



MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

La inteligencia emocional fuente del fortalecimiento de la comunicación organizacional y el liderazgo eficaz en las organizaciones multinacionales ubicadas en el complejo empresarial de Costa del Este en Ciudad de Panamá, Panamá

Reinaldo García Ríos

Universidad EAN
Facultad de Administración, Economía y Finanzas
Bogotá, Colombia
2020

La inteligencia emocional fuente del fortalecimiento de la comunicación organizacional y el liderazgo eficaz y el liderazgo eficaz en las organizaciones multinacionales ubicadas en el complejo empresarial de Costa del Este en Ciudad de Panamá, Panamá

Reinaldo García Rios

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de
Magister en Administración de Empresas

Directora

Denise Caroline Argüelles Pabón

Universidad EAN
Facultad de Ambientes Virtuales
Maestría en Administración de Empresas
Bogotá, Colombia
2020

Nota de aceptación

Firma del jurado

Firma del jurado

Firma del director del trabajo de grado

Bogotá D.C. Día – mes - año

Dedicatoria

A mi princesa e hijo, grandiosos e incondicionales compañeros de vida.

*La verdadera inteligencia del ser humano
nace de su conciencia para ser honesto y de
su carácter para tomar decisiones justas.*

Reinaldo García Ríos

RESUMEN

La inteligencia emocional aplicada en las organizaciones ha cobrado relevancia a nivel global dentro de la administración corporativa desde hace más de 30 años, aunque, su progreso, reconocimiento y uso como habilidad distintiva para el desarrollo de habilidades como la comunicación y el liderazgo organizacional en Latinoamérica ha tenido pocos antecedentes desde la investigación académica y científica. Uno de los estudios más recientes, se remonta al año 2012 en Colombia, en donde se midió la relación entre inteligencia emocional y las prácticas de liderazgo en las organizaciones colombianas, afirmando que sí existe una relación positiva entre la inteligencia emocional y las prácticas de liderazgo e inclusive que los líderes que utilizan la inteligencia emocional logran liderar más eficientemente sus equipos de trabajo.

Esta investigación, cuya base metodológica presenta un estudio cuantitativo que involucra la perspectiva descriptiva, correlacional y causal, tiene como objetivo establecer la relevancia de la inteligencia emocional como una de las habilidades más necesarias en el fortalecimiento de la comunicación organizacional y el liderazgo eficaz a partir de un estudio realizado a cinco organizaciones multinacionales ubicadas en Panamá, razón por la cual abarca un marco teórico desde los antecedentes de la inteligencia emocional y su evolución, hasta la fundamentación de la comunicación y el liderazgo, sus modelos más importantes, así como, sus múltiples coincidencias teórico-prácticas con la inteligencia emocional y su gran impacto en el desempeño y éxito empresarial y profesional.

La principal conclusión de este trabajo tiene que ver con abordar la inteligencia emocional, como una habilidad personal con impacto social dentro de las organizaciones, la cual evidentemente fortalece el desempeño gerencial eficaz a través de la gestión recíproca y efectiva de las emociones que no solo expanden el potencial comunicativo y persuasivo del líder, sino que influye significativamente en las relaciones, comportamientos y eficacia de los colaboradores dentro de las organizaciones, al punto de ser reconocida por el 95% de los empleados como una habilidad distintiva para el desempeño de un profesional.

Palabras clave: gestión, desempeño, inteligencia emocional, comunicación, liderazgo.

ABSTRACT

The emotional intelligence applied in organizations has gained relevance at global level within corporate administration for more than 30 years, however its progress, recognition and use as a distinctive skill that strengthens other abilities such as communication and organizational leadership in Latin America has had very little academic and scientific research background. One of the most recent studies has been carried out in Colombia during 2012, where the relationship between emotional intelligence and leadership practices in Colombian organizations was measured, confirming the existence of a positive relationship between emotional intelligence and leadership practices, even that leaders who use emotional intelligence manage to lead their teams work more efficiently.

This research, whose methodological basis presents a quantitative study that involves the descriptive, correlational and causal perspective, aims to establish the relevance of emotional intelligence as one of the more necessary skills for strengthen organizational communication and effective leadership. This study has been carried out on five multinational organizations located in Panama and involve a complete theoretical framework from the antecedents of emotional intelligence and its evolution, to the foundation of communication and leadership and its most important models, explaining the theoretical and practical coincidences with emotional intelligence and the great impact on successful business and professional performance.

The main conclusion of this work is the understanding of how emotional intelligence is considered a personal skill with social impact within organizations, evidencing the capacity to strengthen effective managerial performance through the reciprocal and effective management of emotions that not only expand the communicative and persuasive potential of the leader significantly influencing the relationships, behaviors and effectiveness of collaborators across organizations until as recognized by 95% of employees as a distinctive skill for the performance of a professional.

Keywords: *Management, Performance, Emotional Intelligence, communication, Leadership.*

CONTENIDO

LISTA DE FIGURAS	VIII
LISTA DE TABLAS	10
1. INTRODUCCIÓN	11
1.4 JUSTIFICACIÓN	21
2. MARCO DE REFERENCIA.....	24
2.1 MARCO TEÓRICO.....	24
2.2 MARCO INSTITUCIONAL	83
5. MARCO METODOLÓGICO.....	85
5.1 OBJETO DE ESTUDIO	85
5.2 TIPO DE ESTUDIO Y DISEÑO	85
5.2 DEFINICIÓN DE VARIABLES.....	86
5.4 MÉTODO Y PROCEDIMIENTO PARA LA RECOLECCIÓN Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN.	88
6. DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL.....	95
6.1 RECOLECCIÓN	96
6.2 ANÁLISIS.....	97
6.3 DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL INICIAL.....	100
6.4 PROCESAMIENTO DE DATOS	102
6.5 ANÁLISIS DE RESULTADOS	105
7. PLAN DE INTERVENCIÓN.....	132
7.1 OBJETIVOS	133
7.2 JUSTIFICACIÓN	134
8. COMENDACIONES Y CONCLUSIONES.....	143
8.1 RECOMENDACIONES.....	143
8.2 CONCLUSIONES	144
9. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	148
10. ANEXOS	153
ANEXO A. INSTRUMENTO DE DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL.....	153
ANEXO B. INSTRUMENTO DE PROFUNDIZACIÓN DE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL EN LA ORGANIZACIÓN.	154

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Las características de la comunicación.....	32
Figura 2. Componentes básicos del proceso de comunicación.	36
Figura 3. Modelo tuba de schramm.	38
Figura 4. Modelo osgood y schramm.	39
Figura 5. Modelo de palo alto.....	40
Figura 6. Modelo baterson.....	41
Figura 7. Modelo de hovland.....	42
Figura 8. Características del liderazgo emocionalmente inteligente.....	77
Figura 9. Relaciones de reciprocidad de la ie con la comunicación y el liderazgo.....	81
Figura 10. Marco muestral y definición de criterios probabilísticos.	92
Figura 11. Perfil demográfico de los empleados encuestados para el diagnóstico.	97
Figura 12. Importancia asignada al top 10 de habilidades para garantizar el éxito laboral.	98
Figura 15. Datos demográficos descriptivos de los empleados encuestados.	103
Figura 16. Resultados nivel de inteligencia emocional por empresa	105
Figura 17. Resultados del nivel de inteligencia emocional por edad	105
Figura 18. Resultados del nivel de inteligencia emocional por género.....	106
Figura 19. Resultados del nivel de inteligencia emocional por nivel de estudios.....	106
Figura 20. Resultados del nivel de inteligencia emocional por experiencia en años	107
Figura 21. Resultados del nivel de inteligencia emocional por rol en la empresa	107
Figura 22. Histograma de dispersión de la variable inteligencia emocional.....	110
Figura 23. Histograma de dispersión de la variable comunicación interpersonal.....	111
Figura 24. Histograma de dispersión de la variable comunicación interpersonal.....	111
Figura 25. Datos descriptivos y correlacionales de la dimensión y el factor para mejorar la comunicación.	113
Figura 27. Datos descriptivos de la dimensión para comunicar y la dimensión para liderar	115
Figura 28. Nivel de causalidad de la dimensión para comunicar y la dimensión para liderar	116
Figura 29. Datos causales del factor para comunicar y el factor de liderazgo	117
Figura 31. Datos descriptivos de la ie como habilidad distintiva	119
Figura 32. Datos descriptivos de la ie como habilidad distintiva	120
Figura 33. Ponderación de las habilidades para gerenciar eficazmente y liderar.....	123
Figura 34. Nivel de causalidad de las habilidades para gerenciar eficazmente y liderar	124
Figura 35. Ponderación de la comunicación eficaz como apoyo del liderazgo eficaz	125
Figura 37. Influencia de la ie en el fortalecimiento de la comunicación y el liderazgo organizacional	128

Figura 38. Nivel de causalidad de la ie aplicada a la comunicación y el liderazgo	129
Figura 39. Actividades significativas del plan de intervención organizacional	139

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Top 10 <i>skills</i> in 2020.	16
Tabla 2. Las ocho funciones principales de la comunicación.	33
Tabla 3. Tipos y niveles de la comunicación.	34
Tabla 4. Enfoques relevantes en el contexto de la comunicación organizacional.	46
Tabla 5. Tipos de comunicación organizacional.	47
Tabla 6. Redes y flujos de comunicación en las organizaciones.	49
Tabla 7. Problemas de comunicación.	51
Tabla 8. Características, dimensiones y tipos de líder.	55
Tabla 9. Los cinco componentes del liderazgo según goleman.	56
Tabla 10. Cuatro cuadrantes del modelo integral.	64
Tabla 11. Empresas multinacionales relacionadas en la investigación.	84
Tabla 12. Modelo del instrumento de inteligencia emocional, comunicación y liderazgo.	90
Tabla 13. Alfa de cronbach para cada ítem de la encuesta	94
Tabla 14. Análisis descriptivo de la muestra distribución paramétrica y no paramétrica.	104
Tabla 15. Correlación del índice de inteligencia personal.	108
Tabla 16. Correlación del índice de inteligencia emocional.	109
Tabla 17. Correlación del índice de comunicación interpersonal.	109
Tabla 18. Correlación del índice de liderazgo personal.	109
Tabla 19. Datos correlacionales de la dimensión para comunicar - la dimensión para liderar	116
Tabla 20. Datos correlacionales del factor comunicacional y el factor de liderazgo	118
Tabla 21. Datos correlacional y causal del nivel de ie como habilidad distintiva	120
Tabla 22. Habilidades más importantes para fortalecer la comunicación y el liderazgo	122
Tabla 23. Correlación - causalidad de las habilidades para gerenciar eficazmente y liderar	124
Tabla 24. Correlación - causalidad de las habilidades para fortalecer la comunicación y el liderazgo	126
Tigura 36. Nivel de causalidad de las habilidades para fortalecer la comunicación y el liderazgo	126
Tabla 25. Correlación - causalidad de la ie aplicada a la comunicación y el liderazgo	129
Tabla 26. Actividades significativas del plan de intervención organizacional	138
Tabla 27. Modulo 1. Aprendiz: introducción a la ie. Ámbito intrapersonal.	140
Tabla 28. Modulo 2. Experto: ie aplicada a la organización. Ámbito interpersonal.	141
Tabla 29. Modulo 3. Maestro: ie integral. Comunicación y liderazgo.	142

1. INTRODUCCIÓN

Desde sus inicios, las organizaciones empresariales se han considerado entes sociales, que con el pasar de los años y las diferentes transformaciones en todos los ámbitos de la humanidad, como el social, económico, político, ambiental y tecnológico, siguen reconociendo que su factor más trascendental para adaptarse adecuadamente es el talento humano. “El éxito de las organizaciones empresariales se encuentra en las personas; una organización puede tener estrategias maravillosas, cálculos pensados, predicciones de ventas o costos, pero si la gente no entiende o no se motiva, no funciona.” (Forbes, 2015 p. 23).

La anterior argumentación, revela el papel trascendental que tiene el talento humano en la actualidad para garantizar el éxito de las organizaciones y a su vez la necesidad de ser gestionadas a través de procesos de relacionamiento, que, sin lugar a dudas, involucran la comunicación como factor clave de entendimiento para el trabajo en equipo; así como el liderazgo, en el cual el líder constituye un agente estratégico de motivación y de quien sus colaboradores esperan recibir: honestidad, confianza, solidaridad, equidad, ética personal e inspiración; visión progresista y orientación a los resultados; igualmente, esperan que sea ejemplo de competencia y credibilidad profesional, para liderar transformaciones auténticas en las organizaciones (Kouzes y Posner, 2003; Rodríguez, 2008).

En concordancia con los anteriores planteamientos, las organizaciones necesitan identificar y desarrollar una comunicación asertiva que es un factor funcional clave para el entendimiento; así como el liderazgo para mantener la motivación constante en sus colaboradores: Por esto, la inteligencia emocional se abre paso en este contexto, debido a su carácter conciliador y a la vez, inspirador para los equipos que, precisamente, demandan un crecimiento emocional e intelectual, capaz de resolver problemas y tomar decisiones eficazmente (Salovey y Mayer 2001).

Así, dentro de las organizaciones, el grado de inteligencia emocional de sus colaboradores puede provocar que cualquier situación que se experimente a través del

proceso de comunicación, genere tres diferentes escenarios: positivos, neutros o negativos, en la dinámica de trabajo de los equipos, lo que a su vez, puede propiciar altos, medios o bajos niveles de compenetración y desempeño, entre los colaboradores y su líder; impactando, de la misma forma, la eficacia organizacional (Hernández 2013).

Por otro lado, las organizaciones buscan cada vez más transformarse y reinventarse a sí mismas, anhelando un cambio significativo, razón por la cual, basan su evolución en el desarrollo del potencial de su talento humano, que, sin lugar a duda, constituye el pilar de la cultura organizacional. En este sentido, se entiende que las organizaciones buscan un liderazgo de cambio positivo que les permita ser competitivos y develar el potencial humano para que sus líderes y colaboradores experimenten apreciación, colaboración, vitalidad y significado en su trabajo (Whetten y Cameron, 2011).

La fundamentación previa, sigue siendo cada vez más predominante en el actual contexto, teniendo en cuenta que, ahora, dentro de las organizaciones empresariales existe una revolución en la aplicación de los diferentes tipos de inteligencia a los cuales las estrategias corporativas acuden para ser más efectivas, entre ellas, la inteligencia artificial, la inteligencia intelectual, y la inteligencia emocional, siendo esta última una de las principales habilidades laborales y profesionales resaltadas por el Foro Económico Mundial (2016), para que los profesionales y las organizaciones, logren diferenciarse en la década de los 2020's.

Bajo esta perspectiva, las organizaciones que desean explorar y albergar todas las capacidades del capital humano como fundamento de su transformación y competitividad, deben reconocer que ello implica un cambio en las personas que trabajan para éstas (Mayorga, 2009). Por consiguiente, deben propiciar la búsqueda de nuevos horizontes de desarrollo personal y profesional en los que la inteligencia emocional constituye un ingrediente clave en la receta de la competitividad (Goleman, 1999), debido a su adecuado balance racional y emocional que puede otorgar asertividad en las relaciones de equipo y eficacia en el liderazgo.

El balance racional y emocional del que se habla tiene relación con IE aplicada al liderazgo y a las organizaciones, en el que la ciencia ha demostrado que, el Cociente Emocional –CE-, más que el Cociente Intelectual –CI-, es el que sustenta muchas de las mejores decisiones, los negocios más dinámicos y las vidas más satisfactorias y de mayor éxito, Cooper y Sawaf (1998).

Es por esto y con base a toda la argumentación previamente relacionada, que la presente investigación se enfoca en abordar la inteligencia emocional –IE-, como una habilidad distintiva para el desempeño de los profesionales en las organizaciones, con el propósito de describir y explicar las relaciones existentes con las habilidades de comunicación y liderazgo para aportar evidencia en el establecimiento de la inteligencia emocional como fuente del fortalecimiento de la comunicación y el liderazgo corporativos.

1.1 El problema de investigación

1.1.1 Antecedentes de la investigación

En los últimos años, se han presentado grandes avances en la conceptualización y aplicación del liderazgo, desde la perspectiva de la inteligencia emocional; Dulewicz, Young & Dulewicz (2005), efectuaron la construcción de nuevos cuestionarios de dimensión de liderazgo (Leadership Dimensions Questionnaire) y plantearon un marco relacionado para evaluar el estilo del liderazgo de una persona en relación con el contexto en el que trabaja el líder, sin disminuir el grado de originalidad de éste y realzando la incidencia relativa de la Inteligencia Emocional (IE) en los tres estilos de liderazgo: comprometido, orientado a objetivos e involucrado.

Barbuto y Burbach (2006), realizaron una investigación acerca de la relación entre la inteligencia emocional y el liderazgo transformacional, cuyos resultados de campo mostraron un valor predictivo de la IE respecto del liderazgo antecedente, lo que, aunque no representa un estudio concluyente, sí indica que un mayor grado de inteligencia emocional promueve un estilo de liderazgo con mayores tendencias a la interacción mutua que estimula la conducta de los colaboradores.

Enfocando un poco más las investigaciones en este campo dentro de Latinoamérica, se logra identificar en Colombia un estudio en el 2012, cuyo enfoque buscó medir la relación entre IE y las prácticas de liderazgo en las organizaciones colombianas, donde los resultados sugieren que sí existe una relación positiva entre ésta y las prácticas de liderazgo e inclusive que, los líderes que utilizan la IE, pueden liderar más eficientemente sus grupos de trabajo (Zárate y Matviuk, 2012).

Desde los inicios del siglo XX, los líderes dentro de las organizaciones han tenido cada vez más el desafío de desarrollar sus habilidades sociales para adaptarse a las exigencias del contexto competitivo y los cambios del entorno y dintorno organizacional. Esto se debe a que el rol del líder ha cambiado de una gestión de autoridad de sus colaboradores hacia una gestión de servicio para sus seguidores, posicionándolos como los verdaderos protagonistas dentro de los procesos de adaptación a los cambios (Senge, 2000).

Luego de que en la década de los 70's, la consultora Hay McBer identificara seis estilos de liderazgo situacionales, una gran parte del misterio acerca del liderazgo eficaz, se descifró, ya que se pudo determinar que cada uno de estos estilos se basaba en distintos componentes de la inteligencia emocional del líder, e incluso, que los líderes con un nivel de mínimo de seis competencias de IE, eran mucho más eficientes e impactaban directamente los seis factores claves del clima organizacional del cual dependían, por lo menos un tercio de los resultados económicos (Goleman, 2014).

Posteriormente, autores como Batista y Bermudes (2009) señalan que las organizaciones son sistemas sociales que necesitan de líderes con alta capacidad para relacionarse con las personas a través de su preocupación por ellas, colaboración, desarrollo del consenso, redes de comunicación e inspiración, diferentes aspectos que, una habilidad como la IE posee y que influye en aspectos organizacionales como: la toma de decisiones, la relaciones de confianza, el trabajo en equipo, la creatividad, la innovación, la comunicación abierta y el liderazgo.

De igual forma, Garay (2010) describe que el liderazgo es un proceso social que implica una relación con otros, una interacción entre las partes, en definitiva, una

comunicación bilateral. A través de este proceso, el líder persigue afectar y/o modificar, intencionalmente, los pensamientos y conductas de sus colaboradores, mediante la persuasión para disminuir los problemas de comunicación y los conflictos. Por lo que, si se quiere desarrollar un liderazgo eficaz, es necesario acercarse a su ejercicio desde un enfoque comunicacional que, sin lugar a duda, no solo lleva un componente cognitivo sino también uno emocional, por lo que es posible afirmar que en el proceso de comunicación actúan aspectos cognitivos y emocionales que determinan la eficacia de éste.

Por lo anterior, las organizaciones como entes sociales requieren del proceso comunicativo eficaz para transferir información, conocimiento y directrices en el negocio. A través de este proceso, se involucran de manera innata las emociones de las personas y según el grado de empatía desarrollado, se puede alcanzar una gran capacidad de negociación y, por ende, consolidar un liderazgo efectivo en la organización. Es así como la IE entra en el ámbito de la gestión efectiva del capital humano, el liderazgo, debido a que representa un cúmulo de habilidades que facilitan el ambiente de la comunicación porque se fundamenta en el profundo respeto y entendimiento de las emociones, sentimientos y realidades de las personas para canalizar sus pensamientos y acciones hacia el logro de los objetivos organizacionales.

Así mismo, la vertiginosidad de transformación que todos los ámbitos de la sociedad presentan en el entorno, genera desafíos y problemas a través de los diferentes canales y redes de comunicación organizacional, por lo que éstas necesitan desarrollar procesos de comunicación más diversos y dinámicos, para responder adecuadamente a los cambios de su contexto interno y externo (Guzmán, 2012). En este sentido, el tipo de procesos de comunicación más diversos deben establecer fundamentos conforme a los desafíos adaptativos -de cambio-, donde el problema radica en los mismos colaboradores, por cuanto son sus pensamientos, valores y comportamientos los que deben cambiar para lograr el objetivo compartido, y la respuesta para hacerlo está en ellos mismos (Heifetz y Linsky, 2003). Esto significa, mayor exigencia en el líder porque deposita la eficacia de la comunicación no tan solo en los colaboradores y el mensaje, sino fundamentalmente en la calidad de la fuente, es decir, en la capacidad comunicacional del líder porque efectivamente persigue que los colaboradores modifiquen sus pensamientos y acciones (Garay, 2010).

Bajo esta perspectiva, es innegable que muchos problemas de comunicación pueden surgir de la falta de sensibilidad o control emocional entre el líder y sus seguidores, por tanto, si el primero debe impulsar un cambio o necesita comunicarse de manera efectiva, no sólo debe lograr construir un espacio de significado compartido, -lo cognitivo-, sino también, desarrollar una comunicación basada en la empatía, -lo emocional- (Goleman 2008).

El Foro Económico Mundial (2016), dentro de una de sus principales iniciativas globales sobre empleo, habilidades y capital humano en esta década, conocida como el proyecto *Future of Jobs*, incluyó por primera vez a la IE dentro del *Top 10* (Tabla 1), de las habilidades significativas para los profesionales en el trabajo para el año 2020. Esto significa que la IE se considera una competencia relevante en el contexto global para mejorar el panorama del empleo y las habilidades en las industrias y las regiones (*World Economic Forum*, WEF, 2016).

Tabla 1. Top 10 Skills in 2020.

N	Top 10 Skills in 2020	Type
1	<i>Complex Problem Solving</i>	Old
2	<i>Critical Thinking</i>	Old
3	<i>Creativity</i>	Old
4	<i>People Management</i>	Old
5	<i>Coordinate with Others</i>	Old
6	<i>Emotional Intelligence</i>	New
7	<i>Judgment and Decision Making</i>	Old
8	<i>Service Orientation</i>	Old
9	<i>Negotiation</i>	Old
10	<i>Cognitive Flexibility</i>	New

Fuente: *Future of Jobs Report*, WEF 2016.

Lo anterior posiciona a la IE en el *Top of Mind* de las nuevas habilidades a desarrollar en el capital humano y las organizaciones, evidenciando la necesidad y relevancia de enfocar esfuerzos para realizar investigaciones en esta materia, y para el caso particular de esta investigación, representa un soporte robusto ya que, gran parte de las restantes *Top 9* habilidades, están directamente relacionadas con el liderazgo organizacional y su

efectividad respecto al proceso comunicativo, como por ejemplo: el gerenciamiento de personal, la coordinación con otros, la toma de decisiones y la negociación, por citar algunas.

Por consiguiente, profundizar en la inteligencia emocional IE dentro del contexto de la comunicación eficaz de los líderes empresariales es fundamental, ya que como menciona Duque (2012), la IE tiene un sitio de privilegio, ya que está relacionada directamente con el desarrollo y fortalecimiento de capacidades en las personas, así como también, le brinda al individuo las opciones de orientar su acción, definir sus comportamientos y generar cualidades de liderazgo por medio de la activación del conocimiento y la gestión efectiva de las personas (Duque, García y Hurtado, 2017).

Desde el año 2020 en adelante, el Foro Económico Mundial –FEM-, considera que la IE será la base del éxito laboral en el futuro, debido, principalmente, a que la tendencia global en la ocupación de los oficios tendrá un hito para el año 2025, por cuanto las máquinas superaran a las personas en la realización de las tareas a nivel global, debido a la automatización. Esto propone un contexto aún más exigente en el mercado laboral para contratar y retener colaboradores con *Social Skills* en roles y profesiones enfocados en las ventas, el marketing y la innovación que tendrán un mayor crecimiento y que continuarán posicionando a la IE, la persuasión y la enseñanza a otros, como las habilidades distintivas para las profesiones y roles de los futuros líderes y empresarios (FEM, 2018).

Considerando el futuro escenario y el contexto pronosticado en los estudios del FEM, se puede afirmar que hay un marcado interés internacional por el reconocimiento y el aprendizaje de la IE como habilidad distintiva en las profesiones existentes y emergentes dentro del ámbito organizacional, tanto público como en lo privado. Además, los llamados seguidores para hacer de esta habilidad un estudio permanente de la psicología social y las competencias laborales están plenamente representados por los líderes empresariales y gubernamentales que adoptan las previsiones del FEM para sentar las bases de la transformación laboral del futuro, no solo desde la perspectiva tecnológica, sino social.

De igual forma y apalancando de manera consistente la prueba veraz de la existencia de seguidores en este campo, se encuentran más del 75% de las compañías del ranking de

Fortune, cuya confianza se deposita en los productos y servicios del primer proveedor mundial de IE como lo es *Talent Smart*.

El presidente de *Talen Smart*, Travis Bradberry (2019) señala que esta compañía en sus últimos estudios dentro de las organizaciones ha logrado demostrar que la IE es el mejor predictor de rendimiento, lo que explica un 58% de éxito en todos los tipos de trabajos, inclusive, ha encontrado que el 90% de los mejores resultados de las personas en el trabajo, también se fundamentan en su gran IE.

El reconocimiento de la relevancia de estas investigaciones se puede visualizar en los más de 2 millones de copias vendidas del libro *Emotional Intelligence 2.0*, en el cual muchos de los lectores, -empresarios, gerentes y colaboradores-, siguen encontrando la base y la fuente para aprender a construir su IE y fortalecer otras habilidades como la comunicación, la flexibilidad, la toma de decisiones, el servicio al cliente y el trabajo en equipo, competencias críticas también resaltadas en el listado del *Top 10* del FEM; Talentsmart.com (2020).

1.1.2 Descripción del problema

Ninguna organización en el ambiente posindustrial y excesivamente turbulento del siglo XXI sobrevivirá sin individuos capaces de proporcionar tanto dirección como liderazgo, lo que propone un escenario para el cual las organizaciones y su talento humano deben estar preparados, no solo desde el punto de vista de administrar la estabilidad, cumplir los objetivos y supervisar el cumplimiento, sino, también para liderar el cambio, establecer una visión y romper las reglas (Whetten & Cameron, 2011).

En la actualidad las grandes organizaciones buscan el posicionamiento de su marca no solo a través de sus indicadores financieros, sino por medio del reconocimiento de su liderazgo, la generación de oportunidades laborales, la responsabilidad social empresarial y el compromiso ético y de sostenibilidad con la sociedad y su entorno. Es así como las organizaciones para alcanzar dicho liderazgo y reconocimiento buscan desarrollar dentro de su cultura organizacional y por medio de su talento humano, las habilidades transformadoras de los paradigmas organizacionales, quienes en cuyos casos acuden a destrezas no

precisamente técnicas, ni académicas e intelectuales como la IE para gestionar el cambio, desde una perspectiva más humana, ética y comunicativa.

De igual forma la gran cantidad de evidencia de que la administración hábil, especialmente la competencia en la administración del personal dentro de las organizaciones es el elemento fundamental para el éxito organizacional, ha sido demostrada en diferentes estudios a través de diferentes sectores de la industria, contextos internacionales y tipos de organizaciones. Los hallazgos de las investigaciones plantean, casi de manera incuestionable, que, si las empresas desean tener éxito, deben contar con directivos hábiles y competentes, Whetten, & Cameron (2011).

Es así como el liderazgo es considerado una de las influencias más importantes para que las empresas logren un buen desempeño, Cameron y Lavine (2006); Prefer, (1998), lo que propone que para el mundo competitivo de las organizaciones, enmarcadas en el múltiple contexto globalizado de las economías, las sociedades de apertura comercial, la competencia leal, la responsabilidad social y la sostenibilidad, un panorama de grandes exigencias y habilidades para sus líderes, quienes deben estar orientados no solo al beneficio financiero, sino al crecimiento integral de las organizaciones, sus colaboradores y la comunidad. Este contexto plantea la necesidad de líderes integrales con una gran sensibilidad humana y enfocados a la transformación de las organizaciones desde una perspectiva social, ética y responsable que pudiese ser fundamentada a través del uso de la inteligencia emocional para el fortalecimiento de la comunicación organizacional y el liderazgo eficaz.

Por consiguiente, lo que debería estar sucediendo en cada una de las organizaciones y que no se sabe si sucede, es que idealmente sus líderes y colaboradores posean un alto nivel de inteligencia emocional para potenciar de manera integral sus habilidades comunicativas y de liderazgo, lo cual permitiría la transformación de la empresa y el desarrollo progresivo del potencial de su talento humano.

Dentro de esta investigación se busca dar una respuesta específica al siguiente interrogante ¿La inteligencia emocional es una habilidad necesaria en el fortalecimiento de

la comunicación organizacional y el liderazgo eficaz en las organizaciones multinacionales ubicadas en el complejo empresarial de Costa del Este en Ciudad de Panamá, Panamá?

De igual forma, dentro de esta investigación se pretende profundizar en la búsqueda de consideraciones relevantes para la construcción de fundamentos en los que la inteligencia emocional sea reconocida como una habilidad que facilita los procesos comunicativos y a su vez el desempeño y liderazgo gerencial eficaz dentro de las organizaciones, en las que se debería promover como una competencia clave del desarrollo del talento humano y el logro de los objetivos organizacionales.

1.2 Alcances y limitaciones del proyecto

El alcance de esta investigación abarca la exploración del reconocimiento de la IE como una habilidad fundamental para la comunicación organizacional y el liderazgo gerencial eficaz en las organizaciones multinacionales seleccionadas dentro del complejo empresarial de Costa del Este ubicado en la Ciudad de Panamá, Panamá, abarcando una escala de tiempo de seis meses, específicamente localizada entre el cuarto trimestre del 2019 y el primer trimestre de 2020.

Las respectivas limitaciones de este proceso investigativo se pueden generar en los escenarios en los cuales los respectivos líderes y colaboradores de las organizaciones multinacionales seleccionados no deseen compartir de manera libre, sincera y objetiva, información referente a sus procesos comunicativos y cultura organizacional de liderazgo, a la cual se requiere acceder para establecer consideraciones relevantes y confiables del objeto de estudio de esta investigación.

De igual forma, se pueden presentar limitaciones como la imposibilidad de controlar algunos efectos perturbadores del momento, dentro de los cuales se puede citar la emergencia sanitaria en el país por el coronavirus, lo que exige un cambio en la estrategia para la recolección de información, al punto de obviar las entrevistas *Fase to Fase* y solo aplicar encuestas virtuales con formularios dirigidos a los colaboradores y líderes de las organizaciones seleccionadas para el estudio.

1.3 Objetivos

La presente investigación pretende establecer la relevancia de la inteligencia emocional como una de las habilidades primordiales en el fortalecimiento de la comunicación organizacional y el liderazgo eficaz por medio de un estudio realizado en cinco organizaciones multinacionales ubicadas en el complejo empresarial de Costa del Este en Ciudad de Panamá, en Panamá.

Así mismo, se plantea como objetivos específicos:

- Identificar las competencias relacionadas con la IE que los líderes y colaboradores de las organizaciones seleccionadas para el estudio, señalan como cruciales para la comunicación efectiva y el liderazgo gerencia eficaz.
- Establecer el perfil de líderes y colaboradores en relación con la IE en las organizaciones seleccionadas para el estudio.
- Identificar los patrones de comunicación en el control emocional entre líderes de las organizaciones seleccionadas para el estudio.
- Establecer la percepción de efectividad que los líderes y colaboradores tienen respecto al manejo de la IE en las organizaciones establecidas para el estudio.
- Proponer algunas recomendaciones para el fortalecimiento de la comunicación organizacional y el liderazgo eficaz, en las organizaciones multinacionales.

1.4 Justificación

Dirigir las organizaciones del siglo XXI requiere de seres integrales: emprendedores, gestores y líderes (Zamora y Poriet, 2013). Habilidades que pueden ser potencializadas a través de la IE, debido a que es considerada por académicos, empresarios y profesionales como una capacidad relevante en materia del desempeño eficaz de los líderes y sus

colaboradores, al punto de estimarse como una destreza personal y profesional necesaria para el éxito en la práctica del ejercicio gerencial y directivo dentro de las organizaciones.

De igual forma, las personas con IE bien desarrollada son capaces de identificar y controlar sus propias emociones y las de los demás, son menos propensos a ser paralizados por el miedo, por la ansiedad y por emociones negativas, las cuales tienen efectos adversos tanto en el desempeño individual como del equipo (Seipp, 1991).

Las anteriores consideraciones, son relevantes tanto para los intereses de las organizaciones como para los empleados, que siendo líderes y colaboradores necesitan canalizar sus esfuerzos de manera conjunta para desarrollar estrategias de crecimiento profesional y personal con el propósito de mejorar el desempeño, alcanzar los objetivos mutuos y mantener un adecuado balance en su vida laboral, personal y familiar. Lo anterior, permite identificar la necesidad de gerentes y directivos con una habilidad integradora de los propósitos personales, profesionales y empresariales para encaminar, de manera adecuada, todo el potencial del talento humano en pro del éxito y el sostenimiento y mejora del indicador de satisfacción laboral, en el contexto de la organización.

Bajo estos parámetros, la clave entonces de las organizaciones, desde el punto de vista del talento humano, puede centrarse en el incremento de su potencial de éxito, orientándolo al uso y desarrollo de la IE, como destreza integradora de los propósitos individuales y empresariales con el objetivo de facilitar la comunicación empresarial y el liderazgo gerencial eficaz.

Teniendo en cuenta la perspectiva integral del contexto previamente mencionado y para lograr un acercamiento al reconocimiento de la IE como factor clave y fuente del fortalecimiento de la comunicación organizacional y el desempeño gerencial eficaz, se requiere de una investigación más tangible y menos subjetiva a esta habilidad en el contexto empresarial actual.

Por esto, para enfocar el estudio de estos aspectos hacia un terreno más objetivo, sensible, práctico y basado en la realidad de las organizaciones, el estudio se concentra en el primer semestre de 2020 y en una población, enmarcada dentro de las empresas

multinacionales, ubicadas en el complejo empresarial de Costa del Este, Ciudad de Panamá – Panamá, desde una óptica transaccional con un alcance descriptivo y correlacional-causal, en la cual se pretende comprender, profundizar, medir y ampliar el reconocimiento de la IE, como una habilidad integradora, pero sobre todo, como un factor que potencia la eficacia gerencial y a su vez, fortalece la comunicación organizacional, todo esto, dentro del campo corporativo y profesional.

El documento se organizó en varios apartados, entre ellos: el marco teórico que abarca la fundamentación de la inteligencia emocional como habilidad distintiva en el contexto corporativo y profesional, así como la conceptualización de los modelos de comunicación y liderazgo más importantes en el desempeño de los colaboradores y líderes dentro de las organizaciones. Así mismo, presenta la argumentación de cómo se relaciona la inteligencia emocional con las competencias comunicativas y de liderazgo del talento humano para potenciarlas y formalizar sus relaciones de reciprocidad.

Posteriormente se aborda el marco institucional en el que se describen los principales aspectos estratégicos de las organizaciones donde se concentrará el estudio, entre ellos: misión, visión, objetivos estratégicos, mercado y portafolio de productos y/o servicios. De igual forma se relaciona el marco metodológico, resaltando el objeto y la respectiva definición conceptual y operativa de las variables de estudio, así como el método y procedimiento para la recolección y análisis de la información, hasta llegar al tipo de estudio y diseño. Seguidamente se postula un diagnóstico organizacional para luego gestionar todo el procesamiento estadístico de los datos y el respectivo análisis de la información obtenida.

Finalmente, se establece si la información obtenida confirma o no la hipótesis y se relacionan los resultados más significativos de la investigación para luego establecer el plan de intervención necesario para cada una de las organizaciones en estudio y concluir con las recomendaciones y conclusiones más relevantes. También, se expone la investigación de campo en la que se amplia y detalla las percepciones propias de los líderes y colaboradores de las organizaciones empresariales para contrastar el planteamiento de la hipótesis con datos más concretos y objetivos obtenidos por medio de las encuestas virtuales.

2. MARCO DE REFERENCIA

2.1 Marco teórico

Este ejercicio de investigación académica presenta una estructura documental que inicia su recorrido por la exploración de la IE, sus orígenes, evolución y actual significación e importancia para el ámbito profesional y organizacional.

Posteriormente, se aborda la comunicación desde su esencia y conceptualizaciones básicas, las funciones, problemas y tipologías, además de explorar los diferentes modelos de comunicación desde el ámbito intrapersonal hasta el colectivo, integrando la importancia de estos modelos dentro de la dinámica y desafíos de las organizaciones. Así mismo, se establece el rol de un líder, sus funciones, dimensiones y características, así como, los tipos de liderazgo más significativos para las organizaciones y la clave del factor emocional en el desarrollo de un liderazgo más humano, integral y efectivo; además de resaltar la clave del líder consciente como agente de flexibilidad ante el cambio para facilitar la adaptabilidad de las organizaciones.

También se aborda el liderazgo organizacional desde el punto de vista de la inteligencia emocional como habilidad distintiva y necesaria para liderar la complejidad de los desafíos y las relaciones entre el líder y sus colaboradores, mejorando la comunicación y motivando al logro de los resultados. Igualmente, se plantean las interrelaciones entre la inteligencia emocional, la comunicación y el liderazgo explorando los aportes previos de académicos e investigadores para establecer un planteamiento más robusto en el establecimiento de la IE como una habilidad requerida para el liderar y comunicar eficazmente las organizaciones del siglo XXI.

2.1.1. Inteligencia emocional

Desde finales del siglo XIX y principios del siglo XX la comunidad científica inicia un acercamiento al aspecto emocional del ser humano como un factor importante en el

desarrollo científico de la inteligencia y el nivel de creatividad personal, en el que se dan los primeros pasos para reconocer las emociones, no como algo negativo u obstaculizador, sino más bien, como un agente influenciador, el cual permite a las personas la gestión de las circunstancias por medio de los pensamientos para generar consecuencias emocionales y conductuales adecuadas al contexto, creando una conceptualización sobre el desarrollo inteligente de las emociones (Sosa, 2008).

2.1.1.1 Estado del arte

La primera investigación sobre la inteligencia se enfocó al estudio sistemático de las diferencias individuales en la capacidad mental, demostrando que las personas diferían unas de otras en los procesos más básicos, causando diferencias en su capacidad mental. Se argumentaba por el concepto de variación, que las diferencias individuales más importantes, entre las que incluyen las morales, intelectuales y caracteriales, no eran adquiridas sino hereditarias (Galton, 1911). Un cambio radical en el “monismo de los planteamientos sobre la inteligencia de inicios del siglo XX se creó cuando se formuló el concepto de Inteligencia Social de Thorndike” (1920, p 228) quien, para ese entonces, la definió como “la habilidad para comprender y dirigir a los hombres y mujeres y actuar sabiamente en las relaciones humanas”.

Luego del planteamiento del concepto de Inteligencia Social, el desarrollo inteligente de las emociones tuvo un periodo de estancamiento debido principalmente al auge del conductismo en los años 30 y a la emergencia cognitiva del estructuralismo en los años 50, e incluso, la aparición del modelo computacional en el que se enfocó el interés por el estudio de la inteligencia artificial y computacional hasta mediados de la década de los 70. Posteriormente, se produjo una revolución en la conceptualización de la inteligencia, debido al cuestionamiento directo hacia el Coeficiente Intelectual –CI-, ya que se propuso que el CI no debería ser considerado el único parámetro para determinar a una persona inteligente (Dyer, 1976). Este cuestionamiento expuso la necesidad de integrar emoción e inteligencia al punto de investigar detalladamente la interacción de las emociones en la inteligencia de los individuos con planteamientos de estados de ánimo y percepciones de la realidad de su

contexto, hasta cambios de humor como potenciadores de la creatividad humana (Sosa, 2008).

Hacia 1983, Howard Gardner formula el planteamiento de las inteligencias múltiples del ser humano como parte del gran cúmulo de habilidades que las personas pueden poseer dentro de un único concepto como la inteligencia y en las que se destacan como parte de la competencia social e inferencia hacia la IE, la inteligencia Intrapersonal y la Inteligencia Interpersonal.

La Inteligencia Intrapersonal consiste en el conocimiento de los aspectos internos de sí mismo, como el acceso propio a la vida emocional, la gama de sentimientos, la capacidad de discriminar entre las emociones, identificarlas y recurrir a ellas como un medio de interpretar y orientar la propia conducta.” (Gardner,1993). “La Inteligencia Interpersonal se construye a través de la capacidad nuclear para sentir distinciones entre los demás: específicamente, contrastes en sus estados de ánimo, temperamentos, y motivaciones, e incluso leer las intenciones y deseos de los demás, aunque se hayan ocultado. (Gardner, 1993).

Contemporáneo a estas conceptualizaciones se realizan investigaciones empíricas sobre la inteligencia social en la que explican conceptos como habilidades sociales, entre ellas: empatía, actitudes prosociales, ansiedad social y emocionalidad (Marlowe, 1986). Al mismo tiempo, se exploran los fundamentos para entender y separar las conexiones emocionales y cognitivas del cerebro humano, (TenHouten, Hoppe, Bogen y Walter, 1986).

Bajo este contexto, la IE surge como una opción de respuesta a la necesidad de entender la adaptabilidad en menor o mayor grado de las personas a las diferentes contingencias de la vida en cualquier circunstancia o contexto personal, profesional y social. En este sentido, Salovey (1997) y Mayer (1997), señalaron que la IE se puede entender como “la habilidad para percibir con precisión, valorar y expresar emoción; la habilidad de acceder y/o generar sentimientos para facilitar pensamientos; la habilidad de comprender la emoción y el conocimiento emocional; y la habilidad para regular las emociones para promover crecimiento emocional e intelectual” (Salovey, 1997 p. 31). La IE por su parte, se refiere a

un “pensador con un corazón” que percibe, comprende, facilita y maneja relaciones sociales (Mayer, Salovey y Caruso (2000); Mayer y Salovey (1997, 2007). Simultáneamente, la capacidad de adaptación se estaba integrando al significado de la inteligencia, conceptualizándola como la actividad mental dirigida con el propósito de adaptación a, selección de y conformación de, entornos del mundo real relevantes en la vida de uno mismo (Sternberg, 1997).

Paralelamente, la IE logra reconocimiento mundial por medio de las apreciaciones que sobre la materia realiza Daniel Goleman en 1995 dentro de su obra “*Emotional Intelligence*” facilitando la asimilación de la IE como una competencia que impulsa las capacidades sociales y emocionales de las personas y que, gracias al desarrollo del primer test de inteligencia emocional aprobado estadísticamente para medir el cociente emocional en la aplicación al liderazgo y a las organizaciones, permite inferir su absoluta aplicación al campo laboral (Salovey y Mayer, 1997).

Los estudios de Salovey y Meyer (1997), logran expandir las fronteras de la IE al punto de considerarla como el 80% de la probabilidad relativa de ser exitoso en la vida, comparativamente con el 20% de la probabilidad del Cociente Intelectual (CI), (Goleman, 1996), afirmación significativamente importante para establecer, el interés académico, científico, empresarial y social, a nivel mundial, que debería poseer la IE en la vida diaria.

Es así como Goleman (1998), entra en el campo laboral y describe las experiencias y estudios sobre la IE en diversas organizaciones y logra resumir en un listado de 25 aptitudes emocionales, las capacidades que emocionalmente debe poseer un gerente. A su vez, aborda tres grandes temas que se relacionan con el trabajo, como los son: a) Las capacidades emocionales individuales, b) Las habilidades para trabajar en equipo y c) La nueva empresa organizada con inteligencia emocional.

