



**La inteligencia emocional y el liderazgo
transformacional como herramientas de gestión para
mejorar la satisfacción laboral: Caso de estudio
Alkosto y Ktronix**

**Deisy Paola Beltrán Benavides
Sergio Iván Herrera Rodríguez**

Universidad EAN
Facultad de Administración, Finanzas y Ciencias Económicas
Maestría en Administración de Empresas
Bogotá, Colombia
2022

La Inteligencia emocional y el liderazgo transformacional como herramientas de gestión para mejorar la satisfacción laboral: Caso de Estudio Alkosto y Ktronix

Deisy Paola Beltrán Benavides

Sergio Iván Herrera Rodríguez

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de:

Magister en Administración de Empresas MBA

Director (a):

Edwin Augusto Lozada Franco

Modalidad:

Monografía

Universidad EAN

Facultad de Administración, Finanzas y Ciencias Económicas

Maestría en Administración de Empresas

Bogotá, Colombia

2022

Copyright © 2022 por Deisy Paola Beltrán & Sergio Iván Herrera. Todos los derechos reservados.

Nota de aceptación

Firma del jurado

Firma del jurado

Firma del director del trabajo de grado

Bogotá D.C. Día - mes – año

Agradecimientos

A mis docentes y en especial a mi tutor por su ayuda, paciencia y dedicación. Agradecerle también a toda mi familia por darme ánimo durante este proceso. A mis amigos de toda la vida que me acompañan desde siempre.

Resumen

El liderazgo transformacional se ha posicionado como uno de los estilos más conducentes a la hora de estimular el desarrollo de los equipos de trabajo, se ha demostrado que la inteligencia emocional es un componente determinante para impulsar el desarrollo de líderes transformacionales dentro de una organización. En Colombia se han realizado pocos análisis que permitan entender cómo un estilo de liderazgo influencia la dinámica de los equipos de trabajo. Es así que, para la elaboración este trabajo se realizó un análisis documental, resaltando importantes teorías que respaldan las hipótesis planteadas en este documento desde la perspectiva de la Inteligencia emocional, el liderazgo transformacional y la satisfacción laboral. Mediante la aplicación de dos instrumentos de medición, uno para la inteligencia emocional TMMS-24 y el MLQ-5X para el liderazgo transformacional se desarrolló un análisis del estado actual del liderazgo en una reconocida empresa de retail en Colombia. Los resultados mostraron la ausencia de un estilo de liderazgo común, lo cual da lugar a la aparición de prácticas poco homogéneas, que dificultan un desarrollo enfocado hacia los equipos de trabajo. Se observan oportunidades en cuanto a la capacidad de los líderes para brindar un acompañamiento continuo y sostenible en el tiempo, así como de su capacidad para auto desarrollarse. A partir de estos hallazgos, se plantea un modelo 360° para el desarrollo de líderes transformadores, esto es, un modelo que dentro de sus 4 componentes aborda claves para el autodesarrollo del líder, el acompañamiento del líder al desarrollo del equipo y al final la evolución autónoma y cohesionada del equipo de trabajo, creando una dinámica coordinada, para alcanzar los resultados organizacionales y realzar la satisfacción laboral de los colaboradores de la empresa.

Palabras clave: Liderazgo Transformacional, Inteligencia Emocional, Satisfacción Laboral, Empresa Colombiana.

Abstract

Transformational leadership has positioned itself as one of the most conducive styles when it comes to stimulating the development of work teams; it has been shown that emotional intelligence is a determining component to promote the development of transformational leaders within an organization. In Colombia, few analyses have been conducted to understand how a leadership style influences the dynamics of work teams. Thus, for the purposes of this work, a documentary analysis was carried out, highlighting important theories that support the hypotheses raised in this document from the perspective of emotional intelligence, transformational leadership, and job satisfaction. Through the application of two measurement instruments, the TMMS-24 for emotional intelligence and the MLQ-5X for transformational leadership an analysis of the current state of leadership in a well-known retail company in Colombia was developed. The results showed the absence of a common leadership style, which leads to the emergence of inhomogeneous practices that hinder a focused development of work teams. Opportunities are observed in terms of the leaders' ability to provide continuous and sustainable support over time, as well as their capacity for self-development. Based on these findings, a 360° model for the development of transformational leaders is proposed, that is, a model that within its 4 components addresses keys for the leader's self-development, the leader's accompaniment to the team's development, and finally the autonomous and cohesive evolution of the work team, creating a coordinated dynamic to achieve organizational results and enhance the job satisfaction of the company's collaborators.

Keywords: Transformational Leadership, Emotional Intelligence, Job Satisfaction, Colombian Company.

Tabla de Contenido

INTRODUCCIÓN	10
1. OBJETIVOS	14
1.1. OBJETIVO GENERAL.....	14
1.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	14
2. JUSTIFICACIÓN.....	15
3. MARCO DE REFERENCIA.....	18
3.1. INFLUENCIA DE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL EN LAS EMPRESAS	18
3.2. LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL PARA PROMOVER LA COMPETITIVIDAD	25
3.3. INFLUENCIA DEL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL EN LA SATISFACCIÓN LABORAL	30
4. HIPÓTESIS.....	36
5. METODOLOGÍA.....	37
5.1. VARIABLES	37
5.2. ENFOQUE Y ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN	38
5.3. TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	39
5.4. POBLACIÓN Y MUESTRA	40
5.5. PROCEDIMIENTOS Y TÉCNICAS	40
6. TRABAJO DE CAMPO	42
6.1. ESTRUCTURA Y POBLACIÓN PARTICIPE DEL PROCESO DE DIAGNÓSTICO	42
6.2. PROCESAMIENTO ESTADÍSTICO DE DATOS Y ANÁLISIS DE RESULTADOS.....	44
7. DISCUSIÓN DE RESULTADOS	54
7.1. PROPUESTA DE UN MODELO PARA LA INTERVENCIÓN Y DESARROLLO DE HABILIDADES DE LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL E INTELIGENCIA EMOCIONAL	54
7.2. DESCRIPCIÓN DEL MODELO Y SUS ETAPAS	54
7.3. VARIABLES APLICABLES AL MODELO	62
7.4. FORTALECIMIENTO DEL EQUIPO DE TRABAJO:	86
7.5. CONTACTO CONTINUO CON LA REALIDAD QUE RODEA A LA ORGANIZACIÓN	87
7.6. INTERVENCIÓN ORGANIZACIONAL.....	88
8. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	90
9. REFERENCIAS.....	95
ANEXO A. TMMS-24	97
ANEXO B. MLQ-5X.....	99

Lista de figuras

Figura 1. Índice de Satisfacción Laboral.	11
Figura 2. Dimensiones del modelo Full Range of Leadership (FRL).....	25
Figura 3. Fases de la investigación cuantitativa.....	39
Figura 4. Organigrama punto de venta Ktronix.	42
Figura 5. Organigrama punto de venta Alkosto.....	43
Figura 6. Participación por ciudades.....	43
Figura 7. Participación por edad.	44
Figura 8. Etapas y variables del Modelo para el desarrollo de líderes transformacionales.	55
Figura 9. Dimensiones para fomentar la inspiración en los equipos de trabajo	60
Figura 10. Primera etapa Línea Base.	63
Figura 11. Características diagnósticas.....	64
Figura 12. Modelo de desarrollo de equipos de Bruce Tuckman.	65
Figura 13. Segunda etapa SER Líder.....	67
Figura 14. Las 3 dimensiones de desarrollo para SER LÍDER.....	68
Figura 15. Tercera etapa INSPIRAR Equipos.	70
Figura 16. Las 4 disciplinas de la ejecución.	78
Figura 17. Cuarta etapa CONSOLIDAR Equipos.	80
Figura 18. Variables para la consolidación de los equipos.....	81

Lista de tablas

Tabla 1. Dimensiones de la inteligencia emocional según Goleman.....	21
Tabla 2. Modelo de inteligencia emocional según Bar-on.	21
Tabla 3. Beneficios y problemas de un buen o mal clima laboral.	32
Tabla 4. Variables de la investigación	37
Tabla 5. Tamaño de la población y muestra.	40
Tabla 6. Calificación inteligencia emocional.....	45
Tabla 7. Consolidados estadísticos descriptivos por componente.	46
Tabla 8. Consolidado de resultados por cargos.	46
Tabla 9. Resultados inteligencia emocional por género.	48
Tabla 10. Magnitud correlación de Pearson.	50
Tabla 11. Correlación entre resultado de los líderes y estilos de liderazgo.....	50
Tabla 12. Correlación componentes resultados de los líderes	50
Tabla 13. Correlación entre satisfacción y componentes de inteligencia emocional	51
Tabla 14. Correlación entre satisfacción y componentes del liderazgo transformacional.....	51
Tabla 15. Correlación entre componentes de inteligencia emocional y componentes del liderazgo transformacional	52
Tabla 16. Plantilla Retrospectiva Experiencia.....	72
Tabla 17. Plantilla Retrospectiva Aprendizaje.....	74
Tabla 18. Escenarios para fomentar la creatividad en los equipos de trabajo.	76
Tabla 19. Características para fomentar la creatividad en los equipos de trabajo.	82

Introducción

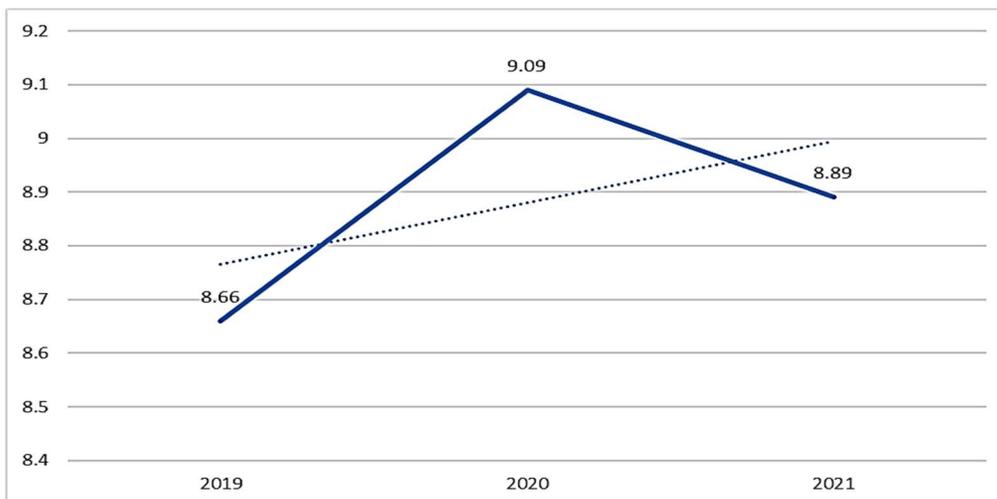
El estudio que se presenta a continuación tiene relación con la línea de investigación de Liderazgo Organizacional, este tiene como fundamento establecer si es posible impactar de forma positiva en la satisfacción de los colaboradores, por medio del refuerzo de las competencias y habilidades de la inteligencia emocional para potencializar el estilo de liderazgo transformacional en las organizaciones del sector de retail Alkosto y Ktronix.

En relación con lo anterior se observa que los entornos laborales han atravesado cambios fundamentales en la última década, lo anterior impulsado por el vertiginoso avance de la tecnología que ha abierto las puertas a transformar las conexiones y relaciones entre las personas y su entorno laboral, además de los importantes cambios sociales y culturales que configuran un nuevo panorama en cuanto a la percepción de un entorno de trabajo favorable para que un equipo alcance su máximo potencial de desarrollo, entregando resultados satisfactorios para una organización (Abrajan, Contreras, & Montoya, 2009). Por consiguiente, las personas han ampliado la concepción sobre lo que es posible en cuanto a las relaciones laborales, lo que resulta motivante y genera conexión para promover una participación y una nueva manera de ser productivo en el contexto laboral (Peres & Hilbert, 2009).

Ahora bien, de acuerdo a los estudios realizados por Merco Talento en el año 2021 y cuyo propósito era conocer la capacidad de atracción de las empresas, se observa que aún con los efectos de la pandemia en el 2020 la satisfacción laboral de los colaboradores de 100 empresas encuestadas se posicionó en 9,09 sobre 10, presentando un incremento respecto al año anterior, el mismo estudio muestra que para el 2021 el índice de satisfacción disminuyó, teniendo la calificación más baja la relativa a la percepción del rol de los líderes como decisores e

influenciadores de los dos factores como la remuneración justa y la carga laboral (La Republica, 2021).

Figura 1. Índice de Satisfacción Laboral.



Fuente: La República (2021).

Dicho índice de satisfacción laboral, es afectado por el estilo de liderazgo que se ejerce en la organización, puesto que involucra la combinación de factores externos y factores cognitivos propios del individuo, por ejemplo, la idea que forma una persona respecto a cómo su líder gestiona y recompensa el resultado, los procesos y el trato en las relaciones, lo que incrementa su sensación de confianza, aumentando su motivación y compromiso, ambos factores determinantes en la percepción de satisfacción que puede sentir frente a su trabajo (Sánchez & García, 2017).

Por tanto, es válido afirmar que es importante desarrollar un set de habilidades que incluya una revisión consciente sobre el estilo de liderazgo que se ejerce en las organizaciones y su influencia sobre la percepción de satisfacción laboral de los colaboradores (Curtis & O'Connell, 2011).

Al observar el estudio de (Zarate & Matviuk, 2012) sobre “La inteligencia emocional de los líderes latinoamericanos comparación entre Chile y Colombia”, en el cual participaron 339 líderes de Colombia y 100 líderes de Chile, por medio del cual se analizaron las siguientes cuatro dimensiones:

- Valoración y expresión de las emociones propias.
- Valoración y reconocimiento de las emociones de otros.
- Regulación de las propias emociones.
- Uso de las emociones para facilitar el desempeño.

Modelo de Wong (Wong, Wong, & Law, 1997)

Por medio del cual se estableció que existe oportunidad de desarrollar programas de capacitación y mejoramiento que faciliten mejorar la inteligencia emocional de los líderes con mayor brecha en el caso de Colombia, con respecto a las dimensiones con mayor oportunidad, se tiene que en el caso de Chile es la regulación de las propias emociones y para Colombia es la valoración y reconocimiento de emociones de los demás.

Dentro de las investigaciones que han buscado relacionar la inteligencia y el liderazgo encontramos a (Zarate & Matviuk, 2012) sobre la “Inteligencia emocional y prácticas de liderazgo en las organizaciones colombianas” del año 2012 a través de la cual, por medio de la observación de 339 empleados de diferentes sectores en la ciudad de Bogotá y la cual tuvo como punto de referencia las prácticas de liderazgo expuestas:

- Desafiar los procesos.
- Inspirar una visión compartida.
- Facultar a otros para servir.
- Servir de modelo.

-
- Brindar aliento.

Modelo de Kouses y Posner (Kouzes & Posner, 1997)

De los principales hallazgos se puede enunciar que se demostró la relación entre la inteligencia emocional y las prácticas de liderazgo, al mejorar el desempeño en dimensiones de la inteligencia emocional las prácticas de los líderes aumentan la efectividad de los colaboradores.

A partir del planteamiento anterior, es válido entonces cuestionarse ¿se debe promover el liderazgo transformacional a través de la inteligencia emocional contribuye a aumentar la satisfacción laboral de los colaboradores de Alkosto y Ktronix?

Teniendo en cuenta lo planteado, se hará un análisis de los resultados de la aplicación de un instrumento de medición de conductas relacionadas con la Inteligencia Emocional, el Liderazgo y la satisfacción laboral para identificar la relación que tienen las dos primeras en la percepción individual y colectiva de la última variable mencionada. Como resultado de este análisis se hace la propuesta de un modelo teórico que a través de la inteligencia emocional y liderazgo transformacional pueda potenciar la satisfacción laboral de los colaboradores de Alkosto y Ktronix. Se presenta el modelo teórico que da solución y finalmente las sugerencias que puedan dar pie a profundizar desde otras líneas futuras de investigación.

1. Objetivos

1.1. Objetivo general

Formular un modelo de gestión para potencializar la satisfacción laboral integrando componentes de inteligencia emocional y liderazgo transformacional a partir del análisis de las organizaciones Alkosto y Ktronix.

1.2. Objetivos específicos

- Identificar los postulados teóricos acordes al trabajo realizado en inteligencia emocional y liderazgo transformacional a la fecha para soportar el modelo propuesto.
- Desarrollar diagnóstico sobre las organizaciones Alkosto y Ktronix para establecer la influencia que tiene la inteligencia emocional sobre el estilo de liderazgo transformacional ejercido por los líderes.
- Analizar como la inteligencia emocional y el liderazgo transformacional potencian la satisfacción laboral de los colaboradores de las organizaciones objeto de estudio.
- Proponer un modelo de para el desarrollo del estilo transformacional en los líderes de la organización.
- Establecer recomendaciones para las organizaciones que faciliten la mejora de percepción de satisfacción laboral de los colaboradores y el desarrollo de las competencias y habilidades de los líderes.

2. Justificación

El Covid-19 permitió la adaptación a nuevos modelos laborales, transformando lo que un colaborador valora sobre su entorno de trabajo, generando nuevos interrogantes frente a los modelos tradicionales de gestión, que en nuestro país aún están presentes.

Ahora bien, el escenario laboral en un contexto de pandemia ha forzado a replantearse desde diversos ámbitos la manera en la que los líderes acompañan a sus equipos de trabajo, puesto que es necesario brindar un acompañamiento constante al equipo con estrategias enfocadas a mejorar la actitud de los empleados (Villalba, 2001, citado por Pérez Vilar & Azzollini, 2013). Tomando como punto de partida el liderazgo transformacional, con el fin de lograr una mejora en la satisfacción laboral (Al Hussami et al., 2008, citado por Pérez Vilar & Azzollini, 2013), lo cual permitirá alcanzar los objetivos propuestos y que los colaboradores realicen un trabajo adicional al mínimo, resultado de la inspiración que obtienen al ser orientados por supervisores con liderazgo transformacional (Bass, 1981, citado por Pérez Vilar & Azzollini, 2013).

Teniendo en cuenta lo anterior, se asume que el estilo de liderazgo en las organizaciones, la manera de gestionar y dirigir a las personas en la consecución de los objetivos organizacionales influye en la percepción que los colaboradores tienen sobre la satisfacción laboral, puesto que un adecuado liderazgo podrá cambiar los valores y creencias de un grupo de trabajo (Bass, 1981, citado por Pérez Vilar & Azzollini, 2013).

Con relación a lo anterior, se ha demostrado que la satisfacción laboral como resultado de un estilo de liderazgo adecuado, es directamente proporcional a la productividad de las empresas, es decir un empleado que cuenta con condiciones favorables, buenas relaciones interpersonales,

y es motivado adecuadamente, tendrá una productividad más alta en comparación con un empleado que no tiene lo mencionado anteriormente (Fuentes, 2012).

En este orden de ideas, el liderazgo transformacional no solo favorece la productividad, también es una herramienta clave para que las empresas obtengan ventaja competitiva, puesto que el entorno en el que se desempeñan las empresas es de incertidumbre y globalizado lo que genera un ambiente de rivalidad empresarial, en donde las ventajas competitivas generadas por el aprendizaje continuo, la adquisición de competencias, la innovación son fundamentales, y para lograr estas características es necesario el liderazgo transformacional (Berdecía, et al., 2013, citado por Capa, Capa, & Capa, 2018).

Este panorama exige entonces, a las personas en posiciones de liderazgo el desarrollar habilidades clave como una conciencia emocional amplia, una capacidad de influenciar y desarrollar el potencial de sus colaboradores y el propio.

Dentro de este orden de ideas, se evidencia que existen numerosos estilos de liderazgo que hoy frente a los desafíos del contexto organizacional, invitan a reorientar las prácticas y estilos que se acostumbran a utilizar a la hora de influenciar en la gestión de las personas para incrementar su percepción de satisfacción en el trabajo (Cuadra & Veloso, GRADO DE SUPERVISIÓN COMO VARIABLE MODERADORA ENTRE LIDERAZGO Y SATISFACCIÓN, MOTIVACIÓN Y CLIMA ORGANIZACIONAL, 2010). El contexto COVID-19 forzó tanto a líderes como a sus equipos a aprender a relacionarse de maneras diferentes en un contexto no presencial, forzando un cambio en el relacionamiento inmediato que la presencialidad permitía y que además impactó de manera significativa el balance entre la vida personal y el trabajo de los colaboradores, haciendo replantear de manera sustancial las variables organizacionales que median la satisfacción y bienestar de las personas, por lo que se hace

necesario la presencia de estilos de liderazgo que promuevan la adaptabilidad al cambio y la orientación al cumplimiento de objetivos (Torner, 2020).

