

**EVALUACIÓN DEL IMPACTO DE LAS HABILIDADES DE INTELIGENCIA
EMOCIONAL, COMUNICACIÓN ASERTIVA Y PENSAMIENTO CRÍTICO-
ANALÍTICO EN EL DESARROLLO DEL LIDERAZGO DE LOS ESTUDIANTES DE
POSGRADOS DE LA UNIVERSIDAD EAN.**



Elaborado por:

**Eileen Carolina Doncel Montañez
William David Rodríguez Caballero
Jorge Armando Rojas Carrillo
Carlos Andrés Sambony Ledezma**

Programa de especialización en gerencia de proyectos

**Escuela de Formación en Investigación
Seminario de Investigación de Posgrado**

Bogotá

02/06/2024

Contenido

Contenido	2
1. Resumen.....	6
2. Problema de Investigación	6
2.1 Antecedentes	7
2.2 Descripción del Problema	8
3. Pregunta de Investigación.	11
4. Objetivos	11
4.1. Objetivo general.....	12
4.2. Objetivos específicos	12
5. Justificación	12
6. Marco Teórico.....	13
7. Metodología	19
7.1. Primer Nivel.....	19
7.1.1. Enfoque	19
7.1.2. Alcance	20
7.1.3. Diseño	20
7.1.3.2.3. Integración de datos y búsqueda de estrategias	22
7.1.4. Definición de las variables	22
7.1.5. Población.....	25

7.1.6.	Muestra	25
7.2.	Segundo Nivel.....	26
7.2.1.	Selección de métodos o instrumentos para recolección de información	26
7.2.2.	Técnicas de análisis de datos	27
7.3.	Tercer Nivel: Análisis de resultados y Diagnóstico.....	28
7.3.1.	Componente 1: Desarrollo de Autoconocimiento: Reconocimiento de Emociones. 29	
7.3.2.	Componente 2: Manejo de estrés: expresión de emociones y trabajo en equipo. 31	
7.3.3.	Componente 3: Motivar a los Demas	33
7.3.4.	Componente 4: Facultamiento y Delegación.....	35
7.3.5.	Componente 5: Formación de equipo y trabajo de equipo	37
7.3.6.	Componente 6: Liderar un Cambio Positivo	40
7.3.7.	Componente 7: Comunicación con Apoyo.....	45
7.3.8.	Componente 8: Ganar Poder e Influencia.....	48
7.3.9.	Componente 9: Solución Creativa de Problemas	52
7.3.10.	Componente 10: Manejo de Conflictos	55
7.4.	Análisis Cruzado.....	59
7.5	Diagnóstico:	62
7.6	Planes de Acción y Estrategias de Fortalecimiento	64

7.7	Respuesta al Título de la Investigación	67
8	Conclusiones	69
9	Referencias.....	71

Figuras:

Figura 1	Formula y resultados para el cálculo del tamaño de la muestra	26
Figura 2	Resultados Desarrollo de Autoconocimiento: Reconocimiento de Emociones .	29
Figura 3	Resultados Manejo de estrés: expresión de emociones y trabajo en equipo	31
Figura 4	Resultados Motivar a los demás	33
Figura 5	Resultados Facultamiento y Delegación	35
Figura 6	Resultados Formación de equipo y trabajo de equipo	37
Figura 7	Resultados Formación de equipo y trabajo de equipo	38
Figura 8	Resultados Liderar un Cambio Positivo	40
Figura 9	Resultados Comunicación con Apoyo.....	45
Figura 10	Resultados Comunicación con Apoyo.....	46
Figura 11	Ganar Poder e Influencia	48
Figura 12	Ganar Poder e Influencia	49
Figura 13	Resultados Solución Creativa de Problemas	52
Figura 14	Resultados Solución Creativa de Problemas	53
Figura 15	Resultados Manejo de Conflictos	55
Figura 16	Resultados Manejo de Conflictos	56
Figura 17	Resultados Análisis Cruzado	59

Tablas:

Tabla 1 Definición de Variables	22
Tabla 2 Áreas de habilidad	33
Tabla 3 Áreas de Habilidad Componentes Comunicación con Apoyo y Ganar poder e influencia.....	50
Tabla 4 Áreas de Habilidad Componentes Solución creativa de problemas y Manejo de Conflictos.....	57

1. Resumen

En este proyecto se realizó la evaluación del impacto del fortalecimiento de las habilidades de comunicación en el desarrollo del liderazgo de los estudiantes de posgrados de la universidad EAN desde el último trimestre del año 2020 hasta el primer trimestre del 2024. En un contexto de creciente complejidad empresarial y desafíos inesperados como la pandemia del año 2020, se reconoce la importancia del liderazgo en todos los niveles organizacionales. A pesar de esto, los desafíos para su aplicación y comprensión persisten tanto a nivel personal como laboral. De aquí surge una gran incógnita sobre cómo el desarrollo de las habilidades de comunicación que han influenciado en el liderazgo de los estudiantes de posgrados de la universidad EAN desde el último trimestre del año 2020 hasta el primer trimestre del 2024. Para ello, se realizó un análisis detallado y un diagnóstico de las competencias comunicativas, de liderazgo y el nivel de desarrollo a partir de la realización de los posgrados, así como la forma en que estos profesionales enfrentan desafíos específicos en su entorno académico y laboral, y cómo se abordan, partiendo de sus habilidades comunicativas para tener un diagnóstico más completo y entender su nivel de evolución. Finalmente, se realizaron propuestas de estrategias de fortalecimiento de las habilidades de comunicación para potenciar el liderazgo en los estudiantes quienes la cursan.

Palabras clave:

Comunicación, competencias comunicativas, diagnóstico, estrategias de fortalecimiento, entorno laboral, competitividad, liderazgo transformacional, liderazgo transaccional, Liderazgo laissez-faire, clima organizacional, cultura institucional, eficacia, empoderamiento.

2. Problema de Investigación

2.1 Antecedentes

El papel del liderazgo no ha sido tomado con seriedad por el ser humano; no precisamente los dueños o gerentes de empresas son quienes deben aplicar el buen liderazgo, sino todos desde el entorno laboral y personal. Sobre todo, porque los ambientes a los que se enfrentan son, entre otros, a un mundo globalizado, cambiante: un mundo que presentara grandes dificultades (Díaz, 2021), como la pandemia del año 2020 que propuso retos sin precedentes e incluso fue clasificada con alcances, dimensiones e intensidades superiores a la segunda guerra mundial (Sanz, 2021).

Debido a la crisis económica presentada en el año 2007 y 2008, se aplicó un acrónimo ideado durante los años noventa en el ejército de los Estados Unidos: VUCA (Volatilidad, Uncertainty-Incertidumbre, Complejidad y Ambigüedad), el cual reúne las características más imprescindibles del mundo actual y el cual fue adaptado al entorno organizacional, para dar respuesta a los cambios rápidos en las condiciones de los mercados económicos a escala global (Torner, 2020). Esta terminología aplicada al contexto colombiano propone muchos escenarios para poder aplicar el liderazgo, ya que dichos escenarios se encuentran en constante cambio y es necesario un buen líder quien enfrente lo presentado.

En el país el clima organizacional no es el óptimo: existen ambientes laborales muy rudos partiendo desde las entrevistas de trabajo, donde el personal de recursos humanos pregunta si se es capaz de trabajar bajo presión, o si se es capaz de trabajar durante horas indefinidas a la semana, debido al ambiente cuya presión se mantendrá constante; como consecuencia de ello, el estado emocional personal y el estado emocional del trabajo no se toma en cuenta y esto es importante para la optimización de las relaciones y tener satisfacción laboral e influenciar en los procesos organizacionales y de impactar en los resultados esperados a corto, mediano y largo plazo (Dávila Morán, Dávila Morán, Ruiz Nizama, & Guanilo Paredes, 2021); el Profesor de la escuela de negocios (Grant, 2022), indica que la flexibilidad mental es necesaria para optimizar el liderazgo, es decir, no aferrarnos a herramientas como suposiciones, instintos u hábitos. En los círculos íntimos, y en los externos, el ser humano no se conoce ni a los demás, por eso el panorama de influencia del liderazgo no es amplio.

2.2 Descripción del Problema

En los profesionales de los posgrados de la universidad existen algunos factores de éxito y otros de fracaso. Entre los de fracaso se encuentran la comunicación, siendo la comunicación un factor decisivo para el fracaso y el éxito en un equipo de trabajo y más en las habilidades que no deben faltar en un líder de proyectos. En el lugar de trabajo a través de la aplicación Pumble que desarrolla estadísticas, al tiempo que estudia y facilita la comunicación en equipo a nivel mundial muestra que el 86% de los empleados y gerentes mencionan la falta de colaboración y comunicación eficaz como las principales causas de las fallas en la ejecución de proyectos. Por otro lado, los equipos que se comunican de manera eficaz pueden aumentar su productividad en un 25%. (Pumble Centro de Conocimiento, 2024).

Según el último informe “The estate of business Communication” (Grammarly, 2023) los líderes empresariales han observado consecuencias de una mala comunicación en el trabajo:

El 43% de ellos afirma que una mala comunicación disminuye la productividad, el 42% de los líderes encuestados afirmó que el incumplimiento de los plazos y la ampliación de los plazos son las peores consecuencias de la falta de comunicación, y el 38% de los líderes empresariales ha notado el impacto negativo en las finanzas de los proyectos debido a la mala comunicación. (Grammarly, 2023)

Las consecuencias de una comunicación deficiente las podemos segmentar en 3 principales grupos:

- Síndrome de desgaste profesional y (posteriormente) disminución de la productividad; de acuerdo con el informe patrocinado por Grammarly The State of Business Communication, la mala comunicación puede aumentar el estrés y el desgaste de los empleados. (Grammarly, 2023)
- La mala comunicación conduce al fracaso profesional; una comunicación deficiente puede llevar a personas a malinterpretar el alcance de sus responsabilidades profesionales, lo que a su vez puede llevar a proyectos fallidos y al incumplimiento de plazos, a no completar los proyectos, incumplir las metas estipuladas a los inicios de la ejecución de los proyectos. (Emert, 2023)

- La mala comunicación tiene un coste financiero para las empresas; Según un informe reciente de Axios HQ, que encuestó a 540 líderes empresariales y más de mil empleados, el costo de una comunicación ineficaz en el lugar de trabajo asciende a 2 billones de dólares al año sólo en Estados Unidos. (Pumble Centro de Conocimiento, 2024).

La comunicación es tal vez uno o el factor más importante: clave del éxito o fracaso de un líder y por consecuencia, de una organización. Para (Giudici & Viachaslau, 2019), la comunicación es considerada una cualidad central del liderazgo gerencial y ésta debería ser un atributo crítico para su reclutamiento y selección. Al respecto, el estudio (Frolova & Mahmood, 2019) proporciona recomendaciones para que los gerentes fomenten la orientación de los empleados para mejorar el desempeño organizacional.

Estas causales derivadas de una mala comunicación están muy ligadas a las buenas prácticas que debe tener en cuenta los líderes; en un mundo globalizado, cambiante; toma fuerza el término de “inteligencia emocional”, Daniel Goleman fue el primero en presentar el término “inteligencia emocional” en su libro homónimo de 1995. También fue el primero en aplicar este concepto a los negocios en su artículo publicado en HBR en 1998. En una investigación realizada entre casi 200 grandes empresas globales, Goleman descubrió que, si bien las cualidades asociadas tradicionalmente al liderazgo (como inteligencia, firmeza, determinación y visión) son necesarias para el éxito, son insuficientes. Los líderes verdaderamente efectivos también se distinguen por un alto grado de inteligencia emocional, que incluye la autoconciencia, la autorregulación, la motivación, la empatía y las habilidades sociales. (Goleman, 2004).

Gestionar y liderar equipo, implica influenciar al mismo mediante factores o habilidades relacionados con los recursos humanos que contribuyen a un buen desarrollo y en definitiva al éxito del equipo que se traduce a un beneficio directo al proyecto, todas estas habilidades están relacionada con la comunicación, gestión de conflictos, negociación principalmente. (Juanes, 2021)

El enfoque principal de esta investigación se centró en cómo el fortalecimiento de las habilidades de comunicación, impactan en el desarrollo de liderazgo. Esta habilidad se debe

tener en cuenta para garantizar el éxito en la gestión de proyectos; si bien los proyectos son los vehículos por el cual se materializan los objetivos estratégicos y generar valor por la compañía, el factor detonante para el éxito o el fracasos es la comprensión de estos objetivos estratégicos y conocer lo que realmente generaría valor a la compañía sin duda alguna la comunicación juega un factor decisivo dentro de las habilidades del liderazgo para que estos objetivos sean comprendidos por todos y cada uno de los integrantes del proyectos. (Rafael Velasco Cardoso, 2024)

El éxito de los proyectos se basa en la comunicación eficaz, considerando que esta habilidad debe estar presente en cada integrante de los equipos, garantizando de esta forma que se pueda llegar al final de un proyecto dando el valor esperado por la organización.

Si no existe una buena comunicación entre los integrantes del equipo quienes conforman el proyecto, los resultados pueden ser negativos, hasta desastrosos, dado que se puede dar una mala interpretación al no comprender los objetivos y necesidades del proyecto enfocándose en aspectos irrelevantes, perdiendo el horizonte, generando poco valor a la organización hasta la construcción de artefactos que no eran los que esperaba el negocio al inicio de la ejecución del proyecto.

La rápida evolución de la tecnología y la diversidad cultural, requiere que los líderes se adapten constantemente y gestionen con eficiencia el cambio dentro de la gestión de sus proyectos; sin duda alguna la pandemia impulsó un cambio en los canales de comunicación, llegando a un punto de 100% canales virtuales (Correo, llamadas los más utilizados en esos momentos), este fue un desafío para los líderes de proyectos, estos nuevos canales de comunicación que no eran los que se utilizaban principalmente para una comunicación efectiva obligó a los líderes a demostrar su potencial en las habilidades de comunicación aplicadas a estos canales emergentes.

Por otra parte, la formación académica de los estudiantes de posgrados, desempeña un papel fundamental en el desarrollo de habilidades de comunicación efectiva que impactan de manera directa el desarrollo del liderazgo esto puesto que es un complemento a los conocimientos técnicos adquiridos, contribuyendo al éxito en la gestión de proyectos, de acuerdo

a Smith y Jhonson (2018) estos autores resaltan la importancia que los programas educativos incluyan en sus esquemas de desarrollo, habilidades de comunicación efectiva con el fin de preparar a los egresados en los desafíos a nivel profesional que hoy en día se requiere en la gestión optima y eficaz de proyectos. (Smith & Johnson, 2018)

Así entonces, Para abordar este problema, los líderes de proyectos deben reconocer la importancia de las habilidades comunicativas, incorporar la formación en comunicación en el desarrollo del equipo, establecer expectativas claras sobre la comunicación efectiva y fomentar una cultura que valore la apertura y la colaboración. Además, es crucial proporcionar una retroalimentación constante y crear oportunidades para que los miembros del equipo practiquen y mejoren sus habilidades comunicativas involucrando a su vez la inteligencia emocional, aunque la relevancia de la inteligencia emocional para los negocios ha generado debates durante los últimos seis años.

La comunicación organizacional es parte fundamental en el liderazgo para los profesionales de los posgrados de la universidad EAN, ya que si se llegara a dar de una forma errónea puede tener resultados bastante negativos en sus proyectos. Por esto, el líder puede transmitir de forma correcta las ideas, y escuchar al personal es parte del proceso para asegurarse de que se está dando una buena comunicación. Finalmente, mediante el fortalecimiento de las habilidades de comunicación y el impacto que este desarrolla en el liderazgo, se puede lograr el equilibrio que toda organización necesita para integrar recursos técnicos, materiales y humanos, y motivar al personal para lograr objetivos.

3. Pregunta de Investigación.

¿Cuál es el impacto del fortalecimiento de las habilidades de comunicación en el desarrollo del liderazgo de los estudiantes de posgrados de la Universidad EAN durante el último trimestre del año 2020 hasta el primer trimestre del 2024?

4. Objetivos

4.1. Objetivo general

Evaluar cómo el fortalecimiento de las habilidades de comunicación, impactan en el desarrollo del liderazgo de los estudiantes de posgrados de la Universidad EAN dentro del último trimestre del año 2020 hasta el primer trimestre del 2024.

4.2. Objetivos específicos

- Describir cuáles son los principales elementos conceptuales de la comunicación como habilidad del liderazgo, y cómo estos impactan entre los estudiantes de posgrados de la Universidad EAN.
- Realizar un diagnóstico del impacto de las habilidades comunicativas en el desarrollo del liderazgo de los estudiantes de posgrados de la Universidad EAN dentro del último trimestre del año 2020 hasta el primer trimestre del 2024.
- Determinar qué aspectos de las habilidades de comunicación tienen un impacto significativo en el liderazgo de los estudiantes de posgrados de la Universidad EAN dentro del último trimestre del año 2020 hasta el primer trimestre del 2024.
- Proponer estrategias de fortalecimiento de las habilidades de comunicación para la potenciación del liderazgo de los estudiantes de posgrados de la Universidad EAN

5. Justificación

En los últimos años, las especializaciones de las carreras profesionales se han convertido en un campo altamente demandado y competitivo. Las organizaciones buscan constantemente profesionales capacitados para garantizar el éxito de sus iniciativas. Sin embargo, hoy en día no basta con tener conocimientos técnicos básicos. Los empleadores también valoran cada vez más las habilidades de liderazgo y comunicación de sus profesionales. Por lo tanto, este trabajo de investigación se enfoca en cómo mejorar las habilidades de liderazgo y comunicación dentro del contexto de las especializaciones de la universidad EAN. Se abordaron diversas estrategias y enfoques que permitan a los profesionales quienes cursan posgrados de la universidad EAN, destacarse no solo por su conocimiento técnico, sino también por sus habilidades interpersonales y de liderazgo. En la actualidad, el entorno laboral está experimentando un cambio significativo, donde las habilidades interpersonales y de liderazgo se han vuelto fundamentales en los ambientes organizacionales. Este cambio se debe a la complejidad creciente de los proyectos,

que requieren un enfoque más holístico y colaborativo para garantizar su éxito. Por lo tanto, es crucial comprender en profundidad cómo estas habilidades pueden marcar la diferencia en el logro de los objetivos del proyecto. La justificación de este trabajo de investigación se basa en la necesidad de comprender el impacto del fortalecimiento de las habilidades de comunicación, en el desarrollo del liderazgo de los estudiantes de los posgrados de la universidad EAN.