Goleman (1998), también demuestra la importancia de adaptarse a las nuevas condiciones en las empresas modernas, la necesidad del autocontrol en situaciones de estrés y la importancia de ser honesto, íntegro, responsable. Los gerentes más eficaces son

emocionalmente inteligentes debido a su claridad de objetivos, su confianza en sí mismos, su poder de influir positivamente y de leer los sentimientos ajenos (Goleman, 1999).

Es así como desde inicios del siglo XXI hasta la actualidad, el enfoque hacia la IE ha sido destacarla como una habilidad diferenciadora para comprender la verdadera dimensión del ser humano auténtico y exitoso en cualquiera de sus facetas de la vida personal, familiar y profesional. Consecuentemente con esta tendencia, el liderazgo continúa siendo un rol esencial en la sociedad y sin lugar a duda, el manejo de las relaciones interpersonales e intrapersonales son aspectos de carácter emocional primordiales que, junto con el proceso de comunicación, exigen del ser humano un enfoque hacia la autoconstrucción del líder emocionalmente inteligente para mejorar su efectividad y calidad de vida.

2.1.1.2 Conceptualización

Tal y como se mencionó en los antecedentes de la IE, los inicios de su conceptualización parten de Thorndike (1920), quien propuso la inteligencia social a partir de la ley del efecto, que genera en el ser humano la habilidad para comprender y dirigir a los hombres y mujeres y a la par, actuar sabiamente en las relaciones humanas. Por su parte Freud utilizó la ley del efecto, introduciendo el concepto de racionalidad como complemento del principio de satisfacción, estableciendo el principio de realidad, que destacaba la existencia de un balance racional y emocional dentro del ser humano para percibir y actuar adecuadamente en el contexto real (Freud, 1925).

Simultáneamente Ribot realizó aportaciones teóricas de la ley del efecto dentro de su famosa obra “lógica de los sentimientos”, en la cual destacaba que los estados afectivos “emociones” no dependen directamente o están por debajo en importancia de los estados intelectuales, ya que esto de manera pragmática induciría al error de la conceptualización lógica de los sentimientos, Ribot, (1925). A finales de la década de los 30, defensores la inteligencia como un constructo pluralista y no monista (Thurstone, 1938), la conceptualizaban en general, como un gran número de vínculos estructurales independientes, que incluían los reflejos, los hábitos, las asociaciones aprendidas puestas en

práctica en el contexto de la vida diaria, destacando el carácter multifacético de la inteligencia (Sternberg y Powell, 1989).

En 1983, Gardner reformula el concepto de inteligencia a través de la teoría de las siete inteligencias múltiples, en las que claramente se distinguen la intrapersonal y la interpersonal como competencias sociales que infieren acercamientos a la IE, debido a que describe fundamentaciones como el reconocimiento, la interpretación y la orientación de los estados de ánimo, temperamentos, motivaciones e intenciones propios y de los demás para guiar la conducta.

Salovey y Mayer utilizaron por primera vez en 1990 el término de IE, conceptualizándolo como “la capacidad de controlar y regular los sentimientos propios y de los demás, para utilizarlos como guía del pensamiento y de la acción”. Dicha conceptualización evolucionó posteriormente hacia “un tipo de inteligencia social que incluye la habilidad de supervisar y entender las emociones propias y de los demás, discriminar entre ellas y usar la información para guiar el pensamiento y las acciones”. Afirman que el alcance de la IE incluye la evaluación y expresión verbal y no verbal de las emociones, la regulación de las emociones de uno mismo y de los demás y la utilización de la información emocional en la resolución de problemas, argumentaciones que incluyen los conceptos de Gardner (1983) sobre inteligencia intrapersonal e interpersonal (García, 2008).

Durante 1995, se impulsa globalmente el concepto de IE a través del libro de Daniel Goleman *Emotional Intelligence*, el cual permite acceder a un reconocimiento social del concepto por medio de las capacidades sociales y emocionales de las personas. Goleman (1995), define la IE como: “la capacidad de reconocer nuestros propios sentimientos y los de los demás, de motivarnos y de manejar adecuadamente las relaciones” (p. 43). El cual surge para resaltar la importancia de las emociones en la vida intelectual, la adaptación social y equilibrio personal; constituyendo al vínculo entre los sentimientos, el carácter y los impulsos morales (Goleman, 1996).

Actualmente la definición más expandida conceptualiza la IE como la habilidad para percibir, valorar y expresar emociones con exactitud; para acceder y/o generar sentimientos

que faciliten el pensamiento; para comprender y para regular las emociones, promoviendo un crecimiento emocional e intelectual capaz de resolver problemas eficazmente (Salovey y Mayer, 2001)

En la integración de todos los planteamientos de la IE, se considera que esa habilidad es un proceso individual que se transforma en social, debido a que se origina desde el conocimiento emocional individual y finaliza en la trascendencia emocional colectiva. Por consiguiente, un alto directivo o un empleado de mando medio o colaborador debe ser medido a nivel de desempeño, tanto por sus habilidades operativas como por sus aptitudes emocionales y grado de IE, bajo el cual sean empleados con capacidad de desempeñar determinado cargo de forma eficaz (Goleman, 2000).

Finalmente, se puede considerar entonces, que la inteligencia emocional, es en sí misma, una capacidad que habilita la conciencia del individuo a trascender más allá de su propia realidad, propiciando impactos positivos en la actitud y el relacionamiento de las personas por medio de vínculos emocionales honestos y con el propósito de elevar la motivación y el deseo de logro.

Así mismo, se abre también un espacio para abordar la repercusión que tendría la IE en la unificación de los propósitos personal, profesional y organizacional de los colaboradores, esto porque transforma la percepción que tendrían de sus líderes, pasando de la operatividad de ejecutar órdenes a la espontaneidad de proponer maneras distintas de hacer las cosas, debido a que asumen que el liderazgo ejercido se enfoca en el desarrollo de habilidades distintivas, no solo para garantizar una ventaja competitiva para la organización, sino un crecimiento integral de su personalidad y profesionalismo.

2.1.2 La comunicación

2.1.2.1 Conceptualización

En el sentido más amplio, la comunicación se refiere al hecho fundamental de que los seres vivos se hallan con el mundo y entre ellos; en que pueden transmitirse experiencias y que son capaces de expresar un proceso individual, exponiendo situaciones interiores y dando a

conocer a las otras criaturas sus circunstancias; o también, animarlas a un comportamiento específico (O'Sullivan, 1996).

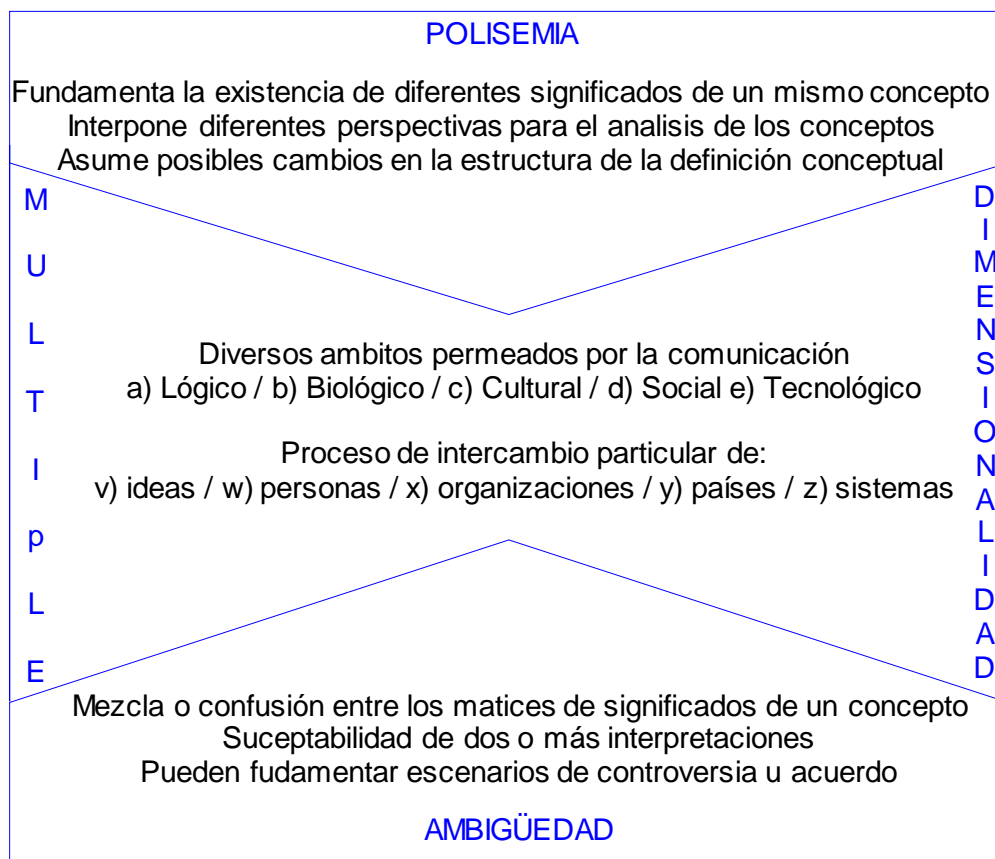
Respecto a la comunicación humana, que es en la cual se enfoca esta investigación, Cabero (1998, p. 177), fundamenta que “es el quehacer individual y colectivo que engloba el conjunto de las transferencias y el intercambio de ideas, hechos y datos”. Así, la comunicación consiste, básicamente, en la transmisión de un mensaje para sí mismo y de una persona o grupo a otro, lo que requiere de la existencia de voluntad de interacción entre ambas partes, es decir que se cree un proceso de influencia mutua y recíproca, mediante el intercambio de pensamientos, sentimientos y reacciones que se manifiestan a través de la retroalimentación que se establece entre los comunicantes (Frías, 2000).

2.1.2.2 Características del término

La comunicación es utilizada en una inmensa diversidad de contextos y a su vez, para un amplio rango de sentidos, por lo que su conceptualización, en sí misma, puede ser confusa.

Lo anterior se debe a la complejidad de la interpretación, frente a fenómenos comunes en contextos muy diversos o frente a diferentes fenómenos en un mismo contexto. Es así como Juan Miguel Aguado (2004), en su libro “Introducción a las Teorías de la Información y la Comunicación, afirma que la comunicación presenta diversas características, tal y como lo muestra la Figura 1, entre las más reconocidas se encuentran: a) Polisemia; b) Ambigüedad; y, c) Multidimensionalidad.

Figura 1. Las características de la comunicación.



Fuente: Elaboración propia partir de Aguado (2004).

2.1.2.3 Funciones

A partir de los factores que integran el proceso de comunicación verbal; emisor, código, mensaje, contacto, destinatario y contexto, se pueden establecer seis funciones según se resalte un factor u otro (Jakobson,1981). Estas funciones son:

- Expresiva. El emisor es el sujeto del discurso de la enunciación.
- Metalingüística. Se refiere al código, de los que se distinguen tres tipos:
 - Social: códigos que comparten los individuos en su vida cotidiana.
 - Establecido: consenso significativo de la situación experimental.
 - De la organización: comparten los individuos en la vida organizativa.
- Fática. Atiende el consenso significativo, a la eliminación de las diferencias.

- Poética. Se centra en el mensaje emitido.
- Conativa. Lo fundamental es la recepción del mensaje.
- Referencial. Abarca el referente del discurso, tanto las personas que intervienen en el proceso como el contexto social.

Así mismo, la comunicación como clave de la interacción humana, directa o indirecta, superpone y mezcla las funciones comunicativas que, para este caso, se diferencian del propósito u objetivo final del proceso comunicativo. La Tabla 2, presenta las ocho funciones principales de la comunicación como componente significativo de la convivencia e interacción humanas, en cualquier ámbito de la vida personal, profesional, organizacional y social.

Tabla 2. Las ocho funciones principales de la comunicación.

Función	Descripción e Importancia
Informativa	La transmisión de información de una persona a otra es la función principal de la comunicación. Fundamental para la toma de decisiones y la solución de conflictos.
Expresiva	Todo ser humano requiere comunicar emociones, sentimientos, necesidades y opiniones. Ayuda a mostrar afecto hacia las personas y crear expresiones de identidad personal.
Persuasiva	Influenciar en las personas o entornos sociales para generar algún cambio, acción o comportamiento. Fomenta el objetivo de inducir a otro individuo a actuar de una u otra manera.
Instructiva	La información y mensaje concretos e imperativos, en los que se espera que la acción, comportamiento o cambio en las personas sea el que se desea Generada por una clase de jerarquía o relación de autoridad como un jefe o líder, padres, expertos, oficiales de policía, jueces, figuras gubernamentales, entre otros.
Controlativa	Combina la persuasión y la instrucción, usada dentro de equipos y organizaciones, donde se hace necesario una convivencia e interacción sanas para lograr objetivos comunes y específicos. Busca la cooperación consciente entre todos. El objetivo es regular el comportamiento usando instrucciones claras pero sutiles, y estrategias de manejo de grupo que busquen persuadir más que comandar.
Integrativa	Dar y recibir información en una conversación, donde todos los tipos de comunicación entran en juego, son esenciales para el entendimiento sano, creación de convenciones de trato, respeto y formación de lazos entre individuos Pretende principalmente la búsqueda de aceptación, reconocimiento e identificación por parte de los demás a través de la interacción interpersonal para comunicar a otros lo que somos, sentimos y necesitamos.
Preventiva y Correctiva	El proceso comunicativo está expuesto a la confusión que se puede atribuir a ineficiencias e inexistencias dentro del mismo, lo cual acarrea molestias que también terminan obstruyendolo. Representa el reajuste de la expresión de ideas, información o comandos cuando no son entendidos exactamente como se transmitieron dentro del proceso comunicativo
Auto reflexiva del sujeto	Componente autorreflexivo e interpersonal, que proporciona al individuo la capacidad de distinguir la realidad interna de la externa, las formas de actuación simuladas de las reales, y los procesos mentales y emocionales internos de las comunicaciones intrapersonales e interpersonales. Expone las diversas variables de la interacción humana que se multiplican exponencialmente al agregarse más y más personas y elementos. Saber exactamente lo que sucede en el proceso ayuda a evitar las confusiones y a aclarar las particularidades del proceso comunicativo

Fuente: Elaboración propia partir de Tejera (2011).

Considerando que la comunicación es un universo expresivo constante del ser humano, se deben distinguir las formas o tipos de comunicación de los niveles o modos de comunicación, ya que los primeros, tienen que ver más con el uso del lenguaje y los segundos, con los interlocutores o componentes, que, por su número, determinan los alcances de la comunicación humana (De la Mora, 1997).

La Tabla 3, relaciona los principales tipos y niveles de comunicación que pueden establecerse dentro de un proceso comunicativo en cualquier ámbito e intercambio.

Tabla 3. Tipos y niveles de la comunicación.

Tipos y Niveles de Comunicación	
Elemento	Descripción
Tipo	<p><u>Comunicación Verbal</u> Es la comunicación oral a través del uso del lenguaje hablado, los silbidos, el llanto y las sonrisas. Así mismo, la comunicación escrita como informes, cartas, manuales y correos electrónicos.</p>
	<p><u>Comunicación no Verbal</u> Es el lenguaje corporal que transmite mensajes por medio de los movimientos del cuerpo y los gestos del rostro. Sus componentes más importantes son: la expresión facial, la forma de gesticular, la mirada, la postura y la actitud.</p>
Nivel	<p><u>Intrapersonal</u> Es el conocimiento de los aspectos de sí mismo: acceso al universo emocional y a la sucesión personal de sentimientos. Incluye la integridad personal a través de la autoestima, la identidad, la autonomía, la humildad, la empatía, la capacidad de diálogo y los valores. Facilita la introspección emocional, facultando al individuo de conciencia y aceptación propia para aplicar las propias maneras de actuar a partir de ese conocimiento, permitiéndole organizar y dirigir su vida personal (Solis, 2012).</p>
	<p><u>Interpersonal</u> Es el proceso personal de coordinar significados con otros, en una situación que permite oportunidades mutuas para hablar y para escuchar. Se caracteriza porque su grado de formalidad o intimidad varía dependiendo del contexto y en el que se requiere pre-estructurar el mensaje, debido a que, es una comunicación simultánea, en donde los participantes alternan el papel de emisor y receptor (González, 2013).</p>
	<p><u>Intragrupal</u> Se refiere a la interacción al interior de un grupo, unido por uno o varios intereses comunes. Da estructura jerárquica y organizativa, además de proveer la compatibilidad necesaria para poder articularse con otros grupos, por medio de una "red comunicativa". Red de carácter formal, pero con presencia de relaciones informales contributivas hacia el interior del grupo (Gallardo, 2013).</p>
	<p><u>Intergrupal</u> Es la que involucra dos o más grupos en las redes comunicativas en las que la comunicación, suele practicarse de forma equitativa, sin que esto signifique adecuada, auténtica y efectiva, ya que en muchos casos, las posturas de un grupo frente al otro, suelen ser competitivas, aunque el objetivo de la comunicación, sea sustituir las relaciones competitivas por relaciones de colaboración (Gallegos, 2010).</p>
	<p><u>Masiva</u> Es la interacción entre un emisor único (comunicador) y un receptor masivo (audiencia), es decir, un grupo numeroso de personas que cumple simultáneamente tres condiciones: ser grande, ser heterogéneo y ser anónimo. Los medios de comunicación como la prensa, la radio, la televisión, la internet y la multimedia, son sólo instrumentos técnicos y tecnológicos de la comunicación de masas y no el acto comunicativo en sí, ya que brindan la posibilidad de informar, educar, entretener y persuadir a audiencias numerosas (MEDUCA, 2018).</p>

Fuente: Elaboración propia partir de los autores citados.

2.1.2.4 El proceso de comunicación

Donde sea que la comunicación se produzca es posible condensarla en unos componentes básicos que, modificados sustancialmente o no, siempre van a estar presentes. Estas modificaciones surgen de la concepción de comunicación de la que se parta: como transmisión de información, como medios de comunicación social, como acto de significación o como procesos lingüísticos (Pelayo y Cabrera, 2001).

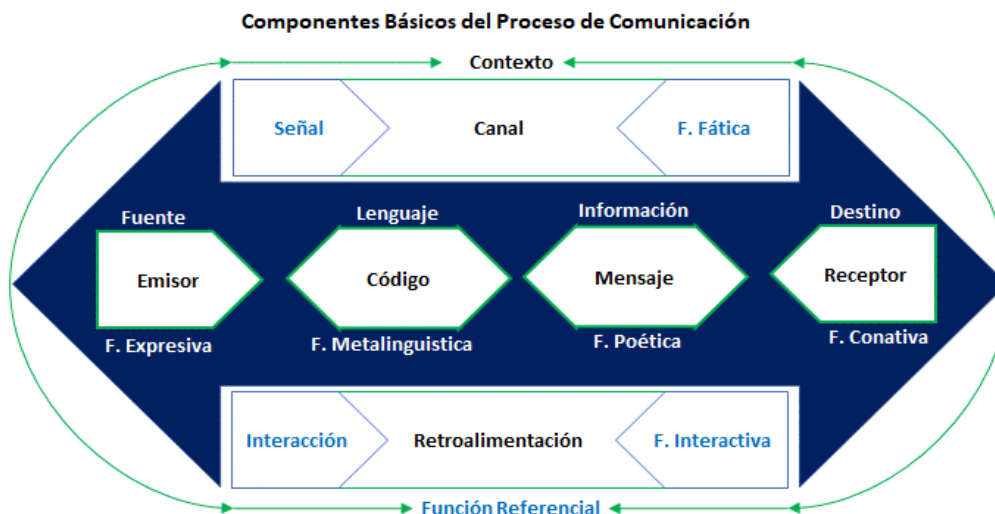
En un sentido más amplio, se usa a menudo el término comunicación para todos los procesos de la transmisión de información, es decir, que todos los sistemas transmisores de información técnico, biológico, síquicos y sociales son semejantes en cuanto a su estructura y están sujetos en alto grado a las mismas leyes sintácticas (O'Sullivan, 1996).

Es así como, desde la una visión generalizada, el proceso de comunicación se puede generar de manera simple, partiendo de una fuente de información, en la que un transmisor puede emitir una señal a través de un canal a un receptor que la reconvierta en un mensaje decodificable para un destinatario mediante un código que pueda posteriormente, ser replicado (Pelayo y Cabrera, 2001). Se entiende, por lo tanto, que la transmisión de información es, por sí misma, un elemento constitutivo de la comunicación, pero no el único y como muchos autores argumentan, solo cuando se produce una interacción dentro de un contexto cualquiera se logra transformar en comunicación (O'Sullivan, 1996).

Por consiguiente, la comunicación es un proceso que involucra, por lo menos, siete componentes básicos (Figura 2). Los cambios terminológicos y la mayor o menor explicitud de estos elementos y sus relaciones responden a la visión que cada disciplina, dentro del vasto campo del conocimiento académico, asume para la correcta interpretación de su objeto de estudio (Pelayo y Cabrera, 2001), sin que ello implique la falta de perspectiva transdisciplinaria para la percepción objetiva de la realidad que los agentes participantes del proceso de comunicación puedan ejercer.

En la Figura 2, se puede observar la estructura e interacción de los componentes básicos del proceso de comunicación fundamentado en el modelo de Jakobson (1960), aunque, enriquecido con los conceptos inmersos en la experiencia de la comunicación y un elemento adicional como lo es la retroalimentación y su respectiva función interactiva.

Figura 2. Componentes básicos del proceso de comunicación.



Fuente: Elaboración propia a partir del modelo de Jakobson (1960).

2.1.2.5 Algunos modelos de comunicación

Partiendo de que un modelo de comunicación es una preocupación por la interacción. El sentido de la comunicación, sus medios, la relación entre emisor y receptor, el ambiente en el cual se desarrolla y los ruidos que la afectan; la trascendencia de dichas interacciones comunicativas para los seres humanos, las sociedades y sus organizaciones, son la razón para modelar la comunicación (Sánchez, 2006). Es así como, la teoría de la comunicación humana ha abordado el tema desde diferentes perspectivas, aunque en este apartado se abordaran solo los modelos más relevantes para construir argumentaciones sólidas frente a la IE y su reciprocidad.

La importancia de estos modelos dentro de la práctica comunicativa de las organizaciones radica en que poseen características complementarias para formar un

sistema comunicativo integral, partiendo del modelo de Schramm (1994), que resalta la perspectiva colectiva y la retroalimentación en base al contexto y unificando el criterio de circularidad y enfoque en la conducta de los actores que considera el modelo de Osgood (1954).

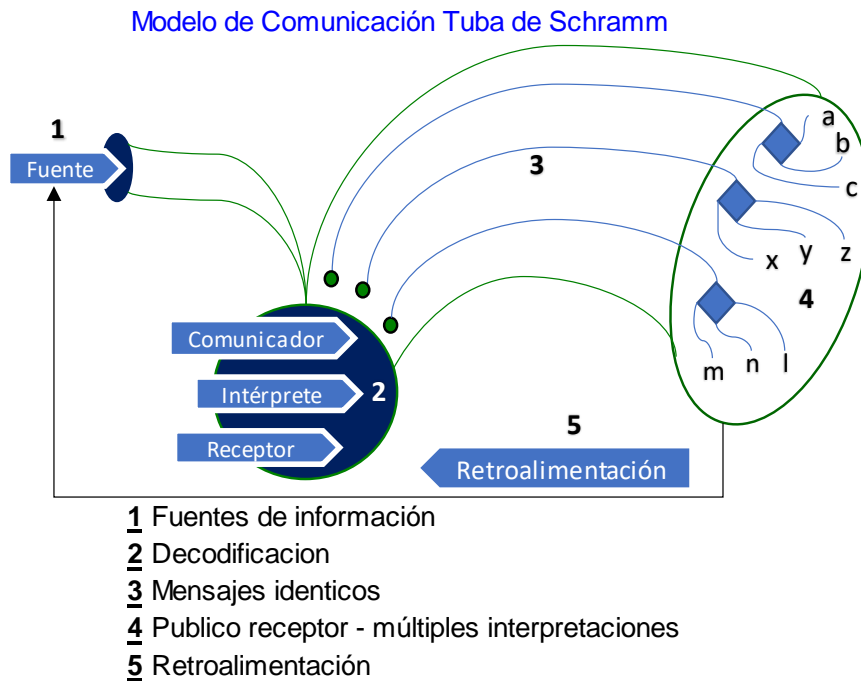
Consecuentemente, el modelo de Palo Alto (1985), se integra a los dos modelos anteriores al establecer que la comunicación tiene una influencia recíproca entre la gente y mantiene un efecto integral y multidimensional que sumado a los niveles intrapersonal, interpersonal, grupal y colectivo planteados por el modelo de Baterson (1951), así, expande el efecto universal de la comunicación en cualquier ámbito de la sociedad.

Por último, pero no menos importante, está el modelo de Hovland (1949) que establece el objetivo de persuasión, -cambio de actitud-, que puede alcanzar un agente comunicador en base a su capacidad comunicativa, lo cual está estrechamente ligado a la habilidad de obtener resultados en la práctica de liderazgo dentro las organizaciones.

- El Modelo Tuba de Schramm (1948)

El modelo de Tuba se centra en el proceso de comunicación colectiva y se refiere a una multiplicidad de mensajes, siendo el receptor el seleccionador de los que menor esfuerzo le ocasionan para percibir su significado y los que representan el conjunto de normas del grupo social del que el receptor es parte. Su aporte radica en la inclusión del *Feedback* (Figura 3) y la noción del campo de experiencia como la memoria común que hace posible una comunicación efectiva, toda vez que, el comunicador puede controlar el mensaje y decidir cuándo y dónde transmitirlo, aunque no pueda controlar la situación en que se recibe la comunicación y en la que va a tener lugar la respuesta; la personalidad del receptor y las normas y relaciones grupales del receptor, es decir, el contexto (Sánchez, 2006).

Figura 3. Modelo Tuba de Schramm.

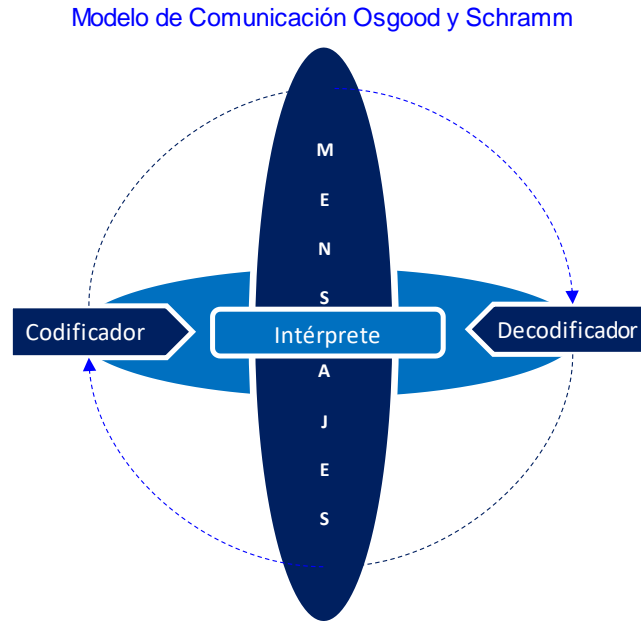


Fuente. Elaboración propia basado en el modelo de Schramm (1970).

- Modelo de Osgood y Schramm (1954)

El modelo de Osgood y Schramm (1954), postula la idea de la circularidad de la comunicación (Figura 4), instaurando el concepto de continuidad, de manera no linealidad y enfocando su atención en la conducta de los actores más que en las diferencias de sus funciones, debido a que se asumen como similares y casi simultáneas (Sánchez, 2006).

Figura 4. Modelo Osgood y Schramm.



Fuente. Elaboración propia basada en Sánchez (2006).

- Modelo de Palo Alto

Incorpora la noción del proceso social permanente que integra múltiples modos de comportamiento como la palabra, el gesto, la mirada, el espacio individual y múltiples niveles integrados entre sí para dar una dirección a la interacción y, por ende, establecer que la realización del proceso comunicativo funciona como un sistema recíproco e igualitario de intercambio entre el emisor y el receptor. Sus principales aportes o premisas son: a) La esencia de la comunicación reside en procesos de relación e interacción; b) Todo comportamiento tiene un valor comunicativo.

En 1967, Watzlawick, Jackson, & Bavelas, indicaron que estos planteamientos permitían dilucidar que la comunicación es un sistema regido por tres principios: de

totalidad, el todo afecta a las partes que lo componen, de causalidad circular, implicaciones mutuas entre las partes.

Figura 5. Modelo de Palo Alto.



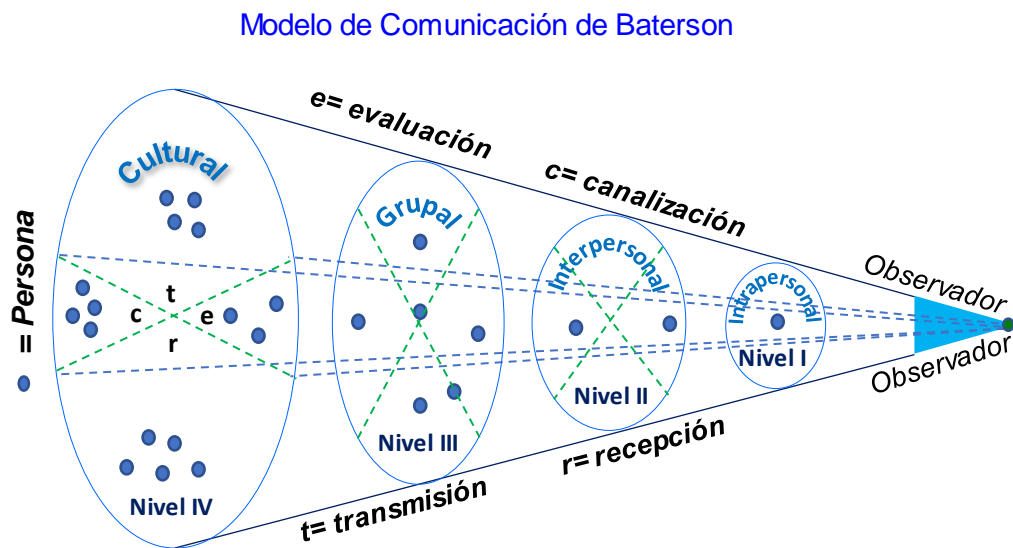
Fuente. Elaboración propia basada en el Modelo de Palo Alto (1985).

El principal aporte de esta corriente de pensamiento es que el concepto de comunicación incluye todos los procesos a través de los cuales la gente se influye mutuamente. La comunicación fue estudiada, por tanto, como un proceso permanente y multidimensional, como un todo integrado, incomprendible sin el contexto en el que tiene lugar (Bateson, 1984).

- Modelo de Bateson

Toma en consideración factores personales de los comunicadores, además de la relación entre dos o más personas (Figura 6). Establece cuatro niveles de comunicación que van de la intrapersonal a la interpersonal, después a la grupal y finalmente a la cultural, por lo que en este sentido Bateson afirma que el concepto de comunicación incluye todo el proceso a través del cual la gente se influye mutuamente, de ahí advierte un doble vínculo en la acción comunicativa (Castro y Zareth, 2006)

Figura 6. Modelo Bateson.



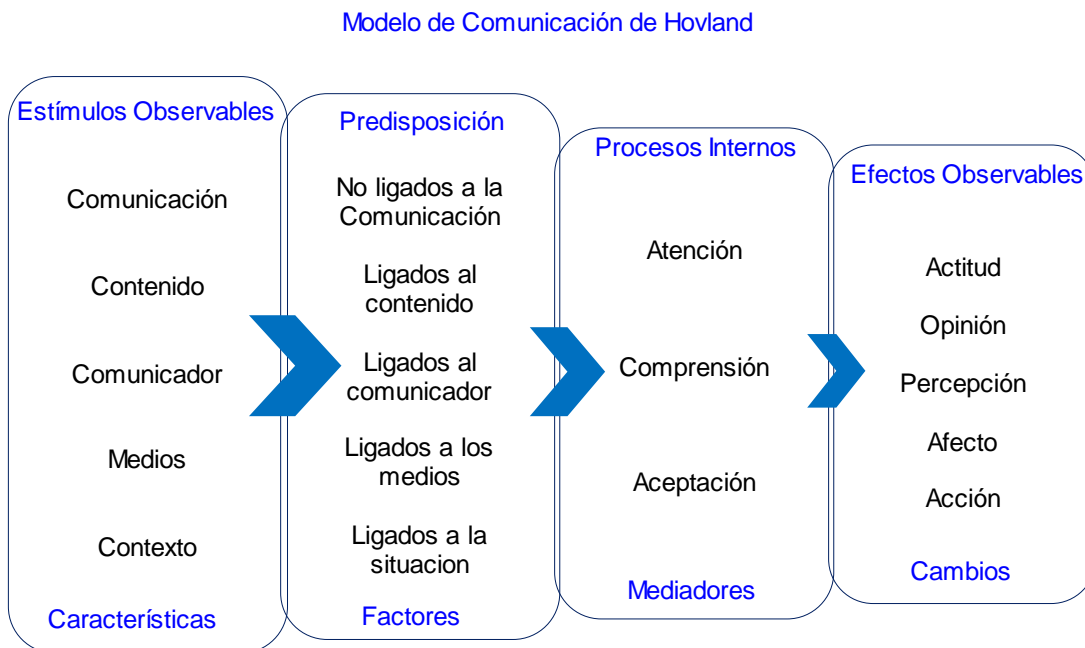
Fuente. Elaboración propia basado en Castro y Zareth, (2006).

- Modelo de Hovland. La esencia del planteamiento de Hovland (1949), es cómo lograr el cambio de actitud mediante técnicas persuasivas, es decir, la búsqueda de cómo hacer que la gente actúe de determinada manera. Por consiguiente, su investigación se enfoca “en el análisis de cuatro factores: el comunicador que

transmite; los símbolos transmitidos; los individuos que responden, y la respuesta del receptor”.

En su modelo, Hovland (1949), como se muestra en la figura 7, otorga particular importancia al efecto que pueda tener el mensaje en el receptor y entiende que los cambios de actitud que se desprenden de un proceso de comunicación obedecen a las circunstancias que rodean tanto al emisor, -credibilidad, naturaleza del mensaje y su capacidad comunicativa, como al receptor -afinidad/oposición hacia la fuente, nivel de información, etc.-”, Castro y Zareth, (2006)

Figura 7. Modelo de Hovland.



Fuente. Elaboración propia basada en Castro y Zareth (2006).

2.1.3 La comunicación organizacional

La comunicación organizacional es uno de los principales escenarios en los que la comunicación ha buscado su permanente interpretación, aplicación y evolución y en la

cual dentro de este trabajo se pretende dar un enfoque analítico y práctico en el ejercicio del proceso de comunicación como elemento clave de la eficacia corporativa.

El término comunicación se ha incorporado al lenguaje de las organizaciones por el proceso de adaptación al que se ven obligadas debido a la realidad del mercado en el que operan. Representa un factor del trabajo a través del cual los individuos comprenden su rol laboral y acceden a la integración de las diferentes unidades que la constituyen (Frías, 2000).

2.1.3.1 Concepto y alcance

La comunicación organizacional se entiende como: "un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, entre la organización y su medio; o bien, influir en las opiniones, aptitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que ésta última cumpla mejor y más rápido los objetivos", Fernández (1997, p. 21)

El alcance de la comunicación organizacional debe ser global, debido a su carácter estratégico y su apoyo a los objetivos, planes, tácticas y tareas organizacionales para integrarse de manera efectiva con la sociedad a la cual afecta y el entorno en el cual se encuentra. Esto describe el carácter transversal y el impacto integral de la comunicación corporativa, (Preciado, Guzmán, y Lozada, 2013)

2.1.3.2 Características

Según Preciado, Guzmán y Lozada (2013), las principales características de la comunicación organizacional son:

- La comunicación debe considerarse el elemento central en la toma de decisiones, por lo que debe existir un dialogo abierto con los “*Stakeholders*” conformado por los

trabajadores, los accionistas y el Staff para garantizar decisiones adecuadas a la organización.

- Los objetivos comunicacionales deben ser la base de los objetivos organizacionales debido a que la comunicación es transversal a todas las actividades que se realizan en la compañía.
- El diseño de la estrategia comunicacional de las organizaciones debe estar fundamentada en tres niveles de articulación, desde lo general a lo específico: el estratégico, el táctico y el operativo.

2.1.3.3 Importancia de la comunicación organizacional

La comunicación organizacional representa un factor del trabajo a través del cual los individuos comprenden su rol laboral y acceden a la integración de las diferentes unidades que la constituyen. Por consiguiente, un adecuado sistema de comunicación es un medio por el cual se facilita el proceso de toma de decisiones y de obtención de respuestas que posibilita la corrección y adecuación de objetivos a cada una de las situaciones por las que atraviesa la organización (Frías, 2000).

Desde esa perspectiva se puede resaltar que la importancia de la comunicación organizacional radica en ser un factor de poder en las instituciones, debido a que hace posible la cohesión e identidad de su talento humano, constituye a su vez, la identificación, selección y combinación de los medios eficaces para el logro de los objetivos que se propone y genera la coordinación de las acciones que se requieren para la realización de estos objetivos, Es decir tiene que ver con el grado de eficiencia y eficacia corporativa (Rebeil y Ruiz, 2008).

Pertinentemente, la comunicación organizacional es esencial para la integración de las funciones administrativas. De igual modo, el liderazgo eficaz y la creación de un ambiente conducente a la motivación dependen de esta comunicación. Más aun, mediante la comunicación organizacional se puede determinar si los acontecimientos y el desempeño se ajustan a los planes (Fernández,1999). A sí mismo, en el contexto global

ésta ha sido uno de los ejes fundamentales para enfrentar los retos concernientes a la expansión en los mercados, la globalización, la calidad y la competitividad (Balarezo, 2014).

Por consiguiente, la trascendencia de la comunicación entonces se debe asignar conforme a los enfoques comunicacionales que las organizaciones establezcan desde su postura estratégica, táctica y operacional, lo que se traduce en parámetros de comunicación que apoyan tanto las estructuras jerárquicas como los lineamientos propios de los líderes y colaboradores en los equipos de trabajo empresarial.

2.1.3.4 Enfoques de la comunicación en la organización

La variedad de enfoques de la comunicación en las organizaciones es parte de la búsqueda del ser humano por entender y perfeccionar los procesos comunicativos en los entornos empresariales e institucionales, desde los niveles de interacción las estructuras jerárquicas y los medios de origen y reproducción de la comunicación corporativa. Según Guzmán (2012), en su libro “Comunicación organizacional”, los enfoques más importantes respecto de la comunicación organizacional se ilustran en la Tabla 4.

Tabla 4. Enfoques relevantes en el contexto de la comunicación organizacional.

Enfoques de la Comunicación Organizacional	
Enfoque	Conceptualización y Características
<p>Mecánico</p> <p>Abatedaga (2008) Guzmán (2012)</p>	<p>Abarca las postulaciones de las teorías: clásica organizacional, matemático informacional y psicología conductista, centrandose en las dinámicas de transmisión y recepción de mensajes a través del canal que liga al emisor con el receptor y en el que la retroalimentación es solo un concepto para reunir datos estadísticos con el propósito de ofrecer información precisa para lograr eficiencia organizacional.</p> <p>No establece interacciones con el clima organizacional, ni explica las complejas relaciones humanas entre los diferentes elementos que la componen. Se distingue por la rigidez y el escaso dinamismo comunicacional en el contexto interno en el que se asume la comunicación como un proceso lineal y transitivo. Predominan los flujos verticales descendentes que refuerzan la autoridad de la administración.</p>
<p>Psicológico</p> <p>Abatedaga (2008) Guzmán (2012)</p>	<p>Sintetiza las teorías: humanista, antropológica, funcionalista y psicología cognitiva, enfocandose en las intenciones y los aspectos humanos de la comunicación que asumen la existencia de una correlación entre las cogniciones y el comportamiento centrandose en la influencia de las características de los individuos en los procesos de comunicación, lo cual asigna un papel activo al receptor, el cual selecciona el mensaje y activa su interpretación de acuerdo a los rasgos específicos de su personalidad (conjunto de conocimientos, actitudes y percepciones)</p> <p>Considera la persuasión como una forma particular de interpretación en un momento específico, pero no refleja factores referentes al contexto en el que el proceso de comunicación se lleva a cabo. Además relaciona los procesos de comunicación, aprendizaje y conocimiento a través de conceptos como la atención, el significado, el compromiso para la acción, la influencia y el poder en las interacciones del emisor y el receptor.</p>
<p>Sistémico</p> <p>Fernández (1999) Abatedaga (2008)</p>	<p>Condensa postulados de las teorías: general de los sistemas, y psicología social de las organizaciones contextualizándose en el área de las ciencias de la administración, y resaltando la importancia de la comunicación en el funcionamiento de la organización como sistema. Esta organización contiene subsistemas en interrelación, donde son tan importantes las partes que los componen, como la relación que estas partes establecen entre sí.</p> <p>El sistema mantiene vínculos con el entorno y va adaptándose a través de un doble proceso de entropía / homeostasis, que permite ir redefiniendo la situación de equilibrio deseado. Presenta diversidades e integra en los modos de comunicación y organización posibilidades de incertidumbre, informalidad y cambio, enriquecidos por medio de aspectos culturales. Fundamenta la necesidad de un mecanismo conductor capaz de orientar la comunicación a través de la estructura organizacional y relaciones comunicativas.</p>
<p>Simbólico interpretativo</p> <p>Pérez (2009) Guzmán (2012) Abatedaga (2008)</p>	<p>El postulado básico de este enfoque "es la necesidad de comprensión del sentido de la acción social en el contexto del mundo de la vida y desde la perspectiva de los participantes, por lo que para el interpretativista, la organización es un fenómeno más bien subjetivo que objetivo, por ser una realidad socialmente construida mediante la comunicación.</p> <p>Se centra en el análisis y comprensión de la comunicación organizacional y de las intenciones con que los sujetos se relacionan en procesos y acciones sociales visibles de la situación, por ende observa las organizaciones como culturas, las cuales poseen un conjunto de creencia y valores y un lenguaje con símbolos, ritos, metáforas, historietas, dentro del sistema de relaciones.</p>
<p>Geometría de la comunicación</p> <p>Hall (1996) Brenes (2003) Guzmán (2012)</p>	<p>La comunicación empresarial se concibe estratégica, porque sabe dónde se encuentra, y a dónde quiere llegar, por lo que necesita una perspectiva entrenada, capaz de comprender y analizar aquello que rodea a la empresa, y a su vez, las situaciones por la que atraviesa. Es por esto, por lo que este enfoque fundamenta sus premisas en la trilogía contextual de la organización y la comunicación como lo son: el entorno, el contorno y el dintorno.</p> <p>El entorno empresarial es como la primera dimensión de la comunicación, es decir, todo lo que envuelve a la empresa, es el espacio donde se configura la imagen corporativa. El contorno empresarial, es la superficie tangible o intangible que separa lo externo de la organización de lo interno y que comunica en forma voluntaria o no, los rasgos particulares de la personalidad empresarial y el dintorno empresarial, es la parte no tangible de la empresa, donde se anclan los principios, los valores, y las normas, y que se denomina cultura corporativa.</p>

Fuente. Elaboración propia basada en conceptualizaciones de los autores citados.

2.1.3.5 Tipos de comunicación organizacional

La comunicación organizacional es significativa para el entendimiento del contexto y su importancia radica en la sinergia propia de sus tipos de comunicación, en la que se distinguen la comunicación externa y la comunicación interna. Ambas tipologías son fundamentales para establecer un proceso comunicativo equilibrado, aunque cada una representa diferentes requerimientos y desafíos frente al entorno por lo que es necesario entender sus características para posteriormente construir una sinergia efectiva. Los principales tipos de comunicación en las organizaciones y sus características se describen en la Tabla 5.

