



# ESTUDIO EXPLORATORIO SOBRE EL DESARROLLO DE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL Y DEL PENSAMIENTO CONSTRUCTIVO DE EMPRESARIOS BOGOTANOS, PARA EL DESEMPEÑO COMO LÍDERES GERENCIALES CON ÉXITO<sup>1</sup>

## EXPLORATORY RESEARCH ON EMOTIONAL INTELLIGENCE DEVELOPMENT AND CONSTRUCTIVE THOUGHT IN BUSSINESSMEN FROM BOGOTA CITY FOR HAVING A THRIVING MANAGEMENT LEADERSHIP

Francisco Pereira Manrique<sup>2</sup>  
Claudia M<sup>a</sup> Cardona Londoño<sup>3</sup>  
Catalina Méndez Cruz<sup>4</sup>  
Diego Javier De Arriba Tolosa<sup>5</sup>

### RESUMEN

Esta investigación de tipo exploratorio tiene el propósito determinar la influencia del uso de la inteligencia emocional como herramienta por un grupo de gerentes de diversas empresas de la ciudad de Bogotá y la incidencia de ésta en el éxito en dichas organizaciones que se encuentran dirigiendo.

Por tal motivo, se realizó la conceptualización pertinente del término Inteligencia Emocional, su evolución histórica y posteriormente se procedió a formular un indicador que permitió

### ABSTRACT

This exploratory research aims at finding out the influence of the emotional intelligence used as a tool by a group of managers from a great range of businesses located in Bogotá city, and the success of such organizations they are leading to.

To accomplish this target, the term emotional intelligence was conceptualized revising its historical background. Then, an indicator was designed to measure the managerial success. For doing such a project, some companies were chosen to apply the research tool to the

- 1 Investigación realizada en la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad El Bosque, con la colaboración de Javier E. Florián Sánchez Psicólogo - Profesor, Especialista en Pedagogía y Docencia Universitaria y en Gerencia de Recursos Humanos. Entregado en 02/15/2009 y aprobado en 04/24/2009
- 2 Psicólogo Universidad Javeriana. M.Sc. Penn. State University, Director Grupo de Investigación en Procesos Psicológicos. Profesor Asociado Facultad de Psicología Universidad El Bosque. E-mail: pereirafrancisco@unbosque.edu.co
- 3 Ingeniera Forestal. Profesora Universidad Distrital
- 4 Administradora de Empresas de la Universidad El Bosque
- 5 Administrador de Empresas de la Universidad El Bosque



medir en alguna forma el éxito empresarial. Para realizar el trabajo de campo se hizo una selección de empresas para posteriormente aplicar el instrumento de investigación a gerentes de las mismas. Luego se hizo el análisis de los resultados que permitieron evaluar la existencia de diversas dimensiones emocionales por parte de los líderes empresariales y así comparar por medio del indicador seleccionado si existe o no relación entre esos dos factores.

Finalmente se encuentran las conclusiones y recomendaciones de los resultados que arrojaron los instrumentos utilizados dentro de la presente investigación.

Palabras Clave: Inteligencia emocional, liderazgo, pensamiento constructivo, aptitud emocional, competencias, gerentes, éxito empresarial.

managers. Having the collected data, an analysis was carried out. It let us evaluate the existence of some managers emotional dimensions. Thus, we compared, through the indicator, if there is or not a relationship between the two factors.

Finally, we drew some conclusions and gave some recommendations based on the results given by the tools used in this research.

Keywords: Intelligence, leadership, constructive thought, emotional aptitude, competences, managers, managerial success.

## INTRODUCCIÓN

La realización de esta investigación pretendió demostrar, luego de una recolección de información, la existencia e importancia de la inteligencia emocional en el ámbito profesional, más exactamente en el objeto estudio de la presente investigación: nuestros gerentes exitosos, aquí se incluye el enfoque holístico, el pensamiento constructivo, involucrando también el aspecto cognoscitivo el cual no debe verse en forma aislada, por el contrario la idea es obtener una visión clara y completa de las habilidades gerenciales como activos intangibles (competencias y conocimientos).

Es claro que una postura gerencial implica la administración efectiva en donde se pueda observar la gestión de movilizar, mantener la energía y la actividad en una empresa a través de sus acciones personales. El comportamiento de estos gerentes incentiva y apoya, se convierte en el "foco" receptor de de las energías, los deseos y las aspiraciones de toda la gente de la organización; construyen un lazo personal con la empresa, se promueve el desarrollo profesional y personal de sus miembros, sintoniza la composición y cohesión del equipo. Una vez lograda la comprensión de dichos conceptos, se ahondo en el tema de liderazgo conociendo las características que hacen a un líder así como sus estilos para posteriormente conocer la incidencia de la inteligencia emocional y pensamiento constructivo en el logro del éxito empresarial.

El tema de inteligencia emocional ha sido escogido e involucrado en esta investigación por ser hoy día un tema de gran acogida e interés general que sobrepasa diferentes esferas transcendentales para el ser humano como son la vida familiar, escolar y afectiva, etc. y el interés por demostrar si realmente es tan influyente para alcanzar el éxito.

Para poder comprobar dicha influencia se tuvo como objetivo la aplicación de una encuesta a líderes empresariales y por medio del procesamiento de los datos de la información indagada, se midió cuantos de estos líderes poseen inteligencia emocional y si esta es determinante en el éxito empresarial.

Por último, el gusto que se tiene en el área de recursos humanos y el énfasis en el tema relacionado indican la posibilidad de ahondar en un campo que realmente tiene mayor aplicación en los altos niveles gerenciales. Adicionalmente, siendo dirigentes empresariales potenciales se deben aprender a reconocer las emociones se encuentran alrededor del cargo para lograr una labor exitosa y un ambiente laboral idóneo.

## ANTECEDENTES

El bienestar emocional en el ser humano siempre ha sido un tema de vital importancia para los estudiosos del comportamiento humano, aquí se incluyen conceptos desde la motiva-



ción, la percepción, hasta la capacidad para encontrar soluciones apropiadas a los problemas que se puedan presentar y tomar decisiones acertadas. Lo anterior denota una relación directa entre la actual condición emocional (autoestima, autoconcepto y autoimagen) de la persona y las respuestas emitidas ante diferentes contextos y/o situaciones, y si dichas respuestas fueron o no satisfactorias en la consecución del objetivo planteado con anterioridad.

Uno de los autores más representativos en este artículo es Daniel Goleman, el cual se centra más exactamente en el ámbito empresarial, incluido en su libro "*La Inteligencia Emocional en la Empresa*"<sup>7</sup>, involucrando no sólo a los líderes organizacionales sino a todos los miembros de la organización.

Los autores de la presente investigación, mencionan un estudio realizado en 1993 en American Express Financial Advisors, con sede en Minneapolis, determinaron que los gerentes entrenados en cinco habilidades emocionales hicieron crecer sus empresas a un promedio del 18,1 por ciento, comparado con el 16,2 por ciento de gerentes que no fueron capacitados años anteriores<sup>8</sup>. Se menciona además que Pam J. Smith, gerente del programa de "Competencia Emocional" de dicha empresa, puso en marcha el programa, cuya meta era ayudar a los gerentes a convertirse en "asistentes emocionales" de las personas que dependían de ellos. La capacitación contribuyó a que los gerentes apreciaran el papel que juega la emoción en el lugar de trabajo y a desarrollar una mayor conciencia de sus propias reacciones emocionales con lo cual se logró además, una mayor retención de empleados y un menor ausentismo.

También se plantea, que se ha comprobado por medio de diversas investigaciones que la inteligencia por sí sola no constituye una garantía de éxito para las personas que la poseen, por el contrario se ha demostrado que aquellas que conocen muy bien sus emociones y las dominan en beneficio propio, en

muchas ocasiones, incluso teniendo un coeficiente intelectual bajo, logran ser líderes destacados en el campo en donde se desenvuelven.

### COMPETENCIAS

Se puede entender este concepto como "el conjunto de habilidades, capacidades, conocimientos, patrones de comportamientos y clases de actitud que definen un desempeño superior"<sup>9</sup>.

Estas competencias se incorporan al marco de la organización por medio de una visión completa en donde se incluye las prácticas, políticas, sistemas y procesos, incluyendo la motivación siendo esta un apoyo para el trabajador, mejorando sustancialmente el desempeño al interior de la misma.

De otra parte, al hablar de la Teoría de la Competencia, como parte significativa e inmersa en el tema de dicho estudio, David McClelland, en 1970<sup>10</sup> (Universidad de Harvard), señaló que las calificaciones académicas, los conocimientos, los grados y las certificaciones tradicionales no eran factores válidos de predicción del desempeño exitoso y eficaz en el trabajo y en otras situaciones de la vida. Él, afirmó que las competencias entendidas como habilidades, capacidades, conocimientos, patrones de comportamiento y clases de actitud de las personas constituían factores de gran utilidad para el alcance del éxito en el empleo.

Este autor, formuló la Teoría de Competencias a partir de tres hipótesis:

- En cada empleo, las personas tienen un desempeño más eficiente que otras.
- Las personas con desempeño superior utilizan diferentes métodos y patrones de comportamiento para realizar el trabajo en comparación con otras.
- La mejor forma de identificar las competencias conducentes a un desempeño superior consiste en estudiar a las personas con desempeño superior que sirven de ejemplo para definir el éxito de la organización, por lo general, empleando medidas objetivas.

7 Goleman, D. *La inteligencia emocional en la empresa*. Buenos Aires, Argentina: Vergara Editor, 1998.

8 Brannigan, Martha y White, Joseph B. *Why Delta Airlines decided it was time forceo to take off*. Wall Street Journal, 30-31 mayo, 1997.

Berman, Phyllis y Khalaf, Roula. Sweet - *Talking the board*, Forbes, marzo 15, 1993

9 O.P.S. (Organización Panamericana de la Salud), O.M.S. (Organización Mundial de la Salud), *Gestión del Desempeño Basado en Competencias*, Guía para Gerentes, 2000.

10 McClelland (1973) Testing for competence rather than for intelligence, *American Psychologist*, 28, 1-14



Posteriormente, otros se encargaron de ampliar las investigaciones de McClelland y han establecido formas de aplicación de las competencias como base para el sistema de gestión del desempeño usándolas para medir el desempeño de calidad en el trabajo de toda organización en búsqueda del éxito.

Al hablar de gestión del desempeño<sup>11</sup> es indispensable conocer más en profundidad al respecto, el cual se ha convertido en una actividad esencial para promover el talento y la mejora continua del quehacer diario por los trabajadores de una organización. Una herramienta para convertirse en facilitadores de un equipo, para mejorar los resultados estratégicos, alinear los objetivos individuales a la cultura de la empresa y conseguir el compromiso de los profesionales para convertirlos, por qué no, en verdaderos líderes. La necesidad de identificar, retener y desarrollar el talento dentro de la inteligencia emocional están ligados a esta nueva responsabilidad, pero también a promover la comunicación corporativa, los valores, transmitir la ética y seguir enfocando la acción hacia la eficiencia y consecución de resultados. Por otro lado, está ligada también a los planes de carrera, a descubrir las expectativas de los trabajadores para apoyarles con formación, proponerles retos, darles tiempo y seguimiento para madurar profesionalmente y, a la vez, situarles en la dirección apropiada dentro de la empresa para que lideren su propia carrera profesional.

## EFFECTOS Y BENEFICIOS

Para la organización:

- Construir un estilo de gestión que prime los valores de compromiso, responsabilidad y equipo.
- Elaborar políticas de gestión fundadas en un conocimiento más profundo y sistemático de los recursos humanos.

Para los gerentes y supervisores:

- Dar perspectiva a los colaboradores respecto a las líneas maestras y prioridades que deben tener en cuenta en su actividad.
- Darles a conocer sus puntos fuertes y puntos débiles.
- Establecer compromisos de mejora respecto a los puntos débiles.
- Facilitar la percepción de capacidades diferenciadas en los colaboradores y por tanto elaboración de propuestas en materia de gestión de personal.
- Identificar las cualidades y destrezas excelentes en cada uno para producir inter aprendizajes y elevar las capacidades del conjunto del quipo humano a su cargo.
- Mejorar la comprensión mutua y las relaciones interpersonales con cada colaborador y de éstos entre sí.
- Mejorar su competencia para la gestión de los recursos humanos bajo su responsabilidad.

