

**UNIVERSIDAD NACIONAL DEL CALLAO**  
**FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL Y DE SISTEMAS**  
**INSTITUTO DE INVESTIGACIÓN DE LA FACULTAD DE INGENIERÍA**  
**INDUSTRIAL Y DE SISTEMAS**



**INFORME FINAL DEL PROYECTO DE INVESTIGACION**

**“DIAGNÒSTICO SITUACIONAL DE LAS HABILIDADES DE  
LIDERAZGO E INTELIGENCIA EMOCIONAL DE LOS  
ESTUDIANTES DE LA FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL  
Y DE SISTEMAS DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DEL  
CALLAO EN EL AÑO 2015”**

**AUTOR: JORGE LUIS CAMAYO VIVANCO**

**(PERIODO DE EJECUCIÓN: Del 01-02-2015 al 31-01-2016)**

**(Resolución de aprobación N°193-2015-R)**



**ABR 2016**

**Callao, 2016**



	<b>Pág.</b>
<b>I- ÍNDICE .....</b>	<b>01</b>
<b>TABLAS DE CONTENIDO</b>	
Índice de Tablas .....	02
Índice de Cuadros .....	02
Índice de Gráficos .....	02
<b>II- RESUMEN Y ABSTRACT .....</b>	<b>04</b>
<b>III- INTRODUCCIÒN.....</b>	<b>05</b>
<b>IV- MARCO TEÒRICO .....</b>	<b>07</b>
4.1. Liderazgo: Introducci3n .....	07
4.2. Evoluci3n Hist3rica.....	10
4.3. Concepto de liderazgo.....	12
4.4. Teorías de liderazgo.....	15
4.5. Inteligencia Emocional .....	27
4.5.1 Introducci3n .....	27
<b>V- MATERIALES Y MÈTODOS .....</b>	<b>51</b>
<b>VI- RESULTADOS.....</b>	<b>52</b>
<b>VII- DISCUSIÒN.....</b>	<b>74</b>
<b>VIII- REFERENCIALES .....</b>	<b>76</b>
<b>IX- APÈNDICES.....</b>	<b>78</b>
<b>X- ANEXOS .....</b>	<b>80</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

Pág.

Tabla 01 Estilos de liderazgo respecto a los subordinados .....	24
Tabla 02 Liderazgo Situacional.....	24

## ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 01 Hablaría por el grupo si hubiera visitantes .....	52
Cuadro 02 Representaría al grupo en juntas externas .....	53
Cuadro 03 Permitiría al grupo tener un alto grado de iniciativa .....	54
Cuadro 04 Me agradan las personas que conozco .....	55
Cuadro 05 Trato e valorar y darle sentido a mi vida .....	56
Cuadro 06 Reconozco con facilidad mis emociones .....	57
Cuadro 07 Soy incapaz de demostrar afecto.....	58
Cuadro 08 Me resulta difícil comenzar de nuevo.....	59
Cuadro 09 Me es difícil sonreír.....	60
Cuadro 10 No tengo confianza en mí mismo.....	61
Cuadro 11 Soy optimista en la vida .....	62
Cuadro 12 Mantengo buenas relaciones con los demás .....	63
Cuadro 13 En general, me resulta difícil adaptarme.....	64
Cuadro 14 Soy una persona alegre y optimista.....	65
Cuadro 15 Me resulta fácil hacer amigos.....	66
Cuadro 16 Estoy contento con mi vida .....	67
Cuadro 17 No disfruto lo que hago .....	68
Cuadro 18 Me es difícil llevarme con los demás.....	69
Cuadro 19 Me siento feliz con el tipo de persona que soy .....	70
Cuadro 20 En general tengo una actitud positiva para la vida.....	71
Cuadro 21 Tengo mal carácter .....	72
Cuadro 22 No mantengo relaciones con mis amistades .....	73

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 01 Hablaría por el grupo si hubiera visitantes .....	52
Gráfico 02 Representaría al grupo en juntas externas .....	53
Gráfico 03 Permitiría al grupo tener un alto grado de iniciativa .....	54



	<b>Pág.</b>
Grafico 04 Me agradan las personas que conozco.....	55
Gráfico 05 Trato de valorar y darle sentido a mi vida .....	56
Gráfico 06 Reconozco con facilidad mis emociones.....	57
Gráfico 07 Soy incapaz de demostrar afecto .....	58
Gráfico 08 Me resulta difícil comenzar de nuevo .....	59
Gráfico 09 Me es difícil sonreír .....	60
Gráfico 10 No tengo confianza en mí mismo.....	61
Gráfico 11 Soy optimista en la vida .....	62
Gráfico 12 Mantengo buenas relaciones con los demás .....	63
Gráfico 13 En general me resulta difícil adaptarme .....	64
Gráfico 14 Soy una persona alegre y optimista .....	65
Gráfico 15 Me resulta fácil hacer amigos.....	66
Gráfico 16 Estoy contento con mi vida .....	67
Gráfico 17 No disfruté lo que hago .....	68
Gráfico 18 Me es difícil llevarme con los demás.....	69
Gráfico 19 Me siento feliz con el tipo de persona que soy .....	70
Gráfico 20 En general tengo una actitud positiva para la vida .....	71
Gráfico 21 Tengo mal carácter .....	72
Gráfico 22 No mantengo relación con mis amistades.....	73

## p II. RESUMEN Y ABSTRACT

El trabajo de Investigación titulado: "Diagnóstico Situacional de las Habilidades de Liderazgo e Inteligencia Emocional de los Estudiantes de la Facultad de Ingeniería Industrial y de Sistemas de la Universidad Nacional del Callao en el año 2015" ha tenido como **OBJETIVO** encontrar el nivel de significancia entre las habilidades sociales de Liderazgo e Inteligencia Emocional con el Rendimiento Académico de una muestra representativa de los estudiantes de FIIS-UNAC en el año 2015.

La **METODOLOGÍA** empleada consistió en la aplicación del cuestionario de Liderazgo de S. Metzeus y el Inventario Emocional de BarOn. En cuanto a Rendimiento Académico se utilizó el promedio de notas finales de una muestra de estudiantes de FIIS-UNAC en el Semestre 2015-II.

Esta información fue procesada por el software estadístico SPSS-23 por medio del cual se encontraron las medidas de tendencia central y para la estadística inferencial o prueba de Hipótesis se utilizó el estadígrafo de correlación de Pearson.

Los **RESULTADOS** son los siguientes:

- 1.-No existe Relación Significativa entre la habilidad social de Liderazgo con el Rendimiento Académico de una muestra de estudiantes de FIIS-UNAC en el año 2015. ( $R=0.190$ , muy bajo).
- 2.-No existe Relación Significativa entre la Inteligencia Emocional con el Rendimiento Académico de una muestra de estudiantes de FIIS-UNAC en el año 2015. ( $R=0.180$  muy bajo).
- 3.-No existe relación Significativa entre las Habilidades de Liderazgo e Inteligencia Emocional en una muestra de estudiantes de FIIS-UNAC en el año 2015. ( $R=0.064$ , muy bajo).

### **CONCLUSIÓN:**

Las Habilidades Sociales de Liderazgo e Inteligencia Emocional, no intervinieron significativamente en el Rendimiento Académico de una muestra de Estudiantes de FIIS-UNAC en el año 2015.

Palabras claves: Liderazgo, Inteligencia Emocional, Rendimiento Académico

## **ABSTRACT**

The research paper entitled "Situational Diagnosis of Leadership Skills and Emotional Intelligence of Students of the School of Industrial and Systems Engineering, National University of Callao in 2015" has aimed to find the level of significance between social skills Leadership and Emotional Intelligence with academic performance of a representative sample of students in FIIS -UNAC in 2015.

The methodology consisted of applying the questionnaire S. Metzger Leadership and Emotional Inventory Male. Regarding Academic Performance average final grades of a sample of students FIIS -UNAC in Semester 2015-II it was used.

This information was processed by statistical software SPSS-23 by which the measures of central tendency are found and inferential statistical hypothesis test or the statistician Pearson correlation was used.

The results are as follows:

- 1.- There is no significant relationship between social skills Leadership in Academic Performance of a sample of students FIIS -UNAC in 2015. ( $R = 0.190$ , very low).
2. There is no significant relationship between emotional intelligence with academic performance of a sample of students FIIS -UNAC in 2015. ( $R = 0.180$  very low).
3. There is no significant relationship between Leadership Skills and Emotional Intelligence in a sample of students FIIS -UNAC in 2015. ( $R = 0.064$ , very low).

## **CONCLUSION:**

Social Skills Leadership and Emotional Intelligence, did not intervene significantly in academic performance of a sample of students FIIS -UNAC in 2015. Keywords: Leadership, Emotional Intelligence, Academic Performance

### III. INTRODUCCIÓN

La Cuarta Revolución Industrial basada en la tecnología y talento humano influye radicalmente en la gestión moderna de negocios ubicando al ser humano como protagonista central de estos acontecimientos.

Las carencias de habilidades sociales elementales tales como las de Liderazgo e Inteligencia Emocional repercuten en la Empleabilidad y Desarrollo Profesional de nuestros egresados.

En un mundo signado por el permanente cambio, debemos fortalecer las capacidades de innovación, liderazgo, inteligencia emocional y desarrollo espiritual de nuestros estudiantes.

El Liderazgo es aquella habilidad que nos permite tomar la iniciativa para obtener algún propósito con la intervención de otras personas. Es muy importante esta aptitud de integrar puntos de vista para lograr un propósito establecido. La Inteligencia Emocional es aquella habilidad que nos permitirá controlar nuestras emociones y entender a los demás, disminuyendo los conflictos humanos y sociales. La carencia de estas habilidades va a repercutir en la adaptación y desarrollo profesional de nuestros estudiantes.

Actualmente no es posible desarrollar un vínculo laboral prolongado y extenso y con los beneficios sociales de otros tiempos. Hoy en día la Automatización de procesos y Robótica están desplazando a la mano de obra tradicional. En consecuencia se advierte una carencia de puestos de trabajo en el futuro.

El **OBJETIVO** de la presente investigación es encontrar el nivel de significancia entre las habilidades de Liderazgo e Inteligencia Emocional

con el respectivo rendimiento académico de una muestra de estudiante de FIIS-UNAC en el año 2015.

La **IMPORTANCIA** de la investigación radica en el desarrollo de habilidades sociales y laborales de nuestros estudiantes para resolver el problema de la Empleabilidad y Desarrollo Profesional.

La **JUSTIFICACIÓN** de la investigación proviene del valor de la investigación por cuanto beneficiará a nuestros estudiantes y comunidad en general.

## **IV. MARCO TEÓRICO**

### **4.1. LIDERAZGO: INTRODUCCIÓN**

El mundo de la organización constituye sin duda el escenario de mayor impacto en la dinámica de transformación de la civilización moderna. Ello en principio a que permea todos los ámbitos en donde la actividad humana tiene lugar: familia, educación, deporte, ciencia, arte, política, leyes, economía y sociedad en general. Está relacionada con la satisfacción de todas las necesidades humanas, lo que significa que el hombre contemporáneo es tan dependiente de las organizaciones que su existencia sin ellas sería virtualmente imposible. Esto coincide con lo que señalan Kast y Rosenzweig (1988) citados por Chiavenato (1999) "las organizaciones no son fenómenos distantes, impersonales; ellas están inexorablemente entrelazadas con nuestra vida cotidiana". (C Gómez ,2001)

Una organización es una reunión de personas en estado organizado, es decir, que mantienen unas relaciones de forma tal "que los esfuerzos personales de sus miembros se unen y culminan en algo que individualmente no podrían lograr". Las organizaciones son acto, pues existen en la medida en que se reúnen de forma organizada las personas, las estructuras, los procesos, los recursos y la cultura. Si éstos diversos componentes no confluyen, si están separados, no constituyen en el tipo de organización al cual se alude aquí. Solo en la medida en que se ensamblan en un conjunto, más exactamente como un sistema, se puede considerar que si se configura una organización. En la dimensión Aristotélica, los factores son potencia y las organizaciones son acto (Acosta, 2000).

Asimismo, la organización debe ser comprendida como una creación social que se forma y reconstruye constantemente así misma en el lenguaje.

1  
1

2  
2  
3

4  
5  
6  
7  
8  
9  
10  
11  
12  
13  
14

15  
16  
17  
18  
19  
20  
21  
22

23

24

como el descenso de la natalidad, el aumento de la esperanza de vida y los movimientos migratorios son otros elementos significativos.

Estos cambios producen transformaciones en las características de la fuerza laboral como son su progresivo envejecimiento y heterogeneidad (Peiró, 1996).

En todo este proceso, el ser humano constituye un elemento fundamental que, en opinión de diversos autores, marcaría la diferencia en la ventaja competitiva que puede tener una organización con respecto a otra. En este orden de ideas, la psicología organizacional emerge como un campo de estudio cuyas implicaciones para el desarrollo de la organización actual resultan imprescindibles, en la medida en que se enfoca hacia la comprensión del actor fundamental del desarrollo organizacional: el ser humano.

A su vez, las técnicas de la psicología organizacional han ido adquiriendo mayor importancia a medida que los líderes de la organización se dan cuenta del influjo que la motivación, el liderazgo y otros factores psicológicos ejercen sobre el rendimiento laboral. Este aspecto de la administración de negocios ha cobrado más valor en el mundo del trabajo, junto con el reconocimiento de la repercusión del ambiente organizacional en que se realiza el trabajo. Los psicólogos modernos examinan la estructura o atmósferas de diversos tipos de empresas, sus patrones y estilos de comunicación, así como las estructuras sociales de carácter formal e informal que producen; todo ello lo hacen a fin de investigar el efecto que tienen estos factores en el comportamiento del empleado (Schuarstein, 1995).

Uno de los procesos que genera mayor impacto en las organizaciones en la actualidad, es la dirección de empresas, que tiene su base en la



perspectiva de que si los trabajos y las organizaciones se planifican, organizan y controlan de manera apropiada, aumenta el desarrollo integral de los miembros de la organización, así como la productividad de la misma. Esto implica que se necesitan personas con capacidades de gerencia que aprendan a utilizar las habilidades del personal, que sean capaces de comunicarse, tomar decisiones, resolver conflictos, dirigir, crear un ambiente motivador y positivo que promueva en el empleado la consecución de las metas corporativas, esto es, liderazgo efectivo (Donnelly, Gibson & Ivancevich, 1996; Robbins, 1999).

Siguiendo esta idea, los líderes en las organizaciones deben ser capaces de adaptarse a los cambios, entender la historia, el mundo, la tecnología y a los propios empleados de la empresa.

En razón de lo anterior, el presente escrito pretende constituir un marco de referencia para el estudio y comprensión de este importante fenómeno comportamental.

#### **4.2. EVOLUCIÓN HISTÓRICA**

A través de la historia, el significado de liderazgo ha ido modificándose de acuerdo con los cambios del desarrollo humano. En sus inicios, el líder era un enviado de los dioses, quienes regían su conducta de guía. Este semidiós era el encargado de revelar verdades y transmitir a su grupo estos parámetros. La figura del líder conocida desde hace milenios llama la atención por su fuerza y la gran influencia sobre la historia de los pueblos humanos. Figuras como Jesucristo, Nelson Mandela o Marthin Luther King ponen a pensar acerca de si los líderes nacen o se hacen, de si sus procesos psicológicos son aprendidos o heredados y de cómo un líder efectivo conduce la conducta de un grupo (Amaya, 1996).

Según Culligan (1986), históricamente Han existido cinco edades del liderazgo:

- a) Edad del liderazgo de conquista: durante este periodo, la principal amenaza era la conquista. La gente buscaba al jefe omnipotente, el mandatario despótico y dominante que prometiera a la gente seguridad a cambio de su lealtad y sus impuestos.
- b) Edad de liderazgo comercial: a comienzos de la edad industrial, la seguridad ya no era función principal del liderazgo. La gente comenzaba a buscar a aquellos que pudieran indicarles como levantar su nivel de vida.
- c) Edad de liderazgo de organización: durante este periodo se elevaron los estándares de vida y eran más fáciles de alcanzar; la gente empezó a buscar un sitio donde pertenecer. El significado del liderazgo se convirtió en la capacidad de organizarse.
- d) Edad del liderazgo de innovación: a medida que se incrementaba la tasa de innovación, con frecuencia los productos y métodos se volvían obsoletos antes de salir de la junta de planeación.

La edad de la organización había creado un vehículo que estaba fuera de control.

Los líderes del momento eran aquellos que eran extremadamente innovadores y podrán manejar los problemas de la creciente celeridad de la obsolescencia. Tales líderes creadores e innovadores siempre estaban ocupados en la adquisición de nuevos conocimientos y habilidades. Los nuevos conocimientos y habilidades se utilizaban para nuevas ideas de producción,

conceptos financieros y de mercadeo. Las industrias que tenían la más alta calidad de liderazgo innovador, atraían a la gente más creativa.

- e) Edad del liderazgo de la información: a medida que la tecnología avanzaba cada vez más rápido, había una angustia más acentuada a quedarse a la zaga del amanecer electrónico. Por lo tanto, se hizo evidente que ninguna compañía podría sobrevivir sin líderes que entendieran como debía manejarse la información. El líder moderno de la información es entonces aquella persona que mejor la procesa, aquella que la interpreta más inteligentemente y la utiliza en la forma más moderna y creativa.

En el tiempo actual se considera que está emergiendo un nuevo tipo de liderazgo:

- f) Liderazgo en la "Nueva Edad": está caracterizado por líderes que deberán conocer cómo se utilizan las nuevas tecnologías, como analizar y sintetizar eficientemente la información que están recibiendo y deberán entender que dirigen gente, no cosas, números o proyectos. Tendrán que ser capaces de suministrar lo que la gente quiere con el fin de motivar a quienes están dirigiendo. Tendrán que desarrollar su capacidad de escuchar para descubrir lo que la gente desea, tanto como su capacidad de proyectar en el mediano y en el largo plazo, y así conservar un margen de competencia.

#### **4.3. CONCEPTO DE LIDERAZGO**

El concepto de liderazgo es uno de los que más controversias han generado dentro de la literatura científica y sobre éste existen diversas interpretaciones así como diversos autores han tratado la temática. Así,

Fiedler (1961) citado por Kreitner y Kinicki (1997), considera el liderazgo como un hecho subjetivo que estructura el poder de un grupo.

Esta unidad estructurada se realiza por medio de una constelación de relaciones entre el líder y los restantes miembros del grupo. Este líder debe tener como características principales la satisfacción de necesidades de su grupo, la seguridad y la tendencia a la unidad.

Desde otro punto de vista, el liderazgo es la capacidad de influir en un grupo para que se logren las metas. La fuente de esta influencia podría ser formal, tal como la proporcionada por la posesión de un rango general en una organización (Robbins, 1999).

El liderazgo es también un proceso altamente interactivo y compartido, en el cual los miembros de todos los equipos desarrollan habilidades en un mismo proceso; implica establecer una dirección, visión y estrategias para llegar a una meta, alineando a las personas y al mismo tiempo motivándolas (French, Bell, 1996).

Liderazgo es, además, la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos. El liderazgo es considerado como un fenómeno que ocurre exclusivamente en la interacción social; debe ser analizado en función de las relaciones que existen entre las personas en una determinada estructura social, y no por el examen de una serie de características individuales (Chiavenato, 1999).

Según Donnelly, Gibson & Ivancevich (1996), algunos autores han dado la impresión de que el liderazgo es sinónimo de dirección; sin embargo, esto no es correcto; no solo los líderes se encuentran en la jerarquía de la gerencia, sino también en los grupos informales de trabajo. La diferencia

entre liderazgo y dirección se ha establecido de la siguiente manera: el liderazgo es una parte de la dirección, pero no es toda ella. El liderazgo es la habilidad de convencer a otros para que busquen con entusiasmo el logro de objetivos definidos. Es el factor humano el que une a un grupo y lo motiva hacia los objetivos. Las actividades de la dirección como la planificación, la organización y la toma de decisiones no son efectivas hasta que el líder estimula el poder de la motivación en las personas y las dirige hacia los objetivos.

El liderazgo es la manera de mover personas y esto es únicamente una parte de las tareas del directivo (Ginebra, 1997).

Según Siliceo, Casares y González (1999), el líder en todos los niveles y en todos los campos de trabajo humano, es en realidad un constructor de la cultura organizacional, siendo ésta, el conjunto de valores, tradiciones, creencias, hábitos, normas, actitudes y conductas que le dan identidad, personalidad, sentido y destino a una organización para el logro de sus objetivos económicos y sociales.

Sobre el mismo particular, Kast (1973) citado por Sobral (1998), afirma que el liderazgo es el proceso por el que un individuo ejerce consistentemente más influencia que otros en la ejecución de las funciones del grupo. Además, este autor hace énfasis en que esa influencia no puede limitarse a unas pocas ocasiones o acciones, sino que debe tener una perdurabilidad en el tiempo. Ello provoca que el papel del líder sea permanente, en el sentido que se le concede capacidad de influencia sobre un grupo determinado y por un periodo temporal más o menos amplio.

Sabucedo (1996) cita a García (1991) quien en su trabajo doctoral se remite a los trabajos de Stogdill (1974) y Bass (1981) para señalar las diferentes categorías en la que pueden encuadrarse las distintas definiciones que se

han dado sobre liderazgo. Las categorías son las siguientes: a) como actividad y proceso grupal; b) como tipo de personalidad; c) como la capacidad de provocar obediencia; d) como ejercicio de influencia; e) como conducta; f) como relación de poder; g) como el instrumento para el logro de metas grupales; h) como resultado del proceso de interacción; i) como rol diferenciado; j) como iniciación y mantenimiento de la estructura de rol.

