarea eficaz, se caracteriza por designar y exigir el cumplimiento de un plan de trabajo establecido. Este tipo de líder se enfoca en lograr objetivos específicos y es habilidoso en la formulación y resolución de problemas.

### 2.9.2 Liderazgo Demócrata

“El liderazgo orientado a la persona se refiere al líder que construye un medio ambiente de apoyo para sus subordinados, al ser amigable y accesible, mostrando una preocupación por el bienestar personal del grupo y de sus miembros” (Köhler, 2022, p. 162). En este enfoque de liderazgo, las decisiones son tomadas de manera colectiva por todo el grupo, con la participación de cada miembro según sus habilidades e intereses. En este estilo de liderazgo, el líder y el grupo funcionan como una entidad cohesionada. Se alienta a todos los miembros a compartir sus ideas y se reconoce que el grupo en su conjunto tiene mayor competencia y conocimiento que un líder que toma decisiones de manera autocrática.

### 2.9.3 Liderazgo *Laissez-Faire*

Cuando el grupo muestra un deseo de tener mayor participación y autonomía debido a su conocimiento y experiencia, el líder puede adoptar un estilo de liderazgo *laissez-faire*. En este enfoque, el líder otorga a sus subordinados la autoridad para tomar decisiones, sin involucrarse directamente en las personas o las tareas. Köhler (2022) afirma que: El líder permite que sus seguidores asuman la responsabilidad de llevar a cabo las tareas y los guía cuando sea necesario, pero el control y la supervisión final siguen en manos del líder. (p.162)

Figura 2. Estilos de liderazgo



Fuente: elibro.net Comunicación + Liderazgo: Un enfoque constructivista por competencias

#### 2.10 DAFO de un líder emocionalmente inteligente:

En palabras de Lowe (2022) “Dado que sabrás mucho acerca de tu equipo, una buena herramienta a utilizar es un análisis DAFO (debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades). Hacerlo te ayudará a exponer toda la situación ante ti y a identificar los problemas que habrá que ir abordando.

Se utilizará un análisis DAFO (debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades) para obtener una visión holística de la situación y abordar los problemas identificados de manera efectiva.

Al llevar a cabo este análisis, se identificarán diversas debilidades en el entorno laboral que podrían afectar la satisfacción de los empleados. Entre ellas, será analizada la comunicación efectiva entre los distintos niveles jerárquicos, el reconocimiento y recompensa por el trabajo bien hecho, y las oportunidades de desarrollo profesional dentro de la organización.

Además, se estudiarán las amenazas externas que podrían afectar negativamente la satisfacción laboral de los empleados. Estas amenazas podrían incluir cambios en el mercado laboral que generen inestabilidad en el empleo, la competencia agresiva que pueda afectar la seguridad laboral y la falta de adaptación de la organización a los avances tecnológicos, lo que podría generar un desequilibrio en las habilidades requeridas.

Por otro lado, se identificará las fortalezas dentro de la organización que podrán ser aprovechadas para mejorar la satisfacción laboral de los empleados. Entre ellas, se destacará un

ambiente de trabajo colaborativo y amigable, una cultura organizacional que valore el equilibrio entre la vida personal y laboral, y un sistema de compensación y beneficios competitivo.

Finalmente, se identificarán diversas oportunidades que podrán ser aprovechadas para mejorar la satisfacción laboral de los empleados. Estas oportunidades podrían incluir la implementación de programas de capacitación y desarrollo profesional, la promoción de la participación activa de los empleados en la toma de decisiones y la creación de canales de comunicación efectiva para fomentar la retroalimentación y el reconocimiento.

**Figura 3.** Posible DAFO de un líder con IE.

Debilidades	Amenazas
<p>A veces, complaciente.</p> <p>Ocasionalmente, los «pasajeros» dejan que otros hagan el trabajo.</p> <p>Otras etapas o tramos están mejorando más rápido</p>	<p>Posibles recortes financieros el próximo año.</p> <p>Dos de los miembros del equipo quieren marcharse.</p> <p>El año que viene llega un curso difícil.</p> <p>Actitud de ciertos colegas</p>
Fortalezas	Oportunidades
<p>La etapa/departamento tiene buena reputación.</p> <p>Bien considerada en la última inspección.</p> <p>Miembros del equipo fuertes (escribe sus nombres si quieres).</p> <p>Baja rotación de personal.</p>	<p>Mejor asignación presupuestaria en comparación con otras.</p> <p>Momento considerado importante por los padres.</p> <p>Nuevo director interesado en desarrollar la etapa/tramo/departamento</p>

*Fuente:* El liderazgo intermedio: herramientas para una gestión competente en las escuelas del siglo XXI.

*Tomado de:* <https://elibro.net/es/ereader/bibliouia/227085>

### 2.11 Aptitudes y/o Cualidades de un líder con IE:

¿Qué distingue a los grandes líderes de los que solo son buenos? Según Goleman (2019) no son el cociente intelectual ni las aptitudes técnicas, sino la inteligencia emocional, un grupo de cinco destrezas que permiten a los mejores líderes maximizar su rendimiento y el de sus seguidores. (p.141).

La IE implica la capacidad de comprender y manejar las propias emociones, así como también la habilidad de percibir, comprender y responder de manera efectiva a las emociones de los demás. Los líderes con alta inteligencia emocional son capaces de establecer conexiones significativas con las personas que los rodean, lo que les permite influir en ellos de manera positiva y motivadora.

Para Goleman las aptitudes de la IE son las siguientes

#### 2.11.1 Conciencia de uno mismo

Goleman (2019) expresa que es la capacidad de reconocer y comprender las fortalezas, debilidades, impulsos, valores y cómo todas las acciones afectan a los demás.

#### 2.11.2 Autogestión

Goleman (2019) hace ver que esta habilidad se refiere a la capacidad de controlar y canalizar de manera adecuada los impulsos y las emociones negativas, evitando que estos afecten con el fin de tomar decisiones impulsivas. Consiste en ser conscientes de las emociones y tener la habilidad de manejarlas de manera constructiva, en lugar de dejarse llevar por ellas de manera descontrolada.

#### 2.11.3 Motivación

En su obra, Goleman (2019) plantea que la motivación implica experimentar un genuino disfrute y satisfacción con los logros que se alcanzan, sin depender únicamente de recompensas externas o reconocimiento. En otras palabras, la motivación verdadera surge cuando hay un compromiso pleno y satisfacción con los propios logros y el progreso que se realiza, teniendo el impulso para seguir adelante y buscar continuamente el crecimiento y el éxito personal.

#### 2.11.4 Empatía

En palabras de Goleman (2019) la empatía implica tener la capacidad de comprender y percibir las emociones y estados emocionales de otras personas. Es la habilidad de ponerse en el lugar de los demás y comprender su configuración emocional de una manera profunda.

#### 2.11.5 Habilidad Social

Según Goleman (2019) es la capacidad de establecer una conexión emocional con los demás, lo cual permite comprender sus perspectivas y sentimientos, y utilizar ese entendimiento para influir de manera positiva en su dirección y comportamiento deseado

## 2.12 Comunicación + Liderazgo

Para Köhler (2022) “no hay liderazgo sin comunicación”, también menciona que “El liderazgo al combinarse con una buena comunicación impulsa a los seguidores a alcanzar los objetivos y la meta” (p.148). En el contexto del liderazgo, la comunicación juega un papel fundamental. Sin una comunicación efectiva, el liderazgo no puede prosperar. Cuando un líder se comunica de manera clara y coherente con su equipo, puede motivar y guiar a sus seguidores hacia el logro de metas y objetivos. La comunicación eficaz permite transmitir las visiones, estrategias y expectativas de manera comprensible, lo que genera un mayor compromiso por parte de los seguidores.

## 2.13 ¿El líder nace o se hace?

Summa (2020) en su artículo manifiesta lo siguiente:

Pese a que en principio pudiera parecernos que todo líder "nace", en realidad, la mayoría se "hace". Nadie nace sabiendo cómo dirigir un equipo o desarrollar personas, sino que se aprende a hacerlo. Los grandes líderes se hacen según van adquiriendo las competencias que los hacen eficaces y copiando comportamientos de sus líderes de referencia. La inteligencia emocional no es innata, sino que se aprende. (p. 04).

La pregunta sobre si un líder nace o se hace ha sido debatida durante mucho tiempo. Algunos creen que ciertas características innatas, como habilidades de comunicación sólidas y carisma natural, predisponen a algunas personas a ser líderes. Otros argumentan que el liderazgo se desarrolla a través de la experiencia y el aprendizaje de habilidades como la comunicación efectiva, la toma de decisiones estratégicas y la motivación de otros. En resumen, aunque algunas personas pueden tener cualidades innatas que las hacen propensas a liderar, la dedicación, la experiencia y el aprendizaje son esenciales para convertirse en un líder efectivo, y ambos aspectos, naturaleza y crianza, juegan un papel importante en el desarrollo del liderazgo.

## 2.14 Jefe vs Líder:

Para Hilario (2019) no todos los jefes son líderes y no todos los líderes son jefes, las organizaciones se dedican a promover el liderazgo entre sus jefes con el objetivo de generar un ambiente laboral favorable. Esto tiene un impacto significativo en los resultados positivos de la empresa, ya que los empleados se sienten más motivados, lo que se traduce en un aumento del rendimiento. (p.76).

**Figura. 4.** Jefe vs Líder



*Fuente:* Desarrollo del talento humano y la creatividad en el puesto de trabajo (p. 77)

*Tomado de:* <https://elibro.net/es/ereader/bibliouia/127119>

La comparación entre jefe y líder es muy amplia, para una mayor comprensión se realiza un cuadro comparativo de palabras tomadas por Hilario (2019)

**Figura 5.** Cuadro comparativo jefe vs líder

vs	
Jefe	Líder
Ve la autoridad como un privilegio de mando	Ve la autoridad como un privilegio de servicio.
Se apoya en su jerarquía	Busca ganarse la buena voluntad de las personas que dirige.
Inspira miedo	Genera confianza
Busca obediencia	Busca motivación

*Fuente:* Elaboración propia, 2023

### 2.15 Autoliderazgo

En palabras de Köhler 2022, “autoliderazgo hace referencia a la capacidad del individuo para liderarse a sí mismo, tanto social como emocionalmente”. (p. 198). Es esencial que los líderes se autolideren antes de guiar a otros, porque este proceso construye una base sólida para un liderazgo efectivo. Al comprender sus propios valores, metas y emociones, los líderes se vuelven auténticos, ganando la confianza de sus seguidores.

La empatía se desarrolla al enfrentar las luchas internas, permitiendo una comprensión profunda de las necesidades del equipo. La resiliencia se fortalece al superar desafíos personales, preparando

a los líderes para manejar la presión y ser modelos por seguir. La comunicación mejora al expresar ideas con claridad y escuchar activamente a los demás. La automotivación impulsa tanto a los líderes como a sus equipos. La coherencia entre palabras y acciones es esencial para ganar respeto y confianza, y el crecimiento personal continuo enriquece las habilidades de liderazgo, permitiendo proporcionar orientación valiosa.

### 2.16 Actitudes de un líder

Lowe (2022) en su libro *El liderazgo intermedio* hace saber las que considera las mejores actitudes de un líder “humildad, honestidad, empatía, justicia y honradez”. (p.30). Un líder efectivo debe poseer cualidades esenciales como la humildad, que le permite reconocer sus limitaciones y aprender de otros, la honestidad, que construye confianza y transparencia en las relaciones, la empatía, que facilita la comprensión de las necesidades del equipo, la justicia, que asegura un trato equitativo, y la honradez, que garantiza la integridad en todas las acciones. Estas cualidades no solo refuerzan la capacidad de liderazgo, sino que también establecen un entorno propicio para el crecimiento y el éxito conjunto.

### 2.17 No ser un EMAC (En mi antiguo Colegio)

Citando a Lowe (2022), en su experiencia de ser un EMAC:

Yo mismo cometí este error. Como nuevo subdirector, hablaba a menudo de cómo hacíamos las cosas en mi escuela anterior. No me daba cuenta de lo aburrido que estaba siendo hasta que un compañero me dijo que, si era tan bueno, debería volver allí. (Lowe, 2022. p.52).

Ser un EMAC (usar demasiado el pasado) como líder, tiene consecuencias negativas, como desmotivar al equipo, no adaptarse a la situación actual, perder el enfoque en el presente, mostrar falta de respeto hacia el equipo actual, y dificultar la creación de una cultura fuerte y única, esto podría debilitar el liderazgo y afecta el progreso de la organización.

### 2.18 El liderazgo consciente:

En palabras de Koffman (2022):

El liderazgo es el proceso por el cual una persona determina un objetivo que deberán lograr otras personas y las motiva a perseguir la concreción de ese objetivo con eficacia y compromiso pleno. El liderazgo transforma el potencial individual en desempeño

colectivo. La tarea del líder consiste en darle sostén a un equipo de alto nivel de desempeño. Su efectividad queda demostrada por el desempeño de su equipo. (p. 57)

El liderazgo emocionalmente inteligente implica guiar a un grupo de personas hacia un objetivo común al reconocer y canalizar las emociones de manera efectiva. Un líder así inspira y motiva a los demás, fomentando su compromiso y logrando resultados con un desempeño colectivo sólido. En este enfoque, el líder no solo dirige, sino que también nutre un equipo de alto rendimiento, mostrando su efectividad a través de cómo el equipo prospera y se destaca.

### 2.19 Los favores:

Gutiérrez (2020) menciona que “Hay una sutil diferencia entre ayudar o pedir ayuda y conceder o recibir un favor. La ayuda es desinteresada, los favores no”. En el contexto del liderazgo, cuando un líder ofrece su ayuda o busca la ayuda de otros, está demostrando una actitud desinteresada y de apoyo genuino hacia su equipo. Este tipo de líder se preocupa por el bienestar y el crecimiento de los miembros de su equipo, y está dispuesto a brindar orientación y respaldo sin esperar algo específico a cambio. Este enfoque crea un ambiente de confianza y colaboración, donde los miembros del equipo se sienten valorados y motivados para contribuir al éxito del grupo.

Por otro lado, si un líder está más centrado en pedir favores o concederlos, podría haber una percepción de que está buscando beneficiarse personalmente de estas interacciones. Esto podría generar desconfianza y socavar la relación entre el líder y su equipo. Los favores, a diferencia de la ayuda desinteresada, podrían llevar a una sensación de desequilibrio en la relación y socavar la cohesión y la motivación del equipo.

En el liderazgo efectivo, la actitud desinteresada y la voluntad de ayudar a los demás son fundamentales para construir relaciones sólidas y un ambiente de trabajo positivo. Esto se alinea con la inteligencia emocional y la habilidad de comprender las emociones y necesidades de los demás, lo que a su vez fomenta la confianza y el compromiso, esenciales en el liderazgo exitoso.

## 2.20 El proceso:

Gutiérrez (2020) define el respeto del proceso de la siguiente manera:

Es bueno saber respetar los procesos, esto es la evolución de las personas y los acontecimientos, pero no debemos perder el tiempo en buscar demasiadas explicaciones, nos perderemos y abandonaremos la senda del crecimiento. (p. 75)

Un líder efectivo comprende que el crecimiento y el desarrollo personal, así como el progreso de un equipo u organización, llevan tiempo. Un verdadero líder sabe que, las personas evolucionan con el tiempo, los grupos también pasan por diferentes etapas de desarrollo. Un buen líder no intenta apresurar estos procesos, sino que les permite desarrollarse de manera orgánica y gradual.

Por otro lado, también es relevante priorizar el crecimiento constante. Sin embargo, en el mundo del liderazgo, es vital encontrar un equilibrio entre buscar comprensión y avanzar. En ocasiones, dedicar demasiado tiempo a analizar cada pequeño detalle puede llevar a la indecisión y a perder oportunidades valiosas. Por lo tanto, los líderes deben ser capaces de obtener información relevante para tomar decisiones correctas.