## SISTEMAS TRADICIONALES Vs. SISTEMAS BASADOS EN COMPETENCIAS

**Tabla 1.** Diferencias entre sistemas tradicionales y sistemas basados en competencias

Sistemas tradicionales	Sistemas basados en competencias
<ul style="list-style-type: none"> <li>• El desempeño individual suele estar aislado de la organización en sentido amplio.</li> <li>• El desempeño propiamente dicho y las normas pertinentes están mal definidos.</li> <li>• El desempeño se define según el título del empleo (cargo).</li> <li>• Las metas y objetivos del desempeño a menudo son ambiguos o dejan de comunicarse.</li> <li>• El desempeño carece del apoyo de otros sistemas y procesos de la organización y de vínculos con las mismas.</li> <li>• El desempeño no es necesariamente manejado sino administrado; se espera que los administradores lo controlen, supervisen y dirijan.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El desempeño esta vinculado a la estrategia y metas de cada organización y departamento.</li> <li>• El desempeño, las normas y expectativas son pertinentes son definidos por la organización en forma de competencias discretas.</li> <li>• El desempeño se define según las competencias qué trabajo se realiza, cuando y cómo.</li> <li>• Las metas y objetivos del desempeño son determinados de común acuerdo (entre trabajadores y gerente).</li> <li>• La estructura, procesos y recursos, sistemas de control y autoridad de la organización se ha diseñado de forma que optimicen el desempeño del personal.</li> </ul>

<sup>11</sup> www.fecliba.org.ar Cultura organizacional



Sistemas tradicionales	Sistemas basados en competencias
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los trabajadores desempeñan un papel pasivo.</li> <li>• Es una función del departamento de recursos humanos.</li> <li>• Es un proceso realizado con documentos.</li> <li>• Es un ritual y una actividad cíclica.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se permite a los gerentes manejar el desempeño y se hace rendir cuentas de los resultados; los gerentes son los orientadores, facilitadores y creadores del desempeño.</li> <li>• Los trabajadores desempeñan una función activa en su adelanto profesional y tienen mayor responsabilidad de su propio desempeño.</li> <li>• Es una función de la gestión.</li> <li>• Es un proceso basado en la gente.</li> <li>• Es dinámico y continuo.</li> </ul>

Para el personal:

- Identificar los criterios y las prioridades por los cuales va ser valorada
- Actividad laboral.
- Conocer cómo son percibidos su hacer e imagen laboral.
- Identificar los puntos fuertes y débiles en el desarrollo de su trabajo a juicio de su superior.
- Contrastar los propios puntos de vista con los de su jefe.
- Acordar compromisos de mejora respecto a la calidad de su propio trabajo.
- Ser ayudados en el proceso de mejora.
- Mejorar la comunicación y el conocimiento mutuo con su superior inmediato.

#### MODELO DE COMPETENCIAS Y SU DESARROLLO

Aquí, se pretende profundizar en el concepto de capital intelectual, mediante la creación del modelo de dirección estratégica por competencias.

Como ya se ha visto, los intangibles cobran cada vez más importancia en la realidad económico-empresarial. Esta evidencia ha justificado el interés que a lo largo de la década actual diferentes investigadores, expertos, entidades e instituciones están mostrando para conocer cómo se crean, cómo se miden, con qué indicadores, y como se deben gestionar los citados activos intangibles, tanto en su consideración dinámica, como en "flujos de conocimiento"<sup>12</sup>.

La competencia esencial<sup>13</sup> está compuesta por tres elementos de origen tecnológico (saber y experiencia acumulados por la empresa); de

origen organizativo (procesos de acción de la organización); y otras de carácter personal (actitudes, aptitudes y habilidades de los miembros de la organización). De la competencia de estas competencias básicas distintivas se obtiene la "competencia esencial".

El objeto de la Dirección Estratégica por Competencias es buscar la "competencia esencial" como combinación de las "competencias básicas distintivas", ya que ella es la encargada de analizar la creación y sostenimiento de la ventaja competitiva. Siendo ésta la resultante de dichas "competencias distintivas", es decir, de lo que quiere ser, lo que hace o sabe, y lo que es capaz de ser y de hacer la empresa, en otras palabras, la expresión de sus actitudes o valores, de sus conocimientos (básicamente explícitos) y de sus capacidades (conocimientos tácitos, habilidades y experiencia).

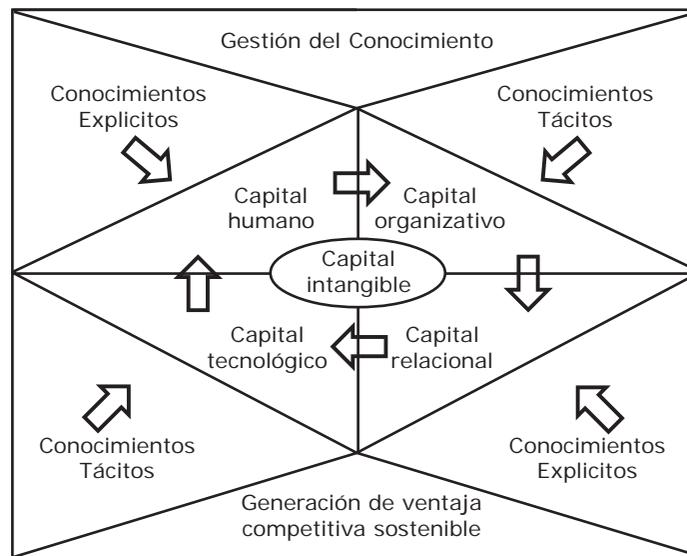
Destacan los patrones de comportamiento, las clases de actitud, los valores y rasgos de la organización, por lo cual ejercen más influencia cuando se trata de distinguir el desempeño superior del desempeño promedio y suelen ser más decisivas para el éxito alcanzado en trabajos complejos que las competencias auxiliares.

Como ejemplo de competencias centrales encontramos: calidad, orientación hacia el cliente, trabajo en equipo, valoración de la diversidad, liderazgo, orientación hacia el aprendizaje, etc.

En cuanto a las competencias auxiliares encontramos: los conocimientos, habilidades y capacidades particulares que se necesiten en el desarrollo del trabajo, la realización de una función particular o el desempeño de un papel determinado.

12 Roos y otros, (1997) y Steward, (1997).

13 Bueno y Morcillo, (1997). La competencia esencial. Tomado de [www.gestiondelconocimiento.com](http://www.gestiondelconocimiento.com)



Fuente: Bueno (1998) pp. 219

**Fig. 1** Capital intangible como generador de ventaja competitiva



**Fig. 2** Modelo de inteligencia

## LIDERAZGO

### *Naturaleza del concepto de liderazgo*

La perspectiva tradicional de los líderes - como personas especiales que marcan el rumbo, toman las decisiones cruciales y alientan a las tropas está profundamente arraigada en una visión del mundo individualista y asistemática.

Algunos mitos predominantes sobre el liderazgo aún están dominados por el capitán que dirige la carga de caballería para rescatar a los colonos asediados por los indios. Mientras prevalezcan esos mitos, reforzarán el énfasis en los hechos de corto plazo y los héroes carismáticos y no en las fuerzas sistémicas y el aprendizaje colectivo<sup>14</sup>.

14 Senge, Peter (1999). *La Quinta Disciplina, la función de un nuevo líder*, Barcelona, Granica. Cap. 18, pág 419.



La nueva visión del liderazgo en las organizaciones inteligentes se centra en tareas más sutiles e importantes. En una organización inteligente, los líderes ahora son diseñadores, mayordomos y maestros. Son responsables de construir organizaciones donde la gente expande continuamente su aptitud para comprender la complejidad, clarificar la visión y mejorar los modelos mentales compartidos, es decir son responsables de aprender.

Esta nueva perspectiva es vital. A fin de cuentas, las organizaciones inteligentes serán sólo una "buena idea", una visión interesante pero lejana, a menos que la gente tome la decisión de construirla. Adoptar esta postura constituye el primer acto de liderazgo, el principio para *inspirar* a la visión de las organizaciones inteligentes. En ausencia de esta postura, las disciplinas del aprendizaje serán meras compilaciones de herramientas y técnicas, medios para resolver problemas y no para crear algo genuinamente nuevo. Los líderes de las empresas de hoy desempeñan un papel clave para ayudar a individuos y empresas a liberarse de la antigua realidad.

En una economía industrial la jerarquía funcionaba: los trabajadores eran "unidades" a las que podían poner en movimiento, a fin de que realizaran tareas elementales. En este tipo de sistema, el trabajo del líder se asemejaba al de un supervisor. Era la persona que, supuestamente, sabía qué cosa debía hacerse, y quiénes y cómo la harían. Pero este mundo de jerarquías, prácticamente ha dejado de existir. El futuro exige que los trabajadores sean algo más que personas que dan órdenes. Cada empleado tendrá que aportar al equipo del que forma parte un conjunto de habilidades y de conocimientos únicos; en algunos casos, ese aporte sería aún mayor que el del líder. Este a su vez, deberá orquestar el talento de su equipo y orientarlo hacia fines competitivos, sin ejercer su propensión al autoritarismo. De hecho los verdaderos y nuevos líderes ya no motivan en el sentido tradicional -- es decir de arriba abajo--, sino que explotan la capacidad individual del empleado para automotivarse. El secreto está en conseguir que los empleados se interesen por lo que hacen, por lo tanto el líder debe generar de igual for-

ma esa imagen, esto conlleva a que tenga que automotivarse en las actividades que él desempeña. Y eso se logra cuando son, y se sienten parte del proceso.

Limphan<sup>15</sup> define el liderazgo como aquella "conducta del individuo que inicia una nueva estructura en interacción con el sistema social". Por su parte Bird<sup>16</sup> define al líder como "un facilitador que permite el trabajo cooperativo en el cual sus destrezas superiores lo llevan a alcanzar fines y satisfacer necesidades". Otras escuelas de pensamiento, acuñan de manera general el término como habilidad o destreza natural y como característica personal que facilita el establecimiento de las relaciones entre los individuos.

Las características del líder se complementan con la proyección de credibilidad, lealtad, compromiso y conocimiento de las cosas y de la habilidad para canalizar la tarea dependiendo de la naturaleza de los individuos y de la organización.

Para poder percibir el liderazgo como exitoso, es necesario tener en cuenta la interacción entre los seres humanos en un tiempo y espacio determinado. Varios investigadores han tratado de establecer cuáles son las características de un líder exitoso pero aún no han logrado un perfil definido. Se ha señalado que un líder debe poseer la habilidad para comunicarse efectivamente, desarrollar patrones de interacción humana cálidos, mostrar interés por las situaciones sociales, estar disponible, escuchar y trabajar articuladamente, proyectarse hacia el futuro, lograr la credibilidad, manejar el poder de acuerdo con la situación que impere, aceptar retos, ser proactivo y proyectarse con seguridad.

Con respecto al éxito de un líder, se puede decir que éste no radica en el adiestramiento recibido para desempeñarse como tal ni en las características señaladas anteriormente, sino que existe un factor que no se ha podido determinar y marca la trayectoria del éxito del líder, éste podría ser relacionado con la *personalidad, el ambiente* y la forma en que estos se entrelazan para que se propicie el desarrollo de un estilo de liderazgo.

15 Limphan, J. M. *Leadership: general theory and research*. Illinois, Peacock, 1973, p.p. 127-133

16 Bird, C. *Social psychology*, New York: D. Appleton-Century Co. 1988, En Encuentro de Perspectivas (vol. 2 pp. 1594-1604)



- *Liderazgo: un elemento clave para el siglo XXI.* En la actualidad el liderazgo se ha convertido en un elemento clave, que no se puede confundir con fama o con proezas. Un líder es una persona que hace lo que se propone, sean metas grandes o pequeñas. Un líder es aquella persona que hace que se cumplan las metas propuestas, que se cambien, que mejoren, que tengan en cuenta su entorno y lo sepan animar y dinamizar, es decir que apoya a un equipo de personas.

El hecho de ocupar un puesto de responsabilidad no genera liderazgo por sí solo, se puede quedar en lo estructural es decir, en ejercicios de poder, y este aunque constituye una parte del liderazgo, no es suficiente para llegar a ser líder.