En una línea muy similar, Mc. Farland (1999) citado por Sabucedo (1991), señalaba que el líder es el que hace que sucedan cosas que de otro modo no sucederían. Finalmente y como quedo explicitado en la afirmación anterior, el líder es una persona que ejerce su influencia sobre un grupo más o menos numeroso de personas.

Dada la complejidad en la concepción de este fenómeno del comportamiento social y por lo tanto organizacional, diversos autores han dirigido sus esfuerzos hacia el desarrollo de modelos explicativos que permitan entender su naturaleza. Ese profuso interés ha conducido al desarrollo de múltiples enfoques que en el transcurso del siglo pasado han creado un panorama un tanto confuso en el entendimiento de este fenómeno. No obstante la difusión, es posible agrupar las explicaciones en unas cuantas tendencias teóricas dominantes.

#### **4.4. TEORÍAS DE LIDERAZGO**

Históricamente, el abordaje del liderazgo ha ido tomando cursos relativamente distintos que se suceden a veces como oleadas cíclicas que retoman ciertos énfasis y disminuyen el valor de otros. Algunos enfoques han evolucionado y agregado nuevos elementos a las premisas planteadas por concepciones anteriores. Se puede decir que las explicaciones más antiguas sobre el liderazgo estuvieron relacionadas con las características personales e invariables de los individuos poseedores de dicha cualidad.

Dentro de este enfoque se encuentran la teoría de los rasgos, el liderazgo carismático y la teoría motivacional. Otro grupo de investigadores ha tratado de ver el liderazgo más como un conjunto de comportamientos específicos que exhibe el líder y que determinan su estilo de interacción con los subordinados. En esta perspectiva se ubican las teorías conductuales y el liderazgo transaccional/transformacional. Un enfoque menos conocido evalúa al liderazgo en términos de un rol social. Dentro de este se inscribe la teoría racional-burocrática. Un enfoque más reciente, desarrolló los postulados de la teoría conductual y subordinó su efecto en función de las condiciones contextuales en las que se ejerce el liderazgo. Dentro de este grupo están las teorías situacionales o contingenciales. Por último, recientemente se ha abordado el problema del liderazgo como un fenómeno perceptual, perspectiva en la cual se encuentra la teoría de la atribución de liderazgo (Kreitner y Kinicki, 1997; Robbins, 1999).

(Hellriegel, Slocum y Woodman, 1999). presentan las características más importantes de estos enfoques. Teoría de Los rasgos: este punto de vista teórico surgió a comienzos del siglo XX y parte de la idea de que el liderazgo está determinado por una serie de atributos personales que poseen los líderes.

Desde los años veinte se han hecho varias investigaciones sin que en ninguna de ellas se hayan tenido resultados generalizables (Hogedts, 1992). Sin embargo, algunas características que se consideran comunes incluyen la inteligencia, la responsabilidad, la actividad social, la confiabilidad, la originalidad, el estatus económico, las habilidades cognoscitivas y de seguridad, como los rasgos más importantes.

Para Donnelly, Gibson, & Ivancevich (1996) desde hace algún tiempo, los investigadores están tratando de identificar varios rasgos personales de los

líderes como criterios para describir o pronosticar los sucesos. Algunos ejecutivos que se dedican a reclutar y seleccionar gerentes, consideran que el enfoque sobre los rasgos es tan válido como cualquier otro método; sin embargo, la comparación de los líderes mediante varios rasgos físicos, de personalidad y de inteligencia, ha dado como resultado poco acuerdo entre los investigadores.

A principios del siglo XX se creía que los líderes poseían rasgos distintivos como inteligencia, estatura física y confianza en sí mismos, por lo que continuó la búsqueda de la mejor combinación de rasgos durante los cuarenta años siguientes, siendo el resultado poca concordancia sobre que rasgos y habilidades caracterizaba a los líderes de éxito.

En adición a lo anterior, se pueden citar los planteamientos de Daniel Goleman, quien ha planteado que unos de los rasgos distintivos que definen al líder moderno es la inteligencia emocional; es decir, la capacidad para captar las emociones del grupo y conducirlas hacia un resultado positivo. Sin embargo, a diferencia de lo que plantean la mayoría de los autores de la corriente de los rasgos, según los cuales estos atributos sean innatos, este autor considera que dicho talento se puede aprender y promover en las organizaciones (Goleman, 1998).

Liderazgo carismático: esta es una teoría que plantea que el liderazgo es la habilidad que tienen los líderes para influir de forma inusual en los seguidores, basados en unos poderes de atracción casi sobrenaturales. Estos líderes se caracterizan por ser personas con mucha confianza en sí mismos, una visión clara y fuerte compromiso con ella, capacidad para comunicar de forma explícita dicha visión, comportamiento poco convencional y en muchos casos extraordinario, ser agentes de cambio y sensibilidad al entorno, etc., (Gibson, Ivancevich y Donnelly, 1999). Los líderes llamados carismáticos disponen de poder social, es decir, tienen la



autoridad para socializar su pensamiento y sus conductas individuales. Debe entenderse por "carisma", la cualidad que pasa por extraordinaria (condicionada mágicamente en su origen, lo mismo si son profetas que hechiceros, árbitros, jefes de cacería o caudillos militares) de una personalidad, por cuya virtud se le considera en posesión de fuerzas sobrenaturales o sobre accesibles a cualquier otro, o como enviadas de Dios o como ejemplar y en consecuencia, como jefe caudillo, líder o guía. (Gil, 1990).

Actualmente, la atención se ha enfocado a tratar de determinar la forma en que los líderes carismáticos influyen en los seguidores. El proceso empieza con el líder articulando una visión interesante. Esta visión proporciona un sentido de continuidad a los seguidores al unir el presente con un mejor futuro para la organización. El líder comunica entonces altas expectativas de desempeño y expresa la seguridad de sí mismo del seguidor. A continuación, el líder transmite palabras y acciones mediante un nuevo conjunto de valores; y con su comportamiento establece un ejemplo para que los seguidores lo imiten. Finalmente, el líder carismático hace auto sacrificios y se compromete en comportamientos no convencionales para demostrar coraje y convicciones acerca de la visión (Robbins, 1999; Kreitner y Kinicki, 1997).

Liderazgo motivacional: desde esta perspectiva se destaca la presencia de tres motivadores funda-mentales: poder, logro y afiliación. Estos motivadores activan y dirigen la conducta de las personas, aunque no necesariamente están presentes en igual intensidad en cada persona; y en la mayoría de los casos, solo uno de ellos determina el tipo de conducta que manifiesta el líder. Para Romero (1993) los líderes que han alcanzado cierto crecimiento personal conducen a sus seguidores a la búsqueda del mismo, entendiendo este crecimiento como un proceso por el cual la

ha planteado que un liderazgo eficaz implicaría puntuar alto en ambas dimensiones (Gibson, Ivancevich & Donnelly, 1996).

Una tercera teoría dentro de este grupo es la teoría de la parrilla Gerencial o también denominada Grid Administrativo, desarrollada por Robert Blake y Jane Mouton. Ellos propusieron que el estilo de liderazgo podrá ser trazado sobre una gráfica de dos dimensiones. A los individuos se les pregunta sobre su estilo de liderazgo y tomando como base sus respuestas, son colocados en un punto correspondiente de una gráfica. Estos dos autores utilizan la Parilla Gerencial como un marco de referencia para ayudar a que los gerentes conozcan su estilo de liderazgo y dirijan su movimiento hacia el estilo ideal de la gerencia. Para ellos, hay cinco estilos específicos que se utilizan para describir las diferentes maneras que existen para dirigir a otros así:

a) Gerencia empobrecida: en esta, el líder considera que se debe ejercer el mínimo esfuerzo para realizar el trabajo; b) Obediencia a la autoridad: el Líder busca la eficiencia en las operaciones, diseñando condiciones de trabajo en donde el ser humano interfiera lo mínimo posible; muestra, además, poco interés en el desarrollo y la moral de sus subordinados. c) Club campestre: el Líder se enfoca en apoyar y mostrarse considerado con los empleados; sin embargo, terminar el trabajo no constituye el asunto de mayor interés para él; d) Gerencia de organización del hombre: el Líder busca el equilibrio entre la necesidad de realizar el trabajo y una moral satisfactoria en los empleados, y e) Equipo: el Líder considera que los logros en el trabajo son resultado de un trabajo mancomunado entre los subalternos y la organización, el cual conduzca a relaciones de confianza y respeto mutuos. Asimismo, se puede decir que la parrilla gerencial es un enfoque de actitudes que mide los valores, opiniones y sentimientos de una persona, relacionando la eficacia en el trabajo y la satisfacción humana

como un programa formal de desarrollo de la gerencia (Gibson, Ivancevich y Donnelly, 1996; Robbins, 1999).

Asimismo, dentro de esta perspectiva, los escandinavos han propuesto un enfoque que pretende superar las limitaciones de las propuestas clásicas de las escuelas de Ohio y Michigan, las cuales fueron diseñadas para un mundo de finales de los años 40 y principios de los años 60. El mundo organizacional en la actualidad es mucho más dinámico, es decir, cambia permanentemente. Se requiere entonces un nuevo tipo de Líder que valore la experimentación, busque ideas, genere e implante el cambio. A este nuevo estilo de liderazgo lo denominan orientado al desarrollo (Robbins, 1999).

Por último, recientemente se ha planteado una teoría que puede ubicarse en este contexto: liderazgo transaccional/transformacional.

Este enfoque recoge los planteamientos iniciales hechos por las universidades de Michigan y Ohio para plantear un enfoque renovado. De acuerdo con ello, habría dos formas en que el Líder interactúa con sus subordinados, configurando dos tipos de Líder: el Líder transaccional y el Líder transformacional. El primero identifica los deseos y preferencias de sus seguidores y les ayuda a alcanzar el nivel de rendimiento que les permitirá alcanzar las recompensas que ellos desean. El segundo se caracteriza por tener habilidad para inspirar a los subordinados a conseguir objetivos mayores de los inicialmente planeados y a obtener recompensas intrínsecas. Para lograrlo, parte de la comunicación clara de su visión personal (Hellriegel, Slocum y Woodman, 1999).

Liderazgo Racional Burocrático: este tipo de liderazgo se fundamenta en la democracia, aunque el poder proviene de Dios, quien tiene como mediador al pueblo, el cual por mayoría decide su destino al elegir a sus gobernantes.

Este modelo hace énfasis más en el papel que en quien lo ocupa. La ley está por encima de los funcionarios independientemente de sus rasgos y la obediencia se tributa a ésta y no a arbitrio del gobernante (Rodríguez, 1988).

Liderazgo Situacional: este enfoque agrupa un conjunto de teorías que parten de la idea que el comportamiento del Líder estaría afectado por una serie de factores del contexto en el que se ejerce dicho liderazgo y ello determinaría su efectividad (Kreitner y Kinicki, 1997); igualmente, Adair (1990) considera que el liderazgo depende de la situación y, por lo tanto, esta resulta relevante.

Dentro de este grupo de teorías, existen diversos planteamientos; uno de ellos profundiza en el apoyo socio-emocional que el Líder proporciona a sus seguidores, así como en los requisitos situacionales para que este pueda ejercer, es decir, el apoyo que el Líder presta a una situación determinada (Rodríguez, 1988).

Una segunda teoría en este sentido, es la desarrollada por Fiedler (1961), citado por Robbins (1999); según esta, el grupo tendrá un desempeño adecuado cuando se produce una combinación adecuada del estilo de interacción del líder con sus subordinados. Esta tiene dos tendencias básicas: orientado a la tarea u orientado a las relaciones. Esta vinculación adecuada entre el estilo del líder y sus subordinados dependen de las características de la tarea y el grado en que la situación le da control o influencia al líder, dando lugar a tres consideraciones básicas: a) grado de estructuración de la tarea: este puede ser alto o bajo; b) cantidad de poder de que dispone el líder de acuerdo con su posición en la organización; este puede ser fuerte o débil; y c) calidad de las relaciones interpersonales entre el líder y demás miembros del grupo; esta puede ser

buena o pobre. De ello se genera una matriz que involucra ocho posibles circunstancias (Tabla 1).

En su propuesta, Fiedler predice que en las situaciones I, II, III, VII, VIII, que se pueden considerar extremas, se desempeña mejor un líder orientado a la tarea, mientras que en las situaciones IV, V y VI, que se consideran moderadas, un líder orientado a las personas obtendría mejores resultados (Schriesheim, Bannister y Money, 1979; Gibson y Cols, 1996; Vroom y Jago, 1990; Robbins, 1999).

Otra propuesta bajo este modelo es la de Hersey y Blanchard. Paul Hersey y Ken Blanchard han desarrollado un modelo de liderazgo llamado teoría del liderazgo situacional, la cual ha obtenido gran reconocimiento entre especialistas del desarrollo gerencial y ha sido aplicada en varias de las grandes empresas que aparecen en la revista Fortune 500. Dentro de esta óptica, el estilo de liderazgo que el líder debe exhibir para lograr resultados óptimos, está exclusivamente en función de las características de los seguidores, más concretamente, con el nivel de competencia de estos y la disposición a colaborar con las propuestas del líder.

A pesar de lo que el líder haga, la eficacia depende de las acciones de sus seguidores. Esta es una dimensión importante que ha sido pasada por alto o menospreciada en la mayoría de las teorías del liderazgo (Robbins, 1999).

El liderazgo situacional utiliza las mismas dos dimensiones del liderazgo que plantea Fiedler: comportamiento orientado a la tarea y orientado a las relaciones. Sin embargo, Hersey y Blanchard van un paso más adelante al considerar que dentro de cada una se puede puntuar alto o bajo; y a partir de su combinación, ofrecen cuatro estilos específicos de liderazgo:



dispuestos a colaborar; R3: en esta los seguidores son competentes, pero no están dispuestos a colaborar, y R4: en esta los seguidores son competentes y están dispuestos a colaborar. Según el modelo, el estilo comunicar es más adecuado para la situación R1, el estilo vender para la R2, el estilo participar para la R3 y el delegar para la R4.

Otro modelo es el de Robert House, quien originó un modelo denominado teoría del camino a la meta, que tiene su base en la teoría de las expectativas de la motivación. Esta plantea que el comportamiento de líder debe estar dirigido a aumentar la satisfacción de los empleados con sus labores y los niveles de desempeño. Para lograr esto, debe aclarar la naturaleza de la tarea, reducir los obstáculos para el desarrollo exitoso de la misma y aumentar las oportunidades de que sus colaboradores obtengan satisfacción en su trabajo. Respecto del comportamiento del líder, identifica cuatro estilos de liderazgo:

a) Liderazgo de apoyo; b) liderazgo de dirección; c) liderazgo de participación y d) liderazgo orientado al logro (Vroom & Jago, 1990; Hellriegel, Slocum y Woodman, 1999). A partir de lo anterior, deriva una serie de hipótesis, entre las que se pueden destacar las siguientes:

- El liderazgo directivo se relaciona con mayor satisfacción en los empleados, en tareas ambiguas o de tensión, cuando hay conflicto entre los miembros del grupo y con empleados con locus de control externo. Por el contrario, será menos efectivo cuando los empleados son muy competentes o tienen mucha experiencia.

El liderazgo de apoyo se relaciona con niveles altos de desempeño y satisfacción de los empleados en cargos con tareas estructuradas, en ambientes de trabajo altamente burocráticos y cuando los empleados tienen locus de control interno.

- El liderazgo orientado al logro producirá un afianzamiento en las expectativas de los subordinados respecto a que el esfuerzo conduce a alto desempeño en tareas ambiguas.

Las investigaciones realizadas hasta el momento para validar dichas hipótesis parecen hasta el momento prometedoras; no obstante, falta más investigación al respecto. Otra de las teorías más reconocidas dentro del enfoque situacional es la planteada por Vroom y Yetton en la que se vincula el grado y la forma de la participación de los líderes en la toma de las decisiones; bajo esta perspectiva se establece un proceso de análisis situacional sustentado en siete atributos del problema que permiten volver más eficaz el proceso de toma de decisiones. Tales factores son: a) importancia de la calidad de la decisión; b) información del líder respecto al problema; c) grado de estructuración del problema; d) importancia de la aceptación de la decisión por los subordinados para una puesta en práctica efectiva; e) probabilidad de que la decisión del líder sea aceptada por los subordinados; f) congruencia entre los objetivos de la empresa y de los subordinados y g) conflicto o desacuerdo entre los subordinados (Vroom y Jago, 1990).

A partir de ello, se dan una serie de parámetros que permiten determinar el grado de participación que tienen los subordinados en las decisiones del líder. Lo anterior se configura en cinco estilos de liderazgo: autocrático I (AI), Autocrático II (AII), Consultivo I (CI), Consultivo II (CII) y de grupo II (GII). En AI, el líder soluciona el problema con la información de que dispone, sin consultar a nadie; en AII, el líder solicita información que considera relevante a los subordinados, puede o no comunicar la naturaleza del problema y no solicita opinión en su solución; en CI, el líder comparte individualmente la problemática a sus subordinados y luego toma una decisión el solo; en CII, el líder comparte el problema con sus



colaboradores y toma una decisión que puede o no reflejar las ideas del grupo; y por último, en GII, el líder comparte la problemática con el grupo y se toma una decisión en consenso. Asimismo, los autores han desarrollado un programa de computadora que organiza los datos en un árbol para tomar decisiones (Robbins, 1999).

Teoría atribucional: esta teoría plantea que el líder funciona como un procesador de información que observa el comportamiento de sus subordinados, lanza explicaciones (atribuciones) sobre el comportamiento de estos y luego se comporta en consecuencia. Dichas atribuciones pueden ser internas o externas, dependiendo de la combinación de tres factores denominados distinción, consenso y consistencia. El primero se refiere a si la conducta es específica para una situación o es común a varias; el consenso hace referencia al grado en el cual la conducta de un subordinado coincide con la de los otros ante la misma situación y la consistencia al grado en que esa conducta se repite en el mismo subordinado objeto de la atribución. Cuando la distinción es baja, el consenso es bajo y la consistencia es alta, el resultado es una atribución interna; cuando por el contrario la distinción es alta, el consenso es alto y la consistencia es baja, la atribución resultante será externa.

La teoría sugiere que en la medida que se juzgue la conducta como causada por alguna característica del seguidor (interna), más posibilidades existen para que el líder tome una acción sobre el seguidor (Gibson, Ivancevich y Donnelly, 1996).

## **4.5. INTELIGENCIA EMOCIONAL**

### **4.5.1. INTRODUCCIÓN**

El concepto de Inteligencia Emocional ha llegado prácticamente a todos los rincones de nuestro planeta, en forma de tiras cómicas, programas educativos, juguetes que dicen contribuir a su desarrollo o anuncios

clasificados de personas que afirman buscarla en sus parejas. Incluso la UNESCO puso en marcha una iniciativa mundial en 2002, y remitió a los ministros de educación de 140 países una declaración con los diez principios básicos imprescindibles para poner en marcha programas de aprendizaje social y emocional. ([www.leader summaries.com](http://www.leader summaries.com))

El mundo empresarial no ha sido ajeno a esta tendencia y ha encontrado en la inteligencia emocional una herramienta inestimable para comprender la productividad laboral de las personas, el éxito de las empresas, los requerimientos del liderazgo y hasta la prevención de los desastres corporativos.

No en vano, la Harvard Business Review ha llegado a calificar a la inteligencia emocional como un concepto revolucionario, una noción arrolladora, una de las ideas más influyentes de la década en el mundo empresarial. Revelando de forma esclarecedora el valor subestimado de la misma, la directora de investigación de un head hunter ha puesto de relieve que los CEO son contratados por su capacidad intelectual y su experiencia comercial y despedida por su falta de inteligencia emocional.

Sorprendido ante el efecto devastador de los arrebatos emocionales y consciente, al mismo tiempo, de que los tests de coeficiente intelectual no arrojaban excesiva luz sobre el desempeño de una persona en sus actividades académicas, profesionales o personales, Daniel Goleman (1998) ha intentado desentrañar qué factores determinan las marcadas diferencias que existen, por ejemplo, entre un trabajador "estrella" y cualquier otro ubicado en un punto medio, o entre un psicópata asocial y un líder carismático.

Su tesis defiende que, con mucha frecuencia, la diferencia radica en ese conjunto de habilidades que ha llamado "inteligencia emocional". entre las

que destacan el autocontrol, el entusiasmo, la empatía, la perseverancia y la capacidad para motivarse a uno mismo. Si bien una parte de estas habilidades pueden venir configuradas en nuestro equipaje genético, y otras tantas se moldean durante los primeros años de vida, la evidencia respaldada por abundantes investigaciones demuestra que las habilidades emocionales son susceptibles de aprenderse y perfeccionarse a lo largo de la vida, si para ello se utilizan los métodos adecuados.

#### - **Las emociones en el cerebro**

El diseño biológico que rige nuestro espectro emocional no lleva cinco ni cincuenta generaciones evolucionando; se trata de un sistema que está presente en nosotros desde hace más de cincuenta mil generaciones y que ha contribuido, con demostrado éxito, a nuestra supervivencia como especie. Por ello, no hay que sorprenderse si en muchas ocasiones, frente a los complejos retos que nos presenta el mundo contemporáneo, respondamos instintivamente con recursos emocionales adaptados a las necesidades del Pleistoceno.