## 2.21 La ansiedad

Como expresa Gutiérrez (2020) “Otro gran concepto que adoptaremos en nuestro proceso de liderazgo: no actuar desde situaciones de ansiedad. Cuando actuamos desde un estado de ansiedad es porque estamos confusos o tememos algo.

La reflexión desde la calma debe llevarnos a actuar o no hacerlo, pero cuando tomamos las decisiones desde ese estado, alejaremos el miedo y la culpa, dos grandes enemigos del buen gestor”. (p. 77).

La idea de evitar tomar acciones impulsivas cuando se está en estados de ansiedad es una valiosa lección en el contexto del liderazgo. Cuando un líder toma decisiones desde un lugar de ansiedad, generalmente es porque se siente confundido o enfrenta temores. Sin embargo, este enfoque puede ser perjudicial para el liderazgo efectivo.

La clave está en la reflexión calmada antes de actuar. Cuando los líderes se toman el tiempo para considerar sus decisiones desde un estado de calma, pueden alejar dos obstáculos cruciales en la gestión: el miedo y la culpa.

En primer lugar, el miedo es un enemigo del buen liderazgo. Actuar desde la ansiedad puede llevar a decisiones motivadas por el miedo al fracaso, al conflicto o a la incertidumbre. Estas decisiones a menudo son impulsivas y pueden no ser las más adecuadas para el equipo o la organización a largo plazo. En cambio, la reflexión tranquila permite a los líderes abordar el miedo con racionalidad y encontrar soluciones más acertadas.

En segundo lugar, la culpa puede surgir cuando las decisiones precipitadas resultan en problemas o consecuencias no deseadas. Los líderes deben tomar decisiones consideradas y, si algo sale mal, ser capaces de reconocer sus errores y corregir el rumbo. Tomar decisiones desde la calma reduce la probabilidad de sentir culpa posteriormente, ya que se basan en una evaluación reflexiva y un entendimiento más profundo de la situación.

## 2.22 La observación:

Como sostiene Gutiérrez (2020):

El que dirige un grupo no debe aislarse e ignorar lo que está sucediendo en su organización, si así lo hace no sabrá qué sucede dentro de ella y perderá el contacto con la realidad. El líder no solo lleva el timón de la organización y la dirige, además tiene que dedicarse a observar cómo se desenvuelven los procesos internos y en el entorno y actuar, o no, según decida. (p.87).

El papel de liderazgo no se trata solo de tomar decisiones y dirigir la organización, sino también de estar involucrado en los procesos internos y comprender lo que está sucediendo en el entorno. Un líder efectivo debe asumir la responsabilidad de observar cómo se desarrollan las actividades dentro de la organización, cómo interactúan los equipos y cómo se adaptan a los cambios.

Este enfoque permite al líder tomar decisiones oportunas. Al mantenerse conectado con la realidad de la organización, el líder puede identificar problemas, detectar oportunidades y realizar ajustes cuando sea necesario. La falta de este contacto puede llevar a decisiones basadas en suposiciones erróneas o desactualizadas, lo que podría afectar negativamente a la organización y su equipo.

El líder, como timonel de la organización, necesita equilibrar la dirección estratégica con la comprensión detallada de cómo se desarrollan los procesos. Esta combinación de enfoques le permite tomar decisiones que no solo estén alineadas con los objetivos de la organización, sino también con la realidad actual.

Gutiérrez (2020) señala que, “hay una frase que resume este concepto con precisión: “¡jefe!, ¡Date una vuelta!” (p. 87).

### 2.23 La dedicación:

Gutiérrez (2020) menciona que “La dedicación es la clave para el éxito en el trabajo, lo importante es tener ilusión por la tarea y confianza en nuestras capacidades.” (p. 95). La dedicación, la pasión y la confianza son esenciales en el liderazgo. Los líderes inspiradores muestran un alto nivel de compromiso y entusiasmo por su trabajo, esto motiva a sus equipos a seguir su ejemplo. Además, la confianza en las propias habilidades es crucial para tomar decisiones informadas y liderar con éxito.

Los líderes que cultivan una actitud positiva y perseverante en medio de desafíos inspiran a sus equipos a superar obstáculos. Estas son cualidades fundamentales que no solo influyen en el ambiente de trabajo, sino que también forman la base de un liderazgo efectivo y orientado al logro de objetivos.

### 2.24. El dominio:

Como recomienda Gutiérrez (2020):

Procura dominar aquello que haces, pues si improvisas las personas que están a tu alrededor se darán cuenta antes o después. Si estás al cargo de una organización aprende a distinguir entre las personas que realmente dominan un tema, las que no lo hacen y las que se apropian de lo que hacen los demás. (p. 107).

El consejo de dominar las responsabilidades que uno asume y evitar la improvisación tiene una relevancia directa en el liderazgo. Cuando un líder demuestra un alto nivel de competencia en su rol, inspira confianza y respeto en su equipo. La improvisación repetida puede quebrar esta confianza al revelar una falta de conocimiento genuino.

Además, los líderes deben reconocer y distinguir entre los miembros del equipo: aquellos que poseen un dominio real de su campo, los que carecen de él y aquellos que se atribuyen méritos ajenos. Esta habilidad es esencial para asignar tareas de manera adecuada, fomentar un ambiente de colaboración genuina y nutrir una cultura organizacional que valora la autenticidad y la contribución real.

### 2.25. La Inteligencia Interpersonal

Gutiérrez (2020) declara que es “La capacidad para trabajar de manera efectiva con la gente, de relacionarse con ella demostrando empatía y comprensión.” (p. 122). Es relevante este concepto de la inteligencia interpersonal en el liderazgo. Esta capacidad implica trabajar eficazmente con las personas, demostrando empatía y comprensión. En el contexto de liderar equipos, la inteligencia interpersonal es esencial para establecer relaciones efectivas, resolver conflictos, influir positivamente y crear un ambiente de trabajo favorable.

Los líderes que poseen esta habilidad pueden comprender y conectar con las emociones y perspectivas de su equipo, lo que contribuye a la comunicación efectiva, la motivación y la construcción de relaciones sólidas, esenciales para el éxito del liderazgo.

### 2.26. La Inteligencia Intrapersonal

Gutiérrez (2020) subraya que “Es la capacidad de introspección, de entenderse a uno mismo, de tener una imagen propia acertada, autodisciplina, comprensión y amor propio. La evidencian las personas reflexivas. (p. 122). La inteligencia intrapersonal implica la capacidad de reflexión y autoconocimiento, cualidades esenciales para los líderes eficaces. Los líderes que poseen esta habilidad son capaces de comprender sus propias fortalezas, debilidades, valores y motivaciones, lo que les permite tomar decisiones informadas y auténticas. Esta capacidad de autoconciencia también se relaciona con la autodisciplina, otro atributo crucial en el liderazgo.

Los líderes con inteligencia intrapersonal pueden establecer metas realistas y mantener el enfoque en medio de desafíos, lo que influye en la eficacia de su liderazgo y en su capacidad para inspirar a sus equipos.

Además, el amor y la imagen propios acertada son componentes esenciales de un liderazgo efectivo. Los líderes que se comprenden y valoran a sí mismos son más capaces de liderar con confianza, autenticidad y empatía.

## 2.27 Capacidad de renuncia:

Gutiérrez plantea que:

Es habitual también que en los procesos de liderazgo se plantee la necesidad de renunciar a algo. Cuanto más valor otorga el grupo a aquello a lo que el líder ha renunciado para llevar a cabo su misión, más valorará a su líder. Cuando se renuncia o se está dispuesto a renunciar a la propia vida para que la misión prospere, el líder se convierte en héroe. La “renuncia” es la prueba de un liderazgo comprometido. (p. 139).

El proceso de liderazgo con frecuencia involucra la toma de decisiones difíciles que pueden requerir la renuncia a ciertos aspectos personales. Esta capacidad de renuncia es un indicativo importante de un liderazgo efectivo. Cuando un líder está dispuesto a sacrificar algo valioso por el bien del grupo o la misión, eso puede generar un profundo impacto en la percepción del equipo hacia el líder.

Cuanto más significativo sea lo que se renuncia y más evidente sea el compromiso del líder, mayor será el respeto y la admiración que el equipo sienta por él. Esta renuncia puede tomar diversas formas, desde invertir tiempo y esfuerzos significativos hasta renunciar a beneficios personales en aras del objetivo común.

En situaciones extremas, donde el líder demuestra una entrega total y un compromiso inquebrantable, se convierte en un héroe y un ejemplo a seguir.

### **CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO**

### 3. Marco Metodológico

Citando a Rojas (2023):

El marco metodológico es el conjunto de procedimientos, técnicas e instrumentos, que se consideran para planificar la resolución de un problema de investigación, teniendo en cuenta su naturaleza, así como también los recursos y el tiempo con que se dispone para llevar a cabo el proyecto. (p. 133).

Tomando en cuenta la naturaleza de la pregunta de investigación, así como los recursos y el tiempo que se dispondrá, se ha diseñado un marco que garantizará la eficiencia y la validez de los resultados obtenidos. A lo largo de esta sección, se proporcionará una visión detallada de los pasos y procesos específicos que se seguirán, así como la justificación detrás de las decisiones metodológicas tomadas. Se explicará cómo se dará la selección de los instrumentos de investigación, de qué manera se llevará a cabo la recopilación y el análisis de los datos, y cómo se asegurará la ética y la confiabilidad en todo el proceso, y así poder sostener positivamente las bases para una investigación rigurosa y significativa.

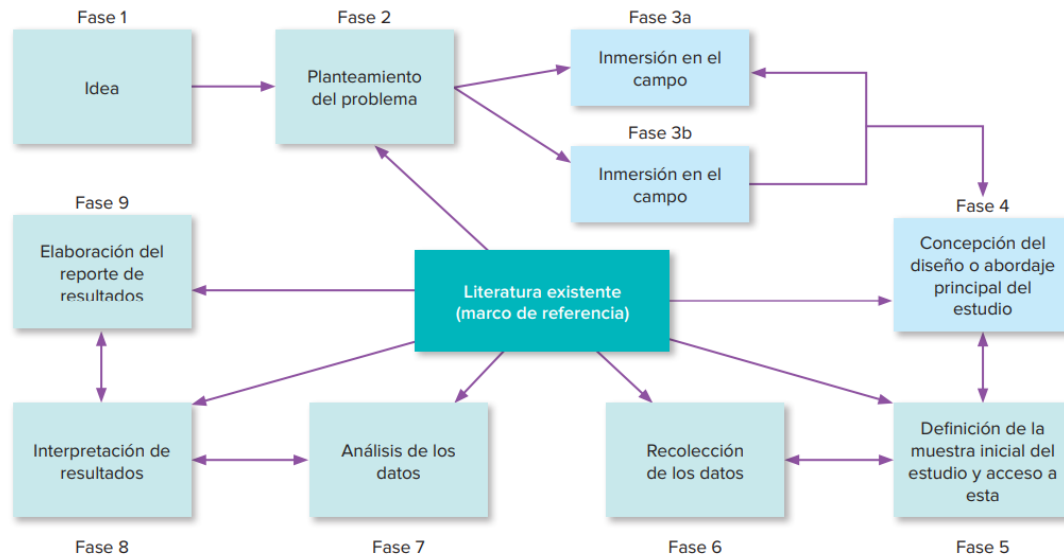
#### 3.1 Enfoque de la Investigación

El enfoque seleccionado para esta investigación es un enfoque cualitativo, ya que se busca comprender en profundidad el liderazgo emocionalmente inteligente en el contexto específico de la Universidad Fundepos.

El enfoque cualitativo de investigación se concentra en cambiar la manera en que las personas se relacionan y se comportan juntas. Más allá de simplemente recopilar mucha información, este enfoque también tiene el poder de generar cambios en la sociedad, creando nuevas formas de pensar y actuar en la comunidad.

De acuerdo con Hernández y Mendoza (2020) “la ruta cualitativa resulta conveniente para comprender fenómenos desde la perspectiva de quienes los viven y cuando buscamos patrones y diferencias en estas experiencias y su significado” (p. 9). El enfoque cualitativo permitirá al proyecto de Investigación explorar y comprender las experiencias, percepciones y significados subjetivos de los colaboradores involucrados en este ámbito, centrándose en la calidad y riqueza de los datos obtenidos.

**Figura 6.** Proceso Cualitativo



*Fuente:* Metodología de la Investigación ruta Cuantitativa, Cualitativa y Mixta del Dr. Hernández y Mendoza (2020, p. 8)

*Tomado*

*de:*

[http://www.biblioteca.cij.gob.mx/Archivos/Materiales\\_de\\_consulta/Drogas\\_de\\_Abuso/Articulos/SampieriLasRutas.pdf](http://www.biblioteca.cij.gob.mx/Archivos/Materiales_de_consulta/Drogas_de_Abuso/Articulos/SampieriLasRutas.pdf)

### **Esencia de la Investigación cualitativa:**

En palabras de Hernández (2020) “La investigación desde la ruta cualitativa se enfoca en comprender los fenómenos, explorándolos desde la perspectiva de los participantes en su ambiente natural y en relación con el contexto.”

Desde la perspectiva cualitativa, la investigación se orienta hacia la comprensión profunda de fenómenos, con un enfoque particular en el liderazgo. En este enfoque, se busca explorar los aspectos internos del liderazgo desde la óptica de los participantes, capturando sus experiencias y percepciones en su entorno natural y en relación con el contexto en el que se desenvuelven. A diferencia de los métodos cuantitativos que buscan mediciones numéricas y generalizaciones, la investigación cualitativa en liderazgo, se adentra en los matices y significados subyacentes a través de una interpretación cuidadosa.

Para comprender plenamente el liderazgo desde esta perspectiva, los investigadores se involucran activamente en los escenarios donde ocurren las dinámicas de liderazgo. Este enfoque

implica la inmersión en los contextos reales donde los líderes interactúan con sus seguidores y toman decisiones cruciales. Mediante técnicas como entrevistas detalladas, observación participante y análisis exhaustivo de documentos, los investigadores pueden descubrir los patrones emergentes de interacción, los desafíos específicos que los líderes enfrentan y los valores que guían sus acciones.

Continuando con la mención de Hernández (2020), recomienda que como investigador se debe hacer una inmersión total en el ambiente, lo cual implica:

1. Es esencial tomar decisiones precisas acerca de los lugares específicos para la recopilación de datos y para validar la coherencia de las muestras o unidades seleccionadas. (p. 403).
2. Es de suma importancia llevar a cabo una observación detallada del entorno, abarcando desde los aspectos cotidianos hasta los eventos inusuales o significativos. Esta observación debe realizarse de manera imparcial, teniendo en cuenta tanto los elementos evidentes como los implícitos, evitando perturbar o interrumpir las actividades de las personas en la medida de lo posible. Como investigador, es crucial comprender a los participantes en profundidad, más allá de simplemente registrar sucesos. (p. 403).
3. Es importante comenzar a adoptar la perspectiva de los participantes en relación con los temas que están conectados con la problemática planteada. Posteriormente, será posible adoptar una perspectiva más analítica o distante, similar a la de un observador externo. (p. 403).
4. Es indispensable recolectar información acerca de los conceptos, terminología, modos de expresión, narrativas y relaciones que los participantes emplean. (p. 404).
5. Finalmente, realizar una reflexión sobre el impacto dado, es importante, considerando cómo las acciones pueden influir en la dinámica observada y cómo las experiencias también constituyen una valiosa fuente de datos. (p. 404).