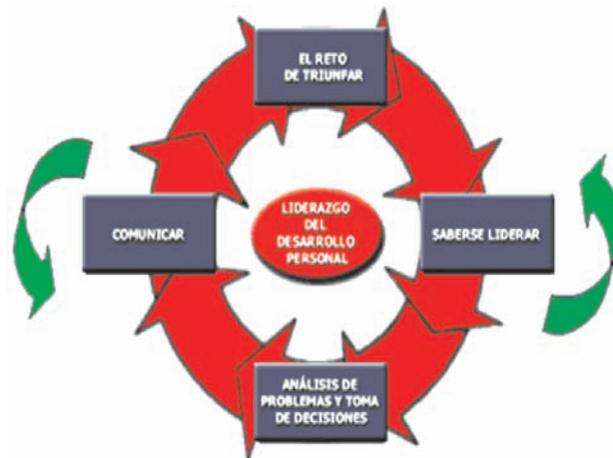
El viejo paradigma del management era: "demuéstreme que es responsable y le daré libertad para tomar decisiones". En el nuevo esquema, la persona debe ser libre para demostrar que es responsable. En la empresa del futuro, la comprensión de esta diferencia básica distinguirá a los gerentes de los líderes. La autoridad es un lujo que los líderes ya no pueden darse. Los días del gerente "sabeloto-

do" se han ido para siempre. El liderazgo no es autoridad, ni es poder, es lo que ocurre cuando los propósitos individuales son tan fuertes como para transformarse en la visión dominante de un equipo<sup>17</sup>.

Existen varios factores básicos que son clave en el éxito personal:

1. Distinguir entre poder, autoridad y liderazgo.
2. Conocerse a sí mismo y respetar los valores.
3. Crear una visión clara, sin apartarse de ella.
4. Transmitir mensajes a través de imágenes.
5. Ser parte del grupo guardando cierta distancia.
6. Manejar las relaciones y las transacciones.
7. Tener integridad a toda prueba.
8. Conocer los peligros del liderazgo.
9. Conocer los costos del liderazgo.

Las anteriores habilidades se aprenden y se refuerzan mutuamente. Es decir que cuando el líder esta preparado para triunfar es más capaz de liderarse, de resolver problemas y de comunicar. También cuando más se afianza la capacidad comunicativa, más se refuerza la capacidad de resolver problemas y tomar decisiones, es decir la capacidad de liderar.



**Fig. 3** Factores básicos para el liderazgo personal

Existen otras capacidades y habilidades que están representadas en el gráfico (Fig. 3) cuya incidencia en el liderazgo personal es menor, aunque su desarrollo permite que los diferen-

tes factores clave se refuercen. Por ejemplo, la creatividad aumenta así como la capacidad de resolver problemas, la asertividad mejora la comunicación, el saber aprender consolida realmente a los líderes.etc.

1 Crupi, James A., 1999. Gestión, Revista "De Manager a Líder" Vol, 2 Núm. 1. pp 76-78. Casa Editorial El Tiempo, Bogotá. 1999

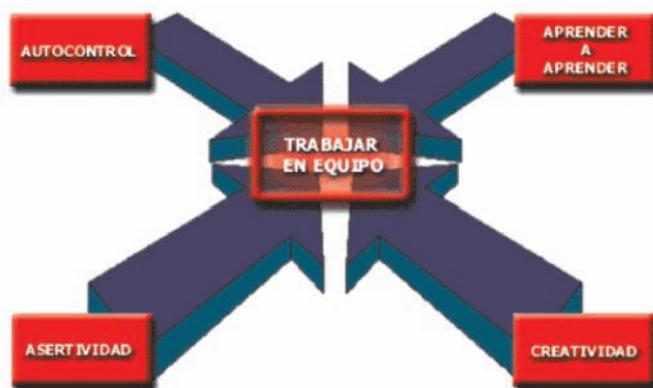


Fig. 4 Factores complementarios para el liderazgo personal

10. Autocontrol.
11. Asertividad.
12. Aprender a aprender.
13. Desarrollo de la creatividad.
14. Trabajar en equipo.

La razón por la cual se encuentra el trabajo en equipo en la mitad es que requiere de las otras cuatro para ser posible el dinamismo grupal e individual.

Por lo anterior se hace necesario estimular y motivar a las personas para que sean capaces de enfrentarse a conflictos y problemas, tomar decisiones, llevar a término proyectos y poseer una buena comunicación. Los líderes no nacen sino que se hacen, es decir que para llegar a ser un líder se necesita de un proceso de aprendizaje.

El sentido de pertenencia debe caracterizar a los trabajadores y líderes en el perfeccionamiento empresarial también la discusión de las inquietudes que resulten del proceso de perfeccionamiento, desarrollando entonces la creatividad y la tenacidad necesaria para lograr los cambios con la magnitud y velocidad que se requiere. Se necesita trabajadores motivados, altamente comprometidos con los resultados de su trabajo, bien informados de los diferentes procesos y capaces de actuar en todo momento para conseguir los objetivos elaborados desde la base.

Este proceso debe ser conducido por líderes proactivos, personas capaces de mover a otras y encontrar solución a los problemas y tener visión para crear futuro en su área de responsabilidad.

Dada la complejidad del proceso, se necesita el trabajo en equipo, escuchar a las personas, respetar sus criterios, reconocer el trabajo ajeno, actuar sin temor, negociar los desacuerdos que se presenten y tomar decisiones utilizando el consenso.

#### INTELIGENCIA EMOCIONAL

Las emociones importan. De acuerdo a una creciente cantidad de datos que lo demuestran, el sentimiento es el recurso más poderoso que se posee. Las emociones son salvavidas para el conocimiento de sí mismo y para la autoconservación, que conectan profundamente la persona en sí y con los demás, con la naturaleza e incluso si se quiere con el cosmos. Las emociones informan de cosas que son de la mayor importancia para sí mismo: las personas, valores, actividades, y necesidades que aportan motivación, entusiasmo, autocontrol y persistencia.

En el ser humano, la experiencia de una emoción involucra el conjunto de cogniciones, actitudes y creencias sobre el mundo, que se utiliza para valorar una situación concreta, y por tanto, influye en el modo en el que se percibe dicha situación. Conocer las propias emociones, la capacidad de poder controlar sentimientos en un momento u otro es fundamental para la "penetración psicológica" y la comprensión de uno mismo. Manejar las emociones para que los sentimientos sean adecuados, capacidad para serenarse, de librarse de irritabilidad la ansiedad y melancolías excesivas; permiten no tener que luchar contra sentimientos de aflicción y los que poseen inteligencia emocional se recuperan con mayor rapidez de los reveses y trastornos de la vida.



El desarrollo de la inteligencia emocional es crucial para alcanzar el éxito en la vida, más que la inteligencia cognitiva, es por esto que se ha convertido en uno de los temas más interesantes y debatidos en campos como la psicología, neurología conductual amenazando con revolucionar los métodos de enseñanza tradicionales que solo están enfocados al desarrollo de la inteligencia cognitiva.

Según Goleman<sup>18</sup> "utilizo el término emoción para referirme a un sentimiento y sus pensamientos característicos, a estados psicológicos y biológicos y a una variedad de tendencias a actuar. Existen cientos de emociones junto con sus combinaciones, variables, mutaciones y matices. En efecto, existen en la emoción más sutilezas de las que podemos nombrar".

Ahora, al hablar de una aptitud emocional Goleman señala: "Una aptitud emocional es una capacidad aprendida, basada en la inteligencia emocional, que origina un desempeño laboral sobresaliente"<sup>19</sup>.

Él considera cinco aptitudes emocionales subordinadas a dos grandes grupos:

1. **Aptitud personal:** Determinan el dominio de uno mismo. Comprenden las siguientes aptitudes:

Autoconocimiento: Consiste en conocer los propios estados internos, preferencias, recursos e intuiciones. Este comprende tres aptitudes emocionales:

Conciencia emocional: Reconocimiento de las propias emociones y sus efectos.

Autoevaluación precisa: conocimiento de los propios recursos interiores, habilidades y límites.

Confianza en uno mismo: Certeza sobre el propio valer y facultades.

2. **Autorregulación:** Maneja los propios estados internos, impulsos y recursos. Esta comprende cinco aptitudes emocionales.

Autodominio: Mantener bajo control las emociones y los impulsos perjudiciales.

Confiabilidad: Mantener normas de honestidad e integridad.

Escrupulosidad: Aceptar la responsabilidad del desempeño personal.

Adaptabilidad: Flexibilidad para reaccionar ante los cambios.

Innovación: Estar abierto y bien dispuesto para las ideas y los enfoques novedosos y la nueva información.

3. **Motivación:** Tendencias emocionales que guían o facilitan la obtención de metas. Esta comprende las siguientes aptitudes emocionales:

Afán de triunfo: Afán orientador de mejorar; responder a una norma de excelencia.

Compromiso: Alinearse con los objetivos de un grupo u organización.

Iniciativa: Disposición para aprovechar las oportunidades.

Optimismo: Tenacidad para buscar el objetivo, pese a los obstáculos y reveses.

### ¿CÓMO LOGRAR Y DESARROLLAR LA INTELIGENCIA EMOCIONAL?

Para aumentar el nivel de IE, lo primero que se debe hacer es mantener un buen trato hacia las demás personas y hacia si mismo, tener constantemente un enfoque positivista, expresar y defender nuestras ideas estando abiertos a las críticas, ser tolerantes ante posibles escenarios de cambio y sobre todo, afrontar las dificultades con carácter, propiciando las mejores soluciones.

Cada persona debe buscar en su interior esos detonantes de IE y cultivarlos para que hagan parte de la vida y redunden en mejoras de sus relaciones laborales, familiares y sociales, adoptándolos como un rasgo característico de la propia personalidad.

#### *En la empresa*

Para generar un ambiente laboral bajo el concepto de IE se debe empezar por la formula-

18 Goleman, Daniel. *La inteligencia emocional*. (1995) New York. Editorial Kairos. pp 45-47

19 Goleman, Daniel. *Ibid*; pp. 48-49



ción de las preguntas planteadas por Bolívar<sup>20</sup> ¿Qué podemos hacer para que la inteligencia emocional se desarrolle en nuestras empresas? ¿Es suficiente difundir los conceptos?, ¿Qué ha de tener un programa de inteligencia emocional para que tenga éxito?

Para ello, la autora prescribe a "los talleres de inteligencia emocional" como la herramienta clave en cualquier programa para el desarrollo de la inteligencia emocional.

Mediante la aplicación de estos talleres el ente logra las siguientes ventajas que repercuten positivamente en su vida personal y laboral:

- La comunicación mejora.
- El trabajador se siente más persona, más feliz, más pleno y con mayor calidad de vida.
- Aumenta la motivación.
- Las relaciones personales mejoran.
- Las personas se implican más en su trabajo siendo así más responsables y autónomas.
- Se mejora el clima laboral.
- El poder y el liderazgo se ven reforzados.
- Aumenta la eficacia y eficiencia de las personas y de los equipos.
- Los procesos de cambio y de mejora continua se agilizan.
- Mejoran las relaciones con los clientes y con todos los públicos de la empresa.
- Mejora la rentabilidad financiera de la empresa.

Para desarrollar exitosamente la IE en la empresa, todos y en especial los altos cargos, deben desarrollarla individualmente, es decir empezar por el propio desarrollo personal, el esfuerzo de cada uno de los implicados, su análisis introspectivo, la toma de consciencia y la voluntad de cambio.

Para que los talleres de IE sean eficaces, C. Bolívar<sup>21</sup> sugiere algunas pautas:

- Los objetivos deben estar muy bien definidos y hallarse dentro del área de la inteligencia emocional.
- Deben ser guiados por profesionales de la IE.

- Han de seguir una metodología vivencial, utilizando métodos tipo "in door/outdoor training" o juegos y experiencias que faciliten la conexión con la realidad individual y de la empresa.
- Han de propiciar la introspección, la reflexión y la toma de conciencia.
- Han de conectar con las emociones y la motivación de cada participante.