En esencia, toda emoción constituye un impulso que nos moviliza a la acción. La propia raíz etimológica de la palabra da cuenta de ello, pues el latín movere significa moverse y el prefijo e denota un objetivo. La emoción, entonces, desde el plano semántico, significa "movimiento hacia", y basta con observar a los animales o a los niños pequeños para encontrar la forma en que las emociones los dirigen hacia una acción determinada, que puede ser huir, chillar o recogerse sobre sí mismos. Cada uno de nosotros viene equipado con unos programas de reacción automática o una serie de predisposiciones biológicas a la acción. Sin embargo, nuestras experiencias vitales y el medio en el cual nos haya tocado vivir irán moldeando con los años ese equipaje genético para definir nuestras

respuestas y manifestaciones ante los estímulos emocionales que encontramos.

Un par de décadas atrás, la ciencia psicológica sabía muy poco, si es que algo sabía, sobre los mecanismos de la emoción. Pero recientemente, y con ayuda de nuevos medios tecnológicos, se ha ido esclareciendo por vez primera el misterioso y oscuro panorama de aquello que sucede en nuestro organismo mientras pensamos, sentimos, imaginamos o soñamos. Gracias al escáner cerebral se ha podido ir desvelando el funcionamiento de nuestros cerebros y, de esta manera, la ciencia cuenta con una poderosa herramienta para hablar de los enigmas del corazón e intentar dar razón de los aspectos más irracionales del psiquismo.

Alrededor del tallo encefálico, que constituye la región más primitiva de nuestro cerebro y que regula las funciones básicas como la respiración o el metabolismo, se fue configurando el sistema límbico, que aporta las emociones al repertorio de respuestas cerebrales. Gracias a éste, nuestros primeros ancestros pudieron ir ajustando sus acciones para adaptarse a las exigencias de un entorno cambiante. Así, fueron desarrollando la capacidad de identificar los peligros, temerlos y evitarlos. La evolución del sistema límbico estuvo, por tanto, aparejada al desarrollo de dos potentes herramientas: la memoria y el aprendizaje.

En esta región cerebral se ubica la amígdala, que tiene la forma de una almendra y que, de hecho, recibe su nombre del vocablo griego que denomina a esta última. Se trata de una estructura pequeña, aunque bastante grande en comparación con la de nuestros parientes evolutivos, en la que se depositan nuestros recuerdos emocionales y que, por ello mismo, nos permite otorgarle significado a la vida. Sin ella, nos resultaría imposible reconocer las cosas que ya hemos visto y atribuirles algún valor.

Sobre esta base cerebral en la que se asientan las emociones, fue creándose hace unos cien millones de años el neocórtex: la región cerebral que nos diferencia de todas las demás especies y en la que reposa todo lo característicamente humano. El pensamiento, la reflexión sobre los sentimientos, la comprensión de símbolos, el arte, la cultura y la civilización encuentran su origen en este esponjoso reducto de tejidos neuronales. Al ofrecernos la posibilidad de planificar a largo plazo y desarrollar otras estrategias mentales afines, las complejas estructuras del neocórtex nos permitieron sobrevivir como especie. En esencia, nuestro cerebro pensante creció y se desarrolló a partir de la región emocional y estos dos siguen estando estrechamente vinculados por miles de circuitos neuronales. Estos descubrimientos arrojan muchas luces sobre la relación íntima entre pensamiento y sentimiento.

La emergencia del neocórtex produjo un sinnúmero de combinaciones insospechadas y de gran sofisticación en el plano emocional, pues su interacción con el sistema límbico nos permitió ampliar nuestro abanico de reacciones ante los estímulos emocionales y así, por ejemplo, ante el temor, que lleva a los demás animales a huir o a defenderse, los seres humanos podemos optar por llamar a la policía, realizar una sesión de meditación trascendental o sentarnos a ver una comedia ligera. Asimismo, con el neocórtex emergió en nosotros la capacidad de tener sentimientos sobre nuestros sentimientos, inducir emociones o inhibir las pasiones.

Orgullosos de nuestra capacidad para controlar nuestras emociones, hemos caído en la trampa de creer que nuestra racionalidad prima sobre nuestros sentimientos y que a ella podemos atribuirle la causa de todos nuestros actos. Pero, a diferencia de lo que pensamos, son muchos los asuntos emocionales que siguen regidos por el sistema límbico y nuestro cerebro toma decisiones continuamente sin siquiera consultarlas con los lóbulos frontales y demás zonas analíticas de nuestro cerebro pensante.

Recuerde, simplemente, la última vez en que perdió usted el control y explotó ante alguien, diciendo cosas que jamás diría.

Los estudios neurológicos han encontrado que la primera región cerebral por la que pasan las señales sensoriales procedentes de los ojos o de los oídos es el tálamo, que se encarga de distribuir los mensajes a las otras regiones de procesamiento cerebral. Desde allí, las señales son dirigidas al neocórtex, donde la información es ponderada mediante diferentes niveles de circuitos cerebrales, para tener una noción completa de lo que ocurre y finalmente emitir una respuesta adaptada a la situación. El neocórtex registra y analiza la situación y acude a los lóbulos prefrontales para comprender y organizar los estímulos, en orden a ofrecer una respuesta analítica y proporcionada, enviando luego las señales al sistema límbico para que produzca e irradie las respuestas hormonales al resto del cuerpo.

Aunque esta es la forma en la que funciona nuestro cerebro la mayor parte del tiempo, Joseph LeDoux (1975), en su apasionante estudio sobre la emoción- descubrió que, junto a la larga vía neuronal que va al córtex, existe una pequeña estructura neuronal que comunica directamente el tálamo con la amígdala. Esta vía secundaria y más corta, que constituye una suerte de atajo, permite que la amígdala reciba algunas señales directamente de los sentidos y dispare una secreción hormonal que determina nuestro comportamiento, antes de que esas señales hayan sido registradas por el neocórtex.

El problema que esto puede y suele suscitar consiste en que la amígdala ofrece respuestas inmediatas que no tienen en cuenta la situación en toda su complejidad, sino que se limitan a asociarla con los recuerdos emocionales que guarda almacenados para proveer así la respuesta que considere adecuada. Si bien esto podría ser determinante para la



En el funcionamiento de la amígdala y en su interrelación con el neocórtex se esconde el sustento neurológico de la inteligencia emocional, entendida, pues, como un conjunto de disposiciones o habilidades que nos permite, entre otras cosas, tomar las riendas de nuestros impulsos emocionales, comprender los sentimientos más profundos de nuestros semejantes, manejar amablemente nuestras relaciones o dominar esa capacidad que señaló Aristóteles de enfadarse con la persona adecuada, en el grado exacto, en el momento oportuno, con el propósito justo y del modo correcto.

- **La inteligencia más allá del intelecto**

Diversos estudios de largo plazo han ido observando las vidas de los niños que puntuaban más alto en las pruebas intelectivas o han comparado sus niveles de satisfacción frente a ciertos indicadores (la felicidad, el prestigio o el éxito laboral) con respecto a los promedios. Todos ellos han puesto de relieve que el coeficiente intelectual apenas si representa un 20% de los factores determinantes del éxito.

El 80% restante depende de otro tipo de variables, tales como la clase social, la suerte y, en gran medida, la inteligencia emocional. Así, la capacidad de motivarse a sí mismo, de perseverar en un empeño a pesar de las frustraciones, de controlar los impulsos, diferir las gratificaciones, regular los propios estados de ánimo, controlar la angustia y empatizar y confiar en los demás parecen ser factores mucho más determinantes para la consecución de una vida plena que las medidas del desempeño cognitivo.

Tal como sucede con las matemáticas o la lectura, la vida emocional constituye un ámbito que se puede dominar con mayor o menor pericia. A menudo se nos presentan en el mundo sujetos que evocan la caricatura estereotípica del intelectual con una asombrosa capacidad de razonamiento, pero completamente inepto en el plano personal. Quienes,



en cambio, gobiernan adecuadamente sus sentimientos, y saben interpretar y relacionarse efectivamente con los sentimientos de los demás, gozan de una situación ventajosa en todos los dominios de la vida, desde el noviazgo y las relaciones íntimas hasta la comprensión de las reglas tácitas que determinan el éxito en el ámbito profesional.

Si bien es cierto que en toda persona coexisten los dos tipos de inteligencia (cognitiva y emocional), es evidente que la inteligencia emocional aporta, con mucha diferencia, la clase de cualidades que más nos ayudan a convertirnos en auténticos seres humanos. Uno de los críticos más contundentes con el modelo tradicional de concebir la inteligencia es Howard Gardner (1998) Este mantiene que la inteligencia no es una sola, sino un amplio abanico de habilidades diferenciadas entre las que identifica siete, sin pretender con ello hacer una enumeración exhaustiva.

Gardner destaca dos tipos de inteligencia personal: la interpersonal, que permite comprender a los demás, y la intrapersonal, que permite configurar una imagen fiel y verdadera de uno mismo. De forma más específica, y siguiendo el sendero abierto por Gardner, Peter Salovey ha organizado las inteligencias personales en cinco competencias principales: el conocimiento de las propias emociones, la capacidad de controlar estas últimas, la capacidad de motivarse uno mismo, el reconocimiento de las emociones ajenas y el control de las relaciones.

Las habilidades emocionales no sólo nos hacen más humanos, sino que en muchas ocasiones constituyen una condición de base para el despliegue de otras habilidades que suelen asociarse al intelecto, como la toma de decisiones racionales. El propio Gardner ha dicho que en la vida cotidiana no existe nada más importante que la inteligencia intrapersonal, ya que a falta de ella, no acertaremos en la elección de la pareja con quien vamos a contraer matrimonio, en la elección del puesto de trabajo, etcétera.

El caso de Elliot constituye un ejemplo interesante de la forma en que esto sucede. Tras una intervención quirúrgica en la que le extirparon un tumor cerebral, Elliot sufrió un cambio radical en su personalidad y en pocos meses perdió su trabajo, arruinó su matrimonio y dilapidó todos sus recursos. Aunque sus capacidades intelectuales seguían intactas, como corroboraban los tests que se le realizaron, Elliot malgastaba su tiempo en cualquier pequeño detalle, como si hubiera perdido toda sensación de prioridad. Tras estudiar su caso, Antonio Damasio encontró que con la operación se habían comprometido algunas conexiones nerviosas de la amígdala con otras regiones del neocórtex y que, en consecuencia, Elliot ya no tenía conciencia de sus propios sentimientos.

Pero Damasio (1980) fue un poco más allá, y logró concluir que los sentimientos juegan un papel fundamental en nuestra habilidad para tomar las decisiones que a diario debemos adoptar, pues al parecer, la presencia de una sensación visceral es la que nos da la seguridad que necesitamos para renunciar o proseguir con un determinado curso de acción, disminuyendo las alternativas sobre las cuales tenemos que elegir. En suma, muchas de las habilidades vitales que nos permiten llevar una vida equilibrada, como la capacidad para tomar decisiones, nos exigen permanecer en contacto con nuestras propias emociones.

#### **4.5.2. PRINCIPALES HABILIDADES**

##### **- Habilidad 1: autocontrol, el dominio de uno mismo**

Los griegos llamaban *sofrosyne* a la virtud consistente en el cuidado y la inteligencia en el gobierno de la propia vida; a su vez, los romanos y la iglesia cristiana primitiva denominaban *temperancia* (*templanza*) a la capacidad de contener el exceso emocional. La preocupación, pues, por gobernarse a sí mismo y controlar impulsos y pasiones parece ir aparejada

al desarrollo de la vida en comunidad, pues una emoción excesivamente intensa o que se prolongue más allá de lo prudente, pone en riesgo la propia estabilidad y puede traer consecuencias nefastas.

Si de una parte somos esclavos de nuestra propia naturaleza, y en ese sentido es muy escaso el control que podemos ejercer sobre la forma en que nuestro cerebro responde a los estímulos y sobre su manera de activar determinadas respuestas emocionales, por otra parte sí que podemos ejercer algún control sobre la permanencia e intensidad de esos estados emocionales.

Así, el arte de contenerse, de dominar los arrebatos emocionales y de calmarse a uno mismo ha llegado a ser interpretado por psicólogos de la altura de D. W. Winnicott como el más fundamental de los recursos psicológicos. Y como ha demostrado una profusa investigación, estas habilidades se pueden aprender y desarrollar, especialmente en los años de la infancia en los que el cerebro está en perpetua adaptación. Para comprender mejor estas afirmaciones, veamos su aplicación en el caso del enfado y la tristeza.

El enfado es una emoción negativa con un intenso poder seductor, pues se alimenta a sí misma en una especie de círculo cerrado, en el que la persona despliega un diálogo interno para justificar el hecho de querer descargar la cólera en contra de otro. Cuantas más vueltas le da a los motivos que han originado su enfado, mayores y mejores razones creará tener para seguir enojado, alimentando con sus pensamientos la llama de su cólera. El enfado, pues, se construye sobre el propio enfado y su naturaleza altamente inflamable atrapa las estructuras cerebrales, anulando toda guía cognitiva y conduciendo a la persona a las respuestas más primitivas.

Dolf Zillmann (1986) psicólogo de la Universidad de Alabama, sostiene que el detonante universal del enfado radica en la sensación de hallarse amenazado, bien sea por una amenaza física o cualquier amenaza simbólica en contra de la autoestima o el amor propio (como, por ejemplo, sentirse tratado de forma injusta o ruda o recibir un insulto o cualquier otra muestra de menosprecio).

Por su naturaleza invasiva, el enfado suele percibirse como una emoción incontrolable e incluso euforizante, y esto ha fomentado la falsa creencia de que la mejor forma de combatirlo consiste en expresarlo abiertamente, en una suerte de catarsis liberadora. Los experimentos liderados por Zillman (1980) han permitido concluir que el hecho de airear el enojo de poco o nada sirve para mitigarlo. Aún más, Diane Tice (1990) ha descubierto que expresar abiertamente el enfado constituye una de las peores maneras de tratar de aplacarlo, porque los arranques de ira incrementan necesariamente la excitación emocional del cerebro y hacen que la persona se sienta todavía más irritada.

Benjamin Franklin sentenció que siempre hay razones para estar enfadados, pero esta rara vez son buenas. El problema está en saber discernir. Los estudios empíricos de Zillman le han servido para descubrir que una de las recetas más efectivas para acabar con el enfado consiste en reencuadrar la situación dentro de un marco más positivo. Para ello, conviene hacer conciencia de los pensamientos que desencadenaron la primera descarga de enojo, pues muchas veces una pequeña información adicional sobre esa situación original puede restarle toda su fuerza al enfado.

En un experimento muy elocuente, un grupo de voluntarios debía realizar ejercicios físicos en una sala, dirigidos por un ayudante que, en realidad, era cómplice del investigador y se limitaba a insultarlos y a provocarlos de

múltiples formas. Al terminar la actividad, los voluntarios tenían la posibilidad de descargar su cólera, evaluando las aptitudes del ayudante para una eventual contratación laboral. Como era de esperar, los ánimos estaban caldeados y las calificaciones que el sujeto obtuvo fueron bajísimas.

En una segunda aplicación del experimento se introdujo una variante: cuando terminaban los ejercicios, entraba una mujer con los formularios y el ayudante, que en ese momento salía, se despedía de ella de forma despectiva. Ella, sin embargo, parecía tomarse sus palabras con buen humor y luego les explicaba a los asistentes que su compañero estaba pasando por muy mal momento, sometido a intensas presiones por un examen al que se sometería pronto. Esa pequeña información bastó para modular el enfado de los voluntarios, quienes en esta ocasión calificaron de forma mucho más benévola las aptitudes del ayudante.

Por otra parte, Zillman ha descubierto que alejarse de los estímulos que pueden recordar las causas del enfado y cambiar el foco de atención es otra forma muy efectiva de aplacarlo, pues se pone fin a la cadena de pensamientos irritantes, se reduce la excitación fisiológica y se produce una suerte de enfriamiento en el que la cólera va desapareciendo. A juicio de Zillman, mediante unas distracciones adecuadas en las que la mente tenga que prestar atención a algo nuevo, diferente y entretenido (como ver una película, leer un libro, realizar un poco de ejercicio o dar un paseo), es posible modificar el estado anímico y suavizar el enfado, pues es muy difícil que éste subsista cuando uno lo está pasando bien.

De manera semejante a lo que ocurre con el enfado, la tristeza es un estado de ánimo que lleva a la gente a utilizar múltiples recursos para librarse de él, muchos de los cuales resultan poco efectivos. Por ejemplo, Diane Tice ha comprobado que el hecho de aislarse, que suele ser la opción escogida

por muchos cuando se sienten abatidos, solamente contribuye a aumentar su sensación de soledad y desamparo.

La tristeza como tal no es necesariamente un estado negativo; por el contrario, puede desempeñar las funciones necesarias para una recomposición emocional, como sucede con el duelo tras la pérdida de un ser querido. Pero cuando adquiere la naturaleza crónica de una depresión, puede erosionar la salud mental y física de una persona llevándola incluso a cometer un suicidio.

Entre las medidas que han demostrado mayor éxito para combatir la depresión se encuentra la terapia cognitiva orientada a modificar las pautas de pensamiento que la rigen. Esta terapia intenta conducir al paciente a identificar, cuestionar y relativizar los pensamientos que se esconden en el núcleo de la obsesión y a establecer un programa de actividades agradables que procure alguna clase de distracción, como por ejemplo el aeróbic, que ha demostrado ser una de las tácticas más eficaces para sacudirse de encima tanto la depresión leve como otros estados de ánimo negativos.

- **Habilidad 2: el entusiasmo, la aptitud maestra para la vida**

Por su poderosa influencia sobre todos los aspectos de la vida de una persona, las emociones se encuentran en el centro de la existencia; la habilidad del individuo para manejarlas actúa como un poderoso predictor de su éxito en el futuro. La capacidad de pensar, de planificar, concentrarse, solventar problemas, tomar decisiones y muchas otras actividades cognitivas indispensables en la vida pueden verse entorpecidas o favorecidas por nuestras emociones. Así pues, el equipaje emocional de una persona, junto a su habilidad para controlar y manejar esas tendencias innatas, provee los límites de sus capacidades mentales y determinan los

logros que podrá alcanzar en la vida. Habilidades emocionales como el entusiasmo, el gusto por lo que se hace o el optimismo representan unos estímulos ideales para el éxito. De ahí que la inteligencia emocional constituya la aptitud maestra para la vida.

Si comparamos a dos personas con unas capacidades innatas equivalentes, una de las cuales se encuentra en la cúspide de su carrera, mientras la otra se codea con la masa en un nivel de mediocridad, encontraremos que su principal diferencia radica en aspectos emocionales: por ejemplo, el entusiasmo y la tenacidad frente a todo tipo de contratiempos, que le habrán permitido al primero perseverar en la práctica ardua y rutinaria durante muchos años.

Diversos estudios han trazado la correlación entre ciertas habilidades emocionales y el desempeño futuro de una persona. Delante de un grupo de niños de cuatro años de edad se colocó una golosina que podían comer, pero se les explicó que si esperaban veinte minutos para hacerlo, entonces conseguirían dos golosinas. Doce años después se demostró que aquellos pequeños que habían exhibido el autocontrol emocional necesario para refrenar la tentación en aras de un beneficio mayor eran más competentes socialmente, más emprendedores y más capaces de afrontar las frustraciones de la vida.

De forma semejante, la ansiedad constituye un predictor casi inequívoco del fracaso en el desempeño de una tarea compleja, intelectualmente exigente y tensa como, por ejemplo, la que desarrolla un controlador aéreo. Un estudio realizado sobre 1.790 estudiantes de control del tráfico aéreo arrojó que el indicador de éxito y fracaso estaba mucho más relacionado con los niveles de ansiedad que con las cifras alcanzadas en los tests de inteligencia. Asimismo, 126 estudios diferentes, en los que participaron más de 36.000 personas, han ratificado que cuanto más proclive a angustiarse

es una persona, menor es su rendimiento académico. Así pues, la ansiedad y la preocupación, cuando no se cuenta con la habilidad emocional para dominarlas, actúan como profecías autocumplidas que conducen al fracaso.

En cuanto al entusiasmo y la habilidad para pensar de forma positiva, C. R. Snyder, psicólogo de la Universidad de Kansas, descubrió que las expectativas de un grupo de estudiantes universitarios eran un mejor predictor de sus resultados en los exámenes que sus puntuaciones en un test llamado SAT, que tiene una elevada correlación con el coeficiente intelectual. Según Snyder, la esperanza es algo más que la visión ingenua de que todo irá bien; se trata de la creencia de que uno tiene la voluntad y dispone de la forma de llevar a cabo sus objetivos, cualesquiera que estos sean.

Con el optimismo sucede algo parecido. Siempre que no se trate de un fantasear irreal e ingenuo, el optimismo es una actitud que impide caer en la apatía, la desesperación o la depresión frente a las adversidades. Martin Seligman, de la Universidad de Pensilvania, lo define en función de la forma en que la gente se explica a sí misma sus éxitos y sus fracasos. Mientras que el optimista ubica la causa de sus fracasos en algo que puede cambiarse y que podrá combatir en el futuro, el pesimista se echa la culpa de sus reveses, atribuyéndolos a alguna característica personal que no es posible modificar. El mismo Seligman lideró un estudio sobre los vendedores de seguros de una compañía norteamericana: así descubrió que, durante sus primeros dos años de trabajo, los optimistas vendían un 37% más que los pesimistas, y que las tasas de abandono del puesto entre los pesimistas doblaban a las de sus colegas optimistas.

