

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS**



**EL ROL DE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL DEL PERSONAL DE JEFATURA  
EN LA DIRECCIÓN DE LOS COLABORADORES QUE CONFORMAN LOS  
EQUIPOS DE TRABAJO, EN SEDES DE UNA ONG ENFOCADA EN EL  
BIENESTAR INFANTIL, UBICADA EN GUATEMALA**

**LICDA. XIOMARA ELIZABETH FIGUEROA GARCÍA**

GUATEMALA, NOVIEMBRE DE 2022

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS**



**EL ROL DE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL DEL PERSONAL DE JEFATURA  
EN LA DIRECCIÓN DE LOS COLABORADORES QUE CONFORMAN LOS  
EQUIPOS DE TRABAJO, EN SEDES DE UNA ONG ENFOCADA EN EL  
BIENESTAR INFANTIL, UBICADA EN GUATEMALA**

Informe final de tesis para optar al Grado Académico de Maestro en Ciencias, con base en el Instructivo de Tesis, aprobado por la Junta Directiva de la Facultad de Ciencias Económicas, el 15 de octubre de 2015, según Numeral 7.8 Punto SÉPTIMO del Acta No. 26-2015 y ratificado por el Consejo Directivo del Sistema de Estudios de Postgrado -SEP- de la Universidad de San Carlos de Guatemala, según Punto 4.2, subincisos 4.2.1 y 4.2.2 del Acta 14-2018 de fecha 14 de agosto de 2018.

**ASESOR  
MSC. ANA LUCÍA OCHOA GIRÓN**

**AUTOR  
LICDA. XIOMARA ELIZABETH FIGUEROA GARCÍA**

GUATEMALA, NOVIEMBRE DE 2022

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
HONORABLE JUNTA DIRECTIVA**

Decano: Lic. Luis Antonio Suárez Roldán  
Secretario: Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales  
Vocal I: Lic. Carlos Alberto Hernández Gálvez  
Vocal II: MSc. Byron Giovanni Mejía Victorio  
Vocal III: Vacante  
Vocal IV: BR. CC.LL. Silvia María Oviedo Zacarías  
Vocal V: P. C. Omar Oswaldo García Matzuy

**JURADO EXAMINADOR QUE PRACTICÓ  
EL EXAMEN GENERAL DE TESIS SEGÚN  
EL ACTA CORRESPONDIENTE**

Presidente: Dr. Julio de León Vizcaíno  
Secretario: MSc. Noemí Clarivel Carrillo Reyes  
Vocal I: MSc. Judith del Rosario Morales Flores



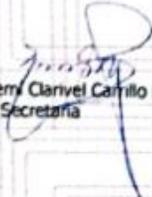
## ACTA No. RH-JN-02-2022

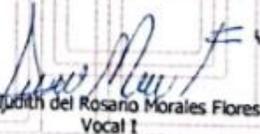
De acuerdo al estado de emergencia nacional decretado por el Gobierno de la República de Guatemala y a las resoluciones del Consejo Superior Universitario, que obligaron a la suspensión de actividades académicas y administrativas presenciales en el campus central de la Universidad, ante tal situación la Escuela de Estudios de Postgrado de la Facultad de Ciencias Económicas, debió incorporar tecnología virtual para atender la demanda de necesidades del sector estudiantil, en esta oportunidad nos reunimos de forma virtual los infrascritos miembros del Jurado Examinador, el 4 de marzo de 2022, a las 18:00 horas para practicar el **EXAMEN GENERAL DE TESIS** de la Licenciada Xiomara Elizabeth Figueroa García, carné No. 9612102, estudiante de la Maestría en Administración de Recursos Humanos de la Escuela de Estudios de Postgrado, como requisito para optar al grado de Maestro en Administración de Recursos Humanos. El examen se realizó de acuerdo con el Instructivo de Tesis, aprobado por la Junta Directiva de la Facultad de Ciencias Económicas, el 15 de octubre de 2015, según Numeral 7.8 Punto SÉPTIMO del Acta No. 26-2015 y ratificado por el Consejo Directivo del Sistema de Estudios de Postgrado -SEP- de la Universidad de San Carlos de Guatemala, según Punto 4.2, subincisos 4.2.1 y 4.2.2 del Acta 14-2018 de fecha 14 de agosto de 2018.-----

Cada examinador evaluó de manera oral los elementos técnico-formales y de contenido científico profesional del informe final presentado por el sustentante, denominado **"EL ROL DE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL DEL PERSONAL DE JEFATURA EN LA DIRECCIÓN DE LOS COLABORADORES QUE CONFORMAN LOS EQUIPOS DE TRABAJO, EN SEDES DE UNA ONG ENFOCADA EN EL BIENESTAR INFANTIL, UBICADA EN GUATEMALA"**, dejando constancia de lo actuado en las hojas de factores de evaluación proporcionadas por la Escuela. El examen fue **APROBADO** con una nota promedio de **71** puntos, obtenida de las calificaciones asignadas por cada integrante del jurado examinador. El Tribunal hace las siguientes recomendaciones: Realizar los cambios detallados en el documento. Que el sustentante incorpore las enmiendas señaladas dentro de los 45 días calendario.

En fe de lo cual firmamos la presente acta en la Ciudad de Guatemala, a los cuatro días del mes de marzo del año dos mil veintidós.

  
Dr. Julio de León Vizcaino  
Presidente

  
MSc. Noemí Clarivel Carrillo Reyes  
Secretaría

  
MSc. Judith del Rosario Morales Flores  
Vocal I

  
Lic. Xiomara Elizabeth Figueroa García  
Postulante

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS  
DE GUATEMALA



FACULTAD DE  
CIENCIAS ECONÓMICAS  
Edificio "S-8"  
Ciudad Universitaria, Zona 12  
Guatemala, Centroamérica

J.D-TG. No. 10-2023  
Guatemala, 16 de enero de 2023

Estudiante  
Xiomara Elizabeth Figueroa García  
Facultad de Ciencias Económicas  
Universidad de San Carlos de Guatemala

Estudiante:

Para su conocimiento y efectos le transcribo el Punto Quinto, inciso 5.1, subinciso 5.1.1 del Acta 23-2022, de la sesión celebrada por Junta Directiva el 29 de noviembre de 2022, que en su parte conducente dice:

**QUINTO: "ASUNTOS ESTUDIANTILES"**

**5.1 Graduaciones**

**5.1.1 Elaboración y Examen de Tesis y/o Trabajo Profesional de Graduación**

Se tienen a la vista las providencias de las Escuelas de Contaduría Pública y Auditoría, Administración de Empresas y Estudios de Postgrado; en las que se informa que los estudiantes que se indican a continuación, aprobaron el Examen de Tesis y/o Trabajo Profesional de Graduación, por lo que se trasladan las Actas del Jurado Examinador y los expedientes académicos.