Tabla 5. Tipos de comunicación organizacional.

Tipos de Comunicación Organizacional	
Tipo	Características
Externa Bartoli (1992)	Definición: Es el conjunto de mensajes emitidos por cualquier organización hacia sus diferentes públicos externos (accionistas, proveedores, clientes, distribuidores, autoridades gubernamentales, medios de comunicación, etc.), encaminados a mantener o mejorar sus relaciones con ellos, a proyectar una imagen favorable, o a promover sus productos o servicios, Andrade (2005)
	T i P o l o g í a s <u>Comunicación externa operativa</u> . Se realiza para el desenvolvimiento diario de la actividad empresarial, se efectúa con todos los públicos externos de la compañía: clientes, proveedores, competidores, administración pública, etc.
	<u>Comunicación externa estratégica</u> . Recopila datos de la competencia, la evolución de las variables económicas y los cambios en la legislación laboral que son relevantes para la posición competitiva de la empresa.
Interna Publicaciones Vértice (2007) Guzmán (2012)	Definición: Es "el conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización, para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros (público interno), a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantengan informados, integrados y motivados, para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos corporativos", Fernández (1999)
	F u n c i o n e s <u>Implicación del personal</u> (cumplimiento de expectativas mutuas). La facilitación de las relaciones entre la empresa y las personas que lo integran.
	<u>El cambio de actitudes</u> (respuesta eficiente a los problemas). El desarrollo y mantenimiento de las relaciones interpersonales, así como la orientación y gestión de la información para la motivación de los colaboradores.
	<u>La mejora de la productividad</u> (efectividad comunicativa en línea con objetivos y cultura organizacional). La elaboración de la información respecto a los objetivos de la organización.

Fuente. Elaboración propia basada en conceptualizaciones de los autores citados.

Como principal conclusión, se puede indicar que la comunicación externa se encarga de alinear las directrices, políticas y procedimientos de la organización con las expectativas y exigencias del entorno y la comunicación interna está estrechamente relacionada con la gestión del comportamiento del colaborador para motivar transformaciones actitudinales que faciliten la consecución de los objetivos organizacionales.

2.1.4 Redes y flujos de comunicación

La comunicación organizacional, transmite mensajes que mantienen una dirección a través de determinados caminos para llegar a su receptor. A estas direcciones que toman los mensajes, se les conoce como redes de comunicación, cuyo origen puede ser formal o informal. Así mismo, las organizaciones están conformadas por estructuras jerárquicas con pocas o muchas iteraciones verticales u horizontales en los que los colaboradores ocupan ciertas posiciones o representan determinados roles. El flujo de mensajes entre estas personas sigue ciertos caminos, las redes de comunicación, que existirán tanto si incluye a dos personas como a toda la organización. Por esto, existen numerosos factores que influyen en la naturaleza y la extensión de la red de comunicación corporativa (Guzmán 2012).

En la Tabla 6, se presentan cada una de las redes de comunicación y profundiza en las conceptualizaciones y características más relevantes de sus flujos de información para explicar los contenidos y dinámicas que la comunicación asume, propone, adapta y transforma dentro del entorno organizacional.

Tabla 6. Redes y flujos de comunicación en las organizaciones.

Redes y Flujos de Comunicación en las Organizaciones		
Formales	Concepto	Se denomina redes formales, cuando los mensajes fluyen por los caminos establecidos oficialmente por la jerarquía de la organización (jefes, gerentes, autoridad). Estos mensajes pueden fluir de manera descendente, ascendente y horizontal con el objetivo de marcar el ritmo y establecer las bases para que las comunicaciones ascendentes sean eficaces.
	Flujo	<p><u>Descendente</u></p> <p>Involucra todos los mensajes como: directrices, objetivos, disciplina, órdenes, preguntas y políticas, que fluyen desde la dirección hacia los empleados con la intención de mantener el prestigio, la autoridad y la tradición, por lo cual, quienes ocupan puestos superiores en la organización se interesan, naturalmente, por la eficacia de las comunicaciones destinadas a sus colaboradores, ya que establecen el ritmo, y constituye el ambiente que se requiere para que la comunicación ascendente sea eficaz. Guzmán (2012).</p> <p><u>Ascendente</u></p> <p>Relaciona los mensajes que fluyen de los empleados hacia los superiores, con la intención de formular preguntas, proporcionar retroalimentación y hacer sugerencias. Tiene como resultado mejorar la moral y las actitudes de los empleados, partiendo de que la postura de liderazgo tenga una actitud de empatía, por ello los mensajes que siguen a las redes ascendentes se clasifican como de integración humana, (Paz, 2012).</p> <p>Además, esta comunicación es indispensable para la planificación eficaz, toma de decisiones y motivación, Scholz (1959).</p> <p><u>Horizontal</u></p> <p>Se define como el intercambio lateral de mensajes entre individuos que se encuentran en el mismo nivel de autoridad dentro de la organización, Goldhaber (1984).</p> <p>Es una comunicación directa entre los empleados para la formación de grupos, debido a que ciertas actividades dentro de la organización deben ejecutarse en conjunto, por lo que, para lograr las metas y objetivos propuestos, se requiere una convivencia para la cual debe proveerse una buena comunicación, integración y coordinación entre ellos. Martínez y Nosnik (2002).</p>
		<p>Existen cinco tipos de comunicación descendente:</p> <ol style="list-style-type: none"> Instrucciones laborales. Directrices que explican una tarea específica. Exposición razonada de los trabajos. Mensajes que indican relación de tareas Procedimientos y prácticas. Mensajes con las políticas, reglas, regulaciones, beneficios, valores y propósitos. Retroalimentación. Mensajes que elogian el trabajo individual de un empleado. Adoctrinamiento de objetivos. Mensajes para motivar a los empleados, y en los que se explica la misión de la organización, y otros sistemas de objetivos <p>Conforme a los planteamientos de Planty y Machaver (1963), se relacionan cuatro razones por las que la gerencia debe valorar la comunicación ascendente:</p> <ol style="list-style-type: none"> Indica la receptibilidad del ambiente para la comunicación descendente. Facilita la aceptación de las decisiones, animando a los empleados a participar en el proceso de toma de decisiones. Proporciona la retroalimentación en la comprensión, por parte de los empleados, de la comunicación descendente. Anima a la presentación de ideas valiosas. <p>Según Hall (1996), múltiples investigaciones identificaron propósitos de la comunicación horizontal dentro del marco de la organización, entre los más importantes están:</p> <ol style="list-style-type: none"> <u>Coordinación de la tarea.</u> Los jefes se reúnen cada mes para discutir la contribución de cada departamento. <u>Resolución de problemas.</u> Los miembros del área se reúnen para discutir cómo enfrentar un corte en el presupuesto. <u>Participación en la información.</u> Los miembros de un área comparten nuevos datos con miembros de otra área <u>Resolución de conflictos.</u> Los miembros de un área se reúnen para discutir un conflicto propio u compartido.
<p>Machaver (1963) Planty (1963) Goldhaber (1984) Hall (1996) Martínez (2002) Nosnik (2002) Guzmán (2012) (Paz, 2012)</p>		
Informales	Concepto	Se denomina redes informales, cuando los mensajes no siguen las líneas escalares o funcionales, La comunicación informal, se da en torno a las relaciones sociales de sus miembros y surge por la necesidad de los sujetos de comunicarse fuera de esos canales establecidos de manera espontánea, natural expresando sentimientos, actitudes y valores, Goldhaber (1984).
	Flujo	<p><u>Diagonal</u></p> <p>Nace de la dinámica del proceso comunicativo que se requiere en la práctica diaria de la gestión empresarial para incrementar; la velocidad, la comprensión y la coordinación de la información con el propósito de cumplir los objetivos organizacionales, a través de la comunicación cruzada entre personas de diferentes áreas, del mismo (horizontal) o distinto nivel jerárquico, (Núñez, 2012).</p> <p>Su naturaleza es informal, y utilizada con frecuencia entre grupos del personal y funciones del mismo nivel, así como en organizaciones de proyectos. Como las comunicaciones fluyen en todas direcciones al mismo tiempo, permite a los individuos con diversa información participar en la solución de problemas con personas de otros niveles dentro de la organización.</p> <p>La comunicación horizontal permite a los directores y gerentes vigilar las comunicaciones de los empleados y comunicarse con los asociados de forma rápida, sin pasar a través de un sistema de comunicación oficial y laborioso, Marriner (2009).</p> <p>Las comunicaciones informales son espontáneas, su contenido se relaciona principalmente respecto de lo que los subalternos piensan y sienten de las jefaturas y el resto de sus compañeros en materias que son relevantes para sus intereses, y se distribuyen a través de canales, que son rápidos, exactos, contienen mucha información y se entrelazan.</p> <p>Para los líderes es conveniente tomar muy en cuenta este tipo de comunicación, ya que proporciona valiosa información sobre los estados de ánimo, la actividad de los trabajadores y su moral, Marriner (2009).</p>
<p>Goldhaber (1984) Marriner (2009) (Núñez, 2012)</p>		

Fuente. Elaboración propia basada en conceptualizaciones de los autores citados.

2.1.4.1 Problemas de comunicación en la organización

Las organizaciones mantienen procesos comunicacionales muy dinámicos y diversos que están sujetos a los incesantes cambios del contexto interno y externo que incitan problemas a través de los diferentes canales, tipos y redes de comunicación organizacional. Así, los problemas de comunicación más importantes se pueden visualizar en la Tabla 7.

Tabla 7. Problemas de comunicación.

Problemas de la Comunicación	
Técnicos Míguez (2006)	<p><u>Conceptualización</u> Inciden especialmente a la fidelidad con que la información se transmite desde el emisor hasta el receptor. Se pueden presentar en todas las formas de comunicación.</p> <p><u>Características</u> Las dificultades mas relevantes de orden técnico que existen en la comunicación, se encuentran la retroalimentación, las dificultades en la semántica y en el contexto.</p>
Semánticos Monsalve (2003)	<p><u>Conceptualización</u> Se refiere a la interpretación del significado por el receptor, comparado con el significado que el emisor quiso dar a su mensaje. Se trata de una situación de amplio alcance y muy complicada, incluso en el caso de que se limiten a problemas sencillos de lenguaje hablado.</p> <p><u>Características</u> Esta dificultad puede ser reducida a límites razonables mediante explicaciones, pero nunca desaparecerá por completo, porque las explicaciones son aproximaciones inteligibles hechas en un lenguaje que ha llegado a ser razonablemente claro mediante su uso.</p>
De efectividad Monsalve (2003)	<p><u>Conceptualización</u> Se relaciona con la influencia, la cual se ejerce en la medida en que el significado transmitido al receptor provoca una conducta esperada por parte del emisor.</p> <p><u>Características</u> Adopta una definición de conducta razonablemente amplia en la que la comunicación puede afectar a la conducta o carecer de todo efecto comprobable o discernible.</p>
De filtración Guzmán (2012)	<p><u>Conceptualización</u> Hace referencia a la modificación de los mensajes conforme pasan por cada eslabón de una cadena ascendente o descendente de transmisores (emisores – receptores), de forma que se adecúen a lo que se cree que los destinatarios desean percibir.</p> <p><u>Características</u> Introduce alguna matización o reducción disruptivas para que el mensaje no sea tan crudo o tan negativo, y las consecuencias no afecten severamente a quienes ocupan la estructura de mando por la que circula.</p>
Percepción selectiva y defensa Lamata (1998) Guzmán (2012)	<p><u>Conceptualización</u> Representa la dificultad e incapacidad de ver la realidad ajena a los propios antecedentes, intereses y experiencias. Es por eso que se considera en completa contraposición con la visión amplia, libre de prejuicios, globalizadora, imaginativa y flexible que se requiere para el efectivo ejercicio de la dirección.</p> <p><u>Características</u> Dentro de las organizaciones se visualiza en el localismo de las áreas que les impide ver más allá de los propios problemas e intereses particulares e, incluso les mueve a contemplar a los otros como competidores y rivales, en detrimento de la integración imprescindible relacionada con una visión global de la organización.</p>
De lenguaje Peréz (2009) Guzmán (2012)	<p><u>Conceptualización</u> Tiene que ver con los antecedentes culturales, educativos, geográficos, laborales (técnicos y especializados) y de jerarquía presentes en cada uno de los colaboradores de una organización al momento de expresar e interpretar los mensajes y que influyen en el lenguaje que utiliza cada persona y el posible significado diferente que esta le puede atribuir dentro de los diferentes niveles jerárquicos (verticales, horizontales, transversales) presentes en las organizaciones.</p> <p><u>Características</u> Las dificultades se deben al uso no uniforme y estándar del lenguaje, que presentan conceptualizaciones y contextualizaciones propias de cada nivel jerárquico u individuo que suponen manipulación, tergiversación, resentimiento y fallas de interpretación en el personal, así como regionalismos y diversificaciones, tanto del emisor como del receptor, aun siendo el mismo idioma.</p>

Fuente. Elaboración propia basada en conceptualizaciones de los autores citados.

De acuerdo con la argumentación relacionada hasta este momento sobre el tema, es innegable que el desarrollo y perfeccionamiento de la comunicación va encaminado más allá de la simplicidad y efectividad de compartir información, busca en realidad una vinculación social que permita transformar positivamente las relaciones, en los ámbitos personal, profesional y laboral entre las personas, hacia un estado más consciente e inteligente para promover una verdadera comunicación; honesta y empática.

Así mismo, en el ámbito organizacional la comunicación ha dejado ser un cúmulo de directrices que regulan las relaciones profesionales entre los colaboradores y sus líderes, porque han avanzado hacia redes de comunicación integrales en las que se funden aspectos profesionales y emocionales autónomos, permitiendo la conexión auténtica de los interlocutores y creando escenarios de verdadero entendimiento para facilitar la unificación de los objetivos personales, profesionales y organizacionales.

Por consiguiente, la comunicación en las organizaciones se considera una capacidad que transforma las relaciones entre los empleados a través de la empatía y permite identificar las motivaciones, deseos y propósitos para ejercer el liderazgo.

Por otro lado, la comunicación organizacional, al igual que la dinámica laboral, también ha transformado sus herramientas, modos y escenarios de interacción, esto principalmente debido a la heterogeneidad que el teletrabajo desde la casa *Home Office* y la tecnología *Social Networks*, brinda a muchas organizaciones como las multinacionales, como una nueva alternativa para brindar a su capital humano mayor flexibilidad, comodidad y capacidad de retroalimentación.

Estos escenarios de interacción laboral exigen nuevos desafíos en la capacidad de resiliencia y adaptabilidad de los colaboradores y sus líderes, porque la comunicación pasa de un ámbito presencial a un ámbito virtual, en el cual debe mantenerse la conexión emocional auténtica y honesta para garantizar que la retroalimentación acerca de los intereses y propósitos de los empleados se mantenga alineada o sin interferencia a los objetivos de la organización.

2.1.5 El líder y el liderazgo

2.1.5.1 Líder

Partiendo de una perspectiva humanista contemporánea, es coherente afirmar que los incesantes avances, cambios e innovaciones en el mundo han sido propiciados por auténticos propósitos del ser humano por sentirse líder y tomar el liderazgo de su propio destino a través de sus innumerables facetas personal, familiar, profesional y social.

En el campo organizacional, el rol gerencial ha cambiado, por ende, la gerencia del siglo XXI requiere un perfil de líder, administrador y gerente diferente (Crissien, 2005). El liderazgo debe ser su fortaleza actitudinal y la fuente para gestionar sus acciones hacia orientar y comprometer a las personas a que asuman y desarrollen aprendizajes y soluciones para adaptarse al cambio (Zamora y Pioret, 2013).

- Concepto

En esta investigación, cuando se evoca al líder, se hace referencia al individuo que logra de manera auténtica obtener apoyo y reconocimiento de otras personas para ejercer un liderazgo positivo o beneficioso para el equipo y la organización. Por consiguiente, el líder dentro de las organizaciones es una persona que influencia a un grupo de personas y a su vez, coordina, guía e inspira a otros desde cualquier posición jerárquica o rol laboral para el logro de una meta compartida, (Hernández 2012, p. 3).

Desde una perspectiva más actualizada al contexto global organizacional, ser líder, más allá de tener poder de mando “significa crear una cultura de inclusión y bienestar laboral, en la cual todas las personas le encuentren sentido al trabajo, incrementando con ello la satisfacción y calidad de vida. Significa contribuir al bienestar psicológico y emocional, que en el entramado organizacional termina potenciando el capital psicológico de los colaboradores” (Contreras, 2015 p. 1). Por esto, que cuando se menciona al líder, se reverencia a la persona con la capacidad de motivar e inspirar a los demás para alcanzar objetivos en cualquier faceta de la vida, porque la esencia de él, es ser visionario ante los

retos, resiliente frente a las limitaciones y honesto en las decisiones difíciles (Llamas y Matos, 2016).

- Características, dimensiones y tipos de líder

Según Contreras (2015), en su investigación “Colombia: en transición hacia una renovada cultura organizacional” confirma que las características esenciales de un líder hoy en día se enfocan a su vocación de servicio, su capacidad de adaptarse dinámicamente al cambio y su capacidad de identificar las potencialidades de sus colaboradores para permitirles desarrollarse efectivamente en la organización, generándoles bienestar y satisfacción con su trabajo.

Aunque, Luer (2014) afirma que las características del líder se deben analizar desde dos ángulos complementarios entre sí: la construcción desde adentro y la proyección de éste hacia afuera. La construcción de un líder desde adentro implica centrarse en los hábitos, rasgos de personalidad, habilidades y competencias que lo hacen ser quien es; las personas nacen con ciertos atributos, cualidades y competencias que se traducen en aptitudes que les permiten tener mayor facilidad y destacar en ciertos ámbitos del entorno. Por su parte, la proyección de un líder hacia afuera, se centra en cómo éste traduce su visión, determinación, actitudes y aptitudes para influir positivamente en los demás. Aquí se trata de proyectar, compartir e influir en los demás a partir de las cualidades que conforman su persona y lo hacen destacar, brindando una sensación de seguridad en los demás (Luer, 2014).

En concordancia con lo anterior, en la Tabla 8 se consolida la conceptualización más aceptada referente a las características, dimensiones y tipos de líder, en la que se puede interpretar el verdadero sentido de ser un líder de sí mismo, de los colaboradores y de una organización.

Tabla 8. Características, dimensiones y tipos de líder.

Características, Dimensiones y Tipos de Líder		
Características de un buen Líder	Dimensiones	Tipos de Líder
Instituto Europeo de Posgrado	Alan Bryman (1992)	Cyril Leicki (1997)
La proyección de un líder hacia afuera se centra en cómo éste traduce su visión, determinación, actitudes y aptitudes para influir positivamente en los demás.	Las dimensiones son los patrones de comportamiento, liderazgo y desempeño de grupo combinados con factores situacionales que permiten que un líder sea considerado auténtico	En la actualidad la tipología de líder más aceptada y argumentada desde 1997 por Cyril Leicki, en su libro El gen del liderazgo, hace referencia a la existencia de 7 tipos de líder:
Autoconocimiento, Autoconfianza, Autocontrol	La identificación de las cualidades del líder	Líder carismático
Habilidad de reconocer crítica e integralmente las fortalezas y debilidades de la propia personalidad para reforzar el sentido de validez propio así como el control de las capacidades y emociones desde el pensamiento a la acción	La identificación de las cualidades de un líder auténtico, han atravesado cuatro etapas: a) Enfoque de rasgo, b) Estilos de liderazgo, c) Modelos de contingencia y d) Aproximación de nuevo liderazgo, Bryman (1992).	Alcanza grandes avances estratégicos en el logro de los objetivos en situaciones óptimas y en situaciones críticas administra soluciones. Se dedica a una planificación de alta calidad, aunque tiene mucha dificultad para interactuar con personas de alta motivación para el logro.
Imparcialidad, Honestidad, Autenticidad, y Respeto al Equipo	Emocional	Líder de inteligencia superior
La imparcialidad faculta la independencia de criterio que sumada a la honestidad representan la autenticidad que el líder debe ejemplarizar para enseñar el respeto hacia su equipo.	Es donde se encuentra el rasgo de extroversión por lo tanto, la persona comúnmente quiere hacerse cargo de las situaciones.	Fuerte en organizaciones con estándares de personal altamente cualificados, consiguiendo resultados óptimos. Su admiración se basa en el reconocimiento de la inteligencia.
Actitud comunicativa, espíritu de diálogo y uso de fortalezas	Empatía	Líder autocrático
La constante apertura al diálogo facilita el relacionamiento e integración de criterios dentro del equipo para llegar a consensos que faculten el uso de las fortalezas propias del líder y de los colaboradores.	Es la armonía interpersonal y a la sensibilidad que respeta las diferencias, comunicarse adecuadamente y entender al otro a partir de lo que se observa, de la información verbal o de información accesible desde la memoria.	Eficiente en momentos de crisis, pero le cuesta adaptarse cuando los equipos de trabajo poseen altos niveles educativos y están muy calificados. Sin embargo, actúan exitosamente en diferentes situaciones.
Flexibilidad en su estilo de dirección, gestión y resiliencia en el rumbo	Ajuste	Líder pastor
La capacidad de adaptación a los diversos contextos internos y externos de las organizaciones es una gran cualidad del líder debido a que les permite asimilar los cambios y mantener una actitud resiliente en el rumbo y dirección corporativa	Se relaciona con los rasgos de estabilidad emocional, autocontrol, tranquilidad y autoconocimiento que el líder gestiona en sí mismo para adaptarse al contexto y las situaciones que confronta.	Muy solvente en organizaciones con una evolución altamente consistente, pero son ineficaces ante las crisis y emergencias para las que se requieren decisiones rápidas. Este tipo de líderes se sienten muy cómodos en las organizaciones mercantiles de máxima estabilidad.
El espíritu de generosidad, responsabilidad y pluralidad ante su equipo	Escrupulosidad	General en jefe
La muestra de cualidades, valores y principios de un líder se deben fundamentar en su sentido humano, su criterio y disciplina laboral y por supuesto en la diversidad de perspectivas y contextos en los que su equipo puede estar inmerso	Rasgos de logro, responsabilidad, confianza percibida por las personas dentro de su contexto social, credibilidad, accesibilidad, organización, resistencia, tolerancia a la tensión y a la frustración, toma de iniciativa, seguridad en sus ideas, decisiones y capacidades, realismo e integridad.	Actúan mejor ante la necesidad de prepararse para la guerra y sus peores momentos, cuando perciben que la guerra no resulta beneficiosa. Altamente competentes para la preparación, pero no para llegar a conclusiones, porque consideran que su preparación les permite ganar las batallas.
Enfoque en la motivación de las causas propias del equipo (objetivos)	Apertura a la experiencia	Líder de la realeza
El líder debe estar siempre enfocado en la alineación de las expectativas de los colaboradores y los objetivos organizacionales para dar un impulso motivacional en las proyecciones de crecimiento y capacidades de logro	Disposición a cambiar y vivir cosas nuevas, la capacidad cognoscitiva de razonar en forma crítica, resolver problemas y tomar decisiones y la flexibilidad.	Su mejor oportunidad es en organizaciones muy antiguas y con liderazgo en el mercado, pero no se adaptan en las de demanda masiva. Este estilo no es recomendable, debido a la dificultad que ellos mismos tienen para aceptar que su actuación no es la mejor.
Apertura al aprendizaje y la falta de temor por cometer errores	Rasgos de Personalidad	Líder natural
La orientación por un aprendizaje más especializado y amplio a la vez, es un criterio de innovación fundamental, aunque sugiere falta de temor al error, debido a que el error conlleva aprendizaje, pero de igual forma exige valoración del riesgo	Asumen un papel muy significativo en la definición de las dimensiones que debe poseer el líder, ya que dependiendo de las particularidades que el contexto le presenta, el líder debe asumir una posición específica y tomar decisiones conforme a sus criterios.	Sobresale en la mayoría de las situaciones y en corporaciones mundiales con marcas reconocidas. Tiene dificultades para adaptarse en organizaciones cuyas operaciones están excesivamente orientadas hacia las ventas. Es el líder más eficaz, debido a su habilidad de motivar constantemente a sus colaboradores.

Fuente. Elaboración propia.

- El líder desde Goleman

Las teorías de Goleman (1995), han revolucionado los enfoques tradicionales de la administración, al identificar a la IE de las personas como el factor crítico en su desempeño dentro de las organizaciones. Goleman ha demostrado que la capacidad para entender y canalizar las emociones propias y las de otros, es mejor predictor del éxito empresarial que las capacidades analíticas o técnicas, las cuales son apenas el tiquete de entrada en el juego de la competencia corporativa moderna.

El líder es una persona que interactúa e interioriza sus propias competencias cognitivas, sociales, instrumentales y emocionales para obtener una perspectiva global de su contexto. Por lo tanto, e independientemente de la capacidad, de las aptitudes, habilidades y destrezas, realiza una construcción social para armonizar y viabilizar los intereses de todos los actores en la organización. Es decir, el líder es quien renueva la esperanza, se adapta, comprende, evalúa, crea, toma decisiones y soluciona problemas manteniendo sinergia al interior de una organización, de una empresa, de una sociedad. Todo ello, en una armónica cristalización con el contexto y el claro desafío del momento (Goleman, 2004).

En la Tabla 9, se presentan los cinco componentes claves del liderazgo que un líder debe mantener dentro de su autogestión para garantizar su efectividad y éxito en el tiempo.

Tabla 9. Los Cinco componentes del liderazgo según Goleman.

Los Cinco Componentes del Liderazgo - Goleman		
Componente	Definición	Distintivos
Autoconciencia	Habilidad de reconocer y entender sus emociones, estados de ánimo e impulsos, así como su efecto en los demás.	Confiabilidad en sí mismo Autoevaluación realista Sentido del humor autocrítico
Autocontrol	Habilidad para controlar o redirigir impulsos y estados de ánimo. Propensión a eliminar los juicios, pensar antes de actuar.	Confiabilidad e integridad Conformidad con la ambigüedad Apertura al cambio
Motivación al Logro	Pasión para trabajar por razones que van más allá del dinero y el estatus. Propensión a alcanzar metas con energía y persistencia.	Fuerte impulso hacia el logro Optimismo incluso frente al fracaso Compromiso organizacional
Empatía	Habilidad para entender las reacciones emocionales de los demás. Habilidad para tratar a las personas de acuerdo con sus reacciones emocionales.	Capacidad para fomentar y retener el talento Sensibilidad intercultural Servicio al cliente y consumidores
Habilidades Sociales	Pericia en el manejo y construcción de redes de relacionamiento. Habilidad para encontrar un espacio común y construir simpatía.	Efectividad en liderar el cambio Habilidad para persuadir Pericia en liderar y construir equipos

Fuente. Elaboración propia basada en Goleman (2004).

2.1.5.2 El liderazgo

Partiendo de la conceptualización básica, el liderazgo es, en esencia, la capacidad de convocar a otros en torno a un propósito común (Montgomery, 1961), se puede discernir que lo fundamental de esta capacidad radica en entender cómo se ejerce o manifiesta, de manera auténtica, ya que el liderazgo no solo se percibe en la experiencia per se, sino en el contexto que se ejerce, es decir, que dentro de dicha experiencia se haya lidiado con la adversidad, la crisis o con un entorno altamente competitivo. También proviene de la toma de decisiones continua sobre aspectos que afecten la forma de vida de muchas personas al igual que de la propia y firme convicción del individuo para hacer algo que agrega valor aún sobre un gran esfuerzo (Contreras, 2014).

- Concepto

Tal y como se conceptualizo anteriormente, el liderazgo involucra la capacidad de influir, de alguna manera, sobre los empleados, miembros o seguidores, para llevar a cabo las metas de la organización o del grupo. De acuerdo con el Diccionario de la Herencia Americana *American Heritage Dictionary*, liderazgo es “el conocimiento, las actitudes y las conductas utilizadas para influir sobre las personas para conseguir la misión deseada.” En otras palabras, liderazgo es la acción de lograr que las personas se identifiquen con una misión o visión para que trabajen en su realización.

Respecto del liderazgo organizacional, que es el que interesa definir en esta investigación, los planteamientos son cada vez más amplios en su alcance y específicos en sus características y dimensiones distintivas, por lo que desde una perspectiva práctica y como forma de aterrizar una definición concreta se puede decir que, el liderazgo organizacional es: “la habilidad o capacidad interpersonal del líder o el proceso a través del cual éste influye, induce y anima a los empleados a llevar a cabo los objetivos de la empresa con entusiasmo y por propia voluntad” (Contreras, 2008, p. 69).

Maxwell (1996, p. 5), señala que las características distintivas en el liderazgo organizacional que tienden a equilibrar la relación grupo-líder son:

- Existencia de planes concretos.
 - Ejecución a través de un procedimiento estandarizado.
 - Formalización de la estrategia corporativa.
 - Firmeza y disciplina organizacional.
-
- Tipos de liderazgo

Los estilos de mando distintos causan diferente impacto en la organización. El líder tiene que elegir el enfoque más eficaz de estilo de mando según la situación, ya que éste es crucial para el éxito del equipo; así, al lograr una comprensión de los estilos de mando y de su impacto, cada persona puede convertirse en un líder más flexible y mejor (Lloria, 2017).

De acuerdo con Lloria (2017), se pueden reconocer por lo menos 10 estilos de liderazgo

- Liderazgo transaccional. Mantiene la premisa de que los miembros del equipo están de acuerdo en obedecer completamente a su líder cuando toman un trabajo. La transacción es, por lo general, que la organización paga a los miembros del equipo, a cambio de su esfuerzo y cumplimiento. Como tal, el líder tiene el derecho a castigarlos, si su trabajo no cumple con el estándar predeterminado. Así, los miembros del equipo pueden hacer poco para mejorar su satisfacción en el trabajo bajo este tipo de liderazgo transaccional, aunque el líder podría dar a los miembros del equipo un cierto control de sus ingresos/recompensa mediante el uso de incentivos que fomenten normas aún más altas o una mayor productividad. El mando transaccional es realmente sólo un modo de manejar; mejor dicho, un estilo de mando verdadero, como el foco está en tareas a corto

plazo. Tiene limitaciones serias para el trabajo basado en el conocimiento o creativo, pero permanece como un estilo común a muchas organizaciones.

- **Liderazgo autocrático.** Asume que todos los poderes de toma de decisiones están centralizados en el líder y por esto, es considerado una forma extrema de liderazgo transaccional, donde un líder ejerce altos niveles de poder sobre sus miembros de equipo, quienes tienen pocas oportunidades para hacer sugerencias de mejora. Esto se considera apropiado cuando las decisiones se tienen que tomar rápidamente, cuando no hay necesidad de la entrada, *-Inputs-*, y cuando el acuerdo de equipo no es necesario para el éxito. Conforme a lo anterior, el líder espera que los empleados obedezcan requerimientos sin recibir explicación, por lo que la salida, *-Outputs-*, del equipo no se beneficia de la creatividad y la experiencia de todos sus miembros; así, las ventajas del trabajo en equipo se pierden y la voluntad se reduce al punto de incrementar el ausentismo, por lo que el único ambiente de motivación es un juego estructurado de recompensas y castigos. Para algunos empleos rutinarios y no cualificados este estilo puede permanecer eficaz, donde las ventajas del control pesan más que las desventajas.
- **Liderazgo transformacional o adaptativo.** Es un estilo que se define como el liderazgo que crea el cambio valioso y positivo en los seguidores. Un líder transformacional se centra en la transformación a otros que busca que, los unos ayuden a los otros, que se tenga en cuenta a los demás, para que el trabajo sea alentador y armonioso y para mirar hacia fuera, para ver la organización en su conjunto. Por otro lado, este liderazgo busca delegar la responsabilidad entre sus equipos y a la par, aumentar la motivación, la moral y el rendimiento de su grupo seguidor; es decir, busca inspirar al equipo con una visión compartida del futuro. De igual forma, los líderes transformacionales son muy visibles y dedican mucho tiempo a comunicarse y relacionarse con su entorno para crear mayor empatía.

En muchas organizaciones, se busca juntar los estilos de liderazgo transaccional y transformacional, debido a que los líderes transaccionales, -o responsables-, aseguran que el trabajo de rutina se realiza de forma confiable, mientras que los líderes transformacionales apoyan iniciativas que agreguen valor nuevo.

- **Liderazgo de servicio.** Este término, acuñado por Robert Greenleaf (1970), a principios de la década de 1970, describe un líder que a menudo no es formalmente reconocido como tal, pero que, en cualquier nivel dentro de una organización, busca satisfacer las necesidades de su equipo, por lo que se describe como un líder servidor. El rol fundamental de este liderazgo es permitir y apoyar a los miembros del equipo, ayudar a desarrollar plenamente su potencial. En muchos sentidos, el liderazgo de servicio es una forma de liderazgo democrático, puesto que todo el equipo tiende a estar involucrado en la toma de decisiones. Este enfoque ha perdurado como eficaz para el manejo y la motivación de las personas, por cuanto abre la comunicación y fomenta la alianza entre el líder y los colaboradores, ya que se fundamenta o parte de la premisa que, la persona puede y quiere desarrollarse (Blanchard, 2007).
- **Liderazgo carismático.** Se caracteriza por usar el entusiasmo y la motivación para influir sobre la actuación y las decisiones de los empleados, por lo que se apoya en las grandes habilidades comunicativas y una marcada inteligencia emocional materializada con el ejemplo. Este estilo respeta los diferentes puntos de vista e incentiva a sus colaboradores de equipo a desde el reconocimiento de sus potencialidades y fortalezas. El rol del líder carismático puede generar profundos cambios en los empleados, sus creencias, convicciones y actitudes gracias a su gran capacidad de convicción generando confianza en el equipo y sus seguidores para asumir riesgos aplicando métodos y estrategias novedosas que se alejan de los viejos paradigmas de dirección. La principal ventaja de este tipo de liderazgo es que genera una eficiente motivación entre los empleados, además, ayuda a mejorar el clima organizacional y, por ende, a optimizar la imagen de la empresa, tanto interna como externamente.

Dentro de sus principales limitaciones, está la carencia de un control estricto sobre las funciones de cada colaborador, por lo que puede generar un incumplimiento prolongado de las actividades. Además, por mantener su imagen carismática, puede verse obligado a perdonar errores y alabar excesivamente pequeños logros, lo que, en algunos casos, ocasiona mediocridad y dependencia de los trabajadores en relación con el líder.

- Liderazgo democrático o participativo. Se caracteriza por invitar a otros miembros del equipo a contribuir con el proceso de toma de decisiones, aunque el líder sea quien tome la decisión final. Esto aumenta la satisfacción en el trabajo mediante la participación de los colaboradores del equipo en lo que está pasando y a su vez, también contribuye a desarrollar las habilidades en las personas. Los miembros del equipo se sienten en control de su propio destino, y, por lo tanto, están motivados para trabajar duro por algo más que una recompensa financiera. Este liderazgo puede producir un trabajo de alta calidad por largos períodos de tiempo, debido a que muchos colaboradores con la confianza que reciben responden con la cooperación, el espíritu de equipo y gran motivación. Aunque, por el alto grado de participación, este estilo puede tomar mayor tiempo en la ejecución, respecto a un enfoque como el autocrático, pero a menudo, el resultado final es mejor. Así las cosas, el liderazgo democrático puede ser más adecuado, donde el trabajo en equipo es esencial, y en donde la calidad es más importante que la velocidad en el mercado o la productividad.
- Liderazgo de no intervención –*Laissez Faire*-. En este tipo de liderazgo, el líder proporciona poca o ninguna dirección y da a los empleados tanta libertad como sea posible; delegan toda la autoridad a estos, quienes deben determinar objetivos, tomar decisiones y solucionar los problemas solos. Este estilo se puede considerar eficaz, si el líder supervisa lo que se está logrando y se comunica constantemente con su equipo. Este mando de política de no intervención funciona para equipos en los cuales los individuos son autónomos, con experiencia y expertos. La ventaja de esta clase del estilo sólo

es positiva, en el caso de que los colaboradores sean muy responsables y en el caso de empleos creativos donde una persona es dirigida por sus propias aspiraciones, para lo cual requieren más libertad de acción y decisión y menos dirección.

- Liderazgo burocrático. Este estilo de liderazgo hace hincapié en los procedimientos y métodos históricos, independientemente de su utilidad en entornos cambiantes, razón por la cual el líder burocrático intentan resolver problemas mediante la adición de capas de control y su poder proviene de controlar el flujo de información. Es muy apropiado para trabajos que impliquen riesgos de seguridad graves, como el trabajo con maquinaria, con sustancias tóxicas, en alturas o en grandes sumas de dinero están involucrados, tales como dinero en efectivo-manejo.
- Liderazgo informal. Éste se genera al interior de los grupos informales, los cuales se entienden como un organismo con influencia significativa en el clima organizacional de las empresas y en la productividad debido al conjunto de dinámicas que se generan en su interior (Viloria, Pedraza, Cuesta, Pérez, 2016). El liderazgo informal, como una de esas dinámicas, se origina, según Zapata (2008), en relaciones interpersonales de los empleados al interior de las organizaciones, en las que cada sujeto tiene su estatus. Mientras que Davis y Newstrom (2003) indican que, para los miembros informales, la posición social está determinada por las capacidades, habilidades, valores morales y otros factores que consideren de mayor valor para el grupo (Viloria, Pedraza, Cuesta, Pérez, 2016). Por consiguiente, el liderazgo informal está asociado a la posición que una persona pueda tener en el marco de los grupos informales al interior de la empresa. En este punto, las capacidades de esa persona para aportar a la consecución de los objetivos que se han establecido para el grupo y para defender los intereses del colectivo, serán de gran importancia para determinar el poder y el grado de influencia sobre los demás en función de las pretensiones planteadas por los dirigentes (Viloria, Pedraza, Cuesta, Pérez, 2016). Desde una mirada de desempeño laboral, Perkins (2012) explica que las personas que son identificadas como líderes informales, son quienes más trabajan y participan en las actividades de los grupos. Pero, además, son quienes más influyen permanentemente

en su comportamiento, debido al reconocimiento que se han ganado por sus características como compañerismo, vocería y colaboración con el equipo (Losada, Rocha y Castillo, 2012). Y, además, son quienes logran tener el control de una organización en caso de ausencia de los directivos (López, 2005). En este punto, el líder informal emerge como una agente de autoridad que puede equilibrarse con la misma fuerza de la formalmente establecida por el sistema (Viloria et al, 2016).

- Liderazgo constructivo y funcional. Según Lloria (2017), el liderazgo constructivo es el que genera estructuras de crecimiento desde la base de la jerarquía organizacional, por lo que se asocia con los procesos de coaching debido a su búsqueda de crecimiento en cada miembro del equipo, gestionando un bien común, es decir, construyendo los puntos de apoyo funcional, -colaboradores integrales-, para el crecimiento de la organización. Así, “se entiende que la excavación es más difícil que la escalada, y que la mayor responsabilidad que se asume dentro de las organizaciones es el liderazgo, más peso pueden soportar quienes soportan de forma conjunta.” (Lloria, 2017, p. 17). En conclusión, el estilo de liderazgo constructivo se fundamenta en la construcción de líderes funcionales al interior de los equipos con el propósito de generar mayor soporte a la estructura y estrategia organizacional.
- Liderazgo integral. Buscando un enfoque holístico, en los últimos 20 años se han realizado argumentaciones que buscan construir la definición del liderazgo de manera integral, que han encontrado dentro de sus principales representantes a Ken Wilber, principal pensador y formulador de la Psicología Integral (Reyes y Lara, 2011). El liderazgo integral, hace alusión a una completa inclusión de los diferentes enfoques que explican el fenómeno, teniendo en cuenta que las partes que lo componen no se encuentran fragmentadas, sino que al contrario se interrelacionan y trabajan juntas (Santana, 2008). Ésta es una concepción surgida desde el modelo integral de Wilber, el cual tiene en cuenta cuatro dimensiones como (Tabla 10): interior, exterior, individual y grupal, que se encuentran presentes en todas las circunstancias de la vida y que configuran la manera de concebir, interpretar y llevar a cabo las acciones del líder (Reyes y Lara, 2011).

Por lo tanto, un líder integral es capaz de acoger todas las áreas con las que el ser humano interactúa, sean éstas internas y externas, individuales y colectivas, permitiéndole generar consciencia, motivación y pasión a los miembros de su grupo, interconectando e interrelacionando los procesos de cambio que se dan dentro de la organización (Pin Lu, 2008). De acuerdo con Reyes y Lara (2011): “Las características del líder integral se basan en la vitalidad, la proactividad, la capacidad de trabajo en equipo y el reconocimiento de la estructura organizacional y los aspectos exteriores que influyen en él. Por consiguiente, el líder integral es consciente de cada uno de los aspectos, y sus planes de acción tienen la amplitud necesaria por lo cual potencializan las características del líder y enseñan la manera como se puede dar cuenta de todo lo que acontece en una organización, teniendo en cuenta como parte indispensable a su equipo de trabajo, que tiene una percepción diferente a la del líder, pero que, junto con este, se integran en el mapa integral del desempeño del líder en la organización”. (p. 172).

Tabla 10. Cuatro cuadrantes del modelo integral.

Cuadrantes del Modelo Integral	
Interior	Exterior
Dimensión Individual	
Perspectiva de Primera Persona	Perspectiva de Tercera Persona Individual
Cuadrante Intencional →	← Cuadrante Conductual
Cuadrante Cultural →	← Cuadrante Social
Perspectiva de Segunda Persona	Perspectiva de Tercera Persona Grupal
Dimensión Colectiva	

Fuente. Elaboración propia con base en el ensayo de la Universidad del Rosario Colombia.

2.1.5.3 Líder y Liderazgo en la organización

- El líder en la organización

Las organizaciones son estructuras sociales en constante evolución que necesitan agentes de cambio decididos a transformarse a sí mismos para gestionar la construcción del éxito a largo plazo. Por esto, la función principal de los líderes en el siglo XXI es ser el principal gestor dentro de los procesos de adaptación a los cambios (Senge, 2000). Es así como, el escenario del líder transcurre entre las restricciones y las oportunidades del contexto

organizacional dentro del cual buscan perspectivas objetivas e integrales para potenciar las probabilidades de éxito y su vez la capacidad resiliente de la organización por medio del aprendizaje continuo de sus colaboradores.

El líder dentro de las organizaciones no se asume como aquel que mantiene un cargo de jefe, gerente o directivo, sino aquel que asume tanto una actitud como un comportamiento de liderazgo en las que trasciende su alcance de ejecución, ideas e innovación para aportar positivamente tanto al logro de las estrategias corporativas como a la cultura organizacional.

Por consiguiente, un colaborador que se considera un líder en la organización debe mantener una disposición multifacética en su día a día, es decir, ser el espíritu que motiva, la energía que mueve, la presencia que integra, la inteligencia que gestiona y la mente que innova los procesos y la cultura corporativa con el ejemplo. Por esto, la verdadera gestión del cambio proviene de un auténtico liderazgo enfocado no solo a los resultados, sino a satisfacción combinada de los intereses laborales, profesionales y personales de su equipo de trabajo.

2.1.5.4 Importancia del liderazgo en la organización

El liderazgo organizacional es un proceso de influencia social que está determinado por los objetivos de la organización que promueve conductas en pro del alcance de dichos objetivos, influenciando a la vez el mantenimiento de la cultura y del equipo en sí. (Erkutlu, 2008). A su vez, éste parte de la premisa que debe ser una influencia positiva para el equipo, encaminándolo hacia el logro de los objetivos, la excelencia operacional y la adaptación ininterrumpida de su entorno. (Sánchez, 2010).

Estableciendo un vínculo entre las dos argumentaciones anteriores, se puede indicar que el liderazgo organizacional es la actitud decidida del líder en la búsqueda de los objetivos por medio del entendimiento de las exigencias del entorno y la adecuada implementación y ejecución de las estrategias corporativas con el apoyo continuo y constructivo de su equipo de trabajo.

Por consiguiente, la importancia del liderazgo en la organización radica en ser en sí misma una actitud y una habilidad que gestiona y dirige el cambio de manera estructurada para multiplicar las oportunidades de éxito frente a las exigencias del entorno y la complejidad del contexto organizacional en cualquier escenario de tiempo.