Por consiguiente, un Magister en Administración de Empresas debe tener una visión holística de las organizaciones, a través del direccionamiento estratégico para impulsar cambios que garanticen el éxito y la supervivencia, bajo aspectos importantes como la economía, el ambiente y la sociedad.

En este orden ideas uno de los factores claves en su desempeño es la influencia que este genera sobre la cultura organizacional, a través de la habilidad del liderazgo a nivel propio y de los equipos a cargo, por medio del correcto balance e interacción entre recursos, motivación a las personas y trabajar como modelo a seguir, para garantizar el cumplimiento de los objetivos.

Finalmente, debido a las razones expuestas anteriormente, surge la propuesta de un trabajo de investigación que contribuye a la línea de investigación de liderazgo organizacional, lo cual fortalecerá la bibliografía existente y permitirá conocer desde un caso aplicado una de las formas mediante la cual se puede mejorar la satisfacción laboral utilizando liderazgo transformacional e inteligencia emocional.

3. Marco de referencia

3.1. Influencia de la inteligencia emocional en las empresas

La inteligencia emocional (IE) es una de las teorías usadas para mejorar la satisfacción laboral en las organizaciones a través de diversas aplicaciones en el ámbito empresarial; sin embargo, esta es una teoría relativamente nueva, pues en la década de 1980 se usaba el término inteligencia interpersonal, la cual se refería a la necesidad de la interacción humana para alcanzar ciertos objetivos, teniendo en cuenta los orígenes de la humanidad, en la era pre histórica, los primates se agrupaban con el objetivo de cazar y cuidarse entre sí, lo mismo es necesario en la actualidad en las organizaciones, se forman grupos de trabajo para conseguir los objetivos corporativos (Gardner, 1983), y las personas que tienen un coeficiente intelectual más alto pero que no interactúan de la mejor manera con el equipo, generalmente no desempeñan adecuadamente su trabajo (Carmona, Vargas, & Rosas, 2015).

Es importante tener en cuenta que, como seres humanos, los colaboradores, trabajadores, personal, gerentes, líderes y demás miembros de una organización o equipo de trabajo, tienen diferentes formas de ser, de expresarse tanto en el lenguaje verbal como en el no verbal y en lo referente a la gestión de las emociones. Cortés, Barragán, & Vásquez (2002), refieren al respecto que:

“[...] podemos perder el control de nosotros mismos en un estado emocional, de la misma manera que podemos decir que un motivo fuerte nos ciega y nos quita la libertad. La relación entre el manejo emocional y la inteligencia se ha abordado tomando en cuenta las habilidades que una persona posee para enfrentarse a cualquier situación [...]” (p. 54).

Asimismo, Von Haller (1976), explica que “todos nosotros tenemos actitudes que gobiernan nuestra predisposición a reaccionar positiva o negativamente ante personas, cosas y situaciones. Un trabajo nos gusta o disgusta por motivos diferentes y en distinto grado” (p. 281). Esto refuerza el hecho de que, como personas, los gustos, filiaciones, capacidad de tolerancia, socialización, disciplina, responsabilidad y demás factores indispensables, tienen relevancia en nuestro desempeño laboral dentro de una organización. El mismo autor continúa reforzando esta idea, cuando afirma que “nuestra moral puede ser muy elevada o baja según sea la destreza con que un determinado grupo de personas acierte a llevar adelante sus proyectos” (p.281). En el mismo orden de ideas se sitúa Villa (2017), quien dice del trabajo que es una “actividad en la que es indispensable gestionar las emociones, porque está basado en el intercambio mercantil entre empleado y empleador, y no en la amistad. Desbordarse emocionalmente en el ámbito laboral puede tener consecuencias graves que impidan el desarrollo profesional.” Por ello, hace una comparación entre las diferentes inteligencias que deben hacerse presentes en los ámbitos laborales: “Hay personas súper inteligentes pero muy torpes para relacionarse, que terminan delimitando sus carreras convencidas de que los demás conspiran en su contra.”

Por ello Goleman & Cherniss (2011) describen lo siguiente:

“Las competencias explican y describen cómo rendimos, pero no por qué lo hacemos o no. A fin de verificar de qué manera afectará el compromiso para con la organización y su compatibilidad con la visión y cultura de la organización, el deseo de una persona de utilizar las competencias con las que cuenta, necesitamos saber más acerca de la motivación y los valores de esa persona” (p. 325).

Para la década de 1990 la inteligencia interpersonal se interpretó como inteligencia emocional y se iniciaron los primeros estudios en el área, donde se definió que la IE es la

capacidad para controlar los sentimientos y tener claridad sobre los mismos (Mayer & Salovey, 1997, citado por Miñaca & Hervas, 2013). En ese mismo año, Valls (2000) dice que hay quien la define así: “Simplemente, inteligencia emocional es el inteligente uso de las emociones: hacemos intencionalmente que nuestras emociones trabajen para nosotros utilizándolas de manera que nos ayuden a guiar nuestra conducta y nuestros procesos de pensamiento, de manera que produzcan mejores resultados” (p. 139).

Posteriormente, para 1995 se definió que el coeficiente intelectual no era suficiente para lograr el éxito profesional y personal, pues se aseguró que la IE (la cual incluía ser perseverante ante los retos), la empatía, y el conocimiento propio de la persona, eran incluso más relevantes a la hora de ser exitosos en una organización (Goleman, 1995, citado por Carmona, Vargas & Rosas, 2015). En este sentido, Gil (2000) sostiene que la inteligencia emocional no es lo opuesto a coeficiente intelectual y hay personas que tienen altos o bajos coeficientes en ambos casos (CI y CE). Según David Campbell, (citado por Gil A. de 2000) el Cociente Intelectual (CI) permite la entrada a la institución deseada, universidad o empresa; sin embargo, el Cociente Emocional proporciona la posibilidad de promociones a posiciones de mayor responsabilidad.

Ahora bien, dicha IE según Goleman, tiene 5 dimensiones básicas, las cuales abarcan diferentes competencias, que son necesarias para lograr un buen desempeño laboral. Para Goleman (1995), la inteligencia emocional se compone de múltiples dimensiones, las cuales se observan en la Tabla 1.

Tabla 1. Dimensiones de la inteligencia emocional según Goleman.

Auto conciencia	Auto regulación	Motivación	Empatía	Habilidades sociales
Conciencia emocional	Autocontrol	Motivación al logro	Comprender a los demás	Influencia
Auto evaluación precisa	Fiabilidad	Compromiso	Desarrollo de los demás	Comunicación
Auto confianza	Innovación y adaptabilidad	Iniciativa y optimismo	Orientación al servicio	Manejo de conflictos
			Apalancamiento de diversidad	Liderazgo
			Conciencia política	Catalizador de cambios
				Creación de lazos
			Colaboración y cooperación	Capacidades de equipo

Fuente: elaboración propia con base en la información de Goleman (1995).

Respecto a esto, Devan fomula un modelo que agrupa 12 habilidades en 5 grandes grupos de capacidades los cuales se presentan en la Tabla 2.

Tabla 2. Modelo de inteligencia emocional según Bar-on.

Capacidad	Habilidades
Intrapersonal	Autoconocimiento y comprensión de los emociones.
Interpersonal	Empatia, interacción social, responsabilidad emocional.
Adaptación	Solucionar problemas, comprobar hechos y ser flexible teniendo en cuenta sentimientos ajenos.
Manejo de estrés	Controlar situaciones emocionales afrontando el estrés propio.

Estado de animo	Optimismo, independencia emocional, expresar sentimientos.
-----------------	--

Fuente: elaboración propia en base a la información de Bar-on (2006).

A partir de la inteligencia emocional surge la inteligencia social, la cual es usada para relacionarse con las personas y poder entenderlas, en este sentido se encuentra relacionada con la inteligencia emocional, puesto que con la IE se logra la empatía y se incluyen sentimientos y emociones a las relaciones Goleman (2013). Partiendo del entendiendo que las personas se constituyen mayoritariamente como seres sociales, siendo la empatía la habilidad fundamental que habilita a una persona para relacionarse con las experiencias y deseos de otros individuos, (Riess, 2017) indica que la empatía genera un puente emocional que promueve el comportamiento prosocial, ayudando a conectar a las personas entre sí, esto es, facilitar la identificación y relacionamiento de la situación de una persona con la de la otra.

En el campo laboral, esta capacidad tiene una influencia importante, puesto que a la hora de hablar de liderar un equipo o grupo de personas, es necesario que este grupo se sienta conectado entre sí, o que por lo menos exista un principio de reconocimiento y afiliación con las situaciones personales de cada individuo; se convierte entonces en una relación social en la que las personas se identifican emocional y cognitivamente en un ambiente determinado, facilitando de alguna manera que se pueda adoptar y comprender la perspectiva del otro, entender sus necesidades para así encontrar mecanismos para satisfacerlas.

En este orden de ideas, la inteligencia emocional juega un papel importante dentro de las organizaciones, pues permite una adecuada comunicación entre los jefes y los colaboradores, por lo que la IE permite a los líderes dirigir de manera asertiva, mantener el control de sus asuntos personales, y tener una adecuada interacción con los colaboradores a su cargo (Solano, 2013). Para comprender mejor la importancia de un líder, se tomará la definición dada por Chávez

(2006), la cual dice que es “un proceso de interacción entre personas en el cual una de ellas conduce, mediante su influencia personal y poder, las energías, potencialidades y actividades de un grupo, para alcanzar una meta en común a fin de transformar tanto a la empresa como a las personas que colaboran en ella” (p. 20).

Esto significa que, aquellas personas que ocupan cargos gerenciales o de jefatura más eficaces son las que saben manejar las emociones, propias y de sus colaboradores, esto se debe a que entienden que su eficiencia no depende solo de lo sus acciones y palabras sino de la forma en que las dicen y en lo que hacen. Desde este punto de vista, el principal trabajo del líder es emocional, disipando los problemas generados por las emociones tóxicas en su mensaje y coadyuvando en el encauzamiento de las emociones del equipo de colaboradores en una dirección positiva. Por ello, como expresa Rojas & Londoño (2008) “los líderes efectivos deben conocer a su personal lo suficientemente para dar respuestas apropiadas a las demandas que las habilidades cambiantes de sus colaboradores exigen en todo momento” (p.28).

Por lo cual el líder a través de sus actos sea de hecho o de palabra, es entonces el principal administrador del clima emocional en el contexto organizacional, lo que se traduce en que los colaboradores pueden tener el deseo de acudir a este en busca de contacto emocional, empatía, comprensión y represión de emociones negativas que puedan surgir por cualquier concepto, en particular, en lo concerniente al entorno y clima laboral. Esto lo describe Rojas & Londoño (2008) cuando expresa que “El líder debe recordar que los seguidores como individuos y como grupo desarrollan sus propios patrones de conducta y formas de operar, por lo cual puede que con frecuencia el líder tenga que comportarse de modo diferente con cada uno de sus hombres” (p. 28). Cuando se habla de un entorno laboral sano, es válido decir que un líder debe tener una adecuada capacidad para comprender la individualidad de las personas en su equipo y

de acuerdo a esto, poder discernir la manera de abordar y administrar estrategias de manejo y gestión de su equipo de trabajo; de alguna manera el líder necesita desarrollar una capacidad camaleónica; la cual también debe ser genuina y sincera para atender a las necesidades particulares y comunes de las personas que lidera.

Aplicar el liderazgo requiere activar diversos mecanismos y habilidades, para tener en cuenta, una de ellas es el impacto que tiene en todo el sistema organizacional, puesto que liderar requiere de la apropiación de las ideas y lineamientos de los líderes por parte de las personas que son sujetas de dicho liderazgo. De otra parte, liderar implica en sí administrar cierta concentración de poder, para lo cual el líder requiere de un set de valores que le permita el ejercicio asertivo de dicho poder para influir positivamente en la conducta de las personas para el beneficio de ellas y de los objetivos organizacionales.

Por otra parte, las empresas logran mejores resultados al ejecutar planes donde se tengan en cuenta la inteligencia emocional, puesto que pueden desarrollar estrategias como, por ejemplo, formular objetivos conjuntos los cuales contribuyen a que se genere entusiasmo, cooperación, optimismo y que los colaboradores por sí solos les otorguen una gran importancia a sus labores diarias (Yuan, Wan-Lung, Jia-Horng, & Kuang-Pin, 2012). Ahora bien, una empresa donde no se promueva la IE traerá como consecuencia un colaborador que no expresa sus ideas, y cuyo trabajo no tendrá un impacto visible dentro de la organización, es decir, su desempeño será bajo en comparación con el desempeño de empleados que se encuentren en organizaciones donde sí se motive la IE (Solano, 2013).

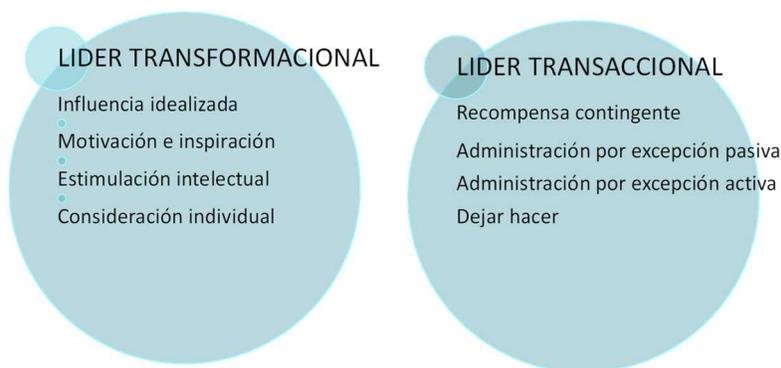
De acuerdo con lo anterior, los objetivos son cumplidos cuando los colaboradores mantienen la IE; sin embargo, no todas las personas logran este tipo de inteligencia; razón por la cual las empresas deben modificar las competencias emocionales mediante entrenamiento

aplicando las teorías existentes hasta el momento sobre la inteligencia emocional (Moral & Ganzo, 2018).

3.2. Liderazgo transformacional para promover la competitividad

Como se ha evidenciado anteriormente, cuando se gestiona de manera correcta la IE en las organizaciones se obtienen diversas implicaciones positivas; sin embargo, la IE no es el único factor a tener en cuenta, por ello es necesario conceptualizar el liderazgo transformacional, cuyo objetivo es lograr que los trabajadores abandonen sus intereses particulares y busquen el bien común o el interés general, partiendo de la idea de convertirlos en trabajadores productivos con una claridad respecto a la misión y visión de las compañías (Bass & Avolio, 2006 citado por Bracho & García, 2013), dicho estilo de liderazgo logra un aprendizaje autónomo y significativo, motivando el intercambio de ideas entre los miembros del equipo (Maxwell, 2007 citado por Bracho & García, 2013). Con el fin de tener una explicación sobre los componentes del liderazgo transformacional se creó el modelo de liderazgo de rango completo, el cual expone 8 dimensiones del liderazgo transformacional y transaccional.

Figura 2. Dimensiones del modelo Full Range of Leadership (FRL)



Fuente: elaboración propia a partir de la información de (Bass & Avolio, 2004, citado por Mendoza & Ortiz, 2005).

En la Figura 2 se muestran las dimensiones de los liderazgos transformacional y transaccional; sin embargo, un líder no tiene todas las dimensiones, generalmente se enmarca en alguna de las dimensiones, esto implica que se puede clasificar, es decir, de acuerdo con la dimensión en la que se encuentre puede ser un líder transformacional o un líder transaccional.

Un líder transaccional generalmente no va más allá de orientar estratégicamente una organización a una posición de liderazgo en el mercado, sino que estos directivos sólo se ocupan de hacer que todo fluya sin problemas. Los líderes transformacionales establecen metas e incentivos para impulsar a sus subordinados a niveles de rendimiento más altos, mientras que proporcionan oportunidades para el crecimiento personal y profesional de cada empleado.

El líder transformacional debe saber, según Machado (2016): “de qué manera motivar, comunicarse y hacerse entender claramente; así, logrará desarrollar una actitud productiva de su equipo de trabajo; este líder transformacional, va más allá de mostrar resultados propios, por lo cual se enfoca en desarrollar capacidades de un colaborador auténtico, comprometido y productivo.” (p. 5). Un líder debe ser capaz de armar equipos de trabajo, funcionales y cooperativos para tener empleados contentos y felices, de esta manera lograr que todos pongan toda su energía en cumplir la visión de la empresa. En otras palabras, los beneficios sinérgicos del trabajo en equipo son tales que los miembros trabajen de manera cooperativa con otro, para así lograr más contribuciones que los que lo hacen de forma independiente.

Partiendo de lo planteado, el liderazgo transformacional promueve la autonomía en los empleados, puesto que los empodera para resolver problemas y tomar decisiones, se ha demostrado que esto aumenta el nivel de eficacia dentro de las organizaciones empresariales (Dvir, et al, 2002 citado por Hincapié, et al., 2018). Adicionalmente, las empresas que tengan líderes transformacionales continuamente están en procesos de mejora, puesto que son líderes

que tienen dimensiones, como, influencia idealizada, motivación inspiracional, estimulación intelectual y consideración individualizada (Hincapié, Zuluaga, & López, 2018).

Debido a las ventajas ofrecidas por el estilo de liderazgo transformacional, algunas empresas dentro de sus procesos de selección involucran pruebas para buscar atributos de liderazgo transformacional en los candidatos, puesto que son organizaciones que se encuentran en entornos dinámicos y continuamente cambian procesos, para lo cual es necesario una persona que genere una actitud positiva hacia el cambio (Hincapié, et al., 2018), y es que para estas empresas no solo es importante el mejoramiento continuo, también juega un papel relevante el aprendizaje organizacional, puesto que desde el aprendizaje se generan nuevas ideas, para ello el liderazgo transformacional orientando el desarrollo de las personas y generando espacios en los que los colaboradores descubran patrones que ayuden a mejorar procesos o a crear nuevos modelos de negocio, es decir el colaborador asume la responsabilidad de aprender para tomar mejores decisiones (Lopez, Hincapie, & Zuluaga, 2017).

Según la idea anterior el aprendizaje organizacional se beneficia con el liderazgo transformacional; sin embargo, no todas las dimensiones de dicho liderazgo promueven el aprendizaje, así se demostró en un estudio, donde se aprecia que la influencia idealizada no favorece el aprendizaje organizacional, mientras que dimensiones como, motivación inspiracional, estimulación intelectual, y consideración individualizada presentan una significativa influencia sobre el aprendizaje, y de estas dimensiones la mejor para el caso es la estimulación intelectual (Lopez, Hincapie, & Zuluaga, 2017).

Es válido decir entonces, luego de revisar estas dos propuestas de liderazgo se concluye que el modelo transformacional es más coherente con las nuevas perspectivas organizacionales en cuanto al desarrollo de sus individuos y el alcance de sus resultados, puesto que promueve el

desarrollo de competencias individuales que impactan a la organización positivamente, además de mantener una alta motivación intrínseca y compromiso (Seidman & McCauley, 2011).

Como fue mencionado anteriormente, el liderazgo transformacional es el estilo más aceptado en los entornos organizacionales y el que ha sido objeto de mayores estudios académicos, debido a los importantes beneficios que tiene para la empresa, además de ser el estilo más acorde a los requerimientos del contexto en cuanto al desarrollo de seres humanos en la organización, puesto que, el liderazgo transaccional es clave a la hora de promover la adopción de innovación y la promoción de climas laborales positivos, haciendo énfasis en considerarlo un liderazgo de primer nivel puesto que influye significativamente en el desarrollo de la motivación intrínseca entre los colaboradores (Aarons, 2006).

Ahora bien, aquellos líderes que tienen un estilo transformacional, hacen uso de su habilidad en la gestión emocional para poder intuir y anticipar las necesidades de sus colaboradores, diseñando estrategias para satisfacerlas (Barbutto & Burbach, 2006); por esta razón se debe volcar la mirada hacia los colaboradores, puesto que son estos quienes como fuerza de masa pueden transformar los paradigmas que rigen los comportamientos de la organización abriendo la posibilidad de adoptar nuevas y mejores formas de ser y hacer dentro de la organización para alcanzar sus objetivos más grandes, esto, bajo la influencia de un líder capaz de inspirar y motivar dicha manera de pensar. (Vazquez, 2006).