En síntesis, canalizar las emociones hacia un fin más productivo constituye una verdadera aptitud maestra. Ya se trate de controlar los impulsos, de



demorar la gratificación, de regular los estados de ánimo para facilitar el pensamiento y la reflexión, de motivarse a uno mismo para perseverar y hacer frente a los contratiempos, de asumir una actitud optimista frente al futuro, todo ello parece demostrar el gran poder de las emociones como guías que determinan la eficacia de nuestros esfuerzos.

- **Habilidad 3: la empatía, ponerse en la piel de los demás**

Algunas personas tienen más facilidad que otras para expresar con palabras sus propios sentimientos; existe otro tipo de individuos cuya incapacidad absoluta para hacerlo los lleva incluso a considerar que carecen de sentimientos. Peter Sifneos, psiquiatra de Harvard, acuñó el término "alexitimia", que se compone del prefijo a (sin), junto a los vocablos lexis (palabra) y thymos (emoción), para referirse a la incapacidad de algunas personas para expresar con palabras sus propias vivencias.

No es que los alexitímicos no sientan, simplemente carecen de la capacidad fundamental para identificar, comprender y expresar sus emociones. Este tipo de ignorancia hace de ellos personas planas y aburridas, que suelen quejarse de problemas clínicos difusos, y que tienden a confundir el sufrimiento emocional con el dolor físico. Pero el efecto negativo de esta condición rebasa el ámbito privado de la persona en cuestión, en la medida en que la conciencia de sí mismo es la facultad sobre la que se erige la empatía. Así, al no tener la menor idea de lo que sienten, los alexitímicos se encuentran completamente desorientados con respecto a los sentimientos de quienes les rodean.

La palabra empatía proviene del griego *empathia*, que significa "sentir dentro", y denota la capacidad de percibir la experiencia subjetiva de otra persona. El psicólogo norteamericano E.B. Titchener amplió el alcance del término para referirse al tipo de imitación física que realiza una persona

frente al sufrimiento ajeno, con el objeto de evocar idénticas sensaciones en sí misma. Diversas observaciones in situ han permitido identificar esta habilidad desde edades muy tempranas, como en niños de nueve meses de edad que rompen a llorar cuando ven a otro niño caerse, o niños un poco mayores que ofrecen su peluche a otro niño que está llorando y llegan incluso a arrojárselo con su manta. Incluso se ha demostrado que desde los primeros días de vida, los bebés se muestran afectados cuando oyen el llanto de otro niño, lo cual ha sido considerado por algunos como el primer antecedente de la empatía.

A lo largo de la vida, esa capacidad para comprender lo que sienten los demás afecta un espectro muy amplio de actividades, que van desde las ventas hasta la dirección de empresas, pasando por la política, las relaciones amorosas y la educación de los hijos. A su vez, la ausencia de empatía suele ser un rasgo distintivo de las personas que cometen los delitos más execrables: psicópatas, violadores y pederastas. La incapacidad de estos sujetos para percibir el sufrimiento de los demás les infunde el valor necesario para perpetrar sus delitos, que muchas veces justifican con mentiras inventadas por ellos mismos, como cuando un padre abusador asume que está dándole afecto a sus hijos o un violador sostiene que su víctima lo ha incitado al sexo por la forma en que iba vestida.

Los estudios adelantados por el National Institute of Mental Health han puesto de relieve que buena parte de las diferencias en el grado de empatía se hallan directamente relacionadas con la educación que los padres proporcionan a sus hijos. Daniel Stern, un psiquiatra que ha estudiado los breves y repetidos intercambios que tienen lugar entre padres e hijos, sostiene que en esos momentos de intimidad se está dando el aprendizaje fundamental de la vida emocional. A su juicio, existe sintonización entre dos personas -una madre y su hijo, o dos amantes en la cama- cuando la una

constata que sus emociones son captadas, aceptadas y correspondidas con empatía.

Según los estudios realizados, el coste de la falta de sintonía emocional entre padres e hijos es extraordinario. Cuando los padres fracasan reiteradamente en mostrar empatía hacia una determinada gama de emociones de su hijo, como el llanto o sus necesidades afectivas, el niño dejará de expresar ese tipo de emociones y es posible que incluso deje de sentir las. De esta forma, y en general, los sentimientos que son desalentados de forma más o menos explícita durante la primera infancia pueden desaparecer por completo del repertorio emocional de una persona.

Por fortuna, las investigaciones también han encontrado que las pautas relacionales se pueden ir modificando y que, si bien es cierto que las primeras relaciones tienen un impacto enorme en la configuración emocional, el sujeto se enfrentará a una serie de relaciones "compensatorias" a lo largo de su vida, con amigos, familiares o hasta con un terapeuta, que pueden ir remoldeando sus pautas de conducta. En ese sentido, muchas teorías psicoanalíticas consideran que la relación terapéutica constituye un adecuado correctivo emocional que puede proporcionar una experiencia satisfactoria de sintonización.

Finalmente, las investigaciones sobre la comunicación humana suelen dar por hecho que más del 90% de los mensajes emocionales es de naturaleza no verbal, y se manifiesta en aspectos como la inflexión de la voz, la expresión facial y los gestos, entre otros. De ahí que la clave que permite a una persona acceder a las emociones de los demás radica en su capacidad para captar los mensajes no verbales. De hecho, diversos estudios han evidenciado que los niños que tienen más desarrollada esta capacidad muestran un mayor rendimiento académico que el de la media, aun cuando sus coeficientes intelectuales sean iguales o inferiores al de otros niños

menos empáticos. Este dato parece sugerir que la empatía favorece el rendimiento escolar o, tal vez, que los niños empáticos son más atractivos a los ojos de sus profesores.

#### - **Inteligencia emocional para el trabajo**

Una persona que carece de control sobre sus emociones negativas podrá ser víctima de un arrebató emocional que le impida concentrarse, recordar, aprender y tomar decisiones con claridad. De ahí la frase de cierto empresario de que el estrés estupidiza a la gente. El precio que puede llegar a pagar una empresa por la baja inteligencia emocional de su personal es tan elevado, que fácilmente podría llevarla a la quiebra. En el caso de la aeronáutica, se estima que el 80% de los accidentes aéreos responde a errores del piloto. Como bien saben en los programas de entrenamiento de pilotos, muchas catástrofes se pueden evitar si se cuenta con una tripulación emocionalmente apta, que sepa comunicarse, trabajar en equipo, colaborar y controlar sus arrebatos.

El tiempo de los jefes competitivos y manipuladores, que confundían la empresa con una selva, ha pasado a la historia. La nueva sociedad requiere otro tipo de superior cuyo liderazgo no radique en su capacidad para controlar y someter a los otros, sino en su habilidad para persuadirlos y encauzar la colaboración de todos hacia unos propósitos comunes.

En un entorno laboral de creciente profesionalización, en el que las personas son muy buenas en labores específicas pero ignoran el resto de tareas que conforman la cadena de valor, la productividad depende cada vez más de la adecuada coordinación de los esfuerzos individuales. Por esa razón, la inteligencia emocional, que permite implementar buenas relaciones con las demás personas, es un capital inestimable para el trabajador contemporáneo.

En un estudio publicado en la Harvard Business Review, Robert Kelley y Janet Caplan compararon a un grupo de trabajadores “estrella” con el resto situado en la media: con respecto a una serie de indicadores, hallaron que, mientras que no había ninguna diferencia significativa en el coeficiente intelectual o talento académico, sí se observaban disparidades críticas en relación a las estrategias internas e interpersonales utilizadas por los trabajadores “estrella” en su trabajo. Uno de los mayores contrastes que encontraron entre los dos grupos venía dado por el tipo de relaciones que establecían con una red de personas clave.

Los trabajadores “estrella” de una organización suelen ser aquellos que han establecido sólidas conexiones en las redes sociales informales y, por lo tanto, cuentan con un enorme potencial para resolver problemas, pues saben a quién dirigirse y cómo obtener su apoyo en cada situación antes incluso de que las complicaciones se presenten, frente a aquellos otros que se ven abocados a ellas por no contar con el respaldo oportuno.

Por otra parte, y de forma más general, la eficacia, la satisfacción y la productividad de una empresa están condicionadas por el modo en que se habla de los problemas que se presentan. Aunque muchas veces se evite hacerlo o se haga de forma equivocada, el feedback constituye el nutriente esencial para potenciar la efectividad de los trabajadores. Al proporcionar feedback, hay que evitar siempre los ataques generalizados que van dirigidos al carácter de la persona, como cuando se le llama estúpida o incompetente, pues éstos suelen generar un efecto devastador en la motivación, la energía y la confianza de quien los recibe. Una buena crítica no se ocupa tanto de atribuir los errores a un rasgo de carácter como de centrarse en lo que la persona ha hecho y puede hacer en el futuro. Harry Levinson, un antiguo psicoanalista que se ha pasado al campo empresarial,

recomienda, para ofrecer un buen feedback, ser concreto, ofrecer soluciones y ser sensible al impacto de las palabras en el interlocutor.

En los entornos profesionales contemporáneos, la diversidad constituye una ventaja competitiva, potencia la creatividad y representa casi una exigencia de los mercados heterogéneos que comienzan a imperar. Pero para poder sacarle provecho, se requiere la presencia de aquellas habilidades emocionales que favorecen la tolerancia y rechazan los prejuicios. A este respecto, Thomas Pettigrew, psicólogo social de la Universidad de California, subraya una gran dificultad, pues las emociones propias de los prejuicios se consolidan durante la infancia, mientras que las creencias que los justifican se aprenden muy posteriormente. Así, aunque es factible cambiar las creencias intelectuales respecto a un prejuicio, es muy complejo transformar los sentimientos más profundos que le dan vida.

La investigación sobre los prejuicios pone de relieve que los esfuerzos por crear una cultura laboral más tolerante deben partir del rechazo explícito a toda forma de discriminación o acoso, por pequeña que sea (como los chistes racistas o las imágenes de chicas ligeras de ropa que degradan al género femenino). Existen estudios que han demostrado que cuando, en un grupo, alguien expresa sus prejuicios étnicos, todos los miembros se ven más proclives a hacer lo mismo. Por lo tanto, una política empresarial de tolerancia y de no discriminación no debe limitarse a un par de cursillos de "entrenamiento en la diversidad" en un fin de semana, sino que debe permear todos los espacios de la empresa y constituir una práctica arraigada en cada acción cotidiana. Si bien los prejuicios largamente sostenidos no son fáciles de erradicar, sí es posible, en todo caso, hacer algo distinto con ellos. El simple acto de llamar a los prejuicios por su nombre o de oponerse francamente a ellos establece una atmósfera social que los desalienta, mientras que, por el contrario, hacer como si no ocurriera nada equivale a autorizarlos.

Los estragos que la ineptitud emocional causa en el mundo son más que evidentes. Basta con abrir un diario para encontrar consignadas las formas de violencia y de degradación más aberrantes, que no parecen responder a ninguna lógica. Hoy por hoy no nos genera mayor estupor escuchar que un corredor de bolsa se haya arrojado de un rascacielos tras una repentina caída de la bolsa, que un marido haya golpeado a su esposa o que, tras haber sido despedido, un empleado haya entrado en su compañía armado hasta los dientes y haya asesinado a varias personas indiscriminadamente.

Estas evidencias se suman a la ola de violencia que asola al planeta, al alarmante incremento de la depresión en todo el mundo, a los niveles de estrés que van en franco aumento y a una interminable lista de síntomas: todos ellos dan cuenta de una irrupción descontrolada de los impulsos en nuestras vidas y de una ineptitud generalizada, y acaso creciente, para controlar las pasiones y los arrebatos emocionales.

Tradicionalmente hemos sobrevalorado la importancia de los aspectos puramente racionales de nuestra psiquis, en un afán por medir y comparar los coeficientes de la inteligencia humana. Sin embargo, en aquellos momentos en que nos vemos arrastrados por las emociones, cuando un chico golpea a otro por burlarse de él o un conductor le dispara a aquel que le ha cerrado la vía, la inteligencia se ve desbordada y los esfuerzos por entender la capacidad de análisis racional de cada sujeto no parecen tener mayor utilidad.

La abundante base experimental existente permite concluir que, si bien todas las personas venimos al mundo con un temperamento determinado, los primeros años de vida tienen un efecto determinante en nuestra configuración cerebral y, en gran medida, definen el alcance de nuestro repertorio emocional. Pero ni la naturaleza innata ni la influencia de la

temprana infancia constituyen determinantes irreversibles de nuestro destino emocional. La puerta para la alfabetización emocional siempre está abierta y, así como a las escuelas les corresponde suplir las deficiencias de la educación doméstica, las empresas y los profesionales que quieran lograr el éxito en el entorno de especialización y diversidad que caracteriza al mundo moderno deben tener consciencia de sus emociones y dotarlas de inteligencia.



## **V. MATERIALES Y MÉTODOS**

Los materiales y métodos de la investigación fueron los siguientes:

-Cuestionario de Liderazgo de S. Metzeus validada por la Universidad de San Diego California 1974 USA.

-Inventario Emocional de BarOn.

-Nota final del curso Comportamiento Organizacional de mis alumnos del tercer ciclo de la Escuela Profesional de Ingeniería de Sistemas del ciclo 2015-II

-Software estadístico Statistic Package for Social Sciences versión 23.0

La población estudiada correspondió a una muestra aleatoria de treinta estudiantes de la totalidad de estudiantes matriculados en mi curso de Comportamiento Organizacional en el semestre 2015- II

Las técnicas utilizadas correspondieron a la observación del comportamiento individual y colectivo de los integrantes de la muestra, luego a las entrevistas para ampliar la información acerca de sus estados de personalidad y temperamento. Finalmente la aplicación de dos cuestionarios previamente validados para conocer la dimensión de sus capacidades de liderazgo e inteligencia emocional.

Las técnicas de análisis estadístico correspondieron a las medidas de tendencia central que fueron proporcionados por el paquete estadístico SPSS-23 y para la comprobación de la hipótesis o estadística inferencial correspondió al estadígrafo de Pearson por tratarse de variables cualitativas. La investigación ha sido de tipo aplicada.

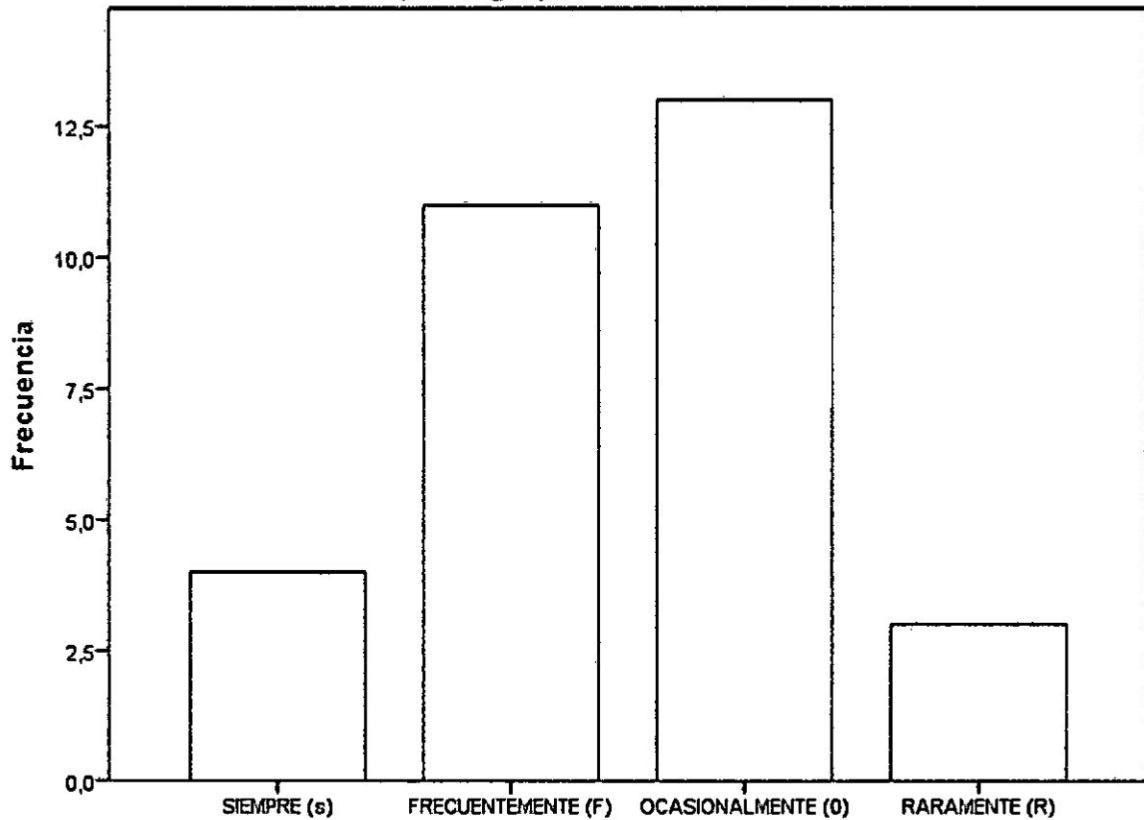
## VI - RESULTADOS

Hablaría por el grupo si hubiera visitantes

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	SIEMPRE (s)	4	12,9	12,9	12,9
	FRECUENTEMENTE (F)	11	35,5	35,5	48,4
	OCASIONALMENTE (O)	13	41,9	41,9	90,3
	RARAMENTE (R)	3	9,7	9,7	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

GRAFICO N° 01

Hablaría por el grupo si hubiera visitantes



Hablaría por el grupo si hubiera visitantes

**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:** Del cuadro y gráfico precedentes, se concluye que el 41.9% manifiesta una opción ocasionalmente, un 35.5% frecuentemente, un 12.9% siempre y un 9.7% raramente.

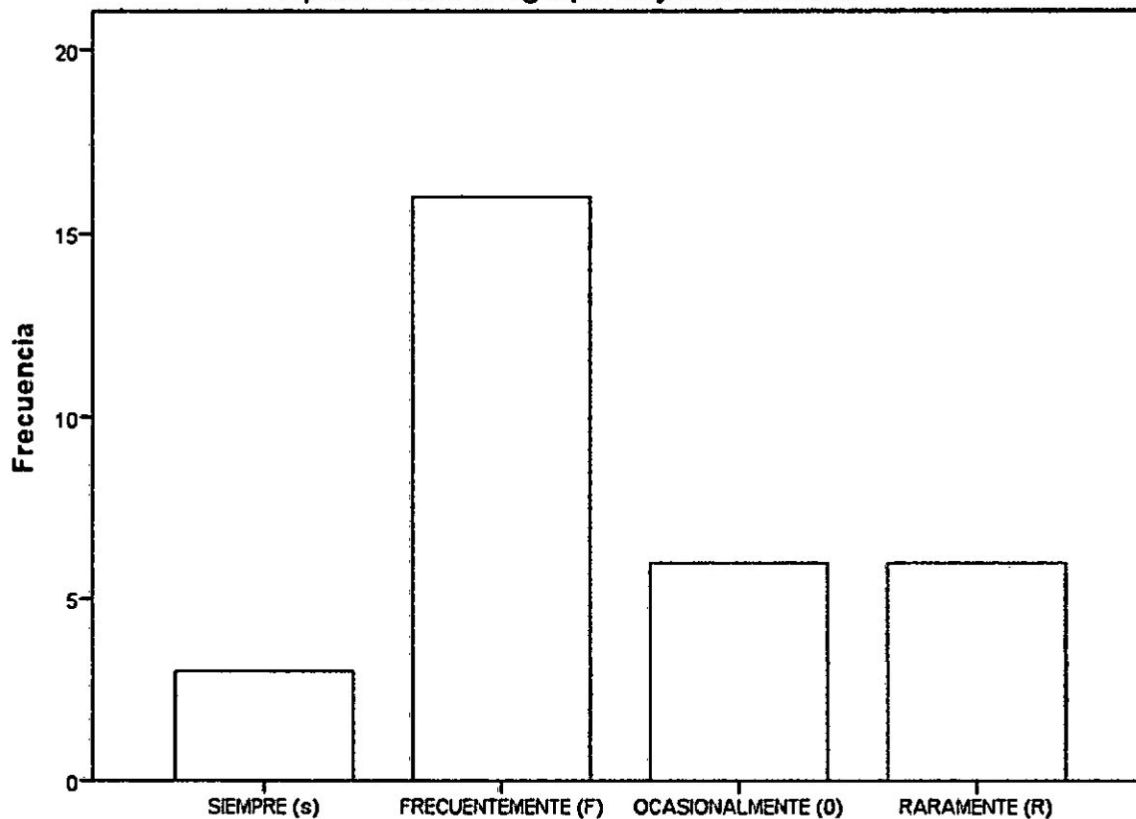
CUADRO Nº 02

Representaría al grupo en juntas externas

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
GRVálid SIEMPRE (s)	3	9,7	9,7	9,7
o FRECUENTEMENTE (F)	16	51,6	51,6	61,3
OCASIONALMENTE (O)	6	19,4	19,4	80,6
RARAMENTE (R)	6	19,4	19,4	100,0
Total	31	100,0	100,0	