Hernández (2020) finaliza haciendo la siguiente comparación:

Tu labor como investigador es como la del detective que arriba a la escena del crimen: primero observa el lugar de forma holística; por ejemplo, si se trata de un asesinato en una casa, mira toda la habitación donde se encuentra el cadáver (desde las paredes, puertas y ventanas hasta el piso), así como los objetos que hay en el cuarto y el mobiliario. Cada

pieza es vista en relación con todo el contexto. Analiza la posición del cuerpo humano, los gestos de la persona fallecida, los rastros de sangre, etc. Asimismo, toma muestras de cualquier artefacto o material, desde una posible arma hasta cabellos y fibras de la ropa y del piso, así como rastros de pisadas y huellas. Todo lo considera, y no solo aquello en la habitación donde se localiza el individuo supuestamente asesinado, sino cada cuarto y rincón de la casa: jardín, cochera, sótano... Envía los objetos recolectados a un laboratorio para que les practiquen los análisis apropiados (por ejemplo, tipo de sangre, ADN y composición química). A medida que se interpretan las evidencias, el detective enfoca sus observaciones en los elementos vinculados con su problema de investigación: el crimen cometido. (p.404)

Además, los policías que revisan y evalúan la escena del crimen, realizan anotaciones de lo que observan, aun de cuestiones que parecen ser triviales. Si hay datos que no son considerados, se puede perder información valiosa que más adelante podría ser muy útil para responder a las preguntas de investigación: ¿fue realmente un asesinato? ¿Cuándo y cómo ocurrió? ¿Quién pudo ser el asesino? La mente del investigador al ingresar al campo tiene que ser inquisitiva. En cada observación debe cuestionarse: ¿qué significa esto que observé? ¿Qué me dice en el marco del estudio? ¿Cómo se relaciona con el planteamiento? ¿Qué ocurre o sucedió? ¿Por qué? También es necesario evaluar las observaciones desde diversos ángulos y las perspectivas de distintos participantes (así como el detective visualiza el crimen desde la óptica de la víctima y el asesino, en un estudio sobre la violencia dentro de la familia, la visión de cada miembro es importante). (p. 404).

Es importante registrar e incluso hasta el más mínimo y superficial de los detalles, ya que pueden contener información valiosa para responder a las preguntas de investigación. La actitud del investigador debe ser curiosa y cuestionadora en cada observación, buscando comprender el significado de lo que se encuentra y cómo se relaciona con el enfoque del estudio. Similar a cómo un detective considera múltiples perspectivas, en una investigación, es crucial considerar las diferentes interpretaciones y puntos de vista de los participantes, reconociendo la diversidad de opiniones y experiencias en el análisis de datos.

De acuerdo con Ortega (2018) se enuncian las siguientes características fundamentales en los procesos de investigación cualitativa:

1. El investigador inicia su estudio examinando el contexto donde trabajará y en este proceso desarrolla una teoría coherente con lo que observa que ocurre haciendo su trabajo inductivo que le permita explorar y describir los fenómenos que estudia para luego generar perspectivas teóricas. (p. 12)

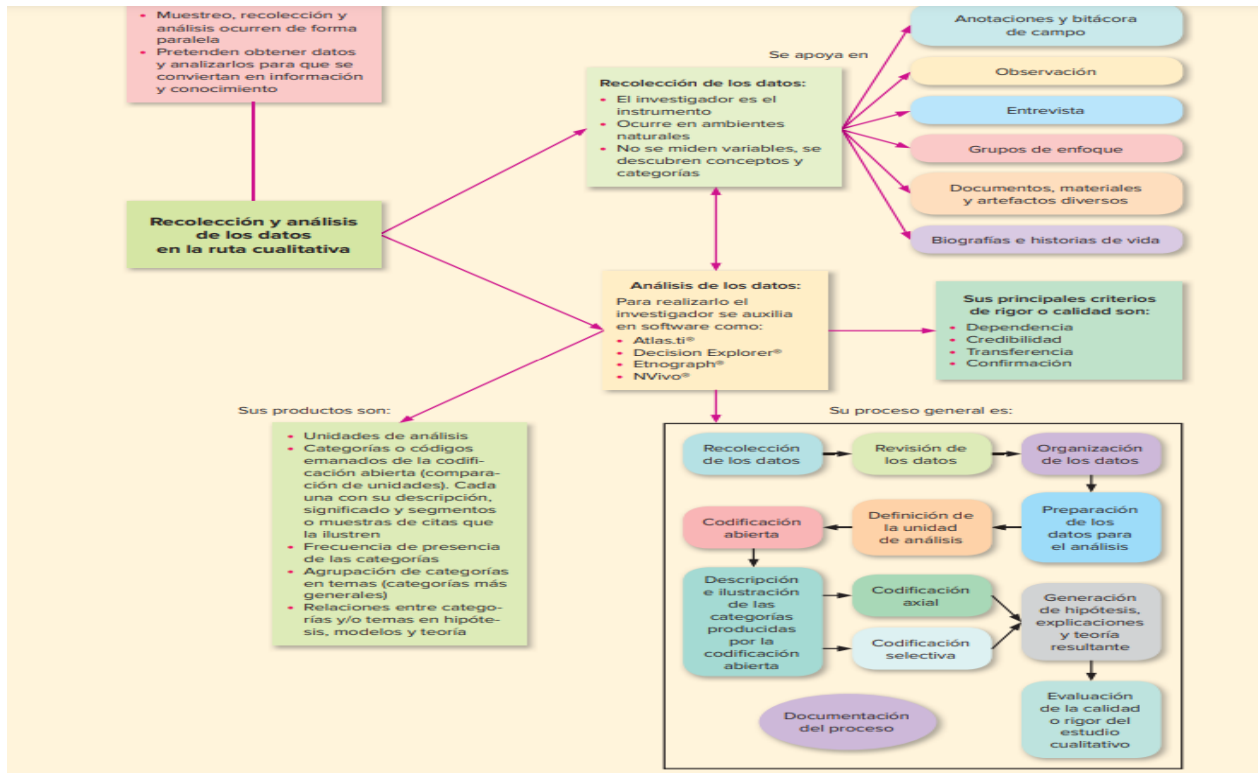
2. Es humanista: Se basa en métodos de recolección de datos no estandarizados, el cual consiste en obtener las perspectivas y puntos de vista de los participantes (sus emociones, experiencias, significados y otros aspectos subjetivos). El método consiste en hacer preguntas generales y abiertas, recoger información a través del lenguaje escrito, verbal y no verbal, así como visual. (pp. 12 - 13).

3. Estos estudios cualitativos utilizan técnicas para recolectar datos como la observación no estructurada, entrevistas abiertas, revisión de documentos, discusión en grupo, evaluación de experiencias personales, registro de historias de vida, interacción e introspección con grupos o comunidades. (p. 13).

4. Para el investigador cualitativo todos los espacios e individuos son dignos de estudios. Aquí el proceso de indagación es flexible y se mueve entre los eventos y su interpretación, entre las respuestas y el desarrollo de la teoría. (p. 13).

5. Las indagaciones cualitativas no pretenden generalizar de manera probabilística los resultados a poblaciones más amplias ni necesariamente obtener muestras representativas; incluso, no buscan que sus estudios lleguen a replicarse. Se define como un conjunto de prácticas interpretativas que hacen al mundo visible, lo transforman y convierten en una serie de representaciones en forma de observaciones, anotaciones, grabaciones y documentos. (p. 14).

**Figura 7.** Recolección y Análisis de los datos en la ruta cualitativa.



Fuente: Metodología de la Investigación ruta Cuantitativa, Cualitativa y Mixta del Dr. Hernández y Mendoza (2020, p. 441)

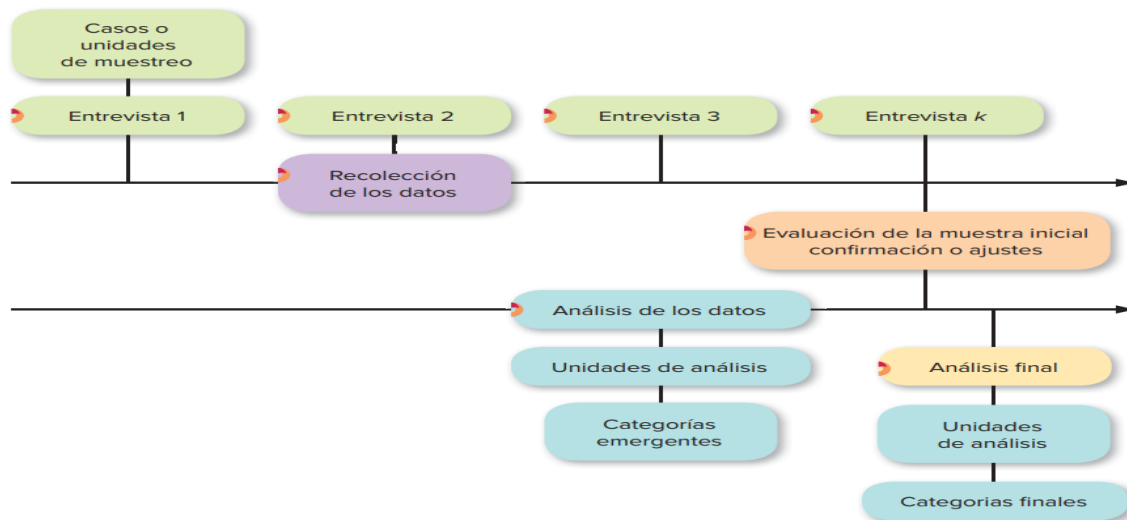
Para Hernández (2020):

La ruta o proceso cualitativo no es lineal ni lleva una secuencia tan marcada como el proceso cuantitativo. Las etapas constituyen más bien acciones que efectúas para cumplir con los objetivos de la investigación y responder a las preguntas del estudio; son fases que se yuxtaponen, además de ser iterativas y recurrentes. No hay momentos en el proceso en el que podamos decir: aquí terminó esta etapa y ahora sigue tal etapa. Al ingresar al campo o ambiente, por el simple hecho de observar lo que ocurre ya estás recolectando y analizando datos, y en esta labor puede ir ajustándose la muestra. Muestreo, recolección y análisis son actividades casi paralelas. Desde luego, no siempre la muestra inicial cambia. (p. 442)

Las etapas del enfoque cualitativo son como acciones que se realizan para lograr los objetivos de la investigación y responder las preguntas planteadas. Estas etapas no ocurren una después de la otra de manera clara, sino que se superponen, se repiten y se entrelazan.

Cuando se entra en el entorno que se está estudiando, como parte de la investigación, incluso el simple acto de observar lo que está sucediendo, proporciona información valiosa. En este proceso de observación, ya se están recopilando y analizando datos. Además, durante esta fase, es posible ajustar la cantidad de información recopilada, es lo denominado “muestra”. Las actividades de selección de muestra, recopilación y análisis de datos ocurren casi al mismo tiempo y se desarrollan de manera conjunta. Por supuesto, no siempre es necesario cambiar la muestra que se había planeado inicialmente, esto depende de la situación.

**Figura 8.** Naturaleza del proceso cualitativo ejemplificada con un tipo de recolección de datos: la entrevista.



*Fuente:* Metodología de la Investigación ruta Cuantitativa, Cualitativa y Mixta del Dr. Hernández y Mendoza (2020, p. 442)

Anotaciones o notas de campo:

Hernández (2020) menciona que:

Es muy recomendable grabar audio o video, así como tomar fotografías, elaborar mapas y diagramas sobre el contexto o ambiente (y en ocasiones tus movimientos y los de los

participantes observados). Todo debe guardarse en la computadora donde se realizarán los análisis y respaldarse en la nube o tu sitio preferido.

En las anotaciones es importante incluir tus propias palabras, sentimientos y conductas. Asimismo, cada vez que sea posible es necesario volver a leerlas y, desde luego, registrar nuevas ideas, comentarios u observaciones. (p. 407).

Adicionalmente, puntualiza otras recomendaciones importantes sobre las notas:

1. Al grabar, dictar o escribir las observaciones, es recomendable que se empleen oraciones completas para evitar confusiones futuras. En caso de usar abreviaciones iniciales, palabras incompletas o mnemónicos, es aconsejable que sean expandidas lo más pronto posible para mayor claridad.

2. Asegurarse de registrar las fechas, horas y lugares mencionados, y si se hacen referencias a fuentes bibliográficas, es mejor anotarlas también.

3. Si las anotaciones se relacionan con eventos específicos, es importante incluir la duración de dichos eventos. Asimismo, trasladar las notas de campo, grabaciones de audio, videos y fotografías al dispositivo o computadora lo antes posible. Es recomendable siempre mantener una copia de respaldo, ya sea en una memoria USB, en la nube, en Google Docs, por correo electrónico u otro método adecuado. (p. 407).

## **Bitácora**

Hernández (2020) recomienda mantener una bitácora de anotaciones de la siguiente manera:

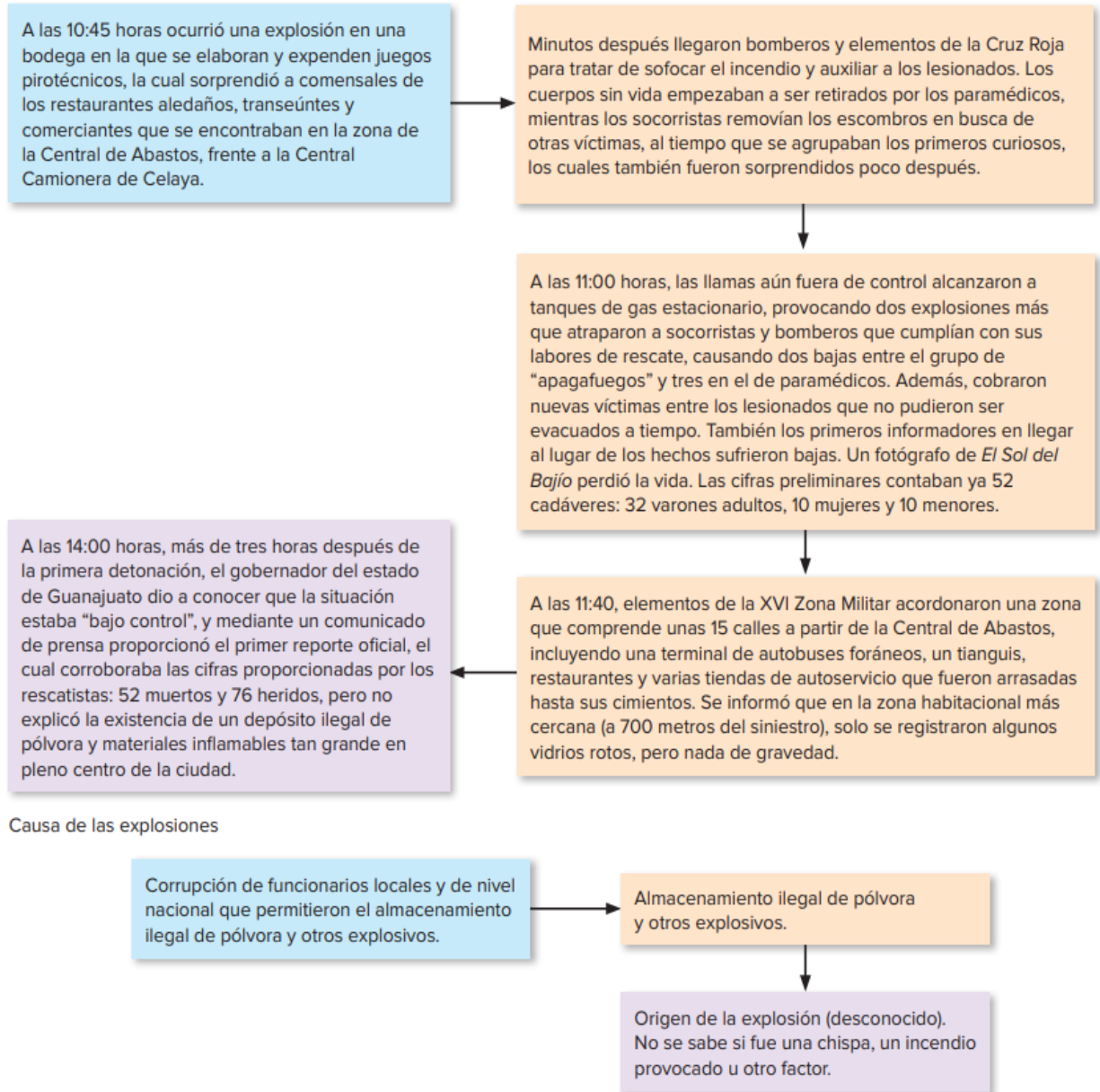
1. Incluir descripciones iniciales y posteriores del entorno, cubriendo lugares, individuos, interacciones y sucesos.