Pero el liderazgo como actitud y habilidad tiene una esencia aún más trascendental en una organización, ya que puede representar el principio de autonomía de los colaboradores para promover su propio liderazgo positivo, “liderazgo informal”, el cual puede convertirse en una herramienta de cambios estructurales y en una fuente que da origen a nuevos líderes formales, impactando de manera directa la capacidad efectiva y competitiva de la organización y a su vez, mejorando las variables funcionales de la empresa y el establecimiento de relaciones sociales más eficientes (Viloria, Cuesta, y Pérez, 2016).

Aunado al principio de autonomía, el liderazgo organizacional, considera como acción social que en sí mismo implica, entender que el líder al igual que su acción de liderar, transforma, influye en los actores y factores que el mismo contexto impone, lo cual expone la integralidad de su ejercicio al punto de impactar, según se perciba, de manera positiva o negativa, las dimensiones física, emocional, mental y espiritual de los colaboradores en los ámbitos personal, profesional y organizacional.

2.1.5.5 El líder y la IE

Goleman (2004), con base a sus estudios en más de 200 organizaciones, logró demostrar que la IE, es la condición sin la cual no se debería considerar a una persona un buen líder, por lo que la instituyó como la habilidad infaltable en los grandes líderes, debido a su poder de influencia y eficacia en el logro de los objetivos.

Un auténtico líder inspira, motiva, guía y enseña a su equipo para fortalecer su capacidad resiliente y actitud positiva, por ende, expresa sinceramente sus propios valores y sintoniza con las emociones de las personas que le rodean para propiciar el clima emocional positivo indispensable para movilizar lo mejor del ser humano (Boyatzis,

Goleman y McKee, 2003). Este vínculo es indudablemente una fuente poderosa para hacer que las cosas sucedan, es decir, para que los planes se vuelvan realidades. Por esto, los líderes integrales saben manejar y comunicar las emociones y entienden que su éxito no depende de lo que hacen, sino del modo como lo hacen. (Boyatzis, Goleman y McKee, 2003). En este sentido, se debe interpretar a la IE como un factor influyente del líder para maximizar las opciones de comunicación efectiva frente a su equipo de trabajo y a su vez gestionar las estrategias de cambio en la organización.

2.1.5.6 El liderazgo y la inteligencia emocional

Habiendo fundamentado previamente que el liderazgo es una actitud y al igual que la inteligencia emocional, una habilidad indispensable para considerar a una persona un líder auténtico, se debe indudablemente plantear una interacción recíproca que representa un escenario de coexistencia en el cumulo de destrezas que un líder posee dentro de la organización. Por consiguiente, el liderazgo y la inteligencia emocional son para el líder el símil de la motivación y la estrategia capaz de resolver problemas eficazmente dentro de las organizaciones.

En la práctica, el liderazgo es la destreza de liderarse tanto así mismo como a los demás, lo que indudablemente involucra a la inteligencia emocional, debido a que representa la habilidad de controlar y dirigir nuestras propias emociones y la de los demás, influyendo positivamente en el contexto y en el entorno para generar transformaciones efectivas en los equipos de trabajo en la búsqueda de los objetivos corporativos.

Desde los inicios del siglo XXI, varios investigadores como Higgs & Aikkien, (2003); Coetzee & Schaap, (2004) y Barbuto & Burbach, (2006), han relacionado la IE con el liderazgo, indicando que ésta es un requisito primordial para ejercer un liderazgo efectivo. Así mismo, fundamentan, que la IE de los ejecutivos tiene una relación con sus prácticas de liderazgo porque ella empodera a los líderes con la habilidad de intuir las necesidades de sus seguidores y, además, les da herramientas para satisfacer estas necesidades (Anand y Suriyan, 2010).

En 2012, Zarate y Matviuk desarrollan un trabajo investigativo en las organizaciones colombianas que les permite demostrar una relación positiva entre la IE y las cinco prácticas de liderazgo fundamentadas por Kouses y Posner (1997), entre ellas: a) Desafiar los procesos; b) Inspirar una visión compartida; c) Facultar a otros para actuar; d) Servir de modelo y e) Brindar aliento, lo que les permitió establecer un estrecho refuerzo facultativo de la IE para potenciar la habilidad de liderazgo dentro de las organizaciones, en las que se crean vínculos muy definidos como el de la comunicación para alcanzar el entendimiento y empoderamiento integrales de los equipos y sus líderes.

2.1.5.7 Clima organizacional y liderazgo

Una de las principales dimensiones del clima organizacional es el liderazgo, debido a que reconoce, orienta, fomenta y fortalece la conformación de equipos de trabajo para alcanzar el óptimo desempeño y así mismo los resultados propuestos (Vargas, 2017).

Dentro de los modelos actualmente más utilizados para medir el clima organizacional, se puede citar la metodología *Great Place to Work*, en la que sus lineamientos abarcan dimensiones como: a) Credibilidad; b) Respeto; c) Imparcialidad; d) Orgullo; y e) Camaradería, todas fuertemente influenciadas por la aceptación de los líderes y su estilo de liderazgo en la organización, lo que conlleva a establecer puntuaciones y clasificaciones elevadas en la evaluación de esta metodología con respecto al reconocimiento del liderazgo auténtico y efectivo de sus directivos.

El liderazgo impacta el bienestar de las empresas porque influencia la salud y el bienestar de los colaboradores, quienes perciben y a su vez generan satisfacción sobre el trabajo, por lo que se reconoce que las habilidades de liderazgo son necesarias para instaurar ambientes de trabajo motivantes, que les permita a los colaboradores crecer y desarrollarse (Thomson, 2012).

Los estilos de liderazgo corporativo representan una fuerte y directa influencia en el clima organizacional que involucra percepciones de flexibilidad organizativa, orgullo de pertenencia, reconocimiento y comunicación, generando un impacto directo en sobre los resultados (Payeras, 2004). Por consiguiente, el comportamiento del líder gestiona el clima

organizacional, desde la motivación y el compromiso hasta el nivel de desempeño, propiciando transformaciones auténticas en el comportamiento de los colaboradores que le permiten establecer fuertes vínculos de causa y efecto entre el liderazgo y el desempeño efectivo (Stringer, 2001; Shriberg & Lloyd, 2004).

Bajo esta perspectiva, la incidencia del liderazgo dentro del clima organizacional es fundamental porque moviliza no solo recursos materiales, sino recursos emocionales, psicológicos y humanos para incrementar el bienestar y la efectividad de los colaboradores en la búsqueda y logro de los resultados.

En conclusión, las organizaciones como entes sociales, requieren de habilidades sociales de alto impacto, siendo el liderazgo la de mayor trascendencia por su efecto gestor y a la vez transformador del clima organizacional, esto quiere decir que el liderazgo tiene la capacidad de reinventar, detener o mantener el clima organizacional en los niveles que el liderazgo corporativo desee, y que desde la perspectiva del líder constructivo e integral, tiene el potencial de consolidar los cimientos de una cultura organizacional sostenible desde el aspecto humano hasta el productivo y con la particularidad de transformarse a sí misma en una fuerza auténtica de gestión cultural y excelencia corporativa.

2.1.6 La IE y la comunicación

2.1.6.1 Cronología de la IE y la comunicación organizacional

La comunicación es un proceso que construye conexiones y éstas a su vez relaciones, que para que sean consideradas productivas deben establecerse dentro de un marco comunicativo coherente, sensible, dinámico, humano y constructivo. Estos parámetros del marco comunicativo están estrechamente ligados a la IE, debido a que esta última, desarrolla el conocimiento interpersonal de los colaboradores, facultándoles de la conciencia necesaria para analizar e interpretar las relaciones y a la vez manejar y adecuar las emociones en los múltiples niveles de comunicación organizacional para garantizar su máxima efectividad conforme al uso de las técnicas comunicativas como la atención dinámica y la asertividad (Weisinger, 1998).

Bajo esta perspectiva, la IE aborda temas fundamentales como lo son la comunicación asertiva y la empatía, principios básicos para resolver conflictos con otras personas, los cuales tiene que ver con el liderazgo y la cooperación entre las partes para garantizar eficacia en el logro de los resultados (Alvarado, 2017).

Aunque los estudios sobre la importancia y la utilidad de la IE en el contexto organizacional han sido extensos y variados, las investigaciones sobre la efectividad de la comunicación a través del uso de ésta, han sido muy limitados, específicamente porque el interés principal ha sido explicar el impacto de la comunicación en el ambiente laboral de las organizaciones desde la perspectiva de integración y del trabajo en equipo y no desde la óptica emocional para establecer procesos comunicativos efectivos.

Lo anterior, vislumbra poca atención académica para resaltar una relación directa entre la IE y el fortalecimiento de la comunicación, pero no borra la evidencia que la práctica de la IE, promueve la inteligencia social en las organizaciones, es decir, la capacidad propia de fortalecer las relaciones intrapersonales e interpersonales de los colaboradores generando conexiones e influencia, potenciando positivamente la comprensión y el conocimiento, propósitos y objetivos propios del proceso comunicativo eficaz, (Cooper y Sawaf, 1998).

Así mismo, Cooper y Sawaf (1998), también plantean que la IE edifica la toma de decisiones y promueve la comunicación abierta y frontal, las relaciones de confianza, la lealtad a lo largo de la cadena de valor, la creatividad, la innovación y por supuesto, el liderazgo. Entonces, lo importante de esta interrelación de IE y comunicación radica en el impacto positivo y potenciador de la primera sobre la segunda, posicionando su proceso como un ciclo evolutivo y fuente de relaciones interpersonales productivas tanto en el contexto laboral como en el personal.

2.1.6.2 Las relaciones interpersonales y la comunicación

El ser humano es un ser social, facultad que indudablemente implica la interacción de dos realidades universales; la primera, que no solo necesita una relación consigo mismo sino

con otras personas para evolucionar integralmente, sino que también necesita de la comunicación para que ese proceso ocurra de manera natural y armónica.

Así, se debe entender a la comunicación como un instrumento de relacionamiento ligado inherentemente al ser humano y por la cual, las relaciones interpersonales suceden en cualquier contexto, oportunidad o escenario.

Si se visualiza a la comunicación como el simple hecho de tener una disposición al diálogo, implica entonces que existe entre las partes un acuerdo para intentar entenderse, interpretar los diferentes puntos de vista y así mismo, materializar el aprendizaje y crecimiento recíproco, por esto, las buenas relaciones interpersonales para el ser humano no son concebidas, sin un armónico proceso comunicativo en el que indudablemente las habilidades y capacidades como la IE representa una ventaja comunicativa ya que abarca el autoconocimiento y la pluralidad para establecer vínculos auténticos y constructivos.

Por consiguiente, la comunicación se nutre de la IE de los actores que forman parte de las relaciones interpersonales para facilitar el proceso de entendimiento y potenciar las oportunidades de aprendizaje y crecimiento personal, académico, profesional y laboral.

2.1.6.3 La comunicación inteligente

Según Sonia González (2014), experta en comunicación, en su libro “El poder la comunicación inteligente”, señala que la comunicación es una competencia que le permite trascender al líder y consolidar su efectividad y resultados. Por ende, ésta es un poder que busca transmitir no solo lo que conoce sino lo que es para impactar positivamente a los colaboradores. Los líderes deben alcanzar una sensibilidad superior para desarrollar la empatía, la conexión y la influencia para empoderar y trascender el liderazgo al equipo para que se autogestione y se empodere de manera auténtica.

Desde esta perspectiva, la comunicación inteligente se debe considerar como una capacidad distintiva de los líderes auténticos que aportan valor a través de la contundencia y la simplicidad del ejercicio comunicativo pero que, no solo lleva un mensaje sino genera

una propuesta diferente para motivar integralmente los propósitos profesionales, así como los personales, el crecimiento y la satisfacción dentro del equipo. Así mismo, ésta se nutre de un balance propio de la persona para aportar, de manera auténtica, ánimo, ganas, seguridad, energía, asertividad, IE y espiritual para potenciar el crecimiento y la satisfacción de los demás, en armonía con el logro de los objetivos organizacionales.

El valor relativo de la comunicación inteligente dentro de las organizaciones es muy significativo para las relaciones interpersonales de los líderes y colaboradores debido a su capacidad renovadora y su efecto motivador en la construcción de equipos de trabajo sólidos e inmersos en un desafío constante por trascender muy por encima de las expectativas del logro de los objetivos organizacionales.

2.1.6.4 Reciprocidad de la IE y la comunicación

La comunicación considera el factor social que hace al hombre formar parte de la humanidad como hábitat de desarrollo, por ende, la comunicación establece vínculos y relaciones que conllevan indudablemente emociones entre el mismo individuo y entre diferentes personas para formar relaciones interpersonales de mutuo y constante intercambio.

En el ámbito laboral de las organizaciones la comunicación en las relaciones interpersonales mantiene grandes vínculos emocionales, por lo que los desafíos para equilibrar los desafiantes altibajos y complejidades del estrés laboral y a la par mantener los niveles de motivación alineados a los propósitos organizacionales, profesionales y personales de los colaboradores, necesita de la IE de los líderes para potenciar su efecto influenciador.

Desde la conceptualización anterior, una organización con empleados que saben relacionarse bien entre sí es una entidad emocionalmente inteligente (Weisinger, 1998). Por esto, el desarrollo de la inteligencia emocional tiene inmerso conceptos como la autoconciencia y la sensibilidad, que facilitan al individuo entender el efecto que causa su comunicación sobre los sentimientos, pensamientos y comportamientos de los demás para

permitirle gestionar la adaptabilidad frente a los diferentes contextos y situaciones internos y externos de la organización, por ende, la comunicación inteligente se nutre sustancialmente de la habilidad de IE de sus interlocutores para consolidar organizaciones inteligentes más allá de los simplistas intereses comerciales y financieros de la compañía.

Ahora bien, los planteamientos de la comunicación desde su etapa intrapersonal hasta su etapa colectiva transfieren mayor importancia a la IE como factor de cambio positivo en las destrezas comunicativas de las relaciones interpersonales, que según Weisinger (1998), se fundamenta en tres aspectos básicos:

- El desarrollo de una capacidad de comunicación eficaz.
- El desarrollo de una experiencia interpersonal.
- Ayudar a los demás y ayudarse a sí mismos

Es por esto, que se puede afirmar que la IE al igual que la comunicación debe atravesar por las etapas intrapersonal, interpersonal, grupal y colectiva como camino evolutivo para desarrollar todo su potencial y establecer relaciones auténticas en el ámbito organizacional.

2.1.7 La IE y el liderazgo

2.1.7.1 Relación entre la IE y liderazgo

El génesis de la relación contributiva de la IE al liderazgo tiene sus inicios en el planteamiento de David McClelland que durante los años 50 y 60 logró conceptualizar su teoría de la motivación de “Las tres necesidades: poder, logro y filiación”. Esta conceptualización logró difundir durante los años 70 un nuevo sistema para medir la excelencia operacional de los colaboradores dentro de las organizaciones, resaltando como factor distintivo o competencia, la habilidad emocional, en la que especialmente los líderes deben especializarse para potenciar su efectividad y a la vez extraerlo mejor de su equipo (Goleman, 2004).

En 1995 Daniel Goleman logra fundamentar a través de la experimentación e investigación empresarial que el liderazgo distintivo se fundamenta en cinco habilidades

básicas y susceptibles de ser desarrolladas como los son: a) Autoconciencia; b) Autorregulación; c) Competencias comunicativas; d) Empatía; y e) Automotivación. Habilidades que fomentan la conciencia auténtica del líder para potenciar el cumplimiento de los objetivos propuestos y por ende su éxito.

Así mismo, Goleman (1995), planteó el liderazgo como sinónimo del “arte para convencer”, por lo que, dentro del desarrollo de este rol, se debe asumir una profunda conexión emocional con los colaboradores para asumir una postura integral de líder que faculte su efectividad y genere trascendencia en la organización.

Desde estas investigaciones se ha considerado a la IE como una habilidad distintiva del liderazgo, que parte de un incesante interés, no solo de equilibrar las emociones, sino de enfocarlas como energía transformadora del comportamiento para catalizar de manera contundente el logro de los objetivos organizacionales y a la par garantizar una madurez personal y profesional para afrontar los desafíos en el futuro

2.1.7.2 La IE como fundamento del liderazgo

El liderazgo ha sido fundamentado dentro de la conceptualización de la psicología social y por ende se considera un proceso de interacción social donde los líderes buscan influir sobre sus seguidores (Gordon & Taber, 2002). Por esto, en la actualidad la IE representa un papel central entre las interacciones de los actores y observadores de las organizaciones, ya que, aunque los líderes pueden ser guiados por reglas y procedimientos deben interiorizar en ellos la misión de lo que buscan hacer para poder de esta manera contagiar a los demás su visión y lograr de esta manera inspirarlos (Nájera, 2016).

De igual forma las teorías del comportamiento organizacional han formulado que el manejo adecuado de las emociones juega un papel trascendental en el conocimiento de las organizaciones y por tanto representa un rol importante en la enseñanza de la gestión y del liderazgo, al punto de requerir un entendimiento y análisis de la inteligencia emocional de los colaboradores con el propósito de lograr una gestión estratégica efectiva (Ashkanasy, Härtel, & Zerbe, 2000).

En el 2012, Zárate y Matviuk afirmaron en su artículo de investigación “Inteligencia emocional y prácticas de liderazgo en las organizaciones colombianas”, la existencia de una relación positiva y directa entre la IE y las cinco prácticas de liderazgo expuestas por Kouzes y Posner, relación que en la gestión del rol del líder aumentaba su efectividad, incluso el desarrollo de las cualidades de compromiso para organizar, analizar y utilizar la información de forma efectiva (Anand y Udaya Suriyan, 2010).

En la actualidad, la interiorización de la IE como necesidad para la gestión efectiva de las prácticas de liderazgo es evidente, al punto de reconocer que el adecuado conocimiento y gestión de las emociones desempeña un papel trascendental en la eficacia del liderazgo (Goleman, Boyatzis y Mckee, 2010). Así, la IE se reconoce como la habilidad fundamental para desempeñar adecuadamente un rol de liderazgo a través y dentro de cualquier nivel jerárquico, vertical, transversal u horizontal dentro de las organizaciones en las que no solo se requiere cumplir con los objetivos, sino inspirar con empatía y energía auténticas.

2.1.7.3 La conciencia emocional del líder

Las aportaciones al conocimiento preciso de los mecanismos emocionales realizadas en los últimos años desde disciplinas como la psicología, la biología y la neurología, han hecho tangible la influencia e importancia del carácter emocional para quienes se dedican a la dirección de personas y equipos, y al logro de resultados a través de otros (Goleman, Boyatzis, Mckee, 2010).

El anterior planteamiento permite reconocer a la conciencia emocional como un factor primordial para facilitar la dirección y el liderazgo de las personas, en este caso, la destreza de IE, es una capacidad que permite tener visibilidad de las diferentes clases de liderazgo, maximizando las opciones para el manejo de la incertidumbre y la solución de problemas (Huerta y Rodríguez, 2006).

Es así como un líder auténtico debe entender que su conciencia emocional es la que faculta su capacidad para establecer estrategias de relacionamiento y empatía para

trascender con sus colaboradores y lograr un verdadero compromiso de lucha para el logro de los objetivos organizacionales. En este sentido, el reto para el líder se enfoca en la consolidación de una conciencia emocional justa, es decir, un autodomínio imparcial para su conocimiento, aptitud, profundidad y alquimia emocionales, que, según Cooper y Sawaf (2004), son los pilares de la inteligencia emocional que un líder auténtico ejerce para inspirar a sus colaboradores a transformar su realidad y alcanzar objetivos.

2.1.7.4 Las prácticas y habilidades del líder emocionalmente inteligente

Partiendo de todas las argumentaciones redactadas en este capítulo, se puede resaltar que el liderazgo en las organizaciones se distingue ahora más que nunca por la capacidad de transformación de la realidad, la inspiración emocional de las personas y la trascendencia hacia un estado superior de acción y conciencia humana, lo que evidentemente se traduce en un factor evolutivo de los pensamientos, los sentimientos, las actitudes y los comportamientos tanto del líder como de sus colaboradores para la búsqueda de una identidad común que les permita crecer y alcanzar objetivos permanentemente.

En concordancia con esta nueva conceptualización de liderazgo, es necesario reconocer cuáles son las prácticas y habilidades de un líder emocionalmente inteligente que, sin lugar a duda, faculta y construye la integralidad de su carácter, conciencia y comportamiento en la búsqueda de la insaciable efectividad que las organizaciones empresariales necesitan hoy en día.

Basado en las conceptualizaciones desarrolladas por Mayer y Salovey (1990); Goleman (1995); Bar-On (1997); Cooper y Sawaf (2004); Boyatzis (2005) y McKee (2010), en la Figura 8, se condensan la definición y las características del liderazgo emocionalmente inteligente.

Figura 8. Características del liderazgo emocionalmente inteligente.

Características Distintivas del Liderazgo Emocionalmente Inteligente						Características del Liderazgo
Pilares IE	Habilidades IE	Fundamentos IE	Componentes IE	Aptitudes IE	Dimensiones IE	
Conocimiento Emocional	Percepción Emocional	Autoconocimiento Autorregulación	Intrapersonal	Autodominio	Autoconciencia	Honestidad, Energía e Intuición Emocionales que inspiran confianza en si mismo
Aptitud Emocional	Pensamiento Emocional	Asertividad Motivación	Estrés y Afecto	Confiabilidad	Autogestión	Autenticidad, Confianza, Visión Constructiva y Resiliencia que inspira y motiva al Equipo
Profundidad Emocional	Comprensión Emocional	Proactividad Empatía	Interpersonal	Escrupulosidad	Conciencia Social	Propósito, Responsabilidad, Conciencia, Integridad e Influencia que genera Confianza y Compromiso en el Equipo
Alquimia Emocional	Regulación Emocional	Creatividad Habilidad Social	Adaptabilidad	Adaptabilidad Innovación		Intuitividad, Reflexión, Percepción de la Oportunidad que Resuelve e Innova
Trascendencia Emocional	Dirección Emocional	Persuasión Sentido Común	Voluntad Autoaprendizaje	Coaching Mentoring	Gestión de las Relaciones	Liderazgo Ejemplar, Inteligencia Emocional Recíproca entre el Equipo y el Líder transformando la Organización
Autores	1990 (Mayer & Salovey)	1995 (Goleman)	1997 (Bar On)	2004 (Cooper & Sawaf)	2010 (Goleman, Boyatzis - McKee)	Emocionalmente Inteligente

Fuente. Elaboración propia.

Hasta este punto, es importante concluir que el liderazgo es la acción por la cual un líder logra demostrar de manera consistente su capacidad de influir, motivar y trascender en cualquier aspecto de la organización, hacia cualquiera de sus colaboradores y en cualquier contexto para el logro de los objetivos. Es por esto que el líder necesita desarrollar de manera integral sus facultades de IE desde los ámbitos intrapersonal, interpersonal, grupal y colectivo para responder ante cualquier situación de manera consciente y efectiva.

2.1.8 La IE, la comunicación y el liderazgo

2.1.8.1 Estudios previos sobre el tema

La argumentación integrativa y previa de los conceptos de IE como fundamento de eficacia comunicativa y el liderazgo en las organizaciones no tiene un precedente directo, más aún en Panamá, en especial porque las diferentes teorías y conceptualizaciones en estos aspectos en Latinoamérica se han dado solo en un contexto bilateral, es decir, entre la inteligencia emocional y la comunicación o entre la inteligencia emocional y el liderazgo e inclusive entre la comunicación y el liderazgo.

A pesar de lo anterior, no se pueden excluir investigaciones importantes realizadas por el principal gurú de la IE, como lo ha sido Goleman (2014), quien dentro de su libro

“Liderazgo”, logra condensar más de 20 de años de investigación acerca de la IE y su incidencia en las competencias propias de liderazgo dentro del contexto laboral y organizacional, en las que demuestra claras dependencias entre la conceptualización de la ésta y su efecto en la comunicación y el liderazgo. Goleman (2011), señala que la dimensión decisiva del liderazgo está en su repercusión emocional, es decir, en lo que dice y hace un líder, más explícitamente, en lo que comunica verbalmente y replica con el ejemplo de sus acciones. Esto confirma que la IE afecta nuestra noción de liderazgo percibida y su efectividad con los colaboradores a través del proceso comunicativo, no solo verbal sino de acción.

De la misma forma, expertos como Bradberry (2009), en su libro: “Inteligencia Emocional 2.0” y en conferencias internacionales realizadas en medios audiovisuales como TED (2017), señala que la IE es la habilidad base para la construcción de otras habilidades críticas en el liderazgo corporativo entre las cuales se resaltan: comunicación, asertividad, toma de decisiones, trabajo en equipo y flexibilidad.

Así mismo, Duque, García, y Hurtado (2017), dentro de sus investigaciones empíricas acerca de la influencia de la IE sobre las competencias laborales, concluyen, al igual que Alles (2006), que las competencias laborales de los colaboradores dependen de las emociones como componente psicológico del individuo, el cual es fundamental para el desarrollo de sus habilidades en el puesto de trabajo. En este sentido, García (2005) y Suhaimi (2014), señalan que cuando los individuos perciben adecuadamente lo que las demás personas expresan, poseen habilidades para liderar y comunicarse con un equipo de trabajo, desarrollan competencias laborales que propician un mayor desempeño, favorecen la toma de decisiones, la proactividad y eficacia en el puesto de trabajo. Este tipo de investigaciones empresariales y argumentaciones académicas dan validez de los beneficios que la IE tiene frente a las competencias de comunicación y liderazgo, pero no fundamenta específicamente, de cómo la inteligencia emocional puede ser un factor decisivo en los procesos comunicativos y en la gestación de un liderazgo eficaz dentro de las organizaciones, lo que permite tener una ventana investigativa en Latinoamérica muy importante para el entendimiento de estos procesos humano-organizacional de una manera

consistente, lo cual podría establecer conclusiones significativas en el ámbito de la administración efectiva de las organizaciones a nivel mundial.

2.1.8.2 ¿Qué fortalece la comunicación y el liderazgo organizacional?

Según Rebeil y Ruiz (1998) la comunicación es un factor de poder en la organización porque hace posible la cohesión e identidad de sus miembros y constituye a su vez la identificación, selección y combinación de los medios eficaces que facilitan la coordinación de las acciones para el logro de los objetivos que se propone.

Por otro lado, Drucker (2007), define al líder como comunicador, motivador y facilitador del desarrollo de sus miembros y de sí mismo, además, tiene la función de integrar la información que emite y recibe por parte de los colaboradores, superiores y colegas con el fin de que las dinámicas organizacionales sean un todo coordinado.

Estas conceptualizaciones previas, permiten visualizar que la comunicación y el liderazgo son habilidades fundamentales en la coordinación de los equipos de trabajo y, por ende, están relacionadas directamente con la efectividad de las organizaciones. Desde esta perspectiva, la comunicación y el liderazgo deben ser consideradas habilidades interdependientes con factores comunes para su fortalecimiento y evolución hacia habilidades efectivas y de alto impacto en el éxito de las organizaciones.

Por consiguiente, el liderazgo eficaz es una habilidad que de manera innata suscita el desarrollo de la comunicación asertiva porque el líder necesita comunicarse de manera eficaz con su equipo de trabajo para garantizar el enfoque en las prioridades, la toma de decisiones oportuna y el logro de las metas corporativas. Por lo tanto, es objetivo y real destacar que sin comunicación eficaz no hay liderazgo eficaz, entendiendo que ambas habilidades tienen una relación de aporte mutuo en cualquier contexto organizacional.

Respecto a las fuentes más destacadas en la literatura acerca del fortalecimiento de la comunicación y el liderazgo organizacional, están la escucha activa, la creación de confianza en los colaboradores, la apertura hacia honestidad, la asertividad en la comunicación verbal y no verbal, la acción ejemplar y desde un periodo más reciente se

contempla la IE, debido a su integralidad en términos de la conciencia de sí mismo y de los demás para comunicar y liderar eficazmente.

En este punto, es relevante, formular un planteamiento significativo respecto a:
¿Cuál es la incidencia de la IE en la capacidad de comunicación y liderazgo dentro de las organizaciones? Esto debido a su carácter integrador, motivador y optimista respecto a las pensamientos, sentimientos, percepciones y acciones de los equipos de trabajo.

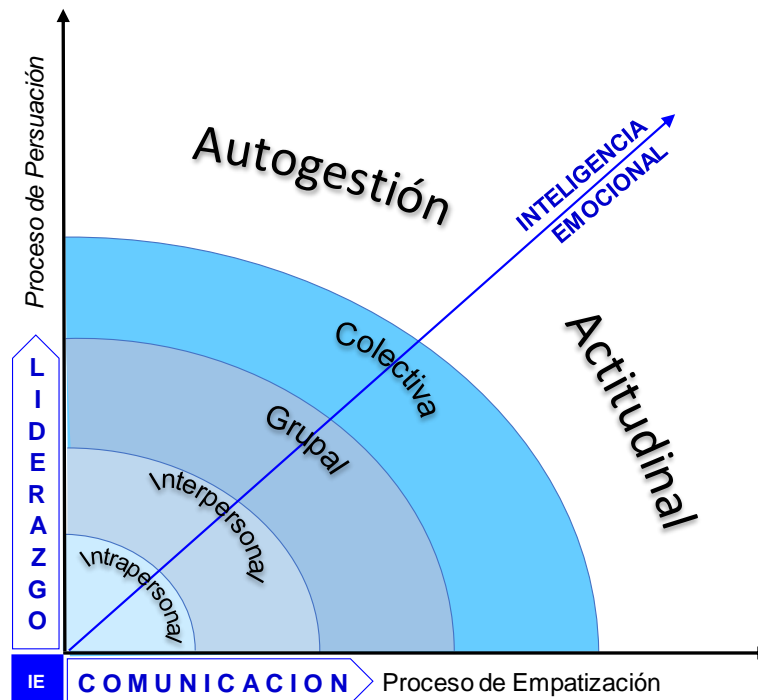
4.1.8.3 ¿Cómo se relacionan la IE, la comunicación y el liderazgo?

La IE al igual que la comunicación y el liderazgo, se integra por las dimensiones: individual, interpersonal, grupal y social que pueden llegar a potencializar de manera integral las competencias de comunicación y liderazgo de los gerentes y líderes corporativos.

En un contexto más pragmático el desarrollo del líder eficaz requiere una integralidad en sus habilidades que deben equilibrarse entre sus ideas, decisiones y comportamientos, por lo que la construcción del liderazgo eficaz debe fundamentarse en el perfeccionamiento de las competencias emocionales, –actitudinales-, a través del proceso comunicativo presente en cada una de las etapas de evolución e influencia del liderazgo en la realidad, como lo son los contextos intrapersonal, interpersonal, grupal y colectivo.

En la figura 9 se visualizan las relaciones de reciprocidad entre la IE, la comunicación y el liderazgo a través de cada una de las etapas de repercusión social de un líder.

Figura 9. Relaciones de reciprocidad de la IE con la comunicación y el liderazgo.



Fuente. Elaboración propia.

A través del entendimiento, desarrollo y puesta en práctica de estas interrelaciones, la IE propicia, de manera adecuada, el desarrollo de una comunicación y liderazgo eficaces en los equipos de trabajo, alineados a la productividad real, que, como menciona Goleman (2014), debe fundamentarse en la coordinación de los esfuerzos por medio de la armonía interpersonal.

2.1.8.4 La inteligencia emocional comunica y lidera eficazmente las organizaciones

Las organizaciones en la actualidad buscan liderar y gestionar sus negocios, intereses, recursos y *Stakeholders* de la manera más efectiva posible, lo que posiciona a los líderes como el talento clave para garantizar que dicha gestión se alinee a sus exigencias, además de contribuir de manera decisiva en logro de sus principales objetivos económicos, ambientales y sociales.

Por otro lado, el Foro Económico Mundial (FEM, 2018), considera que, la IE será la base del éxito laboral en el futuro, proponiendo una mayor exigencia en el mercado laboral para contratar y retener colaboradores con *Social Skills*, posicionando a la IE, la persuasión y la enseñanza a otros, como las habilidades distintivas para las profesiones y roles de los futuros líderes y empresarios.

La consideración del FEM reconoce el gran potencial del liderazgo basado en las emociones, por consiguiente, la clave para que el liderazgo esencial beneficie a todo el mundo reside en las competencias pertinentes a la IE, es decir, relacionadas en cómo actúe el individuo, -se comporte – persuada-, y en cómo maneje las relaciones, -se comunique – empatice-, para encausar las emociones y por ende las acciones de sus colaboradores (Goleman, 2014).

Bajo esta perspectiva, es evidente que la IE se ha transformado en una habilidad distintiva para garantizar el éxito de las organizaciones, no solo porque tiene fundamentos claves en la realización de un proceso comunicativo más armónico, sincero y responsable, sino porque a su vez brinda argumentos sólidos para potencializar el liderazgo desde el ámbito personal hasta el colectivo, incluso, abre nuevas expectativas para brindar transformaciones de cultura organizacional alegre, justa y participativa de modos inimaginables que pueden hacer iniciar modelos de integración y gestión de las organizaciones basadas en IE, hasta el punto de formular modelos integrales de Inteligencia Emocional Organizacional –IEO-.

Por consiguiente, es necesario en este punto direccionar dentro de la investigación el planteamiento de hipótesis, ya que, a través de los diferentes estudios académicos y científicos previamente citados, se logra fundamentar de manera consistente los siguientes planteamientos:

- La IE impacta positiva y recíprocamente la comunicación interpersonal entre líderes y colaboradores.
- El liderazgo personal se fortalece a través de la práctica de la IE.

- La comunicación es un proceso de empatía que se relaciona con el liderazgo como proceso de persuasión dentro de las organizaciones para gestionar eficazmente.
- La IE es una habilidad distintiva que potencia las capacidades y aptitudes de los líderes y profesionales.

2.2 Marco institucional

El marco institucional de este estudio abarca el ámbito laboral, profesional y el talento humano de cinco organizaciones multinacionales reconocidas tanto en Panamá como a nivel mundial. Estas compañías tan diversas entre sí, son un modelo para seguir en cada uno de los sectores y segmentos en los que ofertan sus productos y servicios. Además de estar estratégica y geográficamente ubicadas dentro del HUB de las Américas en Panamá, un espacio empresarial para el desarrollo de negocios que permite la combinación de múltiples culturas corporativas, profesionales y personales, debido a que estas organizaciones son en esencia Sedes de Empresas Multinacionales –SEM-, en Panamá.

En la Tabla 11, se relacionan las principales características de las empresas multinacionales con las cuales se logró profundizar en el desarrollo de esta investigación.

Tabla 11. Empresas multinacionales relacionadas en la investigación.

Empresas multinacionales relacionadas en la investigación					
Empresa	Loreal	Maersk	Nintendo	Philips	Signify
Perfil	Compañía francesa con 111 años en la industria de la belleza. Actualmente considerada la N°1 en belleza, perfumería y cosméticos.	Compañía fundada en Dinamarca con 116 años en la industria del transporte marítimo. Actualmente considerada la más grande del mundo.	Compañía japonesa fundada hace 131 años y enfocada en la industria del entretenimiento interactivo y videojuegos para todas las edades	Compañía holandesa con 129 años en los sectores de la electrónica y el cuidado de la salud. Actualmente es una de las empresas de tecnología más importantes del mundo.	Compañía holandesa con 129 años en el sector de iluminación industrial, profesional y de consumo. Actualmente considerada la N°1 en iluminación mundial.
Misión	Ofrecer a todas las mujeres y hombres del mundo lo mejor en innovación cosmética en términos de calidad, eficacia y seguridad	Ser la primera opción de los clientes como un proveedor seguro, de alta calidad y fiable en altmar.	Fuerte compromiso a través de la producción y mercadeo de los mejores productos y servicios.	Mejorar la vida de la gente mediante innovaciones con sentido.	Liberar el extraordinario potencial de la luz para lograr un mundo mejor y una vida más brillante.
Visión	Ganar otros mil millones de consumidores en todo el mundo, creando productos cosméticos que satisfagan todas sus necesidades de belleza en toda su diversidad.	Trabajar con pasión y enfoque en la seguridad y eficiencia para crear ventajas competitivas para nuestros clientes, y al hacerlo siempre a la altura de nuestros valores.	Poner una sonrisa en la cara de cualquiera que toque Nintendo.	Hacer el mundo más saludable y más sostenible a través de la innovación.	Transformar la vida de las personas por medio de la innovación y la pasión por la sostenibilidad.
Valores	*Pasión *Innovación *Espíritu empresarial *Actitud abierta *Búsqueda de la excelencia *Responsabilidad	*Cuidado constante *Humildad *Nobleza *Nuestros empleados *Nuestro nombre	*Originalidad *Flexibilidad *Sinceridad	*Enfoque en el cliente *Perseguir los resultados *Desarrollar a las personas *Trabajo en Equipo	*El Cliente es primero *Grandes juntos *Agente de cambio *Pasión por los resultados *Actuar con integridad
Objetivos estratégicos	*Ofrecer belleza para todos y para cada individuo. *Observar la belleza y costumbres locales para innovar. *Facilitar a todos los estilos de vida el acceso a los productos cosméticos. *Acelerar la regionalización de su experticia para expandirse.	*Ser el líder de servicios globales marítimos y de soluciones integradas. *Incrementar la venta cruzada de servicios para ofrecer soluciones integrales. *Continuar con la mejora del rendimiento operativo y financiero. *Crear una mejor experiencia y mayor fidelidad en los clientes.	*Expandir el negocio con mayor investigación en video juegos y aparatos inteligentes. *Generar el mayor porcentaje de ventas por medio de aparatos inteligentes. *Continuar con la expansión del negocio de entretenimiento por medio de nuevos emprendimientos como parques temáticos, producción de películas y mercadeo. *Diferenciación de precio con los competidores Sony y Microsoft.	*Mejorar la vida de 3.000 millones de personas al año para el 2025. *Crear soluciones de salud asequibles de alta calidad en las que los recursos se utilizan de la manera más eficiente y responsable. *Crear nuevos modelos de negocio y soluciones de economía circular para reducir la huella de carbono. *Ser el mejor lugar para trabajar para las personas que comparten nuestra pasión.	*Ser una empresa carbono neutral para finales del 2020. *Construir una organización centrada en los clientes. *Entregar ofertas de iluminación diferenciadas. *Impulsar el crecimiento para la sostenibilidad. *Digitalizar y transformar para el futuro. *Ser un excelente lugar para trabajar.
Portafolio	*Productos de perfumería y cosméticos: retailers. *Productos de gran consumo: canales minoristas. *Productos profesionales: salones de belleza. *Cosmética activa: farmacias y centros esteticistas.	*Transporte marítimo. *Transporte intermodal. *Carga y servicios financieros. *Diseño de la cadena de suministro. *Logística e-commerce. *Soluciones digitales: control, seguimiento, pagos.	*Consolas de video juegos. *Consolas portátiles. *Desarrollo de videojuegos. *Juguetes. *Cartas. *Hardware	*Cuidado Social: imágenes diagnósticas, respiradores, sistemas médicos de alerta, audiculares. *Cuidado personal: afeitadoras, depiladoras, salud bucal. *Cuidado madre e hijo: Biberones, chupos, calentadores. *Cuidado familiar: accesorios de cocina, freidoras, procesadores de alimentos, cafeteras. *Vision y audio: televisores, proyectores, equipos de audio	*Iluminación de consumo: lámparas para el hogar. *Iluminación profesional: Luminarias LED. *Iluminación conectada: plataforma de IOT Interact. *Iluminación arquitectónica: diseño y tecnología para interiores y exteriores. *Iluminación para el Agro: Productos para horticultura. *Iluminación e Internet: Luminarias LED con nodos LIFI.

Fuente. Elaboración propia basada en páginas webs oficiales de cada compañía.

5. MARCO METODOLÓGICO

5.1 Objeto de estudio

El objeto de estudio de esta investigación está centrado en la exploración de la IE como factor decisivo en la fundamentación de la comunicación organizacional y el liderazgo gerencial eficaz. Este estudio pretende realizar inicialmente una descripción de la percepción y relevancia de la IE dentro del contexto laboral de las organizaciones multinacionales seleccionadas y a su vez, indagar y explorar en las consideraciones y aplicaciones que los líderes y colaboradores de estas organizaciones dan a la misma, como una habilidad primordial en el fortalecimiento del liderazgo eficaz positivo.

Conforme a los planteamientos relacionados en los capítulos abarcados previamente, se formula la siguiente pregunta de investigación:

¿En qué forma IE es una habilidad necesaria en el fortalecimiento de la comunicación organizacional y el liderazgo eficaz en las organizaciones multinacionales ubicadas en el complejo empresarial de Costa del Este en Ciudad de Panamá, Panamá?

5.2 Tipo de estudio y diseño

La presente investigación es un estudio ex post facto con diseño transeccional cuantitativo que involucra tanto la perspectiva descriptiva como la perspectiva correlacional-causal, en la cual se midió el reconocimiento de la IE, como un factor que potencia la eficacia gerencial y a su vez, fortalece la comunicación organizacional, todo esto dentro del campo corporativo y profesional.

El planteamiento de la hipótesis del investigador H es: existe correlación y causalidad entre la inteligencia emocional y el desarrollo de las habilidades de comunicación y el liderazgo eficaces en los empleados de las organizaciones

multinacionales ubicadas en el complejo empresarial de Costa del Este en Ciudad de Panamá, Panamá.

5.2 Definición de variables

5.2.1 Conceptual

Las variables que se definen a continuación se ubican en el contexto laboral con el propósito de maximizar su influencia en el ámbito organizacional donde esta investigación busca profundizar sus correlaciones y causalidad.

- **Inteligencia emocional:** conceptualmente se considera como una habilidad para reconocer el significado de las emociones y sus relaciones, y para razonar y resolver problemas basados en ellas. Implica la capacidad de percibir emociones, asimilar los sentimientos relacionados con ellas, comprender la información emocional y manejarla (Salovey y Mayer, 1999).
- **Comunicación interpersonal:** dentro de una organización se entiende como un factor de poder compuesto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar, agilizar e influir en las opiniones, aptitudes y conductas de los públicos internos de la compañía, facilitando el proceso de toma de decisiones y adecuación de objetivos a cada una de las situaciones por las que atraviesa la organización, todo ello con el fin de que ésta última, cumpla mejor y más rápido los objetivos, es decir, tiene que ver con el grado de eficiencia y eficacia corporativa (Fernández (1997); Frías (2000); y Rebeil y Ruiz (2008)).
- **Liderazgo personal:** dentro de una organización es la actitud decidida y la habilidad enfocada en la gestión del cambio de manera estructurada para multiplicar las oportunidades de éxito frente a las exigencias del entorno y la complejidad del contexto organizacional en cualquier escenario de tiempo. Así mismo, un proceso de influencia social positiva para el equipo y que está determinado por los objetivos corporativos, la excelencia operacional y la adaptación ininterrumpida de su entorno promoviendo conductas en pro del alcance de dichos objetivos, influenciando a la

vez el mantenimiento de la cultura y del equipo en sí (Erkutlu (2008) y Sánchez (2010)).

5.3.2 Operacional

Las variables previamente definidas a nivel conceptual se midieron operacionalmente de la siguiente forma:

- **Inteligencia emocional:** se realizaron cinco preguntas dentro de tres ámbitos de acción y resonancia personales de cada empleado, como lo son: el intrapersonal-conductual, el interpersonal-intencional y el grupal-cultural. Cada una de las cinco preguntas midió una dimensión-habilidad de la inteligencia emocional aplicada dentro del contexto organizacional, permitiendo identificar el nivel de IE en los cinco pilares: a) conocimiento personal, b) aptitud emocional, c) profundidad emocional, d) alquimia emocional y e) trascendencia emocional.
- **Comunicación interpersonal:** se realizaron seis preguntas dentro de tres ámbitos de acción y resonancia personales de cada empleado, como lo son: el intrapersonal-conductual, el interpersonal-intencional y el grupal-cultural. Cada una de las seis preguntas midió una dimensión de la comunicación interpersonal aplicada dentro del contexto organizacional, identificando su experticia comunicativa en las seis habilidades: a) mentalidad positiva, b) asertividad, c) apertura y escucha, d) contundencia, e) paciencia y f) anticipación.
- **Liderazgo personal:** se realizaron cinco preguntas dentro de tres ámbitos de acción y resonancia personales de cada empleado, como lo son: el intrapersonal-conductual, el interpersonal-intencional y el grupal-cultural. Cada una de las cinco preguntas midió una dimensión del liderazgo personal aplicado dentro del contexto organizacional, permitiendo identificar el grado de liderazgo personal en las cinco habilidades: a) autoconfianza, b) adaptabilidad, c) resiliencia, d) sensibilidad y e) persuasión.