6. Marco Teórico

Se exponen conceptos clave como definiciones, estilos y teorías del liderazgo, así como su influencia en la comunicación empresarial. Se destaca la naturaleza multifacética del liderazgo y se analiza su desarrollo como un proceso continuo. Además, se examinan estrategias organizacionales para fomentar el desarrollo de habilidades de comunicación. Se considera también el impacto de diferentes estilos de liderazgo en el compromiso académico, la satisfacción laboral y el desempeño institucional, en este contexto, se consideró el caso específico de los posgrados de la Universidad EAN, entendiendo cómo sus conceptos y prácticas teóricas se aplican y se relacionan con la actividad laboral de los graduados de dichos posgrados.

6.1. El liderazgo:

El liderazgo es fundamental en el entorno empresarial actual, en este campo el liderazgo efectivo es crucial para dirigir equipos hacia el logro de objetivos específicos en un entorno dinámico. Se exploraron las conexiones entre el liderazgo, la gestión de proyectos, la innovación y los procesos creativos, identificando cómo ciertos estilos de liderazgo pueden afectar las capacidades de comunicación de los profesionales.

En el contexto del proyecto propuesto, el liderazgo se concibe como un proceso dinámico y multifacético que va más allá de simplemente ocupar una posición de autoridad, según (Northouse, 2018), el liderazgo implica la capacidad de influenciar en otros de manera efectiva para alcanzar objetivos compartidos. Esta definición resalta la naturaleza interactiva del liderazgo donde la comunicación, la motivación y la dirección son elementos sumamente relevantes, adicionalmente se reconoce que el liderazgo no se limita a una sola persona, sino que puede manifestarse en diferentes niveles y contextos dentro de una organización. Ahora bien, en este contexto es muy importante entender cómo funciona el desarrollo del liderazgo, (Flores Perez & Gutierrez Nuñez, 2023) en su artículo “Liderazgo emprendedor y compromiso con el

proceso creativo para la innovación” exponen que el desarrollo de habilidades de liderazgo es un proceso continuo que implica una combinación de educación formal, experiencia práctica y autorreflexión. Para conseguir esto las organizaciones pueden implementar una variedad de estrategias y prácticas para facilitar el desarrollo de liderazgo entre sus empleados. Esto puede incluir programas de capacitación en liderazgo que cubran temas como la comunicación efectiva, la gestión del tiempo, la resolución de conflictos y el trabajo en equipo. Además, la mentoría y el coaching ejecutivo pueden proporcionar a los líderes orientación personalizada y apoyo para identificar y abordar áreas de mejora. La retroalimentación (feedback) también puede ser una herramienta valiosa para ayudar a los líderes a comprender mejor su impacto en los demás y a identificar oportunidades para el crecimiento y el desarrollo profesional.

En la sociedad actual, el conocimiento se ha mostrado como la principal fuente de ventaja competitiva tanto a nivel nacional como organizacional, influenciando directamente en el desarrollo económico y social (Bernasconi & Rodríguez Ponce , 2018). Esta premisa muestra la importancia del capital humano avanzado generado en instituciones de educación superior para la innovación, la productividad y el progreso. El liderazgo es un tema ampliamente estudiado y debatido en el ámbito académico y para comprender mejor este concepto y su relación con la comunicación, es importante tener en cuenta algunas definiciones clave en sus tipos, de acuerdo a las investigaciones de (Mukherjee, 2016) y (Henkel, 2016), se reconoce que diferentes estilos de liderazgo impactan en el compromiso académico, la satisfacción laboral y el desempeño tanto individual como institucional. (Bernasconi & Rodríguez Ponce , 2018). Los estilos de liderazgo se dividen en tres dimensiones principales: transformacional, transaccional y laissez-faire (Guirriman, Neumann, Rejas, & Rodríguez Ponce, 2016) Mientras el liderazgo transformacional se centra en la inspiración, la innovación y la consideración individual, el transaccional establece acuerdos claros y monitorea el desempeño, y el laissez-faire evita la toma de decisiones y la dirección activa. (Bernasconi & Rodríguez Ponce , 2018). El liderazgo es un tema ampliamente estudiado y debatido en el ámbito académico y para comprender mejor este concepto y su relación con la comunicación, es importante tener en cuenta algunas definiciones clave en sus tipos, de acuerdo a las investigaciones de (Mukherjee, 2016) y (Henkel, 2016), se reconoce que diferentes estilos de liderazgo impactan en el compromiso académico, la satisfacción laboral y el desempeño tanto individual como institucional. (Bernasconi & Rodríguez Ponce , 2018). Los

estilos de liderazgo se dividen en tres dimensiones principales: transformacional, transaccional y laissez-faire (Guirriman, Neumann, Rejas, & Rodríguez Ponce, 2016) Mientras el liderazgo transformacional se centra en la inspiración, la innovación y la consideración individual, el transaccional establece acuerdos claros y monitorea el desempeño, y el laissez-faire evita la toma de decisiones y la dirección activa. (Bernasconi & Rodríguez Ponce , 2018).

Así mismo, se deben tener en cuenta las características propias de los líderes en la sociedad actual, ya que desde los años setenta, el desempeño de la mujer como líder ha sido más notorio y de acuerdo con los papeles ejecutados, tienen rasgos particulares que aportan al perfil general del líder (Ezcurra, Tamara , Sevillano , Mejía, & Cabrejos, 2022); se implementa el término de empoderamiento, como tendencia social en las mujeres, el cual potencializa su función en diferentes ambientes, tomando como ejemplo el estudio de respecto a un grupo de mujeres refugiadas en España (Mut Montalva, 2020)

6.2. El liderazgo y las habilidades de comunicación:

Ahora bien, una vez definidos de forma básica los tipos de liderazgo se procede a entender como estos interactúan con las habilidades de comunicación. La comunicación desempeña un papel fundamental en el liderazgo, los líderes deben tener habilidades desarrolladas de comunicación para transmitir ideas, instrucciones y visiones de manera clara y convincente a los miembros del equipo. Por otro lado, también es una habilidad esencial para los líderes, esta capacidad les permite lograr acuerdos y resolver conflictos de manera eficiente y rápida. Un líder hábil para la comunicación puede encontrar soluciones mutuamente beneficiosas que satisfagan las necesidades de todas las partes involucradas (Seade Mejía & Padilla Pesántez, 2023).

La comunicación implica la transmisión efectiva y eficiente de ideas, objetivos y visiones a los miembros de un equipo, que son indispensables para alcanzar el éxito. Los líderes, como figuras clave en este proceso, deben ser capaces de comunicarse de manera clara, precisa y persuasiva, aprovechando una amplia variedad de recursos y estrategias comunicativas. Estas estrategias pueden incluir el uso del lenguaje verbal, no verbal y la escucha activa, que en conjunto permiten transmitir mensajes claros y captar la atención y el interés de quienes los escuchan. La comunicación eficaz también implica la capacidad de establecer canales de

comunicación bidireccionales, donde se fomente la retroalimentación y se promueva el intercambio de ideas lo que a su vez crea un ambiente de confianza y colaboración que es fundamental para el crecimiento y desarrollo de un equipo exitoso (Coronel, 2023). De esta manera, la comunicación bidireccional permite obtener diferentes perspectivas y enfoques, lo que enriquece la toma de decisiones y el logro de los objetivos comunes. Es importante destacar también que un buen líder debe ser capaz de utilizar la comunicación como una herramienta estratégica para motivar, inspirar y alinear a su equipo hacia el logro de los objetivos comunes. Mediante la comunicación efectiva, el líder puede transmitir su visión y valores, generar un sentido de propósito compartido y promover la cohesión y el compromiso del equipo. (Romero, 2023).

Por otro lado, la negociación es igualmente una habilidad de comunicación esencial para los líderes, ya que permite resolver conflictos de manera efectiva, alcanzar acuerdos mutuamente beneficiosos y tomar decisiones estratégicas que impulsen el crecimiento y éxito de las organizaciones. El liderazgo y la comunicación se relacionan estrechamente con la negociación, ya que los líderes deben negociar con sus seguidores, otros líderes, stakeholders y diferentes partes interesadas en el ámbito empresarial (Ezcurra, Tamara , Sevillano , Mejia, & Cabrejos, 2022). Esta habilidad implica la capacidad de identificar intereses comunes, gestionar diferencias y buscar soluciones innovadoras que beneficien a todas las partes involucradas, fomentando así un ambiente de colaboración y respeto mutuo. Un líder hábil puede influenciar positivamente en los resultados y generar un ambiente favorable al logro de los objetivos del equipo y la organización en general. La capacidad para comunicarse de manera efectiva y comprender las necesidades y preocupaciones de cada parte para encontrar puntos de acuerdo y construir relaciones duraderas y exitosas es fundamental para el éxito de un líder (Santa Fajardo, Macias, Bom Camargo, & Fajardo, 2021). Además, un líder negociador debe tener capacidades para manejar situaciones difíciles, manteniendo la calma y buscando soluciones creativas que beneficien a todas las partes involucradas, evitando así posibles conflictos futuros. Los líderes quienes dominan el arte de la negociación son capaces de influir en los resultados y generar un impacto positivo en su equipo y organización, trabajando en pro de los objetivos comunes y asegurando un futuro exitoso y sostenible. (Santa Fajardo, Macias, Bom Camargo, & Fajardo, 2021)

6.3. Habilidades directivas esenciales

De acuerdo con la investigación de (Whetten & Cameron, 2011), se identificaron las características más representativas de las habilidades directivas; estas son conductuales, son conjuntos identificables de acciones que los individuos llevan a cabo y que conducen a ciertos resultados (estas habilidades pueden ser observadas por otros). Segundo, son controlables (el mismo individuo puede demostrar, practicar, mejorar o limitar las habilidades), tercero, se pueden desarrollar (el desempeño se puede mejorar por medio de la práctica y de la retroalimentación porque se puede progresar de menor a mayor competencia en las habilidades), cuarto, están interrelacionadas y se traslapan (es difícil demostrar una sola habilidad aislada de los demás, porque no son comportamientos simplistas y repetitivos, sino conjuntos integrados de respuestas complejas; los directivos eficaces, en particular, deben confiar en combinaciones de habilidades para alcanzar los resultados deseados, esto permite que haya flexibilidad en el manejo de diversas situaciones); finalmente, a veces son contradictorias y paradójicas (no todas las habilidades directivas fundamentales tienen una orientación suave y humanista, ni todas son impulsoras y marcan una dirección; no están orientadas exclusivamente hacia el trabajo en equipo o hacia las relaciones interpersonales, ni exclusivamente hacia el individualismo o el carácter técnico. Generalmente los directivos más eficaces suelen poseer una variedad de habilidades y alguna de ellas parecen incompatibles).

Las habilidades más eficaces de acuerdo con el estudio son las siguientes:

1. Comunicación verbal (incluye escuchar)
2. Manejo del tiempo y del estrés
3. Manejo de decisiones individuales
4. Reconocimiento, definición y solución de problemas
5. Motivación e influencia en los demás
6. Delegación
7. Establecimiento de metas y de una visión
8. Autoconocimiento
9. Formación de equipos
10. Manejo de conflictos

6.4. Inteligencias múltiples en el contexto gerencial

La situación actual (tiempos post pandémicos, guerras internacionales) impacta las formas de gerenciar y por ello se sugiere que las personas pueden interactuar de acuerdo con las propuestas de modelos de inteligencia aplicadas de acuerdo con la personalidad de los líderes:

Inteligencia lógico-matemática (para trabajar en análisis de entornos externos e internos y así generar estrategias), inteligencia lingüística (escenarios donde se requiere de una buena oratoria y en la construcción de informes donde se indique la situación actual de la empresa), inteligencia espacial (creación de proyectos innovadores y creativos en beneficio de nuevos emprendimientos para la organización), inteligencia musical (sentimientos y estado de ánimo que permite motivar en la realización de las actividades, además de buscar un espacio para la integración y recreación en las horas no laborales, logrando una mayor adaptación y aceptación del grupo de trabajo), inteligencia cinestésica corporal (garantizando momentos deportivos y recreativos los colaboradores pueden desarrollar esta inteligencia porque la salud es importante, el equilibrio cuerpo y mente para que la persona pueda rendir con las actividades exigidas y desarrolle todas estas múltiples inteligencias en pro de la institución), inteligencia intrapersonal (representa la habilidad que posee la persona para conocerse y permite autorregular su conducta en beneficio de todos en su lugar de trabajo, además procura que los miembros de la empresa sean más asertivos haciendo posible que sus propios conocimientos de sí mismo aporten para el desempeño y desarrollo de las actividades y responsabilidades dentro de la organización), inteligencia interpersonal (son capaces de relacionarse natural y espontáneamente con los demás, mantiene por mucho más tiempo vínculos sociales y organizacionales, son comprensibles y desarrollan la capacidad de la escucha; esto permite que los colaboradores desarrollen buenas relaciones sociales, se expresen fluidamente en un contexto de reconocimiento y de respeto que permite mejorar el ambiente laboral practicando la escucha activa e incentivando a que el trabajo en equipo sea más efectivo, empático, comunicativo y eficaz) y finalmente la inteligencia naturalista pictórica (ayudara al trabajo en equipo debido a la implementación de un tipo de metodología que se basa en el diagnóstico, percepción y comprensión de la naturaleza aplicada al diseño, creación e innovación de ideas y proyectos organizacionales motivando al dinamismo e interés grupal para la creatividad y el emprendimiento). (Reyes, 2022)

6.5. Contexto de la Universidad EAN:

La Universidad EAN se fundó en los años sesenta (60) para formar empresarios y fomentar el emprendimiento logrando que en 1999 el programa de Administración de Empresas fuera el primero reconocido por su calidad académica en el país. En 2006, la institución pasó a llamarse Universidad EAN, marcando una nueva etapa en su evolución y en el 2013 recibió la acreditación en Alta Calidad por parte del Ministerio de Educación Nacional (Universidad EAN, 2024). Muchos profesionales se han interesado en estudiar especializaciones allí, considerando que para las diferentes profesiones existen múltiples aplicaciones como el alcance de los objetivos y la necesidad de controlarlos en función del tiempo. El liderazgo también ha sido una de las bases fundamentales de la universidad y más aún para los posgrados, por lo cual es importante realizar evaluaciones e investigaciones acerca de cómo al estudiar las especializaciones, se busca potenciar el liderazgo están generando un impacto en los estudiantes.

7. Metodología

7.1. Primer Nivel

7.1.1. Enfoque

Este proyecto de investigación adopta un enfoque mixto, que fusiona las fortalezas de los métodos cuantitativos y cualitativos para lograr una comprensión más exhaustiva del problema de investigación. El enfoque mixto se considera el más apropiado debido a varios motivos:

En primer lugar, el problema de investigación se centra en entender las experiencias y significados atribuidos a la comunicación en los posgrados de la Universidad EAN, lo que demanda una aproximación que integre distintas perspectivas. Además, el enfoque mixto permite la triangulación, combinando diferentes fuentes de datos y métodos de análisis para reforzar la fiabilidad de los resultados. Asimismo, ofrece una visión más completa del fenómeno estudiado al integrar tanto datos cuantitativos como cualitativos. Por último, su flexibilidad permite adaptar

la investigación conforme avanza, recurriendo a diversas fuentes de información y empleando diferentes técnicas de investigación. (Ascona & Mencia, 2023).

Es importante destacar que en este proyecto se emplean herramientas de naturaleza cualitativa, como observaciones, revisión de documentos, encuestas, con el propósito de obtener una recopilación detallada de datos sobre los objetos de estudio. Estas herramientas permiten capturar percepciones, experiencias y opiniones de los miembros de los grupos de trabajo de los proyectos seleccionados en la muestra, al mismo tiempo que se identifican ventajas y desventajas de cada metodología analizada en la gestión de proyectos. Además, este proyecto incluye elementos propios del análisis cuantitativo al utilizar mediciones numéricas para comprender, sistematizar e interpretar las percepciones de los encuestados respecto a las metodologías, como se detallará en las variables seleccionadas. Este enfoque permite recopilar datos que contribuyen a una evaluación objetiva y rigurosa del objeto de estudio.

7.1.2. Alcance

El alcance adoptado para este proyecto es descriptivo, no experimental y con una parte documental ya que busca las propiedades y las características de los estudiantes definidos en la unidad de estudio, es decir únicamente pretende medir o recoger la información sobre los conceptos que se definieron y variables que se definirán a continuación para llegar a unos resultados que permitan realizar un análisis de tipo cualitativo y cuantitativo. Es no experimental, ya que no se llevarán a cabo manipulaciones de variables independientes y con una parte documental ya que se revisarán fuentes de información ya existentes, como documentos, registros o bases de datos. Para complementar la descripción del estudio, se emplean variables bien definidas y caracterizadas para obtener una visión detallada del caso, respaldado por la revisión exhaustiva en el marco teórico presentado anteriormente.

7.1.3. Diseño

7.1.3.1. Diseño Descriptivo:

La investigación descriptiva es una herramienta sumamente importante y usada, esta se enfoca en observar y detallar las características de un grupo de personas, objetos o eventos. Su

principal objetivo es ofrecer una representación precisa de la situación tal como se presenta en el momento del estudio, sin indagar en las razones detrás de las observaciones. Este tipo de investigación recopila datos y los organiza para proporcionar una visión clara de lo que está ocurriendo, utilizando técnicas como la clasificación y el resumen. (Arias, 2024). De acuerdo con este planteamiento y con el enfoque de esta investigación que tiene una parte de carácter mixto se pretende recopilar una información donde se pretende determinar el impacto del desarrollo del liderazgo en los estudiantes sin modificar su situación sino más bien describiéndola en primer lugar desde las palabras y respuestas abiertas y en segundo lugar para la parte cuantitativa y a partir de los resultados de las encuestas se emplearán medidas como la media, la variabilidad y otras estadísticas para mejorar la comprensión del tema de estudio y poder llegar a conclusiones.