Junta Directiva acuerda: 1º. Aprobar las Actas de los Jurados Examinadores de Tesis y/o Trabajo Profesional de Graduación. 2º. Autorizar la impresión de tesis, Trabajo Profesional de Graduación y la graduación a los siguientes estudiantes:

**ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO**

Solicitudes de Impresión 2022, Maestrías en Ciencias, Jornada Normal  
Maestría en Administración de Recursos Humanos

	Nombre	Registro Académico	Trabajo de Tesis
Ref. EEP Of. RH-JN-02-2022	<u>Xiomara Elizabeth Figueroa García</u>	<u>9612102</u>	EL ROL DE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL DEL PERSONAL DE JEFATURA EN LA DIRECCIÓN DE LOS COLABORADORES QUE CONFORMAN LOS EQUIPOS DE TRABAJO, EN SEDES DE UNA ONG ENFOCADA EN EL BIENESTAR INFANTIL, UBICADA EN GUATEMALA

...

3º. Manifiestar a los estudiantes que se les fija un plazo de seis meses para su graduación".

"YO Y ENSEÑAD A TODOS"

LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES  
SECRETARIO



## ACTO QUE DEDICO

- A Dios:** Por su infinita misericordia y su amor incondicional, por guiarme en cada momento de mi vida. Hoy con Su ayuda culmino una nueva meta en mi carrera profesional, la gloria sea a ti Padre.
- A mi esposo:** Roberto Turcios, por tu apoyo incondicional, tu orientación y tu tiempo, para ti con todo mi corazón.
- A mi hija Sophie:** Mi princesita te amo, agradezco cada momento en que me apoyaste y por el tiempo que estuviste allí para mí, echándome porras, para terminar. Gracias por pensar que sí se puede porque tus palabras me motivaron cada día a no declinar.
- A mi hijo Andrew:** Gracias por ceder tu tiempo para que yo pudiera culminar este sueño. Gracias porque eres ese motor que me exige y que me motiva a concluir este paso. Te amo sin límites.
- A mi mamita:** Mary García, por tu esfuerzo y por ayudarme a llegar a este momento de mi vida.
- A toda mi familia:** Con cariño especial.

## ÍNDICE

Resumen	i
Introducción	v
1 ANTECEDENTES	1
1.1 Antecedentes de estudio	2
1.2 Antecedentes de la organización	10
2 MARCO TEÓRICO	15
2.1 Administración de Recursos Humanos	15
2.2 Inteligencia Emocional	16
2.2.1 Las emociones	17
2.2.2 Modelo de inteligencia emocional de Daniel Goleman	19
2.2.2.1 Autoconocimiento	20
2.2.2.2 Autorregulación	21
2.2.2.3 Motivación	22
2.2.2.4 Empatía	23
2.2.2.5 Habilidades sociales	25
2.3 Dirección de equipos de trabajo	27
2.3.1 Características del directivo	28
2.3.2 Habilidades directivas	29
2.3.3 Clasificación de las habilidades directivas	30
2.3.3.1 Comunicación	32
2.3.3.2 Manejo de conflictos	34
2.3.3.3 Toma de decisión	35
2.3.3.4 Trabajo en equipo	37
3 METODOLOGÍA	42
3.1 Definición del problema	42
3.2 Planteamiento del problema	43
3.2.1 Delimitación del problema	43
3.3 Objetivos de la investigación	43
3.3.1 Objetivo general	43
3.3.2 Objetivos específicos	44

3.4	Hipótesis	44
3.5	Método de Investigación	46
3.6	Alcance del estudio y tipo	46
3.7	Técnicas de recolección de información	47
3.8	Instrumentos	47
3.9	Población	53
3.10	Estadística	54
4	DISCUSIÓN DE RESULTADOS	55
4.1	Resultados individuales de Dirección	56
4.2	Resultados de la Inteligencia Emocional	60
4.3	Correlación entre Inteligencia Emocional y Dirección de equipos	62
4.4	Correlación entre Afrontamiento Emocional y Dirección de equipos	66
4.5	Correlación entre Afrontamiento Conductual y Dirección de equipos	69
	CONCLUSIONES	74
	RECOMENDACIONES	76
	REFERENCIAS	78
	ANEXOS	84

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla No. 1	Esquema operacional de la hipótesis	45
Tabla No. 2	Profesionales con expertise en Recursos Humanos	48
Tabla No. 3	Habilidades evaluadas en el Cuestionario de Dirección	49
Tabla No. 4	Validación del Cuestionario de Dirección	50
Tabla No. 5	Población objeto de estudio	53
Tabla No. 6	Resultados individuales de la Evaluación de Dirección	57
Tabla No. 7	Resultados de Dirección y de Inteligencia Emocional	64
Tabla No. 8	Resultados de Dirección y de Afrontamiento Emocional	67
Tabla No. 9	Resultados de Dirección y de Afrontamiento Conductual	70

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura No. 1	Resultados de la Dirección de equipos de trabajo	59
Figura No. 2	Resultados de Inteligencia Emocional	60
Figura No. 3	Comparativo Inteligencia Emocional por género	62
Figura No. 4	Correlación de Inteligencia Emocional y Dirección	65
Figura No. 5	Correlación de Afrontamiento Emocional y Dirección	68
Figura No. 6	Correlación de Afrontamiento Conductual y Dirección	72

## RESUMEN

En el contexto de un mercado cada vez más exigente, las organizaciones deben adoptar una postura estratégica, en la que el colaborador se convierta en un aliado, con la capacidad de alcanzar los objetivos de la compañía, así como, la misión y visión hacia donde apunta la gerencia. Una de las formas empleadas es la creación de equipos de trabajo, en los cuales cada individuo aporta de su propia experiencia, conocimientos e ideas, para alcanzar un objetivo que en forma individual sería imposible o más costoso. En esto, radica la esencia del trabajo en equipo, en incrementar la productividad, de manera que el esfuerzo de cada individuo se multiplique y obtenga un resultado mayor.