2. Incorporar representaciones gráficas como mapas del entorno y localizaciones.

3. Utilizar diagramas, tablas y esquemas para ilustrar secuencias de acontecimientos, cronologías, conexiones entre los conceptos planteados, redes de individuos, estructuras jerárquicas, entre otros.

Registrar un inventario de objetos y artefactos obtenidos en el contexto, así como imágenes y videos capturados (incluyendo fechas, horas y motivos para su recolección o grabación, y, por supuesto, su relevancia y aporte al planteamiento).

Abordar los avances en el desarrollo de la investigación, señalando el estado actual, las tareas pendientes y los pasos a seguir.



**Figura 9.** Ejemplo de Bitácora

*Fuente:* Metodología de la Investigación ruta Cuantitativa, Cualitativa y Mixta del Dr. Hernández y Mendoza (2020, p. 411).

Razones para seleccionar el enfoque cualitativo:

### 3.1.1 Profundidad y riqueza de datos:

Desde la posición de Hernández y Mendoza (2020):

En los estudios cualitativos el tamaño de muestra no es importante desde una perspectiva probabilística, pues el interés del investigador no es extender los resultados de su estudio a un universo mayor. Lo que se busca en la indagación cualitativa es profundidad. (p. 427).

El liderazgo emocionalmente inteligente es un concepto complejo que implicará una interacción compleja entre las emociones, las habilidades de liderazgo y el entorno organizacional. Al utilizar un enfoque cualitativo, se podrá obtener una comprensión más profunda de los factores emocionales, las prácticas de liderazgo y las dinámicas que influirán en la efectividad del liderazgo emocionalmente inteligente en la Universidad Fundepos. Los métodos cualitativos, como las entrevistas en profundidad y la observación que se realizarán, permitirán capturar la complejidad y los matices de las experiencias y percepciones de los colaboradores.

### 3.1.2 Contextualización y comprensión del entorno específico

La Universidad Fundepos tiene características y dinámicas propias, que pueden influir en la forma en que se practica el liderazgo emocionalmente inteligente. El enfoque cualitativo permite explorar y comprender cómo se manifiesta el liderazgo emocionalmente inteligente en este contexto específico, considerando las particularidades culturales, sociales y organizacionales que pueden influir en las prácticas de liderazgo.

### 3.1.3 Descubrimiento de nuevos conocimientos y teorías

Al utilizar un enfoque cualitativo, se fomenta la generación de nuevos conocimientos y teorías a partir de los datos recopilados. El enfoque permite el descubrimiento de patrones y temas relevantes que pueden enriquecer la comprensión del liderazgo emocionalmente inteligente en la Universidad Fundepos.

### 3.1.4 Experiencias y opiniones personales de los colaboradores

El enfoque cualitativo pone énfasis en las perspectivas subjetivas de los colaboradores, permitiendo que sus voces sean escuchadas y valoradas. Al involucrar a líderes y miembros de la Universidad FUNDEPOS en el proceso de investigación, se puede capturar su visión personal sobre el liderazgo emocionalmente inteligente y comprender cómo lo perciben, qué desafíos enfrentan y cómo lo aplican en su contexto laboral.

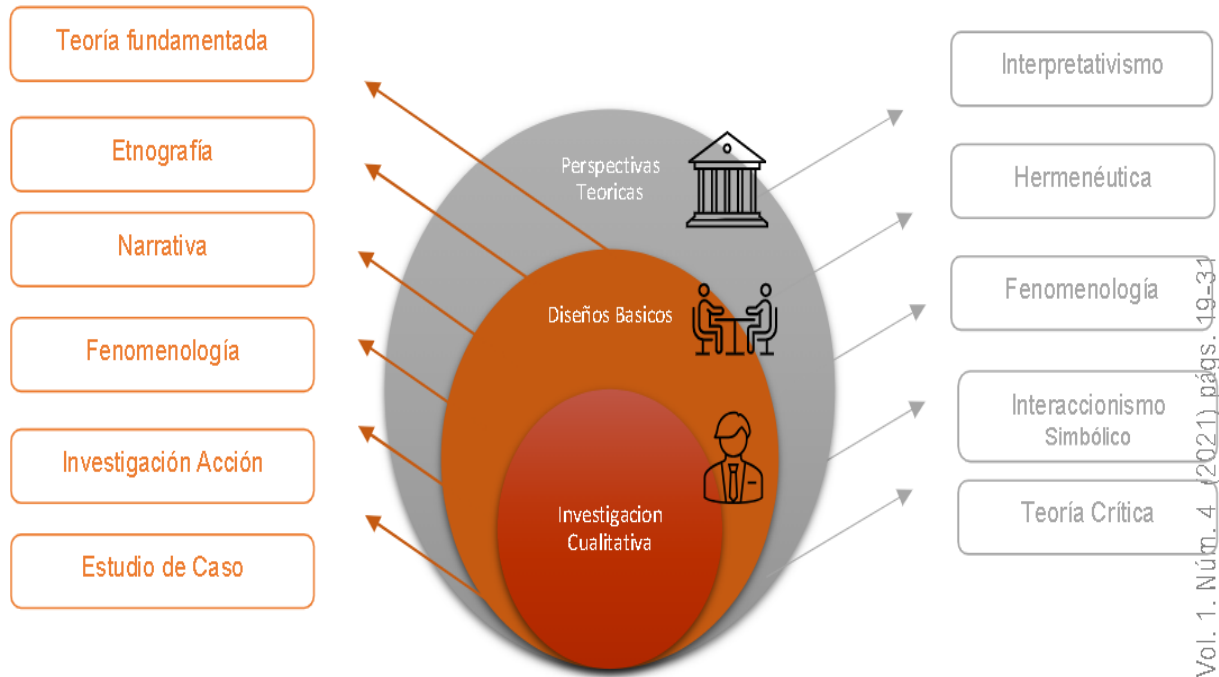
### 3.2 Método de Investigación

Como plantea Hernández y Mendoza (2020), la información que puede resultarte útil para cumplir con tus metas proviene principalmente de las personas involucradas en dichos procesos y programas. Es factible reunir esta información hablando con ellas, pero alternativamente puedes hacer uso de la investigación cualitativa con el fin de sistematizarla y profundizarla, y sobre todo de responder a los porqués. Esta herramienta te proporcionará un panorama completo y detallado de lo que piensan todos en la empresa (si están motivados para el cambio, si se encuentran escépticos, si tienen sugerencias específicas de mejora, etc.) y te facilitará que tus recomendaciones concretas sean más realistas y pertinentes. (p. 390).

Como se dijo anteriormente, para el marco de este proyecto de investigación, se seleccionará el enfoque cualitativo como método principal, que abordará a profundidad el tema del liderazgo emocionalmente inteligente en la Universidad Fundepos. El plan de investigación consistirá en estrategias como entrevistas en profundidad, observación participante y análisis de documentos relevantes. Estas estrategias permitirán obtener una comprensión detallada y contextualizada de las experiencias, percepciones y opiniones de los líderes y colaboradores de la Universidad Fundepos en relación con el liderazgo emocionalmente inteligente.

A través de la exploración flexible y enriquecedora del comportamiento individual, se buscará obtener información valiosa que ayude a resolver el planteamiento del problema y así proporcionar una visión más completa sobre el impacto del liderazgo emocionalmente inteligente en la motivación laboral en la Universidad Fundepos.

**Figura 10.** Pilares de la Investigación cualitativa



*Fuente:* El método cualitativo y su aporte a la investigación en las ciencias sociales. <http://revistagestionar.com/index.php/rg/article/view/17/47>

### 3.2.1 Diseño de Investigación.

Tena (Citado por Hernández y Mendoza, 2020) menciona que entre las principales técnicas e instrumentos de recolección de datos se encuentran los diversos tipos de observación, diferentes clases de entrevista, estudio de casos, historias de vida, historia oral, entre otros. Asimismo, es importante considerar el uso de materiales que faciliten la recolección de información como cintas y grabaciones, videos, fotografías y técnicas de mapeo necesarias para la reconstrucción de la realidad social. (p. 520).

Para el diseño de este trabajo de investigación se toma como referencia el diseño de “estudio de caso o método de caso” Guzmán, 2021 (citando a Ballestin y Fàbregue, 2018, p. 83) destaca que “un caso es un objeto de estudio con unas fronteras más o menos claras que se analiza en su contexto y que se considera relevante, ya sea para comprobar, ilustrar o construir una teoría o una parte de ella, o por su valor intrínseco” (p. 28).

**Figura 11.** Tamaño de muestras comunes en estudio cualitativo

Tipo de estudio	Tamaño mínimo de muestra sugerido
Etnográfico cultural	Una comunidad o grupo cultural, 30-50 casos que lo conformen. Si es menor el grupo, incluir a todos los individuos o el mayor número posible
Etnográfico básico	Doce participantes homogéneos Si la unidad de análisis es observaciones, 100-200 unidades
Fenomenológico	Diez casos
Teoría fundamentada, entrevistas o personas bajo observación.	De 20 a 30 casos
Historia de vida familiar	Toda la familia, cada miembro es un caso
Biografía	El sujeto de estudio (si vive) y el mayor número de personas vinculadas a él, incluyendo críticos
Estudio de casos	De seis a 10. Si son en profundidad, tres a cinco
Grupos de enfoque	Siete a 10 casos por grupo, al menos un grupo por tipo de población. Si el grupo es menor, incluir a todos los individuos o el mayor número posible. Para generar teoría, tres a seis grupos

Tomado del libro: Metodología de la Investigación de Dr. Hernández y Mendoza (2020, p. 428)

[http://www.biblioteca.cij.gob.mx/Archivos/Materiales\\_de\\_consulta/Drogas\\_de\\_Abuso/Articulos/SampieriLasRutas.pdf](http://www.biblioteca.cij.gob.mx/Archivos/Materiales_de_consulta/Drogas_de_Abuso/Articulos/SampieriLasRutas.pdf)

Se llevará a cabo una selección de participantes de la Universidad Fundepos, que constará aproximadamente 35 colaboradores, con el fin de obtener información valiosa que será de gran ayuda para analizar el estado de ánimo de los colaboradores y comprender las posibles repercusiones que esto pueda tener en ellos. El objetivo principal es adquirir conocimientos profundos sobre las emociones y percepciones de los colaboradores, a fin de identificar los factores que pueden estar influyendo en su bienestar y rendimiento laboral. Esta información será de vital importancia para implementar estrategias y medidas que promuevan un entorno laboral saludable, fomenten la motivación y la satisfacción de los colaboradores, y contribuyan a su desarrollo personal y profesional.

### 3.3 Fuentes de Información

Citando a González y Toro (2018) se denomina «fuentes de información» todo aquello que proporcione información, se haya creado o no con tal fin (personas, instituciones, documentos, objetos, etc.) y con independencia de su soporte.

...que incluye las nuevas herramientas que proporciona Internet (páginas webs, portales, buscadores, etc.), las cuales facilitan al usuario el acceso, la búsqueda y la recuperación de información útil y pertinente. (p. 32).

Para evaluar las competencias emocionales de los líderes, se utilizarán cuestionarios validados y entrevistas estructuradas. Para identificar las fuentes de información utilizadas, se realizará una revisión exhaustiva de libros en formato PDF disponibles en la Biblioteca de la Universidad Internacional de las Américas, y se realizarán búsquedas en Google Académico para acceder a investigaciones académicas relevantes y confiables. Las entrevistas en profundidad permitirán explorar las experiencias y percepciones de los líderes en relación con la inteligencia emocional y la motivación.

### 3.3.1 Fuentes de Información Primaria

González y Toro (2018) mencionan que las fuentes de información primaria recogen información original y novedosa; por tanto, no remiten a ninguna otra información y no han sufrido ningún tipo de tratamiento. Además, muchas de ellas son producto de una actividad investigadora o una actividad creativa. (p. 36).

En el marco de la presente investigación, se recolectarán encuestas y cuestionarios con el fin de obtener datos relevantes sobre el clima laboral en “Fundepos”. Las encuestas se administrarán a una muestra de colaboradores seleccionados por antigüedad, abarcando aspectos relacionados con la percepción de sus líderes y supervisores, el ambiente de trabajo, la comunicación interna y la motivación. Además, se incluyen preguntas específicas que permitieron evaluar la inteligencia emocional de los líderes y su capacidad para gestionar las emociones en el entorno laboral.

Asimismo, se llevan a cabo observaciones directas en la empresa, con el objetivo de recopilar información adicional sobre el clima laboral y las prácticas de liderazgo. Estas observaciones permitieron registrar el comportamiento de los líderes en situaciones cotidianas, identificar patrones de interacción entre los líderes y los empleados, y analizar la expresión de las habilidades emocionales en el contexto laboral. Se realizaron registros detallados de las interacciones verbales y no verbales, así como de las dinámicas grupales, con el fin de obtener una visión integral del liderazgo emocionalmente inteligente en la organización.

Feria, et al (2020, citando a Lanuez y Fernández, 2014) relacionan la entrevista como el método empírico, basado en la comunicación interpersonal establecida entre el investigador y el sujeto o los sujetos de estudio, para obtener respuestas verbales a las interrogantes planteadas sobre el problema.

**Figura 12.** Fuentes de Información primaria



Fuente: <https://elibro.net/es/ereader/bibliouia/118136> (González y Toro, 2018, p. 36)

### 3.3.2 Fuentes de Información secundaria

#### 3.3.2.1 Bibliografías

En el desarrollo de esta tesis, se emplearán diferentes fuentes de información para respaldar y enriquecer el análisis. La combinación de diferentes fuentes permitirá obtener una perspectiva integral y actualizada sobre el impacto de la inteligencia emocional en el entorno laboral. El uso de páginas *web* confiables y especializadas, asegurará el acceso a datos relevantes, informes de investigación y estadísticas relacionadas con el tema.

En palabras de Martín y Toro (2018):

Las bibliografías aportan validez a los trabajos científicos y académicos, ya que demuestran que el autor se ha basado en fuentes fiables para realizar su investigación. Con el aumento de publicaciones en formato digital han surgido términos nuevos como, por ejemplo, *webgrafía*, que hace referencia a los listados de recursos electrónicos (páginas webs, blogs, portales de Internet, redes sociales, etc.) incluidos en trabajos científicos y académicos. (p. 66).

#### 3.3.2.2 Libros académicos

Los libros en formato PDF de la biblioteca de la Universidad Internacional de las Américas proporcionarán una base teórica sólida respaldada por autores reconocidos en el campo de la inteligencia emocional. Además, la consulta de artículos en Google Académico garantizará el acceso a investigaciones científicas rigurosas y actualizadas que complementarán y respaldarán los argumentos presentados en esta tesis.

#### 3.3.2.3 Base de datos

Para Martín y Toro (2018) “las bases de datos contienen la producción científica de una o varias áreas de conocimiento, materializada en artículos publicados en revistas especializadas, monografías, tesis doctorales, trabajos presentados a congresos, informes, etc.” (p. 67).

La información recopilada a través de cuestionarios realizados en antiguos climas laborales, será de gran utilidad para este trabajo de investigación, ya que proporcionará una perspectiva

directa de los empleados sobre su experiencia en relación con la inteligencia emocional en el entorno laboral.