7.1.3.2. Diseño No Experimental:

La investigación no experimental implica observar fenómenos en su contexto natural sin modificar intencionadamente las variables independientes. En lugar de eso, se analizan los fenómenos tal como ocurren naturalmente. Los sujetos del estudio, en este caso los estudiantes de posgrado de la universidad no son expuestos a condiciones o estímulos específicos, sino que son observados en su entorno natural de trabajo y académico, situaciones que ya existen y que no son modificadas. (Agudelo, Aigner, & Ruiz, 2008). Las variables independientes que se trataron y que sirvieron como mecanismo ya han ocurrido y no pueden ser manipuladas, ya no se tiene control directo sobre ellas. En esta investigación, el análisis y las conclusiones sobre las relaciones entre variables se hacen sin intervenir directamente, observando a través del mecanismo de la encuesta cómo se desarrollan naturalmente cada uno en su contexto y después de haber adquirido los conocimientos y haber pasado por todo lo que conlleva el curso.

Ahora bien, reiterando que este tiene un enfoque mixto con características tanto cuantitativas como cualitativas se estableció el diseño de la siguiente manera:

7.1.3.2.1. Recolección de Información:

Se utilizaron métodos cuantitativos; se emplearon encuestas como un instrumento de medición para obtener información numérica sobre las variables definidas y así mismo se realizó un análisis cualitativo de los resultados de las encuestas realizadas.

7.1.3.2.2. Análisis de Datos:

Se realizaron análisis temáticos de las de las encuestas, identificando patrones, temas y tendencias en las respuestas que se obtuvieron. Los datos numéricos recopilados mediante las encuestas se tabularon y analizaron utilizando métodos estadísticos descriptivos, como promedios, medianas y desviaciones estándar. Se realizó un análisis detallado para determinar las relaciones entre variables cuantitativas y determinar la fuerza y dirección de estas relaciones y tener una comprensión más completa del caso estudiado.

7.1.3.2.3. Integración de datos y búsqueda de estrategias

Una vez realizada la recolección de información completa y relevante, así como el análisis de datos de la forma en que se mencionó anteriormente, se procedió con la etapa del establecimiento de precisiones y conclusiones que son el resultado final del trabajo de investigación junto con el establecimiento de estrategias pertinentes para fortalecer los programas de posgrados y con ello las habilidades de comunicación en el desarrollo del liderazgo en el ambiente académico y laboral.

7.1.4. Definición de las variables

Las variables que se midieron fueron las siguientes, junto con su forma de medición correspondiente, teniendo en cuenta que los enfoques que se trabajaron fueron de tipo mixto (cualitativo y cuantitativo):

- Inteligencia emocional
- Comunicación efectiva, comunicación asertiva
- Pensamiento crítico-analítico

Tabla 1 Definición de Variables

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES
INTELIGENCIA EMOCIONAL			
Reconocimiento de emociones	Reconocimiento de los propios estados de ánimo, recursos e intuiciones.	Autovaloración y apertura Autoconocimiento	Completamente en desacuerdo En desacuerdo Ligeramente en desacuerdo Ligeramente de acuerdo De acuerdo Completamente de acuerdo
Autorregulación (manejo del estrés)	Manejo propio de los estados de ánimo, impulsos y recursos	Eliminación de factores estresantes Desarrollo de elasticidad Manejo a corto plazo	Completamente en desacuerdo En desacuerdo Ligeramente en desacuerdo Ligeramente de acuerdo De acuerdo Completamente de acuerdo
Motivación a los demás	Tendencias emocionales que facilitan el cumplimiento de las metas establecidas	Impulso de logro Compromiso Iniciativa Optimismo	Completamente en desacuerdo En desacuerdo Ligeramente en desacuerdo Ligeramente de acuerdo De acuerdo Completamente de acuerdo
Facultamiento y delegación	Hacer participar al equipo de trabajo para lograr un objetivo	Facultar Delegar	Completamente en desacuerdo En desacuerdo Ligeramente en desacuerdo Ligeramente de acuerdo De acuerdo Completamente de acuerdo
formación de equipos y trabajo en equipo	Convocar al personal para hacer parte del equipo de trabajo para lograr un objetivo	Liderar equipos afiliación al equipo Trabajo de equipo	Completamente en desacuerdo En desacuerdo Ligeramente en desacuerdo Ligeramente de acuerdo De acuerdo Completamente de acuerdo
Liderar un cambio positivo	Influenciar en el equipo de trabajo	Promover una dirección positiva	Completamente en desacuerdo En desacuerdo Ligeramente en desacuerdo

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES
	para lograr un objetivo con una motivación positiva	Liderar un cambio positivo Movilizar a los demás	Ligeramente de acuerdo De acuerdo Completamente de acuerdo
COMUNICACIÓN EFECTIVA/ASERTIVA			
Comunicación con apoyo	Expresión a través de la palabra, hacia compañeros de un mismo equipo	Coaching y orientación Retroalimentación negativa eficaz Comunicación con apoyo	Completamente en desacuerdo En desacuerdo Ligeramente en desacuerdo Ligeramente de acuerdo De acuerdo Completamente de acuerdo
Ganar poder e influencia	Capacidad para ejercer un cambio en la manera de trabajar o de pensar	Ganar poder Ejercer influencia	Completamente en desacuerdo En desacuerdo Ligeramente en desacuerdo Ligeramente de acuerdo De acuerdo Completamente de acuerdo
PENSAMIENTO CRITICO-ANALÍTICO			
Solución creativa de problemas	Implementar una metodología alternativa para evitar la generación de conflicto	Solución racional de problemas Solución creativa de problemas promoción de innovación y creatividad	Completamente en desacuerdo En desacuerdo Ligeramente en desacuerdo Ligeramente de acuerdo De acuerdo Completamente de acuerdo
Manejo de conflictos	Controlar la situación negativa presentada entre los miembros del equipo	Iniciar Responder Mediar	Completamente en desacuerdo En desacuerdo Ligeramente en desacuerdo Ligeramente de acuerdo De acuerdo Completamente de acuerdo

7.1.5. Población

La investigación se llevó a cabo en la ciudad de Bogotá, pero esto no excluye a otros estudiantes de la universidad EAN quienes se encuentran en otras ciudades de Colombia o países quienes cursen los programas de posgrados de manera virtual o presencial en los últimos 4 años, sin discriminación de género o edad, de acuerdo con el área de registro y control esta población se totaliza en 3330 estudiantes quienes han cursado esta unidad de estudio en los periodos comprendidos del 2020-2 2021-1, 2021-2, 2022-1, 2022-2 2023-1, 2023-2 y 2024-1.

7.1.6. Muestra

Para calcular la muestra se tuvieron en cuenta las siguientes variables:

- Margen de error
- Tamaño de la población
- Nivel de confianza
- Varianza.

Como ya se conoce, la población es de 3330 estudiantes.

El margen de error se refiere al grado de error que sea aceptado en el estudio, este valor se debe expresar siempre en termino medios para el trabajo de investigación se fijó este valor en +/- 2% (Mas o menos Dos por ciento).

El valor fijado para el nivel de confianza, el cual se refiere a cuánta confianza se desea tener en que la media real se encontrará dentro del margen de error. Los intervalos de confianza más comunes son de un 90 %, un 95 % y un 99 % de confianza., se fijó con un valor del 90% esta se traduce a 1,65 (Puntuación Z).

Para la varianza la cual significa la probabilidad que ocurra o no el evento, para la muestra, dado que en este momento no se ha realizado la encuesta, se fija en un 50% (0,5).

Con el valor de las variables definidas se aplicó la siguiente fórmula:

Figura 1 Fórmula y resultados para el cálculo del tamaño de la muestra

$$n = \frac{N \cdot (Z^2) \cdot p \cdot q}{e^2 \cdot (N-1) + (Z^2) \cdot p \cdot q}$$

n =	Tamaño de la muestra	e =	Margen de error
N =	Tamaño población	p =	Probabilidad de que ocurra el evento
Z =	Para metro estadístico que depende del nivel del confianza	q=(1-p)	Probabilidad de que no ocurra el evento

Población Finita/Conocida	
Nivel de Confianza	95%
Z	1,96
p	50%
q	50%
E	2%
N	3330
n	1396

Elaboración propia con base en modelos estadísticos establecidos

El cálculo de esta fórmula da como resultado una muestra de 1396 estudiantes quienes han cursado esta unidad de estudio en los periodos comprendidos del 2020-2 2021-1, 2021-2, 2022-1, 2022-2 2023-1, 2023-2 y 2024-1.

7.2. Segundo Nivel

7.2.1. Selección de métodos o instrumentos para recolección de información

El instrumento de recolección de datos elegido es un cuestionario de preguntas cerradas. De acuerdo con las variables identificadas, se eligieron las preguntas aplicadas a casos cotidianos en el entorno laboral y personal, desde donde se puede evaluar el comportamiento de la persona, relacionado con el objeto de estudio.

En el instrumento diseñado se encuentra la introducción, el propósito del instrumento y la duración de diligencia de este; se compone de preguntas donde se elige entre: “Completamente en desacuerdo”, “En desacuerdo”, “Ligeramente en desacuerdo”, “Ligeramente de acuerdo”, “De acuerdo”, “Completamente de acuerdo”.

7.2.2. Técnicas de análisis de datos

Las técnicas utilizadas para el análisis de datos según (Alteryx, 2024) se dividen en los siguientes pasos y fases:

- Entrada de datos
- Preparación de Datos
- Exploración de datos
- Enriquecimiento de datos
- Ciencias de datos
- Business Intelligence (Power BI)
- Generación de informes
- Optimización

En esta investigación durante el análisis de datos, se aplicaron diferentes procedimientos contemplando las fases mencionadas anteriormente; en primer lugar, se clasificó la información, donde se pudieron aclarar o afirmar los datos a trabajar de acuerdo al tamaño de la muestra o al grupo escogido de muestra para que los resultados tengan mayor confiabilidad; se continuó con el tamizaje de la muestra donde se le dio una clasificación en importancia a las preguntas usadas en la encuesta con sus valores cuantitativos y cualitativos; luego de estos se registraron estos datos, empleando las variables escogidas como los promedios, mediana y moda y los que en la rúbrica se emplearon para su clasificación análisis y obtención de resultados.

Se continuó con la tabulación de los datos realizando una tabla o cuadro de interpretación más sencillo de leer y comprender, donde se obtuvieron resultados más claros de las preguntas usadas en la encuesta y se pudieron conocer las opiniones y situaciones de análisis del grupo de muestra en el impacto del fortalecimiento de las habilidades de comunicación, en el

desarrollo del liderazgo de los estudiantes de los posgrados de la universidad EAN, y finalmente se obtuvieron las conclusiones de los datos obtenidos para lograr responder le pregunta problema del inicio del proyecto de investigación.

En la fase de clasificación de la información se utilizaron técnicas de análisis, síntesis y observación; dichas técnicas permitieron comprender lo que muestran los datos que ya fueron recogidos y tabulados; las herramientas para el procesamiento y análisis de los datos que se utilizaron fueron: Microsoft Excel para la obtención de los resultados de las encuestas y Power BI para el análisis de los datos obtenidos.

7.3. Tercer Nivel: Análisis de resultados y Diagnóstico

Según la encuesta PAMS; PERSONAL ASSESMENT MANAGEMENT SKILL (EVALUACION PERSONAL DE HABILIDADES DIRECTIVAS), se realizó el siguiente análisis para cada pregunta realizada a la población definida; la interpretación de resultados se realizó por variables o áreas de habilidad, que se valoraron desde el autoconocimiento, es decir, el instrumento u encuesta se resolvió con el análisis del entrevistado.

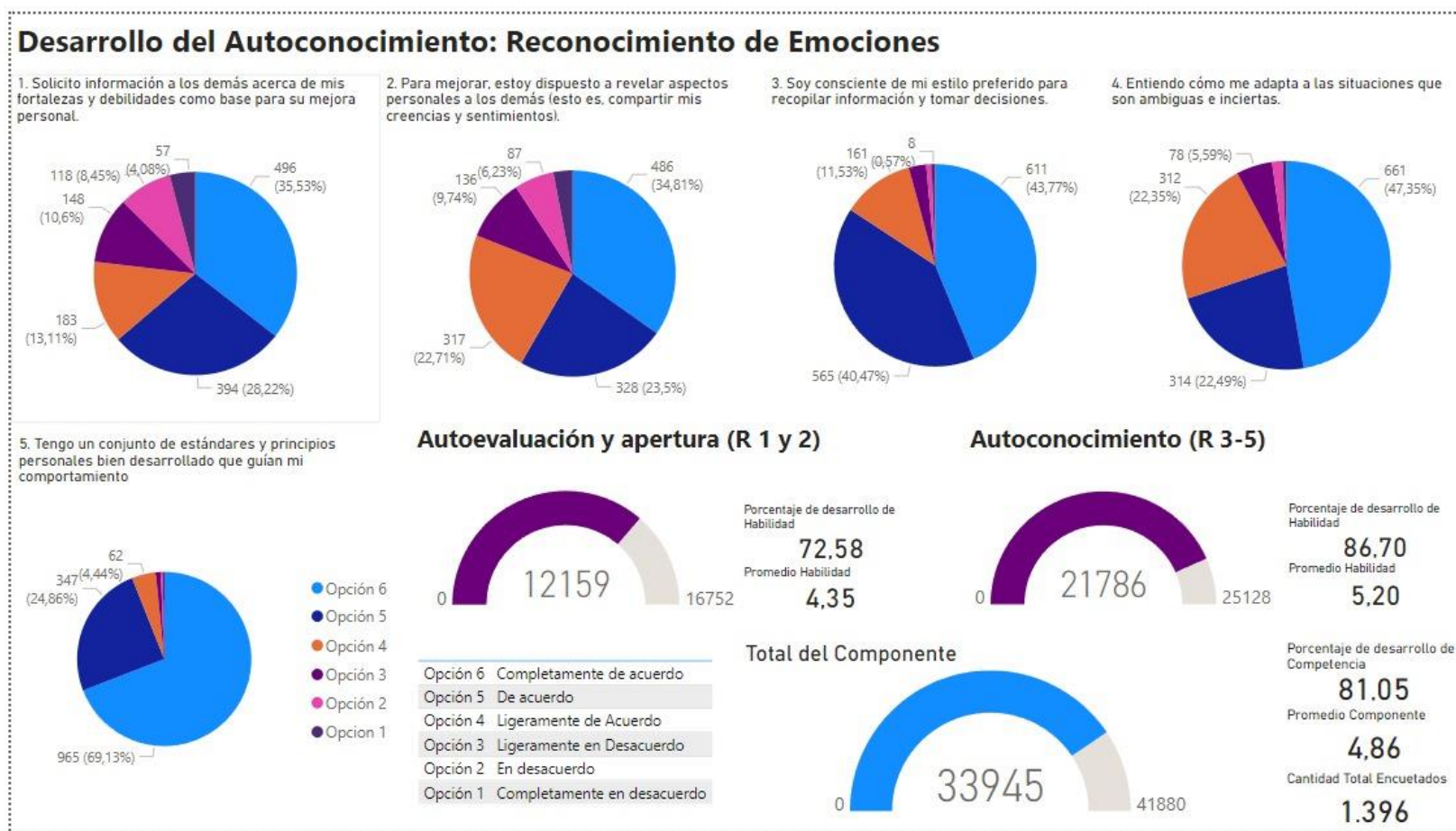
INTELIGENCIA EMOCIONAL

Abarca las siguientes áreas:

- Reconocimiento de emociones
- Autorregulación (manejo del estrés)
- Motivación a los demás
- Facultamiento y delegación
- formación de equipos y trabajo en equipo
- Liderar un cambio positivo

7.3.1. Componente 1: Desarrollo de Autoconocimiento: Reconocimiento de Emociones.

Figura 2 Resultados Desarrollo de Autoconocimiento: Reconocimiento de Emociones



Elaboración propia con base en el instrumento encuesta PAMS y los resultados obtenidos

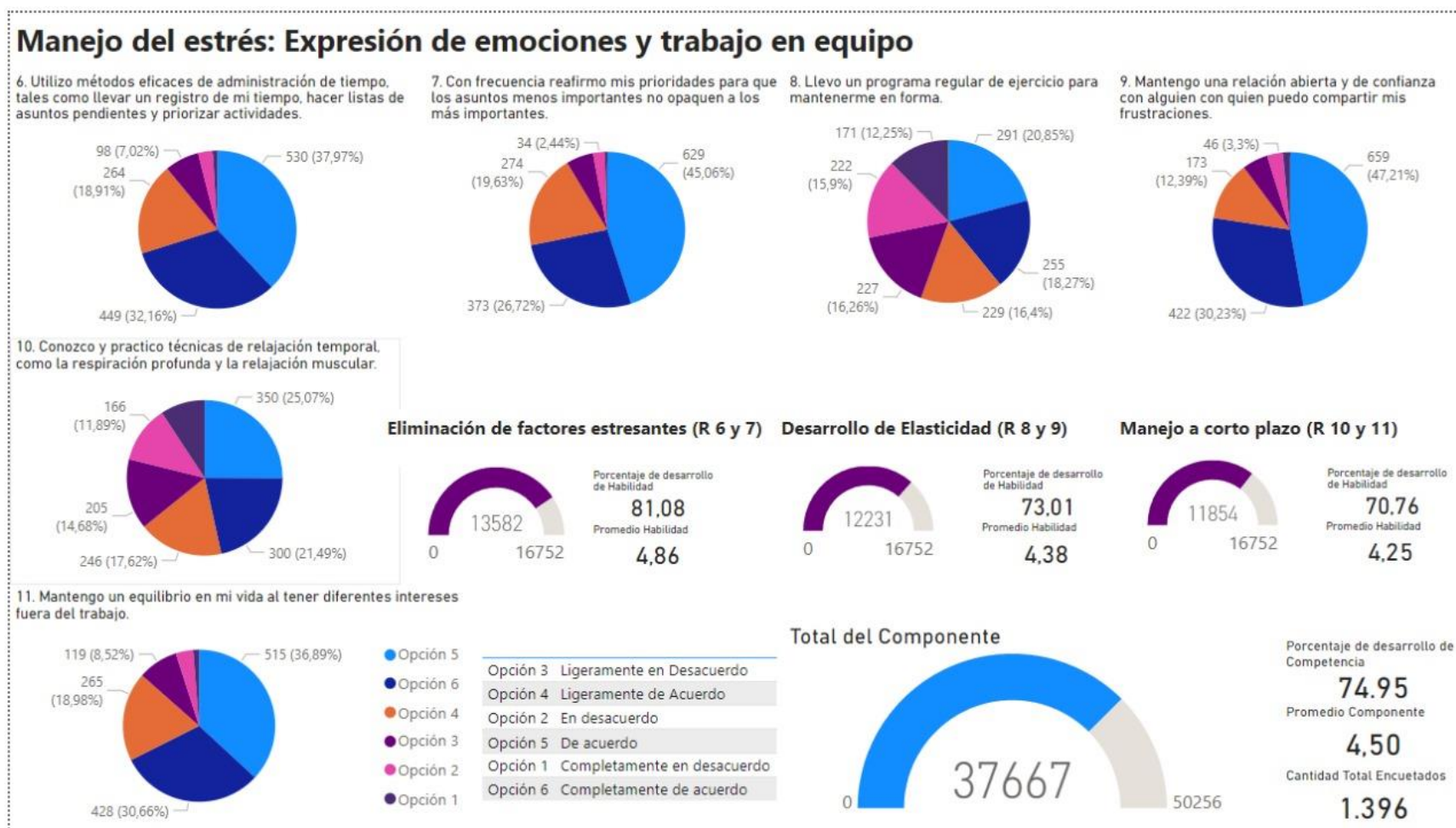
La primera área de habilidad es el “desarrollo del autoconocimiento”, donde se evidenció que el 81,05% de los entrevistados reconocen sus emociones. De esta habilidad se derivan dos componentes: Autoevaluación y apertura y Autoconocimiento:

- ✓ Autoevaluación y apertura: los encuestados desarrollan un 72,58 % de esta habilidad, esto quiere decir que estos se encuentran dispuestos a reconocer sus fortalezas y debilidades, y se sienten cómodos compartiendo detalles sobre su espiritualidad y emociones; adicionalmente el promedio de la habilidad se encuentra en un 4.35, esto quiere decir que los entrevistados eligieron entre “ligeramente de acuerdo” y “de acuerdo”

- ✓ Autoconocimiento: los encuestados desarrollan un 86.70 % de esta habilidad, esto quiere decir que estos comprenden los motivos de sus comportamientos; adicionalmente el promedio de la habilidad se encuentra en un 5.20, esto quiere decir que los entrevistados eligieron entre “de acuerdo” y “completamente de acuerdo”.