Cada equipo tiene un líder, que será el moderador, la guía y en algunos casos el que debe resolver conflictos que surgen dentro del equipo, a raíz de la diferencia de opiniones, posturas o ideas. El líder deberá tener la capacidad de entender a cada individuo, interpretar sus emociones y responder de forma imparcial ante ellas, para que juntos equipo y líder, alcancen los resultados organizacionales y sean ese motor de innovación que tanto buscan las empresas.

Por lo que, se plantea una investigación científica, que permita correlacionar las variables Inteligencia Emocional y Dirección de equipos, lo que dará como resultado un estudio mixto debido a que estarán involucrados datos cuantitativos y cualitativos. Se citan documentos científicos que sostienen que la Inteligencia Emocional del líder es necesaria para la dirección de equipos de trabajo, con ello surge la interrogante: ¿Qué rol tiene la Inteligencia Emocional en la dirección de equipos de trabajo?

La primera etapa consistió en recolectar información bibliográfica para sentar la base teórica, entre ellos, se encuentran conceptos como: Inteligencia emocional, equipos de trabajo, motivación, empatía, toma de decisión, comunicación, escucha

activa y otras habilidades gerenciales que son necesarias para la dirección de los colaboradores.

El estudio se realizó en una ONG que desarrolla programas para ayudar a la niñez guatemalteca que se encuentra en pobreza y pobreza extrema, para ello, se enfoca en tres ejes principales, siendo estos: salud, educación e infraestructura.

Para la recolección de datos se utilizó un cuestionario de dirección, el cual evaluó las habilidades de dirección demostradas por el personal de jefatura y la herramienta de Epstein, inventario de pensamiento constructivo, CTI, que evalúa la Inteligencia Emocional. Los equipos de trabajo evaluaron a sus jefes, respondiendo el cuestionario de Dirección, en el cual, se contemplaron 5 escalas: comunicación, empatía, trabajo en equipo, toma de decisión y manejo de conflicto. Las respuestas fueron tabuladas y calificadas de acuerdo con la escala Likert, las cinco habilidades fueron promediadas, para obtener una sola calificación por individuo. El personal obtuvo las siguientes calificaciones: el 57% fue muy alta, el 29% alta, el 9% necesita mejorar y por último el 5% quedó en la zona deficiente.

Las calificaciones anteriores obedecen a una escala de rangos, de manera que la calificación muy alta contempla calificaciones de 85 a 100 puntos, alto de 75 a 84, necesita mejorar de 50 a 74 y por último deficiente que incluye los punteos menores a 49. Se descubrió que existen tres personas que necesitan realizar planes de acción para mejorar su desarrollo, estos son: jefe de programa de Educación de la sede Quiché, Jefe de Comunicación de la sede Central y por último jefe de programa de Educación de la sede Sololá. Son personal de jefatura que no están encausando el potencial de los colaboradores hacia la consecución de objetivos organizacionales y que según sus equipos, no se involucran activamente en el desarrollo de las tareas.

Posteriormente, se evaluó la Inteligencia Emocional de 21 líderes de la organización. Se determinó que el 35% posee inteligencia muy alta, el 30% alta, el 20% media, 10% baja y 5% muy baja. El 65% posee alta inteligencia emocional, lo que permite contar con equipos motivados, que saben escuchar y que ponen

interés en el trabajo que desempeñan, que están conscientes de la importante labor que realizan en forma individual que impactará de forma grupal a los niños y jóvenes guatemaltecos, que sufren de pobreza y pobreza extrema.

Se correlacionaron los datos de Inteligencia Emocional y Dirección y se obtuvo una coeficiente de correlación de +0.73, que según la escala de Pearson se trata de una correlación alta positiva, es decir, que a mayor inteligencia emocional, se tendrá mejor dirección de equipos de trabajo, con lo que se comprueba la hipótesis planteada.

Por lo que se propone, la evaluación de inteligencia emocional como herramienta de evaluación, en la contratación o promoción de personal para ocupar un puesto de jefatura. La inteligencia emocional permite que el equipo esté cohesionado, en cuanto a lo que se refiere a compartir la forma de trabajo, las tareas asignadas y el equipo al que pertenecen. Un líder con alta inteligencia emocional, podrá guiar, organizar, plantear de mejor forma las cosas, a manera que el equipo se sienta que aporta a un bien común, que su esfuerzo tendrá recompensa y que su labor impactará la vida de los niños guatemaltecos.

Asimismo se correlacionó la medida Dirección con la escala Emotividad y se obtuvo un resultado de +0.65 siendo una correlación positiva moderada. Esta escala contiene entre ellas la aceptación, la tolerancia a la frustración y la ausencia de hipersensibilidad ante las críticas. Una persona con alta emotividad puede sobreponerse con facilidad ante situaciones estresantes, conflictos, discordias o pésimos resultados. Toma las cosas difíciles y las transforma en retos, por lo cual, el estrés no le afecta. Se observó que tres personas poseen emotividad baja y una muy baja.

La última escala con una correlación positiva moderada fue Afrontamiento Conductual y Dirección de equipos, con un resultado de +0.67. Lo más relevante de esta escala es que permite conocer si el líder posee características claves de planificación y organización. El líder está orientado a la acción y a la responsabilidad, posee pensamiento positivo, sin perder de vista la realidad, los

hechos son un factor indispensable para tomar decisiones y fortalecer sus criterios. Son personas que no se sienten amenazados ante nuevas propuestas, sino, las adoptan con serenidad, porque anteponen los intereses de la organización ante los personales. En esta escala dos individuos se encuentran en el rango bajo y uno en muy bajo.