### 3.4 Variables o categorías de análisis

Objetivo	UNIDAD	Categorías	Definición Conceptual	Instrumentalización
Identificar la relación entre el liderazgo emocionalmente inteligente y la motivación laboral de los colaboradores mediante un análisis entre ambas partes, para promover la satisfacción en el ambiente laboral de la Universidad FUNDEPOS.	Liderazgo emocionalmente Inteligente	Relación, liderazgo, emocionalmente inteligente, motivación laboral.	Análisis que identifique la relación entre el liderazgo y el colaborador.	Observación no participante Entrevista estructurada
Determinar las principales variables que influyen en la motivación laboral de los colaboradores, identificando los factores que estarían afectando dentro de la empresa.	Motivación laboral	Variables, motivación laboral, colaboradores y factores.	Las principales variables que influyen en la motivación laboral.	Clima Organizacional encuesta analítica Cuestionarios Respuestas abiertas

<p>Evaluar el impacto del liderazgo emocionalmente inteligente en la motivación de los colaboradores de la Universidad Fundepos, mediante la implementación de encuestas periódicas con el fin de medir los niveles de motivación laboral.</p>	<p>Impacto del liderazgo emocionalmente inteligente.</p>	<p>Ánimo, desempeño, programas de capacitación, liderazgo emocionalmente inteligente, líderes, supervisores, habilidades emocionales, competencias de liderazgo.</p>	<p>Evaluación de la motivación de los colaboradores con respecto al liderazgo emocionalmente Inteligente.</p>	<p>Entrevista estructurada</p>
--	--	--	---	--------------------------------

### 3.5 Tipos de técnicas e Instrumentos

**Figura 13.** Instrumentos presentes en la Investigación



*Fuente:* Elaboración Propia (2023)

Para la presente investigación sobre el liderazgo emocionalmente inteligente y la motivación laboral en la Universidad Fundepos, se utilizarán los siguientes instrumentos:

#### 3.5.1 Entrevistas

Según Ñaupas et al., (2018) “la entrevista es una modalidad de la encuesta, que consiste en formular preguntas en forma verbal al encuestado con el objetivo de obtener respuestas.” (pp. 294-295).

Las entrevistas permitirán obtener información detallada y comprensiva sobre las experiencias, percepciones y opiniones de los participantes en relación con el liderazgo emocionalmente inteligente y su impacto en la motivación laboral. A través de estas entrevistas, se podrá explorar de manera flexible y enriquecedora las experiencias individuales de los líderes y colaboradores de la Universidad Fundepos. Las respuestas obtenidas brindarán una comprensión más contundente y contextualizada del tema.

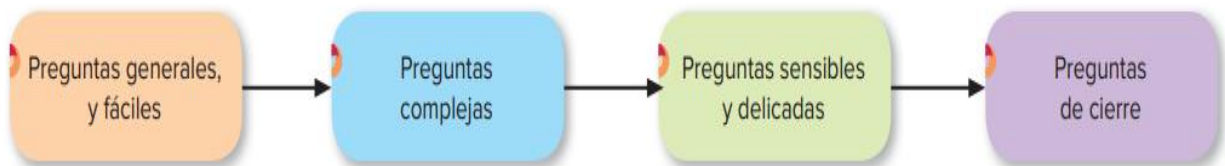
Será fundamental garantizar la confidencialidad y la ética en la investigación al tratar los datos de los colaboradores y al presentar los resultados obtenidos. Es importante mostrar un respaldo de las conclusiones obtenidas con evidencia concreta y mantener una postura objetiva en el análisis e interpretación de los datos de las entrevistas en profundidad.

Hernández y Mendoza (2020) proponen las siguientes recomendaciones para emplear al momento de realizar las entrevistas:

- El propósito de las entrevistas es obtener respuestas en el lenguaje y perspectiva del entrevistado (en sus propias palabras). El entrevistador debe escucharlo con atención e interesarse por el contenido y la narrativa de cada respuesta.
- Lograr espontaneidad y amplitud de respuestas, así como que el entrevistado se relaje. Evitar que el participante sienta que la entrevista es un interrogatorio.
- Es muy importante que el entrevistador genere un clima de confianza con el entrevistado y cultive la empatía (rapport). Se recomienda que el entrevistador hable algo de sí mismo para lograrlo.
- No preguntar de manera tendenciosa ni induciendo la respuesta. Un error consiste en hacer preguntas que inducen respuestas en cuestionamientos posteriores. Por ejemplo: ¿considera que la mayoría de los matrimonios son felices? ¿Es usted feliz en su matrimonio? ¿Piensa que su matrimonio es como el de la mayoría? La secuencia induce respuestas y genera confusión. Es mejor preguntar: ¿cómo se siente en su matrimonio? ¿Qué lo hace feliz de su matrimonio?, y dejar que la persona se exprese.
- No se deben utilizar calificativos. Por ejemplo “¿la huelga de los trabajadores está saliéndose de control?” es una pregunta prejuiciosa. En todo caso es mejor: ¿cuál es el estado actual en que se encuentra la huelga?
- Escuchar activamente, pedir ejemplos y hacer una sola pregunta a la vez.
- Evitar elementos que obstruyan la conversación, como el timbre del teléfono, el ruido de la calle, las interrupciones de terceros, el sonido de un aparato, etc. No interrumpir al entrevistado, sino guiarlo con discreción.

- No brincar abruptamente de un tema a otro, aun en las entrevistas no estructuradas, ya que, si el entrevistado se enfocó en un tema, no hay que perderlo, sino profundizar en el asunto.
- Siempre informar al entrevistado sobre el propósito de la entrevista y el uso que se le dará. Incluso a veces resulta conveniente leer primero todas las preguntas. • La entrevista debe ser un diálogo y resulta importante dejar que fluya el punto de vista único y profundo del entrevistado. El tono tiene que ser espontáneo, tentativo, cuidadoso y con cierto aire de curiosidad por parte del entrevistador. Nunca incomodar al entrevistado o invadir su privacidad. Evita sarcasmos y, si te equivocas, admítelo.
- Normalmente se efectúan primero las preguntas generales. Un orden que podemos sugerir es el que se muestra en la figura 14.

**Figura. 14.** Orden de formulación sugerido de las preguntas de entrevista para el enfoque cualitativo.



*Tomado del libro: Metodología de la Investigación ruta Cuantitativa, Cualitativa y Mixta del Dr. Hernández y Mendoza (2020, p. 451)*

### **3.5.1.1 Entrevista Estructurada**

Para Ñaupas *et al.*, (2018)

Es aquella que se ciñe a un planpreestablecido, a un diseño y se realiza de acuerdo con una guía o formulario previamente preparado con preguntas que responde a las hipótesis formuladas. El instrumento fija los reactivos y el orden en que se harán. Este tipo de entrevista es el más aconsejable porque permite procesar mejor los datos e informaciones proporcionados. (p.295)

La elección de utilizar entrevistas estructuradas en este estudio, se basa en la necesidad de obtener una percepción profunda y completa de las experiencias y percepciones de los líderes y colaboradores de la Universidad Fundepos con respecto al liderazgo emocionalmente inteligente y su influencia en la motivación laboral. Este tipo de entrevistas permiten una estandarización en la formulación y presentación de las preguntas, lo que asegura que cada participante responda a los mismos ítems, por ende, esto facilita la comparación de respuestas y la obtención de datos cualitativos consistentes. Recordando que la investigación se centra en evaluar la relación entre la inteligencia emocional del liderazgo y la motivación de los colaboradores, esta uniformidad es esencial para identificar patrones y tendencias claras en las respuestas.

La ética y la confidencialidad ocupan un lugar importante, asegurando que los datos de los colaboradores se manejen de manera adecuada y que los resultados se presenten con integridad. Esto es esencial para mantener la calidad y la credibilidad de la investigación.

### **3.5.1.2 Entrevista Semiestructurada**

Según Ñaupas *et al.*, (2018) “es la que basándose en una guía no es tan formal y rígida porque permite que el entrevistador pueda introducir algunas preguntas para esclarecer vacíos en la información; esto quiere decir que no todas las preguntas están predeterminadas”. (p.295).

Se planea utilizar entrevistas semiestructuradas como método de recolección de datos por varias razones fundamentales. En primer lugar, las entrevistas semiestructuradas ofrecerán una flexibilidad valiosa al permitir adaptar y profundizar en las preguntas de acuerdo con las respuestas y las interacciones con los participantes. Esto facilitará la obtención de información rica y detallada sobre el tema de investigación, especialmente cuando se busque comprender perspectivas subjetivas, experiencias personales o contextos complejos.

Además, las entrevistas semiestructuradas fomentarán la empatía y la relación entre el investigador y los colaboradores, lo que debería conducir a una mayor confianza y a la revelación de datos más sensibles o profundos, enriqueciendo así el análisis y las conclusiones que se darán más adelante. Al elegir este tipo de entrevistas, se está optando por un enfoque de investigación que permitirá explorar en profundidad el área y obtener información valiosa directamente de las personas involucradas, enriqueciendo significativamente la calidad de este análisis.

**Figura. 15.** Ventajas y desventajas de la entrevista con respecto al cuestionario.

Tomado del libro: Metodología de la Investigación 5ta edición .pdf de Ñaupas *et al.*, (2018, p. 298)

Ventajas/Desv Técnicas/Inst.	Ventajas	Desventajas
<b>Entrevista</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se aplica a personas iletradas e incluso menores de edad.</li> <li>- Permite registrar las actitudes y reacciones de los informantes frente a las preguntas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Es más costosa su aplicación porque requiere asistentes bien preparados.</li> <li>- Es menos confiable. Pueden responder para agradar al informante.</li> <li>- Hay cierto temor de hablar por la posibilidad de ser identificado.</li> <li>- El análisis de datos es más difícil</li> </ul>
<b>Cuestionario</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Es más confiable por ser anónima.</li> <li>- Es de fácil codificación y decodificación, por ende su procesamiento y análisis de datos es más fácil.</li> <li>- Es menos costosa y de más fácil aplicación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Los cuestionarios no son respondidos en un buen porcentaje, malogrando la muestra, sobre todo en los cuestionarios postales.</li> <li>- No puede ser aplicado a iletrados ni a niños(as).</li> </ul>

### 3.5.2 Observaciones

Rojas (2023) establece que “la técnica de la observación es frecuentemente utilizada en diferentes ámbitos profesionales, en campos disciplinares y por parte de los estudiantes en sus investigaciones de tesis.” (p.153).

También señala que:

El instrumento de observación (guía de observación), debe precisar de forma detallada, los aspectos que se quieren observar, utilizando escalas de estimación u otros indicadores para que la información sea registrada de manera específica. También es usual utilizar como instrumento de observación, las listas de cotejo. Con el avance de la tecnología, existen diversos equipos que pueden captar, con alta precisión de audio, fotografía y vídeo, objetos y eventos, que garantizan su fidelidad y detalle, superando con creces los sentidos humanos. La selección uso y

aprovechamientos de estos recursos, queda a criterio del investigador, en función de lo que desea conocer. (p. 153).

Realizar observaciones directas en el entorno laboral de la Universidad FUNDEPOS ayudará a obtener información sobre las prácticas de liderazgo emocionalmente inteligente en acción. Observar cómo los líderes interactúan con los colaboradores y cómo se manifiestan las emociones en el lugar de trabajo ayudará a proporcionar una comprensión más objetiva y tangible de los comportamientos y dinámicas relevantes para la motivación laboral.

Este método permitirá recopilar percepciones individuales y experiencias personales sobre cómo el liderazgo emocionalmente inteligente impacta en el desempeño y bienestar en el trabajo. A través de estas observaciones, se podrá obtener una comprensión más completa de cómo se traduce en la práctica la teoría del liderazgo emocional en este entorno específico. Este enfoque brindará una visión completa y sólida de la importancia del liderazgo emocional en el entorno laboral de la institución.

### **3.5.2.1 Observación no Participante**

En palabras de Ñaupas et al., (2018)

“Es aquella que se establece entre el investigador y el objeto investigado. ...el contacto directo entre el investigador y el objeto-problema. Sólo está mediado por instrumentos de observación que sirven para mejorar o completar la observación, como telescopios, microscopios, termómetros, estetoscopios, lupas, altímetros, brújulas, estereoscopios, videograbadoras, máquinas fotográficas digitales, libretas de apuntes, fichas de campo, etc.”

En el caso de la selección de la observación no participante se fundamenta en la importancia de mantener una distancia objetiva y evitar influenciar en las interacciones entre líderes y colaboradores. Al no participar directamente en estas interacciones, se minimiza cualquier prejuicio potencial que podría surgir de la presencia del observador. Esto garantiza que las observaciones sean lo más imparciales y precisas posible, por ende, es importante para lograr comprender cómo se manifiesta el liderazgo emocionalmente inteligente en acción en el entorno laboral de la institución. (p. 284)

### 3.5.3 Encuestas y Cuestionarios

En palabras de Rojas (2023) “Es una lista de preguntas abiertas y cerradas que se entrega al informante para que éste las responda, en ausencia del investigador. En virtud de que se prescinde de una persona que pueda aclarar u orientar sobre las preguntas, el cuestionario debe ser lo más comprensible que sea posible y adaptado al lenguaje del informante.” (p.155).

La encuesta de clima laboral permitirá recopilar datos cualitativos sobre las percepciones y actitudes de los colaboradores en relación con el ambiente de trabajo, la satisfacción laboral y la motivación. Esta herramienta brindará información estructurada y comparativa sobre diferentes aspectos del clima laboral y cómo pueden estar relacionados con el liderazgo emocionalmente inteligente. Además, se podrá identificar áreas específicas que requieren atención y mejora.

Desde el punto de vista de Rojas (2023):

Especialmente en el cuestionario, se utiliza la escala de likert para obtener información y apreciaciones de los informantes de una manera muy práctica. Esta escala fue desarrollada por Rensis Likert en 1932 y actualmente se utiliza en muchas disciplinas. Se trata de un conjunto de ítems (5 respuestas cerradas), presentados al informante, a partir de una afirmación o pregunta a fin de que seleccione y coloque una puntuación (medición), de acuerdo a la selección realizada. De esta manera, se tiene la percepción u opinión del sujeto sobre la afirmación realizada y una puntuación que indica la valoración cuantitativa que éste ha realizado sobre el aspecto tratado. (p. 155).

Se elaborará un cuestionario diseñado específicamente para los colaboradores de la Universidad Fundepos, utilizando la reconocida metodología de la escala de Likert para evaluar la motivación laboral. Este cuestionario contendrá una serie de afirmaciones relacionadas con diversos aspectos del entorno de trabajo, el liderazgo, las oportunidades de desarrollo y la satisfacción en el empleo. Los empleados serán invitados a expresar su nivel de acuerdo o desacuerdo con cada afirmación en una escala graduada, lo que permitirá recopilar datos cualitativos precisos que se utilizarán para analizar la motivación laboral en profundidad. Este enfoque sistemático y estandarizado proporcionará información valiosa para entender cómo se sienten los colaboradores en su entorno laboral y cómo la inteligencia emocional del liderazgo puede influir en el desempeño si existe o no una motivación y bienestar laboral.

Ayudará a proporcionar una visión más objetiva de las fortalezas y áreas de mejora en las habilidades emocionales y de liderazgo de los líderes, así como su impacto potencial en la motivación laboral de los colaboradores.

### **3.5.3.1 Encuesta Analítica**

Puente, et al. (2020) explica que “Las encuestas analíticas estudian los fenómenos en profundidad. Para ello, el investigador se plantea las hipótesis que deben ser comprobadas o rechazadas en función del análisis de los datos obtenidos.” (p.52).