*¿Los directivos de hoy se conocen a sí mismos?*

Según María Julieta Balart<sup>22</sup> "la mayoría de los directivos que toman cursos de inteligencia emocional, lo hacen por la necesidad de mejorar su relación con los demás y optimizar su poder de influencia o persuasión. Desafortunadamente no son conscientes que para poder ser efectivos en este aspecto lo primero que deben hacer es conocerse a sí mismos y aceptarse. Por regla general no saben quienes son realmente, se identifican con sus creencias, sus valores, fortalezas y debilidades, sin considerar si estas les corresponden realmente o son adaptaciones del exterior aceptadas por ellos como verdades".

Como consecuencia de lo anterior, a menos que se encuentren ante situaciones adversas, no se hacen cuestionamientos en relación a su automotivación ni a su vida profesional o personal.

Cuanto mayor sea el rango del directivo, mayor es el desconocimiento que tiene de sí mismo dado que para él no ha habido necesidad de indagar. Por lo anterior, conocerse implica entenderse y éste es un primer paso para la auto aceptación, lo cual es condición necesaria para empezar a quererse y así lograr relacionarse bien con los demás mediante el manejo de sus emociones, su moderación y el ordenamiento consciente de las mismas.

#### *Pensamiento constructivo*

De acuerdo con el psicólogo cognitivo e investigador Seymour Epstein<sup>23</sup>, "el pensamiento de la inteligencia experiencial o pensamiento constructivo, está relacionado con el éxito en el trabajo, la salud física, el ajuste emocional, el éxito en las relaciones personales y una

20 Bolívar, Cris. Cómo Desarrollar La Inteligencia Emocional En La Empresa: <http://ar.emagister.com>

21 Bolívar, Cris. Cómo desarrollar la inteligencia emocional en la empresa: <http://ar.emagister.com>

22 Balart, María Julieta "Herramientas y Sistemas para Desarrollar la Inteligencia Emocional

23 Epstein, Seymour "Constructive thinking: the key to emotional intelligence". 1998. Westport, CT: Greenwood Publishing, pág. 98.



mayor satisfacción en la vida en general". Epstein habla de dos sistemas de pensamiento: la inteligencia racional (relacionado con el coeficiente intelectual) y la inteligencia experiencial, que está relacionada con la experiencia de las emociones y abarca tres tipos de inteligencia: emocional, social y práctica.

Epstein realizó varios estudios y como resultado de los mismos pudo comprobar que el pensamiento constructivo está relacionado con el éxito en el trabajo, la salud física, el ajuste emocional, el éxito en las relaciones personales y una mayor satisfacción en la vida en general. Por lo anterior, concluyó: "El pensamiento constructivo es el pensamiento de la inteligencia experiencial"<sup>24</sup>.

#### *¿Cómo es el pensamiento constructivo?*

Los principales componentes del pensamiento constructivo son el afrontamiento emocional y el afrontamiento conductual. Quienes tienen altamente desarrollados estos dos aspectos suelen ser buenos pensadores constructivos. Otras facetas no menos importantes, pero en las que conviene tener un nivel bajo son: el pensamiento categórico, pensamiento supersticioso, pensamiento esotérico y optimismo ingenuo.

**El afrontamiento emocional.** Se relaciona con la capacidad para manejar adecuadamente los sentimientos negativos. Quienes se destacan en este aspecto tienen bajos niveles de estrés, no se toman las cosas personalmente, no son demasiado sensibles al rechazo y al fracaso y no se preocupan por cosas que no pueden controlar.

**El afrontamiento conductual.** Se trata de un pensamiento orientado a la acción.

Las personas que son buenas en esto, piensan en modos efectivos de solucionar los problemas y se ponen en marcha, son optimistas, aceptan los retos y se arriesgan, ya que piensan que todo saldrá bien.

- Pensamiento categórico. Los pensadores categóricos tienen un pensamiento dicotómico, siendo intolerantes, y solo admiten su punto de vista, considerando que opiniones

diferentes a las suyas son erróneas.

- Pensamiento supersticioso. Este tipo de pensamiento se relaciona con las supersticiones personales. Estas personas se centran más en defenderse de lo malo que pueda pasarles que en conseguir ser felices y disfrutar de la vida. Son pesimistas y tienden a deprimirse con facilidad.
- Pensamiento esotérico. Se encuentra relacionado con las supersticiones tradicionales (romper un espejo, pasar bajo una escalera) y los fenómenos paranormales e inusuales. Si este tipo de pensamiento es demasiado alto genera dificultades a la hora de usar la capacidad de crítica.
- Optimismo ingenuo. En este grupo de personas se ubican quienes más allá de ser optimistas no tienen fundamento para serlo ya que piensan que cuando les pasa algo bueno será sucedido de más cosas buenas. Este tipo de personas suelen caer bien a los demás y tienen una visión simplista de la realidad, son ingenuos y tienden a evitar las realidades desagradables omitiendo las debidas precauciones.

#### *Un buen pensador constructivo*

Las personas que piensan en forma constructiva, se aceptan a sí mismas y a los demás considerando que su vida tiene un propósito, son optimistas, sin dejar de lado la realidad. No generalizan sus experiencias ni positivas ni negativas. Se enfrentan a la incertidumbre y a las complejidades de la vida diaria, en vez de recurrir a las supersticiones y a otras formas de pensamiento para explicar o controlar su ambiente.

Al tener una emoción negativa, la tratan con un mínimo de estrés y se ponen en marcha para resolver problemas de la vida diaria de un modo efectivo, en vez de lamentarse juzgándose a sí mismos y a los demás. Piensan de manera flexible adaptando su comportamiento a las distintas situaciones de la vida viendo tanto el lado bueno como el malo de las cosas. El buen pensador constructivo "acepta lo que no puede cambiarse, cambia lo que puede cambiarse y conoce la diferencia entre ambas cosas"<sup>25</sup>.

24 Seymour Epstein, "Constructive thinking: the key to emotional intelligence"

25 Seymour Epstein, "Constructive thinking: the key to emotional intelligence"



## ASPECTOS METODOLÓGICOS

### *-Tipo de estudio.*

El estudio realizado en esta investigación fue un estudio descriptivo, en el que las respuestas se analizaron de manera porcentual.

El estudio descriptivo mide de manera independiente los conceptos o variables objeto de estudio, aunque puede integrar las mediciones de cada una de dichas variables para decir cómo es y cómo se manifiesta el fenómeno estudiado. Esta investigación se hizo de manera descriptiva ya que buscó medir y proporcionar una descripción del uso de las aptitudes emocionales estudiando la aplicación de la inteligencia emocional de los líderes empresariales de la ciudad de Bogotá, a través de la medición de sus cinco aptitudes básicas (autoconciencia, autorregulación, habilidades sociales, empatía y motivación). Se hizo la descripción de la opinión de los mismos con respecto al tema estudiado además de la valoración que ellos le dieron a algunos aspectos relacionados con el manejo de sus emociones y otros ítems involucrados en el trato que dan a cierto tipo de situaciones que se presentan en el desarrollo de su función.

### *-Población de referencia y muestra.*

Como población de referencia, se tuvo a 35 gerentes de empresas de diversos sectores de la economía, inscritas en la Cámara de Comercio en la ciudad de Bogotá y con registro vigente al año 2005.

La muestra de la respectiva población, fue tomada a partir de la lista de empresas que operan en la ciudad de Bogotá, suministrada por la Cámara de Comercio, para después de forma aleatoria, seleccionar las que fueron objeto de estudio.

### *-Instrumentos.*

La encuesta fue diseñada a partir de la revisión de la literatura sobre el tema de Inteligencia Emocional, se diseñó de tal manera que comprendiera las cinco dimensiones de la inteligencia emocional y se pudiera indagar mediante ésta si la muestra seleccionada poseía o no dichas habilidades.

Como las cinco dimensiones básicas dependen de ciertas habilidades emocionales se hizo necesario no solo evaluar dichas dimensiones sino desagregarlas y formular preguntas que permitieran reconocer el uso de esas habilidades.

En cuanto a la aplicación del instrumento, luego de haber seleccionado las 35 empresas de Bogotá, se pidió una cita con los respectivos gerentes y se aplicó la encuesta de manera personal. Al momento de responder la encuesta, algunos gerentes hicieron uso de las ayudas visuales con las que se contaba y otros no. Quienes no hicieron uso de las mismas, prefirieron tener una encuesta en blanco e ir leyendo las preguntas a la par con el encuestador. Se dieron casos en los cuales el encuestado prefirió la opción de auto contestación, en estos casos, el papel del encuestador fue ser un guía y apoyar al encuestado en cualquier duda o inquietud que tuviera.

Dado que la encuesta está planteada como un auto informe del individuo, se corre el riesgo de adquirir información no muy precisa, ya que en este tipo de situaciones quien esta contestando la encuesta, inconcientemente tiende a contestar lo que para el representa la mejor opción (deseabilidad social).

En el momento de aplicar el instrumento, con el fin de hacer homogénea la información, el encuestador debió dar una breve explicación de los conceptos indagados para reducir el margen de error que se pudiera presentar ya que cada encuestado podría entender cada concepto allí tratado de distinta forma.

### *-Hipótesis.*

Al aumentar el manejo de las habilidades emocionales componentes de la inteligencia emocional, por parte de un gerente, es de esperar un incremento o mejora en el desempeño económico de la organización que dirige.

### *-Método de Investigación.*

Se usó el método correlacional el cual consiste en investigar la relación existente entre cierta(s) característica(s) (éxito, líderes empresariales de la ciudad de Bogotá) y las variables conductuales (aptitudes emocionales), sin la necesidad de manipular o cambiar una variable. Por medio de este método se pueden identificar las relaciones que existen entre dos o más variables, sin que se necesite saber exactamente la causa de ellas.

Como apoyo al método anteriormente expuesto, se hizo uso de las encuestas, técnica consistente en preguntar a un número de personas (muestra), algunas cuestiones de opinión sobre cierto tópico.



## ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN Y PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

Para la realización del trabajo de campo se hizo una selección aleatoria de 35 gerentes de empresas que operan en la ciudad de Bogotá pertenecientes a cualquiera de los tres grandes sectores de la economía: manufacturero, comercial y de servicios. En dicha selección no fue tenido en cuenta el nivel de ingresos, activos, tamaño del patrimonio, actividad, número de empleados, etc. Las empresas se clasificaron de la siguiente manera:

Sector manufacturero. Pertenecen a este grupo las siguientes empresas:

- Brinsa S.A.
- Uniproductos S.A.
- Partescol Ltda.

Sector comercial. Pertenecen a este grupo las siguientes empresas:

- Subaru de los Andes Ltda.
- Inversiones Buitrago Forero y Cía Ltda.
- Servicios Continental Ltda.
- Alpina Productos Alimenticios S.A.
- Técnicas Americanas de Estudio para Colombia.
- Surtifruver de la Sabana.
- Coltanques Ltda.
- Inversiones HBR Ltda.
- Afilmáquinas Ltda.
- Carulla Vivero S.A.

Sector servicios. Pertenecen a este grupo las siguientes empresas:

- Granahorrar.
- Jardines de Paz S.A.
- Unión Estratégica Ltda.
- Transportes Bermudez S.A.
- Kuehne Nagel S.A.
- RUGAM y CIA Ltda.
- EPCON Ingeniería Ltda.
- PCI de Colombia Ltda.
- Lutrans Ltda.

- Sodexho Pass de Colombia.
- Administradores de Cartera Ltda.
- Colmena BCSC.
- Informática y Tecnología Ltda.
- Transportes Vallejo Gomez.
- Dattis Comunicaciones S.A.
- Zetta Comunicadores S.A.
- Telmex Colombia S.A.
- BusinessCol Ltda.
- Coounibosque.
- Coremco.
- Fiduagraria S.A.
- BBVA.

De los gerentes encuestados no fue tenido en cuenta el nivel de estudios, edad, género, experiencia, estado civil, número de empleados a su cargo ni otra condición específica. El universo muestral lo componen 24 gerentes de género masculino (69% del total de la muestra) y 11 gerentes del género femenino (31% del total de la muestra). El nivel de estudios que se encontró en la muestra seleccionada fue clasificado en cuatro grupos: primero bachilleres con un porcentaje de 6% que corresponde a 2 gerentes, el segundo grupo es el técnico, compuesto por el 6% de la muestra, es decir 2 gerentes, en tercer lugar encontramos al grupo de profesionales constituido por 14 gerentes (40% de la muestra), y por último está el grupo cuyo nivel de estudios asciende a post grado, este grupo lo conforman 17 gerentes que representan el 49% de la muestra.