Así mismo, las variables de comunicación interpersonal y liderazgo personal tuvieron una valoración adicional según criterios y raciocinio subjetivos de los empleados para asignar relevancia de estas habilidades dentro de las dimensiones y los factores humanos fundamentales en los que se pretendía reconocer o no, el aporte de las emociones a la mejora de la comunicación y el liderazgo dentro de las organizaciones encuestadas.

Adicionalmente, la IE se valoró según criterios y raciocinio de los empleados para confirmar si esta variable es considerada una habilidad distintiva dentro del *Top 10* de las habilidades blandas *Soft Skills* más solicitadas por los reclutadores en la actualidad y en el futuro cercano y a su vez de gran relevancia para el fortalecimiento de la comunicación y el liderazgo eficaces dentro de las organizaciones.

Finalmente, y luego de su conceptualización, se indagó de manera directa a cada uno de los empleados respecto a ¿Si la práctica recíproca de la IE entre colaboradores y líderes en la organización fortalecía en alto, medio, bajo o nulo grado las competencias de comunicación interpersonal y liderazgo personal?

5.4 Método y procedimiento para la recolección y análisis de la información.

La metodología propuesta en esta investigación se enfocó en la medición concreta de las apreciaciones de los líderes y colaboradores con el propósito de identificar y establecer muchos de los factores relevantes en la conceptualización, importancia y uso de la IE. Así mismo, involucró una medición propia del autoconocimiento emocional, la comunicación interpersonal y el liderazgo personal aplicado en el contexto laboral, para brindar una valoración integral de las variables y a la vez habilidades propias de los participantes para profundizar en las múltiples facetas de la IE, en el contexto laboral de las organizaciones multinacionales seleccionadas.

Conforme a lo anterior, esta investigación recoger la información por medio de cuestionarios a una muestra estimada de 245 empleados de las cinco organizaciones multinacionales previamente relacionadas en la Tabla 11.

5.5. Fase de construcción del instrumento

Debido a la profundidad que implica acercarse a un tema como la IE enmarcado dentro de las ciencias sociales, más aún, para las organizaciones empresariales, se tomó inicialmente la decisión de realizar entrevistas personales al 100% de los empleados del total de la muestra objetivo, cuyos roles predefinidos fueron: a) empleado, b) jefe de área, c) subgerente, d) gerente y e) director.

5.5.1 Modelaje del instrumento

La encuesta representa una evaluación de las apreciaciones personales, profesionales y laborales en el ámbito organizacional dentro de una escala tipo *Likert* con 143 enunciados que fundamentan afirmaciones sobre la habilidad que percibe un empleado respecto al reconocimiento y el manejo de las emociones, la gestión propia de su habilidad comunicativa y su percepción de liderazgo aplicado, así como, el reconocimiento del uso o inexistencia de la IE en los escenarios laborales en los que el talento humano percibe diferencias en el liderazgo y su eficacia.

El instrumento de recolección de información, –encuesta-, se fundamenta en los conceptos y características descritas en la Tabla 12.

Tabla 12. Modelo del instrumento de inteligencia emocional, comunicación y liderazgo.

Variable	Ámbito de acción	Dimensión a evaluar	Habilidad a confirmar
Inteligencia Emocional	Intrapersonal	Autoconciencia	Percepción Emocional
		Autocontrol	Pensamiento Emocional
	Interpersonal	Asertividad	Comprensión Emocional
		Comunicación Emocional	Comunicación Asertiva
		Influencia	Liderazgo
	Grupal	Adaptabilidad	Regulación Emocional
Persuasión		Dirección Emocional	
Comunicación Interpersonal	Intrapersonal	Informativa	Conceptualización
		Expresiva	Mentalidad Positiva
	Interpersonal	Autoreflexiva	Asertividad
		Integrativa	Apertura y Escucha
	Grupal	Preventiva	Paciencia
		Controlativa	Contundencia
Liderazgo personal	Intrapersonal	Autoconciencia	Autoconfianza
		Autocontrol	Adaptabilidad
	Interpersonal	Empatía	Sensibilidad
		Motivación al Logro	Resiliencia
	Grupal	Habilidades Sociales	Persuasión
Comunicación Organizacional	Interpersonal	Comunicación	Comunicación Interpersonal
Liderazgo Organizacional		Liderazgo	Liderazgo interpersonal

Fuente: Elaboración propia.

La encuesta toma como referencia en su diseño y construcción las características distintivas del liderazgo emocionalmente inteligente, construido a través de la conceptualización investigativa de este estudio y lo fusiona con los tipos y niveles de comunicación aplicados al modelo integral de liderazgo con sus cuatro cuadrantes: interior, exterior, individual y grupal.

5.5.2 Aplicación del instrumento

Debido al contexto coyuntural, inicio de la pandemia del coronavirus (Covid-19), a finales del primer trimestre del 2020, se debió formular un cambio en la ejecución de las entrevistas personales debido a la imposibilidad de realizar entrevistas directas *Face to Face*, razón por la cual se decide realizar un cuestionario de aplicación virtual en el cual se incluye la conceptualización de causalidad o fundamento cualitativo para que cada participante pueda expresar abiertamente las razones del por qué la IE como habilidad fortalece o no la comunicación y el liderazgo eficaces dentro de la organización.

El instrumento de medición “IE en las organizaciones” se formalizó dentro de la plataforma virtual, Google Drive, en la cual se lograron modelar todos los aspectos de la encuesta desde la introducción e instrucciones, hasta las diferentes secciones de tratamiento de datos, validación demográfica, IE, comunicación, liderazgo y apreciaciones de correlación y causalidad.

Antes de las aplicaciones del instrumento de medición, se realizó la selección previa de cinco empresas multinacionales enmarcadas en el complejo empresarial de Costa del Este, en Ciudad de Panamá, Panamá. El criterio utilizado para su selección fue específicamente la factibilidad de acceso a la aplicación del instrumento de medición con los empleados, de manera anónima, para conservar la privacidad y veracidad de las percepciones y por medio de un contacto existente en cada una de las organizaciones.

El marco muestral en conjunto con la población de empleados y su respectiva muestra se detallan en la figura 10, donde se describen los criterios probabilísticos a aplicar con el instrumento de recolección de información.

Figura 10. Marco muestral y definición de criterios probabilísticos.

Marco Muestral	Clusters	Cluster	Estratificación	Formula
Empresas Complejo Costa del Este	Poblacion Empresas Business Park	Poblacion Empleados Empresas	Muestra Empleados Empresas	Definición de los criterios probabilísticos
Adidas				<p>N= Tamaño de la poblacion: 678</p> <p>e: Margen de error: 0.05</p> <p>z: Puntuacion z (desviacion estandar) 1.96</p> <p>p: porcentaje estimado de la muestra 0.50</p> <p>n: Tamano de la Muestra 245</p> <p>Ksh: Muestra Probabilistica Estratificada 0.36</p> <p>K: Seleccion sistematica de elementos muestrales 3.0</p>
3M				
Caterpillar				
Copa Airlines				
Diageo				
Halliburton				
Loreal	Loreal	122	44	
Huawei				
Jhonson & Jhonson				
Maersk	Maersk	150	54	
Microsoft				
Nestle				
Nintendo	Nintendo	84	30	
P&G				
Pepsico				
Philips	Philips	206	75	
Roche				
Samsung				
Signify	Signify	116	42	
Telefonica				
Uber				
United				
22	5	678	245	

Fuente. Elaboración propia.

Las aplicaciones del instrumento de medición se realizaron a través del uso de la plataforma virtual Google Drive, enviando un correo electrónico con el link:

[https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSeuPXxg-](https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSeuPXxg-Coeni79bd42DdA_JbHIOQEw8aaeinfoEEMLDnfkzQ/viewform?usp=sf_link)

[Coeni79bd42DdA_JbHIOQEw8aaeinfoEEMLDnfkzQ/viewform?usp=sf_link](https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSeuPXxg-Coeni79bd42DdA_JbHIOQEw8aaeinfoEEMLDnfkzQ/viewform?usp=sf_link) en el cual, con un solo clic, el empleado puede acceder a la encuesta y formalizar las percepciones respecto a cada uno de los interrogantes y criterios relacionados.

La recolección de información por medio de la encuesta se inició el 18 de febrero de 2020 y finalizó el 15 de abril de 2020. Aunque la encuesta no tuvo un límite de tiempo para su presentación, el tiempo promedio de respuesta fue de 15 minutos desde la lectura de las instrucciones hasta la respuesta de un total de 29 preguntas, 27 de selección múltiple y 2 de respuesta abierta. Cada sección de la encuesta posee preguntas de respuesta obligatoria y no permite duplicidad o selección aditiva de opciones de acuerdo con cada enunciado con el propósito de garantizar que el encuestado logre finalizar el formulario en su totalidad, evitando errores en la recopilación de las percepciones y/o razonamientos.

Alineado a los criterios probabilísticos descritos en la figura 10, la encuesta fue diligenciada por 245 empleados de las diferentes organizaciones multinacionales seleccionadas. La información recopilada por los formularios de Google Drive se descargó a un archivo de Excel para posteriormente tabular los datos y crear una base de datos organizada para ser leída y validada por medio de un sistema de tratamiento de datos estadístico.

El sistema estadístico seleccionado para el procesamiento de datos es el SPSS 2019 de la compañía IBM, con el cual se realiza el análisis descriptivo, el análisis de correlación y el respectivo análisis de regresión para entender las relaciones de causalidad de la variable independiente, -inteligencia emocional-, con las variables dependientes, -comunicación y liderazgo-. Adicionalmente, se procesan datos con la funcionalidad estadística de Excel para mostrar de manera más didáctica importantes gráficos descriptivos de este estudio.

5.5.3 Confiabilidad

En la prueba piloto, el análisis inicial de confiabilidad para medir la consistencia interna del instrumento en cada uno de sus enunciados y para la escala total a través del Alfa Cronbach, arrojó un resultado de 0,65, -cuestionable-, al cual luego de estandarizar cada uno de los reactivos y con un ajuste adicional en las escalas *Likert* se logró un Alfa Cronbach final de 0.81, -bueno-, con el cual se confirma un coeficiente con buena consistencia interna, según el criterio general expuesto por George y Mallery (2003, p. 231).

En la Tabla 13 se poder observar el Alfa de Cronbach de cada ítem, así como el total de la prueba y el número de reactivos por factor.

Tabla 13. Alfa de Cronbach para cada ítem de la encuesta.

Alfa de Cronbach para cada ítem del instrumento					
Item	Numero de reactivos	Código de Enunciado	Alfa de Cronbach inicial (piloto)	Alfa de Cronbach estandarizado	Alfa de Cronbach ajustado (final)
Percepción Emocional	5	A	0.63	0.68	0.78
Pensamiento Emocional	5	B	0.65	0.70	0.81
Compresión Emocional	5	C	0.64	0.70	0.80
Regulación Emocional	5	D	0.65	0.70	0.81
Dirección Emocional	5	E	0.64	0.69	0.80
Mentalidad Positiva	5	F	0.62	0.67	0.77
Asertividad	5	G	0.64	0.70	0.81
Apertura y Escucha	5	H	0.63	0.69	0.79
Contundencia	5	I	0.64	0.70	0.80
Paciencia	5	J	0.62	0.67	0.77
Anticipación	5	K	0.68	0.73	0.85
Autoconfianza	5	L	0.63	0.68	0.79
Adaptabilidad	5	M	0.63	0.69	0.79
Resiliencia	4	N	0.63	0.68	0.79
Sensibilidad	5	Ñ	0.63	0.69	0.79
Persuasión	5	O	0.63	0.69	0.79
Dimensión para Comunicar	4	P	0.64	0.70	0.80
Factor Comunicacional	3	Q	0.63	0.68	0.78
Dimensión para Liderar	4	R	0.63	0.69	0.79
Factor de Liderazgo	3	S	0.62	0.67	0.77
I.E. Habilidad Distintiva	4	T	0.63	0.68	0.78
Liderazgo Eficaz = Comunicación Eficaz	3	V	0.64	0.70	0.80
Inteligencia emocional aplicada a la comunicación	5	Y	0.64	0.69	0.80
Inteligencia emocional aplicada al liderazgo	5	Z	0.64	0.70	0.80
Total	110	N.A	0.65	0.70	0.81

Fuente: Elaboración propia con base en el procesamiento estadístico de SPSS-2019.

Cabe resaltar, que antes de la realización de la encuesta principal documentada previamente, se realizó un diagnóstico corporativo inicial por medio de entrevistas y encuestas aplicadas a 10 empleados de cada organización multinacional, las cuales se realizaron entre el 10 de enero de 2020 y el 31 de enero de 2020.

Por otra parte, aunque la encuesta no tiene límite de tiempo, el tiempo promedio de respuesta osciló entre los 5 y 7 minutos desde la lectura de las instrucciones hasta la respuesta de dos preguntas de selección múltiple y una de ponderación de escala descendente. De igual forma, la encuesta de diagnóstico organizacional inicial incluyó una sección que permite definir el perfil demográfico de los participantes para contrastar los resultados con los que se obtuvieron, luego de la realización de la encuesta principal.

El resultado de este primer acercamiento se describe en los tres primeros párrafos del próximo apartado.

6. DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

Una de las principales preocupaciones de las organizaciones en la actualidad está enfocada en el desarrollo de su talento humano, quienes son al final el agente de cambio ideal para adaptarse y transformarse ante cualquier contexto desafiante, con el propósito de mantenerse vigentes, innovadoras, enérgicas y positivas respecto al futuro.

Según Goleman (2020), “las empresas miran cada vez más a través del lente de la IE al momento de contratar, promover y desarrollar a sus empleados, debido a que años de estudio muestran que mientras más IE tenga una persona, mejor será su desempeño” (BBC Mundo, julio 2020).

Sin embargo, el talento humano como recurso de transformación exige un mayor desafío para las organizaciones, ya que desarrollar habilidades distintivas como la IE para establecer cambios auténticos en la cultura organizacional y por consecuencia un desempeño sobresaliente y sostenible en el tiempo, implica establecer altos estándares en los procesos de selección, desarrollo y retención de los empleados que deben ir acompañados de criterios y fundamentos claros a la hora de evaluar y desarrollar de manera consistente esta habilidad.

Aunque las organizaciones multinacionales tienen presentes las tendencias globales respecto a la gestión del talento humano para desarrollar su mayor potencial, lo evidente es que transferir dichas tendencias a planes concretos de crecimiento dentro las organizaciones es una estrategia muy compleja y costosa, que sin lugar a dudas mantiene la expectante preocupación de los líderes corporativos de no aprovechar todas las capacidades del intelecto y la personalidad de los colaboradores para transformar de manera consistente, constante y consciente la cultura corporativa en busca de una organización integral.

Es así como la mencionada preocupación corporativa toma relevancia dentro de esta investigación, ya que las organizaciones seleccionadas para el estudio reflejan dentro

de sus objetivos estratégicos la clara intención de convertirse en el mejor lugar para trabajar, lo que implica invertir en el desarrollo habilidades del talento humano para potenciar su desempeño y crecimiento profesional y personal dentro de la cultura organizacional.

Por consiguiente, el diagnóstico empresarial inicial se enfoca en detallar la primera percepción de los empleados de las organizaciones multinacionales seleccionadas respecto de la importancia y relevancia asignadas al *Top 10* de las habilidades más significativas para garantizar el éxito laboral y empresarial en la década del 2020 al 2030, así como el respectivo aporte que estas habilidades pueden brindar al fortalecimiento de la comunicación y el liderazgo ejercido dentro de las organizaciones.

6.1 Recolección

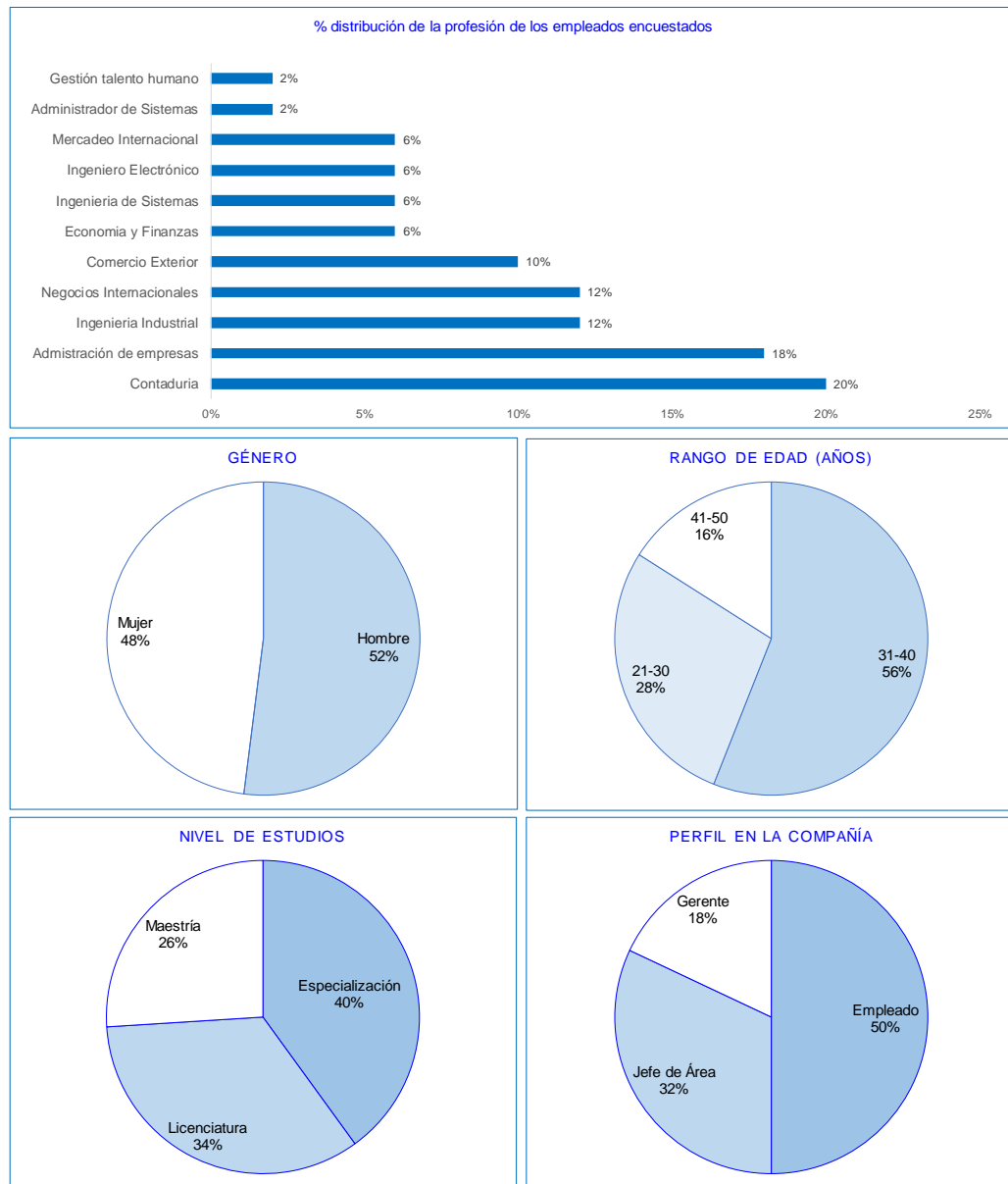
El método utilizado para el diagnóstico de las organizaciones multinacionales está soportado en entrevistas y encuestas aplicadas a 10 empleados de cada organización, con el propósito de identificar, de acuerdo con la técnica de priorización conocida como el diagrama de Pareto, un concepto consolidado bajo el criterio, experiencia y práctica profesional de los encuestados para resaltar las habilidades blandas "*Soft Skills*" conforme a los siguientes parámetros:

- Nivel de importancia, -1 a 5-, que asignado a cada una de las habilidades desde el punto de vista de la gestión gerencial eficaz dentro de la organización.
- Escala de relevancia, -1 a 10-, asignado a las habilidades conforme al aporte en el fortalecimiento de la comunicación y el liderazgo dentro de la organización.
- Nivel de frecuencia, -1 a 5-, asignado a cada una de las habilidades respecto a la puesta en práctica de los líderes y colaboradores dentro de la organización.

6.2 Análisis

La metodología empleada y aplicada en las cinco organizaciones permite definir como primera medida el perfil demográfico de los empleados entrevistados y encuestados, cuyas principales características se describen en la figura 11.

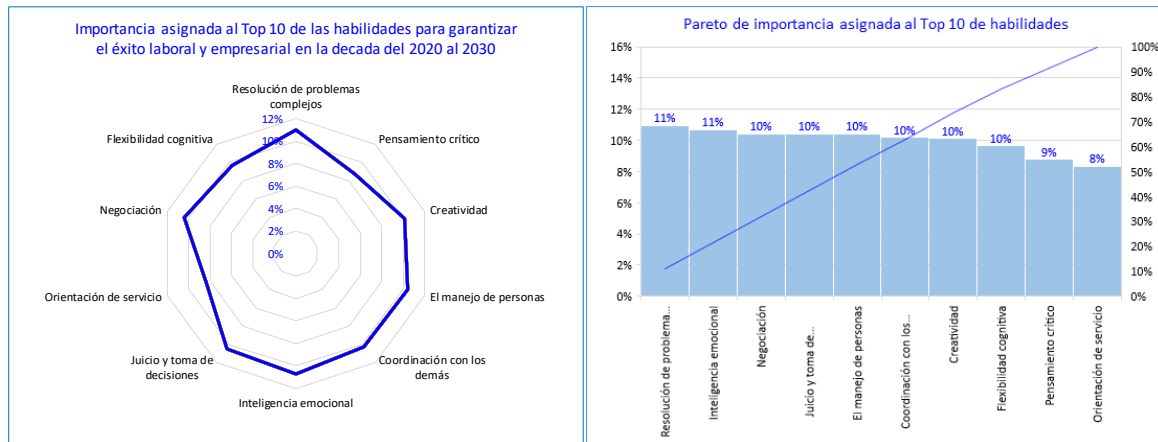
Figura 11. Perfil demográfico de los empleados encuestados para el diagnóstico.



Fuente: Elaboración propia.

Respecto al análisis sobre el reconocimiento y relevancia del *Top 10* de las habilidades más significativas para garantizar el éxito laboral y empresarial en la década del 2020 al 2030, la tabulación de los datos permite definir una mayor orientación de los empleados en favor de habilidades interpersonales relacionadas con la comunicación y el liderazgo de equipos de trabajo, este detalle se puede apreciar en las figuras 12 a 14.

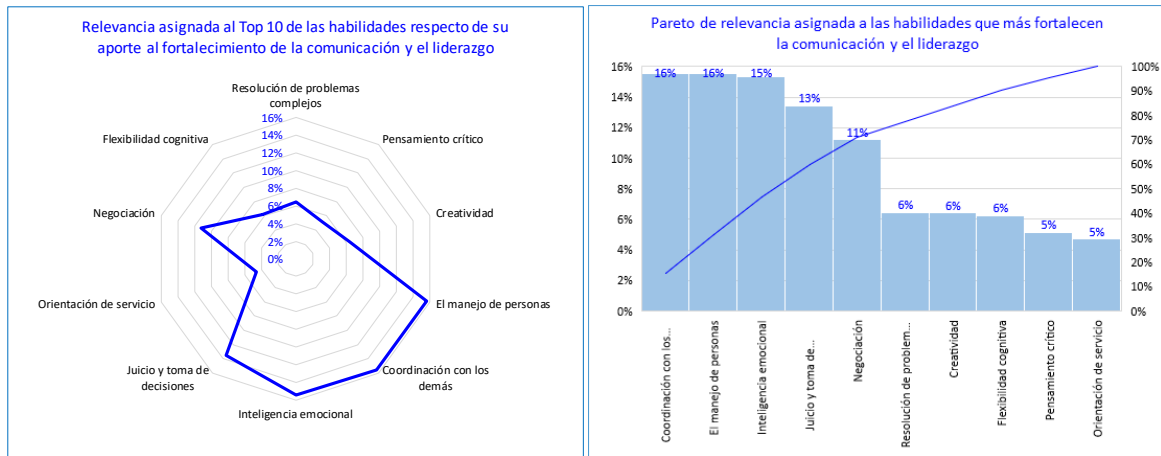
Figura 12. Importancia asignada al *Top 10* de habilidades para garantizar el éxito laboral.



Fuente: Elaboración propia

La figura 12 confirma que la habilidad con mayor importancia asignada por los empleados es la resolución de problemas complejos con un 11.0%, seguida de la inteligencia emocional con un 10.7% y la negociación con un 10.4%, aunque las restantes siete habilidades se distancian de las tres primeras por menos de un 2%, lo cual indica baja dispersión y a su vez, consistencia en la apreciación de estas habilidades como significativas para el éxito profesional dentro de las organizaciones multinacionales.

Figura 13. Relevancia asignada al *Top 10* de habilidades que más fortalecen la comunicación y el liderazgo.

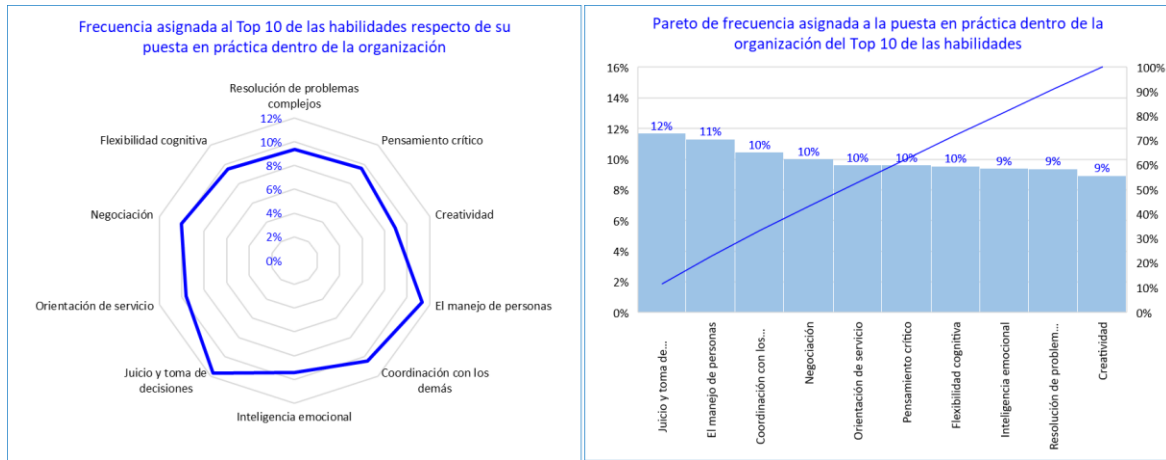


Fuente: Elaboración propia.

Según la apreciación de los empleados resaltada en la figura 13, la habilidad considerada con mayor aporte al fortalecimiento de la comunicación y el liderazgo es la coordinación con los demás, con un 15.6%, seguida muy de cerca por el manejo de las personas con un 15.5% y la IE, con un 15.3%.

La figura de radar evidencia una clara orientación de los profesionales a considerar que las habilidades que más desarrollan la comunicación y el liderazgo corporativo son las que tienen una gran influencia en las relaciones interpersonales del equipo de trabajo y a su vez, implican apertura de pensamiento, introspección, intuición y confianza en los demás, lo cual denota que las habilidades que se perciben como más integrales son aquellas que suponen un equilibrio entre las aptitudes individuales y la conciencia social.

Figura 14. Frecuencia asignada al *Top 10* de las habilidades respecto de su puesta en práctica dentro de la organización.



Fuente: Elaboración propia

En el criterio profesional de los empleados indica que dentro del *Top 10* de habilidades más significativas para garantizar el éxito laboral y empresarial en la década del 2020 al 2030, la habilidad que más se practica dentro de las organizaciones multinacionales en estudio, es el juicio y toma de decisiones con un 11.7%, seguida por el manejo de personas con un 11.3%, la coordinación con los demás, con un 10.5% y la negociación, con un 10%.

La IE como habilidad en práctica quedó posicionada en el octavo lugar con un 9.4%, seguida de la resolución de problemas con el mismo porcentaje y la creatividad con un 8.9%, siendo estas tres habilidades las de menor puesta en práctica dentro de las organizaciones multinacionales seleccionadas.

6.3 Diagnóstico organizacional inicial

Conforme al análisis realizado anteriormente, como principales conclusiones sobre el diagnóstico de las organizaciones multinacionales se pueden citar las siguientes:

- Las habilidades distintivas con mayor reconocimiento para el éxito empresarial y profesional por parte de los empleados son la resolución de problemas complejos, la IE y la negociación; a su vez, las que menos reconocimiento tienen son: la flexibilidad cognitiva, el pensamiento crítico y la orientación de servicio, sin que esto implique que no sean importantes para el ejercicio profesional.
- Las habilidades reconocidas como las que más aporte brindan al fortalecimiento de la comunicación y el liderazgo dentro de las organizaciones son: la coordinación con los demás, el manejo de las personas y la IE, destacando que las habilidades inmersas en el ámbito de las relaciones interpersonales son las que más reconocimiento y aprecio profesional se les asigna, debido a que se pueden considerar como aquellas que involucran un contacto constante con los demás y su objetivo principal es motivar, desarrollar, comunicar y resolver problemas efectivamente.
- El consenso de los encuestados indica que las habilidades más practicadas por los líderes y colaboradores son: el juicio y toma de decisiones, el manejo de personas, la coordinación con los demás y la negociación, habilidades todas enmarcadas dentro de la gestión comunicativa y la ejecución del liderazgo, pero extrañamente, la IE, siendo una habilidad distintiva en el proceso de empatía y persuasión sociales, está ubicada en uno de los últimos puestos, –octavo-, lo cual supone, no solo que es una habilidad poco puesta en práctica, sino que es muy poco relevante para el talento humano de las organizaciones seleccionadas.

Luego de realizar el diagnóstico organizacional inicial para conocer de manera previa el estado y relevancia que los colaboradores y líderes asignan a la IE como una habilidad distintiva para el desempeño laboral, se procede a realizar un estudio más profundo y detallado dentro de esta investigación, por medio de la aplicación del instrumento llamado: *“La IE como fuente del fortalecimiento de la comunicación y el liderazgo”*, permitiendo obtener y tabular la siguiente información.

6.4 Procesamiento de datos

6.4.1 Análisis demográfico descriptivo

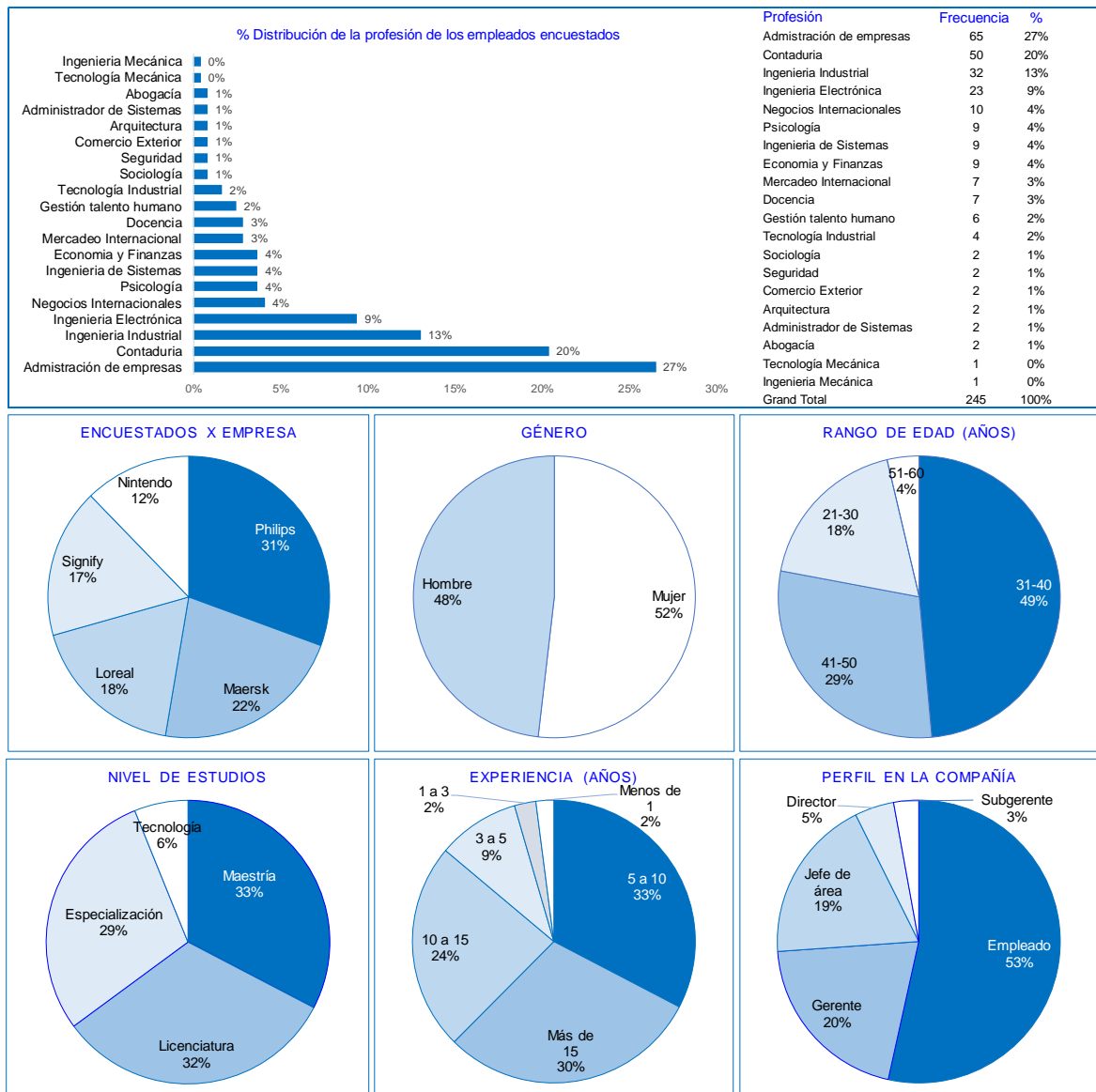
La información encontrada en el procesamiento de los datos desde la perspectiva descriptiva relacionados con la sección demográfica se ilustra en la figura 15 donde los principales hallazgos fueron los siguientes:

A nivel de la información demográfica y de acuerdo con la Figura 15, los principales hallazgos se encontraron se presentan a continuación.

- Compañía: conforme al planteamiento metodológico el total de empleados que realizaron la encuesta fueron 245, distribuidos por compañía de la siguiente forma: Nintendo 30; Signify 42; Loreal 44; Maersk 54; Philips 75.
- Profesión: se identificaron un total de 20 profesiones, siendo las de mayor participación: Administración de Empresas, con 27%; Contaduría, con 20%; Ingeniería Industrial, con 13% e Ingeniería Electrónica, con 9%.
- Género: se obtuvo una participación del 52% por parte de las mujeres y de 48% por parte de los hombres, cifra invertida frente a la reflejada en el diagnóstico organizacional inicial.
- Rango de edad: se identificaron un total de cuatro rangos de edad en los profesionales encuestados, siendo las de mayor participación: 31 a 40 años, con 49%; 41 a 50 años con 29%; 21 a 30 años con 18% y 51 a 60 años, con 4%.
- Experiencia: la experiencia de los encuestados tuvo un amplio rango: el 33% entre 5 y 10 años; el 30% con más de 15 años; el 24% entre 10 y 15 años; el 9% entre 3 y 5 años, y el restante 4% distribuido entre menos de 1 año y 3 años.
- Nivel de estudios: se evidenció un rango de cuatro categorías de estudio de parte de las profesiones encuestados: Maestría con 33%; Licenciatura con 32%; Especialización con 29% y Tecnología con 6%.

- Perfil de la empresa: se identificaron un total de cinco perfiles conforme a la escala de liderazgo con la siguiente participación: empleados con 53%; gerentes con 20%, jefes de área con 13%; director con 4% y subgerente con 3%.

Figura 15. Datos demográficos descriptivos de los empleados encuestados.



Fuente: Elaboración propia con base a la data procesada en el sistema SPSS-2019.

6.4.2 Análisis descriptivo de los enunciados

La Tabla 14 muestra el análisis descriptivo grupal de cada uno de los enunciados y permite visualizar a través de la media aritmética –simetría- y el sesgo –curtosis-, que la aplicabilidad de las respuestas no mantiene una distribución normal, es decir, que el 95% de los valores no están dentro de una distancia de dos desviaciones estándar de la media aritmética.

Así mismo al realizar el contraste comparativo con la prueba de Kruskal-Wallis para k muestras independientes no paramétricas, asumiendo cinco grupos - cinco empresas-, indica que el 50%, es decir, 14 de los 28 ítems analizados. Tampoco tienen una distribución normal debido a que su nivel de significancia asintótica es menor a 0.05, por consiguiente, el análisis estadístico definido para el constructo general de este estudio inicia con la aceptación de la hipótesis del investigador.

Tabla 14. Análisis descriptivo de la muestra distribución paramétrica y no paramétrica.

Estadístico	Frecuencias y Parametros de datos						Kruskal-Wallis para K muestras independientes no paramétricas				
	Tendencia central			Desviación	Distribución		Número	Estadístico	Significancia	Decisión ítem	Decisión General
Item - Indicador de la habilidad estudiada	Mediana	Moda	Media	Desviación	Asimetría	Curtosis	Grupos	Prueba	Asintótica	Hipótesis nula	Hipótesis nula
Percepción emocional	3,11a	1	3.0	1.71	-0.04	-1.65	5	22.16	0.000	Rechazar	Rechazar
Pensamiento emocional	4,42a	5	4.3	0.82	-1.18	1.00	5	7.80	0.099	Conservar	Rechazar
Compresión emocional	4,39a	5	4.3	0.83	-1.42	2.35	5	8.61	0.072	Conservar	Rechazar
Regulación emocional	3,08a	3	3.2	1.32	0.00	-0.87	5	17.10	0.002	Rechazar	Rechazar
Dirección emocional	3,91a	4	3.9	0.70	-0.04	-0.57	5	13.15	0.011	Rechazar	Rechazar
Inteligencia Emocional Total	18,64	18	18.0	2.64	0.06	-0.67	5	40.72	0.000	Rechazar	Rechazar
Mentalidad positiva	4,22a	5	4.1	0.96	-0.70	-0.58	5	6.77	0.148	Conservar	Rechazar
Asertividad	4,18a	5	4.1	0.86	-0.47	-0.88	5	4.47	0.346	Conservar	Rechazar
Apertura y escucha	4,48a	5	4.4	0.68	-0.85	-0.10	5	5.42	0.247	Conservar	Rechazar
Contundencia	3,58a	4	3.4	1.27	-0.53	-0.87	5	11.30	0.023	Rechazar	Rechazar
Paciencia	4,21a	4	4.1	0.93	-0.92	0.24	5	4.56	0.336	Conservar	Rechazar
Anticipación	3,12a	1	2.9	1.46	-0.15	-1.41	5	1.96	0.743	Conservar	Rechazar
Comunicación Interpersonal Total	22,93	23	23.0	3.00	-0.13	-0.29	5	6.80	0.147	Conservar	Rechazar
Autoconfianza	4,34a	4	4.3	0.75	-0.95	0.92	5	10.79	0.029	Rechazar	Rechazar
Adaptabilidad	3,57a	4	3.5	1.04	-0.74	0.32	5	18.37	0.001	Rechazar	Rechazar
Resiliencia	2,39a	2	2.4	0.64	-0.47	-0.67	5	2.73	0.605	Conservar	Rechazar
Sensibilidad	2,17a	2	2.2	0.50	0.29	0.42	5	6.94	0.139	Conservar	Rechazar
Persuasión	3,86a	4	3.9	0.61	-0.47	0.95	5	11.22	0.024	Rechazar	Rechazar
Liderazgo Personal Total	16,11	16	17.0	2.06	-0.32	-0.13	5	22.85	0.000	Rechazar	Rechazar
Inteligencia Emocional Personal	57,69	58	53.0	5.72	0.17	-0.37	5	29.16	0.000	Rechazar	Rechazar
Dimensión para comunicar	3,66a	4	3.6	0.61	-1.34	0.73	5	11.71	0.020	Rechazar	Rechazar
Factor comunicacional	2,04a	2	2.0	0.79	-0.05	-1.40	5	44.55	0.000	Rechazar	Rechazar
Dimensión para liderar	3,62a	4	3.6	0.58	-1.08	0.17	5	15.46	0.004	Rechazar	Rechazar
Factor de liderazgo	2,28a	3	2.2	0.82	-0.40	-1.39	5	27.34	0.000	Rechazar	Rechazar
I.E. Habilidad distintiva	4,56a	5	4.5	0.68	-1.36	1.72	5	5.54	0.236	Conservar	Rechazar
Liderazgo Eficaz = Comunicación Eficaz	4,51a	5	4.5	0.58	-0.64	-0.55	5	2.74	0.603	Conservar	Rechazar
Inteligencia emocional aplicada a la comunicación	3,98a	4	4.0	0.41	-0.11	2.91	5	3.99	0.408	Conservar	Conservar
Inteligencia emocional aplicada al liderazgo	4,02a	4	4.0	0.46	0.08	1.86	5	0.81	0.937	Conservar	Conservar

a. La distribución de prueba es normal.

Muestra significaciones asintóticas. El nivel de significación es de ,050.

Fuente: Elaboración propia con base a la data procesada en el sistema SPSS-2019.

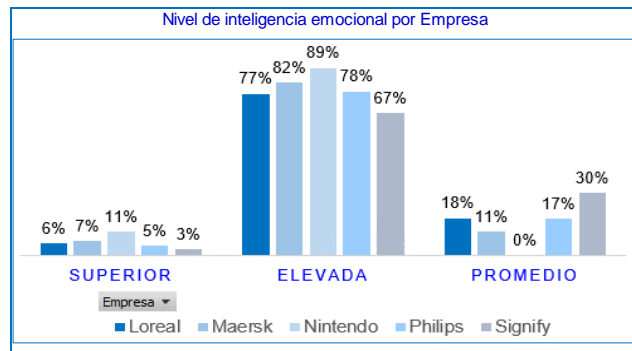
6.5 Análisis de resultados

6.5.1 Análisis descriptivo de los resultados

Las secciones 2, 3 y 4 de la encuesta busca establecer una valoración de las habilidades de IE, comunicación interpersonal y liderazgo personal aplicado al trabajo, posteriormente, se tabula para definir el grado de IE personal aplicado en el trabajo y de esta manera establecer relaciones con los resultados de la perspectiva correlacional-causal.

Los resultados del nivel de IE de los empleados se describen a continuación.

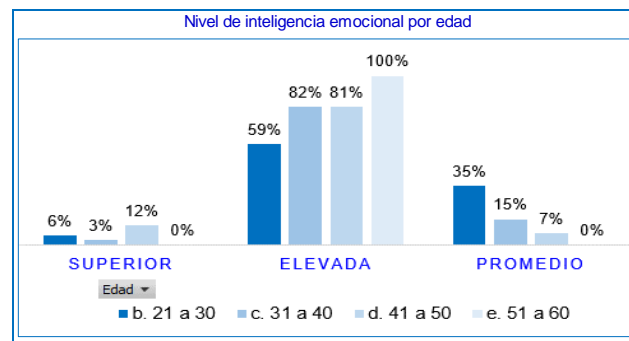
Figura 16. Resultados nivel de inteligencia emocional por empresa



Fuente: Elaboración propia con base en la data procesada en el sistema *Excel*.