Con la correlación positiva alta entre inteligencia emocional y dirección de equipos de trabajo, se comprueba la hipótesis planteada: a mayor inteligencia emocional, mejor dirección de equipos de trabajo. Se observa en las diferentes facetas de la evaluación que mientras mayor sea la inteligencia emocional, mejor actuará el líder, pues está en la capacidad de afrontar retos, resolver conflictos, planificar y organizar las tareas, de manera que el equipo estará trabajando en un ambiente coordinado, seguro, en donde la comunicación es abierta y clara.

La organización cuenta con líderes que poseen alta inteligencia emocional que puede marcar una diferencia significativa en el desarrollo de las labores de los equipos, por lo que cuentan con capital humano fortalecido, motivado y comprometido.

## INTRODUCCIÓN

Se presenta la investigación “El rol de la inteligencia emocional del personal de jefatura en la dirección de los colaboradores que conforman los equipos de trabajo de sedes de una ONG enfocada en el bienestar infantil, ubicada en Guatemala”.

En el primer capítulo se exponen antecedentes del estudio, mediante síntesis de documentos avalados por diversas Universidades o Revistas Científicas, que plantean que un líder con inteligencia emocional es necesario para tener equipos que se esfuercen y alcancen los objetivos organizacionales. Sin embargo, el carecer de ellos, tendría como resultado personal inconforme, desmotivado, reprocesos e incluso fuga de capital humano.

Asimismo, se incluyen antecedentes de la ONG, donde se realizó la investigación, el enfoque de la misma, los ejes principales de acción, su principal función que es beneficiar a los niños y niñas guatemaltecas que viven en pobreza y pobreza extrema. También se definen las sedes donde trabaja, desde donde brinda ayuda a los niños patrocinados, mediante los diferentes programas de apoyo.

En el segundo capítulo, titulado marco teórico, se abordan temas como la administración de recursos humanos y su influencia en el desarrollo y dirección de personal. La formación de equipos de trabajo para maximizar el potencial individual. Los líderes, su forma de trabajo y la influencia que tienen sobre los equipos. La inteligencia emocional como parte fundamental para la dirección de equipos de trabajo y sus resultados. El modelo de inteligencia emocional de Goleman y sus cinco facetas: Conocimiento de sí mismo, autorregulación, motivación, empatía y habilidades sociales.

Se exponen las habilidades de dirección que debe tener un líder y las características necesarias para crear un ambiente en el que el equipo pueda desarrollarse con empatía y motivación. En estas se incluyen: comunicación, trabajo en equipo, toma de decisión y manejo de conflictos.

En el tercer capítulo se indica el planteamiento del problema, objetivo general y objetivos específicos, la hipótesis, el método utilizado y el alcance de la investigación, así como, los instrumentos de recolección de datos y forma de calificación de los resultados. Asimismo, se lista el personal de la ONG con el que se trabajó, por unidad y sede.

Por último, se tiene el cuarto capítulo que está destinado a la discusión de resultados, acá se exponen los datos ya tabulados de Dirección de equipos de trabajo y de Inteligencia emocional. Luego se muestran los resultados de la correlación de los resultados de Dirección de equipos e Inteligencia Emocional y dos de sus facetas, siendo estas, emotividad y afrontamiento conductual.

Con la exposición de los resultados se procede a explicar el tipo de correlación se tiene y las ventajas de tener un líder que posee alta inteligencia emocional. Por último se tienen las conclusiones y recomendaciones del estudio, las cuales se presentan de acuerdo a los objetivos planteados. Y por último, en anexos se encuentra el cuestionario de dirección.

## **1 ANTECEDENTES**

La administración de recursos humanos (ARH), incluye una variedad de actividades como identificar, reclutar, seleccionar, capacitar, dirigir y motivar al personal.

De esa cuenta, el objetivo de esta disciplina es coadyuvar a la organización aportando el personal con mayor potencial para cubrir un puesto de trabajo y aumentar su aporte individual y de equipo.

El gestor de recursos humanos, es el encargado de desarrollar cualidades, habilidades, actitudes, sin pasar por alto aspectos como creatividad, lógica, flexibilidad, y entre ellos la inteligencia emocional.

A lo largo del desarrollo del personal en la organización, se encuentra la integración de equipos de trabajo, que se forman para obtener el mejor aprovechamiento del recurso humano. Se entiende como equipo de trabajo a un grupo de colaboradores que interactúan entre sí, con el fin de cumplir una tarea o un objetivo, establecido previamente por la organización. La dirección del mismo recae en el jefe o líder quien deberá definir las tareas, métodos y estrategias para alcanzar el propósito.

En la interrelación de los equipos se presentan inconvenientes en los miembros, debido a que las diferentes emociones como ira, enojo, frustración, que generan conflictos que disminuyen la productividad. Para evitar tales circunstancias, se propone manejar las emociones desde la aplicación de la Inteligencia Emocional, que ayuda al individuo a identificar sus propios sentimientos y manejarlos para encontrar una respuesta para la situación, adicionalmente, una persona con inteligencia emocional se encuentra satisfecha consigo misma, por lo que será más eficaz en las actividades que desarrolle. Por lo que un líder con Inteligencia Emocional, podrá dirigir al equipo de trabajo con mayor claridad, manejará los conflictos y apoyará a los individuos en sus debilidades para que se conviertan en fortalezas.

## **1.1 Antecedentes de estudio**

El estudio de Toro (2015) en su trabajo de posgrado, previo a optar por el título de maestría como Especialista en Alta Gerencia, titulado “La importancia del trabajo en equipo en las organizaciones actuales”, aprobado por la Universidad Militar Nueva Granada, Bogotá, aborda la investigación, planteando objetivos dirigidos a analizar los diferentes conceptos de trabajo en equipo y cómo se optimizan los resultados organizacionales.

Describe al equipo de trabajo como un grupo que necesita cohesión, que comparte valores, actitudes y normas de conducta. Los beneficios que esto genera son confianza, respeto y colaboración. Es por ello, que el líder debe poseer características como cooperación, relaciones interpersonales y enfocarse en fortalecer el aprendizaje y habilidades de los integrantes de los equipos de trabajo.