A continuación se mostrarán los resultados del grupo de variables tenidas en cuenta en la presente investigación, de igual manera se mencionarán algunas preguntas las cuales ayudaron a evaluar las diferentes variables:

Género: Autoconciencia, autorregulación, motivación, empatía, habilidades sociales.

Edades: Autoconciencia, autorregulación, motivación, empatía, habilidades sociales.

Nivel de estudios: Autoconciencia, autorregulación, motivación, empatía, habilidades sociales.

***¿Ante la presencia de alguna emoción que experimentó, ¿sabe usted por qué se produjo y reconoce el efecto sobre su desempeño?***

Siempre	14	40%
La mayoría de las veces	17	49%
Pocas veces	3	9%
No me percato de ello	1	3%
TOTAL	35	100%

**Tabla 2.** Autoconciencia (conciencia emocional)



**¿Es usted consciente de las fortalezas y debilidades que posee y considera que las mismas se han desarrollado con base en experiencias vividas?**

Si	35	100%
No	0	0%
Total:	35	100%

**Al momento de tomar una decisión de cuyo éxito en su empresa está seguro, usted:**

Confianza en su criterio así los demás no lo compartan	16	46%
Al escuchar opiniones de rechazo duda en llevarla a cabo	5	14%
Ante las críticas replantea su decisión y/o la descarta	14	40%
TOTAL	35	100%

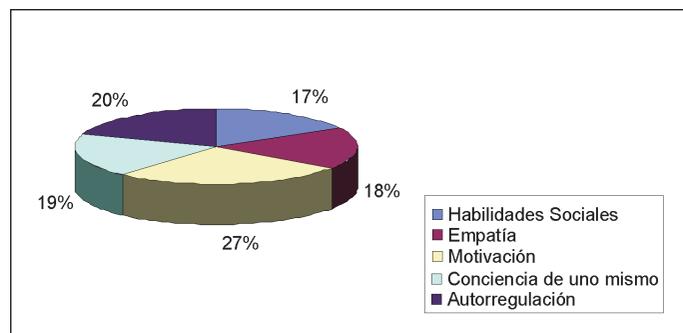
**Tabla. 3** Autoconciencia (confianza en sí mismo)

**Reparta 100 puntos entre las habilidades que se muestran a continuación de manera que refleje la importancia que tiene para usted cada una en su desempeño como gerente:**

Autorregulación	688	20%
Conciencia de uno mismo	656	19%
Motivación	938	27%
Empatía	623	18%
Habilidades Sociales	595	17%
TOTAL	3.500	100%

**Tabla 4.** Ponderación de aptitudes.

**INTELIGENCIA INTRAPERSONAL E INTERPERSONAL  
(PONDERACIÓN DE APTITUDES)**



**Fig. 5** Ponderación de Aptitudes

De la muestra seleccionada, el 49% de los gerentes, es decir 17 de ellos respondieron que la mayoría de las veces al experimentar algún tipo de emoción saben porqué se produjo y

reconocen el efecto sobre su desempeño. Sólo el 3% de los encuestados (1 gerente) respondió que no se percata de dicho efecto.



El 100% de los encuestados respondió que es consciente de las fortalezas y debilidades que posee además de ser consciente que las mismas se desarrollaron gracias a experiencias vividas.

En cuanto a la autoconfianza, el 46% de los encuestados (16 personas) confía en su criterio al momento de tomar decisiones a pesar que los demás no lo compartan. El 14% (5 gerentes) al escuchar opiniones negativas duda en llevar a cabo cualquier decisión tomada.

Los gerentes le dan mayor importancia a la motivación con un porcentaje de 27% (938 puntos), seguida por un porcentaje no muy inferior de la autorregulación con un 20% (688 puntos). En último lugar, los encuestados consideran las habilidades sociales como la aptitud menos relevante a la hora de desarrollar sus labores, ya que esta obtuvo tan solo 595 puntos de 3500 posibles, que equivale al 17% de la muestra.

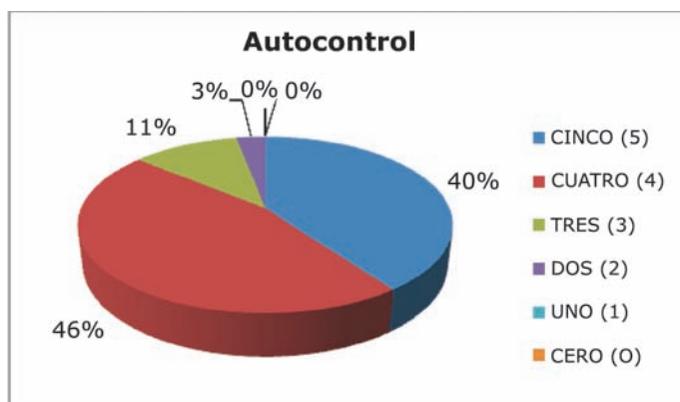
***A continuación le presento una serie de aptitudes emocionales. Cuanto más considere que dicha aptitud usted posee debe dar una mayor puntuación y en caso de no poseerla su opción debe ser cero.***

	CINCO (5)	CUATRO (4)	TRES (3)	DOS (2)	UNO (1)	CERO (0)	TOTAL
Autocontrol	14	16	4	1	0	0	35
Adaptación	15	15	4	1	0	0	35
Fiabilidad	11	16	6	2	0	0	35
Innovación	5	20	6	4	0	0	35
Responsabilidad	30	5	0	0	0	0	35

**Tabla 5.** Autorregulación

	CINCO (5)	CUATRO (4)	TRES (3)	DOS (2)	UNO (1)	CERO (CERO)	TOTAL
Autocontrol	40%	46%	11%	3%	0%	0%	1
Adaptación	43%	43%	11%	3%	0%	0%	1
Fiabilidad	31%	46%	17%	6%	0%	0%	1
Innovación	14%	57%	17%	11%	0%	0%	1
Responsabilidad	86%	14%	0%	0%	0%	0%	1

**Tabla 6.** Autocontrol



**Fig. 6** Autocontrol.



En cuanto al autocontrol el 46% de los gerentes dio a dicha aptitud un puntaje de cuatro (4), seguido de un 40% que le asignó un pun-

taje de 5. El menor puntaje obtenido para esta categoría fue de dos (2) puntos con un porcentaje de 3%.

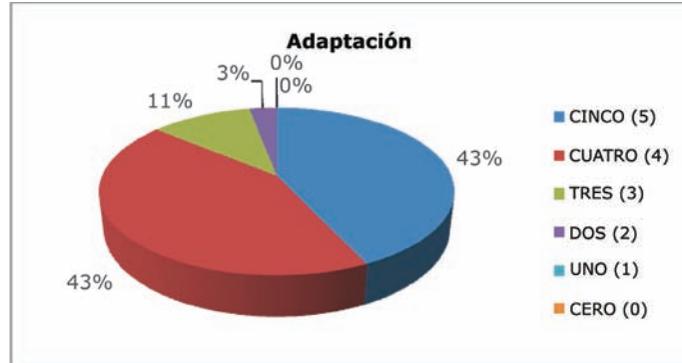


Fig. 7 Adaptación.

El liderazgo en esta categoría fue compartido por dos puntajes que corresponden a cinco y cuatro puntos, lo que equivale al 43% en cada

uno de ellos. La menor calificación que obtuvo esta aptitud fue de tres puntos equivalentes al 3% de los gerentes encuestados.

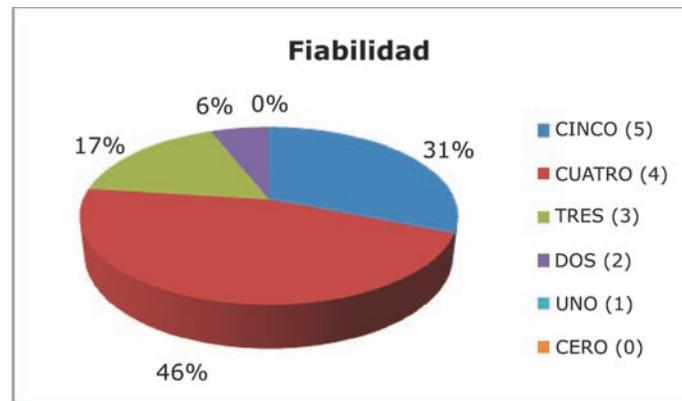


Fig. 8 Fiabilidad.

El 46% de los encuestados le dio una calificación de cuatro a la fiabilidad, seguido de un 31% que le asignó una importancia de cinco

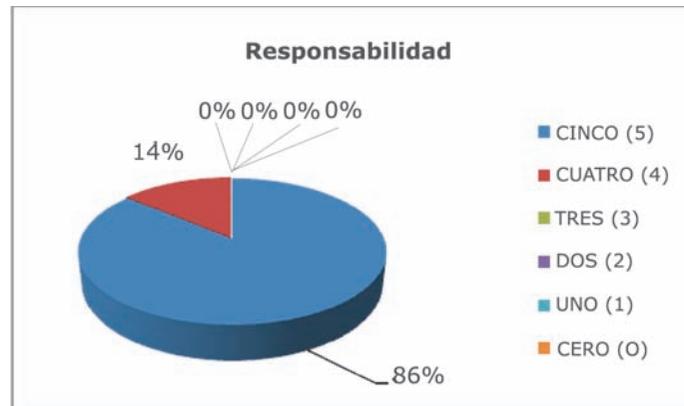
puntos. El menor porcentaje obtenido en esta categoría fue de 6% que corresponde a dos puntos.



Fig. 9 Innovación.



Más de la mitad de los encuestados, es decir un 58%, le dio una calificación de cuatro puntos a la innovación. El 11% de los gerentes le asignó la calificación más baja de 2 puntos.



**Fig. 10** Responsabilidad.

Esta fue la categoría con mayor unanimidad en la respuesta, ya que el 86% de la muestra, que equivale a 30 gerentes le asignó una calificación de cinco puntos. El 14% restante le asignó una calificación de cuatro.

**Por favor indique el grado de frecuencia con que actúa usted frente a las siguientes situaciones:**

	Siempre	La mayoría de las veces	Algunas veces	Con poca frecuencia	Nunca	Total
Se orienta a los resultados	9	20	4	2	0	35
Hace sacrificios para lograr un objetivo general	12	21	2	0	0	35
Va más allá de lo que se le requiere o espera de usted	16	15	4	0	0	35
Persiste en lograr objetivos frente a los obstáculos que se presentan	19	14	1	1	0	35

**Tabla 7.** Motivación.

	Siempre	La mayoría de las veces	Algunas veces	Con poca frecuencia	Nunca	Total
Se orienta a los resultados	26%	57%	11%	6%	0%	100%
Hace sacrificios para lograr un objetivo general	34%	60%	6%	0%	0%	100%
Va más allá de lo que se le requiere o espera de usted	46%	43%	11%	0%	0%	100%
Persiste en lograr objetivos frente a los obstáculos que se presentan	54%	40%	3%	3%	0%	100%



Fig. 11 Motivación.

El 57% de los gerentes encuestados respondió que la mayoría de las veces se orienta hacia los resultados proponiéndose metas u objetivos difíciles de alcanzar. Sólo el 6% respondió que esto lo hacía con poca frecuencia.

En referencia a la característica de hacer sacrificios para lograr un objetivo general y ser útiles en la misión general de la organización, el 60% de la muestra respondió que esto lo hace la mayoría de las veces, y el 6% comentó que lo hace en algunas ocasiones.

Con respecto a la situación de ir mas allá de lo que se espera de ellos el 46% respondió que esto lo hacían la mayoría de las veces y sólo un 11% lo hacen en alguna ocasión.

Al preguntarles sobre la persistencia en lograr objetivos frente a los obstáculos que se presenten, las respuestas encontradas fueron que un 54% dice que lo hace siempre.

Los puntajes mas bajos se encuentran los rangos algunas veces y con poca frecuencia con un 3% cada una.