La encuesta analítica se presenta como la herramienta idónea para explorar las diferentes causas entre los líderes y sus colaboradores, y cómo la carencia o la adopción de Inteligencia Emocional podría afectar negativa o positivamente. Se evita tener limitantes a una descripción superficial de las circunstancias, esta metodología permitirá profundizar en las conexiones y entender por qué ciertos factores podrían estar vinculados de una manera particular.

Según diferentes análisis de Ñaupaz et al., (2018) menciona que “la mayoría de los metodólogos hay dos clases de preguntas: las cerradas, las abiertas” (p.292)

#### **3.5.3.1.1 Respuestas Abiertas**

Como opina Ñaupaz et al., (2018) “Son aquellas que permiten al informante decir lo que piensa sin más limitaciones que el espacio que se le concede para responder a la pregunta.” (p.293)

Las preguntas abiertas son importantes para permitir a los colaboradores expresar sus opiniones y sentimientos de manera libre y sin restricciones. Al ofrecer un espacio sin limitaciones, se fomenta la expresión abierta de las emociones y opiniones de los colaboradores hacia sus líderes. Esto es crucial para captar matices y detalles específicos que podrían no estar contemplados en un conjunto predeterminado de respuestas. Las respuestas a preguntas abiertas pueden proporcionar información completa y cualitativa sobre cómo los colaboradores perciben y experimentan las interacciones emocionales con sus líderes.

## **CAPÍTULO IV: ANÁLISIS DE RESULTADOS**

## Análisis de resultados

Como punto de partida, es imperativo realizar una evaluación meticulosa para entender cómo el liderazgo influye en la motivación en la Universidad Fundepos. Los datos de las observaciones muestran detalles de cómo los líderes afectan positiva o negativamente la experiencia de trabajo de los colaboradores. Se denotan patrones que indican cómo el liderazgo, especialmente el emocionalmente inteligente, se relaciona directamente con la motivación de cada colaborador y del grupo en general.

Después de completar con éxito una tarea, el líder expresó su reconocimiento público y agradeció a los colaboradores por su dedicación y esfuerzo. Este gesto tuvo un impacto positivo en la moral del equipo, generando una mayor motivación y satisfacción entre los miembros del equipo.

Durante una sesión de lluvia de ideas, el líder alentó a los colaboradores a compartir sus ideas y perspectivas, creando un ambiente donde todas las opiniones eran valoradas. Este estímulo a la participación activa contribuyó a un entorno inclusivo y estimulante, fortaleciendo el compromiso y la colaboración dentro del equipo.

En contraste, se observó que, en algunas instancias, el líder tomó crédito por las ideas y contribuciones del colaborador durante presentaciones o reuniones, sin otorgar reconocimiento al verdadero autor. Esta falta de reconocimiento generó desánimo y frustración en el colaborador, quien, a pesar de liderar con éxito un proyecto clave, no recibió reconocimiento público ni agradecimiento por parte del líder, viendo sus contribuciones pasadas por alto durante las reuniones de equipo. Este patrón revela un desafío en la promoción de un liderazgo que valore y reconozca adecuadamente las contribuciones individuales.

Este análisis revela un cuadro interesante, donde se destaca la importancia de tener líderes con inteligencia emocional para crear un ambiente de trabajo donde la motivación pueda prosperar. A medida que se revisan estos resultados, se explora también el cómo se relacionan, se identifican tendencias y se ofrecen perspectivas que serán de ayuda a entender mejor cómo fortalecer la conexión entre liderazgo y motivación laboral. El objetivo final es construir una comunidad profesional más sólida y satisfecha dentro de la Universidad estudiada.

También, como parte del riguroso proceso de recolección de datos en Fundepos, se llevaron a cabo entrevistas exhaustivas a los colaboradores de las áreas pertinentes. El enfoque estratégico consistió en obtener información directa de aquellos que participan activamente en los procesos cotidianos de la organización. Este método permitió capturar un panorama más amplio de cómo los líderes intervienen en la motivación de cada uno de ellos.

Durante estas entrevistas con los colaboradores, el enfoque se centró específicamente en la obtención de observaciones relacionadas con el liderazgo directo. Se exploraron aspectos clave como la efectividad del liderazgo en la toma de decisiones, la comunicación con los equipos y la capacidad para abordar desafíos específicos dentro de las áreas respectivas. A continuación, se explican los resultados de las entrevistas.

En el análisis de la primera pregunta sobre la dinámica de liderazgo que prevalece en el departamento, se observan diversas perspectivas entre los colaboradores. La gran mayoría expresó satisfacción general con la dirección actual. Se destacaron cualidades apreciadas, como la accesibilidad, paciencia y eficacia de la persona al mando. Los colaboradores enfatizaron la buena relación con la jefatura, resaltando la capacidad para ser una figura accesible y paciente. Además, se resaltaron comentarios positivos sobre el fomento del trabajo en equipo, donde se acogen las ideas del equipo y se impulsa la colaboración. Se subrayó la humanidad por parte de su supervisión directa, creando un ambiente en el que los colaboradores se sienten respaldados tanto a nivel personal como laboral.

No obstante, algunas respuestas señalaron áreas de mejora. Un colaborador sugirió que, a pesar de la experiencia, falta un componente de liderazgo que considere más las opiniones del equipo. Se observa una tendencia hacia una conducción centrada en la persona a cargo, lo que podría ser percibido como un desafío para la cohesión del equipo.

En relación con la segunda pregunta sobre las características apreciadas en el líder, las respuestas a esta pregunta revelan una variedad de aspectos que los colaboradores encuentran significativos en la figura de liderazgo. Un común denominador es la valoración de la superación personal, el esfuerzo constante y la definición de metas claras. Los colaboradores reconocen la dedicación de su líder para alcanzar logros individuales y colectivos. La humanidad y empatía del líder emergen como elementos esenciales. Se destaca que la persona a cargo es percibida como un líder innato, capaz de instruir y enseñar con paciencia. La apertura a la comunicación y la

disposición para colaborar con todo el equipo, son aspectos resaltados que fortalecen la relación líder-colaborador.

El apoyo se erige como una característica central, siendo valorado el respaldo ofrecido por el líder y la existencia de una comunicación efectiva. La transparencia también se menciona como una cualidad apreciada, sugiriendo que la claridad en la comunicación es clave para la relación de liderazgo.

En contraste, una respuesta menciona aspectos más personales, como la personalidad del líder, pero destaca la complejidad al describirla como "tripolar", sin resaltar elementos relacionados directamente con el ámbito laboral, mientras que otras respuestas enfatizan la capacidad del líder para motivar y fomentar la creencia en las capacidades individuales de los colaboradores. La habilidad para liderar efectivamente, distribuir equitativamente el trabajo y mantener un entorno libre de negatividad también se destacan como atributos clave. En resumen, las respuestas reflejan una apreciación por la dedicación, empatía, apoyo, transparencia y habilidades de liderazgo del líder, se subraya la importancia de estos aspectos en la percepción positiva de la figura de liderazgo.

Las respuestas a la pregunta sobre la contribución del liderazgo al éxito y desarrollo del equipo revelan diversas percepciones entre los colaboradores. El consenso general destaca la importancia del trabajo en equipo y la comunicación efectiva entre líder y colaboradores. Se reconoce que un liderazgo que fomente la colaboración y mantenga canales abiertos de comunicación es crucial para el éxito del equipo. La motivación emerge como un elemento clave. Varias respuestas resaltan la capacidad del líder para inspirar y motivar el crecimiento profesional de los colaboradores. La figura de liderazgo se percibe como un impulsor positivo que alienta el desarrollo individual y colectivo.

Sin embargo, una respuesta apunta a la falta de experiencia en liderazgo, sugiriendo una percepción menos positiva sobre la contribución del líder al equipo. Este comentario refleja la importancia de la experiencia en la percepción del impacto del liderazgo en el éxito del equipo. La organización y claridad en las responsabilidades son mencionadas como factores contribuyentes. Se destaca la certeza que proporciona el liderazgo en la división de tareas, generando confianza en que cada miembro cumplirá con sus responsabilidades.

La última respuesta subraya la idea de que, según la perspectiva del colaborador, el liderazgo es fundamental para alcanzar objetivos. Aunque se menciona una preferencia por liderar de manera individual, se reconoce que el liderazgo en cuestión contribuye al crecimiento.

Con respecto a la cuarta pregunta, los colaboradores compartieron experiencias en donde se sintió que, el liderazgo ha tenido significativamente una influencia positiva tanto en el equipo de trabajo como en su desarrollo profesional. Las respuestas revelan diversas experiencias donde los líderes de Fundepos han dejado una huella positiva en el desarrollo profesional y personal de los colaboradores.

Una colaboradora relata cómo expresó sus temores respecto a emprender una maestría y cómo la líder la motivó a superar esos miedos, brindándole el impulso necesario para avanzar en su educación. Otra respuesta destaca el estímulo académico proporcionado por el líder, que va más allá de las responsabilidades laborales, instando a los colaboradores a estudiar y crecer como individuos. El apoyo del líder ante situaciones difíciles es resaltado en otra respuesta. Se destaca que, en lugar de reprender al equipo, el líder ofrece apoyo para evitar frustraciones y promover un ambiente positivo.

Una experiencia particular durante la BTN muestra cómo la confianza depositada por el líder al designar a colaboradores como representantes, resultó en un éxito significativo en una macro rueda de negocios. Este ejemplo ilustra cómo el respaldo y la confianza del líder pueden traducirse en resultados tangibles y positivos. Y también se destaca cómo el liderazgo no solo impacta en la vida laboral, sino también en la personal. Se resalta la motivación del líder para que los colaboradores crezcan no solo profesionalmente, sino también como personas. Pero no todo es positivo, una respuesta negativa señala la falta de momentos donde el líder ha tenido un impacto positivo en el equipo, sugiriendo una percepción de ausencia de influencia positiva por parte del líder.

Con relación a la pregunta sobre cómo se fomenta la colaboración y la comunicación efectiva entre los líderes y los miembros del equipo en Fundepos, las respuestas proporcionan una visión detallada. En una de las respuestas, se destaca la importancia de la transparencia. El líder comunica lo que considera relevante para el equipo y reserva ciertos detalles para evitar transmitir preocupaciones innecesarias, creando así un ambiente general de apertura y transparencia.

Otra respuesta resalta la atención constante del líder hacia las necesidades del equipo. La líder se mantiene alerta a lo que el equipo requiere, demostrando un compromiso activo con la colaboración.

En cuanto a la dinámica del equipo, una respuesta enfatiza la existencia de una fuerte colaboración y comunicación. Aunque no se proporcionan detalles específicos, esta afirmación sugiere una dinámica positiva y fluida. Sin embargo, se menciona en otra respuesta que a veces hay comunicación, señalando posiblemente áreas donde la mejora podría ser beneficiosa.

La cuarta respuesta subraya la comunicación directa y clara, destacando el respeto como un componente clave. Este enfoque directo sugiere un ambiente de trabajo donde la claridad y el respeto son fundamentales. Finalmente, uno de los entrevistados destaca tanto la comunicación como la cooperación en equipo como elementos fundamentales. Esta afirmación resalta la importancia de trabajar juntos de manera armoniosa para lograr los objetivos comunes.

Las respuestas a la pregunta sobre cómo se manejan los desafíos y conflictos bajo el liderazgo en Fundepos ofrecen una perspectiva variada sobre las prácticas adoptadas para abordar situaciones difíciles. Primero se destaca la baja frecuencia de conflictos y la importancia de la comunicación para resolverlos cuando surgen. También se subraya la presencia de comunicación activa y diálogo entre el equipo para abordar los desafíos y conflictos que puedan surgir.

Uno de los entrevistados destaca la influencia del líder en el manejo efectivo de los conflictos, contribuyendo a que se resuelvan de manera más favorable, aunque se menciona que estos son infrecuentes. Contrastando con las respuestas anteriores, una de las respuestas sugiere una dinámica menos resolutive. Se describe que los desafíos y conflictos no se abordan directamente, sino que simplemente no se discuten.

En cambio, la quinta respuesta destaca un enfoque más proactivo y asertivo. Se menciona que los desafíos se enfrentan directamente mediante una comunicación asertiva, donde se lleva a cabo una reunión para poner los puntos de vista sobre la mesa. Finalmente, se reconoce la existencia de desafíos, pero destaca que se manejan a través del diálogo, la comunicación y la identificación de fortalezas y oportunidades de mejora.

Las respuestas ofrecen una variedad de perspectivas sobre las oportunidades de desarrollo de liderazgo dentro de Fundepos y cómo se promueven y respaldan. Una respuesta refleja una visión

personal de falta de oportunidades y percepción de estancamiento, sugiriendo la necesidad de una evaluación más profunda de las vías de crecimiento para los colaboradores.

Otra respuesta se enfoca en aspectos empresariales, señalando que, aunque existe un salario emocional en forma de becas para estudiar, el crecimiento en términos profesionales parece ser limitado. En contraste, una respuesta positiva destaca que sí existen oportunidades de crecimiento para aquellos que las buscan. Sin embargo, una respuesta más negativa indica que, desde la perspectiva del colaborador, no hay oportunidad de crecimiento dentro de la organización.

Por otro lado, dos respuestas contrastantes resaltan la existencia y ausencia de oportunidades de desarrollo, una sugiere que hay un crecimiento significativo dentro de la empresa, mientras que la otra sostiene que no hay oportunidades de crecimiento. La última respuesta ofrece una perspectiva positiva, indicando que sí existen muchas oportunidades de desarrollo para el crecimiento profesional. Además, destaca que estas oportunidades están alineadas con las fortalezas individuales de los colaboradores.

La empatía en el liderazgo se percibe como un aspecto crucial, según las respuestas proporcionadas, y su manifestación en el día a día varía. En una perspectiva positiva, la empatía se destaca como muy importante, y se menciona que se experimenta con frecuencia en el departamento. La creación de un ambiente que va más allá de un equipo, convirtiéndolo en una familia, refleja la presencia continua de empatía en las interacciones diarias. Un ejemplo específico ilustra cómo la líder, al recibir una reprimenda durante una reunión, filtra la información antes de transmitirla al equipo para evitar cargarlo innecesariamente de negatividad. Esta práctica refleja una aplicación cuidadosa de la empatía en la gestión de situaciones desafiantes.

En contraste, otra respuesta sugiere una realidad mixta, donde se reconoce que hay días buenos y malos, pero se destaca que, en el liderazgo, la empatía es una fuerza constante que se manifiesta diariamente tanto del líder como de los compañeros. En una perspectiva más negativa, se menciona que la empatía no se manifiesta en el departamento, indicando posiblemente una falta de conexión emocional y comprensión entre los miembros del equipo. Sin embargo, otras respuestas resaltan la existencia de empatía, tanto del líder hacia los colaboradores como entre los propios compañeros, sugiriendo un ambiente donde se valora la comprensión y el apoyo mutuo.

La promoción de la innovación y la creatividad dentro de la organización es un aspecto destacado, y el liderazgo desempeña un papel significativo en este proceso. En primer lugar, se destaca que el líder fomente la creatividad y la innovación al solicitar activamente la opinión y las ideas del equipo. Este enfoque inclusivo genera un ambiente donde se valora y toma en cuenta el punto de vista de los colaboradores.

Otra respuesta subraya la importancia del líder al solicitar específicamente ideas al equipo y reconocer y considerar las propuestas creativas que provienen de sus colaboradores. Se menciona que el líder consulta regularmente al equipo sobre sugerencias y propuestas, cultivando así un sentido de pertenencia y participación.

En otra perspectiva, se resalta que la innovación y la creatividad se fomentan cuando el líder solicita activamente la opinión de los colaboradores, indicando que este proceso es fundamental para la generación de ideas innovadoras. Además, se menciona que la innovación se manifiesta en las acciones diarias y que el líder consulta a los colaboradores para obtener ideas y entender qué se necesita para implementarlas. Finalmente, se enfatiza que el líder, al consultar y valorar las ideas del equipo, contribuye significativamente a la promoción de la innovación y la creatividad dentro de la organización.