La figura 16, describe que ninguno de los empleados dentro de las cinco empresas está por debajo del nivel de IE promedio evaluado y ponderado en la herramienta aplicada.

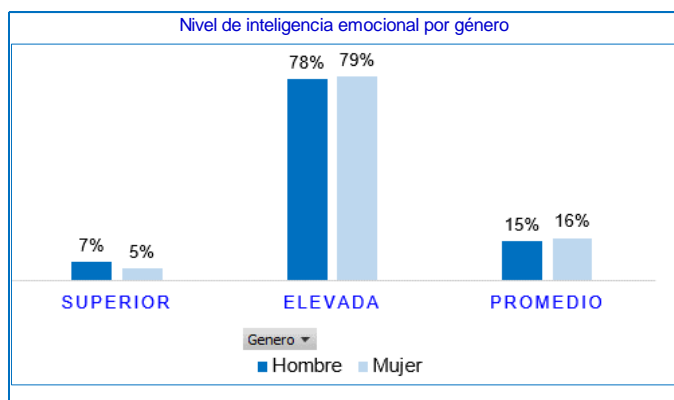
Figura 17. Resultados del nivel de inteligencia emocional por edad



Fuente: Elaboración propia con base en la data procesada en el sistema *Excel*.

La figura 17, muestra que el mayor porcentaje de empleados, -58%-, con nivel de IE superior se concentra en aquellos que tienen un rango de edad entre 41 a 50 años.

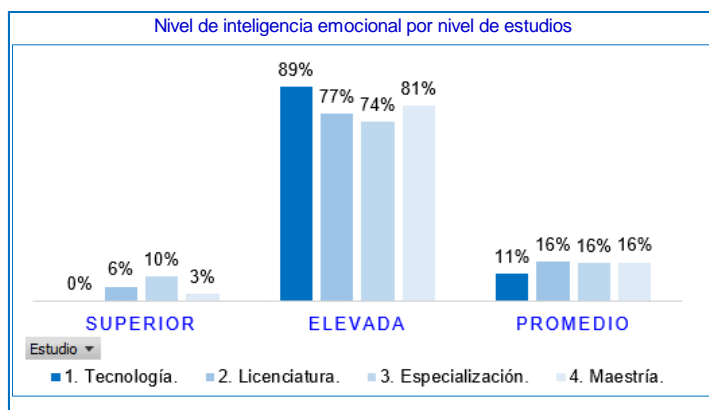
Figura 18. Resultados del nivel de inteligencia emocional por género



Fuente: Elaboración propia con base en la data procesada en el sistema *Excel*.

La figura 18, indica que el nivel de IE superior se divide entre el 58% para los hombres y el 42% para las mujeres, sin embargo, el nivel más elevado se encuentra en 52% para las mujeres y 48% para los hombres.

Figura 19. Resultados del nivel de inteligencia emocional por nivel de estudios

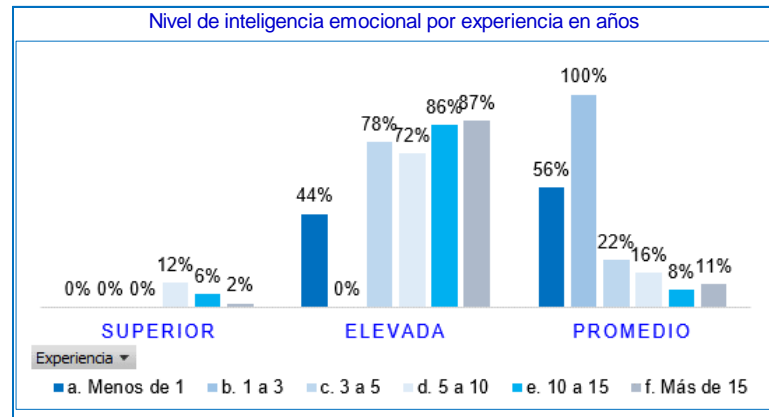


Fuente: Elaboración propia con base en la data procesada en el sistema *Excel*.

La figura 19, evidencia la no presencia de patrones extremos en los que el nivel de IE superior solo esté presente en los empleados con nivel de educación de maestría o

especialización, incluso, se observa un 16% más en empleados con licenciatura en comparación con los de maestría.

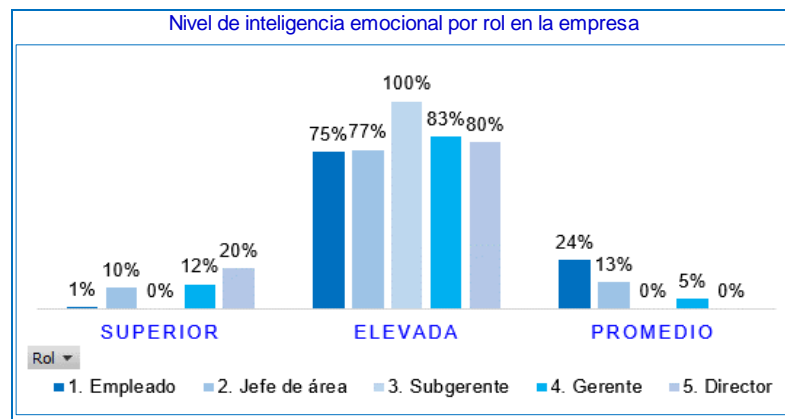
Figura 20. Resultados del nivel de inteligencia emocional por experiencia en años



Fuente: Elaboración propia con base en la data procesada en el sistema Excel.

La figura 20, presenta que el 100% de los empleados con nivel de IE superior están ubicados en los rangos de 5 a más de 15 años de experiencia laboral, lo cual supone que a mayor experiencia laboral existe un mayor nivel de IE.

Figura 21. Resultados del nivel de inteligencia emocional por rol en la empresa



Fuente: Elaboración propia con base en la data procesada en el sistema Excel.

La figura 21, muestra que el 92% de los empleados confirma un nivel de IE superior al estar dentro de posiciones de liderazgo, entre ellas: jefes de área -33%-,

gerentes -43%- y directores -16%-, solo un 8% de los encuestados que se ubicaron en el nivel superior son empleados sin un rango jerárquico oficial de liderazgo ejercido dentro de la organización.

En resumen, al igual que menciona Sosa (2008, p. 155), se reconfirma que la IE es una característica preexistente en las personas, y para el contexto laboral en las cinco organizaciones encuestadas, se asume como una habilidad existente a través de los criterios demográficos evaluados, indicando que la inteligencia emocional es una competencia primordial para el desempeño de cualquier rol y a su vez de considerarse una habilidad que a través de la experiencia laboral se desarrolla.

6.6 Análisis correlacional de la prueba de IE

Las tablas 15, 16, 17 y 18, describen la correlación de los resultados globales de la IE personal –IEP- de cada empleado respecto de los resultados obtenidos en cada una de las secciones 2 –IE-, 3 -comunicación interpersonal-, 4 -liderazgo personal.

Tabla 15. Correlación del índice de inteligencia personal.

Item	Tipo de Correlación	Inteligencia Emocional Personal	Inteligencia Emocional	Comunicación Interpersonal	Liderazgo Personal
Inteligencia Emocional Personal	Pearson	1	,753**	,767**	,696**
	Sig. (bilateral) Pearson		0.000	0.000	0.000
	Tau_b de Kendall	1	,599**	,615**	,520**
	Sig. (bilateral) Kendall		0.000	0.000	0.000
	Rho de Spearman	1	,753**	,778**	,651**
	Sig. (bilateral) Spearman		0.000	0.000	0.000

** La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Fuente: Elaboración propia con base a la data procesada en el sistema SPSS-2019.

Tabla 16. Correlación del índice de inteligencia emocional.

Item	Tipo de Correlación	Inteligencia Emocional Personal	Inteligencia Emocional	Comunicación Interpersonal	Liderazgo Personal
Inteligencia Emocional	Pearson	,753**	1	,291**	,386**
	Sig. (bilateral) Pearson	0.000		0.000	0.000
	Tau_b de Kendall	,599**	1	,227**	,295**
	Sig. (bilateral) Kendall	0.000		0.000	0.000
	Rho de Spearman	,753**	1	,308**	,389**
	Sig. (bilateral) Spearman	0.000		0.000	0.000

** La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Fuente: Elaboración propia con base a la data procesada en el sistema SPSS-2019.

Tabla 17. Correlación del índice de comunicación interpersonal.

Item	Tipo de Correlación	Inteligencia Emocional Personal	Inteligencia Emocional	Comunicación Interpersonal	Liderazgo Personal
Comunicación Interpersonal	Pearson	,767**	,291**	1	,302**
	Sig. (bilateral) Pearson	0.000	0.000		0.000
	Tau_b de Kendall	,615**	,227**	1	,231**
	Sig. (bilateral) Kendall	0.000	0.000		0.000
	Rho de Spearman	,778**	,308**	1	,298**
	Sig. (bilateral) Spearman	0.000	0.000		0.000

** La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Fuente: Elaboración propia con base a la data procesada en el sistema SPSS-2019.

Tabla 18. Correlación del índice de liderazgo personal.

Item	Tipo de Correlación	Inteligencia Emocional Personal	Inteligencia Emocional	Comunicación Interpersonal	Liderazgo Personal
Liderazgo Personal	Pearson	,696**	,386**	,302**	1
	Sig. (bilateral) Pearson	0.000	0.000	0.000	
	Tau_b de Kendall	,520**	,295**	,231**	1
	Sig. (bilateral) Kendall	0.000	0.000	0.000	
	Rho de Spearman	,651**	,389**	,298**	1
	Sig. (bilateral) Spearman	0.000	0.000	0.000	

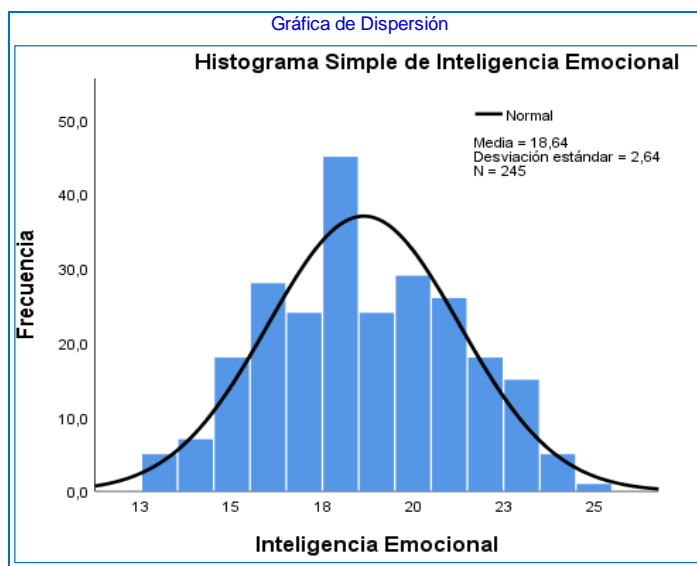
** La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Fuente: Elaboración propia con base a la data procesada en el sistema SPSS-2019

La interpretación de los datos de las tablas 15,16,17 y 18, indican de manera clara una buena correlación con tendencia positiva, entre el resultado global de la inteligencia emocional personal de cada empleado y su nivel de competencia en las habilidades como: inteligencia emocional (P= 753 / K=599 / S= 753), comunicación interpersonal (P= 767 / K=615 / S= 778) y liderazgo personal (P= 696 / K=520 / S= 651), lo cual demuestra una correlación significativa incluso en el nivel 0,1 que denota que la encuesta de inteligencia emocional personal realizada, sí describe datos consistentes a través de la muestra y logra medir de manera adecuada el nivel de inteligencia emocional del encuestado.

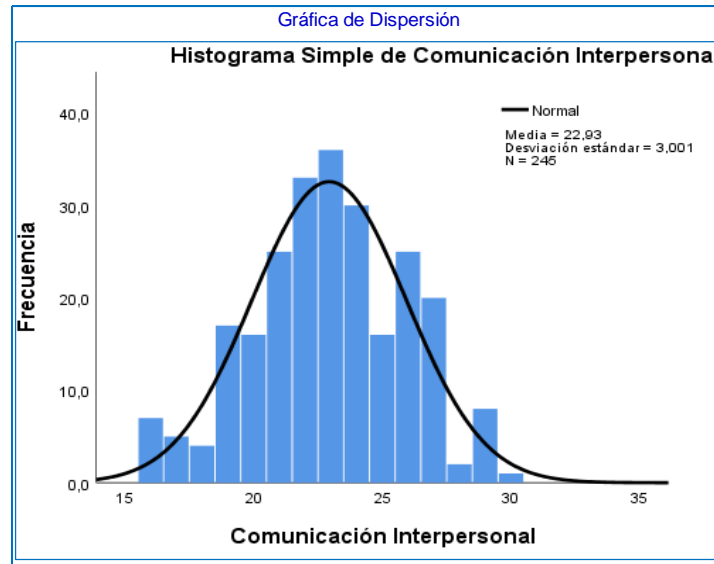
Debido a que las variables anteriores presentan una mixtura entre la distribución normal y no normal tal y como se puede visualizar en las respectivas gráficas de dispersión y distribución de las figuras 22, 23 y 24 fue necesario aplicar estadísticos de prueba para muestras paramétricas y no paramétricas, tales como Pearson, Tau_ b de Kendall y Rho de Spearman, con el propósito de reconfirmar la correlación de cada variable con el resultado y su incidencia en el mismo.

Figura 22. Histograma de dispersión de la variable inteligencia emocional



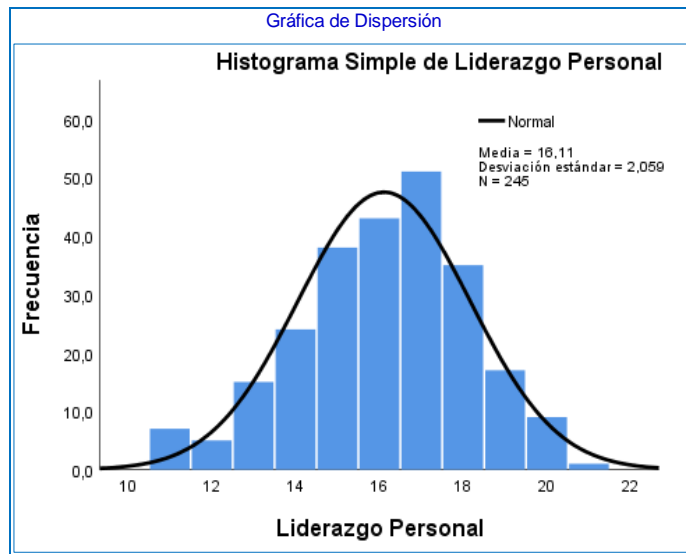
Fuente: Elaboración propia con base a la data procesada en el sistema SPSS-2019

Figura 23. Histograma de dispersión de la variable comunicación interpersonal



Fuente: Elaboración propia con base a la data procesada en el sistema SPSS-2019

Figura 24. Histograma de dispersión de la variable comunicación interpersonal



Fuente: Elaboración propia con base a la data procesada en el sistema SPSS-2019

6.7 Análisis correlacional de los resultados

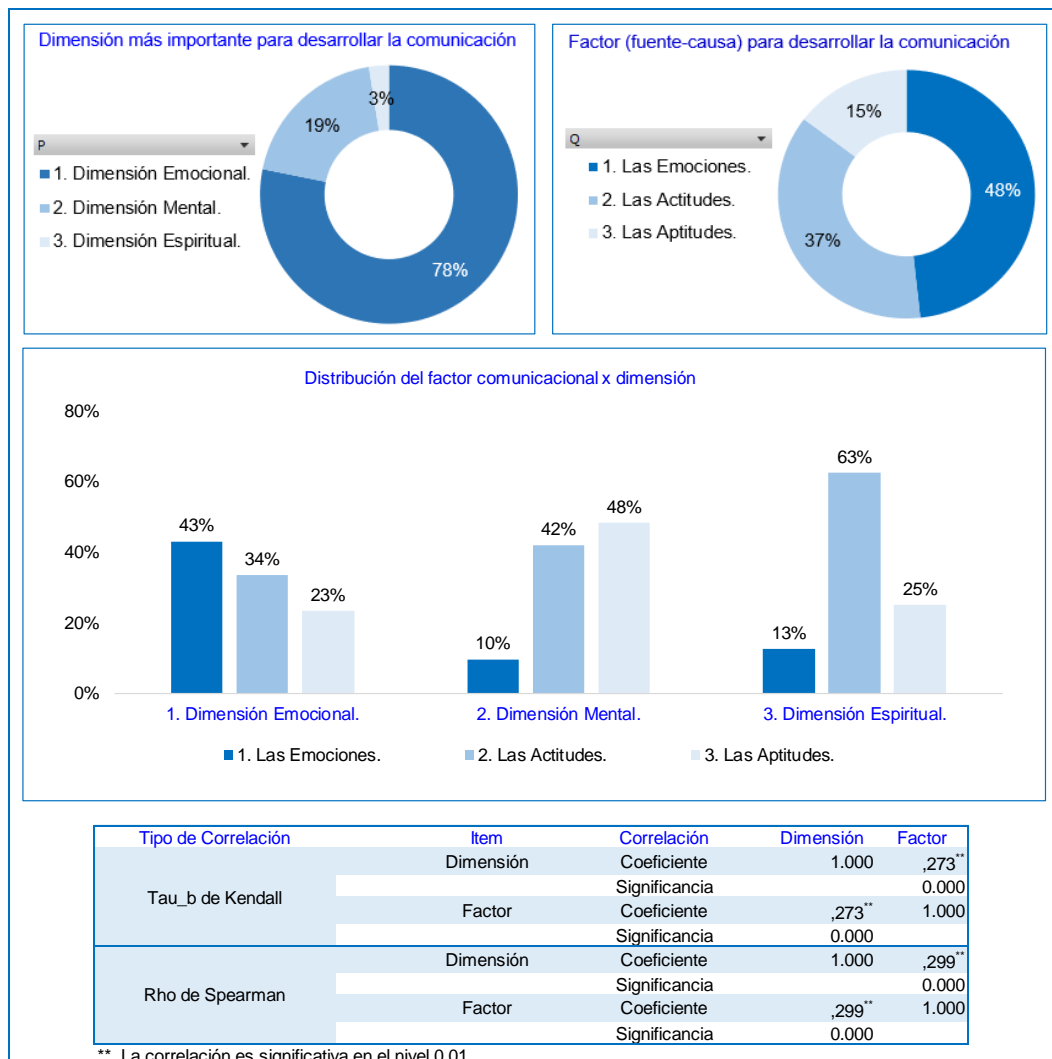
Con base en los objetivos general y específicos detallados en la introducción de esta investigación y a la tabulación de los datos recopilados, la respectiva validez de criterio se ha realizado por medio de las pruebas de correlación para muestras no paramétricas debido a que las variables no tienen distribución normal, ni homogeneidad de varianzas.

6.7.1 Dimensión humana y factor fundamental en el desarrollo de la comunicación

El primer análisis descriptivo y correlacional para datos ordinales se enfoca en conocer cuál es la dimensión humana y el factor fundamental, -fuente – causa-, que los empleados ponderan como la más importante para que un profesional desarrolle su comunicación interpersonal dentro de la organización. Los resultados más importantes obtenidos y relacionados en la figura 25 para estos dos ítems son:

- El 78% considera que la dimensión emocional es la más importante para desarrollar la comunicación interpersonal en la organización.
- El 48% considera que el factor fundamental para desarrollar la comunicación son las emociones, 37% las actitudes y 15% las aptitudes.
- El 43% eligieron la dimensión emocional también eligieron las emociones como factor fundamental para desarrollar la comunicación, el 34% las actitudes y el 23% las aptitudes.
- Los coeficientes de correlación Tau_ b de Kendall y Rho de Spearman para los ítems de dimensión humana y factor fundamental se ubican en la escala de baja correlación, -0,20 a 0.39-, al estar en 0,273 y 299 respectivamente, aunque existe una correlación significativa en el nivel 0,01 –bilateral-.

Figura 25. Datos descriptivos y correlacionales de la dimensión y el factor para mejorar la comunicación.

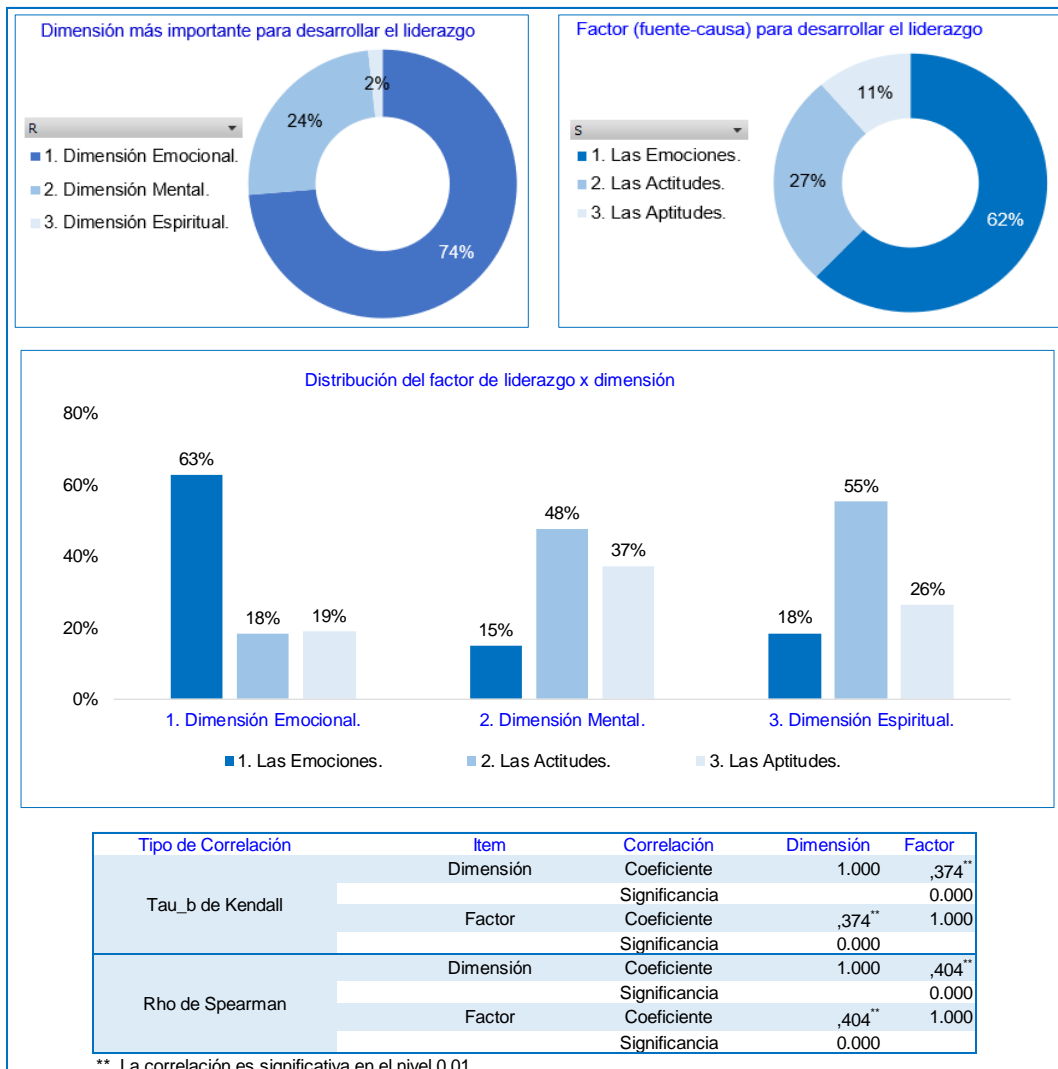


Fuente: Elaboración propia, procesado en los sistemas Excel y SPSS-2019.

6.7.2 Dimensión humana y factor fundamental en el desarrollo del liderazgo

El segundo análisis descriptivo y correlacional para datos ordinales se enfoca en conocer cuál es la dimensión humana y el factor fundamental, -fuente – causa-, que los empleados ponderan como la más importante para que un profesional desarrolle su liderazgo personal dentro de la organización.

Figura 26. Datos descriptivos y correlacionales de la dimensión y el factor para mejorar el liderazgo.



Fuente: Elaboración propia, procesado en los sistemas Excel y SPSS-2019.

Los resultados más importantes relacionados en la figura 26 para estos dos ítems son:

- El 74% considera que la dimensión emocional es la más importante para desarrollar el liderazgo personal en la organización.
- El 62% considera que el factor fundamental para desarrollar el liderazgo son las emociones, 27% las actitudes y 11% las aptitudes.

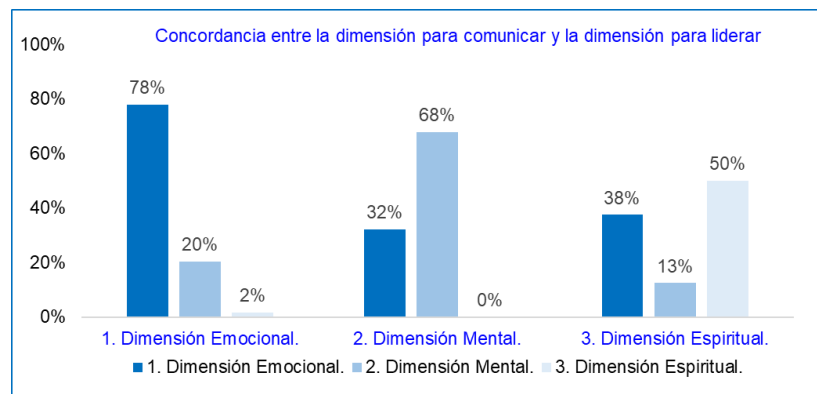
- El 63% de los empleados que eligieron la dimensión emocional también eligieron las emociones como factor fundamental en el desarrollo del liderazgo, el 18% las actitudes y el 19% las aptitudes.
- Los coeficientes de correlación Tau_ b de Kendall y Rho de Sperman para los ítems de dimensión humana y factor fundamental se ubican en la escala de moderada correlación -0,40 a 0.59-, al estar en 0,374 y 404 respectivamente, aunque existe una correlación significativa en el nivel 0,01 –bilateral-.

6.7.3 Dimensión más importante en el desarrollo de la comunicación y el liderazgo

El tercer análisis correlacional para datos ordinales, se enfoca en conocer si existe una relación entre la ponderación asignada a la dimensión humana para que un profesional desarrolle su comunicación con la ponderación asignada a la dimensión humana para que ese mismo profesional desarrolle su del liderazgo dentro de la organización.

Como primera instancia la figura 27, indica que el 78% de los empleados que eligieron la dimensión emocional como la más importante para desarrollar la comunicación también eligieron la dimensión emocional como la más importante en el desarrollo del liderazgo, es decir, solo el 20% eligió la dimensión mental y un 2% la dimensión espiritual.

Figura 27. Datos descriptivos de la dimensión para comunicar y la dimensión para liderar



Fuente: Elaboración propia, procesado en los sistemas *Excel*

En el análisis correlacional se refuerza para las mismas variables los datos de intervalos o de razón, para obtener el coeficiente de correlación $-R-$, así como el grado de causalidad, coeficiente de determinación $-R^2-$, que el primer ítem mantiene sobre el segundo.

Tabla 19. Datos correlacionales de la dimensión para comunicar - la dimensión para liderar

Tipo de Correlación	Item	Correlación	Dimensión C	Dimensión L
Chi-cuadrado	Dimensión	Coeficiente	146,702a	128,971a
		Significancia	,000	,000
Tau_b de Kendall	Dimensión C	Coeficiente	1.000	,433**
		Significancia	0.000	0.000
	Dimensión L	Coeficiente	,433**	1.000
		Significancia	0.000	0.000
Rho de Spearman	Dimensión C	Coeficiente	1.000	,441**
		Significancia	0.000	0.000
	Dimensión L	Coeficiente	,441**	1.000
		Significancia	0.000	0.000

Tipo de Regresión	R	R cuadrado	R ² ajustado	Error estándar
Regresión lineal	,464a	0.215	0.212	0.512

ANOVA	Suma de R	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Regresión	17.465	1	17.465	66.607	,000 ^b
Residuo	63.718	243	0.262		
Total	81.184	244			

Coeficientes	C. no estandarizados		C. estandarizados		t	Sig.
	B	Desv. Error	Beta			
(Constante)	1.439	0.145			9.922	0.000
Dim. Comunicativa	0.441	0.054	0.464		8.161	0.000

** La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral)

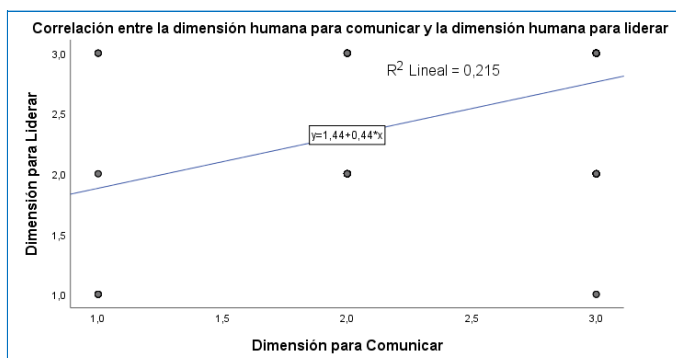
a. Predictores: (Constante), Dimensión para Comunicar
b. Variable dependiente: Dimensión para Liderar

Fuente: Elaboración propia con base a la data procesada en el sistema SPSS-2019

Los resultados más importantes relacionados en la tabla 19 para estos dos ítems son:

- Los coeficientes de correlación Tau_b de Kendall y Rho de Spearman se ubican en la escala de moderada correlación, $-0,40$ a $0,59-$, al estar en $0,433$ y $0,441$ respectivamente y mantiene una correlación significativa en el nivel $0,01$ –bilateral-
- El coeficiente de correlación $-R-$, del predictor -dimensión para comunicar-, se ubican en el nivel de correlación positiva media, $-+ 0,50-$, al estar en $0,464$.

Figura 28. Nivel de causalidad de la dimensión para comunicar y la dimensión para liderar



Fuente: Elaboración propia con base a la data procesada en el sistema SPSS-2019

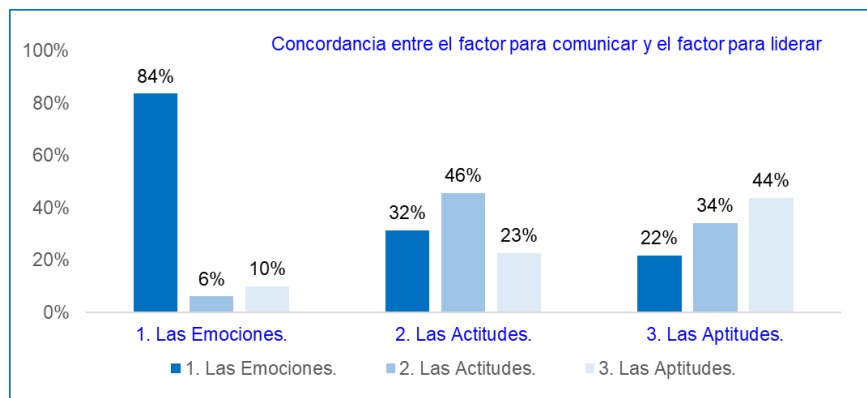
Adicionalmente, como se confirma en la figura 28, el coeficiente de determinación $-R^2-$, del predictor representa un nivel de causalidad de 0,215, es decir que el 21,5% de la relevancia asignada a la dimensión humana emocional para mejorar el liderazgo es explicada por la importancia asignada a la dimensión humana emocional para comunicar.

6.7.4 Factor fundamental en el desarrollo de la comunicación y el liderazgo

El cuarto análisis correlacional para datos ordinales, se enfoca en conocer si existe una relación entre la ponderación asignada al factor -fuente – causa-, para que un profesional desarrolle su comunicación con la ponderación asignada al factor -fuente – causa-, para que ese mismo profesional desarrolle su del liderazgo dentro de la organización.

Como primer acercamiento a este análisis, los datos descriptivos relacionados en la figura 29, confirman que el 84% de los empleados que eligieron el factor emocional como la fuente más significativa para desarrollar la comunicación también eligieron el factor emocional como la fuente más importante en el desarrollo del liderazgo, es decir, solo el 6% eligió la dimensión mental y un 10% la dimensión espiritual.

Figura 29. Datos causales del factor para comunicar y el factor de liderazgo



Fuente: Elaboración propia, procesado en los sistemas *Excel*

En el análisis correlacional, se refuerza para estas variables con datos por intervalos o de razón, para obtener el coeficiente de correlación, $-R-$, así como el grado de causalidad, coeficiente de determinación $-R^2-$, que el primer ítem mantiene sobre el segundo.

Tabla 20. Datos correlacionales del factor comunicacional y el factor de liderazgo

Tipo de Correlación	Item	Correlación	Factor C	Factor L	Tipo de	R	R cuadrado	R ²	Error estándar	
Chi-cuadrado	Dimensión	Coeficiente	2,261a	17,641a	Regresión lineal	,467a	0.218	0.215	0.723	
		Significancia	0.3228	0.0001						
Tau_b de Kendall	Dimensión	Coeficiente	1.000	,441**	ANOVA	Suma de R	gl	Media	F	Sig.
		Significancia	0.000	0.000	Regresión	35.396	1	35.396	67.733	,000b
	Factor	Coeficiente	,441**	1.000	Residuo	126.987	243	0.523		
		Significancia	0.000	0.000	Total	162.384	244			
Rho de Spearman	Dimensión	Coeficiente	1.000	,482**	Coeficientes					
		Significancia	0.000	0.000	C. no estandarizados					
	Factor	Coeficiente	,482**	1.000	B	Desv. Error	C. Beta	t	Sig.	
		Significancia	0.000	0.000	(Constante)	1.232	0.127		9.676	0.000
				Factor	0.481	0.058	0.467	8.230	0.000	

** La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral)

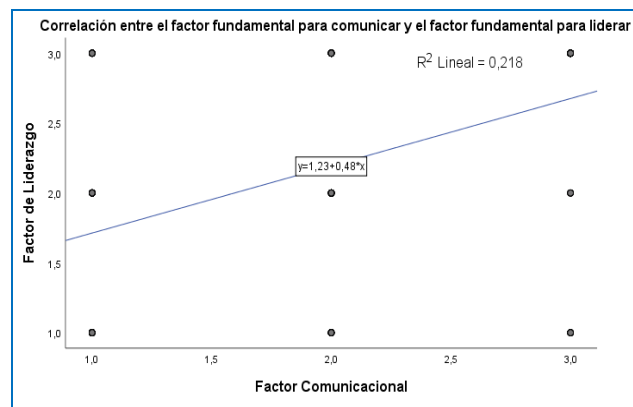
a. Variable dependiente: Factor de Liderazgo
b. Predictores: (Constante), Factor Comunicacional

Fuente: Elaboración propia, procesado en el sistema SPSS-2019

Los resultados más importantes relacionados en la tabla 20 para estos dos ítems son:

- Los coeficientes de correlación Tau_b de Kendall y Rho de Spearman se ubican en la escala de moderada correlación, $-0,40$ a $0,59$, $-al$ estar en $0,441$ y $0,482$, respectivamente y mantiene una correlación significativa en el nivel $0,01$, $-bilateral-$
- El coeficiente de correlación $-R-$ del predictor $-factor$ comunicacional $-$, se ubican en el nivel de correlación positiva media, $-+ 0.50-$, al estar en $0,467$.

Figura 30. Nivel de causalidad entre el factor comunicacional y el factor de liderazgo



Fuente: Elaboración propia, procesado en el sistema SPSS-2019

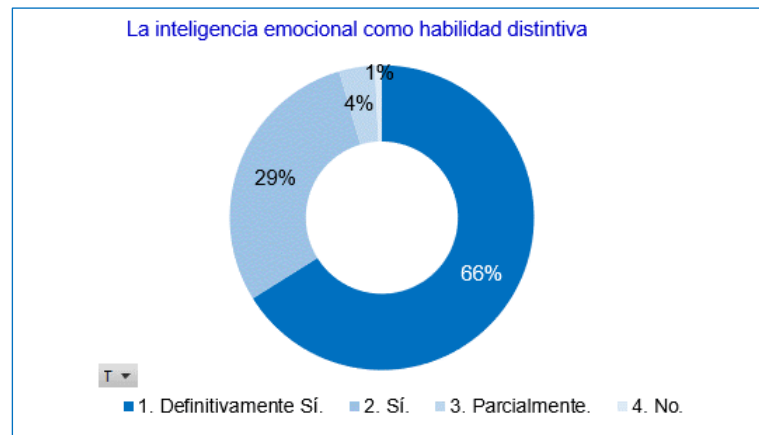
Así mismo, tal y como se confirma en la figura 30, el coeficiente de determinación $-R^2-$ del predictor representa un nivel de causalidad de 0,218, es decir, que el 21,8% de la relevancia asignada al factor emocional para potencializar el liderazgo es explicada por la importancia asignada al factor emocional para comunicar.

6.7.5 IE como habilidad distintiva para un profesional

El quinto análisis descriptivo y correlacional para datos ordinales, se enfoca en conocer si existe una relación entre el nivel de inteligencia emocional medido a cada empleado y la ponderación asignada a la inteligencia emocional como una habilidad distintiva para que ese mismo empleado como profesional. Este análisis se refuerza para las mismas variables con datos por intervalos o de razón, para obtener el coeficiente de correlación, $-R-$, así como el grado de causalidad, coeficiente de determinación $-R^2-$, que el primer ítem mantiene sobre el segundo.

Los resultados más importantes obtenidos para estos dos ítems son:

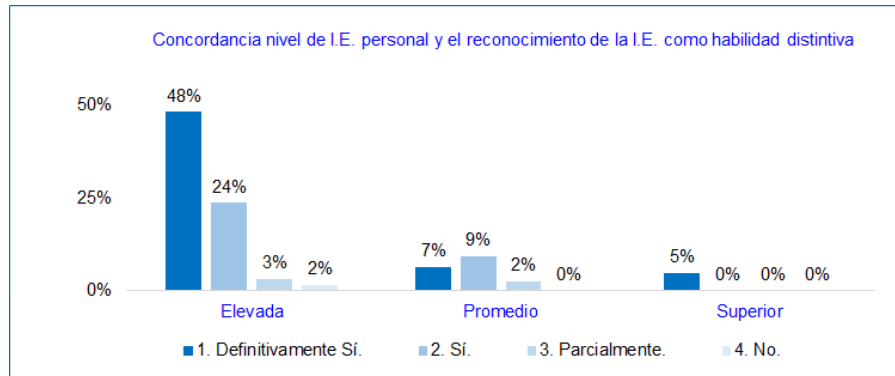
Figura 31. Datos descriptivos de la IE como habilidad distintiva



Fuente: Elaboración propia, procesado en los sistemas *Excel*

- Como lo describe la figura 31, el 95% de los empleados consideran que la IE es una habilidad distintiva para el desempeño profesional, el 4% parcialmente y un 1% no.

Figura 32. Datos descriptivos de la IE como habilidad distintiva



Fuente: Elaboración propia, procesado en los sistemas *Excel*

- La figura 32 detalla que el 95% de la ponderación asignada a IE como habilidad distintiva se distribuye a través de cada uno de los niveles de IE medido a los empleados; superior 5%, elevada 72%, promedio 16%, lo cual indica que no necesariamente el nivel de inteligencia emocional percibido de un empleado conlleva a negar que la IE es una habilidad distintiva.

Tabla 21. Datos correlacional y causal del nivel de IE como habilidad distintiva

Tipo de Correlación	Item	Correlación	I.E. Personal	I.E. Habilidad
Chi-cuadrado	I.E. Personal	Coficiente	125,396a	213,596b
		Significancia	0.000	0.000
Tau_b de Kendall	I.E. Personal	Coficiente	1.000	,213**
		Significancia		0.000
	I.E. Habilidad	Coficiente	,213**	1.000
		Significancia	0.000	
Rho de Spearman	I.E. Personal	Coficiente	1.000	,261**
		Significancia		0.000
	I.E. Habilidad	Coficiente	,261**	1.000
		Significancia	0.000	

** La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral)

Tipo	R	R cuadrado	R ² ajustado	Error estándar
Regresión lineal	,264a	0.070	0.066	0.658

ANOVA	Suma de R	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Regresión	7.880	1	7.880	18.175	,000b
Residuo	105.360	243	0.434		
Total	113.241	244			

Coficientes	C. no estandarizados		C. estandarizados		t	Sig.
	B	Desv. Error	Beta			
(Constante)	2.695	0.427			6.312	0.000
I.E. Personal	0.031	0.007	0.264		4.263	0.000

a. Variable dependiente: I.E. Habilidad Distintiva
b. Predictores: (Constante), Inteligencia Emocional Personal

Fuente: Elaboración propia, procesado en el sistema SPSS-2019

Los resultados más importantes obtenidos y resumidos en la tabla 21 son:

- Los coeficientes de correlación Tau_ b de Kendall y Rho de Sperman se ubican en la escala de baja correlación, -0,20 a 0.39-, al estar en 0,213 y 0,261 respectivamente.
- El coeficiente de correlación –R- del predictor, -nivel de IE personal-, se ubica en el nivel de correlación positiva baja -0,20 a 0,40-, al estar en 0,264.
- El coeficiente de determinación -R²- del predictor representa un nivel de causalidad de 0,070, es decir, solo el 7% de la relevancia asignada a la inteligencia emocional es explicada por el nivel de inteligencia emocional del empleado.

6.7.6 Habilidades del desempeño gerencial eficaz, la comunicación y el liderazgo

Para el análisis de estas variables se realiza un detalle descriptivo, debido a que se infieren de preguntas de selección múltiple con múltiple respuesta lo que exige una tabulación diferente al resto de las variables. La tabla 22 muestra los resultados para estos tres ítems.

- En promedio el 90% de los empleados indican que la IE es una habilidad que a la par de fortalecer la comunicación interpersonal y el liderazgo personal, garantiza el desempeño gerencial eficaz dentro de la organización.
- Conforme al resultado anterior, la IE se considera la habilidad blanda más reconocida, 18% del total, para desempeñar un rol gerencial eficaz y a su vez, fortalecer la comunicación y el liderazgo dentro de las 10 opciones disponibles.
- Las otras 4 habilidades del *Top 5* para el desempeño gerencial eficaz son: gestión del talento humano, 75%, -15% del total-; pensamiento crítico, 58%, -12% del total-; solución de problemas complejos, 55%, -11% de total-; y negociación, 55% -11% del total-.
- Las otras 4 habilidades que completan el *Top 5*, de las habilidades para fortalecer la comunicación dentro de la organización se encuentran: gestión de conflictos, 60%, -

13% del total-; facilidad de adaptación, 62%, -12% del total-; trabajo en equipo, 61%, -12% de total-; y manejo del estrés, 60%, -12% del total.

- Las otras 4 habilidades que completan el “top 5” de las habilidades para fortalecer el liderazgo dentro de la organización son: gestión del talento humano, 68%, -14% del total-; solución de problemas complejos, 54%, -11% del total-; juicio y toma de decisiones, 50%. -10% de total-; y pensamiento crítico, 47%, -9% del total.