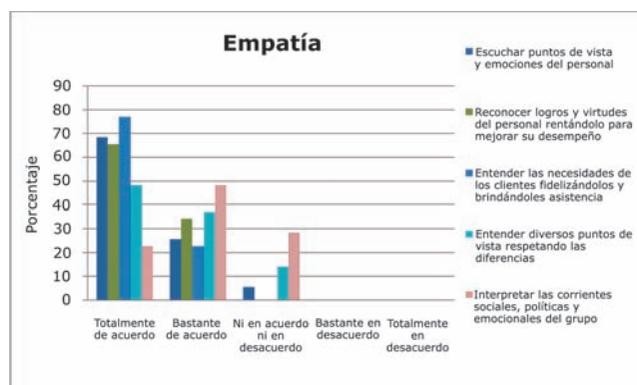
**Por favor indique su grado de acuerdo o desacuerdo con respecto a las siguientes afirmaciones:**

	Totalmente de acuerdo	Bastante de acuerdo	Ni en acuerdo ni en desacuerdo	Bastante en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	TOTAL
Escuchar puntos de vista y emociones del personal	24	9	2	0	0	35
Reconocer logros y virtudes del personal retándolo para mejorar su desempeño	23	12	0	0	0	35
Entender las necesidades de los clientes fidelizándolos y brindándoles asistencia	27	8	0	0	0	35
Entender diversos puntos de vista respetando las diferencias	17	13	5	0	0	35
Interpretar las corrientes sociales, políticas y emocionales del grupo	8	17	10	0	0	35

Tabla 8. Empatía.



	Totalmente de acuerdo	Bastante de acuerdo	Ni en acuerdo ni en desacuerdo	Bastante en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	TOTAL
Escuchar puntos de vista y emociones del personal	69%	26%	6%	0%	0%	100%
Reconocer logros y virtudes del personal retándolo para mejorar su desempeño	66%	34%	0%	0%	0%	100%
Entender las necesidades de los clientes fidelizándolos y brindándoles asistencia	77%	23%	0%	0%	0%	100%
Entender diversos puntos de vista respetando las diferencias	49%	37%	14%	0%	0%	100%
Interpretar las corrientes sociales, políticas y emocionales del grupo	23%	49%	29%	0%	0%	100%



**Fig. 12** Empatía.

El aspecto de escuchar los puntos de vista y emociones del personal para poder ayudarlos, fue calificado de totalmente importante en el 69% de las ocasiones. El 6% de la muestra no le dio ni importancia ni se la quitó.

En cuanto al reconocimiento de las virtudes y logros del personal, para mejorar su desempeño, el total de la muestra se dividió en dos respuestas: Totalmente importante y bastante importante con el 66% y 34% respectivamente.

El 77% de los gerentes encuestados opinó que entender las necesidades de los clientes aumentando su satisfacción y fidelidad, ofreciendo un alto grado de asistencia, es totalmente

importante en su labor. El 23% restante le dio una valoración de bastante importante.

En cuanto a la afirmación de entender los diversos puntos de vista respetando las diferencias y viendo en éstas una oportunidad de crecimiento, la respuesta más alta y 81 más baja obtenida fue 49% (totalmente importante) y 14% (ni en acuerdo ni en desacuerdo) respectivamente.

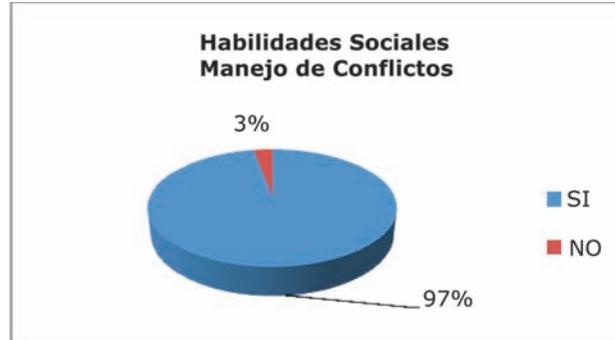
Para el 49% de los gerentes encuestados es bastante importante interpretar las corrientes sociales, políticas y emocionales del grupo que dirigen. El 23% de los mismos opinó que es totalmente importante tener en cuenta este aspecto.



**¿Maneja con diplomacia y tacto situaciones y/o personas difíciles, alentando al debate buscando soluciones y beneficios que beneficien a todos?**

SI	34	97%
NO	1	3%
TOTAL	35	1

**Tabla 9.** Habilidades sociales manejo de conflictos.



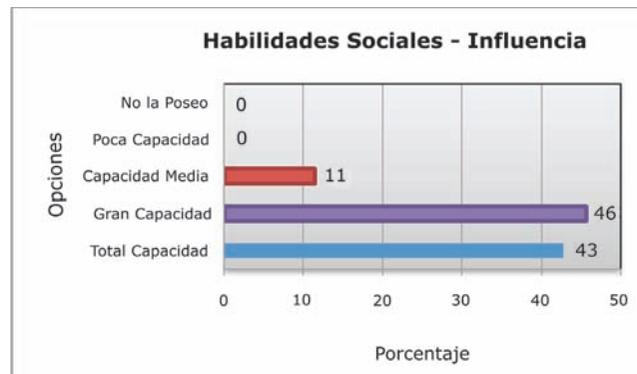
**Fig. 13** Habilidades Sociales (manejo de conflictos).

El 97% de la muestra maneja con diplomacia y tacto situaciones y/o personas difíciles buscando soluciones que beneficien a todos. Solo el 3% que corresponde a 1 gerente no lo hace de esta manera

**¿Posee usted capacidad de convencer a los demás, usando presentaciones agradables de sus ideas y técnicas indirectas para clarificar su punto de vista?**

Total Capacidad	15	43%
Gran Capacidad	16	46%
Capacidad Media	4	11%
Poca Capacidad	0	0%
No la Poseo	0	0%
TOTAL	35	100%

**Tabla 10.** Habilidades Sociales (influencia).



**Fig. 14** Habilidades sociales (influencia).

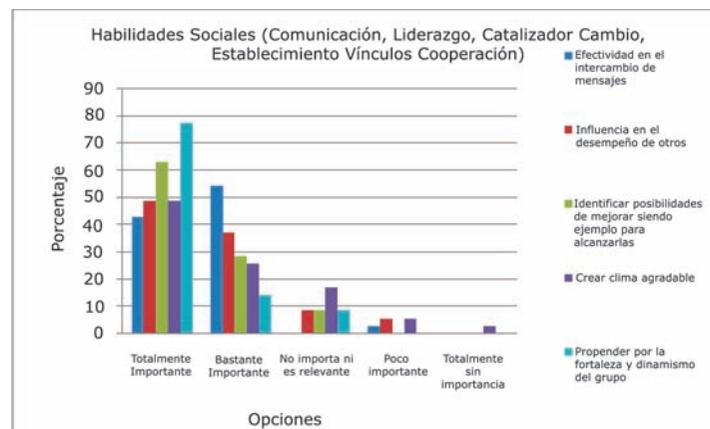


El 46% de los gerentes posee gran capacidad para convencer a los demás presentando sus ideas de forma agradable y clarificando su punto de vista, seguido no muy lejos de un 43% que dice tener total capacidad.

	Totalmente Importante	Bastante Importante	No importa ni es irrelevante	Poco Importante	Totalmente sin importancia	TOTAL
Efectividad en el intercambio de mensajes	15	19	0	1	0	35
Influencia en el desempeño de otros	17	13	3	2	0	35
Identificar posibilidades de mejorar siendo ejemplo para alcanzarlas	22	10	3	0	0	35
Crear clima agradable	17	9	6	2	1	35
Propender por la fortaleza y dinamismo del grupo	27	5	3	0	0	35

**Tabla 11.** Habilidades Sociales (Comunicación, liderazgo, catalizador de cambios, establecimiento de vínculos y cooperación).

	Totalmente Importante	Bastante Importante	No importa ni es irrelevante	Poco Importante	Totalmente sin importancia	TOTAL
Efectividad en el intercambio de mensajes	43%	54%	0%	3%	0%	100%
Influencia en el desempeño de otros	4%	37%	%	6%	0%	100%
Identificar posibilidades de mejorar siendo ejemplo para alcanzarlas	63%	29%	9%	0%	0%	100%
Crear clima agradable	4%	26%	17%	6%	3%	100%
Propender por la fortaleza y dinamismo del grupo	77%	14%	9%	0%	0%	100%



**Fig. 15** Habilidades sociales (comunicación, liderazgo, catalizador de cambios, establecimiento de vínculos y cooperación).



El 54% de los gerentes opinaron que es bastante importante la comunicación efectiva compartiendo información positiva y negativa. Solo el 3% de los mismos le dio un rango de poco importante.

En cuanto a la influencia en el desempeño de otros para lograr compartir la filosofía institucional, el 49% de la muestra juzgó que es bastante importante este aspecto mientras solo un 6% lo consideró de poca importancia.

En el ítem de identificar las posibilidades de mejora siendo ejemplo para alcanzarlas, el

mayor puntaje se le otorgó a totalmente importante con un 63% y con un 9% se ubicó el rango de ni importa ni es irrelevante.

En lo referente a crear un clima agradable formando vínculos más allá de lo laboral el 49% opinó que es totalmente importante. Solo un 3% le dio una calificación de totalmente sin importancia.

Para los encuestados es totalmente importante propender por la fortaleza y dinamismo del grupo dándole identidad y compartiendo méritos, en un 77%. Para el 9% ni importa ni es irrelevante este ítem.

**¿Cree usted que estas habilidades le brindan herramientas importantes para desenvolverse en un mundo competitivo, cambiante, exigente y globalizado?**

SI	35	100%
NO	0	0%
TOTAL	35	100%

**Tabla 12.** Habilidades afectivas como herramientas competitivas.



**Fig. 16** Habilidades afectivas como herramientas competitivas.

El 100% de la muestra estuvo de acuerdo en que las habilidades de la inteligencia emocional

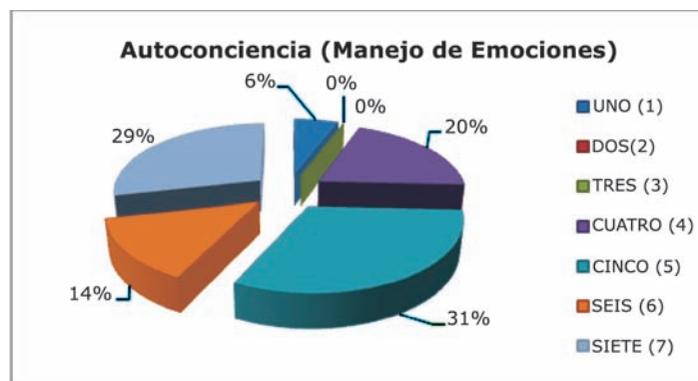
brindan herramientas importantes para afrontar un mundo competitivo y cambiante.

**¿Hace usted que sus emociones trabajen en beneficio propio, de tal forma que le ayuden a controlar su conducta y pensamientos para lograr mejores resultados? (Califique de 1 a 7 teniendo en cuenta que 1 es la condición máxima negativa y 7 la máxima positiva).**



UNO (1)	2	6%
DOS(2)	0	0%
TRES (3)	0	0%
CUATRO (4)	7	20%
CINCO (5)	11	31%
SEIS (6)	5	14%
SIETE (7)	10	29%
TOTAL	35	100%

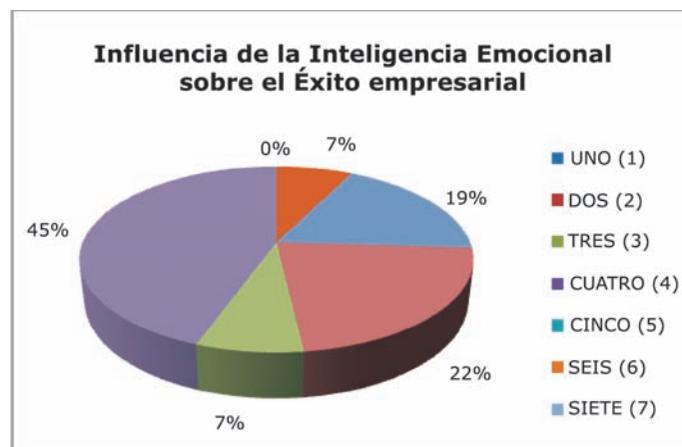
**Tabla 13.** Autoconciencia (manejo de emociones)



**Fig. 17** Autoconciencia (manejo de emociones).

Los puntajes que mayor porcentaje obtuvieron fueron cinco (5) y siete (7) con un 31% y 29% respectivamente. No muy lejos encontramos a la puntuación de cuatro con un 20%

de la muestra. El puntaje que menor porcentaje tuvo fue de uno con un 6%. Los puntajes de dos y tres no obtuvieron participación.