Por tanto, es válido sustentar que un líder transformacional cuenta con unos rasgos de conducta o personalidad (según se quieran ver) específicos como el carisma y la inteligencia emocional, que lo habilitan para despertar en sus colaboradores una fuerza y motivaciones particulares en sí mismos, que logran expresar en transformaciones positivas para el contexto

organizacional, resaltando además el rol clave que tiene la inteligencia emocional para el desarrollo de este tipo de liderazgo (Zarate & Matviuk, 2012).

Bernard M. Bass en 1985 propuso que “la medida en que es líder transformacional se mide en primer lugar, en términos de su influencia sobre los seguidores.” El líder transforma y motiva a los seguidores por el carisma, la excitación intelectual y consideración individual.

Además, este líder busca de nuevas formas de trabajo.

El líder transformacional tiene éxito al cambiar la base motivacional del individuo desde una motivación regular hasta llevarla al compromiso. El modelo de liderazgo transformacional de Bernard Bass en 1981 habla del "liderazgo transformacional" como opuesto al "liderazgo transaccional" que es más rutinario y diario.

Los cuatro componentes del liderazgo transformacional son:

- Influencia Idealizada (Liderazgo Carismático): tener una visión y sentido de misión.
- Consideración Individualizada: concentrarse en diagnosticar las necesidades y capacidades de los seguidores.
- Estimulación Intelectual: fomentan la creatividad, para resolver problemas.
- Liderazgo Inspiracional: los líderes dan ánimo, aumentan el optimismo y entusiasmo, y comunican sus visiones. (Bernard M Bass, 2006)

Por lo cual, se deduce que un líder tiene una amplia capacidad para influir desde su estilo en la manera en la que se configura la dinámica de su equipo de trabajo y en la creación de paradigmas de relacionamiento que facilitan o dificultan la coordinación de sus miembros, no solo para alcanzar las metas organizacionales, sino que, es determinante a la hora de influir en la dinámica de adaptación y desarrollo de las personas y su percepción de satisfacción laboral.

3.3. Influencia del liderazgo transformacional en la satisfacción laboral

De acuerdo a lo que se ha planteado sobre el liderazgo transformacional, es necesario indagar sobre su influencia en la satisfacción laboral, la cual está directamente relacionada con el grado de bienestar psicológico que un colaborador percibe, que nace de la interpretación de estímulos externos ofrecidos por el contexto organizacional, tales como el clima organizacional, la cultura, el grado de proyección profesional, las relaciones con superiores, pares y subordinados (Peiró & Ripoll, 1999). Es por tanto una percepción subjetiva de orientación positiva que surge de la experiencia del colaborador en el entorno organizacional en el que se desenvuelve (Fritzsche & Parrish, 2005).

Para efectos de comprensión, la satisfacción laboral se trata entonces de una percepción del individuo, alimentada por las emociones y pensamientos que los estímulos del contexto le ofrecen y de cómo dicho contexto facilita o conduce que la percepción sea alta o baja (Hulin & Judge, 2003) entendiendo que, lo que influye en el grado de satisfacción es la interpretación positiva o negativa que una persona hace sobre las circunstancias de su entorno de trabajo.

Teniendo en cuenta lo anterior, se ha demostrado la relación directa entre el liderazgo y factores como el clima organizacional, desempeño y satisfacción laboral, resaltando como el cumplimiento de los objetivos se ve afectado en mayor medida (resultados positivos) por el empoderamiento, el grado de cohesión, la capacidad de innovación y el ejercicio de un liderazgo transformacional, por el vínculo cercano que se genera entre el líder y colaborador (Martin & Bush, 2006). La percepción de satisfacción en el trabajo está altamente influida por el líder, toda vez que cuando los colaboradores se sienten valorados por éste, sienten que sus contribuciones son tomadas en cuenta y que el líder incentiva las conductas positivas y está atentos sus necesidades, la satisfacción laboral aumenta (Omar, 2011).

En este orden de ideas, se ha evidenciado en otros estudios que la satisfacción que una persona puede sentir con su líder se correlaciona con la satisfacción que puede sentir en el trabajo, así lo demostraron (Judge & Piccolo, 2004) en su análisis sobre la relación de los estilos de liderazgo transformacional, transaccional y laissez faire frente a seis criterios de liderazgo, en el que se concluye que el estilo transformacional se relaciona con una alta percepción en la satisfacción laboral de las personas, ejercer un buen liderazgo puede cambiar significativamente la percepción de satisfacción que una persona tenga con su trabajo.

Por lo tanto, es posible indicar que, a mayor conciencia e interés por ejercer un buen liderazgo, mejor será la percepción de los colaboradores frente a su satisfacción laboral, teniendo efectos positivos sobre su rendimiento, el compromiso con la organización y con los resultados; lo cual se evidencia en el análisis correlacional en el que se incluyeron factores propios de los tipos de liderazgo transaccional y transformacional en relación a variables organizacionales como satisfacción y clima. Su investigación afirma que el liderazgo influye de manera positiva y significativa en la satisfacción laboral, identificando que el estilo de liderazgo puede generar impacto de hasta el 31% en la percepción de satisfacción laboral (Cuadra & Veloso, 2010).

Cabe destacar que, la satisfacción laboral también viene determinada en gran medida por el clima laboral, el cual es definido por Hall en 2009 “como un conjunto de propiedades del ambiente laboral, percibidas directa o indirectamente por los empleados que se supone son una fuerza que influye en la conducta del individuo. Brown y Moberg (2008) manifiestan que el clima se refiere a una serie de características del medio ambiente interno organizacional tal y como lo perciben los miembros de la organización. Un adecuado clima organizacional propicia beneficios de productividad, reducción del índice de ausentismo, pertenencia, satisfacción, rendimiento, reconocimiento y comunicación efectiva.

En este sentido, la calidad del clima laboral influye directamente en la satisfacción de los trabajadores y con ello mejora notablemente la productividad. Siguiendo esta lógica mientras que un buen clima laboral puede ser el impulsor para alcanzar los objetivos organizacionales, un mal clima ocasiona situaciones de conflicto y malestar en los colaboradores, destruyendo el ambiente del trabajo ocasionando e impactando negativamente la productividad, de ahí la importancia de aplicar encuestas para empleados que nos ayuden a medir su nivel de satisfacción. Entre otros, la siguiente tabla muestra los posibles beneficios resultantes de un clima laboral adecuado, como también de los problemas que podría acarrear un mal clima laboral (Sotelo & Figueroa, 2017)

Tabla 3. Beneficios y problemas de un buen o mal clima laboral.

Beneficios de un buen Clima Laboral	Problemas de un mal Clima Laboral
Ambiente de trabajo cómodo.	Desmotivación de las personas.
Incremento del interés en la compañía y el rol.	Actitudes tanto personales como profesionales extrañas y negativas.
Incremento en la satisfacción laboral.	Incremento en la rotación.
Disminución del ausentismo laboral.	Incremento del ausentismo laboral.
Incrementos en la productividad.	Baja productividad y elevado número de errores en el trabajo.
	Alta rotación de personal.

Fuente: elaboración propia a partir de la información Sotelo & Figueroa (2017).

En cuanto a los modelos de liderazgo se pueden reseñar el modelo transaccional, y el modelo transformacional, los cuales conforman entre sí una evolución desde el liderazgo puramente autoritario, a uno transaccional, otro orientado a resultados hasta llegar a un modelo transformacional, que toma en cuenta la inteligencia emocional dentro del contexto de las organizaciones.

El modelo de intercambio o modelo transaccional de liderazgo se materializa desde una perspectiva tradicional. Este modelo está basado en el de “unión bivalente vertical.” Su filosofía subyacente es que el liderazgo está dado en un intercambio de relaciones entre el líder y los

subordinados y viceversa. El líder y cada subordinado determinan lo que cada uno espera del otro; este conjunto de expectativas es resultado de los comportamientos de ambos, los cuales están regulados por expectativas, negociaciones, y así sucesivamente. Propone la transacción o intercambio, la premiación contingente por buen desempeño, lo cual es lo que ha sido a menudo enfatizado como liderazgo efectivo.

Para este modelo, el líder transaccional afecta la motivación del seguidor por el intercambio de premios y por el establecimiento de una atmósfera en la cual hay una percepción de uniones más cercanas entre esfuerzos y resultados deseados. De acuerdo con el criterio de este enfoque, él es un diagnosticador psicológico sensible, que discierne “exactamente” las necesidades y expectativas de sus subordinados y responde a ellas en consecuencia (Popper & Zakkai, 1994). Las teorías transaccionales se concentran en los efectos del comportamiento del líder sobre el conocimiento de los seguidores, motivaciones y desempeño.

Así, este modelo es presentado en intercambio de recompensas constructivas o correctivas o evitación de disciplina para el acatamiento del seguidor. Entre el líder y los seguidores es posible identificar los siguientes comportamientos: “recompensas contingentes”, las cuales consisten en el intercambio de recompensas por esfuerzo y de acuerdo con niveles de desempeño. Esta teoría propone que la gente se motiva por la recompensa y el castigo, ya que, según esta, los sistemas sociales trabajan mejor cuando existe una clara cadena de mando. Cuando el líder transaccional asigna trabajo a los subordinados, se considera que estos son responsables por el trabajo; tanto si o no, ellos posean los recursos para llevar a cabo las tareas encomendadas. Cuando las cosas no llegan a resultados positivos, entonces el subordinado es considerado como el que cometió la falta personalmente y es en consecuencia, “penalizado” por ella, como también son recompensados por el éxito.

Por ello, la principal limitación de este modelo es el de asumir que el ser humano es solo racional, una persona quien solo necesita motivaciones materiales o simples recompensas y fuera de ella, su comportamiento es predecible, no toma en cuenta la inteligencia emocional para lograr sus objetivos. El fundamento subyacente psicológico es el conductismo.

El modelo transformacional, aparece como una reconceptualización de los años ochenta, en el cual se habla de un liderazgo carismático, visionario, transformativo, más flexible e inclusivo, comunitario y democrático haciendo uso de las inteligencias múltiples que incluye a la inteligencia emocional. En lugar de hacer énfasis en su dimensión de influencia en los seguidores o en la gestión, se orienta en la línea de ejercer el liderazgo mediante significados (visión, cultura, compromiso, etc.) de un modo compartido con los miembros, inspirándolos en un sentido más alto a los propósitos inmediatos. Liderazgo que, según Leithwood (2004) es el más idóneo para las organizaciones que aprenden, ya que favorece las metas comunes y compartidas. Además, propone el compromiso colectivo hacia una renovación regular de las metas y valores de la organización e impulsa modos y procedimientos más efectivos y eficientes para llevar a cabo los procesos.

Por otra parte, tenemos los modelos de inteligencia emocional, a raíz de la Teoría de las Inteligencias múltiples presentada por Howard Gardner en 1993, se abrió un debate sobre las distintas posibilidades que presenta el desarrollo cognitivo en cada persona, sentando las bases de la inteligencia emocional tal y como la conocemos ahora (divulgación dinámica, 2018). En este sentido, se han desarrollado diversos modelos que procuran con sus distintas formas de aplicación, incluir la inteligencia emocional en las organizaciones. Así, se estableció La inteligencia emocional aplicada en las organizaciones como modelo, cuya premisa principal es que esta inteligencia consiste en que el éxito personal y profesional requiere el conocimiento y

manejo de las propias emociones, de auto motivarse y de entender y manejar las emociones de las demás personas. El mundo actual ha demostrado que las personas exitosas no se caracterizan por su inteligencia racional o coeficiente intelectual. Por el contrario, los rasgos más comunes entre los líderes y gerentes exitosos son sus habilidades personales (Villa M. , 2013).

Asimismo, este modelo propone que el coeficiente intelectual es más fácil de definir y medir, y desde hace muchos años se ha creído que era lo más importante para el triunfo y el desarrollo, pero esta forma de enfocar la inteligencia es equivocada ya que es la inteligencia emocional la que indica con mayor precisión si una persona tiene mayores posibilidades de triunfar y ser feliz (Villa M. , 2013).

También se desarrolló el modelo la inteligencia emocional y sus principales modelos: propuesta de un modelo integrador de García-Fernández y Giménez-Mas (2010). Este modelo de inteligencia emocional tiene dimensiones internas y externas. Las dimensiones internas son: la responsabilidad, el sentido común, la persuasión y la capacidad de aprender. Por otro lado, las dimensiones externas son: empatía, la capacidad para relacionarse, la capacidad para comunicarse, habilidad de crear modelos mentales, la voluntad, y la capacidad para adaptarse al entorno. Otra aportación del modelo es su extensión en su aplicación, ya que este puede utilizarse, no sólo en individuos o a nivel individual, sino que se puede proponer su aplicación en sistemas organizativos, como empresas.

4. Hipótesis

Teniendo en cuenta que, las hipótesis de investigación tienen el objetivo de proponer respuestas provisionales a la pregunta de investigación (Hernández, et al., 2004, citado por Abreu, 2012) a continuación se formulan la hipótesis asociadas a la pregunta de investigación del presente trabajo, para este caso serán correlacionales, toda vez que se quiere establecer la relación entre más de dos variables (Abreu, 2012), es decir, se quiere establecer si el nivel de satisfacción laboral aumenta o disminuye al desarrollar competencias y habilidades de la inteligencia emocional y el liderazgo transformacional en los líderes.

- **Hipótesis 1.** HIE: El nivel de satisfacción laboral aumenta al aplicar acciones orientadas en desarrollar dimensiones de la inteligencia emocional de los líderes.
- **Hipótesis 2.** HLT: El nivel de satisfacción laboral aumenta cuando los líderes tienen una mayor apropiación de las dimensiones del estilo de liderazgo transformacional.

5. Metodología

5.1. Variables

Para el estudio se definen un total de nueve variables teniendo en cuenta tres grupos, inteligencia emocional, liderazgo transformacional y satisfacción laboral las cuales se presentan en la Tabla 4, para la definición conceptual se tuvieron como referentes:

- Inteligencia emocional el modelo propuesto por (Salovey, Mayer, Goldman, Turvey, & Palfai, 1995) que analiza la IE desde 3 dimensiones.
- Liderazgo transformacional las conductas destacadas en los líderes y la satisfacción mencionada por (Mendoza Torres & Ortiz Riaga, 2006).

Tabla 4. Variables de la investigación

GRUPO	VARIABLE	DEFINICIÓN
Inteligencia emocional	1. Atención a las emociones	Se refiere a la conciencia que una persona tiene sobre sus propias emociones, la capacidad para reconocerlas y saber lo que significan.
	2. Claridad emocional	Se refiere a la facultad para conocer y comprender las emociones, sabiendo distinguir entre ellas, entendiendo cómo evolucionan e integrándolas en el pensamiento.
	3. Reparación Emocional	Se refiere a la capacidad de regular y controlar las emociones positivas y negativas.
Liderazgo transformacional	4. Influencia idealizada atribuida	Las características del líder con las generan confianza, inspiran poder y orgullo, y van más allá de sus propios intereses individuales para sus seguidores.
	5. Influencia idealizada conducta	El líder actúa con integridad, habla sobre sus valores y creencias, se enfoca en una visión deseable y considera las consecuencias morales y éticas de sus acciones.
	6. Consideración individualizada	El líder se convierte en un mentor, utiliza sus habilidades de escucha y comunicación para

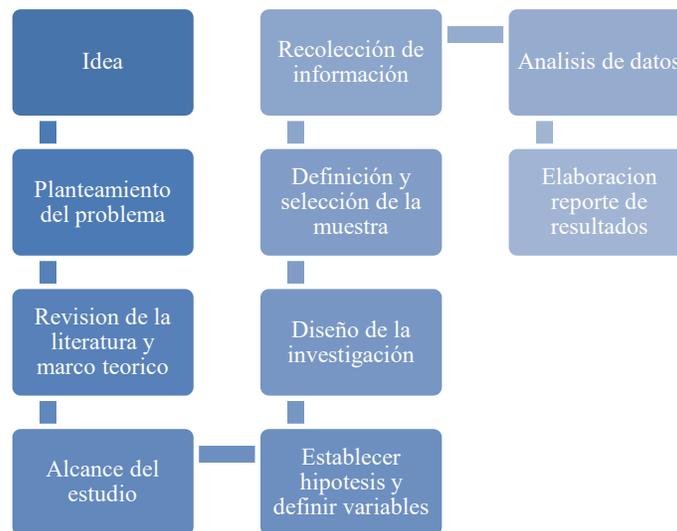
		adecuar su capacidad y genera un vínculo particular de acuerdo con las necesidades y capacidades de cada una de las personas
	7. Estimulación intelectual	El líder motiva y promueve en sus colaboradores la capacidad para analizar los problemas y proponer soluciones adecuadas, fomentando un pensamiento creativo e innovador.
	8. Motivación e inspiración	Aspirar al máximo desempeño de los colaboradores con la propuesta de retos y sentido compartido a partir de una convicción en las habilidades propias y la motivación por esforzarse más allá de lo esperado, tiene como fin desarrollar conductas de adaptabilidad y ajuste incluyendo los intereses de los individuos.
Satisfacción Laboral	9. Satisfacción	Cuál es el nivel de satisfacción de los evaluadores con los métodos de trabajo de su líder con los demás.

Fuente: Elaboración propia en base a la información de Salovey, Mayer, Goldman, Turvey, & Palfai (1995), Mendoza Torres & Ortiz Riaga (2006) y Estrategia y Negocios (2019).

5.2. Enfoque y alcance de la investigación

Este estudio tiene un enfoque cuantitativo ya que es secuencial y probatorio a través de la ejecución de una secuencia de fases que se observan en la figura 3. Así mismo, este enfoque es necesario para poder analizar los resultados asociados a estadística descriptiva y pruebas de correlación en Microsoft Excel. “El enfoque cuantitativo utiliza la recolección y el análisis de datos para contestar preguntas de investigación y probar hipótesis previamente hechas, confía en la medición numérica, el conteo y frecuentemente en el uso de estadística para establecer con exactitud patrones de comportamiento en una población” (Hernández, Fernández y Baptista, 2004).

Figura 3. Fases de la investigación cuantitativa.



Fuente: Elaboración propia en base a la información de Hernández, Fernández y Baptista (2004).

5.3. Tipo de Investigación

Siguiendo la metodología de Hernández, Fernández y Baptista (2004), hay estudios exploratorios, descriptivos, correlacionales y explicativos. Este es un estudio descriptivo de enfoque cuantitativo pues se recolectarán datos o componentes sobre diferentes aspectos del personal de la organización a estudiar y se realizará un análisis y medición de estos. Su alcance es descriptivo teniendo en cuenta que tiene como finalidad mostrar ángulos o dimensiones de un fenómeno, suceso o situación, basado en la recopilación y análisis de información de las variables o conceptos objeto del estudio. “La investigación descriptiva busca especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice” (Hernández, Fernández y Baptista, 2004). Los estudios descriptivos miden de manera más bien independiente los conceptos o variables a los que se refieren y se centran en medir con la mayor precisión posible (Hernandez, Fernandez, & Baptista, 2014).

5.4. Población y muestra

La población objetivo del estudio corresponde al personal que compone el grupo primario de los puntos de venta de las organizaciones Alkosto y Ktronix, se aplica muestreo probabilístico para el cual se estima el tamaño de la muestra para cada cargo con un margen de error (10%) y un nivel de confianza (90%), los resultados se presentan en la Tabla 5.

Tabla 5. Tamaño de la población y muestra.

CARGO	NUMERO DE PERSONAS	TAMAÑO DE MUESTRA
Administradores punto de venta Alkosto	12	11
Supervisores punto de venta Alkosto	28	21
Coordinadores punto de venta Alkosto	201	51
Supervisores punto de venta Ktronix	5	5
Jefes de Tienda Ktronix	20	16
TOTAL	266	104

Fuente: elaboración propia con información suministrada por Alkosto y Ktronix (2021).

5.5. Procedimientos y técnicas

La recolección de la información se realizó a través de la aplicación de instrumentos de medición de tipo escala, a través del manejo de escala Likert y fueron creados utilizando la herramienta Microsoft Forms teniendo en cuenta las variables objeto del estudio:

- **Inteligencia emocional:** Para evaluar esta variable se utilizará como guía TMMS-24 está basada en Trait Meta-Mood Scale (TMMS) del grupo de investigación de Salovey y Mayer.
- **Liderazgo transformacional y satisfacción:** Para evaluar estas variables se utilizará como guía el Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ-5X) el cual mide el modelo de liderazgo total a través de la aplicación de 45 ítems.