Desde la perspectiva de los colaboradores, en la última pregunta, se percibe una variedad de experiencias con respecto a la evolución del enfoque de liderazgo a lo largo del tiempo y las expectativas hacia el futuro. En una experiencia positiva, se destaca una mejora continua desde el inicio del trabajo, atribuyendo el cambio positivo en la persona a la motivación brindada por el líder.

En otro caso, se percibe cierta consistencia en el enfoque de liderazgo a lo largo del tiempo, aunque se destaca un aumento en la confianza por parte del líder hacia su equipo. En contraste, se observa una evolución positiva en el enfoque de liderazgo desde el pasado hasta el presente. La percepción es que las cosas han mejorado, y la visión hacia el futuro implica un deseo de más fortaleza y apoyo en el departamento, con la aspiración de reducir conflictos entre áreas.

Una respuesta más pesimista sugiere que, desde la perspectiva del colaborador, no ha habido una evolución en el enfoque de liderazgo, y se plantea la posibilidad de mejorar mediante capacitación o charlas.

Se menciona la existencia de diferentes estilos de liderazgo, algunos activos, otros pasivos, y otros con un enfoque de "divide y vencerás". Se destaca la importancia de encontrar un equilibrio perfecto, donde el líder motive a sus colaboradores a creer en sí mismos. Por último, se expresa una visión positiva de la evolución del liderazgo, destacando la mejora exponencial y la presencia de un fuerte trabajo en equipo en la actualidad.

En el contexto de la evaluación cualitativa del clima organizacional, se implementaron encuestas analíticas cuidadosamente diseñadas con el propósito de identificar las principales variables que influyen en la motivación laboral de los colaboradores en Fundepos. Estas encuestas estaban específicamente estructuradas para explorar factores que podrían estar afectando el compromiso y la motivación dentro de la empresa. Las preguntas estratégicas abordaron aspectos como la satisfacción laboral, la calidad de la comunicación interna y el liderazgo, proporcionando así una visión comprensiva de los elementos clave que impactan en el entorno laboral.

Los resultados cualitativos de estas encuestas revelaron patrones significativos que iluminaron áreas críticas del clima organizacional. Se identificaron tanto aspectos positivos como aquellos que necesitan mejoras, ofreciendo una comprensión detallada de la dinámica interna desde una perspectiva cualitativa. Este análisis cualitativo es esencial para proporcionar las bases necesarias con el fin de desarrollar estrategias efectivas que estimulen el compromiso y la motivación de los colaboradores. Estas estrategias se detallarán más adelante en este informe, para la búsqueda de un ambiente laboral más motivador y comprometido en Fundepos.

En el análisis de la primera pregunta que aborda los factores motivadores en el trabajo diario, se observa una diversidad de elementos que impulsan a los colaboradores en Fundepos. El ambiente laboral departamental se destaca como un motivador recurrente, resaltando la importancia del entorno de trabajo en la motivación diaria. La consecución de metas y la compensación económica, también surgen como factores significativos, sugiriendo que el reconocimiento financiero juega un papel crucial en la motivación. Además, la búsqueda constante de aprendizaje, desarrollo profesional y la creación de un ambiente laboral positivo se presentan como elementos motivadores esenciales para otros colaboradores.

La conexión con la familia, la satisfacción de realizar funciones impactantes y el afecto hacia la institución también figuran como motivadores destacados. En resumen, las respuestas revelan

una combinación de factores intrínsecos y extrínsecos que contribuyen a la motivación diaria de los colaboradores en Fundepos.

En la evaluación de la calidad del liderazgo en el equipo o departamento, las respuestas revelan percepciones diversas entre los colaboradores. La mayoría describe el liderazgo como excelente o muy bueno, destacando la comunicación clara, el apoyo mutuo y la creencia en el trabajo en equipo como elementos positivos. Se menciona la inspiración, motivación y guía proporcionadas por los líderes para lograr objetivos, reflejando un impacto positivo en el ánimo y la dedicación del personal.

Sin embargo, algunas respuestas indican áreas de oportunidad. Se menciona que la dinámica es regular en ciertos casos, con oportunidades de mejora y falta de liderazgo en otros. Algunos colaboradores sugieren que a veces hay desorden y falta de respeto a las prioridades individuales de cada miembro, lo que puede afectar el impacto del liderazgo en el ánimo y dedicación del equipo.

La percepción del reconocimiento y las recompensas proporcionadas por los líderes en relación con el nivel de compromiso y dedicación en el trabajo varía entre los colaboradores. Algunas respuestas describen la influencia como buena, destacando un reconocimiento honesto y justo que impulsa a ser un mejor colaborador. La inclusión en procesos importantes también se menciona como un factor que hace sentir a los colaboradores importantes y contribuye positivamente al compromiso.

Sin embargo, hay respuestas que indican áreas de oportunidad. La falta de recompensas y reconocimientos en algunos departamentos se presenta como una limitación. Algunos colaboradores expresan la ausencia de incentivos, mientras que otros señalan que, a veces, el compromiso se pasa por alto y las recompensas son más carga de trabajo.

En general, la percepción del reconocimiento y las recompensas es variada, con algunos colaboradores destacando mejoras con el tiempo, pero otros describen la situación como regular o deficiente. Estas respuestas sugieren la importancia de revisar y ajustar las prácticas de reconocimiento y recompensas para fortalecer el compromiso y la dedicación en el trabajo.

Las respuestas revelan una variedad de desafíos que los colaboradores enfrentan en su trabajo, y cómo estos impactan su entusiasmo y compromiso laboral, considerando el liderazgo en su área.

Algunos colaboradores señalan desafíos externos, como la coordinación de proyectos a nivel nacional e internacional, y la carga laboral abrumadora. En estos casos, se destaca la necesidad de planificación y reconocimiento para mantener el entusiasmo.

Otros mencionan desafíos internos, como falta de recursos, comunicación ineficiente, desigualdad salarial, y resistencia al cambio. La falta de reconocimiento e incentivos también se presenta como un factor que afecta la motivación y el compromiso en el trabajo. La conexión con otros departamentos y la cultura organizacional competitiva también son identificadas como desafíos que afectan el entusiasmo y compromiso laboral.

Se observa que el liderazgo, en algunos casos, es percibido como parte del problema, especialmente cuando se menciona falta de comunicación, resistencia al cambio y un liderazgo general que no valora adecuadamente a los colaboradores. Por otro lado, en algunos casos, el liderazgo es reconocido positivamente por su apoyo y comunicación efectiva.

Las respuestas varían en cuanto a la frecuencia y naturaleza de la retroalimentación y reconocimiento recibidos por parte de los líderes. Algunos colaboradores indican recibir reconocimiento y retroalimentación de forma regular, destacando la importancia de la retroalimentación constructiva para su desarrollo y mejora continua. Se enfatiza que esta práctica es fundamental para el desempeño laboral.

Sin embargo, algunas respuestas señalan que la retroalimentación es escasa o poco clara, sugiriendo posiblemente la necesidad de mejorar la comunicación en este aspecto. Algunos mencionan que, al ser una nueva jefatura, aún no han experimentado retroalimentación. Otros indican recibir lineamientos u órdenes en lugar de críticas constructivas.

Las respuestas con base en las interacciones emocionalmente inteligentes de los líderes tienen un impacto significativo en la percepción y procesamiento del *feedback* en el entorno laboral. Los colaboradores resaltan la importancia de la empatía, la comprensión emocional y la habilidad de comunicación de los líderes para potenciar la eficacia y naturaleza positiva de la retroalimentación.

Algunos destacan que la capacidad de los líderes para comprender y gestionar emociones crea un ambiente propicio para aceptar críticas constructivas. La empatía y el respeto presentes en las interacciones emocionalmente inteligentes generan confianza y apertura para aprender y mejorar.

Además, se destaca que la identificación y reforzamiento de los puntos fuertes por parte de los líderes contribuye a mantener la motivación y autoconfianza de los colaboradores.

Con relación a la pregunta de la influencia que tiene el liderazgo emocional en el desarrollo dentro de la organización, las respuestas sugieren que el liderazgo emocional ha tenido una influencia mayormente positiva en el desarrollo profesional y crecimiento dentro de la organización de los colaboradores.

Algunos puntos destacados son:

- **Motivación y empoderamiento:** Se menciona que el liderazgo emocional motiva a los colaboradores a dar su máximo esfuerzo y contribuye al empoderamiento de los empleados, permitiéndoles ser escuchados y contribuir con ideas.
- **Ambiente de trabajo positivo:** Se destaca que el liderazgo emocional contribuye a la creación de un entorno de trabajo positivo y solidario, lo cual impacta positivamente en la motivación y en las oportunidades para adquirir conocimientos y avanzar en la carrera profesional.
- **Desarrollo personal:** Se menciona que el liderazgo emocional ha influido en el desarrollo de características personales como la toma de decisiones, el fortalecimiento del carácter y la capacidad para participar en retos laborales.
- **Aprendizaje clave:** Se reconoce el liderazgo emocional como una herramienta clave de aprendizaje que ha contribuido al crecimiento y avance dentro de la organización.
- **Colaboración y positividad:** Algunas respuestas resaltan la importancia del liderazgo emocional en fomentar la colaboración entre áreas y en promover una actitud positiva en el entorno laboral.

La mayoría de las respuestas resaltan la relevancia de mantener un equilibrio adecuado entre la vida personal y laboral. Según los participantes, este equilibrio no solo mejora la calidad de vida de los empleados, sino que también estimula la productividad, fomenta la creatividad y eleva la satisfacción en el trabajo. Se enfatiza que la armonía entre estos aspectos es crítica para el bienestar general y para fomentar un entorno laboral positivo.

Aunque algunas respuestas expresan satisfacción con el equilibrio actual, otras señalan la falta de reconocimiento, compañerismo y trabajo en equipo como aspectos que podrían mejorar. La

percepción del liderazgo actual en relación con este equilibrio varía, y se destaca la importancia de que todos en la organización valoren y respeten los límites de tiempo de cada individuo fuera del horario laboral.

En relación con la pregunta sobre el equilibrio entre la vida personal y laboral, los colaboradores ofrecen una variedad de puntos de vista. Algunos indican que el liderazgo actual ha logrado mantener un equilibrio adecuado, contribuyendo así a su entusiasmo y compromiso en el trabajo. Estos empleados perciben que un equilibrio bien gestionado mejora su calidad de vida y estimula su productividad. Sin embargo, otros expresan que no ha habido un equilibrio efectivo, señalando la falta de reconocimiento, compañerismo y trabajo en equipo como factores que podrían mejorar la situación. La percepción del equilibrio varía según la disposición individual de cada empleado, algunos destacan la importancia de mantener límites claros entre la vida personal y laboral, mientras que otros sugieren que el liderazgo podría mejorar aún más el respeto por estos límites.

En cuanto al liderazgo presente en la empresa, la mayoría de los empleados observa que, en general, se respeta el equilibrio entre la vida personal y laboral. No obstante, algunos sugieren que sería beneficioso reconocer los esfuerzos adicionales realizados fuera del horario de oficina, ya sea con compensación o algún tipo de reconocimiento. Este gesto podría fortalecer el compromiso y entusiasmo de los empleados hacia la empresa. Además, se destaca la importancia de que todos en la organización valoren y respeten los límites de tiempo individuales fuera del horario laboral. La experiencia varía según la percepción del liderazgo directo, con algunos empleados elogiando la capacidad de sus superiores para mantener un equilibrio adecuado y otros indicando que la actitud del liderazgo superior puede generar cierta incomodidad en este aspecto.

Con respecto a la pregunta sobre la retroalimentación y la evaluación del desempeño, se observa una variedad de percepciones entre los colaboradores. Algunos empleados destacan la importancia de estas prácticas, señalando que influyen enormemente en su motivación para mejorar y crecer en la empresa. La retroalimentación efectiva les brinda un sentido de ser reconocidos y escuchados, al tiempo que establece metas y dirección para su desarrollo profesional. Además, la oportunidad de capacitaciones y talleres específicos relacionados con su área de trabajo es vista como un medio para impulsar el crecimiento.

Sin embargo, hay quienes expresan que la retroalimentación es limitada y que a menudo se centra más en lo negativo que en lo positivo. La falta de incentivos para el crecimiento dentro de la empresa es mencionada como un factor desmotivador. Algunos colaboradores señalan que, debido a la desorganización y la falta de claridad en la oferta y los productos de la empresa, ven escasas oportunidades de hacer carrera.

A pesar de las diferentes experiencias, la mayoría reconoce la importancia de recibir una retroalimentación adecuada y oportuna para poder mejorar. La evaluación periódica es vista como una herramienta fundamental para comprender las fortalezas y áreas de mejora, proporcionando una guía clara para el crecimiento personal y profesional. Algunos colaboradores, al recibir consejos para mejorar, encuentran valiosa esa retroalimentación para su crecimiento.

Con respecto a la pregunta sobre el impacto del liderazgo emocional en el desarrollo profesional y crecimiento dentro de la organización, las respuestas proporcionan diversas perspectivas. Algunos empleados expresan que el liderazgo emocional ha influido positivamente en su motivación y esfuerzo, estimulándolos a dar lo mejor de sí mismos.

Aquellos que han experimentado un cambio positivo en su empoderamiento y reconocimiento dentro del equipo atribuyen este crecimiento a un liderazgo emocional efectivo. Además, se destaca la importancia de la inteligencia emocional del líder en la forma en que se percibe y asimila la retroalimentación en el entorno laboral. La capacidad del líder para comprender y gestionar las emociones, así como su empatía y habilidades de comunicación, son consideradas como elementos clave que impactan la eficacia y la naturaleza positiva de la retroalimentación.

Sin embargo, también se señalan experiencias menos favorables, donde la falta de interacciones emocionalmente inteligentes puede afectar negativamente la recepción del *feedback*. En general, las respuestas resaltan la relevancia del liderazgo emocional en el desarrollo profesional, la motivación y la percepción del entorno laboral.

En síntesis, la investigación sobre el liderazgo emocionalmente inteligente en la Universidad Fundepos destaca la importancia de cultivar la inteligencia emocional entre los líderes académicos para crear un ambiente laboral positivo. Estos hallazgos proporcionan una base sólida para estrategias de desarrollo de liderazgo y mejoras en el bienestar dentro de la comunidad universitaria de Fundepos.

## **CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

## 5.1 Conclusiones

### ○ **Relación entre liderazgo emocionalmente inteligente y motivación laboral:**

Se ha identificado una relación significativa entre el liderazgo emocionalmente inteligente y la motivación laboral de los colaboradores en la Universidad Fundepos. El análisis detallado revela que un liderazgo con Inteligencia Emocional en el equipo de trabajo no solo está vinculado a niveles más altos de motivación laboral, sino que también fomenta un sentido de pertenencia y colaboración entre los colaboradores. Esta conexión emocional fortalece la cohesión del equipo, generando un impacto positivo en la calidad del trabajo y la retención del talento.

### ○ **Variables influyentes en la motivación laboral:**

Las variables clave que afectan la motivación laboral de los colaboradores han sido identificadas. Estos factores pueden incluir elementos como la comunicación interna, reconocimiento, desarrollo profesional y condiciones laborales. Al comprender estas variables, la universidad puede abordar de manera más efectiva los aspectos que impactan la motivación dentro de la organización. Entre las variables identificadas, se destaca que el reconocimiento y la oportunidad de desarrollo profesional son determinantes clave en la motivación laboral. La comprensión detallada de estas variables proporciona a la universidad una base sólida para diseñar estrategias específicas que aborden estas áreas, con lo que se mejora la satisfacción laboral y la efectividad general del equipo.