7.3.2. Componente 2: Manejo de estrés: expresión de emociones y trabajo en equipo.

Figura 3 Resultados Manejo de estrés: expresión de emociones y trabajo en equipo



Elaboración propia con base en el instrumento encuesta PAMS y los resultados obtenidos

La segunda área de habilidad es el “Autorregulación (manejo del estrés)”, donde se evidencio que el 74,95% de los entrevistados expresan sus emociones y trabajan en equipo. De esta habilidad se derivan tres componentes: Eliminación de factores estresantes, Desarrollo de elasticidad y Manejo a corto plazo.

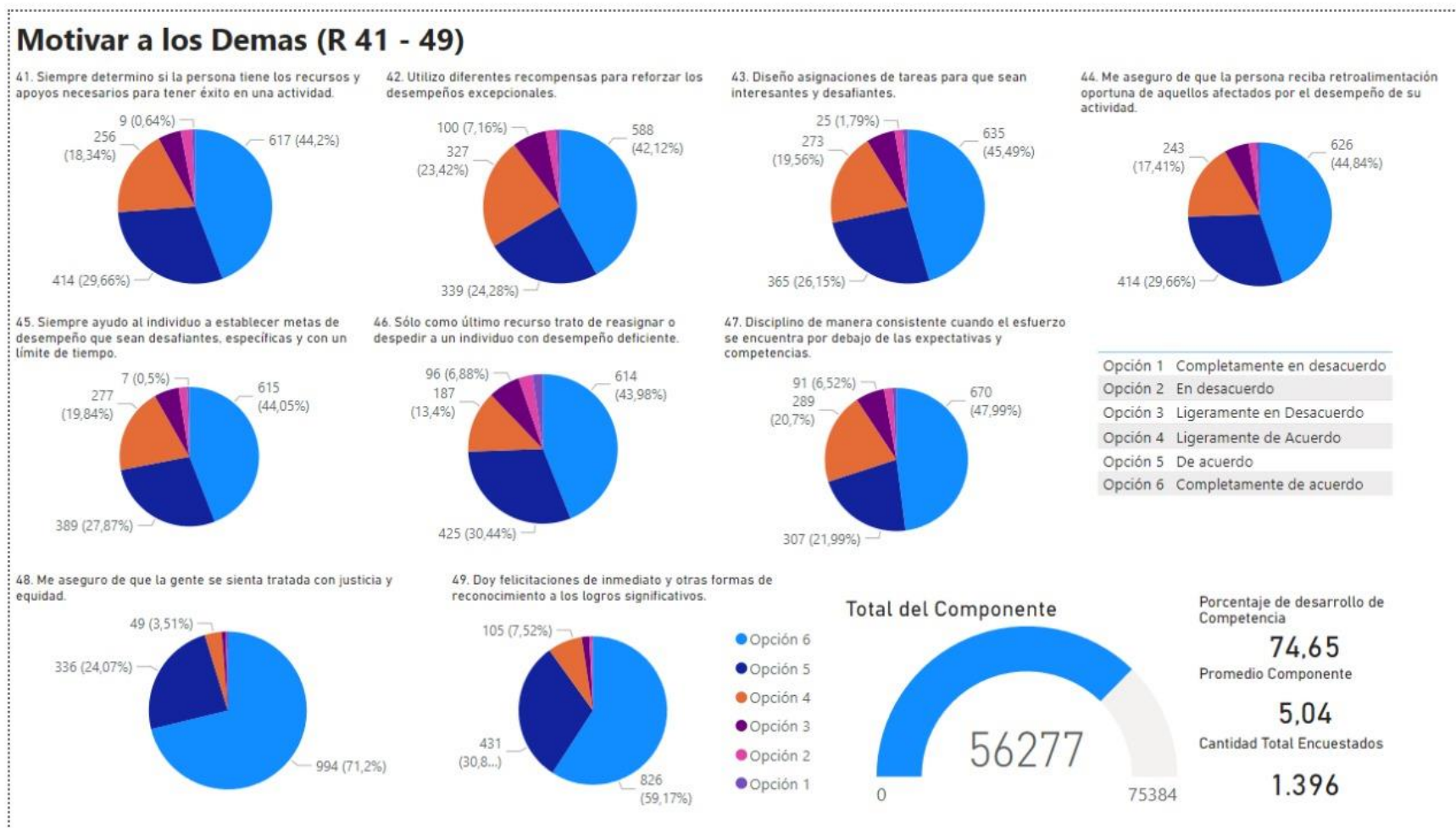
- ✓ Eliminación de factores estresantes: los encuestados desarrollan un 81,08 % de esta habilidad, esto quiere decir que estos crean entornos más saludables reduciendo factores estresantes en su vida; adicionalmente el promedio de la habilidad se encuentra en un 4.86, esto quiere decir que los entrevistados eligieron entre “ligeramente de acuerdo” y “de acuerdo”

- ✓ Desarrollo de elasticidad: los encuestados desarrollan un 73,01 % de esta habilidad, esto quiere decir que estos se vuelven más adaptable, resistentes y capaz de enfrentar los desafíos con confianza y eficacia; adicionalmente el promedio de la habilidad se encuentra en un 4.38, esto quiere decir que los entrevistados eligieron entre “ligeramente de acuerdo” y “de acuerdo”.

- ✓ Desarrollo de elasticidad: los encuestados desarrollan un 73,01 % de esta habilidad, esto quiere decir que estos se vuelven más adaptable, resistentes y capaz de enfrentar los desafíos con confianza y eficacia; adicionalmente el promedio de la habilidad se encuentra en un 4.38, esto quiere decir que los entrevistados eligieron entre “ligeramente de acuerdo” y “de acuerdo”.

7.3.3. Componente 3: Motivar a los Demas

Figura 4 Resultados Motivar a los demás

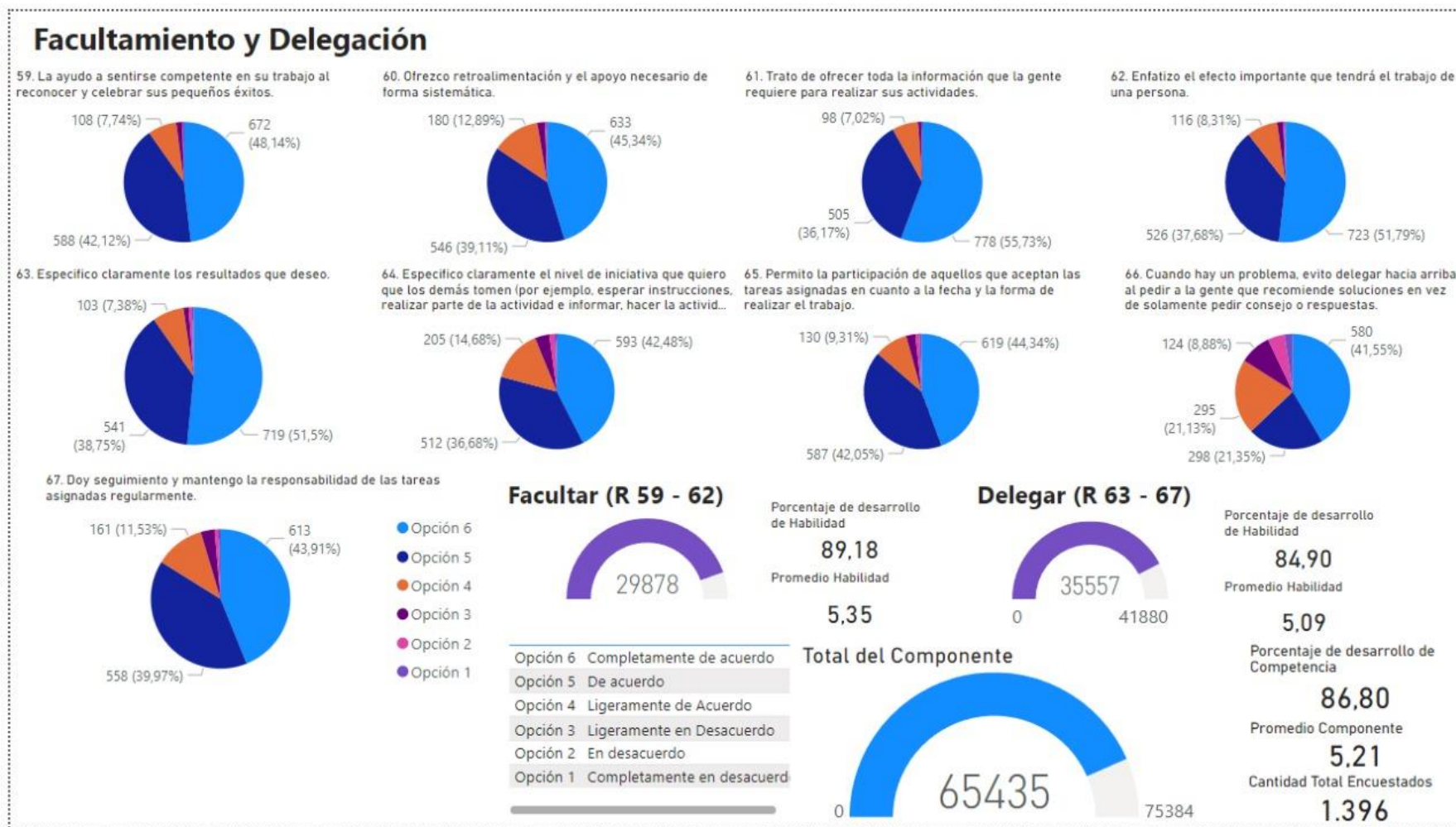


Elaboración propia con base en el instrumento encuesta PAMS y los resultados obtenidos

La tercera área de habilidad es “Motivar a los demás” donde se evidencio que el 74,65% de los entrevistados tiene un impacto positivo en el entorno en el que se desenvuelve, ayudando a que las personas se sientan valoradas, inspiradas y motivadas para alcanzar su máximo potencial. El promedio en el que se encuentra esta habilidad está en un 5,04, de lo que se puede inferir que los entrevistados eligieron entre “de acuerdo” y “completamente de acuerdo”.

7.3.4. Componente 4: Facultamiento y Delegación

Figura 5 Resultados Facultamiento y Delegación



Elaboración propia con base en el instrumento encuesta PAMS y los resultados obtenidos

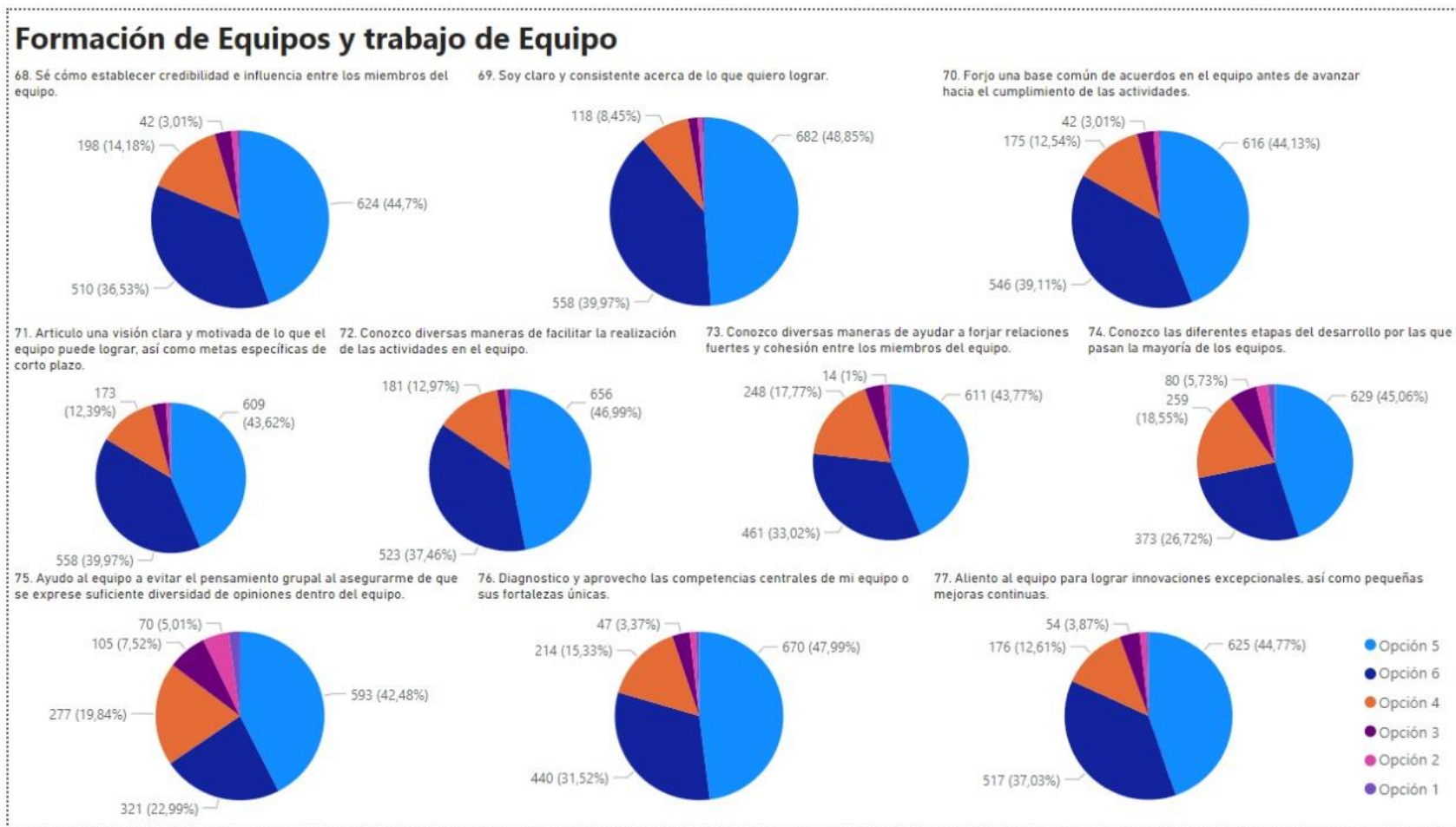
La cuarta área de habilidad es el “Facultamiento y delegación”, donde se evidenció que el 86,80% de los entrevistados otorgan autoridad y responsabilidad a los miembros de sus equipos. De esta habilidad se derivan dos componentes: Facultar y Delegar:

- ✓ Facultar: los encuestados desarrollan un 89,18 % de esta habilidad, esto quiere decir que otorgan a sus subordinados el poder de autonomía para la toma de decisiones; adicionalmente el promedio de la habilidad se encuentra en un 5.35, esto quiere decir que los entrevistados eligieron entre “de acuerdo” y “completamente de acuerdo”.

- ✓ Delegar: los encuestados desarrollan un 84.90 % de esta habilidad, esto quiere decir que estos transfieren parte de su carga de trabajo a otros, permitiéndole concentrarse en tareas estratégicas y de alto nivel; adicionalmente el promedio de la habilidad se encuentra en un 5.09, esto quiere decir que los entrevistados eligieron entre “de acuerdo” y “completamente de acuerdo”.