Concluye que en los equipos de trabajo, es necesario establecer una serie de reglas que permitan tener claros los comportamientos y roles de los miembros, esto permitirá la integración necesaria para que el individuo colabore en el equipo y alcance las metas organizacionales (Toro, 2015).

El artículo titulado, “Influencia de la inteligencia emocional en el desempeño laboral”, elaborado por Carmona-Fuentes et al, publicado en el año 2015, por la revista Sapienza Organizacional disponible en Redalyc.org, realiza una revisión de publicaciones empíricas acerca de la teoría de la inteligencia emocional, junto a la incesante necesidad de las organizaciones por mejorar el desempeño laboral para alcanzar la competitividad en el mercado.

Durante su análisis resalta la relevancia de reconocer la capacidad de los sentimientos en sí mismo y en otros trabajadores, como responsabilidad del encargado. En este sentido, las organizaciones están incluyendo dentro de las estrategias de contratación la inteligencia emocional, tratan de estimular su aprendizaje y evaluar el progreso entre sus colaboradores.

Resalta que el individuo con inteligencia emocional tiene la capacidad para captar las emociones del grupo y conducir las a un resultado positivo y por lo tanto, un mejor desempeño organizacional.

Para concluir indica que los negocios y la inteligencia humana deben compenetrarse, por lo que recae en el gestor del recurso humano, desarrollar los medios para potencializar al individuo en beneficio de la organización.

En enero del año 2016 el profesional de Recursos Humanos, Cortés, J., presenta la tesis de Doctorado titulada Liderazgo emocional: impacto en los colaboradores, en la Universitat Jaume, ante el departamento de Psicología evolutiva, educativa, social y metodológica. La cual indica como objetivo analizar el nivel de inteligencia emocional del líder y su impacto en las competencias mentales de los colaboradores.

Este estudio se realizó en tres empresas de la ciudad de Quito-Ecuador, como una investigación de carácter multinivel donde se estudiaron dos variables: inteligencia emocional de los líderes y las competencias emocionales y mentales de los colaboradores. Se tomó una muestra de 47 líderes y 141 colaboradores a cargo, para responder a la hipótesis planteada, existe relación significativa y positiva en el efecto de las competencias mentales de los colaboradores.

Se aplicó la técnica del cuestionario utilizando la escala de Likert, y se analizaron los datos obtenidos con ANOVA y pruebas para grupos independientes. De acuerdo con los datos obtenidos, se confirma que la inteligencia emocional del líder está positivamente relacionada con las competencias mentales de los trabajadores a su cargo. Es decir, los líderes con alta inteligencia emocional consiguen que sus colaboradores directos sean más eficientes, aspecto básico para cualquier desempeño laboral.

Concluye que un líder con alta inteligencia emocional, es aquel que percibe con mayor claridad las expresiones emocionales de sus colaboradores, las procesa y las analiza para la toma de decisiones sobre conductas que debe adoptar con sus

subordinados. El valor de contar con líderes emocionalmente inteligentes que puedan dirigir, planificar y controlar las acciones del personal, es un diferenciador en el mercado, porque influirán en sus colaboradores consiguiendo incrementar su desempeño para cualquier puesto. Asimismo, indica que el líder debe estar sujeto a la ética, debido a la influencia que posee.

El artículo “Inteligencia emocional y desempeño laboral de los directivos del corporativo adventista del norte de México”, elaborado por Guardiola & Basurto (2015), publicado por la revista científica Redalyc, indican que los trabajadores con alta inteligencia emocional están en la condición de adaptarse a los cambios, su desempeño laboral es mayor, debido a que trabajan en equipo, en un ambiente de colaboración y servicio a los demás. Asimismo, sugieren que la unidad de gestión de personal debe identificar y apoyar con planes de capacitación y desarrollo a los trabajadores para impulsar su potencial.

Durante la investigación transversal y descriptiva se determinó que existe una correlación de 61.4% entre la autopercepción de la inteligencia emocional de los directivos con su desempeño laboral. Concluyen que la inteligencia emocional es responsable del 60% del desempeño laboral, un impulso para el liderazgo y la excelencia personal.

En el artículo Influencia de la inteligencia emocional sobre las competencias laborales, presentado por Duque, García y Hurtado (2017), incluido en la revista Estudios Gerenciales, publicado en el portal Redalyc.org, presentan los resultados de la investigación en la cual tomaron una muestra de 122 estudiantes de maestría (aplicaron un nivel de confianza de 95% y 5% de error de muestreo), con los siguientes requisitos: experiencia mayor a tres años y desempeñando cargos administrativos, con el objetivo de analizar la relación existente entre inteligencia emocional y competencias laborales.

Las hipótesis están enfocadas en determinar si la aptitud personal de los empleados influye positivamente en el comportamiento de los colaboradores. Se estudiaron dos dimensiones, aptitudes personales y aptitudes sociales,

posteriormente se aplicó un análisis factorial exploratorio a cada una. Con los resultados obtenidos, se realizaron dos modelos de regresión lineal para establecer la influencia de ambas aptitudes en las competencias laborales.

Durante el estudio teórico Duque-Ceballos et al (2017) citan a autores como Romero & Acosta (2006), Subiran (2010) y Ljungholm (2014) quienes “plantean que existe una estrecha relación entre el correcto ejercicio del líder y sus habilidades emocionales, pues estas determinan los comportamientos e interacciones de él” (p.251)

Adicionalmente, Moon y Hur (2011) exponen como primera aproximación que los individuos con mayor inteligencia emocional pueden enfrentar mejor las diferentes situaciones del puesto de trabajo. Asimismo, indican que autores como Wong y Law (2002), Zárata y Matviuk (2010, 2012) y Chopra y Kanji (2010) consideran que la inteligencia emocional contribuye a generar cualidades de líder, activar conocimientos y gerenciar de forma efectiva a los equipos de trabajo (Como se citó en Duque-Ceballos et al, 2017, p.252).