Para el análisis de la información se consolidará una base de datos con la información de todas las variables y se realizará el análisis estadístico a través del siguiente programa computacional:

- **Microsoft Excel:** Módulos de estadística descriptiva y pruebas de correlación.

Posteriormente se realizará el análisis descriptivo de las variables del estudio, aplicando los análisis inferenciales y adicionales con respecto a las dos hipótesis planteadas, se elaborará el reporte incluyendo las conclusiones de los resultados obtenidos. Finalmente, de acuerdo al desempeño de las variables se formulará un modelo de gestión interrelacionando los componentes de la satisfacción laboral, inteligencia emocional y liderazgo transformacional.

6. Trabajo de campo

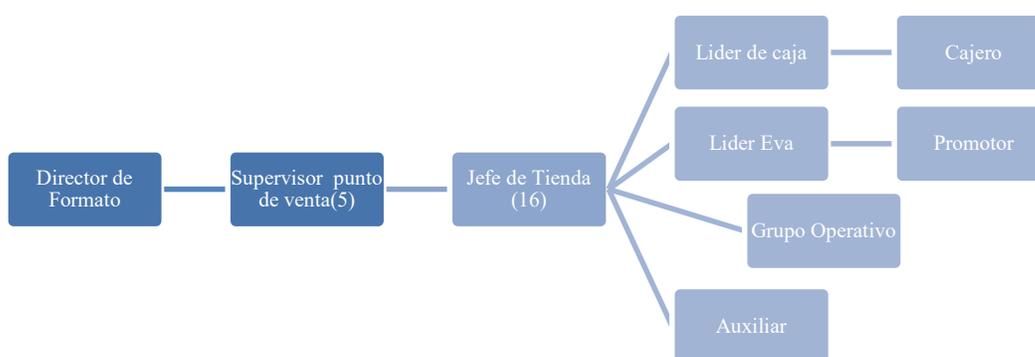
6.1. Estructura y población participe del proceso de diagnóstico

El levantamiento de la información se realizó a través de la aplicación de un instrumento en Microsoft Forms durante el periodo comprendido entre diciembre 2021 y enero 2022, en el cual se integraron los instrumentos:

- Inteligencia emocional: TMMS-24.
- Liderazgo transformacional: MLQ-5X.

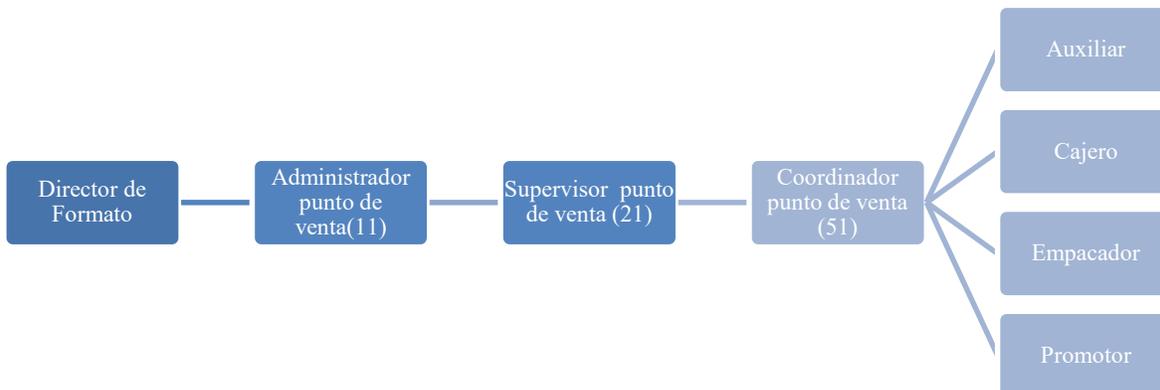
Para el estudio participan (29) puntos de venta pertenecientes a las dos unidades de negocio Alkosto (12) y Ktronix (17), sin embargo, debemos tener en cuenta que pertenecen al mismo grupo empresarial, por lo cual el diagnóstico y modelo propuesto será de aplicación general, el foco de la población esta centralizado en los grupos primarios de decisión de los puntos de venta, a continuación, se relacionan el número de participantes por cargo y las relaciones que tienen con otros cargos de acuerdo con el organigrama:

Figura 4. Organigrama punto de venta Ktronix.



Fuente: elaboración Propia (2022).

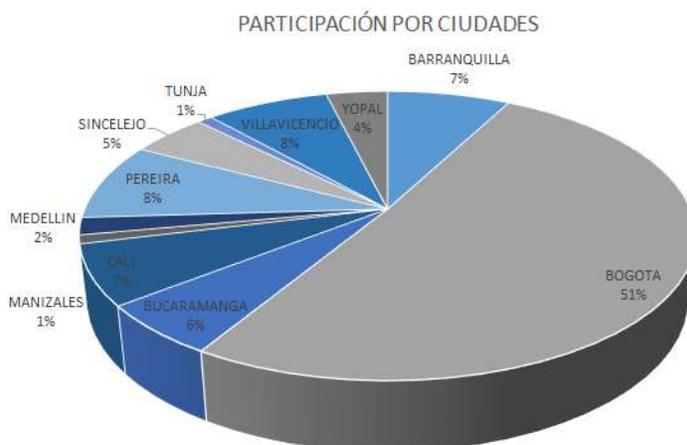
Figura 5. Organigrama punto de venta Alkosto.



Fuente: elaboración Propia (2022).

Como introducción se presentan datos para caracterizar la población objeto de estudio partiendo del desarrollo de las 104 encuestas con participación del personal de Alkosto (83) y Ktronix (21):

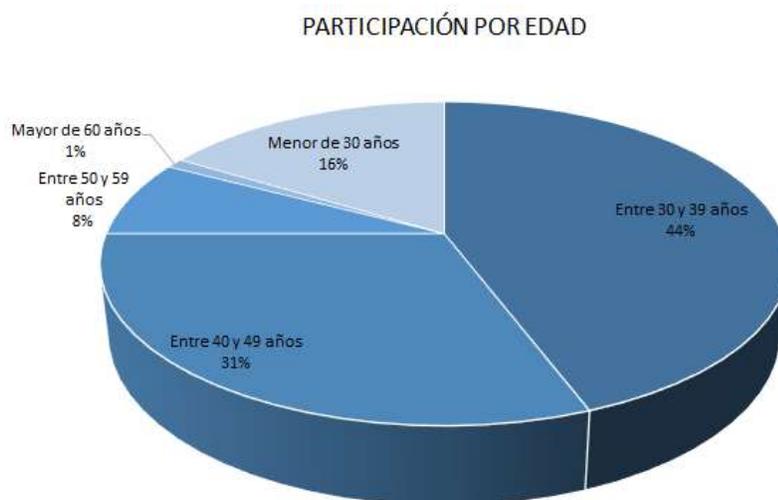
Figura 6. Participación por ciudades.



Fuente: elaboración Propia (2022).

Teniendo en cuenta que en Bogotá y en sus alrededores se encuentran 16 de las 29 tiendas del estudio tenemos la siguiente distribución en el número de participantes: Bogotá (53), Pereira (9), Villavicencio (8), Barranquilla (8) y Cali (7), Bucaramanga (6), Sincelejo (5), Yopal (4), Medellín (2), Tunja (1) y Manizales (1).

Figura 7. Participación por edad.



Fuente: elaboración propia (2022).

Dentro del estudio de acuerdo con la participación tenemos la siguiente distribución: Entre 30 y 39 años (46), Entre 40 y 49 años (32), Menor de 30 años (17), Entre 50 y 59 años (8), Mayor de 60 años (1). Al clasificar por género tenemos 45 mujeres (43.27%) y 59 hombres (56.73%). Finalmente, por estado civil tenemos 45 Solteros (43.27%), Casados (31.73%), Unión libre (23.08%) y Viudos (1.92%), debemos resaltar que no se incluyó el nivel de escolaridad ya que para todos los cargos objeto del estudio el nivel mínimo de escolaridad es pregrado.

6.2. Procesamiento estadístico de datos y análisis de resultados

Para las calificaciones obtenidas a través del instrumento utilizado para el diagnóstico debemos tener en cuenta los siguientes lineamientos:

- Liderazgo transformacional, se maneja una calificación de 1 a 5 donde de acuerdo con los componentes debemos tener en cuenta:
 - Componentes de Liderazgo Transformacional, Liderazgo Transaccional y Resultado de los líderes, el mejor desempeño o percepción estaría dado por la calificación de 5.
 - Componente de Liderazgo Pasivo-Evitador teniendo en cuenta que es algo que se desea evitar, el mejor desempeño o percepción estaría dado por la calificación de 1.
- Inteligencia emocional, se maneja una calificación de acuerdo con el componente y el género donde debemos tener en cuenta la Tabla 6:

Tabla 6. Calificación inteligencia emocional.

Factor	Hombres	Mujeres
Atención	Debe mejorar su atención presta poca atención < 21	Debe mejorar su atención presta poca atención < 24
	Adecuada atención 22 a 32	Adecuada atención 25 a 35
	Debe mejorar su atención presta demasiada atención >33	Debe mejorar su atención presta demasiada atención >36
Comprensión	Debe mejorar su comprensión < 21	Debe mejorar su comprensión < 23
	Adecuada comprensión 26 a 35	Adecuada comprensión 24 a 34
	Excelente comprensión >36	Excelente comprensión >35
Reparación	Debe mejorar su regulación <23	Debe mejorar su regulación <23
	Adecuada regulación 24 a 35	Adecuada regulación 24 a 34
	Excelente regulación >36	Excelente regulación >35

Fuente: elaboración propia con información TMMS-24 (2022).

A continuación, se presenta el consolidado de estadísticos descriptivos obtenidos mediante Microsoft Excel para los componentes en Tabla 7 y los resultados asociados a cada uno de los cargos en Tabla 8, los cuales sirven como punto de partida del análisis inicial.

Tabla 7. Consolidados estadísticos descriptivos por componente.

Análisis	Liderazgo transformacional	Liderazgo transaccional	Liderazgo pasivo-evitador	Resultado de los líderes	Atención	Claridad	Reparación
Media	4.30	3.74	1.72	4.25	22.03	31.88	33.01
Error típico	0.07	0.07	0.07	0.08	0.69	0.62	0.63
Mediana	4.60	3.69	1.50	4.53	21.50	33.00	34.00
Moda	5.00	3.50	1.13	5.00	22.00	32.00	40.00
Desviación estándar	0.76	0.70	0.73	0.86	7.05	6.32	6.45
Varianza de la muestra	0.58	0.48	0.53	0.73	49.66	39.99	41.62
Curtosis	2.56	-0.44	1.39	1.08	0.44	-0.03	1.17
Coefficiente de asimetría	-1.64	-0.09	1.37	-1.33	0.13	-0.72	-1.04
Rango	3.70	2.88	3.00	3.36	40.00	26.00	32.00
Mínimo	1.30	2.13	1.00	1.64	0.00	14.00	8.00
Máximo	5.00	5.00	4.00	5.00	40.00	40.00	40.00
Suma	447.65	389.00	179.13	442.17	2291.00	3315.00	3433.00
Cuenta	104.00	104.00	104.00	104.00	104.00	104.00	104.00
Nivel de confianza (90.0%)	0.12	0.11	0.12	0.14	1.15	1.03	1.05

Fuente: elaboración Propia (2022).

Tabla 8. Consolidado de resultados por cargos.

PROMEDIO CALIFICACIÓN							
Cargo	Liderazgo transformacional	Liderazgo transaccional	Liderazgo pasivo-evitador	Resultado de los líderes	Atención	Claridad	Reparación
Administrador punto de venta Alkosto	4.52	3.74	1.26	4.62	19.45	37.45	36.18
Coordinador punto de venta Alkosto	4.31	3.73	1.81	4.19	21.43	30.61	32.29
Jefe de tienda Ktronix	4.40	3.71	1.64	4.44	22.56	30.75	31.44
Supervisor punto de venta Alkosto	4.04	3.72	1.87	3.99	24.09	32.91	33.95

Supervisor punto de venta Ktronix	4.69	4.13	1.41	4.70	23.25	31.50	34.50
Total general	4.30	3.74	1.72	4.25	22.03	31.88	33.01

Fuente: elaboración Propia (2022).

De acuerdo con los resultados para cada uno de los elementos podemos afirmar:

- **Liderazgo transformacional:** mejor percepción por parte del Supervisor punto de venta Ktronix (4.69), y la menor percepción del Supervisor punto de venta Alkosto (4.04), sin embargo, el coeficiente de asimetría (-1.64) nos indica mayor concentración de los datos por debajo de la media (4.3), al profundizar en los componentes tenemos que los de menor desempeño son la estimulación intelectual (4.09) y la consideración individual (4.14), por lo cual se debe fortalecer la estimulación de la innovación y creatividad por parte de los seguidores y se debe fortalecer el rol de mentor o guía en su crecimiento.
- **Liderazgo transaccional:** la mejor percepción por parte del Supervisor punto de venta Ktronix (4.13) y la menor percepción el jefe de tienda Ktronix (3.71), sin embargo, el coeficiente de asimetría (-0.09) nos indica mayor concentración de los datos hacia la media (3.74), al profundizar en los componentes tenemos que el de menor desempeño es dirección por excepción activa (3.26), por lo cual se deben fortalecer los controles para identificar las desviaciones de manera más oportuna para poder implementar acciones de corrección.
- **Liderazgo pasivo- evitador:** la mejor percepción por parte del Administrador punto de venta Alkosto (1.26) y la menor percepción por parte del Coordinador punto de venta Alkosto (1.81), el coeficiente de asimetría (1.37) nos indica mayor concentración de los datos por encima de la media (1.72), al profundizar en los

componentes tenemos que el de menor desempeño es dirección por excepción pasivo (2.0), por lo cual se deben tomar medidas para solucionar los problemas de forma permanente y no temporal.

- **Resultados de los líderes:** la mejor percepción la tiene el Supervisor punto de venta Ktronix (4.7) y la peor percepción por parte del Supervisor punto de venta Alkosto (3.99), el coeficiente a asimetría (-1.33) nos indica mayor concentración de los datos por debajo de la media (4.25), al profundizar en los componentes tenemos que el de menor desempeño es esfuerzo adicional (4.03), por lo cual se debe fortalecer la influencia de los líderes sobre sus seguidores para que hagan más de lo que se espera.

Teniendo en cuenta que en el análisis de la inteligencia emocional incide el género debemos tener en los siguientes resultados:

Tabla 9. Resultados inteligencia emocional por género.

PROMEDIO CALIFICACIÓN			
Genero	Atención	Claridad	Reparación
Femenino	20.20	31.02	33.07
Masculino	23.42	32.53	32.97
Total general	22.03	31.88	33.01

Fuente: elaboración Propia

De acuerdo con los resultados para cada uno de los componentes podemos afirmar:

- Atención:
 - Hombres: Con una calificación de 23.42 se encuentra en la escala $22 < \text{Atención} < 32$ (Adecuada).

-
- Mujeres: Con una calificación de 20.20 se encuentra en la escala Atención<24 (Presta poca atención), se puede mejorar al siguiente nivel.
 - Claridad:
 - Hombres: Con una calificación de 32.53 se encuentra en la escala 26<Claridad<35 (Adecuada), se puede mejorar al siguiente nivel.
 - Mujeres: Con una calificación de 31.01 se encuentra en la escala 24<Claridad<34 (Adecuada), se puede mejorar al siguiente nivel.
 - Reparación:
 - Hombres: Con una calificación de 32.97 se encuentra en la escala 24<Reparación<35 (Adecuada), se puede mejorar al siguiente nivel.
 - Mujeres: Con una calificación de 33.07 se encuentra en la escala 24<Reparación<34 (Adecuada), se puede mejorar al siguiente nivel.

Con la primera parte del análisis, se establece que hay oportunidad de mejora en el liderazgo transformacional y los componentes de la inteligencia emocional.

En la segunda parte del análisis se espera verificar si es posible establecer relación de los dos componentes anteriores y la satisfacción laboral, a través del análisis de correlación de Pearson obtenido mediante Microsoft Excel entre los distintos componentes.

Para el análisis de las correlaciones debemos tener en cuenta las siguientes magnitudes:

Tabla 10. Magnitud correlación de Pearson.

VALOR DEL COEFICIENTE	MAGNITUD
De 0.0 a +/- 0.2	Baja
+/- 0.2 a +/- 0.4	Moderada
+/- 0.4 a +/- 0.6	Sustancial
+/- 0.6 a +/- 0.8	Alta
+/- 0.8 a +/- 1	Muy Alta

Fuente: elaboración Propia (2022).

Al observar la correlación entre el resultado de los líderes y los estilos de liderazgo tenemos los siguientes resultados:

Tabla 11. Correlación entre resultado de los líderes y estilos de liderazgo.

Variables	Liderazgo transformacional	Liderazgo transaccional	Liderazgo pasivo-avoidante
Resultados de los líderes	0.85	0.57	-0.70

Fuente: elaboración Propia (2022).

De acuerdo con el análisis tenemos liderazgo transformacional 0.85 (muy alta), liderazgo transaccional 0.57 (sustancial) y con efecto inverso tenemos al liderazgo pasivo evitador -0.7 (alta).

Al observar la correlación entre el desempeño general y los componentes de resultado de los líderes tenemos los siguientes resultados:

Tabla 12. Correlación componentes resultados de los líderes

Variables	Satisfacción	Efectivo	Esfuerzo adicional
Esfuerzo adicional			
Satisfacción			0.777
Efectivo	0.888		0.764
Resultados de los líderes	0.952	0.938	0.913

Fuente: elaboración Propia (2022).

De acuerdo con el análisis tenemos satisfacción 0.952 (muy alta), efectivo 0.938 (muy alta) y esfuerzo adicional 0.913 (muy alta).

Al observar la correlación entre la satisfacción y los componentes de la inteligencia emocional tenemos los siguientes resultados:

Tabla 13. Correlación entre satisfacción y componentes de inteligencia emocional

Variabes	Claridad	Reparación	Atención
Satisfacción	0.30	0.19	-0.16

Fuente: elaboración Propia (2022).

De acuerdo con el análisis tenemos claridad 0.3 (moderada), reparación 0.19 (baja) y con efecto negativo tenemos atención -0.16 (baja).

Al observar la correlación entre la satisfacción y los componentes de liderazgo transformacional tenemos los siguientes resultados:

Tabla 14. Correlación entre satisfacción y componentes del liderazgo transformacional.

Variabes	Influencia idealizada atribuido	Consideración individual	Motivación inspiracional	Estimulación intelectual	Influencia idealizada conducta
Satisfacción	0.81	0.78	0.75	0.70	0.69

Fuente: elaboración Propia (2022).

De acuerdo con el análisis tenemos influencia idealizada atribuida 0.81 (muy alta), consideración individual 0.78 (alta), motivación inspiracional 0.75 (alta), estimulación intelectual 0.7 (alta) e influencia idealizada conducta 0.69 (alta).

Al observar la correlación entre los componentes de inteligencia emocional y los componentes de liderazgo tenemos los siguientes resultados:

Tabla 15. Correlación entre componentes de inteligencia emocional y componentes del liderazgo transformacional

Variables	Influencia idealizada conducta	Influencia idealizada atribuido	Motivación inspiracional	Estimulación intelectual	Consideración individual
Atención	-0.11	-0.18	-0.19	-0.05	-0.04
Claridad	0.36	0.29	0.29	0.34	0.29
Reparación	0.13	0.10	0.12	0.21	0.16

Fuente: elaboración Propia (2022).

De acuerdo con el análisis tenemos que para la atención con efecto inverso motivación inspiracional -0.19 (baja), influencia idealizada atribuido -0.18 (baja), influencia idealizada conducta -0.11 (baja), estimulación intelectual -0.05 (baja) y consideración individual -0.04 (baja). Para la claridad tenemos influencia idealizada conducta 0.36 (moderada), estimulación intelectual 0.34 (moderada), la influencia idealizada atribuido, motivación inspiracional y consideración individual con la misma calificación 0.29 (moderada). Finalmente, para la reparación tenemos la estimulación intelectual 0.21 (moderada), consideración individual 0.16 (baja), influencia idealizada conducta 0.13 (baja), motivación inspiracional 0.12 (baja) y la influencia idealizada atribuido 0.1 (baja).