7.3.5. Componente 5: Formación de equipo y trabajo de equipo

Figura 6 Resultados Formación de equipo y trabajo de equipo



Elaboración propia con base en el instrumento encuesta PAMS y los resultados obtenidos

Figura 7 Resultados Formación de equipo y trabajo de equipo

Formación de Equipos y trabajo de Equipo

Liderar Equipos (R 68 y 71)



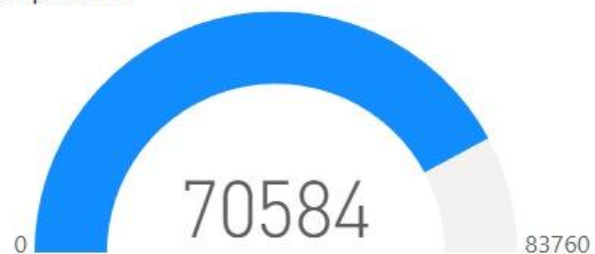
Afiliación al Equipo (R 72 - 73)



Trabajo en Equipo (R 74 - 77)



Total del Componente



Porcentaje de desarrollo de Competencia

84,27

Promedio Componente

5,06

Cantidad Total Encuestados

1.396

- Opción 3 Ligeramente en Desacuerdo
- Opción 4 Ligeramente de Acuerdo
- Opción 2 En desacuerdo
- Opción 5 De acuerdo
- Opción 1 Completamente en desacuerdo
- Opción 6 Completamente de acuerdo

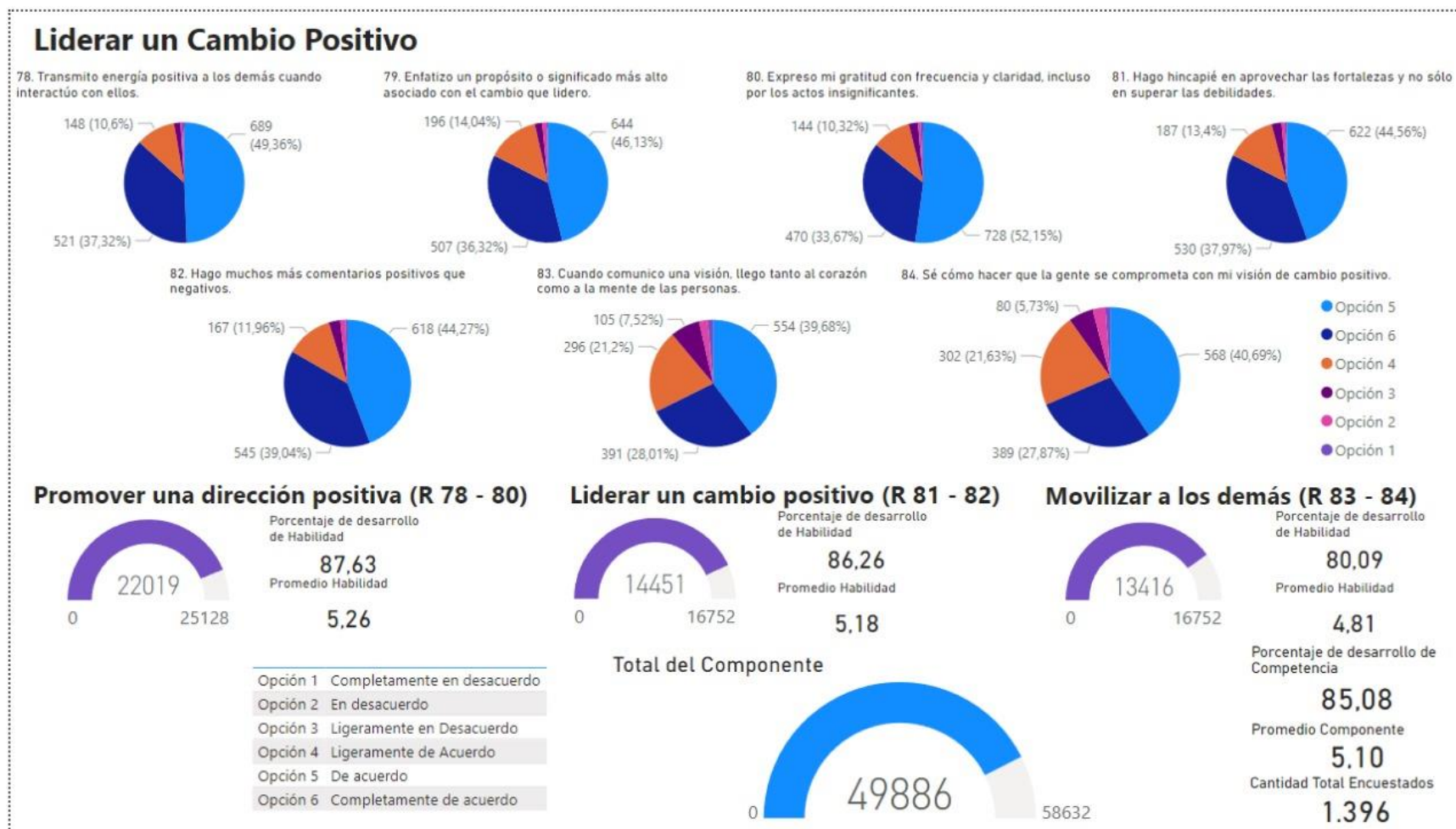
Elaboración propia con base en el instrumento encuesta PAMS y los resultados obtenidos

La quinta área de habilidad es la “Formación de equipos y trabajo de equipo”, donde se evidencio que el 84,27% de los entrevistados demuestran la capacidad de formar equipos sólidos y promover un ambiente de trabajo colaborativo. De esta habilidad se derivan tres componentes: Liderar equipos, afiliación al equipo y trabajo en equipo.

- ✓ Liderar equipos: los encuestados desarrollan un 86,66 % de esta habilidad, esto indica que estos desarrollan la habilidad de coordinar a un grupo de personas hacia el logro de objetivo mediante la inspiración la motivación gestionar conflictos entre otros; adicionalmente el promedio de la habilidad se encuentra en un 5.02, esto quiere decir que los entrevistados eligieron entre “de acuerdo” y “completamente de acuerdo”.
- ✓ Afiliación al equipo: los encuestados desarrollan un 85,02 % de esta habilidad, esto quiere decir que se desarrolla el sentido de pertenencia, conexión y compromiso emocional; adicionalmente el promedio de la habilidad se encuentra en un 5.10, esto quiere decir que los entrevistados eligieron entre “de acuerdo” y “completamente de acuerdo”.
- ✓ Trabajo de equipo: los encuestados desarrollan un 81,51 % de esta habilidad, esto quiere decir que estos desarrollan habilidades, conocimientos y experiencias que implica la colaboración de individuos para alcanzar metas en comunes de manera eficiente y efectiva; adicionalmente el promedio de la habilidad se encuentra en un 4.89, esto quiere decir que los entrevistados eligieron entre “ligeramente de acuerdo” y “de acuerdo”.

7.3.6. Componente 6: Liderar un Cambio Positivo

Figura 8 Resultados Liderar un Cambio Positivo



Elaboración propia con base en el instrumento encuesta PAMS y los resultados obtenidos

La sexta y última área de habilidad que encierra esta variable de “Inteligencia Emocional” es “Liderar un cambio positivo”, donde se evidencio que el 85,08% de los entrevistados demuestran la capacidad para inspirar y motivar a otros, así como un enfoque estratégico. De esta habilidad se derivan tres componentes: Promover una dirección positiva, liderar un cambio positivo y movilizar a los demás.

- ✓ Promover una dirección positiva: los encuestados desarrollan un 87,63 % de esta habilidad, esto indica que estos influyen en otros de manera constructiva y motivadora para avanzar hacia metas y objetivos compartidos; adicionalmente el promedio de la habilidad se encuentra en un 5.26, esto quiere decir que los entrevistados eligieron entre “de acuerdo” y “completamente de acuerdo”.
- ✓ Liderar un cambio positivo: los encuestados desarrollan un 86,26 % de esta habilidad, esto quiere decir que se desarrolla la habilidad de transformar organizaciones, comunidades por medio de un liderazgo positivo de manera efectiva; adicionalmente el promedio de la habilidad se encuentra en un 5.18, esto quiere decir que los entrevistados eligieron entre “de acuerdo” y “completamente de acuerdo”.
- ✓ Movilizar a los demás: los encuestados desarrollan un 80,09 % de esta habilidad, esto quiere decir que estos mediante la inspiración, motivación y guiar a las personas para que tomen acción hacia un objetivo en común o una causa significativa; adicionalmente el promedio de la habilidad se encuentra en un 4.81, esto quiere decir que los entrevistados eligieron entre “ligeramente de acuerdo” y “de acuerdo”.

Tabla 2 Áreas de habilidad

ÁREAS DE HABILIDAD	Reactivos	Promedio	% Desarrollo
		Encuesta	Competencia
Desarrollo de autoconocimiento	1-5	4,86	81,05
Autoevaluación y apertura	1-2	4,35	72,58
Autoconocimiento	3-5	5,20	86,7
Autorregulación (manejo del estrés)	6-11	4,50	74,95
Eliminación de factores estresantes	6-7	4,86	81,08
Desarrollo de elasticidad	8-9	4,38	73,01
Manejo a corto plazo	10-11	4,25	70,76
Motivar a los demás	41-49	5,04	74,65
Facultamiento y delegación	59-67	5,21	86,80
Facultar	59-62	5,35	89,18
Delegar	63-67	5,09	84,90
Formación de equipos y trabajo de equipo	68-77	5,06	84,27
Liderar equipos	68-71	5,2	86,66
Afiliación al equipo	72-73	5,10	85,02
Trabajo de equipo	74-77	4,89	81,51
Liderar un cambio positivo	78-84	5,1	85,08
Promover una dirección positiva	78-80	5,26	87,63
Liderar un cambio positivo	81-82	5,18	86,26
Movilizar a los demás	83-84	4,81	80,09

Elaboración propia con base en el instrumento encuesta PAMS

Conclusiones de la variable INTELIGENCIA EMOCIONAL

De acuerdo con los porcentajes de desarrollo de la competencia, las áreas de habilidad que obtuvieron resultados bajos fueron:

- Desarrollo del autoconocimiento
- Autorregulación (manejo del estrés)
- Motivar a los demás

Se presenta una necesidad de reforzamiento del conocimiento personal, teniendo en cuenta que conociéndose a si mismo se pueden fortalecer deficiencias para optimizar el comportamiento en el entorno personal y laboral; los lideres generalmente se encuentran sometidos a ambientes de presión laboral y exigencias que a veces son imposibles de cumplir en un determinado tiempo y si estos no controlan el estrés transmitirán el mismo sentimiento o perspectiva hacia los demás y a sus compañeros de equipo de trabajo. Así mismo en esas condiciones no podría presentarse un escenario en el que se motive a los demás miembros del equipo de trabajo.

Por otro lado, las áreas de habilidad que obtuvieron resultados altos fueron:

- ✓ Facultamiento y delegación
- ✓ Formación de equipos y trabajo de equipo
- ✓ Liderar un cambio positivo

Se presenta un liderazgo externo en el cual se tiene conocimiento de las fortalezas de los miembros del equipo de trabajo y por ello se les indican las actividades en las cuales pueden colaborar para la entrega de resultados; así mismo se organizan equipos de trabajo de acuerdo con las necesidades requeridas y dando a entender a los miembros del equipo la importancia de la realización de las actividades para un beneficio mutuo.

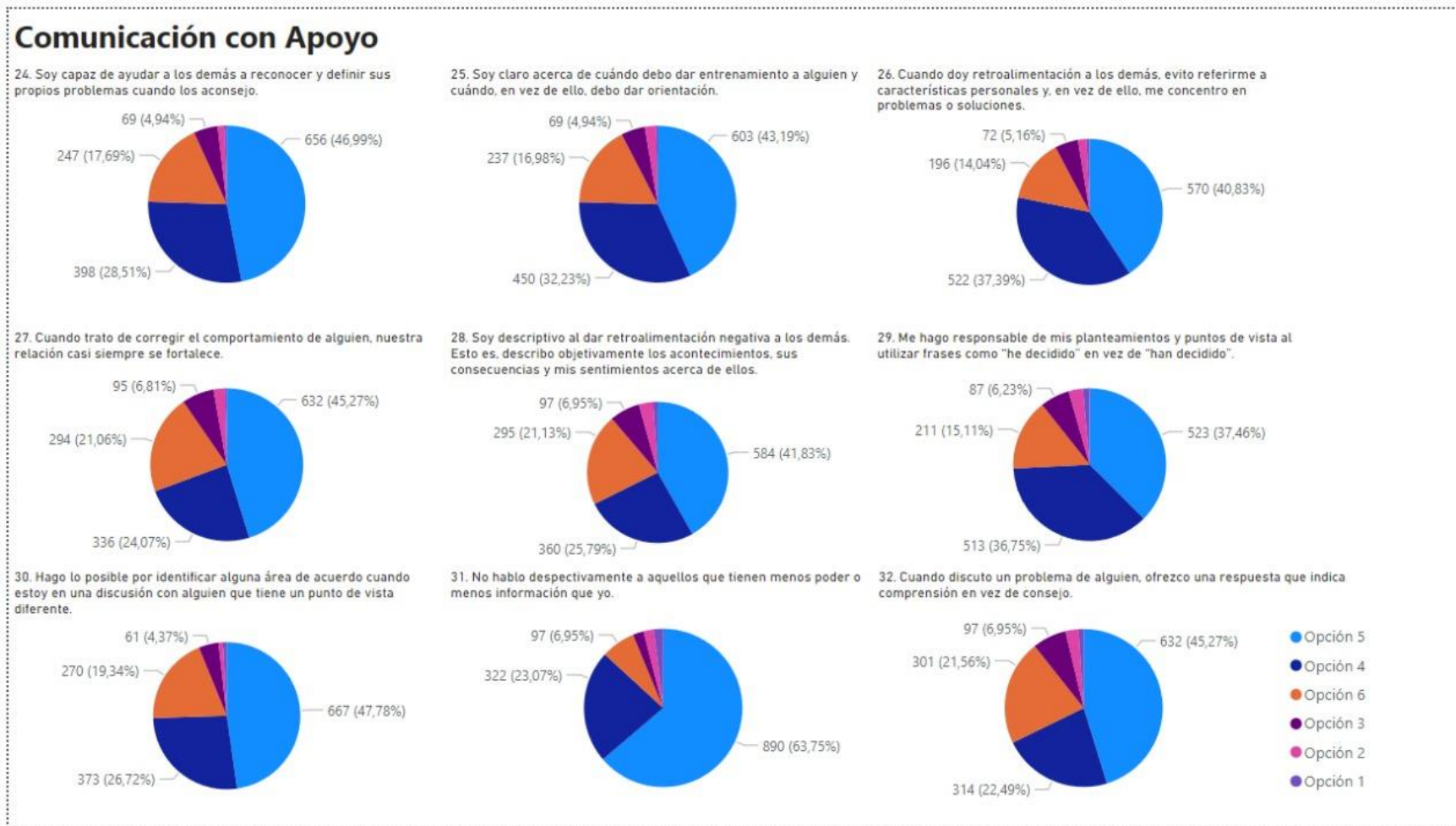
COMUNICACIÓN EFECTIVA/ASERTIVA

Abarca las siguientes áreas:

- **Comunicación con apoyo**
- **Ganar poder e influencia**

7.3.7. Componente 7: Comunicación con Apoyo

Figura 9 Resultados Comunicación con Apoyo



Elaboración propia con base en el instrumento encuesta PAMS y los resultados obtenidos

Figura 10 Resultados Comunicación con Apoyo

Comunicación con Apoyo

Coaching y Orientación (R 24 y 25)



Retroalimentación negativa Eficaz (R 26 - 28)



Comunicación con Apoyo (R 29 - 32)



Total del Componente



Porcentaje de desarrollo de Competencia: **82,34**
Promedio Componente: **4,94**
Cantidad Total Encuestados: **1.396**

- Opción 3 Ligeramente en Desacuerdo
- Opción 4 Ligeramente de Acuerdo
- Opción 2 En desacuerdo
- Opción 5 De acuerdo
- Opción 1 Completamente en desacuerdo
- Opción 6 Completamente de acuerdo

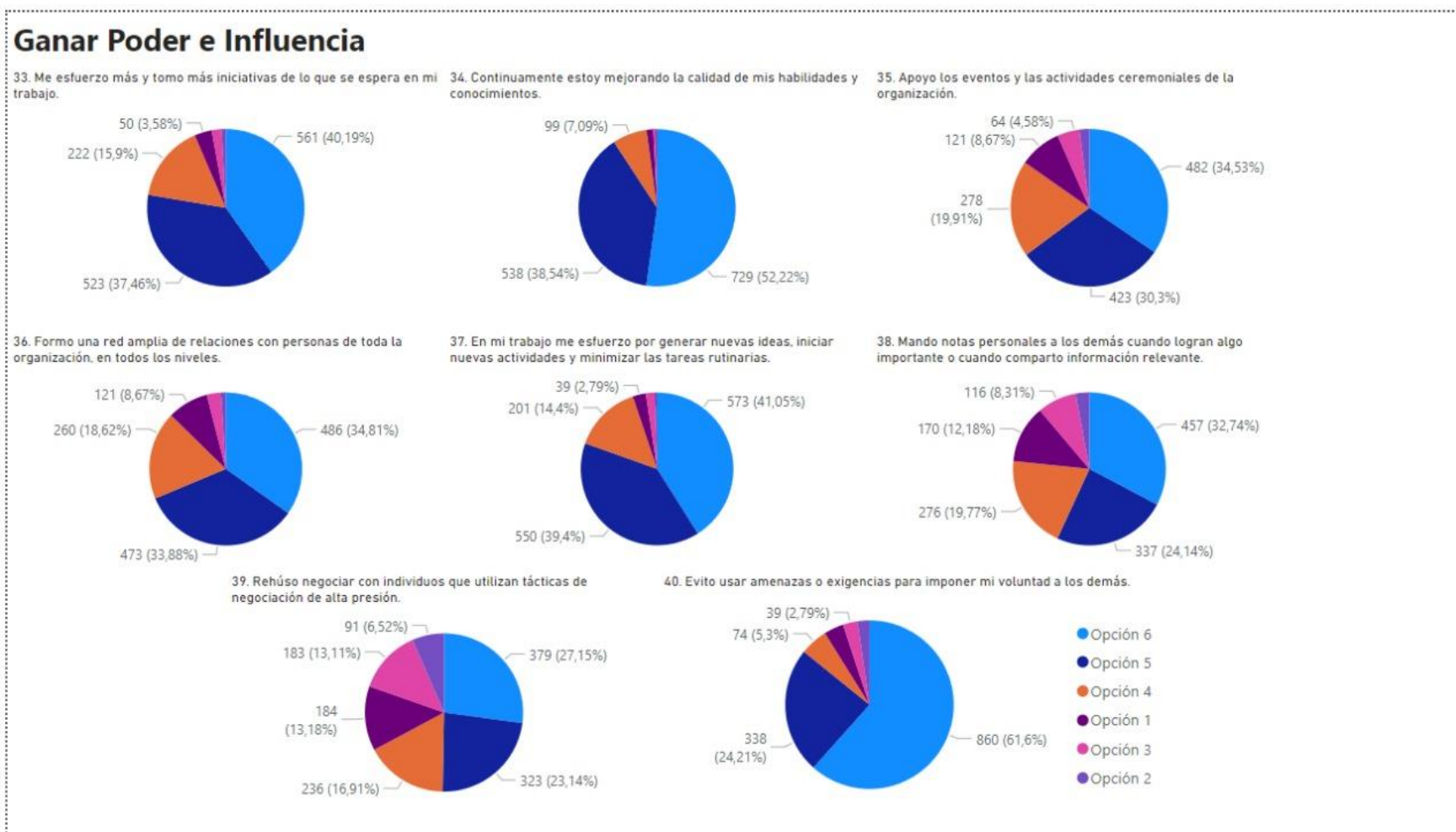
Elaboración propia con base en el instrumento encuesta PAMS y los resultados obtenidos