Concluyen que se evidencia la importancia de la inteligencia emocional sobre el desarrollo de las competencias laborales, agregan que, en la evaluación del desempeño de mandos medios y directivos, debería incluirse el grado de inteligencia emocional que poseen.

La estudiante de maestría De la Lama (2020), presentó su tesis titulada “inteligencia emocional y su relación en el clima organizacional en una institución educativa de la ciudad de Lima”, a la Universidad de San Martín de Porres, en ella manifiesta que la inteligencia emocional es el pilar para alcanzar los objetivos organizacionales y para solucionar problemas.

Plantea la siguiente interrogante: ¿Cuánto influyen las emociones de los trabajadores en el clima organizacional? A lo que responde, que es un factor sumamente influyente en el comportamiento, las relaciones laborales y la

motivación personal, y recomienda que la gerencia cree planes para desarrollar la Inteligencia Emocional a todo el personal y no solamente en los niveles gerenciales.

Concluye que existe una relación alta y significativa entre las variables inteligencia emocional y clima organizacional, por lo que se debe atender el bienestar emocional, infiere que los trabajadores motivados pueden producir más en un ambiente positivo y libre de conflictos.

El artículo Influencia de la personalidad y la inteligencia emocional en los estilos de liderazgo, elaborado por Farhat & Sánchez, publicada por revista Empresarial, ICE-FEE-UCSG en 2017, indexada en Latindex-Dialnet, hacen énfasis de la necesidad que tienen las empresas de contar con líderes que transmitan la importancia del logro de los objetivos a sus colaboradores, para convertirse en una ventaja competitiva. Construyendo para ello equipos cohesionados y orientados hacia un objetivo.

En la revisión teórica indican que “algunos han afirmado que la inteligencia emocional proporciona una base para competencias importantes en casi todos los puestos de trabajo” (Cherniss, 2000, como se citó en Farhat & Sánchez 2017, p. 25).

Asimismo, señalan que las personas con mayor inteligencia emocional, aventajan a otros en lo que se refiere al manejo de las relaciones interpersonales, porque poseen la capacidad de interpretar el lenguaje corporal de otros de forma más precisa.

“Definieron la inteligencia emocional como la capacidad sobre las emociones, y las emociones para mejorar el pensamiento” (Mayer, Salovey y Caruso, 2004, como es citado por Farjat & Sánchez 2017, p. 25).

Concluyen que los componentes de la inteligencia emocional se integran al liderazgo como competencia clave para el desempeño de puestos de mandos medios y directivos. Asimismo, indican que el sistema educativo se debe

preocupar por preparar líderes con inteligencia emocional para equipar a las organizaciones.

La tesis de Maestría de Ruíz (2017) de la Universidad Andina Simón Bolívar de Ecuador, titulada “El efecto de la inteligencia emocional en el liderazgo de los mandos medios de la empresa CORENA, S.A.”, 2017, describe como problemática principal que los mandos medios a pesar de estar capacitados y poseer los estudios necesarios, no obtienen los resultados positivos que requiere la organización.

Durante el estudio señala que observó que los jefes toman decisiones que influyen en el comportamiento de sus colaboradores y en ocasiones culminan en conflictos descontrolados, esto aunado, a la baja participación en actividades de integración grupal, dan como resultado un clima laboral de inconformidad y desmotivación.

Continúa describiendo que los mandos medios son entes generadores de cambio, que pueden promover ambientes saludables y de crecimiento laboral y personal. Manifiesta que el mundo laboral está cambiando y que ya no es suficiente conocer el coeficiente intelectual, la formación académica, en la selección, sino se debe atender, la forma en que se relacionan los líderes con sus equipos. Sugiere que la inteligencia emocional podría utilizarse como herramienta de contratación y capacitación del personal.

La investigación de tipo descriptiva y correlacional tiene como objetivo general determinar si existe relación entre la inteligencia emocional y el estilo de liderazgo de los mandos medios.

Se evaluó la inteligencia emocional de 28 directivos y 96 colaboradores del nivel operativo utilizando la herramienta Cuadro de coeficiente emocional propuesto por Cooper y Sawaf y para evaluar el liderazgo aplicó el cuestionario Multifactorial de Liderazgo. Concluye que no existe correlación significativa entre ambas variables y que la inteligencia emocional fue más alta, en personal más antiguo, debido a

que toleran mejor la presión laboral y poseen mayor experiencia para solucionar problemas.

El artículo avalado por Dialnet, Implicancias de la inteligencia emocional en los estilos de liderazgo, elaborado por Loaiza et al (2018), publicado por la Revista científica Recimundo, inicia con un par de cuestionamientos realizadas originalmente por Rosete & Ciarrochi ¿Por qué líderes inteligentes y experimentados no siempre triunfan? A lo que los mismos plantean la interrogante ¿Se necesita inteligencia emocional en lugar de inteligencia cognitiva?

Al realizar una revisión teórica indican que, las teorías existentes en relación con el tema del liderazgo, no han considerado los estados de ánimo y las emociones de los líderes. Las emociones pueden ser intensas y ocasionar una mala influencia dentro del ambiente laboral, de allí surge la necesidad de encontrar líderes que entiendan sus emociones y la de los demás para alcanzar los objetivos propuestos.

Loaiza et al (2018), citan la investigación que realizó Goleman a 200 empresas globales, la cual revela que la inteligencia emocional en los directivos de primera línea, es la condición esencial para el liderazgo. Sin embargo, si carece de la misma, puede tener una excelente formación, una mente aguda y grandes ideas y, a pesar de ello, no llegar a ser un gran líder.

Se enfatiza en la responsabilidad que tiene el líder en la dirección estratégica y la movilización de sus equipos para alcanzar objetivos de la organización (Brown, 2014, como se cita en Loaiza et al, 2018). Concluyen que los líderes deben identificar cuáles son esas capacidades de la inteligencia emocional que predominan en sus seguidores, para canalizarlas y potencializar sus capacidades hacia la consecución del beneficio mutuo.