Con la segunda parte del análisis queda demostrado que, si se pueden establecer relaciones entre la satisfacción y la inteligencia emocional, realizando foco por orden de relevancia sobre los componentes de claridad (moderada) y reparación (baja). Por otra parte, también se demuestra la relación entre la satisfacción y los componentes del liderazgo transformacional, teniendo en cuenta la relación con todos los componentes por encima de (alta), pero realizando especialmente foco sobre influencia idealizada atribuida (muy alta), consideración individual (alta) y motivación inspiracional (alta). Además, también se demuestra que la claridad y reparación tienen relación positiva con todos los componentes del liderazgo

transformacional, siendo más representativo la claridad (moderada) y continuando en orden de importancia con la reparación (baja), para el caso de la atención (baja) con efecto inverso para todos los componentes.

7. Discusión de resultados

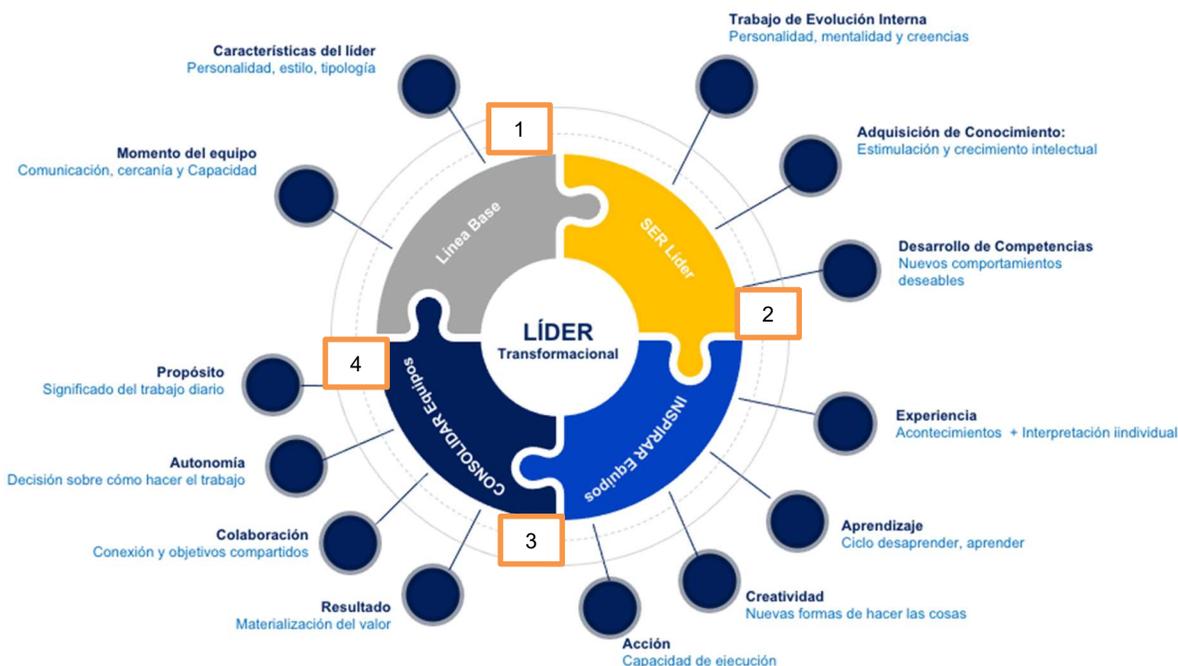
7.1. Propuesta de un modelo para la intervención y desarrollo de habilidades de liderazgo transformacional e inteligencia emocional

De acuerdo con los resultados obtenidos con la aplicación de los instrumentos y relacionando los postulados teóricos obtenidos del material académico consultado, a continuación, se desarrollarán los elementos propuestos para un modelo de gestión para la satisfacción laboral a partir del desarrollo de habilidades de liderazgo transformacional e inteligencia emocional en los líderes de Alkosto y Ktronix.

7.2. Descripción del modelo y sus etapas

El modelo que se propone a continuación tiene el objetivo de servir como herramienta de gestión y desarrollo de los líderes de Alkosto y Ktronix, incluyendo elementos como: desarrollo del estilo de liderazgo, desarrollo de habilidades para la gestión de equipos y el desarrollo de habilidades para propiciar entornos laborales de colaboración, factores importantes para mejorar la satisfacción laboral de los colaboradores. El ciclo de vida propuesto para este modelo incluye 4 etapas que, al ser desarrolladas desde cada una de sus variables, se espera impacten de manera positiva la satisfacción laboral de los colaboradores.

Figura 8. Etapas y variables del Modelo para el desarrollo de líderes transformacionales.



Fuente: elaboración Propia (2022).

Como es posible observar en la Figura 2, este modelo se acerca a la simulación de un ciclo de vida continuo, esto es, un modelo que no necesariamente se desarrolla de manera secuencial, sino que propende por un ciclo orgánico en función de la mejora continua; esto, buscando que el resultado de su desarrollo y revisión continua se puedan líderes transformacionales, capaces de desarrollar sus habilidades como individuos, para inspirar a los equipos de trabajo apuntando a alcanzar su consolidación.

La primera de las etapas del modelo consiste en definir la **LÍNEA BASE**, que no se trata más que de definir el estado actual de un líder y su equipo de trabajo, esto es, entender cuál es la percepción general del líder frente al equipo y viceversa, identificando aquellos componentes susceptibles de mejora o las áreas de aprovechamiento para el potencial de desarrollo del líder estableciendo objetivos claros para desarrollar en la siguiente etapa (Acosta Alvarez, 2004). Definir una línea base requiere integrar un análisis completo de las dimensiones

y motivaciones personales del líder como individuo, así como la percepción proveniente de la experiencia de las personas que componen el entorno laboral de dicho líder.

Dentro de esta etapa se pretende identificar cuáles son las preferencias del líder a la hora de:

- Alcanzar los resultados individuales, de equipo y organizacionales.
- Desarrollar el talento y capacidad en su equipo de trabajo.
- Articular y transmitir su visión en coherencia con la visión de organización.
- Inspirar para la autonomía y la toma de decisiones estratégicas.

De la misma manera, es importante que lo que se ha denominado como “Línea base” permita identificar en el líder su “ADN” o “carta de navegación personal” entendiendo su mundo interior, que se compone de su sistema de valores y creencias, puesto que de éstas depende en gran medida la disposición de un líder para iniciar su propia transformación.

Una vez se ha establecido la línea base y se han trazado los objetivos a trabajar, el modelo propone su **segunda etapa**, en la que el líder inicia un proceso de desarrollo individual, enfocándose en la exploración de su estilo, el entendimiento de sus estructuras de aprendizaje, desempeño y expresión externa de su personalidad de cara al liderazgo, hasta trabajar de manera articulada aquellos componentes de su personalidad que influyen sobre su forma de **SER LÍDER** y acercarse a los equipos de trabajo para influir en ellos, en este caso, enfocándonos en el desarrollo de entornos que favorezcan una satisfacción la percepción positiva en cuanto a su satisfacción laboral (Contreras F, Barbosa D, Juárez F, & Uribe A, 2010).

Esta segunda etapa tiene un objetivo concreto y es el de lograr la transformación de la consciencia del líder, esto entendiendo que ningún esfuerzo de cambio y/o desarrollo puede ser sostenible si los individuos no son capaces de reformular sus experiencias y los paradigmas mentales con las que las han experimentado (Cuevas, Liderazgo Quantico, 2016).

De acuerdo a Meg Wheatley (2006) un mundo interconectado y caótico requiere de líderes capaces de dar sentido al caos y actuar asertivamente en un mundo de actividad interconectada, es por tanto necesario que se transformen de manera radical las formas en que las personas (líderes) fueron enseñados interpretar el entorno que los rodea, puesto que los principios de razonamiento, comprensión y pensamiento no son suficientes para la toma asertiva de decisiones, mucho menos para influir en el desarrollo de las personas. El mundo en el que se desempeñan los líderes es un mundo que requiere un nivel de consciencia del ser mucho más elevado y profundo (Wheatley, 2006).

Es así como este modelo considera los conceptos de los autores como base para resaltar el sentido que tiene identificar las acciones de los líderes como una suma de su pensamiento, su intención y su enfoque hacia las personas (Cuevas, Liderazgo Quantico, 2016). El líder transformacional cuenta con una característica importante y es la amplia consciencia que tiene de sí mismo y el impacto de sus acciones en los demás, por lo cual este modelo considera que para que un líder genere cambios reales en su entorno, debe mirar en su interior, reconociendo cómo se ha constituido desde la cultura que lo rodea, las experiencias que ha tenido y las creencias en las que ha desarrollado su personalidad.

Es aquí donde la consciencia mental y emocional del líder debe manifestarse en todas y cada una de sus acciones, pues será el ejemplo y la propia experiencia lo que influya

mayormente e inspire a los equipos que lidera, entre más se conozca un líder mayor oportunidad es la que tiene de conocer a los demás para influir en ellos y acompañarlos en su desarrollo.

Ahora bien, se considera que en la medida en la que líder va ampliando su conciencia es capaz de discernir de manera autónoma hacia dónde orientar sus competencias tanto técnicas como blandas, además de saber orientarse con mayor precisión en cuanto al material que puede nutrir su cognición y consolidar sus conocimientos. Es en esta etapa donde el líder a través de su propio autoconocimiento comprende cómo su propio desarrollo impacta el de su equipo y de esta manera puede entender como capitalizar las experiencias que vive en el ejercicio de su liderazgo para acercarse más al modelo del líder transformacional.

La tercera etapa de este modelo se enfoca en la puesta en marcha de dichas habilidades por parte del líder de cara a sus actividades diarias y a la interacción con su equipo de trabajo, esto es, la manera en la que puede **INSPIRAR EQUIPOS**, a través del ejercicio y expresión de sus habilidades de liderazgo. Se espera que dicha manifestación de la forma de liderar, este directamente ligada al desarrollo y fortalecimiento paralelo de las habilidades individuales del líder, entendiendo que en la medida en que estas se desarrollan y fortalecen, la influencia e inspiración que el líder puede tener sobre su equipo de trabajo incrementa (Azollini & Perez, 2013).

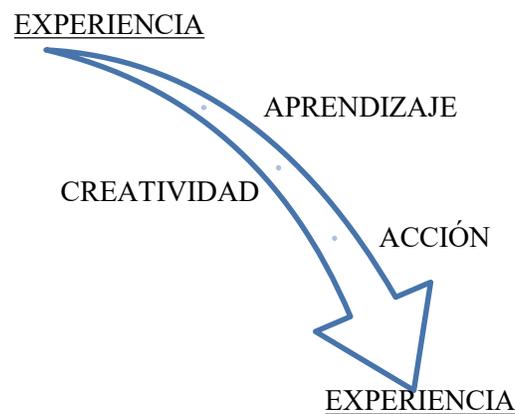
En esta etapa el líder tendrá la oportunidad de aplicar diferentes técnicas y herramientas que tenga a disposición y que ha construido e interiorizado desde su propio desarrollo y crecimiento personal. Dentro de este modelo se propone que se el líder pueda enfocarse en bloques particulares del desarrollo para el equipo de acuerdo con el momento en el que éste se encuentre.

Este modelo considera la fase de inspiración de los equipos como un elemento que apunta al mecanismo interior más que a la mera motivación, puesto que puede llegar a confundirse. En tanto que la motivación es vista como un elemento que se desarrolla a partir de un motivo típicamente exterior a la persona, en este caso al equipo y al líder, la motivación se presenta como un conductor de acciones para alcanzar una meta deseada; por su parte la inspiración se aborda en este modelo desde la ignición de un mecanismo personal interior, un conductor de acciones que no necesariamente buscan alcanzar algo, sino que impulsa en cualquier situación a una persona o equipo a sentirse productivo y con un mayor nivel de excitación, es la inspiración entonces lo que nutre el propósito del equipo, de sus individuos y por su puesto del líder (Weisinger, 2001)

Este modelo no pretende excluir ninguna de las dos, al contrario, considera que ambas son necesarias y complementarias para lograr movimientos importantes en la madurez del equipo, la inspiración como fuente de impulso y sostenimiento y la motivación como el activador de las acciones.

Se entiende que dicho desarrollo toma tiempo y práctica, se requiere del compromiso tanto del equipo como del líder para iniciar el camino de desarrollo, ahora bien, considerando que una de las practicas más valiosas de un líder transformacional es la capacidad de acompañar a otros a alcanzar sus objetivos y en su desarrollo como persona, el modelo propone que el líder pueda acompañar el desarrollo de su equipo fomentando prácticas en 4 dimensiones a saber:

Figura 9. Dimensiones para fomentar la inspiración en los equipos de trabajo



Fuente: tomada del libro *Liderazgo Cuántico* (Cuevas, 2016).

La experiencia como primera dimensión se refiere a cómo una persona vivencia su día a día en un equipo, a partir de su historia y contexto, puesto que son éstas las que han conformado sus estructuras de personalidad, mediando en su manera de sentir, pensar y actuar.

La segunda dimensión, el aprendizaje: Invita al líder y a su equipo a desarrollar una reflexión profunda de sus limitaciones más importantes, haciendo una evaluación de su estado actual e identificando las brechas existentes entre ese estado actual y el deseado.

En la tercera dimensión que es la creatividad, el foco está en la aplicación de técnicas que facilitan al líder y a su equipo proponer acciones innovadoras para abordar las brechas identificadas, principalmente poniendo el foco en trascender sus formas actuales de hacer las cosas.

En la cuarta dimensión, la acción: El líder influye en el equipo para movilizar las acciones planteadas en la dimensión anterior, esto es, dar curso de ejecución a las iniciativas que se han propuesto, trazando resultados tangibles para el equipo y para la organización.

Esta etapa es probablemente junto a la siguiente la que más tome tiempo en consolidarse, pues más que un momento particular se propone como un ciclo continuo en las distintas etapas de

madurez del equipo, su avance y consolidación dependerán de la capacidad que tenga el líder para trabajar en sí mismo y de esta manera impulsar un reflejo de ese trabajo y desarrollo en su equipo.

El objetivo de **la cuarta** y última etapa de este modelo se orienta a **CONSOLIDAR EQUIPOS**, presentándose como una etapa en la que se pueden evidenciar como impacta el estilo transformacional de liderazgo en las dinámicas del equipo de trabajo y su capacidad para lograr resultados. De tal manera que, en esta etapa será posible identificar qué tanta capacidad tiene el líder junto a su equipo de trabajo de adoptar estrategias para alinear el curso y las acciones para evidenciar la contribución como equipo hacia la organización, por lo cual es en esta etapa en la que se podría evidenciar el impacto que el estilo de liderazgo tiene en la satisfacción laboral de los colaboradores (Contreras & Barbosa, 2013).

Se ha mencionado previamente que un entorno diseñado con los estímulos adecuados influye de manera positiva en la satisfacción laboral (Jernigan & Beggs, 2010), entre otros factores un estímulo del entorno tiene que ver con como el líder trabaja en fortalecer la cohesión de su equipo de trabajo, cuando el líder logra comprender profundamente el contexto organizacional en el que su equipo se mueve, le es más fácil generar las estrategias apropiadas que conduzcan a las relaciones deseadas que impacten en las dinámicas de la organización, trascendiendo al equipo y como resultado mejorando la satisfacción laboral de las personas.

Es así como, este modelo plantea que un líder ha construido una cohesión de equipo cuando (Carless & Paola, 2000)

1. El líder y su equipo saben generar espacios de seguridad psicológica, en los que se propician conversaciones sinceras y transparentes para el crecimiento
2. Él y su equipo son capaces de impulsar cambios significativos en las dinámicas habituales de la organización

3. El equipo con su guía es capaz de resolver problemas de manera exitosa, marcando ritmos eficaces y replicables
4. Alcanzan sus resultados con relativa facilidad e incluso sobrepasan los mismos, trazando un camino de amplio crecimiento.
5. Son capaces de transmitir a otros equipos prácticas, herramientas y nuevo conocimiento que favorezca el desarrollo de habilidades.

7.3. Variables aplicables al modelo

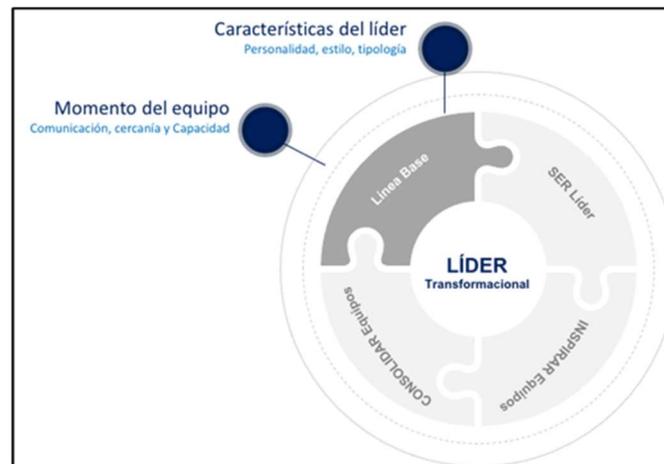
Las etapas descritas anteriormente se componen de la aplicación de distintas variables, que se espera se tomen en cuenta en su totalidad, esperando que el conjunto arroje resultados de desarrollo positivos tanto para los líderes de la organización como para los equipos de trabajo.

Como se describe anteriormente la etapa **LÍNEA BASE**, hace referencia al momento de identificación de la situación actual del líder y el equipo de trabajo.

Dentro de esta etapa se contempla la ejecución de un corto diagnóstico sobre 2 componentes clave: El líder como individuo y el equipo como unidad.

A continuación, se describen las variables contenidas en cada etapa, indicando su función y la importancia de ser ejecutada como componente básico para el funcionamiento óptimo del modelo propuesto.

Figura 10. Primera etapa Línea Base.



Fuente: elaboración Propia (2022).

7.3.1. Características individuales del líder (Personalidad, estilo, tipología):

Para identificar las características personales del líder, este modelo sugiere la aplicación de un instrumento de fácil aplicación, que ofrezca una mirada completa sobre las características deseadas a desarrollar en un líder transformacional. Esta evaluación puede ser conducida a través de múltiples instrumentos tipo test que han sido desarrollados por diversos autores, sin embargo, dentro de este ejercicio se sugiere la elaboración de una sencilla prueba tipo 360°, con escala de medición tipo Likert.

Se sugiere que esta prueba cuente con una autoevaluación (el líder evaluándose a sí mismo) la evaluación de algunos de sus pares y líderes directos, sumada a la evaluación de algunos (o todos) los miembros de su equipo de trabajo. Para este modelo se sugiere que sean medibles, las siguientes características abstraídas del modelo de liderazgo transformacional propuesto por Bass (1985):

Figura 11. Características diagnósticas

EMPODERAMIENTO	En sus acciones es posible evidenciar su habilidad para producir deseados. Logra desarrollar en sus equipos de trabajo la capacidad de organización, gestión de tiempos y orientación a resultados, otorgando la confianza en la capacidad del equipo para alcanzar metas significativas
VOCACIÓN DE SERVICIO	Demuestra un interés genuino por el bienestar de los demás, ejecutando acciones para apoyarlos en su crecimiento y el alcance de metas personales y profesionales. Utiliza sus fortalezas para acompañar a sus colaboradores a enfrentar desafíos con éxito y desarrollar su potencial.
INFLUENCIA	Su manera de ser auténtica y honesta es un ejemplo que moviliza al equipo, obtiene la confianza y lealtad del los equipos al conectarse empáticamente con cada uno, lo que promueve el desarrollo profesional y personal, en pro de la consecución de los objetivos trazados.
APRENDIZAJE CONTINUO	Se preocupa por desarrollar conciencia de sí mismo, lo que le permite regular asertivamente sus emociones, desarrollar una comunicación cálida y constructiva, construyendo y fortaleciendo sus relaciones desde el crecimiento el aprendizaje colectivo continuo
PROPÓSITO	Su comprensión de las necesidades del equipo y la organización está interconectada con el sentido de propósito. Es capaz de reconocer como conectar este sentido con una misión y visión claras, buscando promover con su ejemplo el actuar en coherencia con sus valores y principios. A su vez, puede construir con su equipo una visión que inspire y motive el propósito de cada uno de los miembros del equipo
INNOVACIÓN	Está abierto a desafiar paradigmas, propios, del equipo y del entorno organizacional. Utilizando la mejora continua y la creatividad, da un enfoque nuevo a los problemas motivando al equipo a encontrar nuevas alternativas de acción. Se atreven a experimentar y reconocer las equivocaciones como lecciones naturales de los cuales aprender y mejorar
COLABORACIÓN	Escucha con curiosidad y humildad, con la intención de comprender la situación e identificar el potencial, evita imponer sus ideas promoviendo y habilitando ambientes de co-creación y colaboración, alineando los objetivos individuales con los colectivos

Fuente: elaboración propia a partir de las características del líder transformador propuestas por Bass (1985).