**Fig. 18** Influencia de la inteligencia emocional en el éxito de las organizaciones.



Del total de personas que conoce el tema, es decir 27 gerentes, un 45% opinó que la inteligencia emocional influye en el éxito empresarial con un puntaje de 10 puntos de 10 posibles. A continuación encontramos el grupo que asignó 8 puntos y equivale a un 22% de las personas que conocen el tema. El menor puntaje que le asignaron a esta categoría fue com-

partido por dos grupos, los que contestaron nueve y seis puntos, quienes corresponden al 7% de la muestra cada uno.

Tabulación por género

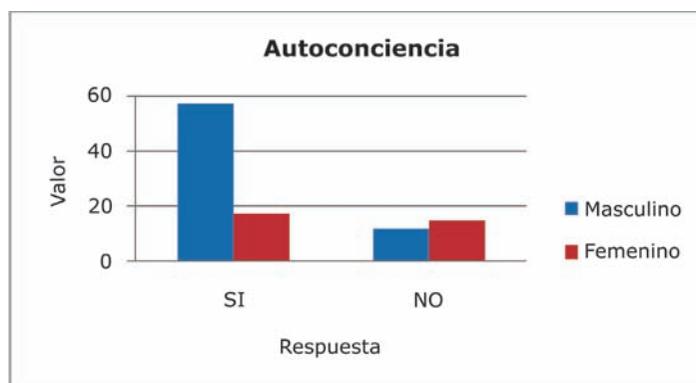
N = 35  
nm = 24  
nf = 11

### Autoconciencia

	SI	NO	TOTAL
Masculino	20	4	24
Femenino	6	5	11
TOTAL			35

	SI	NO	TOTAL
Masculino	57%	11%	69%
Femenino	17%	14%	31%
TOTAL			100%

**Tabla 14.** Autoconciencia (tabulación por género).



**Fig. 19** Autoconciencia (tabulación por género).

Del 100% de la muestra seleccionada, el 69% (24 gerentes) corresponde al género masculino, de ellos el 57% posee la habilidad componente de la inteligencia emocional denominada autoconciencia y el 11% restante no la po-

see. El género femenino equivale al 31% (11 gerentes) del total de la muestra, y de este un 17% posee la aptitud (autoconciencia) y el otro 14% no.

### Autorregulación

	SI	NO	TOTAL
Masculino	20	4	24
Femenino	11	0	11
TOTAL			35

	SI	NO	TOTAL
Masculino	57%	11%	69%
Femenino	31%	0%	31%
TOTAL			100%

**Tabla 15.** Autorregulación (tabulación por género).



**Fig. 20** Autorregulación (tabulación por género).

Del 100% de la muestra seleccionada, el 69% (24 gerentes) corresponde al género masculino, de ellos el 57% posee la habilidad componente de la inteligencia emocional denominada autorregulación y el 11% restante no la posee.

El género femenino equivale al 31% (11 gerentes) del total de la muestra, y de este el 31%, es decir el total de la misma, posee la aptitud (autorregulación).

	SI	NO	TOTAL
Masculino	20	4	24
Femenino	11	0	11
TOTAL			35

	SI	NO	TOTAL
Masculino	57%	11%	69%
Femenino	31%	0%	31%
TOTAL			100%

**Tabla 16.** Motivación (tabulación por género).



**Fig. 21** Motivación (tabulación por género).

Del 100% de la muestra seleccionada, el 69% (24 gerentes) corresponde al género masculino, de ellos el 57% posee la habilidad componente de la inteligencia emocional denominada motivación y el 11% restante no la posee. El género femenino equivale al 31% (11 gerentes) del total de la muestra, y de este un 31%, es decir el total de la misma, posee la aptitud (motivación).

**Tabulación por edades**

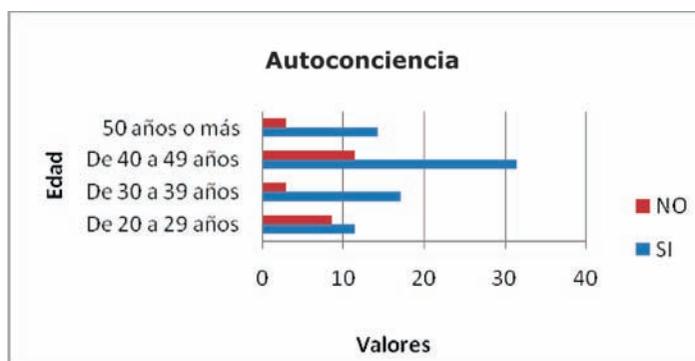
- N = 35
- n (20 - 29) = 7
- n (30 - 39) = 7
- n (40 - 49) = 15
- n (50 o más) = 6



### Autoconciencia

	SI	NO	TOTAL		SI	NO	TOTAL
De 20 a 29 años	4	3	7	De 20 a 29 años	11%	9%	20%
De 30 a 39 años	6	1	7	De 30 a 39 años	17%	3%	20%
De 40 a 49 años	11	4	15	De 40 a 49 años	31%	11%	43%
50 años o más	5	1	6	50 años o más	14%	3%	17%
TOTAL			35	TOTAL			100%

**Tabla 17.** Autoconciencia (tabulación por edad).



**Fig. 22** Autoconciencia (tabulación por edad).

El total de la muestra fue dividido en cuatro rangos, el primero son los gerentes entre 20 y 29 años de edad, el segundo de los 30 a los 39 años, el tercero de los 40 a los 49 años y por último, el cuarto rango abarca aquellos gerentes con 50 años o más.

El primer rango esta compuesto por 7 personas, es decir el 20% del total de la muestra, sucede lo mismo para el segundo rango, para el tercero encontramos que está compuesto por 15 personas que equivalen a un 43% y los restantes 6 sujetos objeto de estudio pertenecen al rango de 50 o más años de edad y corresponden al 17% del total.

En el rango de 20 a 29 años de edad encontramos que el 11% poseen la habilidad de autoconciencia y el restante 9% no la posee.

En el rango de 30 a 39 años de edad encontramos que el 17% poseen la habilidad de autoconciencia y el restante 3% no la posee.

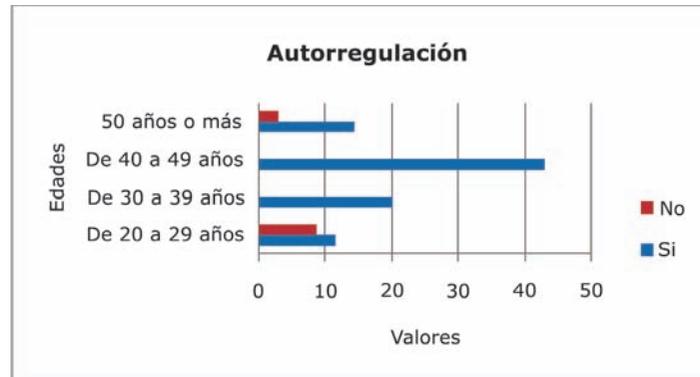
En el rango de 40 a 49 años de edad encontramos que el 31% poseen la habilidad de autoconciencia y el restante 11% no la posee.

En el rango de 50 o más años de edad encontramos que el 14% poseen la habilidad de autoconciencia y el restante 3% no la posee.

### Autorregulación

	SI	NO	TOTAL		SI	NO	TOTAL
De 20 a 29 años	4	3	7	De 20 a 29 años	11%	9%	20%
De 30 a 39 años	7	0	7	De 30 a 39 años	20%	0%	20%
De 40 a 49 años	15	0	15	De 40 a 49 años	43%	0%	43%
50 años o más	5	1	6	50 años o más	14%	3%	17%
TOTAL			35	TOTAL			100%

**Tabla 18.** Autorregulación (tabulación por edad)



**Fig. 23** Autorregulación (tabulación por edad).

El total de la muestra fue dividido en cuatro rangos, el primero son los gerentes entre 20 y 29 años de edad, el segundo de los 30 a los 39 años, el tercero de los 40 a los 49 años y por último, el cuarto rango abarca aquellos gerentes con 50 años o más.

El primer rango esta compuesto por 7 personas, es decir el 20% del total de la muestra, sucede lo mismo para el segundo rango, para el tercero encontramos que está compuesto por 15 personas que equivalen a un 43% y los restantes 6 sujetos objeto de estudio pertenecen al rango de 50 o más años de edad y corresponden al 17% del total.

En el rango de 20 a 29 años de edad encontramos que el 11% poseen la habilidad de autorregulación y el restante 9% no la posee.

En el rango de 30 a 39 años de edad encontramos que el 20%, es decir el total de la muestra, poseen la habilidad de autorregulación.

En el rango de 40 a 49 años de edad encontramos que el 43%, es decir el total de la muestra, poseen la habilidad de autorregulación.

En el rango de 50 o más años de edad encontramos que el 14% poseen la habilidad de autorregulación y el restante 3% no la posee.

**Motivación**

	SI	NO	TOTAL
De 20 a 29 años	5	2	7
De 30 a 39 años	7	0	7
De 40 a 49 años	14	1	15
50 años o más	5	1	6
TOTAL			35

	SI	NO	TOTAL
De 20 a 29 años	14%	6%	20%
De 30 a 39 años	20%	0%	20%
De 40 a 49 años	40%	3%	43%
50 años o más	14%	3%	17%
TOTAL			100%

**Tabla 19.** Motivación (tabulación por edad)



**Fig. 24** Motivación (tabulación por edad).



El total de la muestra fue dividido en cuatro rangos, el primero son los gerentes entre 20 y 29 años de edad, el segundo de los 30 a los 39 años, el tercero de los 40 a los 49 años y por último, el cuarto rango abarca aquellos gerentes con 50 años o más.

El primer rango esta compuesto por 7 personas, es decir el 20% del total de la muestra, sucede lo mismo para el segundo rango, para el tercero encontramos que está compuesto por 15 personas que equivalen a un 43% y los restantes 6 sujetos objeto de estudio pertenecen al rango de 50 o más años de edad y corresponden a 17% del total.

En el rango de 20 a 29 años de edad encontramos que el 14% poseen la habilidad de motivación y el restante 6% no la posee.

En el rango de 30 a 39 años de edad encontramos que el 20%, es decir el total de la muestra, poseen la habilidad de motivación. En el rango de 40 a 49 años de edad encontramos que el 40% poseen la habilidad de motivación y el restante 3% no la posee.

En el rango de 50 o más años de edad encontramos que el 14% poseen la habilidad de motivación y el restante 3% no la posee

Tabulación por nivel de estudios.

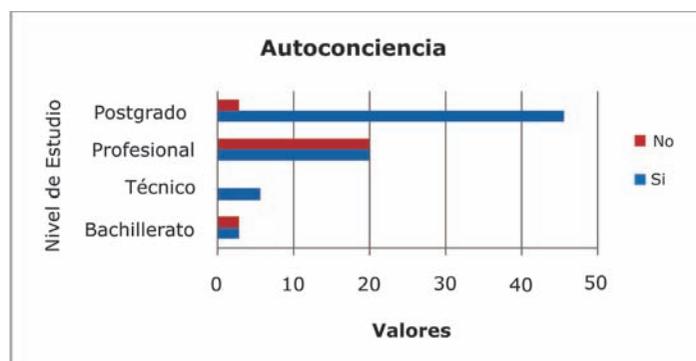
N = 35  
nb = 2  
nt = 2  
np = 14  
npg = 17

### Autoconciencia

	SI	NO	TOTAL
Bachillerato	1	1	2
Técnico	2	0	2
Profesional	7	7	14
Post Grado	16	1	17
TOTAL			35

	SI	NO	TOTAL
Bachillerato	3%	3%	6%
Técnico	6%	0%	6%
Profesional	20%	20%	40%
Post Grado	46%	3%	49%
TOTAL			100%

**Tabla 20.** Autoconciencia (tabulación por nivel de estudios).



**Fig. 25** Autoconciencia (tabulación por nivel de estudios).

En la tabulación por niveles de estudio se realizó una división que incluyó cuatro rangos: bachillerato que constituye el 6% (2 gerentes) del 100% de la muestra (35 gerentes), técnico, compuesto por el 6% (2 gerentes), profesional que equivale al 40% (14 gerentes)

y por último post grado con un 49% (17 gerentes).