GRÁFICO Nº 02

Representaría al grupo en juntas externas



Representaría al grupo en juntas externas

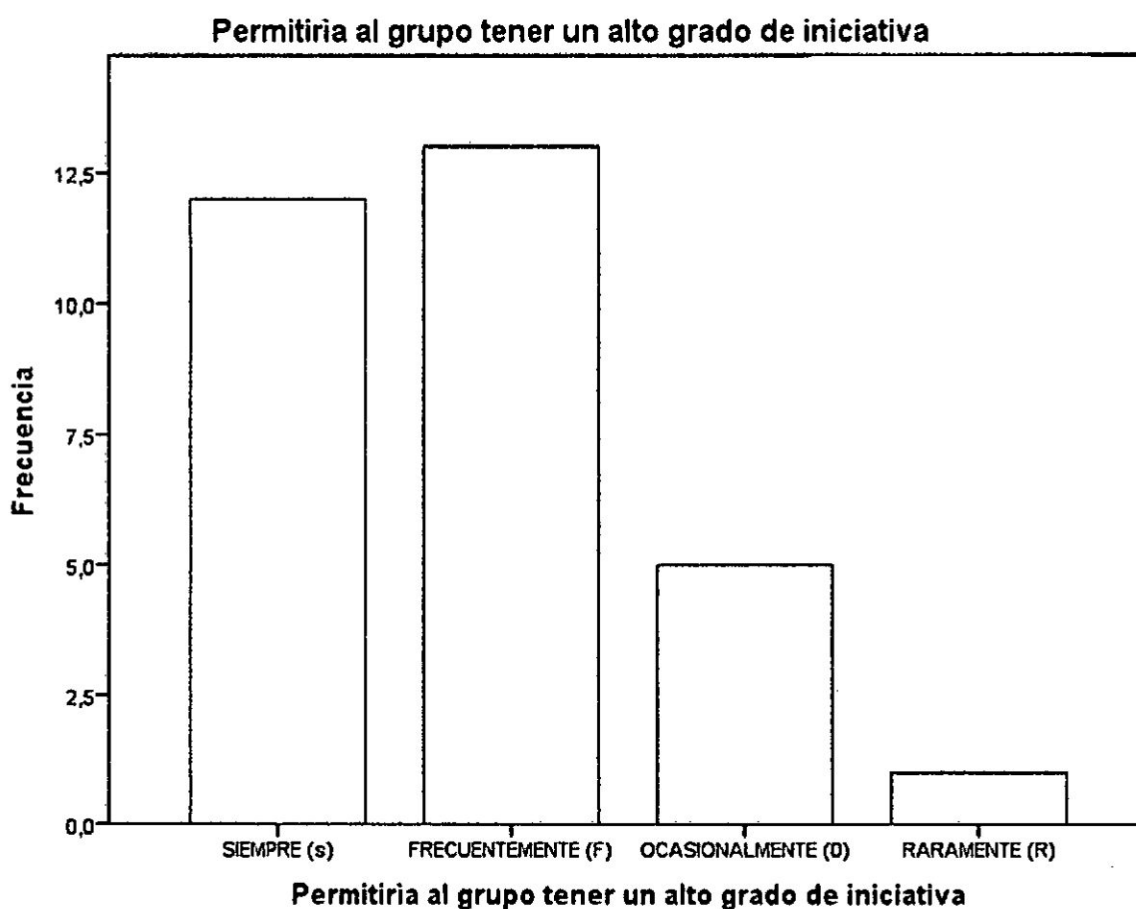
**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:** Del cuadro y gráfico precedentes, se concluye que el 51.6% ha elegido la opción frecuentemente, un 19.4% ocasionalmente, un 19.4% raramente y un 9.7% siempre y el 19.4% raramente.

*B*

**CUADRO N° 03**

		Permitiría al grupo tener un alto grado de iniciativa			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	SIEMPRE (s)	12	38,7	38,7	38,7
	FRECUENTEMENTE (F)	13	41,9	41,9	80,6
	OCASIONALMENTE (O)	5	16,1	16,1	96,8
	RARAMENTE (R)	1	3,2	3,2	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

**GRÁFICO N° 03**



**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:** Del cuadro y gráfico precedentes, se concluye que el 41.9% ha elegido la opción frecuentemente, un 38.7% siempre, un 16.1% ocasionalmente, y un 3.2% Raramente.

*S*

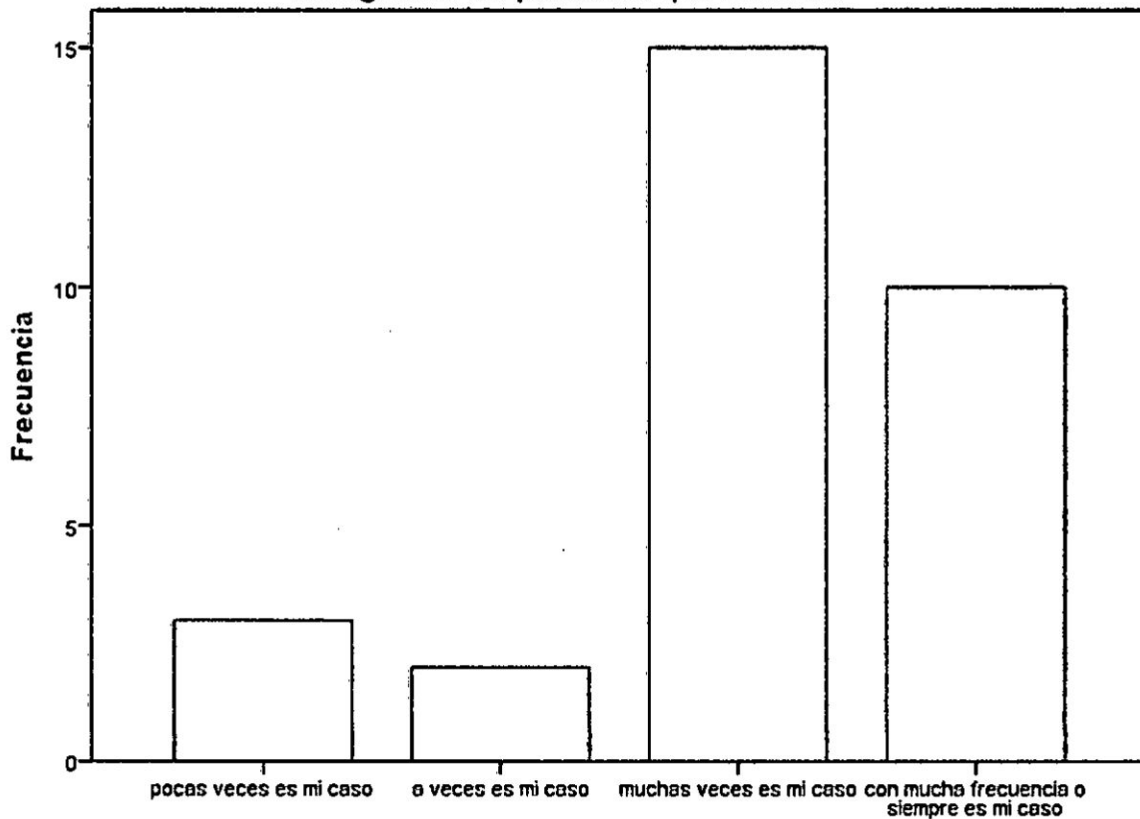
CUADRO N° 04

Me agradan las personas que conozco

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido pocas veces es mi caso	3	10,0	10,0	10,0
a veces es mi caso	2	6,7	6,7	16,7
muchas veces es mi caso	15	50,0	50,0	66,7
con mucha frecuencia o siempre es mi caso	10	33,3	33,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

GRÁFICO N° 04

Me agradan las personas que conozco



Me agradan las personas que conozco

**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:** Del cuadro y gráfico precedentes, se concluye que el 50% ha elegido la opción Muchas veces, el 33.3% Mucha frecuencia y un 6.7% a veces es mi caso.

8

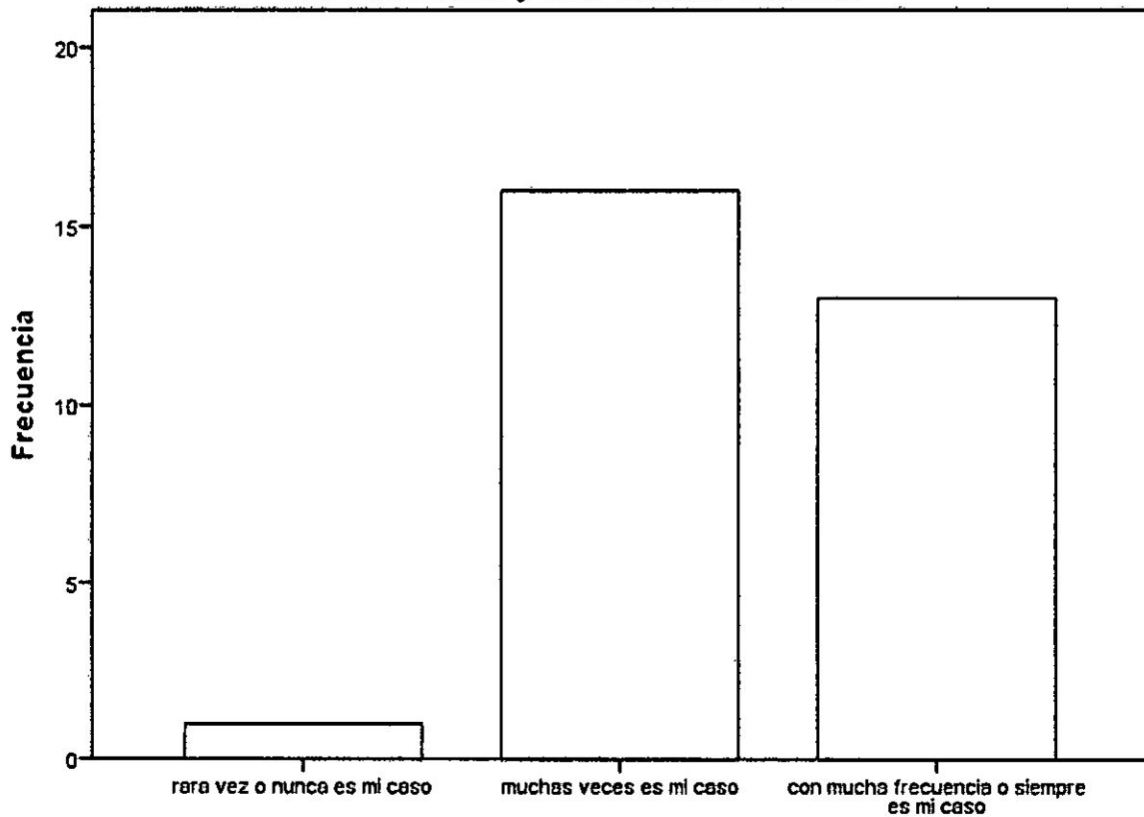
**CUADRO N° 05**

**Trato de valorar y darle sentido a mi vida**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	rara vez o nunca es mi caso	1	3,3	3,3	3,3
	muchas veces es mi caso	16	53,3	53,3	56,7
	con mucha frecuencia o siempre es mi caso	13	43,3	43,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

**GRAFICO N° 05**

**Trato de valorar y darle sentido a mi vida**



**Trato de valorar y darle sentido a mi vida**

**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:** Del cuadro y gráfico precedentes, se concluye que el 53.3% ha elegido la opción Muchas veces, el 43,3% la opción Siempre es mi caso y un 3.3% rara vez o nunca es mi caso.

*JS*

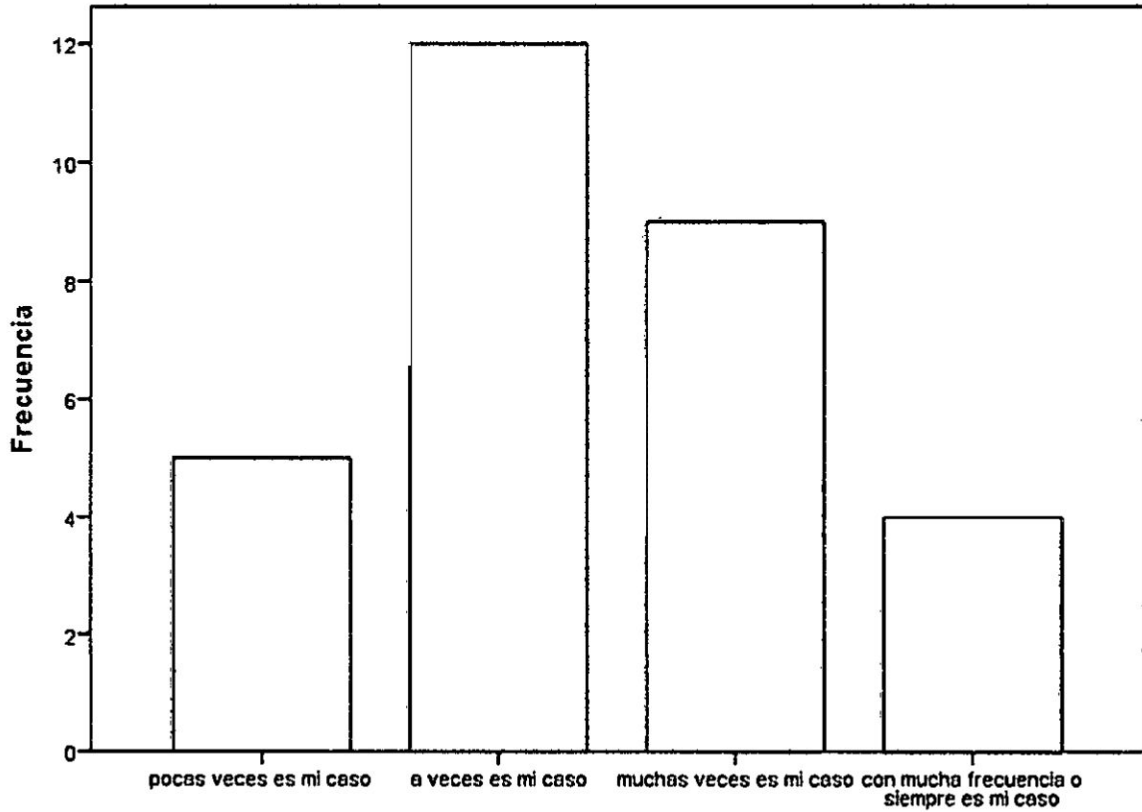
CUADRO N° 06

Reconozco con facilidad mis emociones

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido pocas veces es mi caso	5	16,7	16,7	16,7
a veces es mi caso	12	40,0	40,0	56,7
muchas veces es mi caso	9	30,0	30,0	86,7
con mucha frecuencia o siempre es mi caso	4	13,3	13,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

GRAFICO N° 06

Reconozco con facilidad mis emociones



Reconozco con facilidad mis emociones

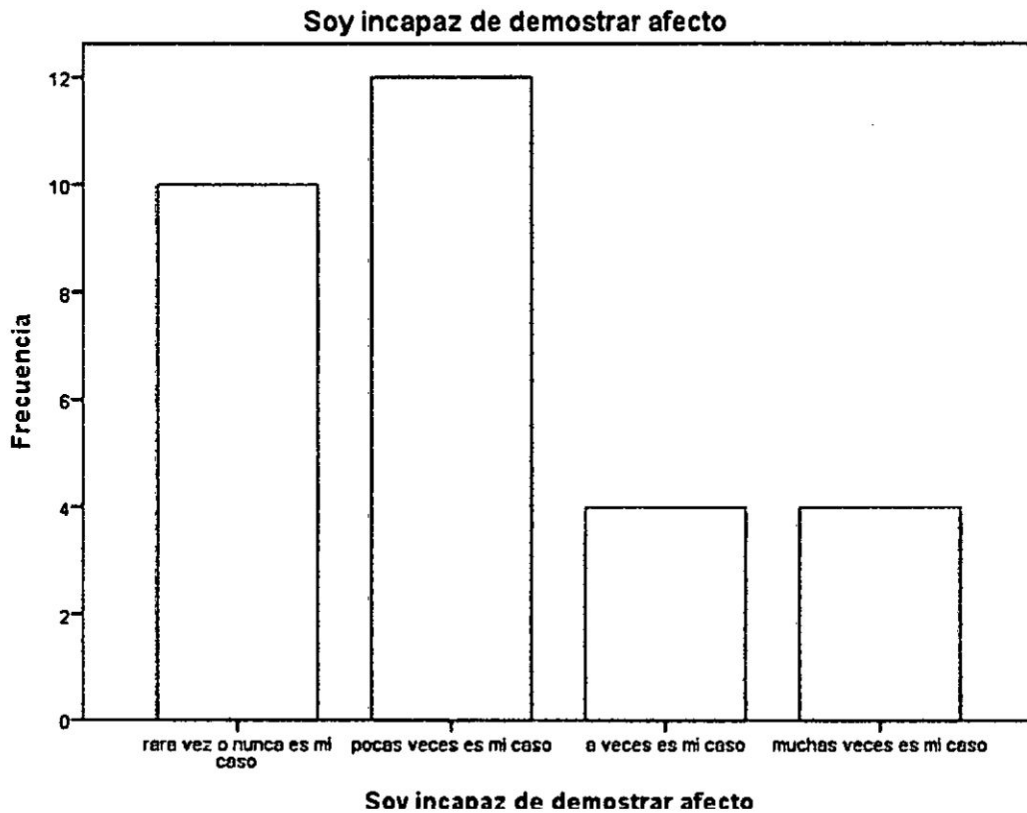
**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:** Del cuadro y gráfico precedentes, se concluye que un 40.0% ha elegido la opción A veces es mi caso, un 30.0% Muchas veces es mi caso, el 16.7% Pocas veces es mi caso y el 13.3% Siempre es mi caso.

8

CUADRO N° 07

		Soy incapaz de demostrar afecto			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	rara vez o nunca es mi caso	10	33,3	33,3	33,3
	pocas veces es mi caso	12	40,0	40,0	73,3
	a veces es mi caso	4	13,3	13,3	86,7
	muchas veces es mi caso	4	13,3	13,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

GRAFICO N° 07



**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:** Del cuadro y gráfico precedentes, se concluye que el 40 % ha elegido la opción Pocas veces es mi caso, el 33.3% Rra vez o nunca es mi caso, el 13.3% A veces es mi caso y un 13.3% muchas veces es mi caso.