La primera área de habilidad es el “**Comunicación con apoyo**”, donde se evidenció que el 82,34% de los entrevistados reconocen sus emociones. De esta variable se derivan tres componentes: Coaching y orientación, Retroalimentación negativa eficaz y Comunicación con apoyo:

- ✓ Coaching y orientación: los encuestados desarrollan un 82,67 % de esta habilidad, esto quiere decir que desarrollan herramientas poderosas para el desarrollo personal y profesional; adicionalmente el promedio de la habilidad se encuentra en un 4.96, esto quiere decir que los entrevistados eligieron entre “ligeramente de acuerdo” y “de acuerdo”
- ✓ Retroalimentación negativa eficaz: los encuestados desarrollan un 80.89 % de esta habilidad, lo que implican que sus retroalimentaciones son de manera efectiva, brindándoles a los otros la oportunidad de aprender y crecer; adicionalmente el promedio de la habilidad se encuentra en un 4.85, esto quiere decir que los entrevistados eligieron entre “ligeramente de acuerdo” y “de acuerdo”
- ✓ Comunicación con apoyo: los encuestados desarrollan un 83.25 % de esta habilidad, lo que indica que transmiten mensajes de manera clara, efectiva y comprensible, utilizando herramientas y técnica para facilitar la comprensión y el entendimiento; adicionalmente el promedio de la habilidad se encuentra en un 5.00, esto quiere decir que los entrevistados eligieron en la opción promedio fue “de acuerdo”

7.3.8. Componente 8: Ganar Poder e Influencia

Figura 11 Ganar Poder e Influencia



Elaboración propia con base en el instrumento encuesta PAMS y los resultados obtenidos

Figura 12 Ganar Poder e Influencia

Ganar Poder e Influencia

Ganar Poder (R 33 - 37)



Porcentaje de desarrollo de Habilidad

83,84

Promedio Habilidad

5,03

Ejercer Influencia (R 38 - 40)



Porcentaje de desarrollo de Habilidad

75,51

Promedio Habilidad

4,53

Total del Componente



Porcentaje de desarrollo de Competencia

80,72

Promedio Componente

4,84

Cantidad Total Encuestados

1.396

- Opción 1 Completamente en desacuerdo
- Opción 2 En desacuerdo
- Opción 3 Ligeramente en Desacuerdo
- Opción 4 Ligeramente de Acuerdo
- Opción 5 De acuerdo
- Opción 6 Completamente de acuerdo

Elaboración propia con base en el instrumento encuesta PAMS y los resultados obtenidos

La segunda y última área de habilidad que encierra esta variable de “Comunicación efectiva /asertiva” es “Ganar poder e influencia”, donde se evidencio que el 80,87% de los entrevistados desarrollan habilidades, construyendo relaciones y utilizar estrategias efectivas para obtener capacidades de impactar en las decisiones y acciones de los demás. De esta habilidad se derivan dos componentes: Ganar poder y Ejercer influencia.

- ✓ Ganar poder: los encuestados desarrollan un 83,84 % de esta habilidad, esto indica que estos aumentan su capacidad de poder e influencia de manera significativa tanto en lo personal como en lo profesional; adicionalmente el promedio de la habilidad se encuentra en un 5.03, esto quiere decir que los entrevistados eligieron entre “de acuerdo” y “completamente de acuerdo”.
- ✓ Ejercer influencia: los encuestados desarrollan un 75,51 % de esta habilidad, esto quiere decir que se desarrolla la capacidad de impactar en las creencias, actitudes, decisiones y acciones de los demás; adicionalmente el promedio de la habilidad se encuentra en un 4.53, esto quiere decir que los entrevistados eligieron entre “ligeramente de acuerdo” y “de acuerdo”.

Tabla 3 Áreas de Habilidad Componentes Comunicación con Apoyo y Ganar poder e influencia

ÁREAS DE HABILIDAD	Reactivos	Promedio	% Desarrollo
		Encuesta	Competencia
Comunicación con apoyo	24-32	4,94	82,34
Coaching y orientación	24-25	4,96	82,67
Retroalimentación negativa eficaz	26-28	4,85	80,89
Comunicación con apoyo	29-32	5,00	83,25
Ganar poder e influencia	33-40	4,86	81,08
Ganar poder	33-37	4,38	73,01
Ejercer influencia	38-40	4,25	70,76

Elaboración propia con base en el instrumento encuesta PAMS y los resultados obtenidos

Conclusiones de la variable COMUNICACIÓN EFECTIVA/ASERTIVA

De acuerdo con los porcentajes de desarrollo de la competencia, el área de habilidad que obtuvo resultado bajo fue:

- Ganar poder e influencia

Por otro lado, el área de habilidad que obtuvo resultado alto fue:

- ✓ Comunicación con apoyo

El resultado tiene sentido, de acuerdo con que el fortalecimiento del autoconocimiento puede aumentar el desarrollo de la influencia sobre los demás para el logro de objetivos y así mismo ganar poder; es interesante el manejo de la comunicación con apoyo para la retroalimentación y la orientación de actividades y funciones que requieren de optimización para el cumplimiento de objetivos.

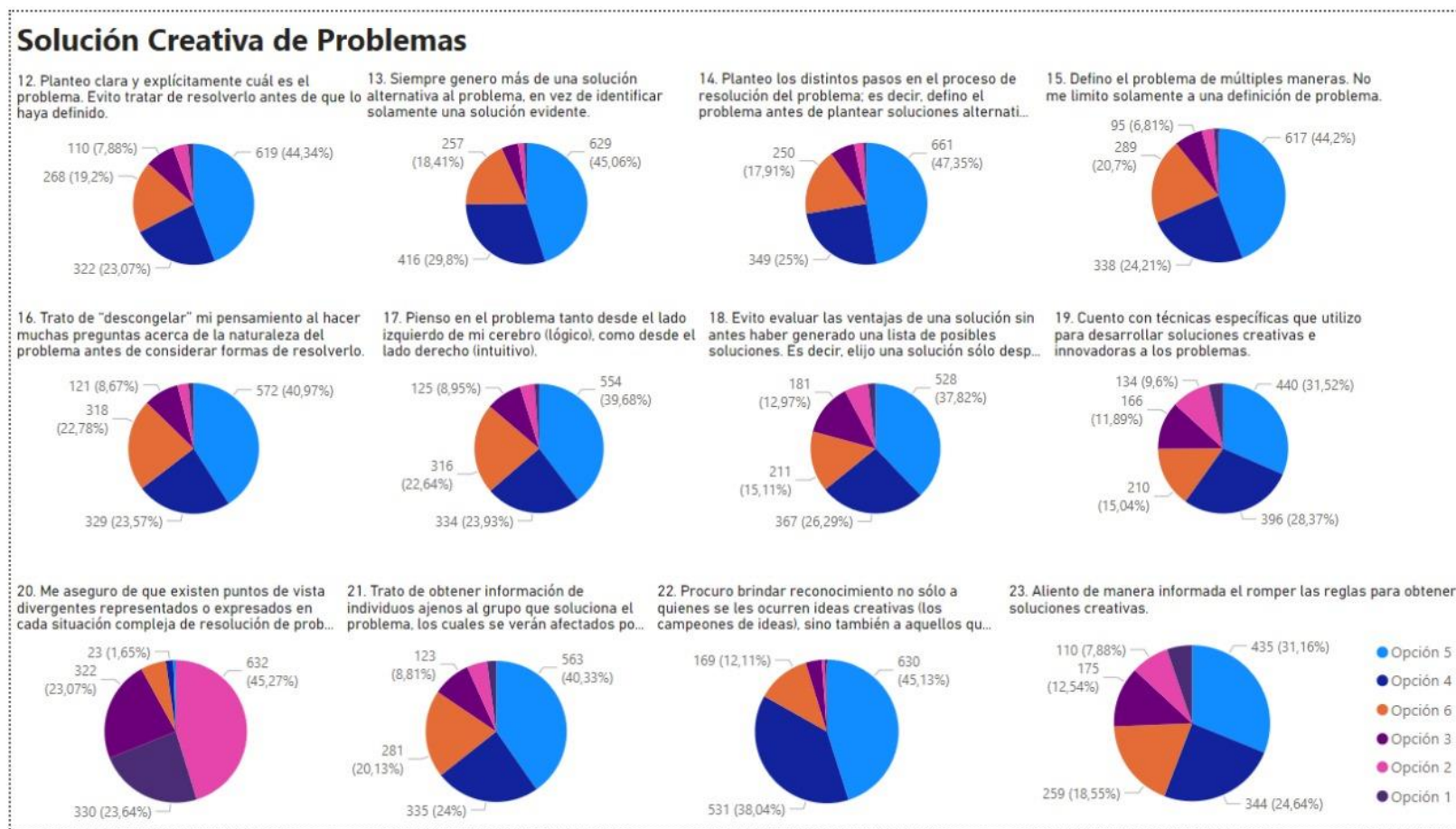
PENSAMIENTO CRITICO-ANALÍTICO

Abarca las siguientes áreas:

- **Solución creativa de problemas**
- **Manejo de conflictos**

7.3.9. Componente 9: Solución Creativa de Problemas

Figura 13 Resultados Solución Creativa de Problemas



Elaboración propia con base en el instrumento encuesta PAMS y los resultados obtenidos

Figura 14 Resultados Solución Creativa de Problemas

Solución Creativa de Problemas

Solución Racional de Problemas (R 12 - 14)



Solución Creativa de Problemas (R 15 - 19)

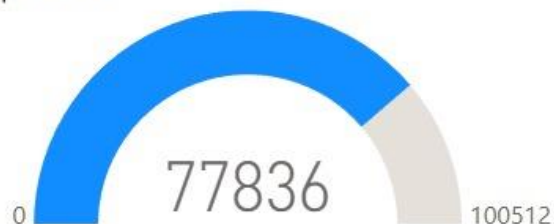


Promoción de innovación y creatividad (R 20 - 23)



Total del Componente

- Opción 3 Ligeramente en Desacuerdo
- Opción 4 Ligeramente de Acuerdo
- Opción 2 En desacuerdo
- Opción 5 De acuerdo
- Opción 1 Completamente en desacuerdo
- Opción 6 Completamente de acuerdo



Porcentaje de desarrollo de Competencia: **77.44**
Promedio Componente: **4,65**
Cantidad Total Encuestados: **1.396**

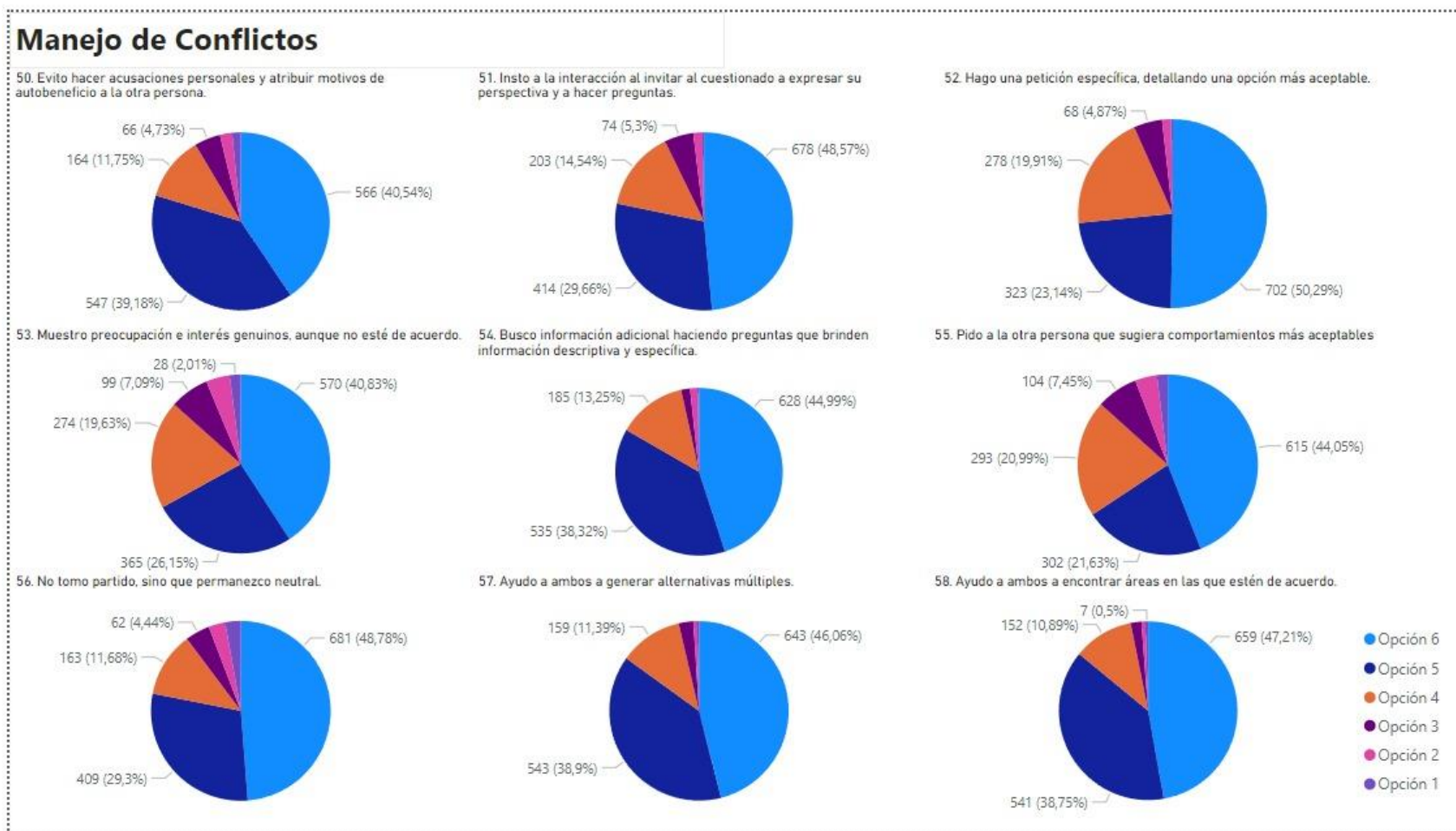
Elaboración propia con base en el instrumento encuesta PAMS y los resultados obtenidos

La primera área de habilidad es el “**Solución creativa de problemas**”, donde se evidenció que el 77,44% de los entrevistados desarrolla la creatividad a la hora de abordar problemas desde ángulos inesperados. De esta variable se derivan tres componentes: Solución racional de problemas, Solución creativa de problemas y Promoción de innovación y creatividad:

- ✓ Solución racional de problemas: los encuestados desarrollan un 80,04 % de esta habilidad, esto quiere decir que estos abordan problemas de manera sistemática y a tomar decisiones de manera estructurada y lógica en situaciones difíciles; adicionalmente el promedio de la habilidad se encuentra en un 4.80, esto quiere decir que los entrevistados eligieron entre “ligeramente de acuerdo” y “de acuerdo”.
- ✓ Solución creativa de problemas: los encuestados desarrollan un 75.02 % de esta habilidad, lo que indica que estos resuelven de manera creativa de problemas lo que implica que piensan más allá de las soluciones convencionales explorando nuevas ideas y enfoques; adicionalmente el promedio de la habilidad se encuentra en un 4.50, esto quiere decir que los entrevistados eligieron entre “ligeramente de acuerdo” y “de acuerdo”.
- ✓ Promoción de innovación y creatividad: los encuestados desarrollan un 78.51 % de esta habilidad, lo que implica que estos desarrollan la creatividad en cualquier entorno, ya sea en el trabajo, en la educación o en la comunidad que se encuentre, impulsando el crecimiento y encontrando soluciones efectivas a los desafíos; adicionalmente el promedio de la habilidad se encuentra en un 4.71, esto quiere decir que los entrevistados eligieron entre “ligeramente de acuerdo” y “de acuerdo”.

7.3.10. Componente 10: Manejo de Conflictos

Figura 15 Resultados Manejo de Conflictos



Elaboración propia con base en el instrumento encuesta PAMS y los resultados obtenidos

Figura 16 Resultados Manejo de Conflictos

Manejo de Conflictos

Iniciar (R  ) ...



Porcentaje de desarrollo de Habilidad
82,85
Promedio Habilidad
4,97

Responder (R 53 - 55)



Porcentaje de desarrollo de Habilidad
80,77
Promedio Habilidad
4,85

Mediar (R 56 - 58)



Porcentaje de desarrollo de Habilidad
86,80
Promedio Habilidad
5,21

Total del Componente



Porcentaje de desarrollo de Competencia
83,47
Promedio Componente
5,01
Cantidad Total Encuestados
1.396

- Opción 3 Ligeramente en Desacuerdo
- Opción 4 Ligeramente de Acuerdo
- Opción 2 En desacuerdo
- Opción 5 De acuerdo
- Opción 1 Completamente en desacuerdo
- Opción 6 Completamente de acuerdo

Elaboración propia con base en el instrumento encuesta PAMS y los resultados obtenidos

La segunda y última área de habilidad que encierra esta variable de “**Pensamiento Crítico-Analítico**” es el “**Manejo de conflictos**”, donde se evidencio que el 83,47% de los entrevistados desarrollan habilidades, para manejar conflictos de manera efectiva y construir relaciones más fuertes y colaborativas con los demás. De esta habilidad se derivan tres componentes: Iniciar, Responder y Mediar.

- ✓ Iniciar: los encuestados desarrollan un 82,85 % de esta habilidad, esto indica que estos manejan bases sólidas para una conversación abierta y constructiva que conduzca a una resolución efectiva de los conflictos; adicionalmente el promedio de la habilidad se encuentra en un 4.97, esto quiere decir que los entrevistados eligieron entre “ligeramente de acuerdo” y “de acuerdo”.
- ✓ Responder: los encuestados desarrollan un 80,77 % de esta habilidad, esto quiere decir que se desarrolla la capacidad al responder al conflicto de manera constructiva, contribuyendo a la resolución pacífica y al fortalecimiento de las relaciones interpersonales; adicionalmente el promedio de la habilidad se encuentra en un 4.85, esto quiere decir que los entrevistados eligieron entre “ligeramente de acuerdo” y “de acuerdo”.
- ✓ Mediar: los encuestados desarrollan un 86,80 % de esta habilidad, lo que indica que estos desarrollan una posición privilegiada para ayudar a las partes involucradas a encontrar soluciones pacíficas y contractivas; adicionalmente el promedio de la habilidad se encuentra en un 5.21, esto quiere decir que los entrevistados eligieron entre “de acuerdo” y “completamente de acuerdo”.