Dentro del grupo de bachillerato, el 3% posee la habilidad de autoconciencia y el 3% restante no la posee.



En cuanto al grupo denominado técnico, el 6% de los encuestados posee dicha habilidad, que corresponde al total de la muestra.

Las personas ubicadas en el grupo de post grado poseen la autoconciencia en un 46% contra un 3% de ellos que no la poseen.

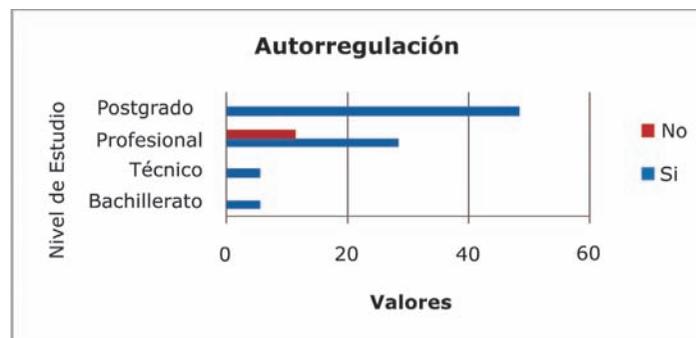
Los profesionales, con un porcentaje de 20% poseen autoconciencia mientras que el otro 20% carecen de ella.

### Autorregulación

	SI	NO	TOTAL
Bachillerato	2	0	2
Técnico	2	0	2
Profesional	10	4	14
Post Grado	17	0	17
TOTAL			35

	SI	NO	TOTAL
Bachillerato	6%	0%	6%
Técnico	6%	0%	6%
Profesional	29%	11%	40%
Post Grado	49%	0%	49%
TOTAL			100%

**Tabla 21.** Autorregulación (tabulación por nivel de estudios).



**Fig. 26** Autorregulación (tabulación por nivel de estudios).

En la tabulación por niveles de estudio se realizó una división que incluyó cuatro rangos: bachillerato que constituye el 6% (2 gerentes) del 100% de la muestra (35 gerentes), técnico, compuesto por el 6% (2 gerentes), profesional que equivale al 40% (14 gerentes) y por último post grado con un 49% (17 gerentes).

En cuanto al grupo denominado técnico, el 6% de los encuestados posee dicha habilidad, que corresponde al total de la muestra.

Los profesionales, con un porcentaje de 29% poseen autorregulación mientras que el otro 11% carecen de ella.

Dentro del grupo de bachillerato, el 6% posee la habilidad de autorregulación, es decir el total de la muestra.

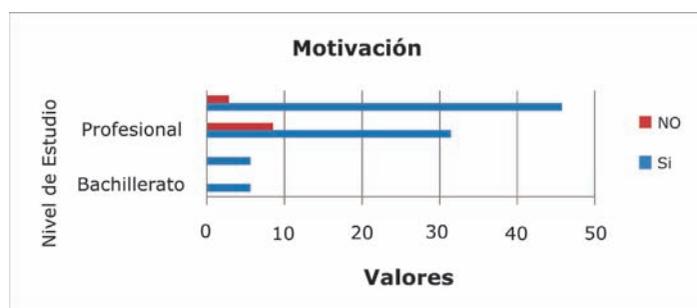
Las personas ubicadas en el grupo de post grado poseen la autorregulación en un 49% que constituye el total de la muestra.



### Motivación

	SI	NO	TOTAL		SI	NO	TOTAL
Bachillerato	2	0	2	Bachillerato	6%	0%	6%
Técnico	2	0	2	Técnico	6%	0%	6%
Profesional	11	4	14	Profesional	31%	9%	40%
Post Grado	16	0	17	Post Grado	46%	3%	49%
TOTAL			35	TOTAL			100%

**Tabla 22.** Motivación (tabulación por nivel de estudio).



**Fig. 27** Motivación (tabulación por nivel de estudios).

En la tabulación por niveles de estudio se realizó una división que incluyó cuatro rangos: bachillerato que constituye el 6% (2 gerentes) del 100% de la muestra (35 gerentes), técnico, compuesto por el 6% (2 gerentes), profesional que equivale al 40% (14 gerentes) y por último post grado con un 49% (17 gerentes).

Dentro del grupo de bachillerato, el 6% posee la habilidad de motivación, es decir el total de la muestra. En cuanto al grupo denominado técni-

co, el 6% de los encuestados posee dicha habilidad, que corresponde al total de la muestra.

Los profesionales, con un porcentaje de 31% poseen motivación mientras que el otro 9% carecen de ella.

Las personas ubicadas en el grupo de post grado poseen la motivación en un 46% contra un 3% que carecen de ella.

¿Número de respuestas en el grupo uno?	¿Número de respuestas en el grupo dos?	Probabilidad de diferencia significativa
15	15	99,99%
Media del grupo uno	Media del grupo dos	Valor T
0,0875	0,7815	10,6093
Desviación estándar estimada para el grupo uno	Desviación estándar estimada para el grupo dos	
0.074	0.2423	

**Tabla 23.** Diferencia de dos medias independientes (grupo empresas exitosas)



¿Número de respuestas en el grupo uno?	¿Número de respuestas en el grupo dos?	Probabilidad de diferencia significativa
20	20	99,99%
Media del grupo uno	Media del grupo dos	Valor T
0,0104	0,892	43,7151
Desviación estándar estimada para el grupo uno	Desviación estándar estimada para el grupo dos	
0.0281	0.0857	

**Tabla 24.** Diferencia de dos medias independientes (grupo empresas no exitosas).

Del anterior análisis se observó que el uso de las herramientas emocionales no es necesariamente un factor determinante para alcanzar el éxito empresarial en términos de la relación utilidad / ingresos, ya que empresas cuyos gerentes tienen un dominio del 100% de las herramientas emocionales, tienen una fluctuación entre el 0 y el 20% de utilidad. Así mismo, se aprecia cómo empresas en las cuales a pesar que el manejo de herramientas emocionales por parte de los gerentes varía entre el 70% y 100% con un caso aislado del 28%, tienen una misma ubicación en términos de porcentajes de utilidad.

### CONCLUSIONES

Al llevar a cabo esta investigación, el principal objetivo era determinar cuáles capacidades personales y gerenciales generaban un desempeño y productividad sobresaliente dentro de las organizaciones seleccionadas y hasta qué grado lo hacían. Se agruparon por lo tanto una serie de capacidades en donde se incluyeron las cognitivas, como emocionales y por último las habilidades sociales pasando incluso por el autoconocimiento.

Para lograr esto, los gerentes fueron entrevistados y sometidos a una serie de pruebas y se compararon sus capacidades.

Los altos gerentes de las empresas mencionadas poseían capacidades que tipificaban a los líderes más sobresalientes de la organización por lo que se utilizaron una serie de criterios objetivos, como la rentabilidad de la misma, para diferenciar dentro de las empresas los autores más sobresalientes de los del promedio.

El proceso arrojó como resultado una serie de líderes altamente efectivos, pero al realizar la relación del factor financiero de la empresa

como indicador de ganancia y resultados, separando además las empresas exitosas de las no exitosas se pudo determinar que aunque es de vital importancia las habilidades sociales y cognitivas, el pensamiento sistémico en donde esta incluida la inteligencia emocional, la autorregulación, la autoconciencia y empatía entre otras no existe un indicador significativo del uso de las herramientas emocionales que garanticen el 100% de efectividad al interior de una empresa, pero lógicamente esto no quiere decir que la inteligencia emocional con todos sus componentes deje de persuadirnos para enfatizar en un cambio organizacional si es necesario hacerlo, en donde el recurso intangible es siempre el eje central de los procesos de evaluación y mejoramiento permanente.

### RECOMENDACIONES

Hoy día lo que hace excepcional a las empresas es su capacidad para aprovechar el conocimiento, la creación de valor, la innovación y el capital humano, y en especial en este último, ya que con ellos las organizaciones aprenden en forma permanente, además existe entre las partes una relación de doble vía; primero por que se refuerza constantemente la idea de que el crecimiento personal es valorado de veras en la organización, segundo en la medida que las personas observan y sienten lo importantes que pueden llegar a ser para la empresa responden a los diferentes procesos sin colocar el más mínimo obstáculo por que existe en ellos el compromiso, la pertenencia y el empoderamiento en lo que con gusto y satisfacción deben realizar.

Por lo anterior, el futuro en las organizaciones exige que los líderes o gerentes sean algo más que personas que dan órdenes. Cada líder tendrá que aportar al equipo del que forma par-



te un conjunto de habilidades y conocimientos únicos, los cuales favorecerán la competitividad en un mundo globalizado y lleno de alianzas estratégicas.

Desde el concepto de Coaching la academia debe vincularse en este tema con el sector empresarial con el objetivo de facilitar en el aula de clase un empoderamiento minucioso, en donde se tenga en cuenta los diferentes factores que involucra la inteligencia emocional con el propósito de desarrollar en los estudiantes universitarios habilidades y herramientas que les permita asumir con seguridad cargos gerenciales y estos a su vez generen relaciones laborales e interpersonales satisfactorias con sus colaboradores.

Aprovechar la presente investigación como punto de partida para jóvenes emprendedores que posean gran parte de la inteligencia emocional y que posteriormente se les realice seguimiento en su labor profesional y determinar así el impacto de su estilo de liderazgo efectivo tanto a nivel empresarial como social, nacional y por que no a nivel mundial.

#### **BIBLIOGRAFÍA**

BOLIVAR, Cris. Cómo desarrollar la inteligencia emocional en la empresa: los talleres de I.E. Disponible en : <http://www.arearh.com/km/inteligenciaemocional.htm>

CORNET, Johan. 2002. Liderazgo: Un Elemento Clave para el Siglo XXI. Disponible en: <http://www.uoc.edu/web/esp/art/uoc/cornet0302/cornet0302.html>

COOPER, Robert. 1998. *La inteligencia emocional aplicada al liderazgo y las organizaciones*. Ed. Norma (Colombia). 287p.

CORTESE, Abel. 2002. La inteligencia emocional en el trabajo y la empresa. Disponible en: [www.inteligencia-emocional.org](http://www.inteligencia-emocional.org)

COVEY, Stephen R. 1996. *Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva. La revolución ética en la vida cotidiana y en la empresa*. Ed. Paidós Mexicana S.A. (México). 360p.

CHÁVEZ, Elisa Patricia. 2004. *Enseñanza y capacitación: el camino hacia el liderazgo*. Ed. Alfaomega (México). 144p.

GOLEMAN, Daniel. 1996. *La Inteligencia Emocional*. Ed. Javier Vergara Editor S.A. (Buenos Aires). 397p.

GOLEMAN, Daniel. *La inteligencia emocional en la empresa*. Ed. Javier Vergara Editor S.A. (Buenos Aires). 466p.

ORGANIZACIÓN PANAMERICANA DE LA SALUD, OFICINA REGIONAL DE LA OMS. 2000. *Gestión del Desempeño Basado en Competencias*. Washington. 45p.

REVISTA DINERO, 1999. No76, *Inteligencia Emocional la clave del saber*. Publicaciones Dinero.113p

REVISTA GESTIÓN, 1999.Vol.2, núm. 1 *Los Nuevos Desafíos del Liderazgo*. Casa Editorial El Tiempo. 72p.

SANTINI, Gustavo. 2000. *La Inteligencia Emocional en el Éxito del Líder*. Disponible en: <http://www.pmipr.org/html/Presentaciones/ArticuloLiderazgo%20Trascendente.pdf> 169p

SENGE, Peter. 1999. *La Quinta Disciplina*. Ed. Granica (Barcelona).188p.

SMITH, Douglas.1996. *El cambio esta en sus manos*. Ed. Prentice Hall (México). 98p.



Panorámica de la Universidad de Norwich.