Al final se espera que el ejercicio arroje como resultado un “termómetro” en el que es posible observar qué tan cerca o lejos se encuentra dicho líder de los comportamientos “ideales” y facilite tanto al líder como al departamento encargado, identificar las brechas para trabajar en cada uno de los componentes en la siguiente etapa.

7.3.2. Momento actual del equipo (Comunicación, cercanía y capacidad)

Como se ha mencionado a lo largo de este documento, un liderazgo positivamente ejercido debe tener la capacidad de adaptarse a las necesidades de los individuos que confirman los equipos, a la vez que logra una gestión homogénea del equipo como una unidad. Por lo cual es importante que el líder y el mismo equipo tengan una lectura de sí mismos, una percepción de

los que se podría llamar “estado de madurez” o de desarrollo como equipo. Para este fin, el modelo propone que el momento actual del equipo sea definido de acuerdo con el modelo propuesto por Bruce Tuckman y Mary Ann Jensen (1977).

Figura 12. Modelo de desarrollo de equipos de Bruce Tuckman.



Fuente: libro Scrum (2020).

Este modelo propone que los equipos de trabajo atraviesan por 5 etapas de desarrollo en el cual se constituyen y afianzan las relaciones interpersonales entre sus miembros, así como la articulación de acciones para el alcance de sus metas como equipo. Dichas etapas identificadas como formación, conflicto, normalización, desempeño y disolución tienen un foco en identificar elementos clave para acompañar al equipo en su transición por las diferentes etapas, ayudándoles a madurar en cada una su fuerza de trabajo, colaboración y desarrollo individual y colectivo (Jones, 2019)

Al igual que la variable anterior, se sugiere que esta medición se haga integrando tanto la percepción del líder como la del equipo de trabajo, a través de una encuesta tipo test que integre descriptores alusivos a cada una de las etapas. Un ejemplo de éste es el diagnóstico de madurez de equipo desarrollado por la Cámara de Comercio de Bogotá (Diagnóstico madurez del equipo según Bruce Tuckman, 2016), disponible en su biblioteca digital y que se incluye como anexo de este trabajo.

Esta variable es importante dentro de esta etapa, puesto que dependiendo de la situación actual del equipo y la armonía de sus relaciones es que el líder va a poder entender cómo hacer un mejor uso y acción de sus competencias individuales para desarrollar al equipo y llevarlos al estado deseado en cuanto a armonía y desempeño.

El siguiente paso en esta etapa es llevar a cabo un análisis de los resultados y junto al líder identificar cuáles son los puntos relevantes por abordar, entendiendo como punto relevante los aspectos más urgentes de acuerdo con el momento del equipo y el estado de sus resultados organizacionales. Para este ejercicio se sugiere llevar a cabo una conversación de co-creación en la a la luz del resultado de la variable 2 (momento actual del equipo), el área encargada junto al equipo define cuáles son las características en las que el líder se debe enfocar en mejorar y establecer las acciones necesarias para dicho mejoramiento en la siguiente etapa.

Figura 13. Segunda etapa SER Líder.



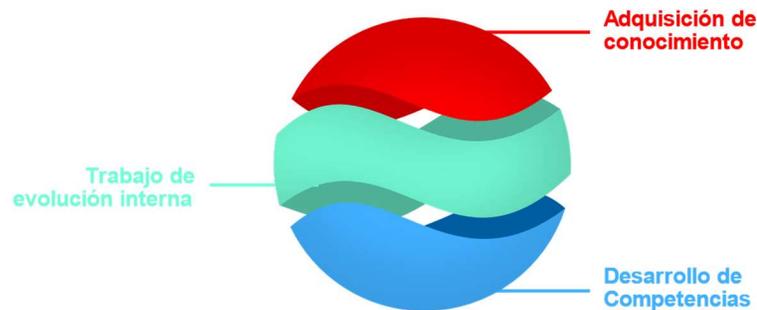
Fuente: elaboración Propia (2022).

En la segunda etapa del modelo, denominada **SER LÍDER**, como su nombre lo indica tiene un importante foco en el desarrollo de su SER, no solamente en cuestión de las competencias requeridas, sino en función de sus características y rasgos de personalidad, así como sus creencias y estructuras de pensamiento, esto es, lo que sería el dominio de la personalidad.

El modelo considera que los elementos anteriormente descritos constituyen el centro de acción de una persona en cualquier rol/capacidad, por tanto, influyen de manera determinante en la manera en la que un líder acciona y se manifiesta con su equipo.

Una vez obtenidos los resultados de la línea base y definidos los puntos focales de desarrollo y acción, el líder deberá contar con lo que denominaríamos su “ruta de transformación” que no es más que un camino de introspección en el que se busca fortalecer sus competencias a través del desarrollo integral de su ser, la ruta contempla el trabajo en tres dimensiones:

Figura 14. Las 3 dimensiones de desarrollo para SER LÍDER.



Fuente: elaboración Propia a partir de los conceptos desarrollados por Cuevas (2016).

Trabajo de Evolución Interna: Se enfoca en el interno del cambio y hace referencia a la realidad interior de un individuo que se compone de sus ámbitos psicológico y espiritual. En esta dimensión los aprendizajes tienen en objetivo de apostar por la transformación profunda del líder, aportando por un cambio de consciencia y de mentalidad. Se encuentran aquí todos los esfuerzos relacionados con experiencias inmersivas voluntarias, en las que el líder puede libre o acompañado llegar a reflexiones profundas sobre las raíces de su forma de pensar, sentir y actuar. Dichas experiencias son de tipo psicoterapéutico y se recomienda que sean acompañadas por un experto.

Adquisición de Conocimiento: Toda aquella información relevante que otorgue modelos cognitivos base para el desarrollo del liderazgo. Bien sea porque nunca ha tenido la oportunidad de conocerla o porque necesita refrescarla o actualizarla. Estarían aquí comprendidos el desarrollo de un programa de formación académico, seminarios de actualización, certificaciones cortas, trainings, programas de lectura accionable, programas de intercambio, entre otros.

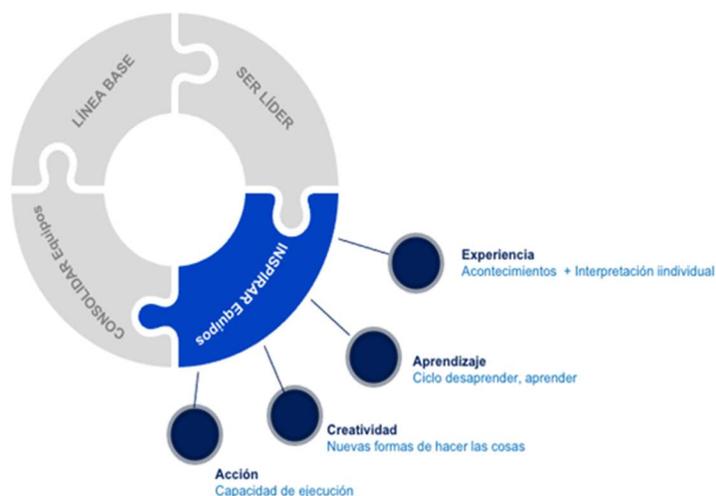
Desarrollo de Competencias: Todos los esfuerzos enfocados al desarrollo de nuevos comportamientos en el líder, buscando reforzar y nutrir sus competencias técnicas como interpersonales. Dentro de esta se contempla la aplicación de estrategias tales como el acompañamiento con un coach o mentor, la exposición a experiencias en las que dichas habilidades deban ser desplegadas, el entrenamiento en ambientes simulados, la exposición parcial o total con expertos, entre otras.

Cada camino de desarrollo es individual y personalizable de acuerdo con las necesidades de cada líder, de su equipo de lo que la organización esté en función de proporcionar. Por tanto, se sugieren las posibles estrategias para el desarrollo de las 3 dimensiones.

La recomendación desde el modelo es iniciar desde el centro y lo que se considera la raíz que es la dimensión de la evolución interna, puesto que, de este centro se nutren las otras dos dimensiones. Cualquier decisión que una persona toma, está mediada por sus creencias más íntimas acerca de la situación y articulada en una estructura de pensamiento particular dadas las experiencias previas, al trabajar las creencias profundas y las estructuras de pensamiento del individuo, se facilita el proceso de apertura al desarrollo y al cambio, por tanto, será más probable que tenga una orientación más profunda y asertiva a la hora de elegir cómo desarrollar sus habilidades y procesar el conocimiento.

Es importante destacar que cualquier plan adaptado debe apuntar al desarrollo integral de cada uno de los componentes, si bien, es posible que de acuerdo con las necesidades de cada líder una dimensión pueda tener más representación que otra; sin embargo, no se recomienda descuidar o posponer el desarrollo parcial o focalizado de todas y cada una de las dimensiones.

Figura 15. Tercera etapa INSPIRAR Equipos.



Fuente: elaboración Propia (2022).

En la tercera etapa del modelo **INSPIRAR EQUIPOS**, es donde se integra activamente el objeto de influencia del líder, su equipo, en etapas anteriores el equipo ha sido objeto de evaluación, sin embargo, no se ha tratado como elemento activo del modelo. Es aquí en donde líder y equipo conforman un sistema de necesaria activación mutua.

Puesto que se considera dentro de este modelo, que el objetivo de desarrollar habilidades para el liderazgo transformacional completa su objetivo, cuándo un grupo de personas con objetivos comunes se beneficia de dicho desarrollo y puede utilizarlo como una fuente de impulso para el suyo propio.

Esta etapa del modelo propone movilizar la inspiración de los equipos a través del cultivo y ejercicio de 4 variables, cada una de ellas incorporando algunas técnicas y herramientas para su adecuado aprovechamiento:

La primera variable por trabajar es la Experiencia: esta se refiere la impronta que deja en una persona las vivencias y situaciones que se presentan en su vida, esta huella se queda como parte importante de la personalidad, que impacta su forma de sentir, pensar y actuar. La

experiencia que cada individuo vive como equipo y con su líder es fundamental, puesto que es el terreno con el que el líder cuenta para cultivar o no una habilidad sea cual fuere dentro del campo personal como laboral, permitiendo identificar barreras, creencias arraigadas que puedan o no facilitarle al líder y a su equipo alcanzar su máximo potencial.

Se entiende entonces la experiencia a nivel de individuo, personal e intransferible, siendo la oportunidad del líder para ejercer su escucha activa, con la atención puesta en el colaborador, consiste en acompañar la exploración de sus propias experiencias, tratando en lo posible de alejarse de emitir juicios de valor (bueno o malo) sobre las mismas. Para el líder es un ejercicio también de auto escucha, pues se entiende que, al escuchar a los individuos de su equipo, puede también tener la oportunidad de escucharse a sí mismo.

Entendiendo la experiencia como un hecho interpretable desde la individualidad de cada miembro del equipo y del mismo líder, se propone el uso de herramientas que el equipo pueda utilizar para diluir los calificativos como buenos o malos y enfocarse en abstraer de cada experiencia su máximo aprendizaje que pueda traer dicha experiencia, para explorar estas variables el modelo propone generar un ejercicio proveniente de la filosofía de ejecución *agile* llamado retrospectiva.

“La retrospectiva es una reunión especial donde el equipo participa después de completar un incremento de trabajo para inspeccionar y adaptar sus métodos y trabajo en equipo. Las retrospectivas permiten el aprendizaje de todo el equipo, actúan catalizadores para el cambio y generan acción” (Derby & Larsen, 2006)

Este ejercicio permite a la persona expresar su propia vivencia en el marco de una experiencia común, además de ser escuchada tanto por el líder como por los diferentes

interlocutores de su equipo, lo que le puede ayudar a integrar otras perspectivas. Esta ceremonia de equipo se desarrolla en 3 pasos.

1. Definir la experiencia común sobre la que se va a reflexionar: Definir la experiencia ayuda a concentrar el objetivo, facilita tanto al líder como al equipo un foco concreto de concentración, permitiendo que no se diluya lo que es importante rescatar de dicha experiencia
2. Convocar un tiempo y lugar para realizar el ejercicio: Dado que se trata de un ejercicio de feedback transparente, es necesario tener en cuenta el ambiente en el que se desarrolla y la disposición de las personas para hacerlo
3. Realizar el ejercicio: Par este paso el modelo sugiere el uso de una plantilla con preguntas simples, al ser una invitación a responder preguntas ayuda a que los participantes participen de manera más activa:

Tabla 16. Plantilla Retrospectiva Experiencia.

¿Qué considero que es positivo de esta experiencia?	¿Qué considero que fue negativo de esta experiencia?
¿Qué considero que nos faltó para que esta experiencia fuera mejor?	¿Qué considero que aprendo de lo que experimentamos?

Fuente: elaboración Propia, a partir de los postulados del marco de trabajo agile (2020).

Cada miembro del equipo deposita sus aportaciones de manera individual, posteriormente el líder facilita una conversación grupal en el que se analizan los aportes y se profundiza sobre los mismos, para identificar los puntos de valor para el desarrollo y aprendizaje del equipo.

Es necesario resaltar que este ejercicio requiere de un ambiente de confianza entre los miembros del equipo, es aquí donde el líder hace uso de su inteligencia emocional para mediar en la conversación sin convertirse en el “dueño” de la misma y si bien influye para propiciar la reflexión sincera, debe cuidar de que su opinión no anule o permee la vivencia propia de los miembros de su equipo.

La segunda variable se refiere al aprendizaje: En esta dimensión el líder se centra en la profundización de las experiencias del equipo, esto es, entrar en procesos internos y externos de reconocimiento de los aprendizajes, de tal manera que tanto el líder como el equipo puedan reconocer aquellas formas y procedimientos que necesitan cambiar, así como las que se requiere integrar para evolucionar. El principal desafío en esta etapa es que cada individuo sumado al equipo tenga la capacidad de reconocer precisamente qué es lo que necesita desaprender, identificar las creencias que pudieran estarlos limitando y entender cuáles son las reglas y procedimientos que sí pueden facilitar su crecimiento.

Un ejercicio valioso que el líder puede usar con esta variable es la de entregar y recibir feedback continuo, es entre otras técnicas una de mas más reconocidas a nivel organizacional para impulsar el aprendizaje de sus individuos. (Contreras & Barbosa, 2013), Para este ejercicio es importante que el líder defina la estructura con la cual quiere ejecutarlo. Si bien este modelo no sugiere una en particular, se recomienda tener en cuentas las siguientes consideraciones:

- a) Debe existir un contexto de confianza y seguridad psicológica entre los participantes.

- b) Se debe entender que lo que se expresa es producto de la propia vivencia, por lo tanto, es un punto de vista desde la persona y no una verdad revelada.
- c) Se deben proveer hechos y afirmaciones, esto es, hablar de la experiencia en sí y hacer diferenciación con la misma y las emociones que provocó en la persona, es decir la interpretación de la experiencia.
- d) Tener la disposición de aceptar otros puntos de vista, para compartir el aprendizaje.
- e) Proponer acciones sinceras para la mejora de acuerdo con el escenario presentado.

Experiencia y aprendizaje son dos variables intrínsecamente relacionadas, puesto que el aprendizaje es una derivación natural de la experimentación, identificar un aprendizaje requiere vivir la experiencia y tomarse el espacio de reflexionar acerca de esta vivencia para descubrir el aprendizaje. Dado lo mencionado anteriormente, el modelo propone abordar esta variable con la continuación o consolidación del ejercicio propuesto anteriormente, esto es, entrar en la elaboración a detalle de los elementos que influyeron en dicha experiencia, para esto, se propone que una vez el equipo haya completado el ejercicio “retrospectiva” pueda ahondar en los elementos de aprendizaje utilizando la siguiente herramienta:

Tabla 17. Plantilla Retrospectiva Aprendizaje.

¿Qué de lo que sabemos nos impidió hacerlo distinto?	¿Qué podría habernos ayudado si lo hubiéramos sabido?

Fuente: elaboración Propia, a partir de los postulados del marco de trabajo agile (2020).

El resultado de este ejercicio es la identificación de las posibles barreras tanto de pensamiento como actuación, presentes en el equipo para lograr sus objetivos, así como de los aprendizajes que se requieren para transformar las barreras. Este ejercicio puede arrojar información importante no solo a nivel de conocimiento, sino, lo más importante a nivel de relacionamiento, desarrollo individual y vinculación entre los miembros del equipo y hacia su líder.

Esta es una oportunidad importante para abordar puntos de dolor clave para el equipo y poder incorporar una práctica de retroalimentación que les permita estar en constante auto y co-observación para mejorar. El rol del líder en este punto es el de poder hacer preguntas poderosas al equipo, que les permita cuestionar su manera de hacer las cosas, también es la de ponerse como ejemplo personal al identificar sus propias barreras y como éstas impactan en el equipo y su dinámica de relacionamiento y trabajo.

En la tercera variable en la que aparece la Creatividad: propone que la evolución del aprendizaje requiere de la formulación de acciones materiales para recorrer nuevas experiencias que otorguen los aprendizajes necesarios al equipo y les permita trascender, es así que, se requiere convocar en el equipo su capacidad de innovación, para formular acciones distintas a las que se llevan a cabo actualmente, esto requiere de un desarrollo personal e intelectual tanto del líder como del equipo, para estimular su capacidad creativa, esta etapa invita a la proposición de acciones desde la inspiración, desde la capacidad del equipo y su líder de pensar ambiciosa y novedosamente, de tal forma que puedan superar su capacidad actual y alcanzar un nuevo nivel de desarrollo.

Todas las personas habitan paradigmas en su forma de actuar, un hecho natural, dada la necesidad de los individuos de clasificar la información en modelos o marcos de referencia para

guiar su actuación la creatividad se presenta como variable que facilita trascender esos paradigmas, rompiendo con las formas comunes en las que un individuo o grupo se conforma, conduciéndolo de manera gradual y en ocasiones instantánea a una manera distinta, incluso innovadora de abordar las nuevas experiencias, lo que supone en sí, contar con la capacidad de evolucionar. (Reiter, Wigert, & de Vreede, 2012)

Las maneras de estimular y propiciar la creatividad en las personas como equipo de trabajo son múltiples, este modelo más que proponer una técnica sugiere algunos escenarios que el líder puede propiciar para incentivar la creatividad propia y de su equipo de trabajo.

Tabla 18. Escenarios para fomentar la creatividad en los equipos de trabajo.

Escenario	Descripción
Construir ambientes Creativos	Se recomienda que el líder pueda generar actividades para que él y su equipo rompan la rutina, alejándose del estado habitual, estos ambientes creativos generalmente están mediados por la estimulación sensorial e intelectual, la sorpresa y la novedad. Sin importar la actividad o el sitio físico o virtual, se trata de espacios que inspiran a las personas con propuestas entretenidas, estimulando su capacidad para desenvolverse en un ambiente o actividad diferente a la habitual.
Intercambios con expertos	Exponerse a la participación y encuentros directos con personas reconocidas por su experticia en ciertos campos o saberes, fomenta en las personas su curiosidad, que además le permite expandir el conocimiento que tiene sobre algo a través de la experiencia de otro. Esta exposición, también puede hacer que tanto el líder como el equipo desafíen sus capacidades proponiendo acciones ambiciosas inspiradas por los logros de dichos expertos.
Incluir diversidad	A través de ejercicios de personificación o de preguntas poderosas el líder y su equipo pueden abordar una situación o problema, incluso sus mismos desafíos de aprendizaje, incluyendo puntos de vista diferentes, atreviéndose a salir de su caja mental. Tener diferentes maneras de pensar dentro del mismo equipo, es una ventaja a la hora de abordar distintas situaciones, puesto que la suma de los diferentes puntos de vista puede ofrecer soluciones novedosas. Puede ser también, una buena idea entrar en contacto con personas de mundos muy diferentes al contexto en el que se desenvuelve el equipo, esto, con el objetivo de escuchar el punto de vista sobre las situaciones que el equipo quiera tratar.