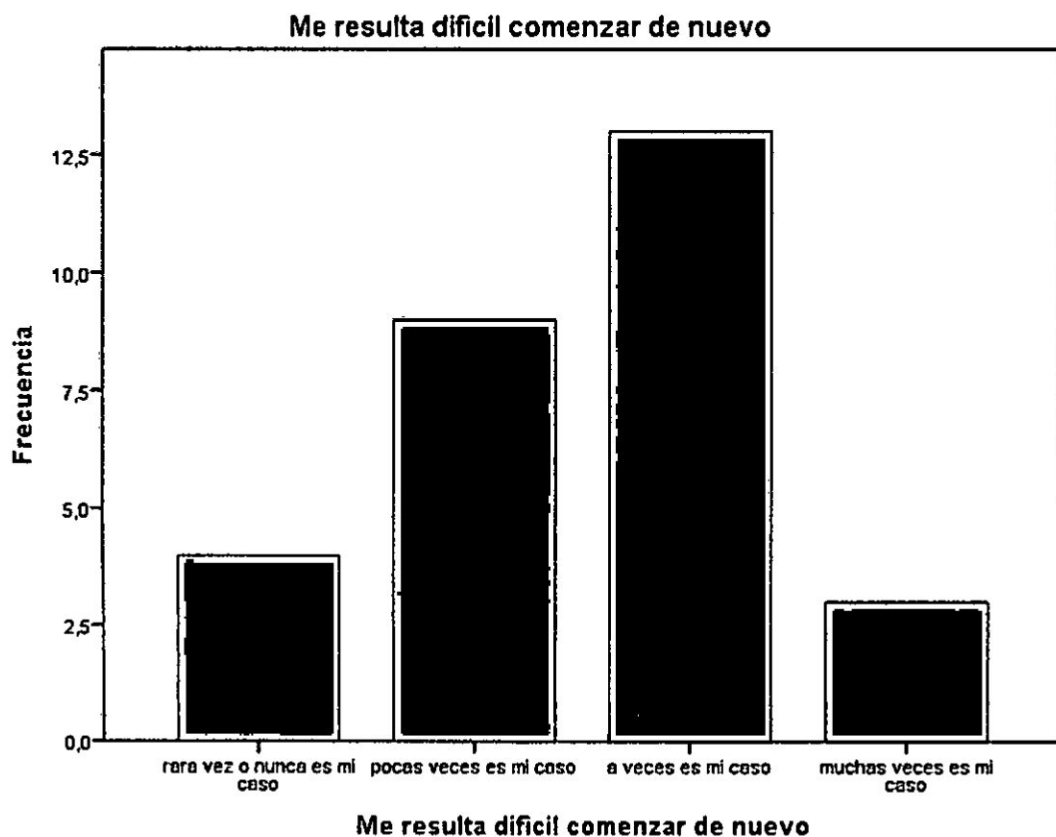
*S*



## CUADRO N° 08

		Me resulta difícil comenzar de nuevo			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	rara vez o nunca es mi caso	4	13,3	13,8	13,8
	pocas veces es mi caso	9	30,0	31,0	44,8
	a veces es mi caso	13	43,3	44,8	89,7
	muchas veces es mi caso	3	10,0	10,3	100,0
	Total	29	96,7	100,0	
Perdidos	Sistema	1	3,3		
Total		30	100,0		

## GRAFICO N° 08

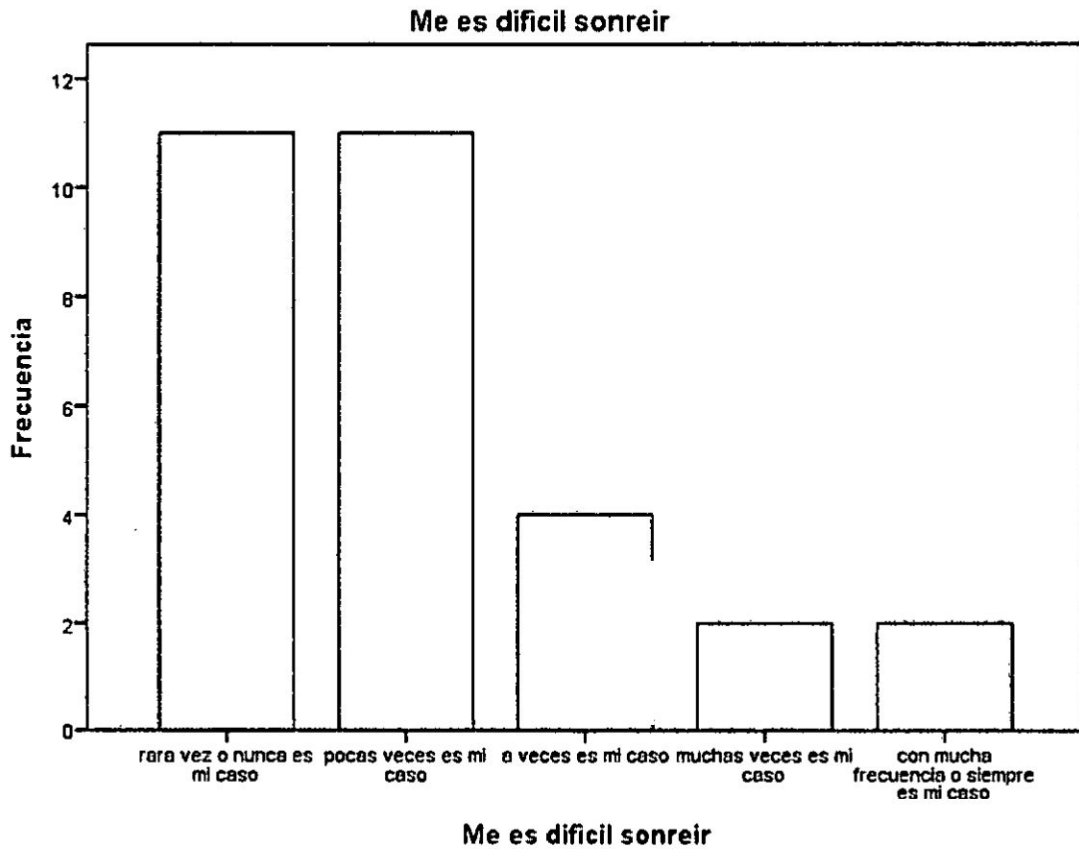


**ANÁLISIS Y COMENTARIO:** Del cuadro y Gráfico precedentes, se concluye que el 43.3% ha elegido la opción A veces es mi caso, el 30% Pocas veces es mi caso, el 13.3% Rara vez o nunca es mi caso y el 10.0% Muchas veces es mi caso.

CUADRO N° 09

		Me es difícil sonreír			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	rara vez o nunca es mi caso	11	36,7	36,7	36,7
	pocas veces es mi caso	11	36,7	36,7	73,3
	a veces es mi caso	4	13,3	13,3	86,7
	muchas veces es mi caso	2	6,7	6,7	93,3
	con mucha frecuencia o siempre es mi caso	2	6,7	6,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

GRAFICO N° 09



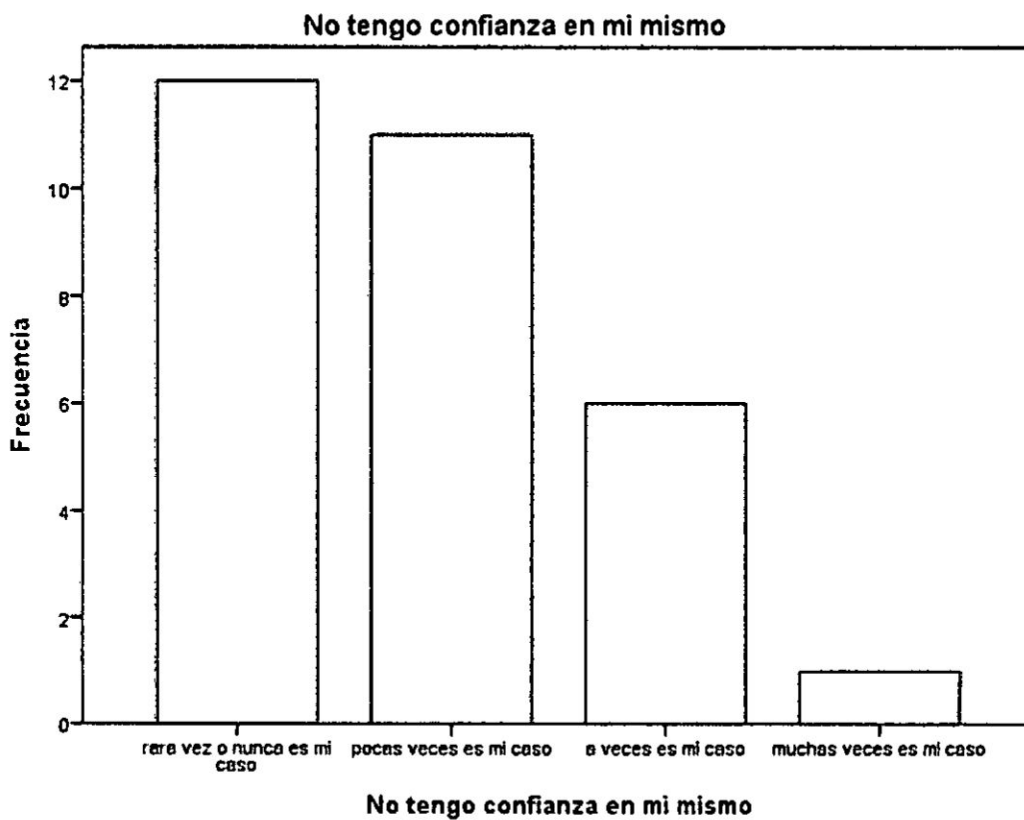
**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:** Del cuadro y gráfico precedentes se concluye que un 36.7% ha elegido la opción Rara vez o Nunca es mi caso, el 36.7% Pocas veces es mi caso, el 13.3% A veces es mi caso, el 6.7% Muchas veces es mi caso y un 6.7% Con mucha frecuencia o siempre es mi caso.

*S*

CUADRO N° 10

		No tengo confianza en mí mismo			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	rara vez o nunca es mi caso	12	40,0	40,0	40,0
	pocas veces es mi caso	11	36,7	36,7	76,7
	a veces es mi caso	6	20,0	20,0	96,7
	muchas veces es mi caso	1	3,3	3,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

GRAFICO N° 10



**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:**

Del cuadro y gráfico predentes se concluye que el 40% ha elegido la opción Rara vez o nunca es mi caso, el 36.7% Pocas veces es mi caso, el 20 % A veces es mi caso y el 3.3% Muchas veces es mi caso.

*Handwritten signature*

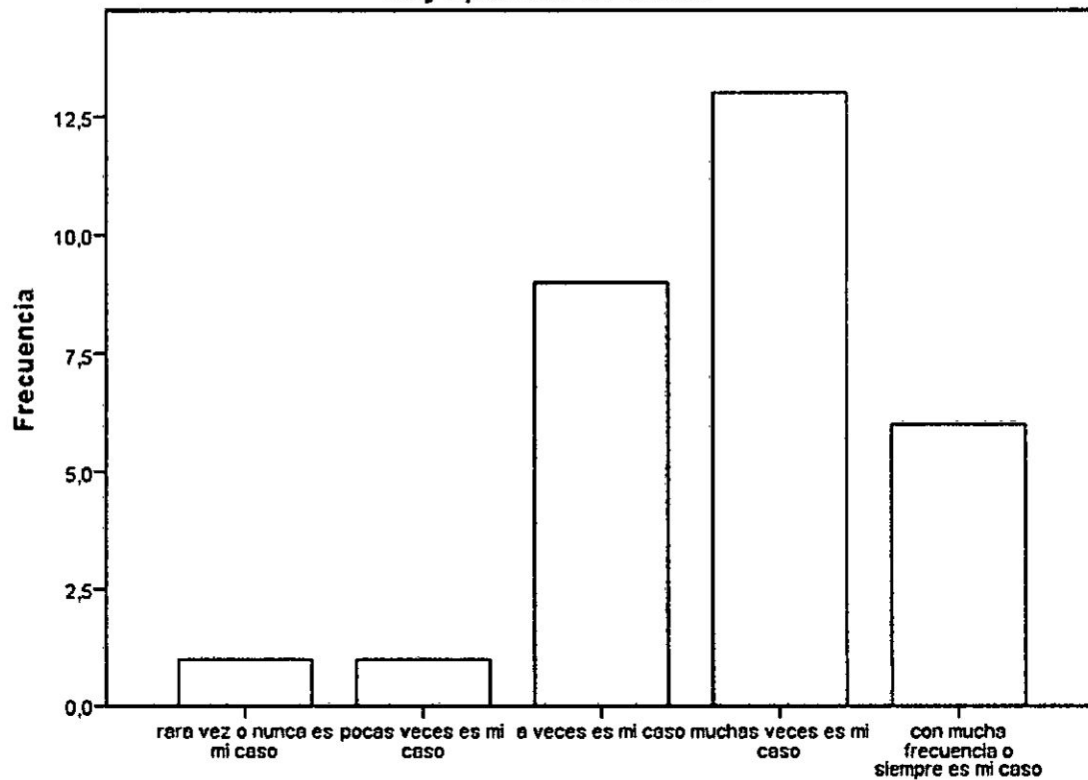
CUADRO N° 11

Soy optimista en la vida

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	rara vez o nunca es mi caso	1	3,3	3,3	3,3
	pocas veces es mi caso	1	3,3	3,3	6,7
	a veces es mi caso	9	30,0	30,0	36,7
	muchas veces es mi caso	13	43,3	43,3	80,0
	con mucha frecuencia o siempre es mi caso	6	20,0	20,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

GRAFICO N° 11

Soy optimista en la vida



Soy optimista en la vida

**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:** Del cuadro y gráfico precedentes, se concluye que el 43.3 % ha elegido la opción Muchas veces es mi caso, el 30.0% A veces es mi caso, el 20.0% con mucha frecuencia o siempre es mi caso, el 3.3% Pocas veces es mi caso y el 3.3. % Rara vez o nunca es mi caso.

*S*

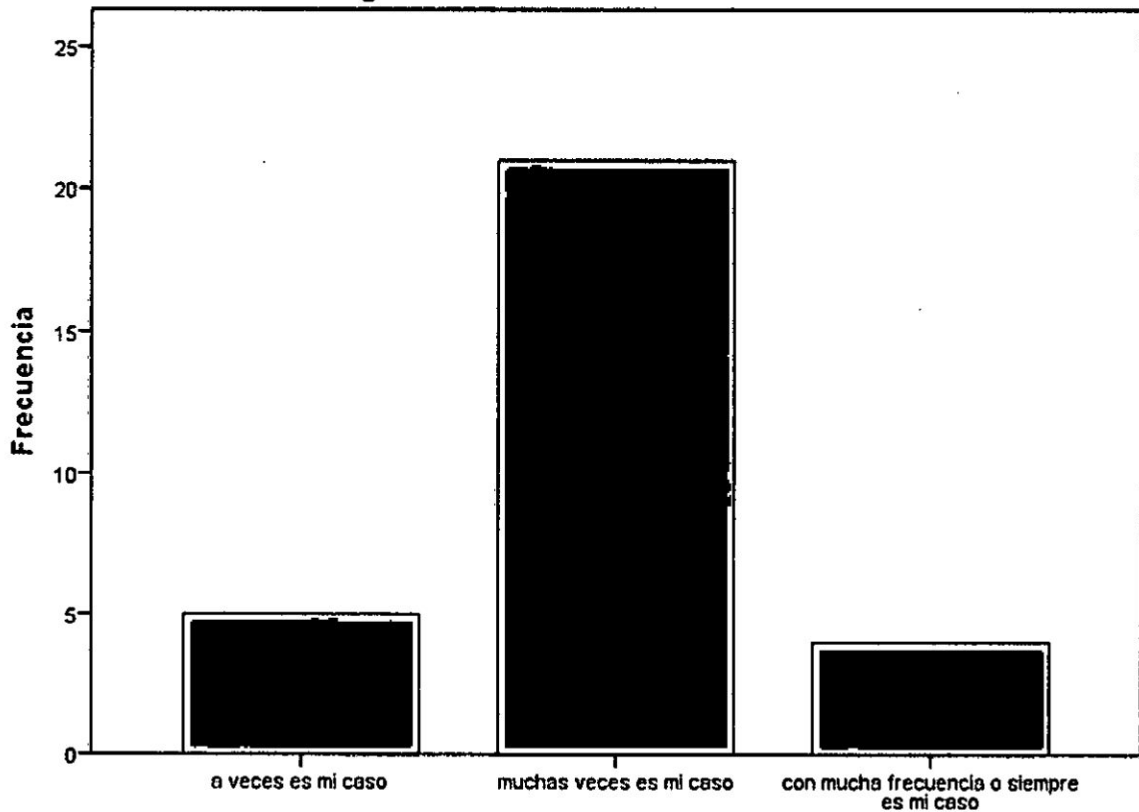
CUADRO N° 12

Mantengo buenas relaciones con los demás

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido a veces es mi caso	5	16,7	16,7	16,7
Válido muchas veces es mi caso	21	70,0	70,0	86,7
Válido con mucha frecuencia o siempre es mi caso	4	13,3	13,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

GRAFICO N° 12

Mantengo buenas relaciones con los demás

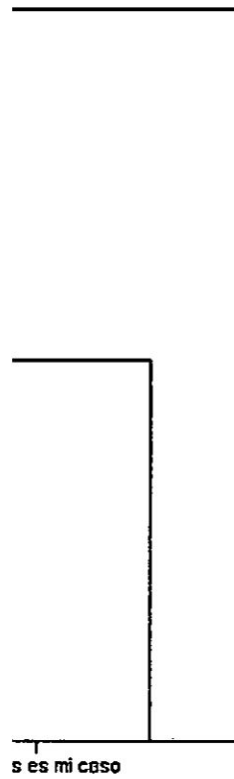


Mantengo buenas relaciones con los demás

**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:** Del cuadro y gráfico precedentes se concluye que el 70% ha elegido la opción Muchas veces es mi caso, el 16.7% A veces es mi caso y el 13.3% Con mucha frecuencia o siempre es mi caso.

8,

aje	Porcentaje acumulado
6,7	6,7
56,7	63,3
36,7	100,0
100,0	



entes, se concluye  
36.7% A veces es mi

*Is*

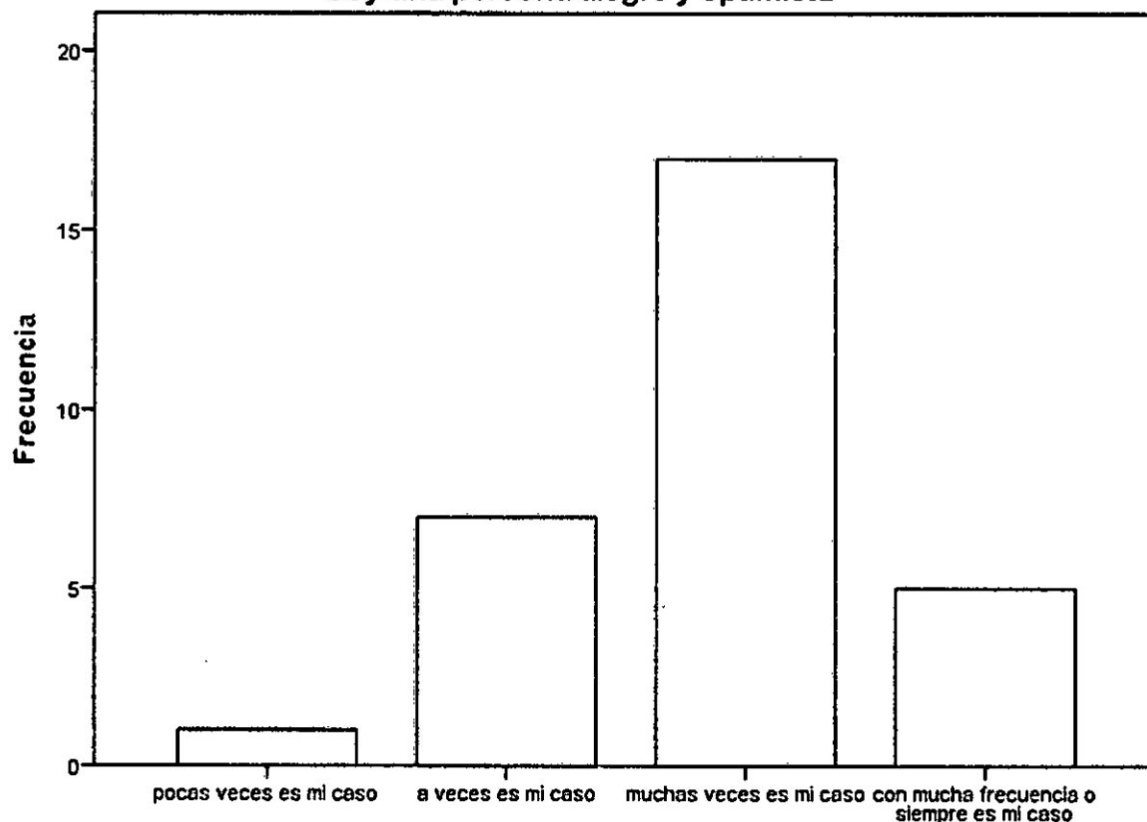
CUADRO N° 14

Soy una persona alegre y optimista

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido pocas veces es mi caso	1	3,3	3,3	3,3
a veces es mi caso	7	23,3	23,3	26,7
muchas veces es mi caso	17	56,7	56,7	83,3
con mucha frecuencia o siempre es mi caso	5	16,7	16,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

GRAFICO N° 14

Soy una persona alegre y optimista



Soy una persona alegre y optimista

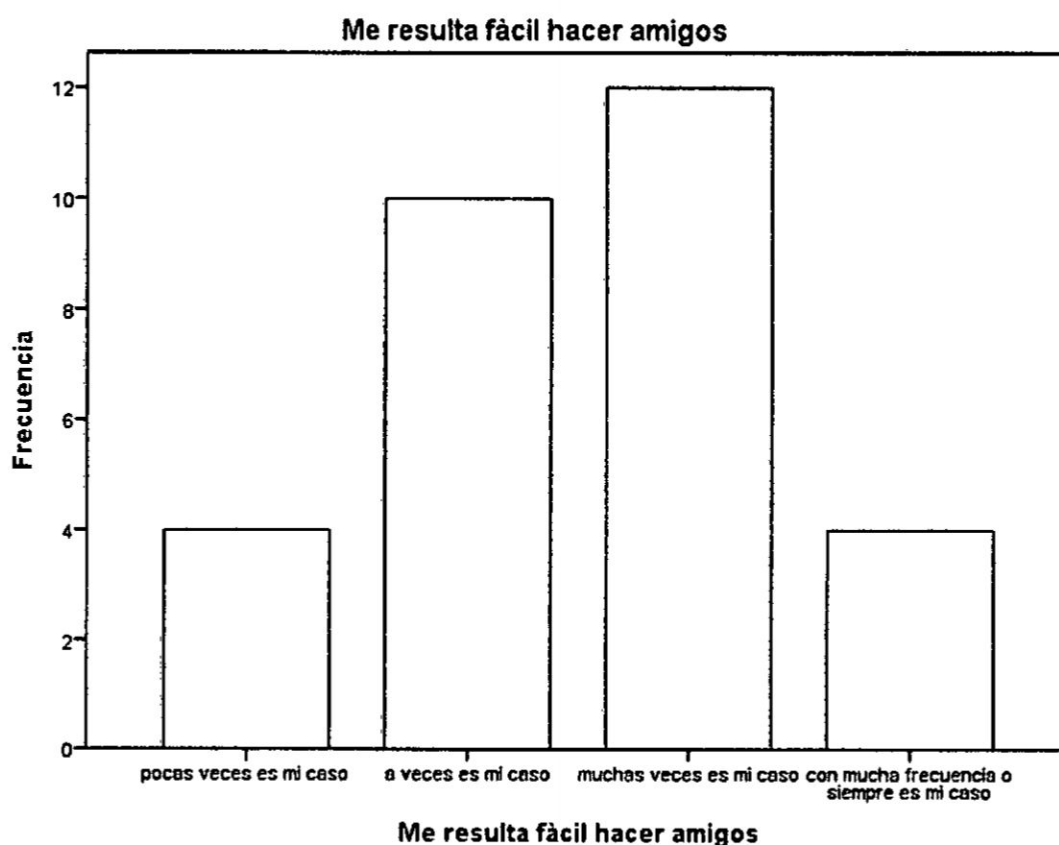
**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:** Del cuadro y gráfico precedentes, se concluye que el 56,7% ha elegido la opción Muchas veces es mi caso, el 23,3% A veces es mi caso, el 16,7% Con mucha frecuencia o siempre es mi caso y el 3.3% Pocas veces es mi caso.