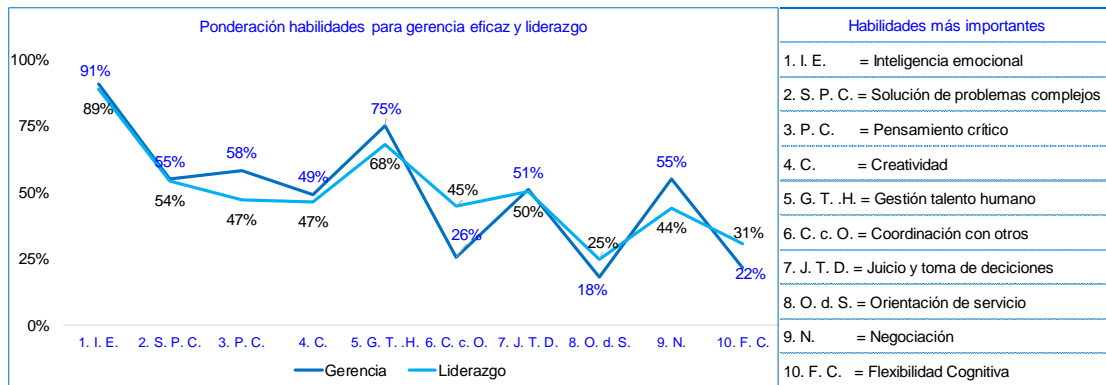
Tabla 22. Habilidades más importantes para fortalecer la comunicación y el liderazgo

Habilidades más importantes		Valores				
		Válido	Elección	Blanco	% x Emp	% del Total
H	Para el desempeño eficaz del rol gerencial					
A	6. Inteligencia Emocional	245	223	22	91%	18%
B	4. Gestión del Talento Humano	245	184	61	75%	15%
I	2. Pensamiento Crítico	245	143	102	58%	12%
L	1. Solución de Problemas Complejos	245	135	110	55%	11%
I	9. Negociación	245	135	110	55%	11%
D	7. Juicio y toma de decisiones	245	125	120	51%	10%
A	3. Creatividad	245	121	124	49%	10%
D	5. Coordinación con otros	245	63	182	26%	5%
E	10. Flexibilidad Cognitiva	245	53	192	22%	4%
S	8. Orientación de Servicio	245	44	201	18%	4%
	Total	2450	1226	1224		100%
Habilidades blandas que más requiere un profesional		Valores				
		Válido	Elección	Blanco	% x Emp	% del Total
H	Para fortalecer la comunicación					
A	6. Inteligencia Emocional	245	221	24	90%	18%
B	1. Gestión de Conflictos	245	160	85	65%	13%
I	4. Facilidad de Adaptación	245	153	92	62%	12%
L	9. Trabajo en Equipo	245	149	96	61%	12%
I	3. Manejo del Estrés	245	148	97	60%	12%
D	7. Pensamiento Crítico	245	111	134	45%	9%
A	10. Gestión del Cambio	245	99	146	40%	8%
D	5. Creatividad	245	94	151	38%	8%
E	2. Gestión del Tiempo	245	72	173	29%	6%
S	8. Productividad Personal	245	18	227	7%	1%
	Total	2450	1225	1225		100%
Habilidades blandas que más requiere un profesional		Valores				
		Válido	Elección	Blanco	% x Emp	% del Total
H	Para fortalecer el liderazgo					
A	6. Inteligencia Emocional	245	218	27	89%	18%
B	4. Gestión del Talento Humano	245	167	78	68%	14%
I	1. Solución de Problemas Complejos	245	133	112	54%	11%
L	7. Juicio y toma de decisiones	245	123	122	50%	10%
I	2. Pensamiento Crítico	245	116	129	47%	9%
D	3. Creatividad	245	114	131	47%	9%
A	5. Coordinación con otros	245	110	135	45%	9%
D	9. Negociación	245	108	137	44%	9%
E	10. Flexibilidad Cognitiva	245	75	170	31%	6%
S	8. Orientación de Servicio	245	61	184	25%	5%
	Total	2450	1225	1225		100%

Fuente: Elaboración propia, procesado en el sistema *Excel*

- Reforzando el análisis, la figura 33 confirma que existe un 100% de correspondencia entre la ponderación de las primeras 5 habilidades para el desempeño gerencial eficaz y el fortalecimiento del liderazgo, lo cual indica que los empleados ponderan de igual forma las habilidades para liderar y gerenciar eficazmente.

Figura 33. Ponderación de las habilidades para gerenciar eficazmente y liderar



Fuente: Elaboración propia, procesado en el sistema *Excel*

Respecto al análisis correlacional y causal de estos ítems relacionados en la tabla 23, se evalúa si existe una relación entre la ponderación de las habilidades más importantes para gerenciar eficazmente y la ponderación de las habilidades para fortalecer el liderazgo, así como el grado de causalidad, coeficiente de determinación $-R^2-$, que el primer ítem mantiene sobre el segundo.

Conforme a lo anterior los resultados más relevantes de este análisis son:

- Los coeficientes de correlación Tau_ b de Kendall y Rho de Sperman para los dos ítems mencionados previamente, se ubican en la escala de buena y muy buena correlación al estar en 0,764 y 0,851 respectivamente.
- El coeficiente de correlación, $-R-$ del predictor, $-$ habilidades para el desempeño gerencial eficaz $-$, se ubica en el nivel de alto grado de correlación positiva con 0,925.

- El coeficiente de determinación, $-R^2-$, del predictor representa un nivel de causalidad de 0,856, es decir que 85.6% de la relevancia asignada a las habilidades para fortalecer el liderazgo es explicada por la relevancia asignada a esas mismas habilidades para gerencia eficazmente, tal y como se muestra en la figura 34.

Tabla 23. Correlación - causalidad de las habilidades para gerenciar eficazmente y liderar

Tipo de Correlación	Item	Correlación	Gerencia	Liderazgo
Tau_b de Kendall	Gerencia	Coefficiente	1.000	,764**
		Significancia		0.002
	Liderazgo	Coefficiente	,764**	1.000
		Significancia	0.002	
Rho de Spearman	Gerencia	Coefficiente	1.000	,851**
		Significancia		0.002
	Liderazgo	Coefficiente	,851**	1.000
		Significancia	0.002	

** La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral)

Tipo de Regresión	R	R cuadrado	R ² ajustado	Error estándar
Regresión lineal	,925a	0.856	0.838	17.855

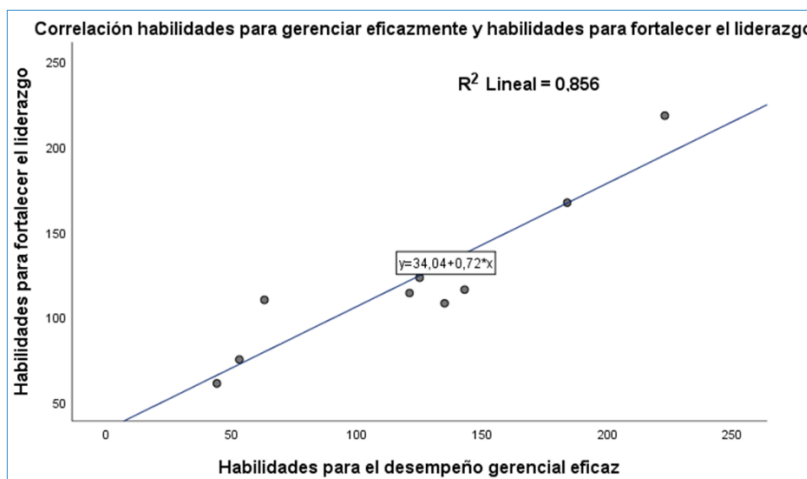
ANOVA	Suma de R	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Regresión	15180	1	15180.113	47.6	,000b
Residuo	2550	8	318.798		
Total	17731	9			

Coeficientes	C. no estandarizados		C. estandarizados		t	Sig.
	B	Desv. Error	Beta			
(Constante)	34.037	14.008			2.430	0.041
Comunicación	0.722	0.105	0.925		6.900	0.000

a. Variable dependiente: Habilidades para fortalecer de liderazgo
b. Predictores: (Constante), Habilidades para gerenciar

Fuente: Elaboración propia, procesado en el sistema SPSS-2019

Figura 34. Nivel de causalidad de las habilidades para gerenciar eficazmente y liderar

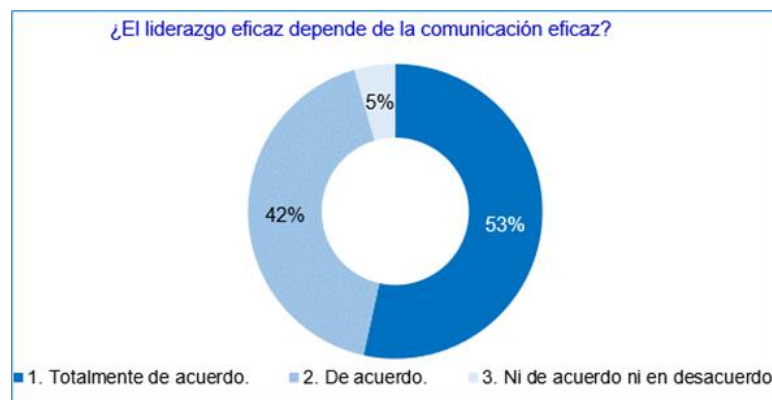


Fuente: Elaboración propia, procesado en el sistema SPSS-2019

En la ponderación de las habilidades para fortalecer el liderazgo con las habilidades para fortalecer la comunicación organizacional, el resultado descriptivo más relevante es:

- Como lo describe la figura 35, los empleados indican en un 95% que el liderazgo eficaz depende de la comunicación eficaz, lo cual describe un precedente respecto a la consideración de la comunicación como un factor de liderazgo.

Figura 35. Ponderación de la comunicación eficaz como apoyo del liderazgo eficaz



Fuente: Elaboración propia, procesado en el sistema *Excel*

Respecto al análisis correlacional de estos mismos ítems los resultados más relevantes y relacionados en la tabla 24 son:

- Los coeficientes de correlación Tau_ b de Kendall y Rho de Sperman de las habilidades para fortalecer la comunicación y las habilidades para fortalecer el liderazgo se ubican en la escala de buena correlación al estar en 0,556 y 0,733 respectivamente.
- El coeficiente de correlación, $-R$, del predictor -habilidades para fortalecer la comunicación-, se ubica en el nivel de alto grado de correlación positiva al estar en 0,837.
- El coeficiente de determinación, $-R^2$, del predictor representa un nivel de causalidad de 0,701, es decir que 70% de la relevancia asignada a las habilidades

para fortalecer la comunicación es explicada por la relevancia asignada a un conjunto similar de habilidades para fortalecer el liderazgo, como lo confirma la figura 36.

Tabla 24. Correlación - causalidad de las habilidades para fortalecer la comunicación y el liderazgo

Tipo de Correlación	Ítem	Correlación	Comunicación	Liderazgo
Tau_b de Kendall	Comunicación	Coefficiente	1	,556*
		Significancia		0.025
	Liderazgo	Coefficiente	,556*	1
		Significancia	0.025	
Rho de Spearman	Comunicación	Coefficiente	1	,733*
		Significancia		0.016
	Liderazgo	Coefficiente	,733*	1
		Significancia	0.016	

** La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral)

Tipo de Regresión	R	R cuadrado	R ² ajustado	Error estándar
Regresión lineal	,837a	0.701	0.664	25.729

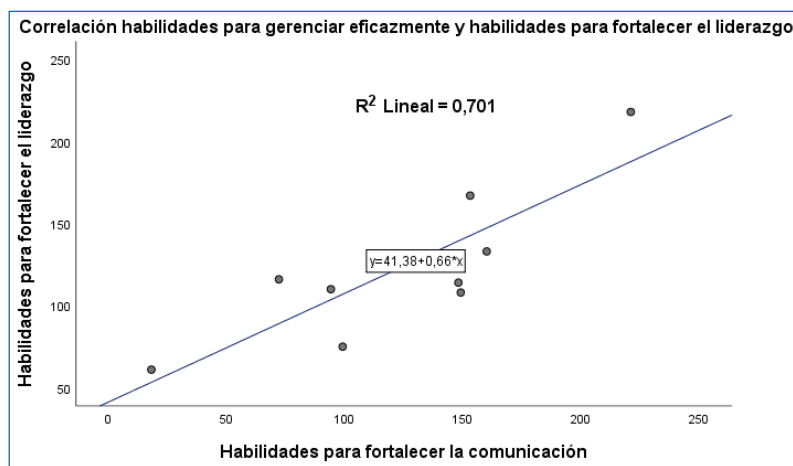
ANOVA	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Regresión	1	12434.792	18.785	,002b
Residuo	8	661.963		
Total	9			

Coeficientes	C. no estandarizados		C. estandarizados		t	Sig.
	B	Desv. Error	Beta			
(Constante)	41.383	20.408			2.028	0.077
Comunicación	0.662	0.153	0.837		4.334	0.002

a. Variable dependiente: Habilidades para fortalecer el liderazgo
b. Predictores: (Constante), Habilidades para fortalecer la comunicación

Fuente: Elaboración propia, procesado en el sistema SPSS-2019

Figura 36. Nivel de causalidad de las habilidades para fortalecer la comunicación y el liderazgo



Fuente: Elaboración propia, procesado en el sistema SPSS-2019.

6.7.7 IE habilidad que fortalece la comunicación y el liderazgo

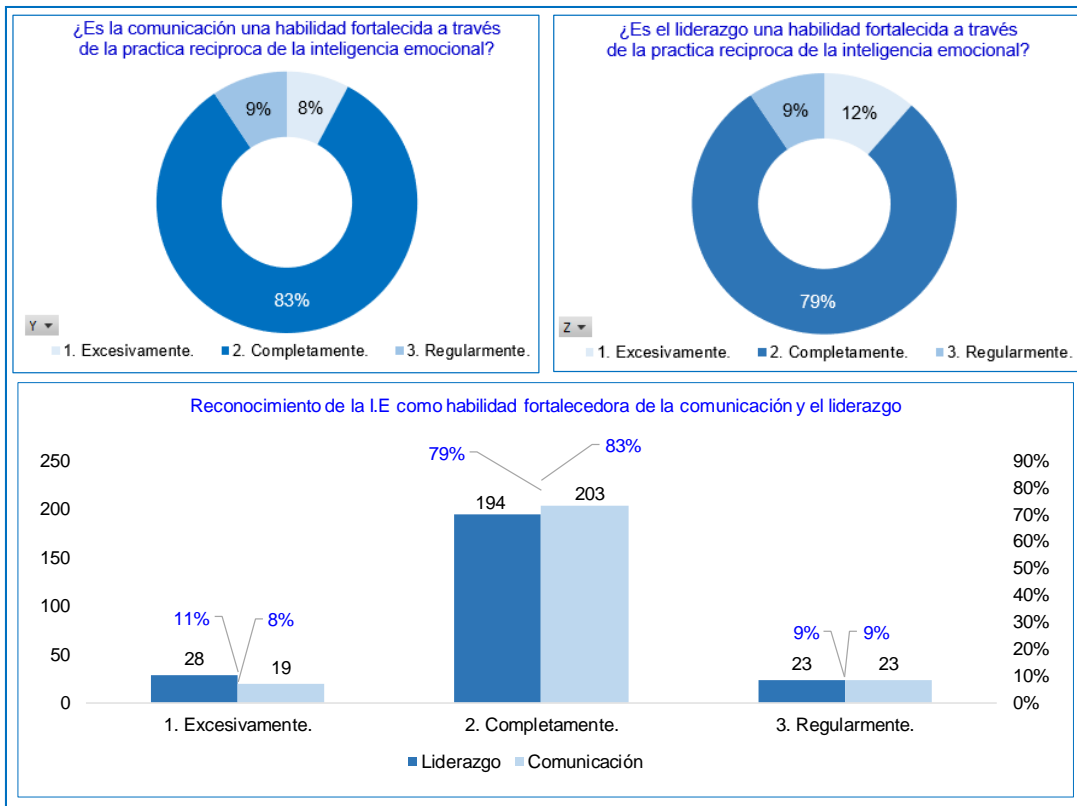
El último análisis descriptivo y correlacional se enfoca en conocer si existe una relación entre la ponderación asignada a la IE como una habilidad que fortalece la comunicación y a la vez el liderazgo dentro de las organizaciones.

Este análisis se refuerza para las mismas variables con datos por intervalos o de razón, para obtener el coeficiente de correlación, $-R-$, así como el grado de causalidad, coeficiente de determinación, $-R^2-$, que el primer ítem mantiene sobre el segundo.

Respecto al análisis descriptivo los resultados más importantes obtenidos y relacionados en la figura 37 son:

- El 93% de los empleados ponderan la práctica de la IE recíproca entre líderes, colegas y colaboradores como una habilidad que fortalece la comunicación organizacional. El argumento más importante con un 46% es atribuido garantiza la empatía y asertividad en la comunicación.
- El 93% de los empleados confirma que la IE es una habilidad que fortalece el liderazgo dentro de la organización. El fundamento más importante con un 36%, es porque permite al líder gestionar conflictos, guiar con el ejemplo y motivar al equipo en cualquier situación.
- Del 100% que ponderan la IE con una influencia excesiva y completa en el fortalecimiento de la comunicación, el 91% también confirma una influencia excesiva y completa en el fortalecimiento del liderazgo, lo cual da indicios de que la IE es reconocida por los empleados como una habilidad que fundamenta el desarrollo de las capacidades de comunicación y liderazgo dentro de la cultura corporativa de las multinacionales en estudio.

Figura 37. Influencia de la IE en el fortalecimiento de la comunicación y el liderazgo organizacional



Fuente: Elaboración propia, procesado en el sistema *Excel*

Respecto al análisis correlacional los resultados más importantes obtenidos y relacionados en la tabla 25 son los siguientes:

- Los coeficientes de correlación Tau_ b de Kendall y Rho de Sperman para los dos ítems mencionados previamente se ubican en la escala de moderada correlación al estar en 0,487 y 0,500 respectivamente.
- El coeficiente de correlación, -R-, del predictor, IE aplicada a la comunicación-, se ubican en el nivel significativo de correlación positiva al estar en 0,500.
- El coeficiente de determinación, -R²-, del predictor representa un nivel de causalidad de 0,250, es decir, que la práctica reciproca de la inteligencia emocional que fortalece la comunicación determina y explica en un 25% el fortalecimiento del

liderazgo de los líderes, colegas y colaboradores dentro de las organizaciones, tal y como se confirma en la figura 38.

Tabla 25. Correlación - causalidad de la IE aplicada a la comunicación y el liderazgo

Tipo de Correlación	Item	Correlación	Comunicación	Liderazgo
Chi-cuadrado	Habilidad I.E.	Coefficiente	270,498a	231,927a
		Significancia	0,000	0,000
Tau_b de Kendall	Comunicación	Coefficiente	1,000	,487**
		Significancia	0,000	0,000
	Liderazgo	Coefficiente	,487**	1,000
		Significancia	0,000	0,000
Rho de Spearman	Comunicación	Coefficiente	1,000	,500**
		Significancia	0,000	0,000
	Liderazgo	Coefficiente	,500**	1,000
		Significancia	0,000	0,000

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral)

Tipo de	R	R cuadrado	R ² ajustado	Error estándar
Regresión lineal	,500a	0,250	0,247	0,396

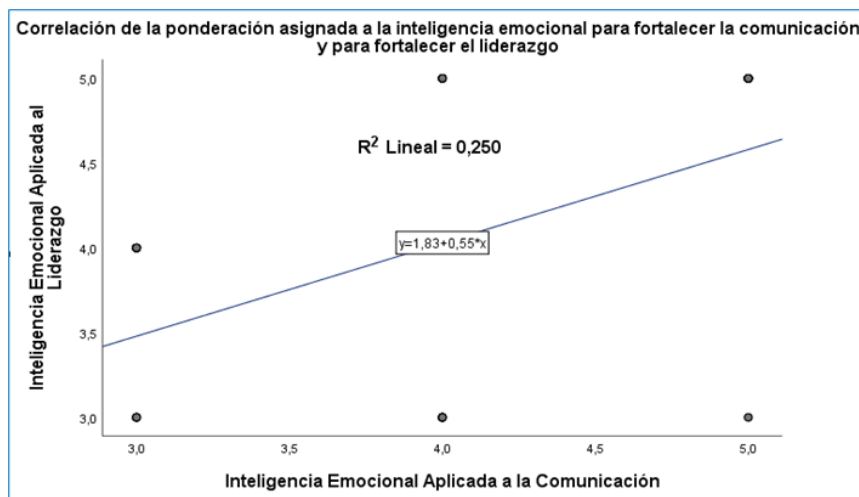
ANOVA	Suma de R	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Regresión	12,705	1	12,705	80,831	,000b
Residuo	38,193	243	0,157		
Total	50,898	244			

Coefficientes	C. no estandarizados		C. estandarizados		t	Sig.
	B	Desv. Error	Beta			
(Constante)	1,828	0,245			7,454	0,000
I.E. A.	0,550	0,061	0,500		8,991	0,000

a. Variable dependiente: Inteligencia Emocional Aplicada al Liderazgo
b. Predictores: (Constante), Inteligencia Emocional aplicada a la Comunicación

Fuente: Elaboración propia, procesado en el sistema SPSS-2019.

Figura 38. Nivel de causalidad de la IE aplicada a la comunicación y el liderazgo



Fuente: Elaboración propia, procesado en el sistema estadístico SPSS-2019.

6.8 Confirmación de hipótesis

Respecto a la comprobación de la hipótesis –Ho-, tenemos que:

Se comprueba que la IE sí es una habilidad necesaria en el fortalecimiento de la comunicación organizacional y el liderazgo eficaz en las organizaciones multinacionales estudiadas, debido a que:

- El coeficiente de correlación –R- de las habilidades para el desempeño gerencial eficaz respecto del liderazgo se ubican en el nivel de alto grado de correlación positiva con 0,925, siendo la IE la habilidad más reconocida por los empleados, -90%-, para potenciar el liderazgo gerencial. Así mismo, el coeficiente de determinación representa un nivel de causalidad de 0,856, es decir que el 85.6% de la relevancia asignada a las habilidades para fortalecer el liderazgo es explicada por la relevancia asignada a esas mismas habilidades para gerenciar eficazmente.
- El coeficiente de correlación, -R-, de las habilidades para fortalecer la comunicación respecto de las habilidades para fortalecer el liderazgo se ubican en el nivel de alto grado de correlación positiva al estar en 0,837, siendo la IE la habilidad más reconocida por los empleados, -91%-, para fortalecer tanto la comunicación como el liderazgo. De la misma forma, el coeficiente de determinación, -R²-, representa un nivel de causalidad de 0,701, es decir que, el 70% de la relevancia asignada a las habilidades para fortalecer la comunicación es explicada por la relevancia asignada a un conjunto similar de habilidades para fortalecer el liderazgo dentro de las organizaciones estudiadas.
- El coeficiente de correlación, -R- de la IE aplicada a la comunicación se ubican en el nivel significativo de correlación positiva al estar en 0,500, siendo la IE ponderada por el 93% de los empleados como una habilidad que puesta en práctica fortalece de manera consistente la comunicación y el liderazgo en las organizaciones. Así mismo, el coeficiente de determinación, -R²-, representa un nivel de causalidad de 0,250, es decir, que la práctica recíproca de la inteligencia emocional que fortalece la comunicación determina y explica en un 25% el fortalecimiento del liderazgo de los líderes, colegas y colaboradores dentro de las organizaciones.

Como se ha podido observar a través del desarrollo de este apartado y de los diferentes resultados descriptivos correlacionales y causales explicados en los principales ítems, se han logrado resultados muy satisfactorios debido a que el instrumento de recopilación de información cumple los criterios de confiabilidad y validez necesarios para una muestra no paramétrica y la hipótesis inicial fue validada.

7. PLAN DE INTERVENCIÓN

Según *Deloitte Insights* en su informe del 2020, las organizaciones como empresas sociales, independientemente de su origen público o privado, se han redefinido, debido a que su misión combina el crecimiento económico y la generación de ganancias con la necesidad de respetar y brindar apoyo a su entorno y red de *Stakeholders*, resaltando su función hacia el propósito social y manteniendo una perspectiva de aprovechamiento del entorno tecnológico para humanizar el mundo laboral (Deloitte, mayo 2020, p. 1).

Esta perspectiva fundamenta a las organizaciones de cualquier tipo y más aún, a las multinacionales por su gran alcance e impacto, a diseñar auténticas estrategias de desarrollo del talento humano por medio de un enfoque social profundo e inmerso en los ámbitos propios de la naturaleza humana desde su individualidad hasta su colectividad.

Es así como desde los diferentes análisis realizados a través del trabajo de campo, se propone un plan de intervención integral que no solo contemple el entorno sino el dintorno de las organizaciones multinacionales estudiadas y a la vez involucre cada uno de los ámbitos de la conciencia emocional de los profesionales como los son: a) intrapersonal-conductual; b) interpersonal-intencional; y c) grupal-cultural, con los cuales se pretenda desarrollar la IE aplicada a la comunicación y el liderazgo como factores claves de desempeño y efectividad organizacional incluso desde los procesos de selección, desarrollo y retención del talento humano dentro de las multinacionales.

Así las cosas, el plan tiene como propósito concienciar a través de un entrenamiento integral a los colaboradores y líderes de las organizaciones multinacionales respecto de la relevancia estratégica de la IE como fuente del fortalecimiento de las habilidades de comunicación y liderazgo para gestionar eficazmente las relaciones, el desempeño y los objetivos corporativos.

7.1 Objetivos

7.1.1 General

Diseñar estrategias integrales para el desarrollo de la IE como principal fuente del fortalecimiento de las habilidades comunicativas y de liderazgo eficaces en las organizaciones multinacionales seleccionadas. con el propósito de potenciar la capacidad de éxito personal, profesional y organizacional, con el fin de establecer la prioridad y proyección estratégica que la IE representa para las organizaciones multinacionales desde el punto de vista de la eficacia corporativa y el desarrollo de habilidades distintivas para garantizar el éxito personal y profesional expandiendo la conciencia social y el pensamiento crítico y justo de los colaboradores y sus líderes.

7.1.2 Específicos

- Establecer la prioridad de la IE como habilidad distintiva para el éxito personal, profesional y organizacional.
- Desarrollar la IE de los colaboradores y líderes de las multinacionales seleccionadas para este estudio.
- Fortalecer la habilidad de comunicación de los colaboradores y líderes a través de la práctica recíproca de la IE como factor de empatía personal y social.
- Fortalecer la habilidad de liderazgo de los colaboradores y líderes a través de la práctica recíproca de la IE como factor de motivación personal y social.
- Propiciar el pensamiento constructivo dentro de la cultura organizacional a través del manejo de las emociones, el manejo de las actitudes y el comportamiento ejemplar.

7.2 Justificación

Los empleados laboran en las organizaciones no solo por una orientación económica, sino que son seres humanos con múltiples expectativas profesionales y personales que buscan un aprendizaje y desarrollo de conocimientos tanto aptitudinales como actitudinales con un propósito de crecimiento más integral y al mismo tiempo con la intención de gestionar las prioridades y objetivos corporativos de manera eficaz para garantizar su éxito.

Por consiguiente, es natural considerar que los colaboradores son una esencia del propósito social de las organizaciones debido a que una inversión en el desarrollo de las habilidades no solo técnicas sino comportamentales del talento humano, representa una clara intención de mejorar la condición social de los empleados, permitiéndoles en lo profesional ser más eficaces y en lo personal ser más felices, porque a la vez que pueden realizar actividades diarias con mayor facilidad, también pueden reducir conflictos y frustraciones que mejoran la salud emocional y la habilidad para interactuar en otros contextos como el familiar y el social.

Así mismo, las organizaciones buscan estrategias para captar permanentemente el interés de sus colaboradores y líderes con el propósito de incrementar su desempeño frente a cualquier desafío y en medio de cualquier entorno, y a la vez brindarles mayor satisfacción profesional y personal, punto donde la IE entra en juego y puede ser un factor trascendental para potenciar de manera simultánea el desempeño y la satisfacción del talento humano, enfocándose en el fortalecimiento de las habilidades comunicativas y de liderazgo para expandir las oportunidades de éxito personal, profesional y organizacional.

De acuerdo con la anterior perspectiva, es evidente que implementar estrategias integrales para el desarrollo de la IE como principal fuente del fortalecimiento de las habilidades comunicativas y de liderazgo en el talento humano, habilitará procesos significativos de autoaprendizaje y pensamiento constructivo para transformar los comportamientos de los empleados hacia una conciencia empática común de colaboración, coordinación, contribución e influencia excepcional en términos de resiliencia, clima, cultura y ética corporativas.

Es así como esta propuesta está encaminada a expandir el rango de influencia y empatía entre los colaboradores y líderes dentro de la organización por medio de un completo entrenamiento y posterior puesta en práctica de la conciencia emocional de los profesionales en cada uno de los ámbitos intrapersonal-conductual, interpersonal-intencional y grupal-cultural con los cuales se desarrolla la inteligencia emocional como habilidad distintiva en el fortalecimiento de la comunicación y el liderazgo como factores claves de desempeño y efectividad organizacional.

7.3 Factibilidad

7.3.1 Técnica

Las organizaciones multinacionales enmarcadas en este estudio cuentan actualmente con los recursos humanos, técnicos y tecnológicos necesarios y suficientes para estructurar y priorizar el entrenamiento integral de inteligencia emocional desde y dentro de cualquier jerarquía organizacional en cada una de sus *Sites* corporativos en Costa del Este, Ciudad de Panamá, Panamá.

Así mismo, la infraestructura y procesos de entrenamiento de las organizaciones tienen una robusta capacidad humana y tecnológica que solo requiere de una estructura diferente desde el punto de vista de su coordinación y asignación de recursos conforme lo requiera el plan de entrenamiento y las posibles modificaciones que puedan surgir en el proceso como parte de la mejora continua del mismo y la actualización de las directrices que la gerencia de recursos humanos y la presidencia corporativa definan convenientes, por lo que se puede confirmar que esta propuesta de intervención es completamente factible.

7.3.2 Operativa

El presente plan de intervención está alineado a las prioridades estratégicas corporativas debido a que fundamenta la intención de invertir tiempo y esfuerzo en la construcción de un mejor lugar para trabajar *Great Place to Work*, por lo cual tendrá la aprobación y liderazgo de la gerencia de recursos humanos, así como la priorización de este proceso de

entrenamiento dentro del calendario colectivo de actividades para el desarrollo del personal conforme a la agenda de capacitación de cada una de las áreas de la organización.

El interés de los empleados en participar en este entrenamiento integral se eleva exponencialmente al manifestar que es una actividad enmarcada dentro del programa *Great Place to Work* y con el claro propósito de expandir las posibilidades de éxito personal, profesional y organizacional desde el desarrollo de sus habilidades actitudinales.

Para habilitar el conocimiento necesario del personal que impartirá este entrenamiento dentro de la organización se propone la metodología de entrenar a los entrenadores o *Train the Trainers* en el cual un especialista en el tema capacita a las personas más idóneas en la organización y expande su rango de exposición e influencia respecto al desarrollo y perfeccionamiento de la IE y su repercusión, lo cual reduce significativamente los costos de ejecución y a la par incrementa el empoderamiento de los colaboradores y líderes.

Así mismo, la factibilidad, efectividad y repercusión de este plan de entrenamiento de inteligencia emocional se maximizará vinculando en el mismo escenario de espacio y tiempo, roles interdisciplinarios que dentro de la dinámica y cultura corporativa tienen fuertes vínculos de relacionamiento y colaboración habilitando su potencial de influencia en el liderazgo y de empatía en la comunicación.

Conforme a los fundamentos anteriores, es evidente que este plan de intervención tiene múltiples habilitadores para su planificación, ejecución y control, así como muchos beneficios para la gestión estratégica del talento humano por lo que su realización de acuerdo con el entorno organizacional es factible operativamente.

7.3.3 Factibilidad económica

La implementación de esta propuesta no exige grandes esfuerzos en inversión de dinero debido a que las organizaciones ya cuentan con la mayoría de los recursos necesarios para su ejecución, por ende, puede hacerse uso del presupuesto actual de capacitación con la

particularidad de priorizar este plan de intervención debido a su importancia e impacto estratégico a mediano y largo plazo.

Los esfuerzos económicos de la empresa estarán enfocados principalmente en la organización y coordinación del plan de entrenamiento integral, así como en la contratación temporal de los servicios profesionales de un especialista en IE aplicada a la empresa para garantizar que capacite de manera integral a quienes entrenaran a todos los colaboradores de la empresa garantizando en el futuro un proceso de continuo aprendizaje en esta habilidad distintiva.

La inversión por realizar en términos de tiempo, recursos y dinero para la implementación de este plan a nivel organizacional se puede visualizar en la Tabla 26.

Tabla 26. Actividades significativas del plan de intervención organizacional

Actividad y/o Factor de inversión en tiempo o dinero	Participantes y Responsables	Inversión Tiempo (hr)	Inversión (\$ USD)	Días Laborables
Revisión y aprobación de la propuesta de intervención	Gerente de Talento Humano y Director General	4	\$ -	1
Alineación estratégica de los objetivos del entrenamiento integral en I.E.	Gerente de Talento Humano y Líderes corporativos	6	\$ -	1
Busqueda de especialista en inteligencia emocional aplicada a la organización	Analista de Formación y Analista de Talento	64	\$ -	8
Contratación del especialista en inteligencia emocional aplicada a la organización	Analista de Formación y Gerente de compras	8	\$ 2,250	1
Estructuración del contenido de los módulos conforme a objetivos estratégicos	Analista de Formación, Analista de Talento y Especialista	88	\$ -	11
Priorización del entrenamiento dentro del calendario de capacitación por áreas	Analista de Formación, Gerente Talento y Líderes Corporativos	4	\$ -	1
Definición de los roles y líderes para capacitar a los futuros entrenadores en I. E.	Analista de Formación, Gerente Talento y Líderes Corporativos	4	\$ -	1
Programación del plan de entrenamiento integral para entrenadores en I.E.	Analista de Formación y Especialista	3	\$ -	0
Adecuación de la infraestructura para realizar el 1er ciclo de entrenamiento (10 personas)	Analista de formación, Great Place to Work Team, Especialista	16	\$ -	2
Consecución de los insumos para realizar el 1er. entrenamiento (10 personas)	Analista de formación, Great Place to Work Team, Gerente de compras	8	\$ 750	1
Ejecución del 1er entrenamiento para entrenadores en Inteligencia Emocional	Especialista, Analista de formación, Líderes seleccionados	80	\$ -	10
Definición del plan de acción estratégico para dar continuidad al proceso de aprendizaje	Analista de Formación, Gerente Talento Humano y Especialista	8	\$ -	1
Construcción del plan de entrenamiento futuro para toda la organización (próximos pasos)	Especialista, Analista de formación, Líderes entrenados	32	\$ -	4
Definición de los roles interdisciplinarios para el segundo ciclo de entrenamiento	Especialista, Analista de formación, Líderes entrenados	8	\$ -	1
Programación del plan de entrenamiento integral de I.E. para colaboradores	Analista de Formación, Analista de Talento y Gerente de Talento Humano	8	\$ -	1
Adecuación de la infraestructura para realizar el 2do. ciclo de entrenamiento (50 personas)	Analista de Formación, Great Place to Work Team, Líderes entrenados	16	\$ -	2
Consecución de los insumos para realizar el 2do. ciclo de entrenamiento (50 personas)	Analista de Formación, Great Place to Work Team, Gerente de compras	8	\$ 5,000	1
Ejecución del 2do ciclo de entrenamiento en inteligencia emocional para los colaboradores	Líderes entrenados y Analista de Formación	80	\$ -	10
Digitalización completa del contenido del entrenamiento para futuras necesidades	Analista de Formación, Ingeniero de servicios e información tecnológica	24	\$ -	3
Creación del programa de entrenamiento integral permanente en inteligencia emocional	Equipo Gerencial y Director General	8	\$ -	1
Total inversión en tiempo y dinero		477	\$ 8,000	60

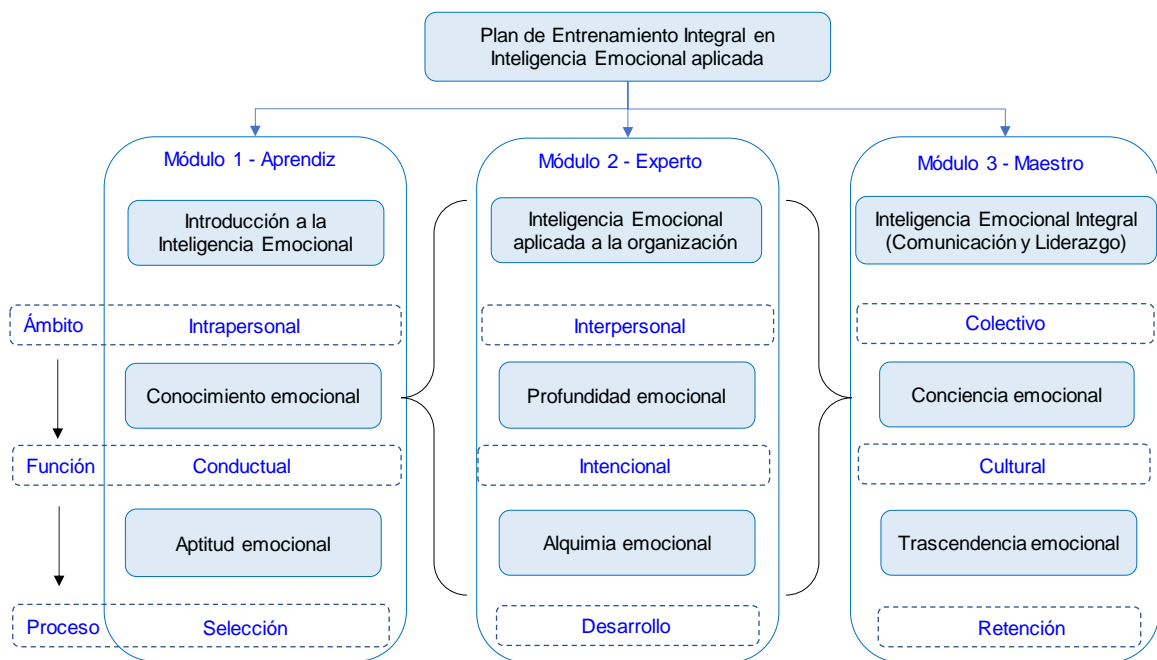
Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con lo anterior, se puede concluir que la propuesta para llevar a cabo el plan de intervención para el desarrollo de la IE como principal fuente del fortalecimiento de las habilidades comunicativas y de liderazgo de la organización es muy factible económicamente porque la inversión requerida es mínima y puede ser priorizada dentro del presupuesto anual de capacitación de la empresa.

7.3.4. Estructura de la propuesta

El plan estratégico de entrenamiento integral en IE aplicada a las organizaciones multinacionales para fortalecer las habilidades de comunicación y liderazgo de los colaboradores y líderes contempla una estructura general basada en las características distintivas del liderazgo emocionalmente inteligente cuyo contenido y aplicación se relaciona en la figura 39.

Figura 39. Actividades significativas del plan de intervención organizacional



Fuente: Elaboración propia.

El marco conceptual e influencia de cada uno de los módulos contempla los siguientes contenidos y ejercicios de aplicación.

Tabla 27. Modulo 1. Aprendiz: Introducción a la IE. Ámbito intrapersonal.

Módulo 1	Introducción a la Inteligencia Emocional _ ámbito intrapersonal _ Aprendiz			
Tema	La inteligencia emocional intrapersonal y su impacto en la función conductual de las personas en su contexto profesional y personal.			
Duración	3 sesiones de 8 horas = 24 horas = 3 días laborables			
Objetivo	Entender los fundamentos, funciones, dimensiones, habilidades y características más importantes de la inteligencia emocional en el ámbito intrapersonal para identificar y gestionar de manera objetiva y eficaz las emociones propias con el objetivo de desarrollar las habilidades de percepción y pensamiento emocional orientadas a la autoconciencia y a la autogestión.			
Contenido	Definición, principales características de la inteligencia emocional, inteligencia emocional intrapersonal y sus dimensiones, percepción y pensamiento emocionales como fuentes del autoconocimiento y autorregulación de las emociones propias y sus consecuencias. Autoconfianza y asertividad para la gestión propia del estrés, el afecto y la influencia en las otras personas. Autoconciencia y empatía para el entendimiento propio y la extensión de las habilidades comunicativas verbales y no verbales. Automotivación como fuente del liderazgo auténtico e integral.			
Descripción	Utilidad	Recursos	Evaluación	Control
<p>Concienciación a los empleados respecto de la importancia de la autogestión efectiva de las emociones como factor clave para mejorar el desempeño y el aprendizaje propios.</p> <p>Establecimiento de criterios claros para explorar el autoconocimiento y fortalecer la automotivación y la empatía como exponentes auténticos de la personalidad, los valores y el propósito de vida.</p>	<p>Desarrollo de las habilidades de percepción y pensamiento emocionales para garantizar el autodomínio y autoconfianza.</p> <p>Metodología de aprendizaje práctica en uso de la inteligencia emocional intrapersonal para garantizar honestidad, energía e intuición emocionales que inspiran confianza en si mismo.</p>	<p><u>Humanos</u>: Especialista en inteligencia emocional aplicada a la empresa, analista de formación.</p> <p><u>Materiales</u>: Salón de conferencias, proyector de audio y video, computadoras corporativas, material audiovisual digital e impreso, miscelaneos.</p> <p><u>Alimenticios</u>: Refrigerio, Almuerzo</p>	<p><u>Teórica</u>: Conceptualización e interpretación teorica y práctica de los fundamentos de la inteligencia emocional intrapersonal</p> <p><u>Práctica</u>: Ejercicios prácticos para afrontar los dilemas intrapersonales más comunes al desarrollar las habilidades de percepción y pensamiento emocionales en el contexto personal y profesional.</p>	<p><u>Desarrollo</u>: Automedición trimestral de la mejora en las habilidades de I.E. intrapersonal e inclusión al programa de aprendiz cuando el empleado es nuevo en la compañía.</p> <p><u>Desempeño</u>: Percepción objetiva del líder frente a esta habilidad en las reuniones de seguimiento del desempeño trimestral / semestral / anual.</p>

Fuente: Elaboración propia, basada en formato de Henríquez (2016).

Tabla 28. Modulo 2. Experto: IE aplicada a la organización. Ámbito interpersonal.

Módulo 2	Inteligencia Emocional aplicada a la organización _ ámbito interpersonal _ Experto			
Tema	La inteligencia emocional interpersonal y su influencia en la función intencional de las personas dentro de las organizaciones			
Duración	3 sesiones de 8 horas = 24 horas = 3 días laborables			
Objetivo	Entender los fundamentos, funciones, dimensiones, habilidades y características más importantes de la inteligencia emocional en el ámbito interpersonal para establecer escrupulosidad y adaptabilidad concientes de las emociones propias y de los demás con el objetivo de fortalecer las habilidades de comprensión y regulación emocional orientadas a la conciencia social.			
Contenido	Definición, inteligencia emocional interpersonal y sus dimensiones, comprensión y regulación emocionales como motores de la proactividad y creatividad para la gestión efectiva de las relaciones con los demás. Empatía y habilidad social para la adaptabilidad interpersonal y la influencia en las otras personas. Escrupulosidad como fundamento ético para la conciencia social de los empleados respecto de sus relaciones con los demás, los dilemas morales y corporativos con enfoque en criterios objetivos para la toma de decisiones justas. Importancia de la inteligencia emocional interpersonal y la conciencia y confianza social corporativa.			
Descripción	Utilidad	Recursos	Evaluación	Control
Entendimiento del potencial de la inteligencia emocional interpersonal como agente de cambio y regulador de las emociones y comportamientos propios y de los demás para mejorar el desempeño en equipo. Definición criterios claros para ejemplarizar la conciencia social de los empleados fortaleciendo el pensamiento proactivo y creativo como factores de adaptabilidad para la habilidad social influyente.	Desarrollo de las habilidades de comprensión y regulación emocionales para garantizar escrupulosidad y adaptabilidad social en la organización. Fortalecimiento de la conciencia social para obtener propósito, responsabilidad, integridad, confianza, compromiso e influencia en los equipos.	<u>Humanos</u> : Especialista en inteligencia emocional aplicada a la empresa, analista de formación. <u>Materiales</u> : Salón de conferencias, proyector de audio y video, computadoras corporativas, material audiovisual digital e impreso, miscelaneos. <u>Alimenticios</u> : Refrigerio, Almuerzo	<u>Teórica</u> : Conceptualización, interpretación y ejemplarización teórica y práctica de los fundamentos de la inteligencia emocional interpersonal <u>Práctica</u> : Ejercicios prácticos para afrontar los dilemas y desafíos de las relaciones interpersonales al potencializar las habilidades de comprensión y regulación emocionales dentro de las organizaciones	<u>Desarrollo</u> : Automedición trimestral de la mejora en las habilidades de inteligencia emocional interpersonal e inclusión al programa experto. <u>Desempeño</u> : Percepción objetiva del líder buscando valoración 360° a través de diferentes colaboradores que se relacionan con el empleado. Seguimiento al desempeño trimestral / semestral / anual.