La investigación realizada por Pereda et al (2018), artículo publicado en la revista Nóesis, revista de ciencias sociales y humanidades de la Universidad Autónoma de Ciudad Juárez México, titulado: La Inteligencia Emocional como habilidad

directiva, estudio aplicado en los municipios de la provincia de Córdoba (España), disponible en el portal Dialnet. Confirma la importancia de elementos como la inteligencia emocional en el desarrollo del liderazgo y lo destaca como una ventaja competitiva que puede mejorar la motivación y el compromiso de los empleados, así como, optimizar los recursos obteniendo mayor eficacia y eficiencia, a través de la aplicación de una visión estratégica y la gestión adecuada del personal a cargo. Agregan que la inteligencia emocional destaca dentro de las habilidades directivas, debido a que permite influir en el comportamiento de los trabajadores, con el objetivo de alcanzar los resultados organizacionales.

Los autores realizaron la investigación con empleados del sector público municipal de la provincia de Córdoba (España), se tomó una muestra de 362 colaboradores con un error muestral de 5.01%. Se recopilaron los datos a través de la elaboración de un cuestionario, mismo que se llenó en algunos casos de forma impresa y otros en línea. Las preguntas se distribuyeron en cuatro bloques para extraer información referente a la institución, al puesto de trabajo, a las habilidades directivas y variables sociodemográficas, que posteriormente analizaron con la varianza Anova.

Los resultados concluyen que la inteligencia emocional, es necesaria para desempeñar eficientemente las tareas asignadas al puesto de trabajo. Es necesario contar con directivos y empleados emocionalmente inteligentes, capaces de enfrentar nuevos retos con eficiencia y eficacia, que valoren el trabajo en equipo, la cooperación entre unidades y la orientación al logro de objetivos.

En la tesis de Maestría titulada Inteligencia Emocional y Motivación Laboral, en la municipalidad distrital de San Juan Bautista, Iquitos 2020, presentada por el profesional Ramírez (2021), ante la Universidad Nacional de la Amazonía Peruana, indica que en el contexto laboral se tienen demandas de productividad y calidad en los servicios, sin embargo, se atraviesan una serie de dificultades emocionales, en la implementación de estrategias que lleven a la consecución de objetivos claves. Cita a Warner, 2015, pág. 10, quien define la inteligencia emocional como “la capacidad para reconocer nuestros propios sentimientos y los

de los demás, para motivarnos a nosotros mismos y para controlar adecuadamente las emociones”, por lo que la inteligencia emocional resulta ser la herramienta útil para comprender las emociones dentro de los equipos de trabajo.

Realizó una investigación de tipo correlacional, no experimental y plantea la interrogante ¿Cuál es la relación entre la inteligencia emocional y motivación de los colaboradores de la Municipalidad Distrital? A lo que responde que con los resultados, se obtuvo una correlación positiva muy alta de 0.906

Concluye que se identificó que el 40% del personal posee bajos niveles de inteligencia emocional, por lo cual se les dificulta manejar las emociones y adaptarse a los cambios solicitados. Según indica la motivación es baja dentro de la municipalidad, debido en su mayoría a las condiciones físicas y a las labores que se realizan. Estos factores generan baja productividad, falta de empatía y dificultad para relacionarse con otras personas.

Es por ello, que es necesario contar con líderes que tengan alta inteligencia emocional, para que puedan actuar en favor del equipo, influyendo en ellos de manera positiva, entendiendo sus necesidades y emociones, de esta manera, la organización será más eficiente.

## **1.2 Antecedentes de la organización**

El sector privado en Guatemala está conformado por organizaciones con o sin fines de lucro, que contratan personal con la intención de crear equipos de trabajo que les ayuden a alcanzar los objetivos planteados. Una Organización No Gubernamental, es una entidad privada sin fines de lucro, también conocida por sus siglas ONG.

En el proyecto de graduación de Maestría “Proyecto de organización y tecnificación de la asociación civil “abrigo de amor” del municipio de Zaragoza, Chimaltenango, Guatemala”, Ordóñez (2015), de la Universidad de San Carlos de Guatemala, 2015, indica que debido a la situación de la pobreza en Guatemala, se hace necesario emprender acciones para mermar la situación, por ello surgen

grupos de personas que comparten la visión de ayudar al prójimo. Sin embargo, estas deben cumplir con procesos legales y administrativos, para poder funcionar, aunque, muchas de ellas, cuenten con dificultades para poder formalizarse, debido a desconocimiento o por falta de fondos destinado para ello. Por lo que, propone una forma de organización legal, con bases firmes de administración, control y tecnificación en el desarrollo de sus programas.

Las ONGs se encuentran reguladas por el Decreto 2-2003 del Congreso de la República, “podrán estar constituidas como asociaciones civiles, fundaciones u ONG propiamente dicha”. Poseen personería jurídica propia, sus propios mecanismos de auto-gestión, reportan ante una Junta Directiva, propician el trabajo voluntario y la solidaridad comunitaria (Ordóñez, 2015). Su financiamiento puede provenir de diversas fuentes: gobiernos nacionales o del extranjero, empresas del área privada o donaciones en dinero o especie.

Se establecen en Guatemala a partir del terremoto del 4 de febrero de 1976, debido a la severidad de los daños, se estimuló la organización comunal, quienes se encargaron de canalizar la ayuda proveniente del extranjero, utilizando los recursos en el área de salud, vivienda, educación y ayuda humanitaria, principalmente. Posteriormente, la firma de los Acuerdos de Paz dio paso a la creación de otras organizaciones que enfocarían sus esfuerzos en ayudar a la niñez, los pueblos indígenas, al empoderamiento de la mujer y al ambiente (Laynes, 2017).

Sandino (2019) en su tesis de Maestría, de la Universidad de Costa Rica, titulada “Procesos de gestión de ONGs en Bajo Tejares, San Juan, San Ramón, 2017-2018, en el marco de la política nacional de la niñez y adolescencia en Costa Rica”, la profesional indica que en el proceso del capitalismo, se encuentran dos clases sociales en constante lucha, lo que genera múltiples fenómenos como la pobreza, el desempleo, la discriminación, entre otros, es por ello que el Estado se ve en la necesidad de crear políticas sociales que protejan a los más desvalidos, algunas veces desde el marco de instituciones públicas y otras por organizaciones de índole privada. Es acá donde el Estado permite el surgimiento de

organizaciones de la sociedad civil, ONGs y redes sociales solidarias no institucionalizadas.