*h*

CUADRO N° 15

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	pocas veces es mi caso	4	13,3	13,3	13,3
	a veces es mi caso	10	33,3	33,3	46,7
	muchas veces es mi caso	12	40,0	40,0	86,7
	con mucha frecuencia o siempre es mi caso	4	13,3	13,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

GRAFICO N° 15



**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:** Del cuadro y gráfico precedentes, se concluye que el 40.0% ha elegido la opción Muchas veces es mi caso, el 33.3% A veces es mi caso, el 13.3% Pocas veces es mi caso y el 13.3% Con mucha frecuencia o siempre es mi caso.

*S*



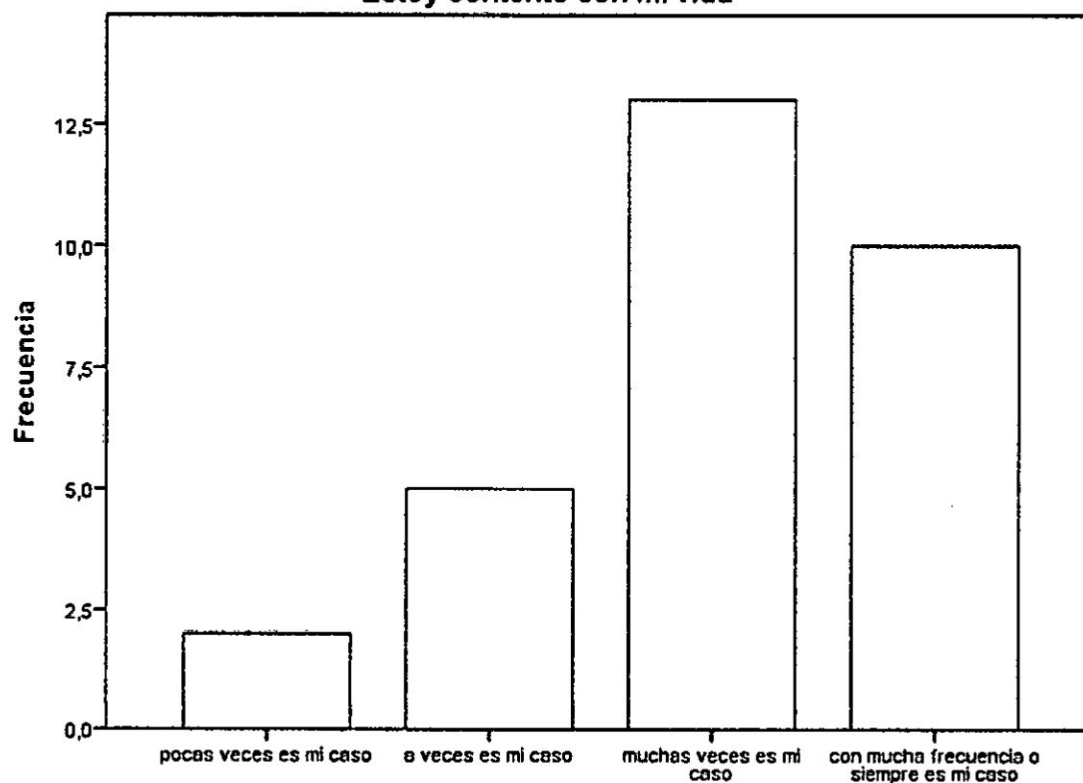
CUADRO N° 16

Estoy contento con mi vida

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido pocas veces es mi caso	2	6,7	6,7	6,7
a veces es mi caso	5	16,7	16,7	23,3
muchas veces es mi caso	13	43,3	43,3	66,7
con mucha frecuencia o siempre es mi caso	10	33,3	33,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

GRAFICO N° 16

Estoy contento con mi vida



Estoy contento con mi vida

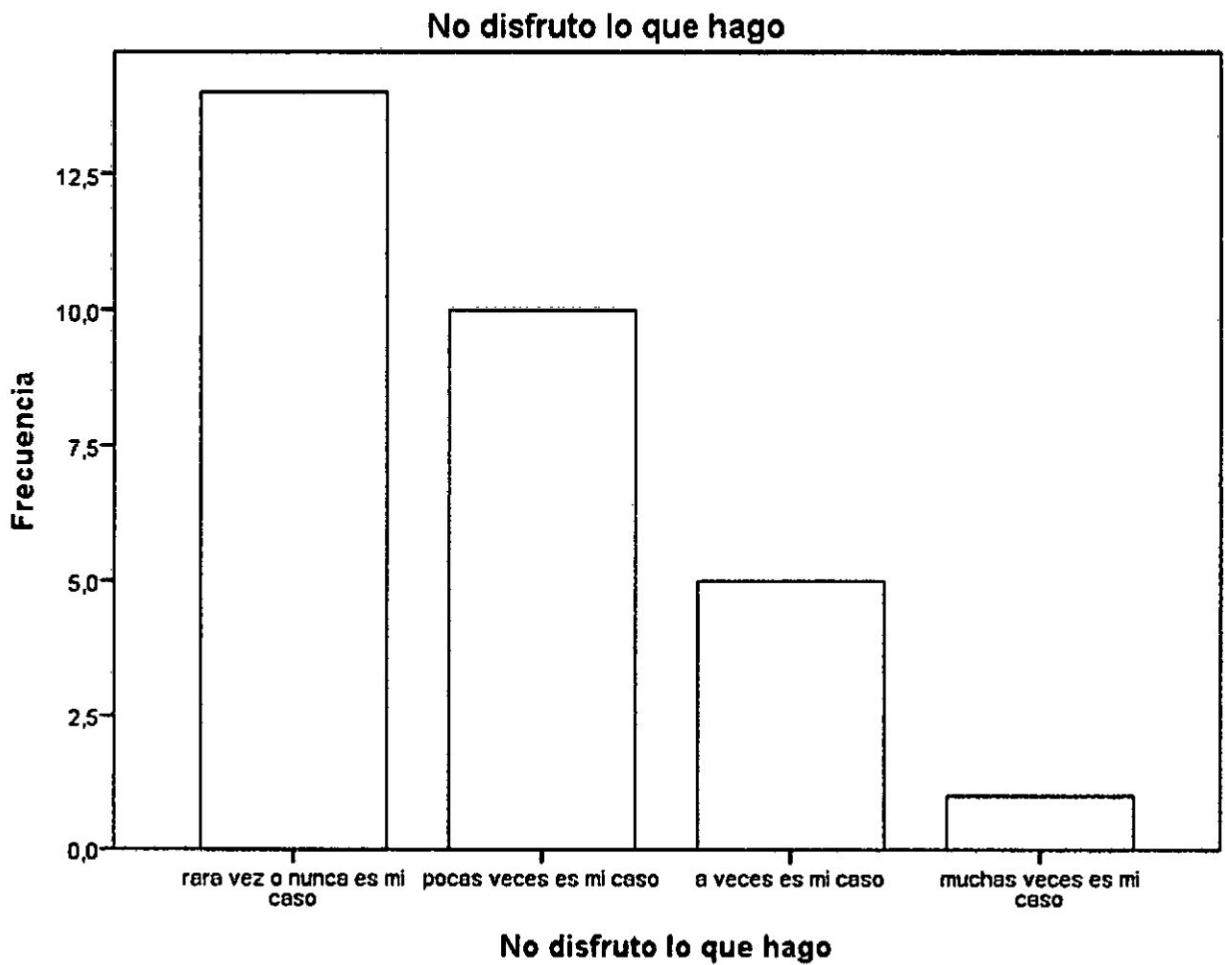
**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:** Del cuadro y gráfico precedentes se concluye que el 43.3% ha elegido la opción Muchas veces es mi caso, el 33.3% Con mucha frecuencia o siempre es mi caso el 16.7% A veces es mi caso y el 6.7% Pocas veces es mi caso

*Handwritten signature*

CUADRO N° 17

		No disfruto lo que hago			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	rara vez o nunca es mi caso	14	46,7	46,7	46,7
	pocas veces es mi caso	10	33,3	33,3	80,0
	a veces es mi caso	5	16,7	16,7	96,7
	muchas veces es mi caso	1	3,3	3,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

GRAFICO N° 17



**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:** Del cuadro y gráfico precedentes, se concluye que el 46,7% ha elegido la opción Rara vez o nunca es mi caso, el 33,3% Pocas veces es mi caso, el 16,7% A veces es mi caso, y un 3,3% Muchas veces es mi caso.

*g*

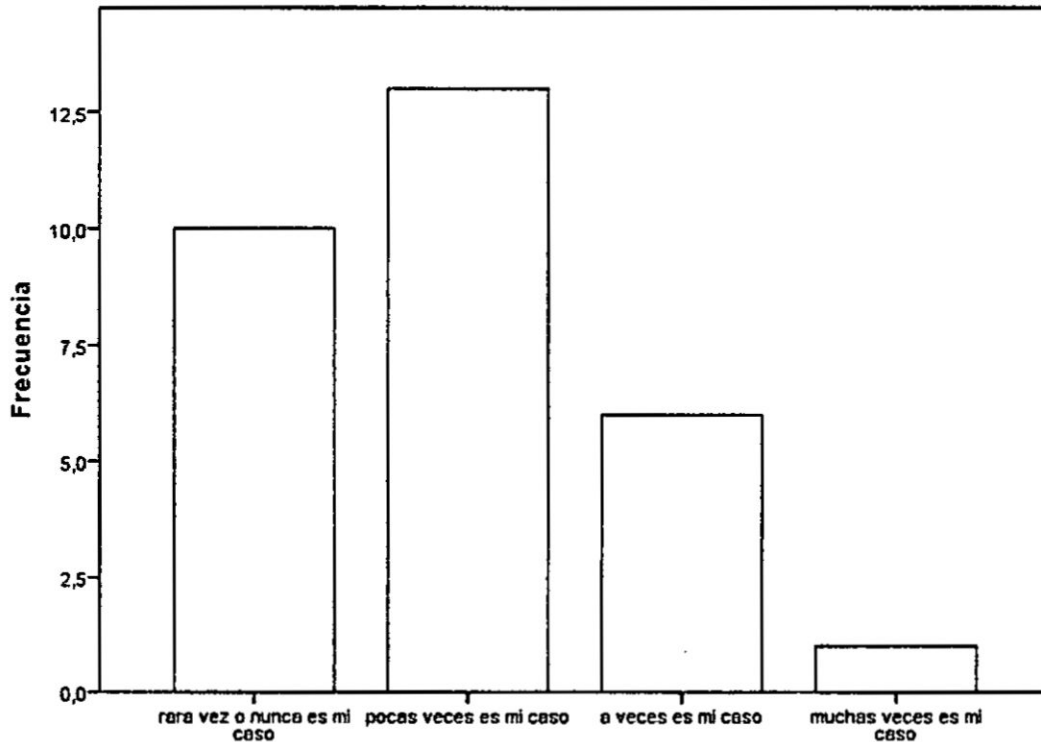
**CUADRO N° 18**

**Me es difícil llevarme con los demás**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	rara vez o nunca es mi caso	10	33,3	33,3	33,3
	pocas veces es mi caso	13	43,3	43,3	76,7
	a veces es mi caso	6	20,0	20,0	96,7
	muchas veces es mi caso	1	3,3	3,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

**CUADRO N° 18**

**Me es difícil llevarme con los demás**



**Me es difícil llevarme con los demás**

**ANÁLISIS E INTERPERTACIÓN:** Del cuadro y Gráfico precedente, se concluye que el 43,3% ha elegido la opción Pocas veces es mi caso, el 33,3% Rara vez o nunca es mi caso, el 20% A veces es mi caso y el 3,3% Muchas veces es mi caso.

*8*

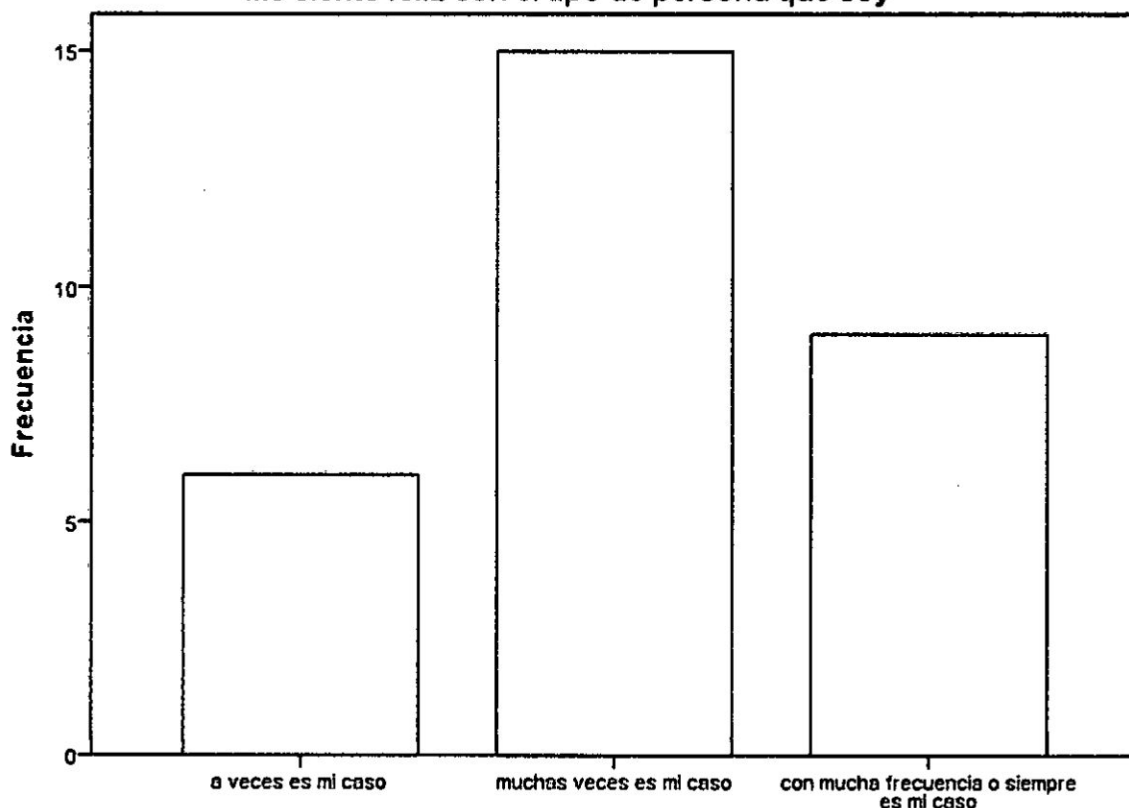
**CUADRO N° 19**

**Me siento feliz con el tipo de persona que soy**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	a veces es mi caso	6	20,0	20,0	20,0
	muchas veces es mi caso	15	50,0	50,0	70,0
	con mucha frecuencia o siempre es mi caso	9	30,0	30,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

**GRAFICO N° 19**

**Me siento feliz con el tipo de persona que soy**



**Me siento feliz con el tipo de persona que soy**

**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:** Del cuadro y gráfico precedentes, se concluye que el 50% ha elegido la opción Muchas veces es mi caso, el 30 % Con mucha frecuencia o siempre es mi caso y 20% A veces es mi caso.

*Handwritten mark*

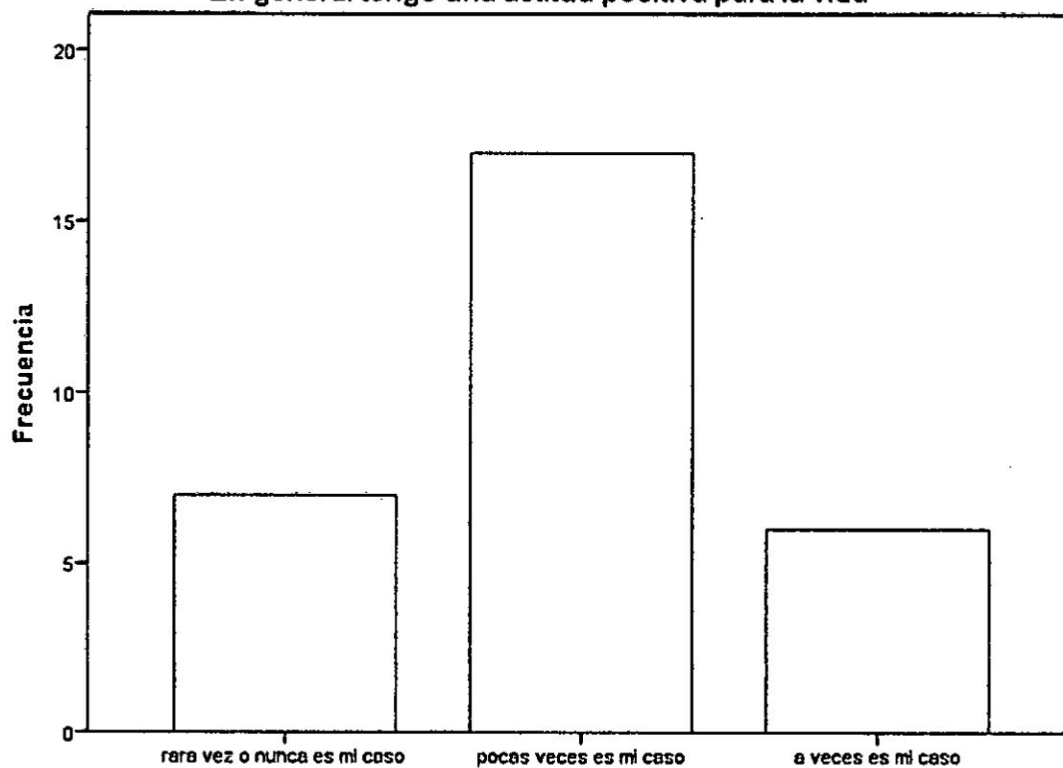
**CUADRO N° 20**

**En general tengo una actitud positiva para la vida**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	rara vez o nunca es mi caso	7	23,3	23,3	23,3
	pocas veces es mi caso	17	56,7	56,7	80,0
	a veces es mi caso	6	20,0	20,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

**GRAFICO N° 20**

**En general tengo una actitud positiva para la vida**



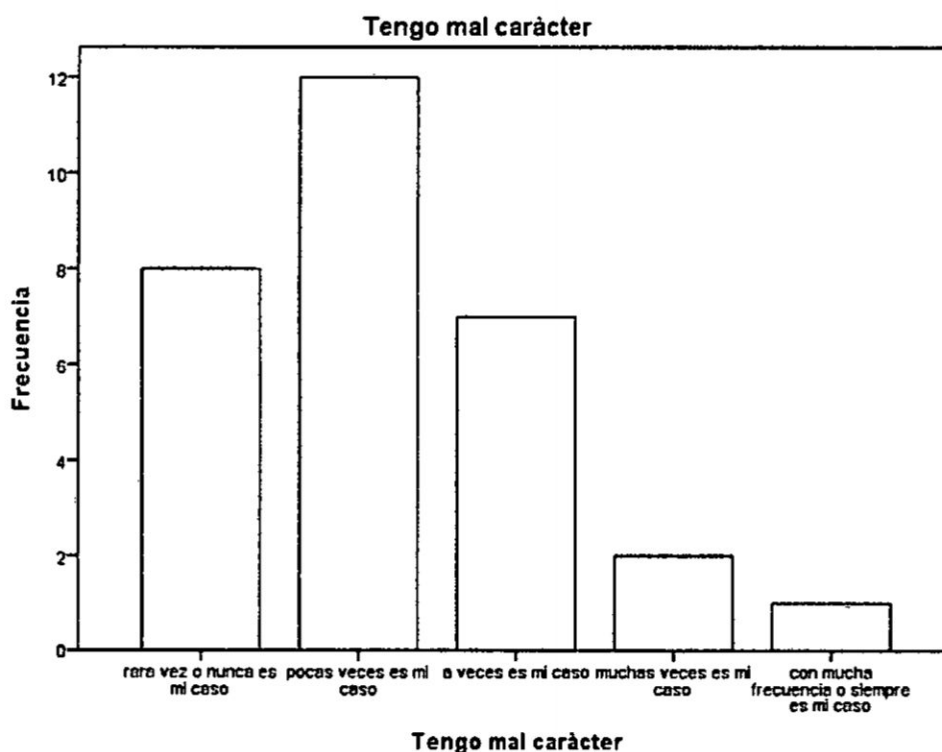
**En general tengo una actitud positiva para la vida**

**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:** Del cuadro y gráfico precedentes, se concluye que el 56.7% ha elegido la opción Pocas veces es mi caso, el 23.3% Rara vez o nunca es mi caso, y el 20% A veces es mi caso.