Fuente: Elaboración propia, basada en formato de Henríquez (2016).

Tabla 29. Modulo 3. Maestro: IE integral. Comunicación y liderazgo.

Módulo 3	Inteligencia Emocional Integral (Comunicación y Liderazgo) _ ámbito colectivo _ Maestro			
Tema	La inteligencia emocional integral como habilidad distintiva para fortalecer las habilidades de comunicación y liderazgo eficaces en la organización.			
Duración	4 sesiones de 8 horas = 32 horas = 4 días laborables			
Objetivo	Entender los fundamentos, funciones, dimensiones, habilidades y características más importantes de la inteligencia emocional en el ámbito grupal y colectivo para desafiar la voluntad de autoaprendizaje hacia un sentido común de persuasión a través de herramientas de mentoring y coaching que permita desarrollar la habilidad de dirección emocional colectiva para expandir el impacto positivo en la gestión de las relaciones por medio de la comunicación empática y el liderazgo emocionalmente inteligente.			
Contenido	Principales características de la inteligencia emocional grupal y colectiva, dirección emocional como estrategia de acción para habilitar el sentido común persuasivo, la gestión efectiva de las relaciones colectivas y la cultura organizacional en cualquier contexto. Mentoring y coaching enfocado a la inteligencia emocional organizacional. Liderazgo ejemplar y transformador a través de la inteligencia emocional recíproca entre el equipo y el líder. Comunicación y liderazgo eficaces por medio de procesos de empatía y persuasión inmersos en la inteligencia emocional integral de las organizaciones.			
Descripción	Utilidad	Recursos	Evaluación	Control
Transformación conciente del pensamiento constructivo de los líderes y colaboradores para establecer criterios muy concretos de qué, cómo, cuándo y por qué deben desarrollar una dirección emocional propia que facilite procesos de autoaprendizaje voluntarios y recíprocos para maximizar sus habilidades de comunicación y liderazgo como parte su trascendencia emocional en la organización desde el punto de vista tanto profesional como personal.	Desarrollo de las habilidades de conciencia y trascendencia emocionales para fortalecer la comunicación y el liderazgo eficaces en la organización. Metodología para poner en práctica el liderazgo ejemplar y la inteligencia emocional integral recíproca entre el equipo y el líder dentro de la organización.	<u>Humanos</u> : Especialista en inteligencia emocional aplicada a la empresa, analista de formación. <u>Materiales</u> : Salón de conferencias, proyector de audio y video, computadoras corporativas, material audiovisual digital e impreso, miscelaneos. <u>Alimenticios</u> : Refrigerio, Almuerzo	<u>Teórica</u> : Conceptos e interpretación teórica y práctica de los conceptos de la inteligencia emocional integral aplicada a las organizaciones <u>Práctica</u> : Taller interactivo de los roles de los líderes y colaboradores dentro del contexto organizacional reforzando la autogestión actitudinal como principal potenciador de la comunicación y el liderazgo eficaces.	<u>Desarrollo</u> : Automedición trimestral de la mejora en las habilidades de inteligencia emocional colectiva e inclusión al programa maestro. <u>Desempeño</u> : Percepción objetiva del líder buscando valoración 360° a través de diferentes colaboradores que se relacionan con el empleado. Seguimiento al desempeño trimestral / semestral / anual.

Fuente: Elaboración propia, basada en formato de Henríquez (2016)

8. COMENDACIONES Y CONCLUSIONES

8.1 Recomendaciones

Desde el enfoque metodológico es importante resaltar que la investigación de la IE como habilidad distintiva para el desempeño y la transformación de los colaboradores y las organizaciones puede y debe seguir siendo abordada desde diferentes metodologías como lo pueden ser el trabajo de campo práctico dentro de pequeñas áreas de la organización para medir su influencia en la transformación corporativa, así como el planteamiento de metodologías más avanzadas que permitan diagnosticar, plantear, discernir y establecer planes de intervención personalizados conforme al nuevo paradigma de la gestión, liderazgo y comunicación a distancia debido a la nueva realidad generada por una crisis global como la pandemia del Covid-19.

Desde el punto de vista académico es relevante invitar a la comunidad universitaria y científica a continuar con proyectos de investigación en el campo de la IE aplicada como una tendencia natural de relación y crecimiento recíproco entre las personas y las organizaciones debido a que forma parte de la naturaleza del ser humano desde su perspectiva personal y su búsqueda de trascendencia social, además de ser una estrategia consistente en el desarrollo de las habilidades de comunicación y liderazgo para materializar verdaderos cambios en la conciencia social y colectiva.

Desde la perspectiva práctica en las organizaciones multinacionales estudiadas, se requiere profundizar en las constantes y diversas interacciones de reciprocidad entre los líderes y colaboradores para establecer un mayor grado de intimidad y confiabilidad de los estudios de IE aplicados a la percepción de eficacia y practicidad que esta habilidad representa en las competencias comunicativas y de liderazgo de los empleados con el propósito de diagnosticar de manera más asertiva las necesidades de cada organización para establecer planes de intervención más especializados e integrativos desde los procesos de

selección, desarrollo, medición del desempeño y retención del talento humano para potencializar la cultura organizacional.

8.2 Conclusiones

Abordar la IE, como una habilidad personal con impacto social, dentro de las organizaciones, es una alternativa para explicar desde otro punto de vista la importancia que tienen las habilidades sociales para fortalecer el desempeño gerencial eficaz.

Esta orientación investigativa permite visualizar a la comunicación como un proceso de empatía en la que no solo influye respecto de su contenido de información, sino desde su grado de recordación y eco consiente. Así mismo, el liderazgo se posiciona como un proceso de persuasión, en el cual el líder gestiona las emociones y actitudes de sus colegas y colaboradores al punto de influir en sus comportamientos para la búsqueda de acuerdos y objetivos comunes.

De igual forma, es importante resaltar que las anteriores conceptualizaciones deben involucrar un aspecto importante, como lo es el ámbito de influencia en las que la comunicación y el liderazgo se ejecutan y repercuten para formar un proceso de actitud coherente con cada ámbito intrapersonal, interpersonal, grupal y/o colectivo.

Por consiguiente, la búsqueda de factores significativos para explicar, más allá de las herramientas, tecnologías y estrategias corporativas, que el desempeño del talento humano se fundamenta cada vez más en habilidades blandas para fortalecer la capacidad de empatía, influencia y persuasión de los empleados, es una oportunidad importante para establecer un criterio cada vez más consistente de cómo debemos abordar el crecimiento de las organizaciones y su vez la evolución del ser humano.

Los planteamientos de como la IE de manera prominente influye en las relaciones, comportamientos y eficacia de los empleados dentro de las organizaciones, es una rápida inmersión respecto de lo que se ha abordado en este trabajo investigativo, más sin embargo, el verdadero aporte de esta tesis se traduce en el planteamiento de conclusiones consistentes

respecto a las como los empleados de las multinacionales estudiadas posicionan y visualizan a la IE en un acto de influencia y fortalecimiento de otras habilidades como la comunicación interpersonal y el liderazgo personal dentro de las organizaciones.

Cabe aclarar que este trabajo investigativo no ha pretendido cambiar el reconocimiento de las respectivas competencias de inteligencia emocional en el ámbito laboral y organizacional, pero si ha pretendido exponer de manera más integral las relaciones con otras habilidades fundamentales para complementar las características distintivas del liderazgo emocionalmente inteligente.

Entre las conclusiones más importantes a destacar en esta investigación están:

- La IE sí es una habilidad necesaria en el fortalecimiento de la comunicación organizacional y el liderazgo eficaz en las organizaciones multinacionales estudiadas y ubicadas en el complejo empresarial de Costa del Este en Ciudad de Panamá, Panamá. A la par de ser reconocida por el 95% de los empleados como una habilidad distintiva para el desempeño de un profesional.
- En orden de importancia el *Top 5* de las habilidades blandas más cruciales para el fortalecimiento de la comunicación interpersonal en las organizaciones estudiadas son: la IE, -18%-; la gestión de conflictos, -13%; la facilidad de adaptación, -12%; el trabajo en equipo, -12%-; el manejo del estrés, -12%-.
- En orden de importancia el, *Top 5* de las habilidades blandas más cruciales para el desempeño gerencial eficaz son: la IE -18%-; la gestión del talento humano, -15%-; el pensamiento crítico, -12%-; la solución de problemas complejos, -11%-; la negociación, -11%-.
- En orden de importancia el *Top 5* de las habilidades blandas más cruciales para el fortalecimiento del liderazgo personal en las organizaciones estudiadas son: la IE, -8%-; la gestión del talento humano, -14%-; la solución de problemas complejos, -11%; el juicio y toma de decisiones, -10%; el pensamiento crítico, -9%-.

- El 100% de los empleados con nivel de IE personal superior están ubicados en los rangos de cinco a más de 15 años de experiencia laboral, lo cual supone que a mayor experiencia laboral existe un mayor nivel de IE. Así mismo, el 92% de los empleados confirma un nivel de IE superior al estar dentro de posiciones de liderazgo, entre ellas: jefes de área, -33%-; gerentes, -43%; y directores, -16%-; solo un 8% de los encuestados en el nivel superior, son empleados sin un rango de liderazgo jerárquico ejercido.
- El 75% de los empleados reconoce que la dimensión emocional es la más importante para desarrollar la comunicación interpersonal en la organización, aunque solo el 48% considera que el factor fundamental para desarrollar la comunicación son las emociones, 37% las actitudes y 15% otras aptitudes. Cabe resaltar, como lo menciona Ramón (2016 p. 1), que las actitudes también se consideran respuestas emocionales y cognitivas a situaciones determinadas, lo que confirma una marcada orientación del 85% hacia el factor emocional.
- El nivel de IE presenta una distribución muy similar entre hombres y mujeres, ya que el nivel superior se divide entre el 58% para los hombres y el 42% para las mujeres, pero se equilibra en el nivel elevado al estar en 52% para las mujeres y 48% para los hombres.
- Se confirma que la IE es una habilidad existente en los empleados de las cinco organizaciones multinacionales encuestadas, ya que se representa en cada uno de los criterios demográficos evaluados, proyectando a la IE como una competencia necesaria para el desempeño de cualquier rol y posición dentro de estas organizaciones, sin que se haya establecido que fue una habilidad previamente evaluada por cada compañía, como requisito para ingresar y mantenerse dentro de la compañía.
- La percepción de efectividad que los líderes y colaboradores de las organizaciones estudiadas tienen de la IE como habilidad que fortalece las competencias de comunicación y liderazgo se ubica en un reconocimiento del 90%, resaltando como

fundamentos más significativos: el desarrollo de empatía, asertividad, resolución de conflictos y toma de decisiones en la comunicación, así como el equilibrio en la gestión de conflictos, la motivación y guía de los equipos en cualquier situación creando sinergias desde el liderazgo ejemplar.

9. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Alvarado, J. (2017). *Comunicación e inteligencia emocional*. Diario República, columna de opinión. Recuperado de: <https://republica.gt/2017/06/08/comunicacion-e-inteligencia-emocional/>

Bateson, G. & Ruesch, J. (1984). *Comunicación y libertad. La matriz social de la Psiquiatría*. Madrid, España: El Escorial, Ediciones Escorialenses. 229-243.

BBC Mundo (2020). *Las 3 poderosas habilidades que manejan las personas con alta "inteligencia emocional" en el trabajo (y cuál es la trampa más común que deben evitar)*. Recuperado de: <https://www.bbc.com/mundo/noticias-53259526>

Bradberry, T. (Productor). (2017). The Power of Emotional Intelligence. TEDxUCIrvine. Recuperado de: <https://www.youtube.com/watch?v=auXNnTmhHsk>

Brenes, L. (2003). *Dirección estratégica para organizaciones inteligentes*, Costa Rica: Ágora. Blanchard, K. (2007). *Liderazgo al más alto nivel. Como crear y dirigir organizaciones de alto desempeño*. Colombia: Grupo editorial Norma.

Batista, J. y Bermúdez, M. (2009). *Inteligencia emocional y liderazgo femenino en cargos de dirección en organismos públicos*. Universidad Beloso Chacín, Venezuela: REDHECS, 7 (4), 45–65.

Cabero, J. (1998). *¿Cómo nos ven los demás?: la imagen del profesor y la enseñanza en los medios de comunicación social*. Felicidad Loscertales Abril. Sevilla: Universidad, Secretariado de Publicaciones, 1 (1), 177.

Contreras, F. (2015). *¿Qué significa ser líder hoy en día?* Revista Semana, Recuperado de: <https://www.semana.com/especiales-comerciales/articulo/que-significa-ser-lider-hoy-en-dia/470444>

Cuesta, T., Pedraza, A., Pérez, C. y Vilorio, E. (2016). *Liderazgo informal en las organizaciones: reflexiones sobre su impacto e influencia en la competitividad*. Clío América, 10 (19), 31–42. doi: 10.21676/23897848.

De la Mora, J. (1997). *Programa de Estudio de Taller Comunicación I y II*. Colegio de Ciencias y Humanidades / UNAM, México, 1-46. Recuperado de: https://www.cch.unam.mx/sites/default/files/plan_estudio/mapa_comunicacioniyii.pdf

Duque, J. (2012). *Emociones e inteligencia emocional: una aproximación a su pertinencia y surgimiento en las organizaciones*. Revista Libre Empresa., 9 (2), 147–169.

Duque, J., Garcia, M., y Hurtado, A. (2017). Influencia de la inteligencia emocional sobre las competencias laborales: un estudio empírico con empleados del nivel administrativo. Universidad del Valle, Cali, Colombia: Artículo de investigación, 33 (144), 250-260. doi: <https://doi.org/10.1016/j.estger.2017.06.005>

Fernández, C. (2005). *La Comunicación en las organizaciones*. España, Editorial Trillas, 6-27.

Forbes Staff. (2015). *¿Cuál es el secreto detrás de las empresas exitosas?* Recuperado de: <https://www.forbes.com.mx/cual-es-el-secreto-detras-de-las-empresas-exitosas/>

García, N. (2005). *El desarrollo de competencias*. Revista EAN, 54, 99–114. Recuperado de: <https://journal.ean.edu.co/index.php/Revista/article/view/335>

Garay, M. (2010). *Comunicación y liderazgo: sin comunicación no hay líder*. Cuaderno del centro de estudios en diseño y comunicación, ISSN-e 1668-0227, 1 (33), 61–72.

Goleman, D. (2004). *Que hace a un líder*. Harvard Business Review: Harvard Business School Publishing Corporation, 3-11. Recuperado de: <https://danielcaballo1.files.wordpress.com/2009/10/hbrla.pdf>

Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. (2003). El poder de la inteligencia emocional.

Barcelona (España): Plaza & Janes editores. González, M. (2013). Comunicación Interpersonal: Inicio, Mantenimiento y Desintegración de Relaciones. Monterrey, México, Editorial Digital del Tecnológico de Monterrey.

Gonzalez, S. (2014). ¡Power People; Gente de Potencial: El poder de la comunicación inteligente. Nashville Tennessee, Estados Unidos: Grupo Nelson. Recuperado de: <https://www.amazon.com/-/es/Sonia-Gonz%C3%A1lez-Boysen/dp/1602559554>

George, Darren., & Mallery, Paul. (2003). SPSS for Windows step by step: A simple guide and reference. 11.0 update (4th ed.). Boston: Allyn & Bacon.

Guzmán, V. (2012). Comunicación organizacional, México, Red Tercer Milenio, 1, (1), 9-24. Hernández, L. (2013). *Inteligencia emocional en el comportamiento organizacional*. Recuperado de: <https://www.gestiopolis.com/inteligencia-emocional-en-el-comportamiento-organizacional/>

Instituto Europeo de Posgrado (2013). Liderazgo: Características de un Líder. Madrid: España, 1-6. Recuperado de: http://campusiep.com/recursos/extra/recursos_aula/programa-habilidades/Motivacion_liderazgo/contenido/liderazgo_caracteristicas

King, K. (2012). *Comunicación organizacional: tipos, flujos, barreras y auditoría*. Recuperado de: <https://www.gestiopolis.com/comunicacion-organizacional-tipos-flujos-barreras-y-auditoria/>

Luer, C. (2014). Las 5 características de un líder. Merca 2.0. Recuperado de: <https://www.merca20.com/las-5-caracteristicas-de-un-lider/>

Marriner, A. (2009). *Guía de gestión y dirección de enfermería*. 8ª Ed. 2009. Universidad de Indiana: Elsevier. Ministerio de Educación de Panamá, MEDUCA. (2019).

Comunicación masiva. Recuperado de: <http://educapanama.edu.pa/?q=articulos-educativos/medios-de-comunicacion-masiva>

Molero, C., Saiz, E., Martínez, C. (1998). Revisión histórica del concepto de inteligencia: una aproximación a la inteligencia emocional. Bogotá, Colombia: Fundación Universitaria Konrad Lorenz, *Revista Latinoamericana de Psicología*, 30 (1), 11-30.

Nájera S. (2016). *Liderazgo e inteligencia emocional*. Universidad Central de Quito: INNOVA Research Journal, 1 (1), 13-20.

O'Sullivan, J. (1996). La comunicación humana: grandes temas contemporáneos de la comunicación. Caracas, Venezuela: Universidad Católica Andres Bello, Fundación Polar

Pelayo, N. y Cabrera A. (2001). Lenguaje y Comunicación: conceptos básicos, aspectos teóricos generales, características, estructura, naturaleza y funciones del lenguaje y la comunicación. Caracas, Venezuela: Los Libros de EL Nacional, 7-49.

Ramón, S. (2016). *Emociones y actitud. 5 claves para influir en nuestras emociones*. In Puls, Método Feldenkrais. Recuperado de: <https://www.metodofeldenkrais.com/emociones-y-actitud-5-claves-para-influir-en-nuestras-emociones-y-no-morir-en-el-intento/>

Reyes, L. y Lara, G. (2011). El liderazgo integral en las organizaciones. Bogotá, Colombia: Universidad del Rosario. *Avances en psicología latinoamericana*, 29 (1), 161-175.

Salovey, P. (1997). "What is emotional intelligence?" En P. Salovey y D. Sluyter (Eds). *Emotional Development and Emotional Intelligence: Implications for Educators* (pp. 3-31). New York: Basic Books.

Sánchez, M. (2005). Desarrollo de la comunicación externa en la empresa. España: Sala de Prensa. Web para profesionales de la comunicación Iberoamericanos, 83.

Sánchez, J. (2010) "Liderazgo: Teorías y aplicaciones". Salamanca, España: Publicaciones de la Universidad Pontificia de Salamanca. Demiurgo Colecciones, 1 (1), 55-72.

Senge, P. (2000). *La danza del cambio, el reto de sostener el impulso en organizaciones abiertas al aprendizaje*. Bogotá, Colombia: editorial Norma, S.A.

Serrano, B. y Portalanza, A. (2014). *Influencia del liderazgo sobre el clima organizacional*. Universidad Espíritu Santo, Ecuador. Suma de Negocios, 5 (11), 117-125.

Soria, R. y Perez, A. (2008). Importancia de la comunicación organizacional como factor de efectividad organizacional: el caso comparativo de tres organizaciones no gubernamentales en jalisco. México: 1 (1), 1-22. Recuperado de:
<http://congreso.investiga.fca.unam.mx/docs/xv/docs/62.pdf>

Tejera, J. (2011). *Funciones y estructura de la comunicación como categoría humana, en contribuciones a las ciencias sociales*. Recuperado de:
<http://www.eumed.net/rev/cccss/15/>

Weisinger, H. (2002). La inteligencia emocional en el trabajo. Revista Facultad de Ciencias Económicas: investigación y reflexión, 10 (2), 101-104.

World Economic Forum (2020). El futuro de los Trabajos. Capítulo 1: El futuro de los trabajos y habilidades. Recuperado de: <http://reports.weforum.org/future-of-jobs-2016/chapter-1-the-future-of-jobs-and-skills/>

Zamora, A. y Poriet, Y. (sin fecha). El Papel de los líderes y Nuevas tendencias del Liderazgo en el siglo XXI. Universidad de Carabobo, Venezuela: Revista Faces, 8 (1), 61-73.

Zárate, R. y Matviuk, S. (2012). Inteligencia emocional y prácticas de liderazgo en las organizaciones colombianas. Bogotá, Colombia: Artículo de investigación científica y tecnológica universidad EAN, 91-101. Recuperado de:
<http://www.scielo.org.co/pdf/cuadm/v28n47/v28n47a08.pdf>

10. ANEXOS

Anexo A. Instrumento de diagnóstico organizacional.

Instrumento para el modelo de entrevista a profesionales de empresas multinacionales

Objetivo: Identificar las habilidades blandas "soft skills" más relevantes y de mayor aplicación en el ejercicio profesional dentro de las organizaciones

Compañía: _____ **Profesión:** _____

Genero: Mujer Hombre

Rango de Edad: a. 18-20 b. 21-30 c. 31-40 d. 41-50 e. 51-60

Nivel de estudios: 1. Tecnología 2. Licenciatura 3. Especialización 4. Maestría 5. Doctorado

Experiencia Laboral: a. 1 a 3 años b. 3 a 5 años c. 5 a 10 años d. 10 a 15 años e. Mas 15 años

Perfil en la compañía: 1. Empleado 2. Jefe de Área 3. Subgerente 4. Gerente 5. Director

Criterio: Estimado profesional, esta encuesta requiere una respuesta alineada a su criterio experiencia y práctica profesional para identificar las habilidades blandas "soft skills" conforme a los siguientes criterios:

- Nivel de importancia (1 a 5) que usted asigna a cada una de las habilidades desde el punto de vista de la gestión gerencial eficaz dentro de la organización
- Escala de relevancia (1 a 10) que usted asigna a las habilidades conforme al aporte en el fortalecimiento de la comunicación y el liderazgo dentro de la organización
- Nivel de frecuencia (1 a 5) que usted asigna a cada una de las habilidades respecto a la puesta en práctica de sus líderes y colaboradores dentro de la organización.

Habilidad	Conceptualización	Importancia					Aporte	Puesta en práctica					
		1. Sin importancia	2. Poca importancia	3. Moderada importancia	4. Importante	5. Muy importante	Asigne la escala de relevancia (1 a 10)	1. Nunca	2. Rara vez	3. Ocasional	4. Frecuente	5. Muy frecuente	
1. Resolución de problemas complejos	Capacidad para resolver problemas nuevos y antiguos en entornos complejos y reales con limitaciones de recursos, alternativas y tiempo.												
2. Pensamiento crítico	Usar el razonamiento lógico para identificar las fortalezas y debilidades de las posibles alternativas, de solución a problemas o dilemas que requieren solución.												
3. Creatividad	Capacidad de proponer ideas inusuales o inteligentes sobre un tema o una situación determinada, o de desarrollar formas creativas de resolver un problema.												
4. El manejo de personas	Motivar, desarrollar y dirigir a las personas mientras trabajan, identificando el perfil idoneo para realizar actividades y proyectos que habiliten la excelencia operacional.												
5. Coordinación con los demás	Ajustar las acciones en relación con las acciones de los demás por medio de la comunicación efectiva y la mentalidad abierta y flexible para decidir en equipo.												
6. Inteligencia emocional	Habilidad para percibir, valorar, expresar, controlar y gestionar con exactitud las emociones propias y las de los demás para resolver problemas eficazmente.												
7. Juicio y toma de decisiones	Habilidad para elegir la mejor opción entre varias por el medio del uso del razonamiento, la experiencia y la intuición.												
8. Orientación de servicio	Capacidad de buscar proactiva y positivamente formas de ayudar a encontrar soluciones que se ajusten a las necesidades y expectativas de los demás.												
9. Negociación	Habilidad para reunir, reconciliar y resolver las diferencias con el proposito de obtener el mejor resultado para ambas partes.												
10. Flexibilidad cognitiva	La capacidad de generar o utilizar diferentes conjuntos de reglas para adaptarse a diferentes situaciones inesperadas y aprender de manera efectiva.												

Fuente: Elaboración propia basada en el TOP 10 de las habilidades para el 2020 (FEM) en el 2018.

Anexo B. Instrumento de profundización de la inteligencia emocional en la organización.



La Inteligencia Emocional como fuente del fortalecimiento de la Comunicación y el Liderazgo

Estimado profesional es un privilegio contar con su participación en esta encuesta, la cual requiere su gran contribución de experiencia, experticia, objetividad y autenticidad para garantizar la validez y profundidad de esta investigación.

Esta encuesta es parte de una investigación académica que pretende validar diferentes apreciaciones, percepciones y conceptualizaciones acerca de los criterios que los profesionales de las organizaciones multinacionales dentro del complejo empresarial de Costa del Este, tienen respecto a la inteligencia emocional y su posible impacto en el fortalecimiento de la comunicación y el liderazgo empresarial.

El manejo de la información recolectada tiene solo efectos académicos y no considera ni tendrá exposición alguna de información confidencial de la empresa y/o colaboradores debido a que se ejecuta de forma anónima.

La encuesta tomara 15 minutos como máximo diligenciarla, debido a que cuenta con un total de 29 preguntas tanto abiertas como cerradas. En el cuestionario no existen respuestas correctas o incorrectas, son conceptualizaciones propias en base a su criterio y experiencia profesional, así como a sus cualidades, valores y principios personales.

Nuevamente, gracias por dedicar un espacio de su tiempo a la construcción de conocimiento.

Cordialmente,

Reinaldo García Ríos

Tratamiento de Datos

Estimado profesional para acceder a la encuesta es requerida su autorización expresa acerca del tratamiento de datos, conforme a la Ley 81 del 26 de Marzo de 2019 en la República de Panamá.

¿Autoriza que los datos recolectados en esta encuesta sean gestionados para efectos estrictamente académicos? *

- Sí
- No

Validación Demográfica

Apreciado profesional, a continuación encontrará algunas preguntas, por favor seleccione una o de click a la opción que considera representa su respuesta o responda a las preguntas según aplique.

VD 1. Señale su rango de edad en años. *

Elegir ▼

VD 2. Indique su género. *

Tu respuesta _____

VD 3. Confirme su nivel de estudios. *

Elegir ▼

VD 4. ¿Cuál es su profesión? *

Tu respuesta _____

VD 5. Señale su rango de experiencia en años: *

Elegir ▼

VD 6. ¿Cuál es el rol que desempeña en la organización? *

Elegir ▼

Comunicación

A continuación encontrará un grupo de preguntas de opción múltiple con única respuesta donde se desea conocer cuál es la opción que usted considera la más adecuada para dar respuesta al cuestionamiento.

A. ¿Cuándo tiene un gran reto dentro de su equipo de trabajo, necesita? *

- 1. Enfocarse en la gestión del reto.
- 2. El apoyo de algunos miembros del equipo.
- 3. El apoyo completo de sus compañeros.
- 4. El apoyo unanime de su líder.
- 5. El apoyo de su líder y compañeros.
- Otros: _____

B. ¿Cómo reacciona ante un cambio inesperado, aparentemente negativo? *

- 1. Con optimismo ante el reto.
- 2. Con esperanza de que todo saldrá bien.
- 3. Con excepticismo ante la incertidumbre.
- 4. Con resignación ante lo inesperado.
- 5. Con miedo de que todo cambie.
- Otros: _____

C. ¿Cuando dentro de un equipo de trabajo no se ha logrado un acuerdo, usted se enfoca en? *

- 1. Liderar la búsqueda de alternativas de solución.
- 2. Mediar para encontrar los puntos de acuerdo.
- 3. Apoyar con argumentos a alguno de los ponentes.
- 4. Ser neutral y no intervenir en la discusión.
- 5. Promover que la discusión se realice en otro momento para tranquilizar la situación.
- Otros: _____

D. ¿Como prefiere resolver los problemas en el trabajo que día a día enfrenta? *

- 1. Tomando tiempo para reflexionar antes de decidir.
- 2. Respondiendo intuitivamente segun sus percepciones.
- 3. Enfocandose en los hechos y datos que ha observado hasta el momento.
- 4. Solicitando apoyo o concenso con otras personas para resolver.
- 5. Tomando decisiones rapidamente para ser más eficiente.
- Otros: _____

Inteligencia Emocional

A continuación encontrará un grupo de preguntas de opción múltiple con única respuesta, donde se desea conocer cuál es la opción que usted considera más adecuada para dar respuesta al cuestionamiento.

F. ¿Considera que la forma como se comunica es:? *

- 1. Comunicando con tranquilidad y directamente sus emociones, sentimientos y necesidades.
- 2. Transmitiendo parcialmente sus emociones, sentimientos y necesidades.
- 3. Buscando un punto medio para establecer un contacto emocional mínimo.
- 4. Reflejando lo menos posible sus emociones, sentimientos y necesidades.
- Otros: _____

G. ¿Al conversar regularmente con los demás miembros de la empresa, usted? *

- 1. Realiza apreciaciones propias previo a dar una respuesta o emitir un mensaje.
- 2. Distingue la realidad interna de la externa.
- 3. Identifica las formas de actuación simuladas de las reales.
- 4. Todas las anteriores.
- Otros: _____

H. ¿Considera su disposición en el trabajo, en relación con su comunicación, como? *

- 1. Abierta para compartir no solo temas laborales, sino intereses profesionales y personales.
- 2. Abierta a compartir tanto temas laborales, como profesionales.
- 3. Enfocada netamente en los asuntos laborales de mayor relevancia.
- 4. Restringida a la menor interacción posible debido al enfoque de su rol y responsabilidades.
- 5. Cerrada lo máximo posible para evitar pérdida de tiempo y garantizar su mayor productividad.
- Otros: _____

I. ¿La comunicación efectiva requiere cooperación consciente de todos y por eso usted al liderar? *

- 1. Dirige estrategias de persuasión y motivación para acompañar a los participantes.
- 2. Gestiona estrategias de manejo de grupo que busquen motivar más que comandar.
- 3. Busca regular el comportamiento usando comandos e instrucciones claras pero sutiles.
- 4. Facilita la cooperación a través del uso de instrucciones muy claras y contundentes.
- 5. Permite que cada compañero de trabajo active su propia conciencia cooperativa.
- Otros: _____

J. ¿Cuando ha identificado un problema de comunicación debido a confusión o malentendidos, procede a? *

- 1. Entender el contexto y la situación de cada persona involucrada para luego gestionar acciones.
- 2. Crear consenso entre los implicados para conocer la causa raíz y su posible y pronta solución.
- 3. Detener cualquier decisión implicada hasta garantizar el entendimiento adecuado y la causa raíz.
- 4. Participar en la identificación hasta aclarar por qué y quién causo el malentendido u confusión.
- 5. Garantizar que las decisiones involucradas sean tomadas inmediatamente con su participación directa.
- Otros: _____

K. ¿Su principal estrategia en la comunicación interpersonal y de equipo en la organización es:? *

- 1. La persuasión y motivación hacia los colaboradores, pares y jefes para empoderar en la toma de decisiones.
- 2. La disposición abierta de sus preferencias respecto a ser directo, honesto y realista.
- 3. La apertura y aceptación hacia las diferencias en las conceptualizaciones, interpretaciones y soluciones.
- 4. La definición de parametros de comunicación bien definidos.
- 5. La escucha activa y la retroalimentación con argumentos sólidos.

Liderazgo

A continuación encontrará un grupo de preguntas de opción múltiple con única respuesta donde se desea conocer cuál es la opción que usted considera la más adecuada para dar respuesta al cuestionamiento.

L. ¿Cuando esta inmerso en una situación difícil en el trabajo e identifica que se debe a su propia gestión, busca:? *

- 1. Reconocer las debilidades de su propia personalidad y liderazgo para activar acciones de fortalecimiento.
- 2. Reflexionar profundamente sobre sus errores para luego enfocarse en la búsqueda de soluciones.
- 3. Asumir que es una situación temporal que con un esfuerzo mayor será solucionada más adelante.
- 4. Dar poca importancia y concentrarse en el perfeccionamiento de sus fortalezas para solucionar el problema.
- 5. Evitar cualquier autocrítica para eliminar el escenario pesimista que no le ayudará a solucionar el problema.
- Otros: _____

M. ¿Las organizaciones enfrentan constantes cambios, cuando usted percibe uno significativo que le impactará, se enfoca en:?

- 1. Mantenerse confiado ante la ambigüedad para establecer un criterio de imparcialidad previo a conocer el cambio.
- 2. Informarse lo más posible acerca del futuro cambio y las posibles consecuencias del mismo.
- 3. Explorar múltiples escenarios para saber cuáles son sus opciones en el caso de que sean buenas o malas noticias.
- 4. Prepararse mentalmente para recibir en cualquier momento una información que pueda tener efectos adversos.
- 5. Anticiparse a la incertidumbre y solicitar de manera prioritaria un dialogo con su jefe para esclarecer el panorama.
- Otros: _____

N. ¿En su actual rol profesional usted considera que tiene una gran orientación hacia:? *

- 1. La pasión por trabajar con resiliencia y compromiso por razones más allá de la remuneración y el estatus.
- 2. La motivación para facilitar el logro de los objetivos organizacionales.
- 3. El cumplimiento estricto de los roles y responsabilidades para los cuales ha sido contratado.
- Otros: _____

Ñ. ¿Al estar en una posición de liderazgo y enfrentar una reacción emocional no favorable de uno de sus colaboradores, debe:? *

- 1. Entender que su falta de control emocional se debe a múltiples factores y necesita apoyo para canalizar sus emociones.
- 2. Hablar con la persona implicada para entender sus preocupaciones y establecer criterios de comunicación asertiva.
- 3. Asumir este tipo de reacciones como comportamientos atípicos que no requieren una gestión personalizada.
- 4. No aceptar su comportamiento de manera categórica y explicarle que debe regular sus reacciones emocionales.
- Otros: _____

O. ¿Teniendo en cuenta toda su experiencia laboral, cuál considera que debería ser la principal estrategia de un líder con su equipo para gestionar un proceso de cambio o mejora en su organización? *

- 1. Persuasión.
- 2. Motivación.
- 3. Planificación.
- 4. Desafío.
- Otros: _____

Correlación y Causalidad

A continuación encontrará algunas preguntas, por favor seleccione una o de click a la opción que considera representa su respuesta o responda a las preguntas según aplique.

P. ¿Cuál es la dimensión humana que usted pondera como la más importante para que un profesional desarrolle su comunicación? *

Elegir ▼

La comunicación organizacional

Es un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de información que se da entre los miembros de la organización, entre la organización y su medio; o bien, influir en las opiniones, aptitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que ésta última cumpla mejor y más rápido los objetivos, (Fernández 1997). Teniendo en cuenta este concepto, por favor responda la pregunta que aparece a continuación.

Q. Luego de leer la conceptualización de la comunicación organizacional, cuál considera usted es el factor fundamental (fuente - causa) más predominante en su desarrollo y perfeccionamiento? *

Elegir ▼

R. ¿Cuál es la dimensión humana que usted pondera como la más importante para que un profesional desarrolle su liderazgo? *

Elegir ▼

El Liderazgo Organizacional

Es la habilidad o capacidad interpersonal del líder o el proceso a través del cual éste influye, induce y anima a los empleados a llevar a cabo los objetivos de la empresa con entusiasmo y por propia voluntad. (Maxwell 1998). Teniendo en cuenta esta definición, por favor responda la pregunta que se presenta a continuación.

S. Luego de leer la conceptualización del liderazgo organizacional, cuál considera usted es el factor fundamental (fuente - causa) más predominante en su desarrollo y perfeccionamiento? *

Elegir



T. ¿En la realidad de su actividad laboral dentro de la organización, considera que la inteligencia emocional representa una habilidad distintiva en el desempeño de un profesional? *

- 1. Definitivamente Sí.
- 2. Sí.
- 3. Parcialmente.
- 4. No.
- 5. Definitivamente No.

U. De estar interesado en un cargo de liderazgo a nivel gerencial o de estar en esa posición, ¿cuáles habilidades (señale máximo 5) considera usted son las más importantes para el desempeño eficaz de ese rol?

Columna 2

1. Solucion de problemas complejos.	<input type="checkbox"/>
2. Pensamiento crítico.	<input type="checkbox"/>
3. Creatividad.	<input type="checkbox"/>
4. Gestión del talento humano.	<input type="checkbox"/>
5. Coordinación con otros.	<input type="checkbox"/>
6. Inteligencia emocional.	<input type="checkbox"/>
7. Juicio y toma de decisiones.	<input type="checkbox"/>
8. Orientación de servicio.	<input type="checkbox"/>
9. Negociación.	<input type="checkbox"/>
10. Flexibilidad cognitiva.	<input type="checkbox"/>

V. ¿Según su experiencia profesional, es objetivo mencionar que el liderazgo eficaz depende de la comunicación eficaz? *

- 1. Totalmente de acuerdo.
- 2. De acuerdo.
- 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo.
- 4. En desacuerdo.
- 5. Totalmente en desacuerdo.

W. En base a su experiencia laboral y criterio profesional, ¿cuáles considera son las habilidades blandas "soft skills" (señale máximo 5) que más requiere un profesional para fortalecer su comunicación?

Columna 2

1. Gestión de conflictos.	<input type="checkbox"/>
2. Gestión del tiempo.	<input type="checkbox"/>
3. Manejo del estrés.	<input type="checkbox"/>
4. Facilidad de adaptación.	<input type="checkbox"/>
5. Creatividad.	<input type="checkbox"/>
6. Pensamiento crítico.	<input type="checkbox"/>
7. Inteligencia emocional.	<input type="checkbox"/>
8. Productividad personal.	<input type="checkbox"/>
9. Trabajo en equipo.	<input type="checkbox"/>
10. Gestión del cambio.	<input type="checkbox"/>

X. En base a su experiencia laboral y criterio profesional, ¿cuáles considera son las habilidades blandas "soft skills" (señale máximo 5) que más requiere un profesional para fortalecer su liderazgo?

Columna 1

- | | |
|-------------------------------------|--------------------------|
| 1. Solucion de problemas complejos. | <input type="checkbox"/> |
| 2. Pensamiento crítico. | <input type="checkbox"/> |
| 3. Creatividad | <input type="checkbox"/> |
| 4. Gestión del talento humano. | <input type="checkbox"/> |
| 5. Coordinación con otros. | <input type="checkbox"/> |
| 6. Inteligencia emocional. | <input type="checkbox"/> |
| 7. Juicio y toma de decisiones. | <input type="checkbox"/> |
| 8. Orientación de servicio. | <input type="checkbox"/> |
| 9. Negociación. | <input type="checkbox"/> |
| 10. Flexibilidad cognitiva. | <input type="checkbox"/> |

Inteligencia Emocional

Es la habilidad para percibir, valorar y expresar emociones con exactitud; para acceder y/o generar sentimientos que faciliten el pensamiento; para comprender y para regular las emociones, promoviendo un crecimiento emocional e intelectual capaz de resolver problemas eficazmente (Salovey y Mayer, 2001). Teniendo en cuenta esta definición, por favor responda las preguntas que se presenta a continuación.

Y1. Después de leer la conceptualización de la inteligencia emocional, ¿considera que la comunicación entre los líderes, colegas y colaboradores es una habilidad que puede ser fortalecida a través de la práctica recíproca de la inteligencia emocional? *

- 1. Excesivamente.
- 2. Completamente.
- 3. Regularmente.
- 4. Parcialmente.
- 5. Nulamente.

Y2. Conforme a su respuesta anterior, indique, ¿por qué considera que la inteligencia emocional fortalece en alto, medio, bajo o nulo grado la comunicación? *

Tu respuesta

Z1. Después de leer la conceptualización de la inteligencia emocional, ¿considera que el liderazgo dentro de una organización es una habilidad que puede ser fortalecida a través de la inteligencia emocional de sus integrantes? *

- 1. Excesivamente.
- 2. Completamente.
- 3. Regularmente.
- 4. Parcialmente.
- 5. Nulamente.

Z2. Conforme a su respuesta anterior, indique, ¿por qué considera que la inteligencia emocional fortalece en alto, medio, bajo o nulo grado el liderazgo? *

Tu respuesta

LICENCIA DE USO – AUTORIZACION DE LOS AUTORES

Actuando en nombre propio identificado (s) de la siguiente forma:

Nombre Completo Reinaldo Garcia Rios

Tipo de documento de identidad: C.C. T.I. C.E. Número: 79'855.605

Nombre Completo _____

Tipo de documento de identidad: C.C. T.I. C.E. Número: _____

Nombre Completo _____

Tipo de documento de identidad: C.C. T.I. C.E. Número: _____

Nombre Completo _____

Tipo de documento de identidad: C.C. T.I. C.E. Número: _____

El (Los) suscrito(s) en calidad de autor (es) del trabajo de tesis, monografía o trabajo de grado, documento de investigación, denominado:

La inteligencia emocional fuente del fortalecimiento de la comunicación organizacional eficaz en las organizaciones multinacionales ubicadas en el complejo empresarial de Costa del Este en ciudad de Panamá, Panamá

Dejo (dejamos) constancia que la obra contiene información confidencial, secreta o similar: SI NO
(Si marqué (marcamos) SI, en un documento adjunto explicaremos tal condición, para que la Universidad EAN mantenga restricción de acceso sobre la obra).

Por medio del presente escrito autorizo (autorizamos) a la Universidad EAN, a los usuarios de la Biblioteca de la Universidad EAN y a los usuarios de bases de datos y sitios webs con los cuales la Institución tenga convenio, a ejercer las siguientes atribuciones sobre la obra anteriormente mencionada:

- A. Conservación de los ejemplares en la Biblioteca de la Universidad EAN.
- B. Comunicación pública de la obra por cualquier medio, incluyendo Internet
- C. Reproducción bajo cualquier formato que se conozca actualmente o que se conozca en el futuro
- D. Que los ejemplares sean consultados en medio electrónico
- E. Inclusión en bases de datos o redes o sitios web con los cuales la Universidad EAN tenga convenio con las mismas facultades y limitaciones que se expresan en este documento
- F. Distribución y consulta de la obra a las entidades con las cuales la Universidad EAN tenga convenio

Con el debido respeto de los derechos patrimoniales y morales de la obra, la presente licencia se otorga a título gratuito, de conformidad con la normatividad vigente en la materia y teniendo en cuenta que la Universidad EAN busca difundir y promover la formación académica, la enseñanza y el espíritu investigativo y emprendedor.

Manifiesto (manifestamos) que la obra objeto de la presente autorización es original, e (los) suscritos es (son) el (los) autor (es) exclusivo (s), fue producto de mi (nuestro) ingenio y esfuerzo personal y la realizó (zamos) sin violar o usurpar

derechos de autor de terceros, por lo tanto, la obra es de exclusiva autoría y tengo (tenemos) la titularidad sobre la misma. En vista de lo expuesto, asumo (asumimos) la total responsabilidad sobre la elaboración, presentación y contenidos de la obra, eximiendo de cualquier responsabilidad a la Universidad EAN por estos aspectos.

En constancia suscribimos el presente documento en la ciudad de Bogotá D.C.,

NOMBRE COMPLETO: <u>Reinaldo García Ríos</u>	NOMBRE COMPLETO: _____
FIRMA: <u>[Firma]</u>	FIRMA: _____
DOCUMENTO DE IDENTIDAD: <u>79'855.609</u>	DOCUMENTO DE IDENTIDAD: _____
FACULTAD: <u>de Ambientes Virtuales</u>	FACULTAD: _____
PROGRAMA ACADÉMICO: <u>Maestría Administración</u>	PROGRAMA ACADÉMICO: _____

NOMBRE COMPLETO: _____	NOMBRE COMPLETO: _____
FIRMA: _____	FIRMA: _____
DOCUMENTO DE IDENTIDAD: _____	DOCUMENTO DE IDENTIDAD: _____
FACULTAD: _____	FACULTAD: _____
PROGRAMA ACADÉMICO: _____	PROGRAMA ACADÉMICO: _____

Fecha de firma: Octubre 29 de 2020