<p>Proyectar escenarios</p>	<p>Una manera de trazar metas de cualquier tipo es visualizar cuál sería el estado ideal que se desea alcanzar y a partir de este, construir regresivamente los escenarios que tendrían que darse para llegar a ese estado ideal. Cuando se tiene percepción de esos escenarios, el líder y el equipo pueden abstraer y construir acciones que les permita hacer realidad esos escenarios deseados</p>
<p>Crear limitaciones provocativas</p>	<p>Se trata de un ejercicio continuo de retar el curso natural de pensamiento, esto es quitar, añadir o multiplicar características de las situaciones alterando la realidad común, esto con el objetivo de llevar a los individuos dentro del equipo a plantearse cómo sería vivir en un escenario en el que esa limitación provocativa fuera real. Imaginarse el escenario provoca en las estructuras mentales del individuo la posibilidad de hacer real dicho escenario, lo que podría desbloquear una cadena de pensamiento para accionarlo.</p>

Fuente: elaboración propia basada en El pequeño libro del talento (Coyle, 2013)

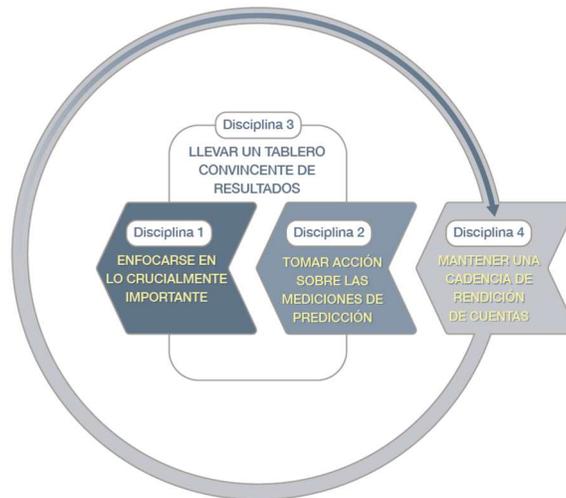
Este ejercicio dispone al líder junto con su equipo a encontrar ideas nuevas y eficaces para trascender en su aprendizaje.

La acción como la última variable, invita a la ejecución, esto es, incentivar a los individuos a hacer acción los aprendizajes identificados, de nada sirve generar reflexiones alrededor de lo que un equipo y su líder necesitan, si no se cuenta con la disposición o incluso el marco organizacional que permita a este equipo junto a su líder ejecutar acciones autónomas y concretas para movilizarse. Es en esta dimensión donde la colaboración cobra un papel relevante, se hace necesario que el equipo sea capaz de trascender las ocupaciones del día a día para comprometerse con el desarrollo de iniciativas que guíen su desarrollo, potencien su desempeño, reflejándolo al final en sus resultados frente a la organización.

Dentro de esta variable se contempla que el líder pueda construir junto a su equipo de trabajo claro, sirviendo como mapa de ruta o guía de las acciones con las que se han comprometido. Si bien diversos autores han construido rutas efectivas de ejecución de acciones estratégicas para la evolución de los equipos, este modelo sugiere una basada en el libro las 4

disciplinas de la ejecución propuesta por FranklinCovey Co. (Covey, Mcchesney, Huling, & Miralles, 2012).

Figura 16. Las 4 disciplinas de la ejecución.



Fuente: tomada de Franklin Covey Co (Las 4 disciplinas de la Ejecución)

A partir de los postulados ilustrados anteriormente, este modelo propone que el plan de ejecución se desarrolle tomando en cuenta los siguientes pasos:

- Elegir el foco: En este punto el equipo guiado por el líder decide en qué quiere enfocarse prioritariamente, aquello que es decisivo para el desarrollo del equipo y su crecimiento, tomar un foco claro permite encaminar los esfuerzos del equipo de manera más eficiente, evitando el desgaste y pérdida de la motivación. Un foco prioritario es aquel que marcaría una notable diferencia de no desarrollarse y que al no hacerlo hace que otros focos importantes pierdan trascendencia. Una manera efectiva de trazar esta importancia puede ser la de basarse en la regla 80-20 en donde se plantea que de un conjunto de elementos o factores que apuntan a un mismo

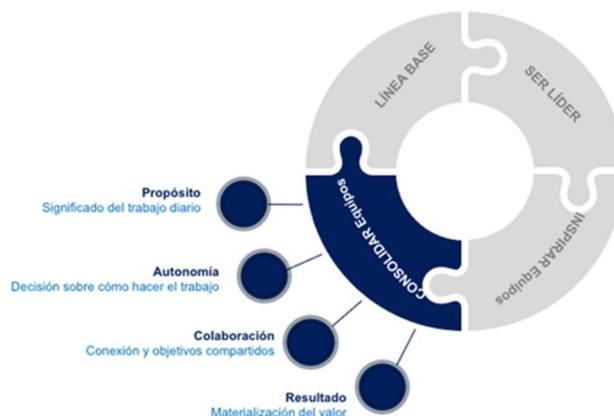
objetivo, el 20% de ellos es el que resulta clave, ya que logra movilizar el 80% del objetivo planteado.

- Asignar mediciones de éxito: Trabajar un foco debe contar con indicadores cuantitativos y cualitativos de éxito, puesto que se supone que al desarrollarlo se podría evidenciar en las acciones del líder y su equipo, a su vez que éstas impactarían en indicadores importantes para el mismo. Las mediciones las establecerá el equipo en común acuerdo, se recomienda que dichas mediciones estén relacionadas a los objetivos globales del equipo que suman o contribuyen a los objetivos de organización.
- Tiempo y responsables: El plan de acción debe contar con la claridad suficiente de quién es responsable de hacer qué y en qué momento se espera que se haga o finalice. Para que los equipos se movilicen hacia sus estados deseados es necesario establecer mecanismos de monitoreo y *accountability* del progreso y los resultados, en el que se pueda evidenciar la contribución y compromiso del líder y cada uno de los miembros del equipo para alcanzar sus objetivos propuestos.
- Seguimiento: Hacer un seguimiento efectivo a los avances del proceso facilita evidenciar la conexión entre el compromiso de las personas y sus acciones, es así como permite el ajuste del curso dependiendo del progreso positivo de los planes. De este modo se construye en el equipo una cultura capaz de identificar conductas apreciadas y respetadas, que pueden ser fuente de recompensas y beneficios.

Cabe aclarar que el ciclo que comprende las cuatro variables de esta fase no es necesariamente secuencial se puede dar de manera orgánica, su ejecución y aprovechamiento dependerá de la capacidad del líder de inspirar la puesta en marcha de las mismas. Para potenciar

esta fase es necesario que el líder conozca las fortalezas y debilidades de su equipo con el fin de gestionarlos, así como hacerse cargo del seguimiento de los indicadores, para tomar las acciones tempranas necesarias.

Figura 17. Cuarta etapa CONSOLIDAR Equipos.



Fuente: elaboración Propia (2022).

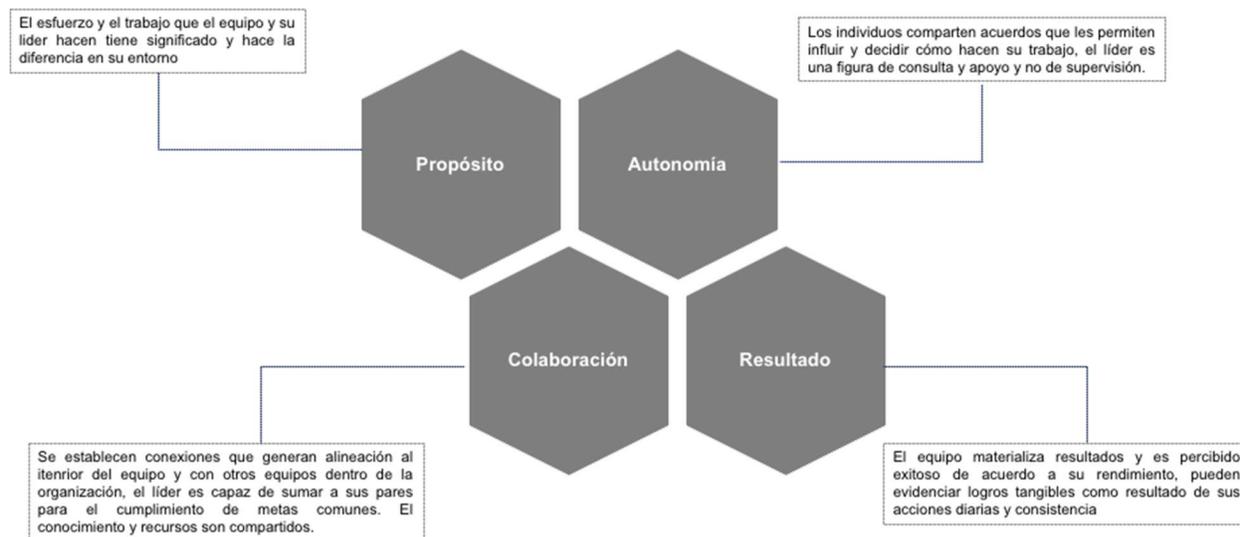
Finalmente, en la etapa cuatro, que se refiere a CONSOLIDAR EQUIPOS, el objetivo se centra en la capacidad que tiene el líder de llevar a su equipo a mostrar solidez en sus bases, evidenciándose éstas en la capacidad de evidenciar acciones concretas en aspectos críticos de la organización.

Es necesario aclarar que este modelo contempla la cohesión de equipo como el resultado de los esfuerzos que, a lo largo de las etapas anteriores, tanto líder como equipo han invertido sobre su desarrollo y el fortalecimiento de sus dinámicas.

El líder encuentra dentro de esta etapa una guía de las dimensiones en las que puede influir dentro de su equipo y hacia otros, con el propósito de promover mejores prácticas a nivel de la organización que entre otros resultados deseables, se evidencie un incremento positivo en la satisfacción laboral.

Este modelo incluye en esta etapa 4 variables que al ser desarrolladas consistentemente evidencian la consolidación del equipo, estas son:

Figura 18. Variables para la consolidación de los equipos.



Fuente: elaboración Propia (2022).

Cuando estás 4 variables están presentes en el equipo de trabajo y son evidentes para la organización es posible decir que el equipo está consolidado. Es necesario añadir, que estas 4 variables pueden manifestarse en la misma medida o también unas con mayor representación, sin embargo, están presentes con relativa consistencia.

A continuación, se desarrolla una ampliación de las características que indican si la variable está presente o no dentro del equipo, desde 3 componentes lo que tanto el equipo y su líder ES, esto es, su mentalidad y creencias; lo que HACE, esto es, su comportamiento; y finalmente desde lo que TIENE, esto es, sus resultados en todos los ámbitos de desarrollo.

Tabla 19. Características para fomentar la creatividad en los equipos de trabajo.

VARIABLE	DESCRIPCIÓN	CARACTERÍSTICAS
PROPÓSITO	Constituye el principal impulsor de las acciones del líder y el equipo, que al ser compartido apela generar un impacto superior a obtener un resultado, otorgando significado y sentido a las acciones diarias. Es entonces el propósito la razón de la existencia del equipo. Al tener su propósito claro, está preparado para cambiar el curso cuando sea necesario. Su atención está puesta en impactar de manera positiva a quienes son sus “clientes” o grupos de interés.	<p>SER (Mentalidad y creencias)</p> <p>Son curiosos y abiertos</p> <p>Consideran que no tienen todas las respuestas, pero están dispuestos a trabajar para encontrarlas, lo que los llevará a generar un impacto importante en su ambiente</p>
		<p>HACER (Comportamiento)</p> <p>Realizan un trabajo impecable</p> <p>Generalmente entregan más que lo que se les ha pedido</p> <p>Escuchan las necesidades de quienes serán impactados por sus acciones</p> <p>Manifiestan un interés empático y genuino por el bienestar propio y de otros</p>
		<p>TENER (Resultado)</p> <p>Generalmente sus resultados sobrepasan las metas</p> <p>Su reconocimiento y desempeño es más alto que el de otros equipos</p> <p>Alta motivación y energía</p> <p>Influencia en el ambiente que se desenvuelven</p> <p>Altos puntajes en las mediciones organizacionales</p>
		<p>SER (Mentalidad y creencias)</p> <p>Tienen una alta conciencia de responsabilidad personal</p> <p>Comprenden la contribución de sus acciones, por lo tanto, se preocupan por hacer las cosas bien</p>
AUTONOMÍA	El enfoque está en empoderar a las personas en cualquier nivel para que puedan actuar. Las personas se	

sienten responsables de sus resultados por lo tanto pueden decidir la mejor manera para llegar a ellos, el líder entrega total confianza al equipo y le permite fluir, aclara la dirección y el punto de llegada y proporciona recursos y herramientas, pero no ocupa tiempo en supervisar actividades

Son propositivos y buscan siempre la manera de ejecutar sus acciones de la manera que mejor se acomode a su estilo

HACER (Comportamiento)

Sin importar su nivel o rol, se ven empoderados de sus responsabilidades e imagen

Hacen lo que dicen, cumplen sus promesas

Son transparentes en sus conversaciones entre equipo y líder y con otras áreas

Tienen una estructura y un set de normas para actuar

TENER (Resultado)

Alta eficiencia, generalmente sus procesos contienen solo lo esencial para dar el resultado

Reconocen qué acciones generan valor y cuáles no rápidamente

Confían en las habilidades de su equipo y líder.

Son consistentes con sus acciones y por tanto resultados

SER (Mentalidad y creencias)

Privilegian el trabajo en equipo y valor el logro compartido

Conocen sus habilidades y saben que se potencian en equipo

Creen que los resultados son exponencialmente mejores si son alcanzados en equipo

La conexión y la camaradería entre individuos es altamente valorada

COLABORACIÓN

Los problemas cada vez más complejos se resuelven entre equipos, compartiendo conocimiento, recursos, experiencia e integrando diferentes puntos de vista. Cada uno encuentra un lugar y aporte a las soluciones. Los resultados no son considerados individuales, sino que, se entiende que el éxito del equipo está

HACER (Comportamiento)

Resuelven problemas comunes, no solo individuales

	<p>directamente ligado al éxito de cada uno de sus individuos. La autonomía se conserva, estableciendo normas y acuerdos compartidos frente al compromiso y el resultado deseado. Se aprovecha la oportunidad de generar alienación con otros equipos, primando la conexión del equipo que el logro individual.</p>	<p>Prestan su conocimiento, recursos y tiempo para apoyar a otros</p> <p>Promueven la inclusión y participación</p> <p>Arman conexiones de valor con otros equipos dentro y fuera de los límites del equipo</p> <hr/> <p>TENER (Resultado)</p> <p>Diversidad dentro del equipo</p> <p>Relaciones sociales sanas e interacciones sociales productivas</p> <p>Reconocimiento e influencia</p> <p>Seguridad Psicológica y confianza</p> <p>Flexibilidad y dinamismo</p>
<p>RESULTADO</p>	<p>El equipo tiene la facilidad de entregar resultados valiosos a la compañía, como producto de la constante retroalimentación. Tiene la capacidad de experimentar y probar, incorporando los aprendizajes rápidamente. Actúan como un equipo disciplinado y constante, tienen la capacidad reflexiva de parar, examinar sus resultados y ajustar el rumbo de ser necesario. Se comprometen con metas ambiciosas, que, conectadas con su propósito, buscan generar un impacto</p>	<p>SER (Mentalidad y creencias)</p> <p>Su mentalidad está enfocada en la consistencia y disciplina de sus acciones</p> <p>Son capaces de concentrarse en lo que realmente genera un impacto, eliminando desperdicios</p> <p>Tienen el impulso de sentir orgullo de sus acciones, por lo cual se esmeran en sus acciones para sostenerlo</p> <p>Creen que, aunque las metas sean retadoras, es una oportunidad para crecer como equipo</p> <hr/> <p>HACER (Comportamiento)</p> <p>Definen focos de acción claro y priorizan de acuerdo con lo que consideran es importante</p> <p>Experimentan, le apuestan al fallo y error para encontrar el camino de menor resistencia</p> <p>Tienen feedback continuo por lo que están incorporando aprendizaje consistentemente</p>

<p>significativo en el ambiente organizacional.</p>	<p>Reflexionan sobre sí mismos y como equipo, lo que facilita ajustes en el curso de acción cuando es necesario</p>
	<p>TENER (Resultado)</p>
	<p>Acciones tangibles que generan valor en su ámbito organizacional</p>
	<p>Un marco de trabajo consistente que les permite encaminar sus acciones</p>
	<p>Destinos claros, no se mueven bajo estándares ambiguos, definen una meta compartida a la cual quieren llegar</p>
	<p>Materializan resultados de forma continua</p>
	<p>Un sistema de recompensas bien definido</p>

Fuente: elaboración Propia (2022).

Es en esta etapa en la que el líder desaparece completamente como figura protagonista y aunque influye en el equipo, se convierte en un mentor, una fuente de consulta, sin embargo, son pocas las decisiones que toma, puesto que ha logrado consolidar un equipo capaz de entregar valor a la organización a la vez que toma decisiones acertadas para su bienestar y crecimiento, capacidad expandible a otros grupos dentro de su ambiente de trabajo.

En esta etapa si bien no es el líder el protagonista, su equipo actúa como un reflejo de su influencia, una materialización del ejercicio que como líder transformacional ha acompañado. Aquí el líder enfoca sus esfuerzos en consolidar los aprendizajes propios y del equipo a través de herramientas diversas y profundas que apunten a sostener los avances que el equipo ha tenido. Se convierte el líder entonces en la figura co-responsable de mantener activos y vigentes las características en las 3 dimensiones (ser, hacer, tener) en su equipo, siendo el garante ante la organización de que el estándar alcanzado se mantenga y mejore continuamente.

La consolidación de las variables anteriormente mencionadas no sucede por la influencia en las mismas, es más bien el producto de desarrollar a conciencia las etapas anteriores, sin embargo, vale la pena que el líder se comprometa con la búsqueda de estrategias para sostener el nivel que el equipo ha alcanzado en cada una de las variables. Algunas estrategias que se mencionan a continuación pueden ayudar al líder a lograr el objetivo mencionado anteriormente, se menciona estrategias viables de aplicación a cualquiera de las 4 variables:

7.4. Fortalecimiento del equipo de trabajo:

- a) Ceremonias periódicas de alineación y conexión: Encuentros del equipo de trabajo en el que se hacer revisión de la pertinencia y validez del propósito compartido.
Mediante sesiones periódicas de construcción de equipo, al revisar el propósito es posible también estructurar una conversación en torno a los objetivos y la percepción de contribución de los miembros del equipo a los mismos. Otro tipo de ceremonias pueden ser los chequeos de salud del equipo, en el que con dinámicas de conversación e integración se puede invitar al equipo a dar una visión de su “salud como equipo” para formular planes de intervención.
- b) Rituales y encuentros de equipo (no relacionados al trabajo) Propiciar encuentros lúdicos, no relacionados con los temas laborales, de tal manera que fortalezca la conexión entre los miembros del equipo y entre otros equipos. Estos encuentros pueden ser diversos, persiguiendo que se desarrollen la cercanía y camaradería.
- c) Feedback uno a uno: La retroalimentación constante por parte del líder y de los pares ayuda a las personas a entender sus áreas de mejora, además de poder ayudarle a reconocer su contribución al equipo. Es importante hacer de esta práctica una

normalidad y encontrar la estructura que mejor se acomode a la cultura organizacional.

- d) Mediciones de engagement y cultura: Encuestas, focus groups, etc. Que permitan al líder conocer cuál es la percepción del equipo frente a diferentes elementos organizacionales y que además le permita tener un mapa para enfocar los esfuerzos de intervención, a partir de los resultados.

7.5. Contacto continuo con la realidad que rodea a la organización

- a) Consultas con los “clientes”: Conocer el punto de vista y las necesidades de los impactados por las acciones del equipo interna o externamente. Esto provee al equipo con una noción de realidad y los mantiene actualizado frente a problemáticas actuales. Estas conversaciones pueden ser en el marco de entrevistas personalizadas, el uso de mapas de empatía, ejercicio de investigación de mercados, encuestas de satisfacción, entre otras.
- b) Actualización permanente: Es importante que el líder impulse a su equipo a actualizarse con prácticas de vanguardia para fortalecer sus habilidades blandas y técnicas. Este también es un vehículo que puede traer innovación a la organización, ya que al estar en contacto con las últimas actualizaciones para cualquier dimensión de la organización, el mismo equipo puede propiciar un cambio sobre algún elemento de la cadena de valor, que beneficie a la organización
- c) Decisiones basadas en datos: Con el desarrollo de las nuevas tecnologías, el *machine learning* y la inteligencia artificial, el líder y su equipo pueden trabajar en aprender a utilizar estos desarrollos a su favor, en todo sentido los datos pueden ofrecer información

que les permita tomar mejores decisiones o entender con mayor profundidad en donde deberían enfocarse sus esfuerzos.