Tabla 4 Áreas de Habilidad Componentes Solución creativa de problemas y Manejo de Conflictos.

AREAS DE HABILIDAD	Reactivos	Promedio	% Desarrollo
		Encuesta	Competencia
Solución creativa de problemas	12-23	4,65	77,44
Solución racional de problemas	12-14	4,8	80,04
Solución creativa de problemas	15-19	4,5	75,02
Promoción de innovación y creatividad	20-23	4,71	78,51
Manejo de conflictos	50-58	5,01	83,47

AREAS DE HABILIDAD	Reactivos	Promedio	% Desarrollo
		Encuesta	Competencia
Iniciar	50-52	4,97	82,85
Responder	53-55	4,85	80,77
Mediar	56-58	5,21	86,8

Elaboración propia con base en el instrumento encuesta PAMS y los resultados obtenidos

Conclusiones de la variable PENSAMIENTO CRITICO-ANALÍTICO

De acuerdo con los porcentajes de desarrollo de la competencia, el área de habilidad que obtuvo resultado bajo fue:

- Solución creativa de problemas

Por otro lado, el área de habilidad que obtuvo resultado alto fue:

- ✓ Manejo de conflictos

La solución creativa de problemas tiene un puntaje bajo, lo que indica que se requieren capacitaciones para optimizar la comunicación entre los compañeros del trabajo, así como del conocimiento del estado físico y emocional de los demás y de sí mismo.

El manejo de conflicto a su vez se puede analizar desde la parte exterior; sabe cómo manejar las conversaciones en un ambiente de mucho estrés e invita a la conversación entre miembros del equipo para la solución de situaciones.

7.4. Análisis Cruzado

Figura 17 Resultados Análisis Cruzado



Elaboración propia con base en el instrumento encuesta PAMS y los resultados obtenidos

El gráfico ilustra los resultados de una encuesta PAMS, una herramienta destinada a evaluar las competencias directivas de los individuos. Este gráfico se presenta en formato de radar, en el cual cada eje de la gráfica representa una de las variables que fueron evaluadas mediante el instrumento que corresponde a la encuesta PAMS. Los valores numéricos situados en cada eje reflejan la puntuación alcanzada por los participantes en dicha habilidad.

Las variables que fueron evaluadas mediante el instrumento correspondiente a la encuesta PAMS fueron las siguientes:

- 1. Facultamiento y Delegación:** capacidad para delegar tareas y responsabilidades de manera efectiva.
- 2. Desarrollo del Autoconocimiento:** Conocimiento de uno mismo, incluyendo fortalezas y debilidades.

3. **Liderar un Cambio Positivo:** Capacidad para liderar e inspirar a otros a aceptar y adoptar cambios positivos.
4. **Motivar a los Demás:** Capacidad para motivar e inspirar a otros a dar lo mejor de sí mismos.
5. **Formación de Equipos y Trabajo en Equipo:** Habilidad para formar equipos efectivos y trabajar colaborativamente.
6. **Manejo del Estrés:** Capacidad para manejar el estrés de manera efectiva.
7. **Manejo de Conflictos:** Habilidad para resolver conflictos de manera eficiente.
8. **Solución Creativa de Problemas:** Capacidad para generar soluciones creativas a los problemas.
9. **Comunicación con Apoyo:** Habilidad para comunicarse de manera efectiva y asertiva.
10. **Ganar Poder e Influencia:** Capacidad para desarrollar y utilizar el poder y la influencia de manera efectiva.

De acuerdo con los resultados de la encuesta, las habilidades directivas con mayor puntuación son:

- **Facultamiento y delegación:** 8680 puntos.
- **Liderar un cambio positivo:** 8508 puntos.
- **Formación de equipos y trabajo en equipo:** 8427 puntos.

Las variables con menor puntaje son:

- **Desarrollo del autoconocimiento:** 7258 puntos.
- **Motivar a los demás:** 7465 puntos.
- **Manejo del estrés:** 7495 puntos.

Los resultados de la encuesta PAMS proporcionan una visión detallada de las competencias directivas de los líderes encuestados, destacando tanto sus fortalezas como áreas de oportunidad para el desarrollo. Con estos resultados se puede identificar lo siguiente:

1. **Facultamiento y Delegación:** La alta puntuación en esta área sugiere que los líderes encuestados poseen una notable habilidad para delegar tareas y responsabilidades de

manera eficaz. Esta capacidad no solo implica una distribución eficiente del trabajo, sino también la confianza en sus colaboradores para tomar decisiones importantes. Este enfoque de liderazgo puede fomentar un ambiente de trabajo donde la autonomía y la toma de decisiones empoderan a los empleados, aumentando la motivación y la satisfacción laboral.

2. **Liderar un Cambio Positivo:** Los líderes demuestran una competencia sobresaliente en la capacidad de inspirar y guiar a sus equipos hacia la consecución de objetivos comunes. Este resultado indica una habilidad para comunicar una visión clara y convincente, y para generar compromiso entre los miembros del equipo. La capacidad de liderar cambios positivos es crucial en entornos dinámicos, ya que permite a las organizaciones adaptarse rápidamente a nuevas circunstancias y desafíos, manteniendo a su personal alineado y motivado.
3. **Formación de Equipos y Trabajo en Equipo:** La capacidad de formar equipos efectivos y fomentar la colaboración es una habilidad crítica que los líderes encuestados parecen dominar. Este resultado refleja una comprensión profunda de la dinámica de grupo y la importancia de la sinergia en el trabajo en equipo. La habilidad para construir y mantener equipos cohesionados puede traducirse en una mayor eficiencia operativa y en la creación de un entorno de trabajo colaborativo y armonioso.

Sin embargo, la encuesta también identifica áreas con menor desarrollo, que requieren atención y mejora:

1. **Desarrollo del Autoconocimiento:** Los resultados indican que los líderes tienen dificultades significativas para comprender plenamente sus propias fortalezas y debilidades. Esta falta de autoconocimiento puede limitar su capacidad para autoevaluarse de manera crítica y para identificar áreas de mejora personal. La autoconciencia es fundamental para el desarrollo continuo y para la implementación de estrategias de liderazgo más efectivas.
2. **Motivar a los Demás:** Las puntuaciones más bajas en esta área sugieren que los líderes enfrentan desafíos en la capacidad de inspirar y motivar a sus colaboradores. La motivación es un componente esencial del liderazgo efectivo, y la incapacidad para

influir positivamente en el entusiasmo y compromiso de los empleados puede afectar negativamente la moral del equipo y su rendimiento general.

3. **Manejo del Estrés:** La dificultad para manejar el estrés de manera efectiva es otra área de preocupación. La capacidad de mantener la calma y tomar decisiones racionales bajo presión es crucial para un liderazgo eficaz. Los líderes que no pueden gestionar el estrés adecuadamente pueden experimentar un deterioro en su rendimiento y bienestar, así como afectar negativamente la dinámica y productividad del equipo.

7.5 Diagnóstico:

Una vez realizado el análisis cruzado, entendiendo cada componente como una competencia de igual importancia y relacionado estos con las variables de estudio, es posible determinar que de acuerdo a los resultados de la encuesta, los estudiantes de los posgrados de la universidad EAN se perfilan como líderes transformacionales, caracterizados por su capacidad para inspirar a sus seguidores a alcanzar metas ambiciosas, crear cambios positivos dentro de sus equipos o grupos, motivar e inspirar a su equipo para que alcance su máximo potencial, y facilitar el desarrollo y crecimiento personal de cada miembro. Los estudiantes de los posgrados de la Universidad EAN poseen varias características clave de los líderes transformacionales, como la capacidad de empoderar y delegar, liderar cambios positivos y formar equipos de trabajo efectivos.

El liderazgo transformacional es un estilo de liderazgo caracterizado por la capacidad del líder para inspirar a sus seguidores a alcanzar metas ambiciosas y crear un cambio positivo. Los líderes transformacionales se destacan por articular una visión clara y atractiva del futuro que motiva a los seguidores a trabajar hacia un objetivo común y por inspirar admiración, confianza y respeto a través de su comportamiento ético e integridad personal.

Además, estos líderes estimulan a los seguidores a encontrar significado y satisfacción en su trabajo apelando a sus valores y aspiraciones personales, y prestan atención a las necesidades y preocupaciones individuales, brindando apoyo y orientación personalizados. También otorgan a los seguidores la autoridad y los recursos necesarios para tomar decisiones y actuar de forma

independiente, fomentando un ambiente de aprendizaje continuo y experimentación, alentando a asumir riesgos y probar nuevas ideas.

Los resultados de la encuesta proporcionan una visión detallada de las competencias de liderazgo transformacional entre los estudiantes de posgrado encuestados, destacando tanto sus fortalezas como áreas para el desarrollo. En particular, los estudiantes demuestran habilidades significativas en tres áreas clave del liderazgo transformacional:

1. **Facultamiento y Delegación:** La alta puntuación en esta variable sugiere que los estudiantes poseen una capacidad notable para empoderar a sus compañeros y delegar responsabilidades de manera efectiva. Esta habilidad no solo implica distribuir tareas, sino también confiar en sus compañeros para tomar decisiones autónomas. El empoderamiento fomenta un entorno de aprendizaje activo y responsabilidad compartida, crucial para el desarrollo académico y profesional.
2. **Liderar un Cambio Positivo:** Los estudiantes muestran una capacidad destacada para inspirar a sus compañeros a trabajar juntos hacia metas comunes, facilitando cambios positivos en sus grupos de estudio o proyectos. Esta habilidad es esencial en contextos académicos y profesionales, donde la adaptabilidad y la capacidad de impulsar mejoras continuas son altamente valoradas. Los líderes que pueden generar una visión compartida y motivar a su equipo hacia esa visión son fundamentales para el éxito colectivo.
3. **Formación de Equipos y Trabajo en Equipo:** La alta puntuación en esta área indica que los estudiantes tienen la habilidad de crear equipos de trabajo efectivos y fomentar la colaboración. Esta competencia es vital para lograr sinergias y maximizar el rendimiento del equipo, lo que es especialmente relevante en proyectos complejos y multidisciplinarios comunes en los programas de posgrado. La capacidad de trabajar en equipo y construir relaciones de trabajo armoniosas es un indicador de liderazgo eficaz.

Sin embargo, los resultados también identifican áreas críticas donde los estudiantes podrían mejorar para perfeccionar su liderazgo transformacional:

1. **Desarrollo del Autoconocimiento:** La baja puntuación en esta variable indica que los estudiantes podrían beneficiarse de una mayor introspección y comprensión de sus

propias fortalezas y debilidades. El autoconocimiento es fundamental para el desarrollo personal y profesional, ya que permite a los líderes reconocer sus áreas de mejora y aprovechar sus puntos fuertes de manera más efectiva. Los programas de desarrollo personal y feedback constructivo pueden ser útiles para mejorar esta competencia.

2. **Motivar a los Demás:** La baja puntuación en la capacidad de motivar e inspirar a sus compañeros sugiere que los estudiantes podrían necesitar mejorar en esta área para ser líderes más efectivos. La motivación intrínseca es esencial para el rendimiento sostenido y el compromiso de los equipos. Los estudiantes podrían beneficiarse de formación en técnicas de motivación y comunicación persuasiva, así como en el desarrollo de la empatía y la inteligencia emocional.
3. **Manejo del Estrés:** La baja puntuación en manejo del estrés destaca un área de preocupación, indicando que los estudiantes podrían beneficiarse de estrategias para gestionar el estrés de manera más efectiva. La capacidad de mantener la calma y tomar decisiones racionales bajo presión es crucial en entornos académicos y profesionales intensos. La formación en técnicas de manejo del estrés, como la meditación, el mindfulness y la gestión del tiempo, podría ser muy beneficiosa.

Los estudiantes de los posgrados de la Universidad EAN encuestados muestran fuertes habilidades en áreas críticas del liderazgo transformacional, también existen oportunidades significativas para el desarrollo adicional. Abordar las áreas de mejora identificadas no solo fortalecerá sus capacidades de liderazgo, sino que también tendrá un impacto positivo en sus equipos y en el éxito general de sus proyectos académicos y profesionales.

7.6 Planes de Acción y Estrategias de Fortalecimiento

A partir de los resultados obtenidos en la encuesta PAMS y el análisis detallado del tipo de liderazgo predominante, se pueden desarrollar planes de acción específicos para mejorar las competencias de los estudiantes de posgrado. Este análisis revela áreas clave donde los estudiantes muestran porcentajes más bajos en habilidades críticas para el liderazgo integral. Identificar estas áreas nos permite diseñar intervenciones educativas y formativas que aborden estas deficiencias de manera focalizada.

Es fundamental implementar programas de desarrollo que incluyan talleres prácticos, mentorías y actividades de evaluación continua. Estos programas deben estar orientados a fortalecer las habilidades específicas que necesitan mejorarse, promoviendo así un crecimiento equilibrado y robusto en las capacidades de liderazgo. Al enfocarnos en estas áreas de oportunidad, los estudiantes de posgrado estarán mejor preparados para enfrentar los desafíos profesionales, desempeñándose como líderes integrales y efectivos en sus respectivas disciplinas.

Desarrollo del autoconocimiento (7258 puntos):

El objetivo es mejorar el porcentaje en un 15% (900 puntos) de la variable de Desarrollo del autoconocimiento, para esto se propone las siguientes actividades:

- **Evaluaciones de personalidad y fortalezas (20%):** Realizar test psicométricos como el MBTI o el StrengthsFinder para comprender mejor sus fortalezas, debilidades, estilos de comunicación y preferencias de trabajo.
- **Talleres de autoconocimiento (30%):** Participar en talleres o cursos que les brinden herramientas para reflexionar sobre sus valores, creencias, motivaciones y experiencias pasadas, y cómo estas influyen en su comportamiento como líder.
- **Mentoría o coaching (20%):** Buscar la guía y el apoyo de un mentor o coach experimentado que pueda ayudarles a identificar áreas de mejora y desarrollar estrategias para alcanzar su máximo potencial.
- **Reflexión personal (30%):** Dedicar tiempo a la introspección y la reflexión personal, escribiendo un diario, meditando o practicando mindfulness para aumentar su autoconciencia.

Motivar a los demás (7465 puntos):

El objetivo es mejorar el porcentaje en un 10% (747 puntos) de la variable de Motivar a los demás, para esto se propone las siguientes actividades:

- **Lectura sobre técnicas de motivación (20%):** Leer libros y artículos sobre diferentes teorías y técnicas de motivación, como el refuerzo positivo, la fijación de metas y el establecimiento de expectativas claras.

- **Comunicación efectiva y empatía (30%):** Desarrollar habilidades de comunicación verbal y no verbal para transmitir ideas de manera clara, concisa e inspiradora, y practicar la escucha activa y la empatía para comprender las necesidades y motivaciones de los demás.
- **Escucha activa y feedback constructivo (20%):** Brindar retroalimentación oportuna y constructiva a los demás, enfocándose en sus fortalezas y áreas de mejora, y creando un ambiente seguro para que expresen sus ideas y opiniones.
- **Reconocimiento y recompensas (30%):** Reconocer y recompensar los logros de los demás de manera significativa y personalizada, creando una cultura de apreciación y celebración del éxito.

Manejo del estrés (7495 puntos):

El objetivo es mejorar el porcentaje en un 8% (600 puntos) de la variable de Manejo del estrés, para esto se propone las siguientes actividades:

- **Identificación de fuentes de estrés (30%):** Identificar las fuentes de estrés en su vida personal y profesional, como la carga de trabajo, las relaciones interpersonales o las dificultades financieras.
- **Estrategias para afrontar el estrés (20%):** Desarrollar estrategias efectivas para afrontar el estrés, como técnicas de relajación (meditación, yoga), ejercicio físico regular, una dieta saludable y técnicas de gestión del tiempo.
- **Hábitos de vida saludable (30%):** Implementar hábitos de vida saludable que promuevan el bienestar físico y mental, como dormir lo suficiente, mantener una alimentación balanceada y realizar actividad física de manera regular.
- **Apoyo social y profesional (20%):** Buscar apoyo social y profesional si es necesario.

Para la implementación y seguimiento del plan de acción, se desarrollará un calendario detallado que distribuirá las actividades de manera equilibrada a lo largo del año académico. Se realizarán evaluaciones periódicas para medir el avance en el desarrollo del autoconocimiento y ajustar las estrategias según sea necesario. Además, se identificarán y asegurarán los recursos

necesarios, como facilitadores de talleres, herramientas de evaluación psicométrica y profesionales de mentoría y coaching, para garantizar la efectividad del plan.

El éxito de este plan de acción dependerá de la participación activa y el compromiso de los estudiantes en cada una de las actividades propuestas. A través de una combinación de evaluaciones formales, talleres educativos, mentoría personalizada y reflexión personal, se espera lograr una mejora sustancial en el autoconocimiento de los estudiantes, contribuyendo así a su desarrollo integral como líderes.

Convertirse en un líder integral es un proceso continuo de aprendizaje, crecimiento y desarrollo personal. Al enfocarse en las áreas de mejora identificadas en la encuesta PAMS, implementar los planes de acción propuestos y explorar los recursos adicionales, los estudiantes de posgrado pueden fortalecer sus habilidades de liderazgo y alcanzar su máximo potencial como líderes transformacionales quienes inspiren y motiven a otros a alcanzar grandes cosas.

7.7 Respuesta al Título de la Investigación

La investigación llevada a cabo en la Universidad EAN tuvo como objetivo principal evaluar cómo las habilidades de inteligencia emocional, comunicación asertiva y pensamiento crítico-analítico influyen en el desarrollo del liderazgo de los estudiantes de posgrado. Este estudio se fundamenta en la premisa de que un liderazgo efectivo y transformacional no solo depende de competencias técnicas, sino también de habilidades interpersonales y cognitivas que faciliten la gestión emocional, la comunicación clara y la toma de decisiones analíticas.