**CUADRO N° 21**

		Tengo mal carácter			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	rara vez o nunca es mi caso	8	26,7	26,7	26,7
	pocas veces es mi caso	12	40,0	40,0	66,7
	a veces es mi caso	7	23,3	23,3	90,0
	muchas veces es mi caso	2	6,7	6,7	96,7
	con mucha frecuencia o siempre es mi caso	1	3,3	3,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

**GRAFICO N° 21**



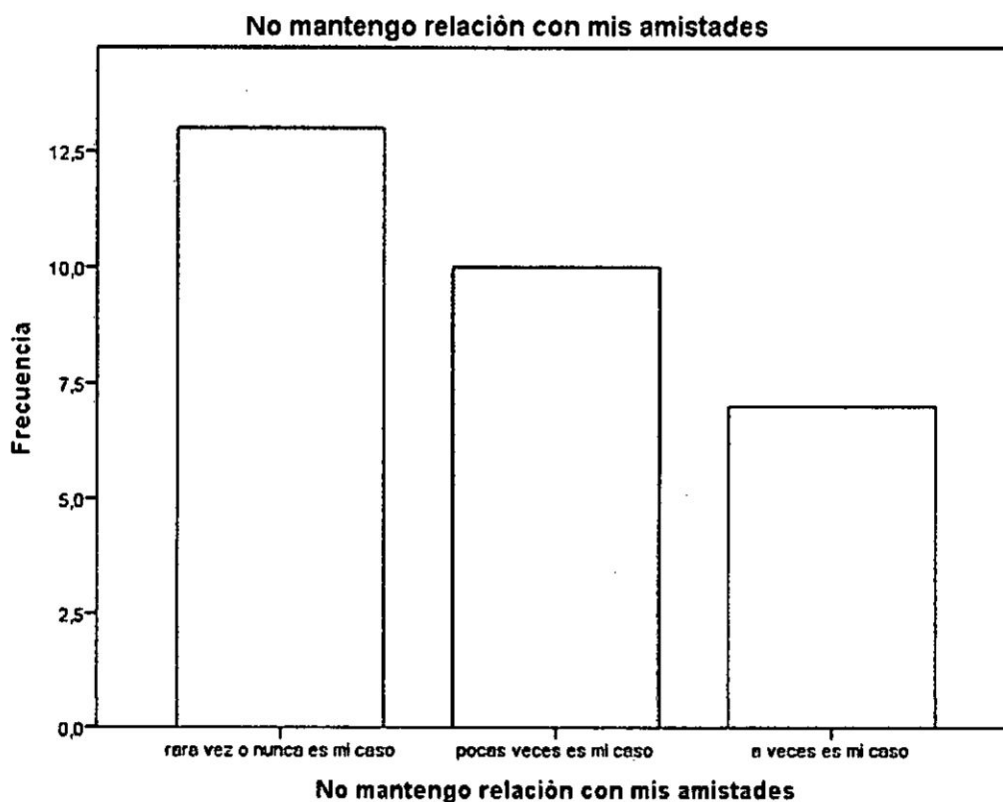
**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:** Del cuadro y gráfico precedentes se concluye que el 40.0% ha elegido la opción Pocas veces es mi caso, el 26,7% Rara vez o nunca es mi caso, el 23,3% A veces es mi caso el 6.7% Muchas veces es mi caso y el 3,3% Con mucha frecuencia o siempre es mi caso.

*Handwritten signature*

**CUADRO N° 22**

		No mantengo relación con mis amistades			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	rara vez o nunca es mi caso	13	43,3	43,3	43,3
	pocas veces es mi caso	10	33,3	33,3	76,7
	a veces es mi caso	7	23,3	23,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

**GRÁFICO N° 22**



**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:** Del cuadro y gráfico precedentes, se concluy que el 43.3% ha elegido la opción Rara vez o nunca es mi caso, el 33.3% Pocas veces es mi caso y el 23.3% A veces es mi caso.

*S*

## **DISCUSION**

Actualmente los modelos socios económicos en el mundo se orientan cada vez más a las economías de libre mercado sobre la base de una economía global integrada cada vez más por las tecnologías de Información y Comunicaciones. Los cambios que se están produciendo en nuestros países vecinos como Argentina, Venezuela, Cuba China y Vietnam así lo demuestran.

En la moderna formación de los recursos humanos requerimos profesionales acordes con estas influencias y por lo tanto la formación debe ser integral. Esto es conjuncionar cerebro, músculos y corazón, para conocer, hacer y ser. Así, nuestros ingenieros industriales y de sistemas adquirirán estas competencias contemporáneas.

En lo que a Gestión Humana en las organizaciones se refiere sigue vigente la primacía del potencial humano, por ser superior a los recursos tecnológicos, financieros y organizacionales. Esto es la importancia de la gestión humana en las organizaciones ha recobrado importancia.

En consecuencia las habilidades sociales de Inteligencia Emocional, Comunicaciones, Negociación, Liderazgo y emprendimiento son imprescindibles.

El presente trabajo, sobre la base del curso Comportamiento Organizacional que impartí en el ciclo pasado, tuvo la finalidad de conocer y medir las capacidades de mis estudiantes para conocer estas influencias y de conocer cuál es su grado de formación para acometer a los desafíos actuales que tienen que ver con esa disposición personal de liderar, transmitir valores, organizar y



## VIII. REFERENCIALES

BASS BERNARD. **Leadership and Performance beyond expectations.** USA. Editorial P.H.1985.

CHIAVENATO IDALBERTO. **Administración de Recursos Humanos.** Brasil.1998.

FIEDLER FRED.A **theory of leadership effectiveness.** USA. Editorial Mc. Graw Hill.1980.

FRENCH JOHN. **The bases of Social Power.** USA. Michigan University 1959

GARCÍA S. **Introducción a la teoría de la Negociación.** Madrid. Universidad del Rey Carlos.2003.

GOLEMAN DANIEL. **Inteligencia Emocional.** USA. Harvard Business Review.1995.

GOMEZ R. CARLOS. **Liderazgo conceptos, teorías y Hallazgos Relevantes.** Colombia. Universidad del Bosque.1980.

GIL FRANCISCO. **Introducción a la Psicología de las Organizaciones.** Editorial Limusa Wiley.2003.

GARDNER HOWARD. **Inteligencias Múltiples.** USA. Editorial Prentice Hall.2001.

HELLRIEGEL D. **Comportamiento Organizacional.** México. Editorial Internacional.1999.

IVANCEVICH JOHN. **Comportamiento Organizacional**. México  
Editorial Mc. Graw Hill.2006

ROBBINS, DOROTHY. **Comportamiento Organizacional**. USA.  
Editorial Prentice Hall.2003.

VROOM VICTOR. **Work and Motivation**. USA. A. W. Publishers.  
2001

ROBBINS DOROTHY. **Comportamiento Organizacional**. USA.  
Editorial Prentice Hall.2009.

VROOM VICTOR. **Work and Motivation**. Nueva York A.W.  
Publishers. 2005.

**IX- APÉNDICES**

	SUJETO	EMOCIÓN	LIDERAZGO	RENDIMIE NTO
1	ÁLAMO	15	14	15
2	ASTO	15	13	13
3	CABALLER	15	11	11
4	CALDERÓN	16	12	12
5	CUEVA	13	15	13
6	CHACÓN	15	11	12
7	CHINCHAY	14	13	14
8	DÍAZ	16	19	15
9	ESPINOZA	15	16	14
10	GRAUS	13	13	15
11	GUTIÉRREZ	14	10	14
12	HUAMÁN	13	18	12
13	YTURREGU	14	15	14
14	MARTÍNEZ	14	15	14
15	MUCHA	15	16	12
16	OVANDO	13	11	11
17	ORIHUELA	14	13	14
18	PÉREZ T	14	13	14
19	PÉREZ R	13	13	13
20	PUSE	13	17	13
21	REYES	15	14	15
22	RIVERA	14	14	14
23	RIVEROS	13	15	11
24	SÁNCHEZ	15	16	14
25	RIVERA S	14	13	15
26	SOTO	15	15	14
27	SULLUCHU	13	13	14
28	TAYA	15	17	14
29	UQUICHE	14	14	13
30	VÁSQUEZ	15	12	14
Total	N	30	30	30

**RESULTADO DE LAS EVALUACIONES**

Elaborado por el autor

### CORRELACIONES Y PRUEBA DE HIPÓTESIS

		EMOCIÓN	LIDERAZGO	RENDIMIENTO
EMOCIÓN	Correlación de Pearson	1	.064	.180
	Sig. (bilateral)		.735	.341
	N	30	30	30
LIDERAZGO	Correlación de Pearson	.064	1	.190
	Sig. (bilateral)	.735		.314
	N	30	30	30
RENDIMIENTO	Correlación de Pearson	.180	.190	1
	Sig. (bilateral)	.341	.314	
	N	30	30	30

Elaborado por el autor

Ho: No existe relación entre emoción y liderazgo

H1: existe relación significativa entre emoción y liderazgo

R= 0.064 muy bajo

P= 0.735

P > 0.05

No se rechaza Ho.

Ho: No existe relación entre emoción y rendimiento

H1: existe relación significativa entre emoción y rendimiento

R= 0.180 muy bajo

P= 0.314

P > 0.05

No se rechaza Ho.

Ho: No existe relación entre liderazgo y rendimiento

H1: existe relación significativa entre liderazgo y rendimiento

R= 0.190 muy bajo

P= 0.341

P > 0.05

No se rechaza Ho.

## MATRIZ DE CONSISTENCIA

“DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DE LAS HABILIDADES DE LIDERAZGO E INTELIGENCIA EMOCIONAL DE LOS ESTUDIANTES DE FIIS-UNAC EN EL AÑO 2015”

PROBLEMA	OBJETIVO	HIPÓTESIS	VARIABLES INDICADORES	ÍNDICES	INSTRUMENTOS
<b>Problema General</b>	<b>Objetivo General</b>	<b>Hipótesis General</b>	<b>Variable Independiente</b>		
¿Cuál es la relación que existe entre las habilidades de Liderazgo e Int. Emocional con el Rendimiento Académico de estudiantes de FIIS-UNAC?	Encontrar la relación que existe entre el liderazgo e Int. Emocional y el Rendimiento de los estudiantes de FIIS-UNAC	Existe relación significativa entre las habilidades de liderazgo e inteligencia emocional con el rendimiento académico de los estudiantes de FIIS-UNAC	Test de registros de Liderazgo e Inteligencia Emocional de Metzger y BarOn	Nivel de capacidades	Observación Entrevistas Encuestas
<b>Problema Específicos</b>	<b>Objetivo Específicos</b>	<b>Hipótesis Específicas</b>	<b>Variable Dependiente</b>		
¿Cuál es la relación que existe entre las habilidades de liderazgo e inteligencia emocional con la formación profesional de los estudiantes de FIIS-UNAC?	Encontrar la relación que existe entre las habilidades de liderazgo e inteligencia emocional con la formación profesional de los estudiantes de FIIS-UNAC	Existe relación significativa entre las habilidades de liderazgo e inteligencia emocional con la formación profesional de los estudiantes de FIIS-UNAC	Registro de notas proporcionado por OAGRA	Promedio de notas alcanzado	Observación Revisión Consultas,
¿Cuál es la relación que existe entre las habilidades de liderazgo e inteligencia emocional con la empleabilidad de los estudiantes de FIIS-UNAC?	Encontrar la relación que existe entre las habilidades de liderazgo e inteligencia emocional con la empleabilidad de los estudiantes de FIIS-UNAC?	Existe relación significativa entre las habilidades de liderazgo e inteligencia emocional con la empleabilidad de los estudiantes de FIIS-UNAC	Cuestionario de rasgos de Empleabilidad de Holland	Promedio de rasgos de empleabilidad	Observación Encuesta Entrevista.

Elaborado por el autor.

# CUESTIONARIO

Nombre: ALMO RAMOS PATRICK NICK Edad: 18 Sexo: M  
Ocupación: ESTUDIANTE Especialidad: \_\_\_\_\_ Fecha: 02/12/15

## INVENTARIO EMOCIONAL BarOn

### INTRODUCCIÓN

150

Este cuestionario contiene una serie de frases cortas que permite hacer una descripción de ti mismo(a). Para ello, debes indicar en qué medida cada una de las oraciones que aparecen a continuación es verdadera, de acuerdo a como te sientes, piensas o actúas la mayoría de las veces. Hay cinco respuestas por cada frase.

1. Rara vez o nunca es mi caso.
2. Pocay veces es mi caso.
3. A veces es mi caso.
4. Muchas veces es mi caso.
5. Con mucha frecuencia o Siempre es mi caso

### INSTRUCCIONES

Lee cada una de las frases y selecciona UNA de las cinco alternativas, la que sea más apropiada para ti, seleccionando el número (del 1 al 5) que corresponde a la respuesta que escogiste según sea tu caso. Marca con un aspa el número.

Si alguna de las frases no tiene que ver contigo, igualmente responde teniendo en cuenta como te sentirías, pensarías o actuarías si estuvieras en esa situación. Notarás que algunas frases no te proporcionan toda la información necesaria; aunque no estés seguro(a) selecciona la respuesta más adecuada para ti. No hay respuestas "correctas" o "incorrectas", ni respuestas "buenas" o malas. Responde honesta y sinceramente de acuerdo a cómo eres, NO como te gustaría ser, no como te gustaría que otros te vieran. NO hay límite de tiempo, pero por favor trabaja con rapidez y asegúrate de responder a TODAS las oraciones.

1. Para superar las dificultades que se me presentan actúo paso a paso. (4)
2. Es duro para mí disfrutar de la vida. (3)
3. Prefiero un trabajo en el que se me diga casi todo lo que tengo que hacer. (3)
4. Sé como enfrentar los problemas más desagradables. (4)
5. Me agradan las personas que conozco. (4)
6. Trato de valorar y darle el mejor sentido a mi vida. (4)
7. Me resulta relativamente fácil expresar mis sentimientos. (3)
8. Trato de ser realista, no me gusta fantasear ni soñar despierto(a). (4)
9. Reconozco con facilidad mis emociones. (4)
10. Soy incapaz de demostrar afecto. (2)
11. Me siento seguro(a) de mí mismo(a) en la mayoría de situaciones. (3)

150

12. Tengo la sensación que algo no está bien en mi cabeza. 1
13. Tengo problemas para controlarme cuando me enojo. 1
14. Me resulta difícil comenzar cosas nuevas. 3
15. Cuando enfrento una situación difícil me gusta reunir toda la información que pueda sobre ella. 4
16. Me gusta ayudar a la gente. 5
17. Me es difícil sonreír. 2
18. Soy incapaz de comprender cómo se sienten los demás. 2
19. Cuando trabajo con otros, tiendo a confiar más en sus ideas que en las mías. 2
20. Creo que puedo controlarme en situaciones muy difíciles. 4
21. Realmente no sé para que soy bueno(a). 2
22. No soy capaz de expresar mis ideas. 3
23. Me es difícil compartir mis sentimientos más íntimos con los demás. 3
24. No tengo confianza en mí mismo(a). 2
25. Creo que he perdido la cabeza. 2
26. Soy optimista en la mayoría de las cosas que hago. 4
27. Cuando comienzo a hablar me resulta difícil detenerme. 2
28. En general, me resulta difícil adaptarme. 3
29. Me gusta tener una visión general de un problema antes de intentar solucionarlo. 5
30. No me molesta aprovecharme de los demás, especialmente si se lo merecen. 3
31. Soy una persona bastante alegre y optimista. 5
32. Prefiero que otros tomen decisiones por mí. 2
33. Puedo manejar situaciones de estrés, sin ponerme demasiado nervioso. 3
34. Pienso bien de las personas. 4
35. Me es difícil entender como me siento. 2
36. He logrado muy poco en los últimos años. 2
37. Cuando estoy enojado(a) con alguien se lo puedo decir. 2
38. He tenido experiencias extrañas que no puedo explicar. 3
39. Me resulta fácil hacer amigos(as). 3
40. Me tengo mucho respeto. 4
41. Hago cosas muy raras. 4
42. Soy impulsivo(a), y eso me trae problemas. 1
43. Me resulta difícil cambiar de opinión. 3
44. Soy bueno para comprender los sentimientos de las personas. 4
45. Lo primero que hago cuando tengo un problema es detenerme a pensar. 3
46. A la gente le resulta difícil confiar en mí. 1
47. Estoy contento(a) con mi vida. 5
48. Me resulta difícil tomar decisiones por mí mismo(a). 3
49. No puedo soportar el estrés. 3
50. En mi vida no hago nada malo. 3
51. No disfruto lo que hago. 3
52. Me resulta difícil expresar mis sentimientos más íntimos. 4
53. La gente no comprende mi manera de pensar. 3
54. Generalmente espero lo mejor. 3
55. Mis amigos me confían sus intimidades. 4
56. No me siento bien conmigo mismo(a). 2
57. Percibo cosas extrañas que los demás no ven. 4

58. La gente me dice que baje el tono de voz cuando discuto. (2)
59. Me resulta fácil adaptarme a situaciones nuevas. (3)
60. Cuando intento resolver un problema analizo todas las posibles soluciones y luego escojo la que considero mejor. (4)
61. Me detendría y ayudaría a un niño que llora por encontrar a sus padres, aun cuando tuviese algo que hacer en ese momento. (5)
62. Soy una persona divertida. (4)
63. Soy consciente de cómo me siento. (4)
64. Siento que me resulta difícil controlar mi ansiedad. (3)
65. Nada me perturba. (3)
66. No me entusiasman mucho mis intereses. (2)
67. Cuando estoy en desacuerdo con alguien soy capaz de decirselo. (3)
68. Tengo tendencia a fantasear y a perder contacto con lo que ocurre a mi alrededor. (2)
69. Me es difícil llevarme con los demás. (2)
70. Me resulta difícil aceptarme tal como soy. (1)
71. Me siento como si estuviera separado(a) de mi cuerpo. (1)
72. Me importa lo que puede sucederle a los demás. (4)
73. Soy impaciente. (2)
74. Puedo cambiar mis viejas costumbres. (4)
75. Me resulta difícil escoger la mejor solución cuando tengo que resolver un problema. (3)
76. Si pudiera violar la ley sin pagar las consecuencias, lo haría en determinadas situaciones. (2)
77. Me deprimó. (2)
78. Sé como mantener la calma en situaciones difíciles. (4)
79. Nunca he mentado. (3)
80. En general me siento motivado(a) para continuar adelante, incluso cuando las cosas se ponen difíciles. (4)
81. Trato de continuar y desarrollar aquellas cosas que me divierten. (4)
82. Me resulta difícil decir "no" aunque tenga el deseo de hacerlo. (3)
83. Me dejo llevar por mi imaginación y mis fantasías. (2)
84. Mis relaciones más cercanas significan mucho tanto para mí como para mis amigos. (5)
85. Me siento feliz con el tipo de persona que soy. (4)
86. Tengo reacciones fuertes, intensas que son difíciles de controlar. (2)
87. En general me resulta difícil realizar cambios en mi vida cotidiana. (4)
88. Soy consciente de lo que me está pasando, aun cuando estoy alterado(a). (4)
89. Para poder resolver una situación que se presenta, analizo todas las posibilidades existentes. (4)
90. Soy capaz de respetar a los demás. (5)
91. No estoy muy contento(a) con mi vida. (1)
92. Prefiero seguir a otros a ser líder. (3)
93. Me resulta difícil enfrentar las cosas desagradables de la vida. (3)
94. Nunca he violado la ley. (1)
95. Disfruto de las cosas que me interesan. (5)
96. Me resulta relativamente fácil decirle a la gente lo que pienso. (3)
97. Tiendo a exagerar. (2)
98. Soy sensible a los sentimientos de las otras personas. (3)
99. Mantengo buenas relaciones con las demás. (4)
100. Estoy contento(a) con mi cuerpo. (4)

27 → 04  
 35 → 08  
 10 - 05



101. Soy una persona muy extraña. 3
102. Soy impulsivo(a). 2
103. Me resulta difícil cambiar mis costumbres. 3
104. Considero que es muy importante ser un(a) ciudadano(a) que respeta la ley. 5
105. Disfruto las vacaciones y los fines de semana. 5
106. En general tengo una actitud positiva para todo, aún cuando surgen problemas. 4
107. Tengo tendencia a depender de otros. 2
108. Creo en mi capacidad para manejar los problemas más difíciles. 4
109. No me siento avergonzado(a) por nada de lo que he hecho hasta ahora. 2
110. Trato de aprovechar al máximo las cosas que me gustan y me divierten. 5
111. Los demás piensan que no me hago valer, que me falta firmeza. 2
112. Soy capaz de dejar de fantasear para volver a ponerme en contacto con la realidad. 4
113. Los demás opinan que soy una persona sociable. 3
114. Estoy contento(a) con la forma en que me veo. 4
115. Tengo pensamientos extraños que los demás no logran entender. 3
116. Me es difícil describir lo que siento. 3
117. Tengo mal carácter. 1
118. Por lo general, me trabo cuando pienso acerca de las diferentes maneras de resolver un problema. 2
119. Me es difícil ver sufrir a la gente. 3
120. Me gusta divertirme. 5
121. Me parece que necesito de los demás más de lo que ellos me necesitan. 2
122. Me pongo ansioso(a). 2
123. No tengo días malos. 3
124. Intento no herir los sentimientos de los demás. 5
125. No tengo una buena idea de lo que quiero en la vida. 1
126. Me es difícil hacer valer mis derechos. 2
127. Me es difícil ser realista. 2
128. No mantengo relación con mis amistades. 2
129. Haciendo un balance de mis puntos positivos y negativos me siento bien conmigo mismo(a). 4
130. Tengo una tendencia a explotar de cólera fácilmente. 2
131. Si me viera obligado(a) a dejar mi casa actual, me sería difícil adaptarme nuevamente. 2
132. En general, cuando comienzo algo nuevo tengo la sensación que voy a fracasar. 2
133. He respondido sincera y honestamente a las frases anteriores. 5