7.6. Intervención organizacional.

Esta es una estrategia que involucra al líder, sus pares y supervisores, puesto que, requiere influenciar decisiones importantes dentro del marco organizacional, puesto que esto implica revisar a fondo políticas, procesos, procedimientos y componentes de la cultura, para generar un marco que facilite al equipo manifestar dichas variables, muchas veces el marco organizacional limita el pleno desarrollo de los líderes y sus equipos, es por esto que se deberían poder realizar intervenciones organizacionales para generar ambientes más propicios para este desarrollo. Dentro de este punto debería procurar contar con:

- a) Sistema de desempeño y recompensas claro: los individuos y equipos sabe qué acciones generan las recompensas deseadas, además de conocer con claridad los criterios y parámetros con los que se mide su desempeño dentro de la organización
- b) Coherencia Organizacional: Los procesos, políticas y estrategia organizacional, deben ser un reflejo del propósito superior de la empresa. Lo culturalmente aceptado dentro de la misma debe impulsar la materialización de dicho propósito.
- c) Modelos de desarrollo claros: Los individuos cuentan con un marco de crecimiento claro. No hay ambigüedad sobre su ruta de desarrollo, es claro en cada nivel, qué se espera en cuanto a competencias, conocimiento y experiencia para avanzar dentro del sistema organizacional. Además de ofrecer los mecanismos necesarios para apoyar el camino de desarrollo de las personas.
- d) Toma de decisiones descentralizada: La mayoría de las decisiones deberían estar en el campo de influencia y acción del líder y su equipo, tomar una decisión que impacte el

desarrollo o los resultados del equipo, no debería escalar muy arriba en la estructura organizacional.

- e) Una sola sombrilla de liderazgo: Si bien se respeta el toque particular de cada uno de los líderes para gestionar y acompañar a su equipo, hay un marco común que cobija a todos los líderes, esto incluye un acuerdo común y compartido sobre la forma de SER y ACTUAR del líder y la manera en la que se comporta con su equipo y con el resto de la organización. Los líderes son los garantes de la conexión del equipo con el propósito organizacional.
- f) Renovación del modelo operativo: La organización debe abordar la innovación como un vehículo para la mejora continua, debe estar alerta y atenta a los marcos de vanguardia, para conservar su ventaja competitiva, además de proporcionar a los colaboradores nuevas y estimulantes formas de hacer las cosas.

Para los autores es importante recalcar una vez más, que la propuesta que este modelo hace, es una propuesta de aplicación y revisión continua, que, si bien ofrece algunos elementos de apoyo para su desarrollo, la organización es libre de articularlos y utilizarlos como considere necesario, de acuerdo con su momento organizacional y las necesidades que tenga en determinado momento.

De la misma manera, el modelo otorga una ventaja en cuanto a la flexibilidad de su aplicación, aunque se sugiere que su aplicación en la organización se pueda dar respetando el paso a paso, su naturaleza no obliga a utilizarlo de manera secuencial, por el contrario, invita a la organización a entender desde qué palanca desea iniciar su aplicación y le permite a sus administradores entender los componentes a involucrar para la obtención de mejores resultados frente a las metas de desarrollo de sus líderes.

8. Conclusiones y recomendaciones

Teniendo en cuenta los objetivos propuestos al momento de iniciar el estudio y el desempeño de estos podemos concluir:

Al realizar la revisión del estado del arte observamos la evolución que ha tenido la inteligencia emocional, partiendo desde el estudio de la interacción humana, trascendiendo al estudio de las emociones y los sentimientos, luego a definición de dimensiones, competencias, capacidades y habilidades; teniendo en cuenta la inteligencia emocional como complemento del coeficiente intelectual al tener en cuenta la existencia de inteligencias múltiples de la personas; las cuales a través de una adecuada regulación facilitan la interacción con las otras personas y a nivel de resultados facilitan el compromiso y cumplimiento de las metas grupales. Por otro lado, al revisar el liderazgo podemos destacar como se ha dado una evolución pasando de estilo autocrático (dirección por jerarquía), estilo transaccional (gestión enfocada en los resultados), estilo transformacional (impulsar y desarrollar a las personas), destacamos la relevancia de los dos últimos ya que se requieren para el éxito de la organización; destacando el papel del liderazgo transformacional como facilitador para generar sinergias entre los líderes y sus seguidores para potencializar los resultados como grupo y no a nivel individual. También se pudo identificar la relación que existe entre la satisfacción, la inteligencia emocional y el liderazgo transformacional, ya que estos influyen directamente sobre los estímulos externos, relaciones y grado de bienestar percibidos por los colaboradores.

Teniendo en cuenta los resultados del instrumento aplicado en lo que concierne al liderazgo podemos destacar que la organización tiene dos estilos de liderazgo fuertemente marcados en su ADN de acuerdo con el resultado de la media, en primera medida el liderazgo transformacional (4.3), con una desviación estándar (0.76) nos indica que existen diferencias

entre los puntos de venta, al profundizar en los componentes con menor desempeño, identificamos oportunidades de intervención en dos frentes: estimulando la creatividad e innovación de los colaboradores y fortaleciendo el rol de los líderes como mentor o guía. En segundo lugar, tenemos al liderazgo transaccional (3.73), con una desviación estándar (0.7) nos indica que existen diferencias entre los puntos de venta, al profundizar se identifica oportunidad en fortalecer los controles en las actividades y procesos para identificar las desviaciones de forma más oportuna. Como elemento no deseable en la organización se identifica en menor medida el liderazgo pasivo evitador (1.72), con una desviación estándar (0.73), identificamos como oportunidad de intervención que se debe fortalecer soluciones correctivas de raíz a los problemas presentados, con el fin de no estar apagando incendios de forma continua. En orden de importancia cualquier intervención que se realice sobre los componentes de liderazgo transformacional van a tener alto impacto sobre la satisfacción de los colaboradores.

Con respecto a los resultados relacionados a la inteligencia emocional al observar las tres dimensiones tenemos en Atención: los hombres (23.42) prestan un nivel adecuado, las mujeres (20.20), prestan poca atención se debe mejorar; en claridad: los hombres (32.53) y las mujeres (31.01) ambos tienen un nivel adecuado, se puede mejorar para ambos; en reparación: los hombres (32.97) y las mujeres (33.07) ambos tienen un nivel adecuado, se puede mejorar para ambos. En orden de importancia se deben trabajar factores de claridad y luego de reparación, con el fin de potencializar la satisfacción de los colaboradores.

Al contrastar las dos hipótesis objeto del estudio con el diagnóstico tenemos los siguientes resultados:

- **Hipótesis 1. HIE:** el nivel de satisfacción laboral aumenta al aplicar acciones orientadas en desarrollar dimensiones de la inteligencia emocional de los líderes: Al

revisar las correlaciones obtenidas entre la satisfacción y las dimensiones de la inteligencia emocional, se identifica que los esfuerzos realizados sobre la claridad (0.3) tienen un impacto moderado positivo, sobre la reparación (0.19) tienen un impacto bajo positivo y en el caso de la atención (-0.16) tienen impacto bajo negativo, con lo cual queda demostrado que si es posible mejorar la satisfacción al intervenir sobre dos de las tres dimensiones de la inteligencia emocional.

- **Hipótesis 2. HLT:** El nivel de satisfacción laboral aumenta cuando los líderes tienen una mayor apropiación de las dimensiones del estilo de liderazgo transformacional: De acuerdo con las correlaciones obtenidas entre la satisfacción y los componentes del liderazgo transformacional se identifica: influencia idealizada atribuida 0.81 (muy alta), consideración individual 0.78 (alta), motivación inspiracional 0.75 (alta), estimulación intelectual 0.7 (alta) e influencia idealizada conducta 0.69 (alta), con lo cual queda demostrado que si es posible mejorar la satisfacción al intervenir sobre cualquiera de los cinco componentes del liderazgo transformacional.

De acuerdo con el resultado de las dos hipótesis podemos destacar que el modelo para mejorar la satisfacción laboral debe tener como base elementos del liderazgo transformacional y a su vez debe tener en cuenta la dimensión de la claridad ya que esta potencializa tanto el liderazgo transformacional de los líderes y la satisfacción de los colaboradores.

Por lo cual en el modelo propuesto está integrado por elementos del liderazgo transformacional y la inteligencia emocional los cuales se trabajan a través de cuatro etapas macro que tienen los siguientes focos:

- **Etapa 1 “Línea Base”:** establecer el momento actual del equipo y del líder, con el fin de identificar las brechas, para establecer objetivos para la intervención.
- **Etapa 2 “Ser líder”:** desarrollar al líder partiendo del individuo el cual tiene creencias, pensamientos y motivaciones, los cuales inciden en su desarrollo personal y esto trasciende a su relación con el equipo.
- **Etapa 3 “Inspirar al equipo”:** movilizar e inspirar a través de cuatro variables; la experiencia (vivir situaciones), aprendizaje (asimilar enseñanzas de la experiencia), creatividad (establecer caminos de acuerdo con el aprendizaje) y la acción (recorrer el camino elegido de la creatividad).
- **Etapa 4 “Consolidar equipo”:** desarrollar la sinergia del líder y el equipo de trabajo a través del desarrollo de las etapas previas y el seguimiento.

Para finalizar como recomendaciones debemos tener en cuenta:

- Debido a la dinámica del sector retail al que pertenecen las unidades de negocio estudiadas, al tener en cuenta elementos como los turnos de operación, jornadas de trabajo fines de semana y festivos, es de vital importancia desarrollar a los líderes en liderazgo transformacional, con el fin de potencializar a los equipos e incidir de forma positiva en el grado de bienestar psicológico que los seguidores perciben, haciendo énfasis en la estimulación intelectual y la consideración individual.
- El alcance del estudio finaliza hasta el diseño del modelo, sin embargo, para estudios posteriores queda abierta la posibilidad de realizar la aplicación con el fin de evaluar el desempeño de la metodología propuesta, para simplificar o adicionar nuevos componentes o adaptar la misma a otros sectores productivos.

-
- En cuanto al estado del arte identificamos que existe gran oportunidad en nuestro país de profundizar en este campo de estudio, teniendo en cuenta la gran visibilidad que han tenido el liderazgo transformacional y la inteligencia emocional por el momento de pandemia que afrontamos en la actualidad, ya que buena parte de la investigación está concentrada en países extranjeros.

9. Referencias

- Aarons, G. (2006). Transformational and Transactional Leadership: Association With Attitudes Toward Evidence-Based Practice. *Psychiatric services (Washington, D.C.)*, 57(8), 1162-1169. Obtenido de <https://doi.org/10.1176/ps.2006.57.8.1162>
- Abrajan, M., Contreras, J., & Montoya, S. (2009). Grado de satisfacción laboral y condiciones de trabajo: una exploración cualitativa. *Enseñanza e Investigación en Psicología*, 14(1), 105-118. Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29214108>
- Abreu, J. (2012). Hipótesis, Método & Diseño de Investigación. *Daena: International Journal of Good Conscienc*, 7(2), 187-197. Obtenido de [http://www.spentamexico.org/v7-n2/7\(2\)187-197.pdf](http://www.spentamexico.org/v7-n2/7(2)187-197.pdf)
- Acosta Alvarez, D. G. (2004). Liderazgo organizacional: ¿cómo diagnosticarlo? *Folletos Gerenciales*, 8(4), 12.
- Azollini, S., & Perez, P. (2013). Liderazgo, equipos y grupos de trabajo – su relación con la satisfacción laboral. *Revista de Psicología (PUCP)*(31(1)), 151-169.
- Barbuto, J., & Burbach, M. (2006). The emotional intelligence of transformational leaders: a field study of elected officials. *J Soc Psychol*, 146(1), 51-64. Obtenido de <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/16480121/>
- Bar-On, R. (2006). The Bar-On model of emotional-social intelligence (ESI)1. *Psicothema*, 18(Suplemento), 13-25. Obtenido de <https://reunido.uniovi.es/index.php/PST/article/view/8415>
- Bernard M Bass, R. E. (2006). *Transformational leadership (2nd ed.)*. New York: Psychology Press.
- Bracho, O., & García, J. (2013). *Universidad Privada Dr. Rafael Belloso Chacín*. Obtenido de Algunas consideraciones teóricas sobre el liderazgo transformacional: <https://www.redalyc.org/pdf/993/99328423003.pdf>
- Capa, L., Benítez, R., & Capa, X. (2018). *Universidad y Sociedad*. Obtenido de El liderazgo como fuente de ventaja competitiva para las organizaciones: <https://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus/article/view/864>
- Carless, S., & Paola, C. (2000). The Measurement of Cohesion in Work Teams. *Small Group Research - SMALL GROUP RES*, 31, 71-88.

- Carmona, P., Vargas, J., & Rosas, R. (2015). Influencia de la inteligencia emocional en el desempeño laboral. *Sapienza Organizacional*, 2(3), 53-68. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/5530/553056601004.pdf>
- Chávez, M. (2006). “Adminístrate Hoy”. México: Gasca-Sicco.
- Contreras F, Barbosa D, Juárez F, & Uribe A. (2010). Efectos del Liderazgo y Clima Organizacional sobre el riesgo Psicosocial, como criterio de responsabilidad social, en empresas colombianas del sector salud. *Revista Argentina de Clínica Psicológica*, 19(2), 173-182.
- Contreras, F., & Barbosa, D. (2013). Del liderazgo transaccional al liderazgo transformacional: implicaciones para el cambio organizacional. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*, 39, 152-164.
- Cortés, J., Barragán, C., & Vásquez, M. (2002). *Instituto Nacional de Psiquiatría Ramón de la Fuente Muñiz*. Obtenido de PERFIL DE INTELIGENCIA EMOCIONAL: CONSTRUCCIÓN, VALIDEZ Y CONFIABILIDAD: <https://www.redalyc.org/pdf/582/58252506.pdf>
- Covey, S., Mcchesney, C., Huling, J., & Miralles, J. (2012). *Las 4 disciplinas de la ejecución: Cómo alcanzar metas crucialmente importantes*. Free Press.
- Coyle, D. (2013). *The Little Book of Talent*. Barcelona: Random House Mondadori.
- Cuadra Peralta, A., & Veloso Besio, C. (2010). Grado de supervisión como variable moderadora entre liderazgo y satisfacción, motivación y clima organizacional. *Ingeniare. Revista chilena de ingeniería*, 18(1), 15-25. Obtenido de <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-33052010000100003>
- Cuadra, A., & Veloso, C. (2010). Grado de supervisión como variable moderadora entre liderazgo y satisfacción, motivación y clima organizacional. *Ingeniare. Revista chilena de ingeniería*, 18(1), 15-25. Obtenido de <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-33052010000100003>
- Cuadra, A., & Veloso, C. (2010). GRADO DE SUPERVISIÓN COMO VARIABLE MODERADORA ENTRE LIDERAZGO Y SATISFACCIÓN, MOTIVACIÓN Y CLIMA ORGANIZACIONAL

Anexo A. TMMS-24

1	2	3	4	5
Nada de Acuerdo	Algo de Acuerdo	Bastante de acuerdo	Muy de Acuerdo	Totalmente de acuerdo

1.	Presto mucha atención a los sentimientos.	1	2	3	4	5
2.	Normalmente me preocupo mucho por lo que siento.	1	2	3	4	5
3.	Normalmente dedico tiempo a pensar en mis emociones.	1	2	3	4	5
4.	Pienso que merece la pena prestar atención a mis emociones y estado de ánimo.	1	2	3	4	5
5.	Dejo que mis sentimientos afecten a mis pensamientos.	1	2	3	4	5
6.	Pienso en mi estado de ánimo constantemente.	1	2	3	4	5
7.	A menudo pienso en mis sentimientos.	1	2	3	4	5
8.	Presto mucha atención a cómo me siento.	1	2	3	4	5
9.	Tengo claros mis sentimientos.	1	2	3	4	5
10.	Frecuentemente puedo definir mis sentimientos.	1	2	3	4	5
11.	Casi siempre sé cómo me siento.	1	2	3	4	5
12.	Normalmente conozco mis sentimientos sobre las personas.	1	2	3	4	5
13.	A menudo me doy cuenta de mis sentimientos en diferentes situaciones.	1	2	3	4	5
14.	Siempre puedo decir cómo me siento.	1	2	3	4	5
15.	A veces puedo decir cuáles son mis emociones.	1	2	3	4	5
16.	Puedo llegar a comprender mis sentimientos.	1	2	3	4	5
17.	Aunque a veces me siento triste, suelo tener una visión optimista.	1	2	3	4	5
18.	Aunque me sienta mal, procuro pensar en cosas agradables.	1	2	3	4	5
19.	Cuando estoy triste, pienso en todos los placeres de la vida.	1	2	3	4	5

20.	Intento tener pensamientos positivos, aunque me sienta mal.	1	2	3	4	5
21.	Si doy demasiadas vueltas a las cosas, complicándolas, trato de calmarme.	1	2	3	4	5
22.	Me preocupo por tener un buen estado de ánimo.	1	2	3	4	5
23.	Tengo mucha energía cuando me siento feliz.	1	2	3	4	5
24.	Cuando estoy enfadado intento cambiar mi estado de ánimo.	1	2	3	4	5

Anexo B. MLQ-5X

No.	ITEMS	1 Nunca	2 Casi Nunca	3 Algunas Veces	4 Casi Siempre	5 Siempre
1	Habla sobre sus valores y creencias mas importantes					
2	Especifica la importancia de tener un proposito					
3	Considera las consecuencias morales y eticas de las decisiones					
4	Enfatiza la importancia de tener un sentido colectivo a de la mision					
5	Hace que las personas se sientan orgullosas de trabajar con el/ella					
6	Va mas alla del interes propio para el bien del grupo					
7	Actua de formas que genera respeto					
8	Muestra un sentido de poder y confianza en las decisiones					
9	Habla con optimismo sobre el futuro					
10	Habla con entusiasmo sobre lo que necesita lograr					
11	Expresa con claridad una vision convincente sobre el futuro					
12	Expresa su confianza sobre el logro de objetivos					
13	Reexamina supuestos criticos para ver si son apropiados					
14	Busca perspectivas diversas al momento de resolver problemas					
15	Hace que vea los problemas desde distintos angulos					
16	Sugiere nuevas formas de realizar los deberes asignados					
17	Genera espacios de tiempo para la enseñanza y el entrenamiento					
18	Me trata como una persona y no unicamente como un miembro de un grupo					
19	Considera que tengo diferentes necesidades, habilidades y aspiraciones que los demas					
20	Me ayuda a desarrollar mis fortalezas					
21	Me brinda apoyo por mis esfuerzos					
22	Debata en terminos especificos respecto a quien es el responsable de lograr los objetivos de rendimiento					
23	Establece lo que uno puede recibir cuando se cumplen las metas de desempeño					
24	Expresa satisfaccion cuando cumplio con las expectativas					
25	Centra la atencion en irregularidades, errores, excepciones y desviaciones de las normas					
26	Concentra toda su atencion en el tratamiento de errores, quejas y fallas					
27	Hace un seguimiento de mis errores					
28	Dirige mi atencion a los fracasos para cumplir con los estandares					
29	No interfiere hasta que los problemas se tornan serios					
30	Espera que las cosas vayan mal antes de tomar medidas					
31	Demuestra que cree en la frase "si funciona, no lo arregles"					
32	Demuestra que los problemas deben volverse criticos antes de tomar medidas					
33	Evita involucrarse cuando surgen problemas importantes					
34	Esta ausente cuando se le necesita					
35	Evita toma decisiones					
36	Retrasa las respuestas a las preguntas urgentes					
37	Consigue que haga mas de lo que se esperaba que haga					
38	Aumenta mi deseo de tener éxito					
39	Aumenta mi disposicion a esforzarme mas					
40	Utiliza metodos satisfactorios de liderazgo					
41	Trabaja conmigo de manera satisfactoria					
42	Es eficaz al satisfacer mis necesidades laborales					
43	Es eficaz al representarme ante una autoridad superior					
44	Es eficaz en el cumplimiento de los requisitos de la organización					
45	Dirige un grupo que es efectivo					