### ○ **Impacto del liderazgo emocionalmente inteligente en la motivación:**

La evaluación periódica a través de encuestas revela un impacto positivo del liderazgo emocionalmente inteligente en los niveles de motivación laboral. Los resultados indican que un liderazgo que incorpora la inteligencia emocional, contribuye a un ambiente de trabajo más motivador y, por ende, a un mayor compromiso y productividad por parte de los colaboradores. Las encuestas periódicas indican no solo un aumento en los niveles de motivación laboral, sino también una disminución en el estrés y en algunos casos la insatisfacción entre los colaboradores.

Este impacto positivo sugiere que la implementación continua de prácticas de liderazgo emocionalmente inteligentes no solo eleva la moral, sino que también contribuye a un ambiente laboral saludable y sostenible a largo plazo.

## 5.2 Recomendaciones

- **Implementar programas de desarrollo en inteligencia emocional:**

Dada la relación identificada entre el liderazgo emocionalmente inteligente y la motivación laboral, se recomienda la implementación de programas de desarrollo en inteligencia emocional para líderes y colaboradores. Estos programas pueden fortalecer las habilidades necesarias para comprender y gestionar las emociones, con lo que se mejorarán las interacciones en el lugar de trabajo y contribuyendo a un liderazgo más efectivo.

- **Establecer sistemas de reconocimiento continuo:**

La identificación de reconocimiento como una variable clave sugiere la importancia de establecer sistemas formales y continuos de reconocimiento. Reconocer logros y contribuciones, tanto grandes como pequeños, no solo motiva a los colaboradores, sino que también fortalece la cultura de aprecio y gratitud en la universidad.

- **Fomentar oportunidades de desarrollo profesional:**

Dado que el desarrollo profesional fue identificado como una variable influyente, se recomienda fomentar oportunidades de crecimiento y aprendizaje. Esto puede incluir programas de capacitación, mentorías y asignación de proyectos desafiantes. El acceso a oportunidades de desarrollo no solo eleva la motivación, sino que también mejora la retención del talento.

- **Promover una comunicación transparente:**

Fundamento: La transparencia en la comunicación se presenta como un factor clave. Se recomienda establecer canales de comunicación claros y abiertos para compartir información relevante sobre decisiones organizativas y metas. Una comunicación transparente construye confianza, disminuye la incertidumbre y contribuye a un ambiente de trabajo más positivo.

- **Realizar evaluaciones periódicas de clima laboral:**

Dada la evaluación positiva del impacto del liderazgo emocionalmente inteligente, se sugiere realizar evaluaciones periódicas de clima laboral. Estas evaluaciones proporcionarán retroalimentación continua sobre la efectividad de las prácticas de liderazgo y permitirán ajustes estratégicos para mantener y mejorar el ambiente positivo identificado.

- **Promoción de la diversidad y la inclusión:**

Ante las menciones de desafíos internos como la desigualdad salarial y la resistencia al cambio, se recomienda promover activamente la diversidad e inclusión en la organización. Fomentar un ambiente donde se valoren y respeten las diferencias puede contribuir a superar barreras internas. Además, la creación de políticas y prácticas que aborden la equidad salarial y promuevan un cambio positivo puede mitigar algunos de los desafíos identificados.

- **Evaluación continua y adaptación:**

Finalmente, se sugiere implementar un proceso de evaluación continua para medir la efectividad de las prácticas de liderazgo emocional y las iniciativas de mejora. Realizar encuestas regulares de satisfacción y retroalimentación anónima, puede proporcionar información valiosa sobre la percepción de los colaboradores y permitir ajustes o adaptaciones en tiempo real. La flexibilidad y disposición para evolucionar según las necesidades y expectativas del equipo son clave para mantener un entorno de trabajo positivo y productivo.

## **CAPÍTULO VI: REFERENCIAS**

## Referencias Bibliográficas

- Begoña, M. (2018). *Inteligencia emocional*. Barcelona: Reverté. <https://elibro.net/es/lc/bibliouia/titulos/105550>.
- Clifton, J., Harter, J., & Gallup, d. (2020). *El líder*. Barcelona, España: Reverté. <https://elibro.net/es/ereader/bibliouia/209671>.
- Empresa, N. y. (2022). Liderazgo innovador. *Negocios y Empresa. ¿De qué está hecho y por qué es importante*. <https://negociosyempresa.com/liderazgo-innovador/>.
- Gisma, U. d. (2020). La evolución del liderazgo en la última década. <https://www.gisma.com/blog/the-evolution-of-leadership-in-the-past-decade>
- Goleman, D. (2019). *Inteligencia emocional en la empresa*. España: Penguin Random House Grupo Editorial S.A.U.
- Gutiérrez, A., & Colomer. (2020). *Potencia tu liderazgo*. Madrid: Bubok Publishing S.L. <https://elibro.net/es/ereader/bibliouia/189309>.
- Hernández, R., Sampieri, & Mendoza, C. (2020). *Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. Celaya, México: Mc Graw Hill Education. <https://www.academia.edu/download/64591365/Metodolog%C3%ADa%20de%20la%20investigaci%C3%B3n.%20Rutas%20cuantitativa,%20cualitativa%20y%20mixta.pdf>.
- Hilario, S. (2019). *Desarrollo del talento y la creatividad en el puesto de trabajo*. Bogotá: Ediciones de la U. <https://elibro.net/es/ereader/bibliouia/127119>.
- Köhler, M. (2022). *Comunicación + Liderazgo*. México: Grupo Editorial Éxodo. <https://elibro.net/es/ereader/bibliouia/207663>.
- Lowe, B. (2022). *El liderazgo Intermedio*. Madrid: Narcea Ediciones. <https://elibro.net/es/ereader/bibliouia/227085>.
- Negocios y empresas. (2022). Liderazgo innovador. *Negocios y Empresa. ¿De qué está hecho y por qué es importante*. <https://negociosyempresa.com/liderazgo-innovador/>.
- Martín, Y., & Toro, J. (2018). *Fuentes de información para el estudio de la criminología*. Asturias: Ediciones Trea. <https://elibro.net/es/ereader/bibliouia/118136>.
- Negocios y empresas. (2022). Liderazgo innovador. *Negocios y Empresa. ¿De qué está hecho y por qué es importante*. <https://negociosyempresa.com/liderazgo-innovador/>.

- Ñaupas, H., Valdivia, M., Palacios, J., & Romero, H. (2018). *Metodología de la investigación Cuantitativa - Cualitativa y Redacción de la Tesis*. Bogotá, México DF.: Ediciones de la U. [http://www.biblioteca.cij.gob.mx/Archivos/Materiales\\_de\\_consulta/Drogas\\_de\\_Abuso/Articulos/MetodologiaInvestigacionNaupas.pdf](http://www.biblioteca.cij.gob.mx/Archivos/Materiales_de_consulta/Drogas_de_Abuso/Articulos/MetodologiaInvestigacionNaupas.pdf).
- Ortega, A. (2018). *Enfoques de Investigación. Métodos para el diseño urbano - Arquitectónico*. [https://clasev.com/pluginfile.php/21199/mod\\_resource/content/1/Enfoques%20de%20Investigaci%C3%B3n.pdf](https://clasev.com/pluginfile.php/21199/mod_resource/content/1/Enfoques%20de%20Investigaci%C3%B3n.pdf).
- Sánchez, A., Revilla, D., Alayza, M., Sime, L., Trelles, L., Puente, R. (2020). *Los métodos de investigación para la elaboración de las tesis de maestría en educación*. Perú: <https://files.pucp.education/posgrado/wp-content/uploads/2021/01/15115158/libro-los-metodos-de-investigacion-maestria-2020-botones-2.pdf>.
- Soriano, A., & María, D. A. (2019). La inteligencia emocional como factor importante en el liderazgo. *Ciencia Administrativa*, 87-92. <https://www.uv.mx/iiesca/files/2019/10/13CA201901.pdf>.
- Summa, R. (2020). Liderazgo: Características de un líder. *Red Summa*: [https://campusvirtual.iep.edu.es/recursos/recursos\\_premium/programa-habilidades/pdf/motivacion\\_liderazgo/contenido1/liderazgo\\_caracteristicas.pdf](https://campusvirtual.iep.edu.es/recursos/recursos_premium/programa-habilidades/pdf/motivacion_liderazgo/contenido1/liderazgo_caracteristicas.pdf).

## **CAPÍTULO VII: ANEXOS**

## Anexo 1. Entrevista estructurada

1. ¿Cómo describirías el estilo de liderazgo que prevalece en el departamento?
2. ¿Cuáles son las principales características que valora de su líder?
3. Desde su perspectiva, ¿cómo el liderazgo contribuye al éxito y desarrollo del equipo de trabajo?
4. ¿Puede compartir una experiencia en la que haya sentido que un líder en Fundepos tuvo un impacto positivo en el equipo o en su desarrollo profesional?
5. ¿Cómo se fomenta la colaboración y la comunicación efectiva entre los líderes y los miembros del equipo?
6. Desde su punto de vista, ¿cómo se manejan los desafíos y conflictos bajo el liderazgo?
7. ¿Existen oportunidades para el desarrollo de liderazgo dentro de la organización? ¿Cómo se fomenta y apoya este desarrollo?
8. ¿Cuál es la importancia de la empatía en el liderazgo y cómo se manifiesta en el día a día?
9. ¿Cómo se alienta la innovación y la creatividad dentro de la organización, y en qué medida el liderazgo juega un papel en este aspecto?
10. Desde su experiencia, ¿cómo ha evolucionado el enfoque de liderazgo a lo largo del tiempo y cuál crees que debería ser el rumbo futuro?

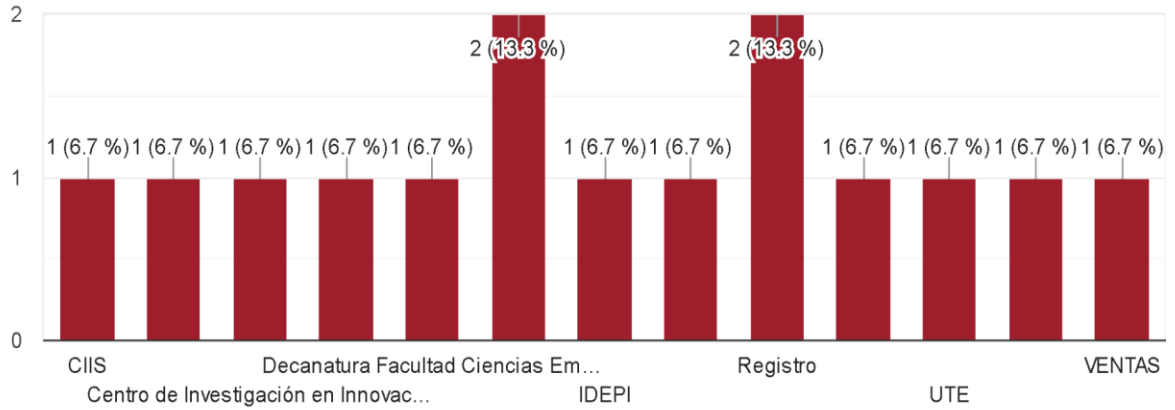
## Anexo 2. Cuestionario encuesta analítica para Clima Laboral

1. ¿Cuáles considera usted que son los principales factores que lo motivan en su trabajo diario?
2. ¿Cómo describiría la calidad del liderazgo en su equipo o departamento en términos de su impacto en su ánimo y dedicación?
3. ¿Cómo percibe la influencia del reconocimiento y las recompensas proporcionadas por su líder en su nivel de compromiso y dedicación en el trabajo?
4. ¿Cuáles identifica como los principales desafíos en su trabajo y cómo cree que estos están incidiendo en su entusiasmo y compromiso laboral, considerando el liderazgo en su área?
5. ¿Recibe usted reconocimiento y retroalimentación de su líder, una crítica más constructiva?
6. ¿Cómo percibe usted que las interacciones emocionalmente inteligentes de su líder influyen en la manera en que usted recibe y procesa el feedback proporcionado en el entorno laboral?
7. ¿Cómo ha influido el liderazgo emocional en su desarrollo profesional y crecimiento dentro de la organización?
8. ¿Siente que su líder está comprometido con su desarrollo personal y profesional?
9. ¿En qué medida considera que el equilibrio entre su vida personal y laboral, bajo el liderazgo presente en la empresa, influye en su entusiasmo y compromiso en el trabajo?
10. ¿Cómo la retroalimentación y la evaluación de tareas influyen en su motivación para mejorar y crecer en la empresa?
11. ¿Qué expectativas tiene usted en relación con el compromiso de la empresa, especialmente bajo el liderazgo, para promover su desarrollo y bienestar laboral?

### Anexo 3. Departamentos Analizados

#### Departamento

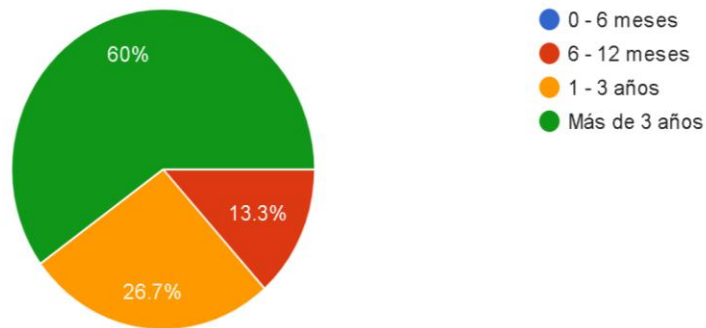
15 respuestas



### Anexo 4. Tiempo laboral de los colaboradores dentro de la empresa.

#### Tiempo en la empresa

15 respuestas



Anexo 5. Guía de Observación

<b>Nombre de la Empresa</b>	<b>Universidad FUNDEPOS Alma Mater</b>
<b>Fecha de observación 1</b>	10 - septiembre
<b>Fecha de observación 2</b>	13 - septiembre

No	Aspectos a Observar	Ejemplos	Observaciones
1	Líderes mostrando reconocimiento y agradecimiento hacia los colaboradores.	Después de la finalización exitosa de una tarea, el líder expresó reconocimiento público y agradeció a los colaboradores por su dedicación y esfuerzo.	El reconocimiento y agradecimiento del líder impactaron positivamente en la moral del equipo, generando motivación y satisfacción.
2	Líderes demostrando empatía en la comunicación con los colaboradores.	Durante una reunión, el líder abordó las preocupaciones de un colaborador con empatía, mostrando comprensión y ofreciendo soluciones.	La comunicación empática del líder fortaleció la confianza y la conexión emocional con los colaboradores.
3	Líderes fomentando la participación activa de los colaboradores.	El líder alentó a los colaboradores a compartir sus ideas y perspectivas durante una sesión de lluvia de ideas, creando un ambiente donde todas las voces son valoradas.	El fomento de la participación activa del líder contribuyó a un ambiente inclusivo y estimulante.
4	Líderes mostrando reconocimiento y agradecimiento hacia los colaboradores.	Después de la finalización exitosa de una tarea, el líder expresó reconocimiento público y agradeció a los colaboradores por su dedicación y esfuerzo.	El reconocimiento y agradecimiento del líder impactaron positivamente en la moral del equipo, generando motivación y satisfacción.
5	Líderes fomentando la participación activa de los colaboradores.	El líder alentó a los colaboradores a compartir sus ideas y perspectivas durante una sesión de lluvia de ideas, creando un ambiente donde todas las opiniones de los colaboradores son valoradas.	El fomento de la participación activa del líder contribuyó a un ambiente inclusivo y estimulante.
6	Apropiación de Ideas y Contribuciones	El líder toma crédito por las ideas y contribuciones del colaborador durante presentaciones o reuniones, sin dar reconocimiento al verdadero autor. Esto genera desánimo y frustración en el colaborador.	A pesar de liderar exitosamente un proyecto clave, el colaborador no recibe reconocimiento público ni agradecimiento por parte del líder. Sus contribuciones son pasadas por alto durante las reuniones de equipo.