Para abordar esta evaluación, se utilizó un enfoque no experimental, observando el desarrollo natural de las habilidades de liderazgo sin intervención directa, permitiendo así una visión realista y auténtica de cómo los estudiantes aplican estas habilidades en contextos reales. La combinación de métodos cuantitativos y cualitativos permitió una comprensión integral del impacto de estas habilidades en el liderazgo, utilizando encuestas y análisis temáticos para identificar patrones y tendencias significativas.

El estudio realizado en la Universidad EAN demuestra que las habilidades de inteligencia emocional, comunicación asertiva y pensamiento crítico-analítico tienen un impacto significativo y positivo en el desarrollo del liderazgo entre los estudiantes de posgrados. Los hallazgos sugieren que el fortalecimiento de estas habilidades puede conducir a un liderazgo más efectivo y eficiente, lo que a su vez puede mejorar los resultados organizacionales y la satisfacción del equipo.

Para maximizar el desarrollo del liderazgo, se recomienda la implementación de programas de formación que integren el desarrollo de estas habilidades de manera práctica y continua. Esto incluye talleres interactivos, sesiones de coaching y la aplicación de metodologías de aprendizaje experiencial. Además, se sugiere la evaluación periódica del progreso de los estudiantes en estas áreas para asegurar una mejora constante y adaptativa a las necesidades cambiantes del entorno empresarial.

La integración de la inteligencia emocional, la comunicación asertiva y el pensamiento crítico-analítico no solo enriquece el perfil de liderazgo de los estudiantes de posgrado, sino que también prepara a futuros líderes capaces de enfrentar los desafíos del mundo laboral con competencia y confianza.

8 Conclusiones

- El fortalecimiento de las habilidades de comunicación tiene un impacto significativo en el desarrollo del liderazgo de los estudiantes de posgrado de la universidad EAN. Los datos recopilados y analizados demostraron que una comunicación efectiva y asertiva mejora la capacidad de los estudiantes para liderar equipos, resolver conflictos y motivar a otros.
- La inteligencia emocional es una variable clave en el desarrollo del liderazgo. Los estudiantes quienes mostraron altos niveles de autoconocimiento, autorregulación, y motivación a los demás, tuvieron un mejor desempeño en roles de liderazgo. Estos resultados sugieren que programas enfocados en el desarrollo de la inteligencia emocional pueden ser altamente beneficiosos.
- El enfoque no experimental utilizado permitió observar el desarrollo natural de las habilidades de liderazgo sin intervención directa. Esto proporcionó una visión realista de cómo los estudiantes aplican sus habilidades en contextos reales, destacando la importancia de la observación en entornos naturales para obtener datos auténticos y relevantes.
- La combinación de métodos cuantitativos y cualitativos proporcionó una comprensión más completa y detallada del impacto de las habilidades de comunicación en el liderazgo. La recolección de datos cuantitativos a través de encuestas, junto con el análisis cualitativo de las respuestas, permitió identificar patrones y tendencias significativas que no hubieran sido evidentes con un solo enfoque.
- Las herramientas tecnológicas, como Microsoft Excel y Power BI, fueron esenciales para el procesamiento y análisis de los datos. Estas herramientas permitieron una tabulación precisa y la creación de visualizaciones claras, facilitando la interpretación de los resultados y la identificación de áreas clave de mejora.
- Con base en los hallazgos, se recomienda la implementación de programas y talleres específicos que desarrollen habilidades de comunicación y liderazgo en los estudiantes de posgrado. Estos programas deben enfocarse en la inteligencia emocional, la comunicación efectiva, y el pensamiento crítico-analítico para preparar mejor a los estudiantes para roles de liderazgo en sus futuras carreras profesionales.

- El desarrollo de las habilidades de comunicación ha tenido una influencia significativa y positiva en el liderazgo de los estudiantes de posgrado de la universidad EAN. Los resultados del estudio muestran que los estudiantes han mejorado notablemente en áreas clave del liderazgo, como el autoconocimiento, manejo del estrés, motivación de otros, delegación, solución de problemas y manejo de conflictos. Estas mejoras se deben a la implementación de programas de comunicación efectiva y asertiva que han facilitado el desarrollo de competencias directivas esenciales.
- El fortalecimiento de las habilidades de comunicación ha permitido a los estudiantes liderar con más confianza, resolver conflictos de manera efectiva y motivar a sus equipos, lo que sugiere que las habilidades comunicativas son fundamentales para el desarrollo del liderazgo. Estos hallazgos resaltan la necesidad de continuar invirtiendo en programas que promuevan la comunicación y la inteligencia emocional para preparar mejor a los estudiantes para los desafíos del liderazgo en el entorno empresarial contemporáneo.
- De acuerdo con los resultados de variables que se deben fortalecer, se encontró que las variables del “Desarrollo del autoconocimiento”, “Motivar a los demás” y “Manejo del estrés”, obtuvieron los resultados mas bajos y es una evidencia del manejo interno que se debe fortalecer entre los estudiantes.

9 Referencias

- Agudelo, G., Aignerren, M., & Ruiz, J. (2008). *DISEÑOS DE INVESTIGACIÓN EXPERIMENTAL Y NO-EXPERIMENTAL*. Universidad de Antioquia, Facultad de Ciencias Sociales y Humanas. Obtenido de <https://bibliotecadigital.udea.edu.co/handle/10495/2622>
- Alteryx. (Abril de 2024). *Analisis de Datos*. Obtenido de Alteryx: <https://www.alteryx.com/es/glossary/data-analytics#:~:text=El%20an%C3%A1lisis%20de%20datos%20es,respaldar%20la%20tomada%20de%20decisiones>.
- Arias, E. R. (2024). Investigación descriptiva: Qué es, tipos y ejemplos. *Economipedia*. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/investigacion-descriptiva.html>
- Avila M, J. C., Alfonso G, P., & Suarez, O. M. (2022). *Identificación de las principales habilidades y competencias de comunicación y diseño de un modelo para su medición en gerentes de proyectos para empresas de construcción de obras civiles en Colombia*. Maestría en Desarrollo y Gerencia Integral de Proyectos. Bogotá: Escuela Colombiana de Ingeniería . Obtenido de <https://repositorio.escuelaing.edu.co/handle/001/2042>
- Bernasconi, A., & Rodríguez Ponce, E. (2018). Análisis Exploratorio de las Percepciones sobre los Estilos de. Vol. 11 N° 3. Obtenido de https://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-50062018000300029&lng=en&nrm=iso&tlng=en
- Bernasconi, A., & Rodriguez Ponce, E. (2018). Análisis exploratorio sobre los estilos de liderazgo percibidos, el clima académico y la calidad de los programas de pregrado. *Formación universitaria*(11 (3)), 29-40. Obtenido de <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-50062018000300029>
- Coronel, C. E. (2023). Estrategias de liderazgo para promover la integración de la tecnología en la Unidad Educativa Gonzanamá del Cantón Gonzanamá, provincia de Loja en el periodo 2023 – 2024. *Universidad Nacional de Loja*, Vol. 5 Núm. 1. doi:<https://doi.org/10.56712/latam.v5i1.1848>
- Dávila Morán, R. C., Dávila Morán, E., Ruiz Nizama, J. L., & Guanilo Paredes, C. E. (2021). Clima organizacional y satisfacción laboral. *Revista Venezolana De Gerencia*(Especial 5), 663-677. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8890538>

- Díaz, L. F. (2021). *PAPEL DEL LIDERAZGO EN TIEMPOS DE PANDEMIA*. Administración de Empresas. Bogotá: Universidad Militar Nueva Granada . Obtenido de https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/39723/FernandezDiazLiliana2021_pdf.pdf?sequence=3&isAllowed=y
- Emert, L. (2023). 86 Percent of Employees Cite Lack of Collaboration for Workplace Failures. *Fierce, Inc.* Obtenido de https://www.fierceinc.com/wp-content/uploads/2020/06/PR___2011_Workplace_Collaboration_Survey___Fierce_Inc___pdf
- Ezcurra, P., Tamara , T., Sevillano , C., Mejia, Z., & Cabrejos, R. (2022). Liderazgo y empoderamiento en las mujeres empresarias en el Perú. *Revista de Ciencias Sociales (Ve), Especial* 28(5). Obtenido de <https://www.redalyc.org/journal/280/28071845019/28071845019.pdf>
- Flores Perez, J., & Gutierrez Nuñez, C. (2023). Liderazgo emprendedor y compromiso con el. *Revista Venezolana de Gerencia (RVG)*((Especial 9)), 299-314. Obtenido de <https://doi.org/10.52080/rvgluz.28.e9.19>
- Frolova, Y., & Mahmood, M. (2019). Variations in employee duty orientation: impact of personality, leadership styles and corporate culture. *Eurasian Business Review*, 9, 23. Obtenido de <https://openurl.ebsco.com/EPDB%3Agcd%3A11%3A12370699/detailv2?sid=ebsco%3Aplink%3Ascholar&id=ebsco%3Agcd%3A139545574&crl=f>
- Giudici, M., & Viachaslau, F. (2019). Explorar los vínculos entre el liderazgo gerencial, la comunicación y el trabajo en equipo en la realización exitosa de eventos. *Tourism Management Perspectives*, Volumen 32. doi:<https://doi.org/10.1016/j.tmp.2019.100558>
- Goleman, D. (2004). ¿Qué hace a un líder? *Harvard Business Review América Latina*, 1-11.
- Grammarly. (Febrero de 2023). *Grammarly*. Obtenido de <https://www.grammarly.com/business/learn/state-of-business-communications-2023/>
- Grant, A. (2022). *Piensalo Otra vez* (Segunda Edición ed.). Barcelona: Deusto S.A. Ediciones.
- Guirriman, A., Neumann, G., Rejas, P., & Rodríguez Ponce, E. (2016). Análisis Exploratorio. 139-152. doi:<http://dx.doi.org/10.4067/S0718-50062016000600013>

- Henkel, T. G. (2016). La relación entre los estilos de liderazgo transformacional y el compromiso laboral de los profesores adjuntos de la universidad. *Embry-Riddle Aeronautical University*, Sección B. Obtenido de http://works.bepress.com/tom_g_henkel/15/
- Hernández Sampieri, R., & Mendoza Torres, C. (2018). *Metodología de la Investigación. Las Rutas cuantitativa, cualitativa y mixta.* (978-607-15-2031-9 ed.). Bogotá: McGraw-Hill Interamericana. Obtenido de <https://www-ebooks7-24-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/?il=31455>
- Jiménez Pacheco, L. F., & Pacheco Herazo, M. R. (2023). *Estilos de Liderazgo en las empresas en Colombia.* Facultad de ciencias administrativas, contables y afines. Montería: Universidad Cooperativa de Colombia. Obtenido de <https://repository.ucc.edu.co/server/api/core/bitstreams/1947ec78-6057-4bc7-b3a5-df317c8a9715/content>
- Juanes, C. L. (2021). Características del líder de proyecto y sus tres estilos de liderazgo. *PMIDEAS.* Obtenido de <https://pmideas.es/2021/09/caracteristicas-del-lider-de-proyecto-y-sus-tres-estilos-de-liderazgo-en-funcion-de-la-cantidad-de-delegacion.html>
- Mukherjee, S. (2016). Red de liderazgo y desempeño del equipo en concursos interactivos. *Social Networks*, 20-25. doi:<https://doi.org/10.1016/j.socnet.2016.05.003>
- Mut Montalva, E. (2020). La contribución de las refugiadas colombianas a la Agenda Global de Desarrollo a través de su empoderamiento en la acción colectiva para la defensa de los derechos. *Revista Iberoamericana de Estudios de Desarrollo/Iberoamerican Journal of Development Studies*, 52-73. Obtenido de <https://papiro.unizar.es/ojs/index.php/ried/article/view/9032>
- Northouse, P. G. (2018). *Liderazgo: teoría y práctica (7ª ed.)*. Thousand Oaks: SAGE Publications. Obtenido de https://books.google.com.co/books?id=TuyeBgAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false
- Perdomo, M. A. (2023). *Modelo de gestión de la comunicación organizacional en la gestión de proyectos.* Comunicación Estratégica. Bogotá: Universidad EAN. Obtenido de <https://repository.universidadean.edu.co>

- Pumble Centro de Conocimiento. (2024). *Estadísticas de comunicación en el lugar de trabajo para 2024*. Obtenido de Pumble: <https://pumble.com/learn/es/communication/communication-statistics/>
- Rafael Velasco Cardoso. (2024). Las 5 Razones para iniciar un Proyecto. *PMI Madrid España*. Obtenido de <https://pmi-mad.org/socios/articulos/2029-las-5-razones-para-iniciar-un-proyecto>
- Reyes, J. M. (2022). Liderazgo e inteligencias múltiples. Aportes para una gerencia transformacional. *evista De Ciencias Humanas, Teoría Social Y Pensamiento Crítico.*, 340 - 356. doi:<https://doi.org/10.5281/zenodo.6917061>
- Romero, E. F. (2023). Mejoramiento de la Calidad y Oportunidad de los Procesos Transversales del Área De BPO a Través del Liderazgo y Fortalecimiento de Equipos de Alto Desempeño. *Universidad Militar Nueva Granada*, 7-18. Obtenido de <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/45352/BermudezEvis2023.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Santa Fajardo, L. M., Macias, V., Bom Camargo, Y., & Fajardo, C. (2021). *COMPETENCIAS DE LIDERAZGO EN EL PROCESO DE ENSEÑANZA APRENDIZAJE DE LOS ADMINISTRADORES DE EMPRESAS DE LA UNIVERSIDAD DE MANIZALES*. Venezuela: Estudios Interdisciplinarios en ciencias sociales. Obtenido de https://www.researchgate.net/publication/351271582_Competicencias_de_liderazgo_en_el_proceso_de_ensenanza_aprendizaje_de_los_administradores_de_empresas_de_la_Universidad_de_Manizales
- Sanz, B. N. (2021). El liderazgo en tiempos de pandemia: cambios y nuevas. *IEEE.ES*, 1-12. Obtenido de https://www.ieee.es/Galerias/fichero/docs_opinion/2021/DIEEEO14_2021_BEANAV_LidPan.pdf
- Seade Mejía, L., & Padilla Pesántez, D. (2023). El liderazgo docente en la Unidad Educativa Particular Santiago de Compostela. *Universidad del Azuay*, 3-13. Obtenido de <http://dspace.uazuay.edu.ec/handle/datos/13196>
- Smith, J., & Johnson, B. (2018). A foundation for success in the workplace. *Business and Professional Communication Quarterly*, 81(1), 41-61.

- Torner, C. S. (Septiembre de 2020). Pandemia Covid 19 y Liderazgo Adaptativo. Importancia de su relación en una organización del sector eléctrico colombiano. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración - Universidad del Bosque*, vol. 16(31), págs. 1-19. Obtenido de <https://www.redalyc.org/journal/4096/409666285007/html/>
- Universidad EAN. (Abril de 2024). *UNIVERSIDAD Ean: SNIES 2812*. Obtenido de <https://universidadean.edu.co/>
- Whetten, D., & Cameron, K. (2011). Desarrollo de habilidades directivas. *Egade Busines School, México*, 9-11. Obtenido de <https://clea.edu.mx/biblioteca/files/original/f12eda1de07b7c59560816f683210111.pdf>
- Ávila M, J. C., Alfonso G, P., & Suarez, O. M. (2022). Identificación de las principales habilidades y competencias de comunicación y diseño de un modelo para su medición en gerentes de proyectos para empresas de construcción de obras civiles en Colombia. Maestría en Desarrollo y Gerencia Integral de Proyectos. Bogotá: Escuela Colombiana de Ingeniería. Obtenido de <https://repositorio.escuelaing.edu.co/handle/001/2042>
- Dávila Morán, R. C., Dávila Morán, E., Ruiz Nizama, J. L., & Guanilo Paredes, C. E. (2021). Clima organizacional y satisfacción laboral. *Revista Venezolana De Gerencia (Especial 5)*, 663-677. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8890538>
- Díaz, L. F. (2021). PAPEL DEL LIDERAZGO EN TIEMPOS DE PANDEMIA. *Administración de Empresas*. Bogotá: Universidad Militar Nueva Granada. Obtenido de https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/39723/FernandezDiazLiliana_2021_pdf.pdf?sequence=3&isAllowed=y
- Goleman, D. (2004). ¿Qué hace a un líder? *Harvard Business Review América Latina*, 1-11.
- Grant, A. (2022). *Piénsalo Otra vez (Segunda Edición ed.)*. Barcelona: Deusto S.A. Ediciones.
- Hernández Sampieri, R., & Mendoza Torres, C. (2018). *Metodología de la Investigación. Las Rutas cuantitativa, cualitativa y mixta. (978-607-15-2031-9 ed.)*. Bogotá: McGraw-Hill Interamericana. Obtenido de <https://www-ebooks7-24-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/?il=31455>
- Jiménez Pacheco, L. F., & Pacheco Herazo, M. R. (2023). *Estilos de Liderazgo en las empresas en Colombia. Facultad de ciencias administrativas, contables y afines. Montería: Universidad Cooperativa de Colombia*. Obtenido de

<https://repository.ucc.edu.co/server/api/core/bitstreams/1947ec78-6057-4bc7-b3a5-df317c8a9715/content>

Perdomo, M. A. (2023). Modelo de gestión de la comunicación organizacional en la gestión de proyectos. *Comunicación Estratégica*. Bogotá: Universidad EAN. Obtenido de <https://repository.universidadean.edu.co>

Sanz, B. N. (2021). El liderazgo en tiempos de pandemia: cambios y nuevas. *IEEE.ES*, 1-12. Obtenido de https://www.ieee.es/Galerias/fichero/docs_opinion/2021/DIEEEO14_2021_BEANAV_LidPan.pdf

Torner, C. S. (septiembre de 2020). Pandemia COVID 19 y Liderazgo Adaptativo. Importancia de su relación en una organización del sector eléctrico colombiano. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración - Universidad del Bosque*, vol. 16(31), págs. 1-19. Obtenido de <https://www.redalyc.org/journal/4096/409666285007/html/>

JIB Ascona, AL Mencia - *Revista UNIDA Científica*, 2023 - revistacientifica.unida.edu.py.
Análisis y fundamentación de los diseños de investigación: explorando los enfoques cuantitativos, cualitativos y mixtos basados en Creswell & Creswell (2018). unida.edu.py