Sandino (2019) cita a Morera que define ONG como un ente que ejecuta políticas sociales y que se desarrollan dentro de un marco legal, atendiendo necesidades específicas.

Asimismo, se refiere a una ONG como una organización que se preocupa por el bienestar de la sociedad y por satisfacer las necesidades humanas, políticas y sociales, lo que en otro tiempo, le concernía únicamente al gobierno (Viales-Hurtado, 2008, citado por Sandino 2019). Conformándose así, lo que otros autores llaman el tercer sector.

Concluye que las ONGs son entes que ayudan a la población de las comunidades de escasos recursos con el apoyo del gobierno o del sector privado, nacional o internacional. Trabajando en proyectos de educación y necesidades básicas comunales y familiares.

La ONG objeto de estudio está enfocada en el bienestar infantil. Apoya familias de escasos recursos, cuyo número de hijos oscila entre tres y once niños. Todos los niños que participan en el programa tienen como requisito asistir a la escuela.

Para realizar su labor cuenta con varias sedes establecidos en diferentes áreas del país, siendo éstos: sede central, sede Sololá y sede Quiché.

Posee tres ejes de trabajo:

- Programa Salud

La institución tuvo como primer programa la intervención nutricional, se asiste a los niños con comida, mediciones mensuales de estatura y control de peso, así como, proporcionando dietas especiales a aquellos niños en los que se detecta desnutrición crónica y severa. Los beneficiados llevan un control más rígido y se les proporciona alimentos para recuperación de peso y talla.

Luego se incorporó al programa salud, los cuidados prenatales, para aquellas mujeres que carecen de medios y recursos para llegar al centro de salud, debido a las distancias que se deben recorrer o porque algunas beneficiadas no tienen una vivienda estable, por lo que son atendidas por comadronas del lugar hasta en el momento del alumbramiento.

El programa trabaja junto con comadronas para llevar los insumos necesarios, algunas madres al dar a luz, quedan en estados delicados de salud, por lo que, se les provee atención médica y medicamentos para su recuperación.

A lo largo del año, se tienen contempladas jornadas de vacunación, algunas se realizan en conjunto con el Ministerio de Salud y Asistencia Social y otras con fondos de la iniciativa privada o por medio de patrocinadores, asimismo, se realizan evaluaciones médicas, en las cuales se detectan diversidad de casos que requiere atención continua de medicamentos, como por ejemplo, en pacientes con diabetes, afecciones cardiacas, renales, entre otros.

- Programa de educación

Este programa surge por la necesidad que se ve en las comunidades, los niños son llevados a tapiscar el maíz y frijol para el autosostenimiento, por lo que se crea el programa educación multiaula. Este consiste en crear material especial educativo, en el cual se pueda apoyar el maestro, para atender a alumnos de diferentes grados y edades.

Otro programa es apoyo con libros de texto, en este participan niños que han demostrado tener el potencial, la asistencia y el amor por el estudio, pero carecen de recursos monetarios para adquirir los diferentes textos educativos que le solicitan. El programa otorga los libros requeridos por el establecimiento educativo, otros materiales necesarios como cuadernos, crayones o material especial de acuerdo al grado académico cursado.

Existen dos centros de tecnología de reciente apertura, atienden a niños que han aprobado 6º primaria, se imparten cursos de las herramientas básicas

como Word, Excel, PowerPoint e internet. Se han realizado convenios con algunas plataformas que facilitan la enseñanza y el aprendizaje en línea.

Como parte de una distracción sana, se han invitado a los niños, niñas y adolescentes a participar en el programa de Lectura, en el cual se leen libros, se discuten según su punto de vista. Se enfatiza en que todas las lecturas, contengan un mensaje positivo, motivador, creativo y sea acorde a la edad de los participantes.

También se otorgan medias becas o becas completas, estas pueden ser otorgadas directamente por el patrocinador del niño, o bien por parte de la institución, la finalidad del programa es, que los niños alcancen a graduarse de nivel medio.

- Programa Infraestructura

El programa más reciente en la organización, éste cuenta con personal de diversas especialidades como: ingenieros, arquitectos, entre otros. Este equipo multifuncional trabaja en las comunidades, previendo malas prácticas como la carencia de letrinas, para prevenir la contaminación de cultivos y fuentes de agua que provocan problemas de salud, en su mayoría, digestivos.

Asimismo, gran parte del programa se enfoca en realizar una “estufa mejorada” en la casas de los beneficiados, para prevenir enfermedades pulmonares por respirar aire contaminado. La estufa mejorada provee mejor calidad de vida para la familia, debido a que el humo no se queda dentro de la vivienda, sino, es expulsado por medio de un tubo hacia el techo.

Adicionalmente, se realizan programas que permiten llevar agua entubada de la fuente más cercana hacia las viviendas, su finalidad es que las mujeres y niños puedan acceder al agua con mayor facilidad, en algunas poblaciones ha sido posible llevar el agua entubada a cada casa, donde se instala una pila, es de mencionar que en las comunidades el acceso al vital líquido es demasiado restringido, por situaciones de distancia.

## 2 MARCO TEÓRICO

### 2.1 Administración de Recursos Humanos

La administración de recursos humanos (ARH), según Bohlander et al (2018) consiste en una amplia variedad de actividades que incluyen, identificar, reclutar, seleccionar, capacitar, dirigir y motivar personas. En otras palabras, es gestionar las habilidades, capacidades y conocimientos de las personas para obtener el mejor beneficio para la organización.

Es por ello, que surgen conceptos como talento humano y capital humano que es definido por Bohlander et al (2018) como “conocimientos, habilidades, capacidades y otros atributos de los empleados que tienen valor económico para una organización” (p. 5). Por lo tanto, la administración de recursos humanos debe generar estrategias y políticas que desarrollen, motiven y retengan al personal para que el mismo se convierta en ventaja competitiva.

El gestor de recursos humanos debe estar consiente que las riquezas generadas por el capital humano, dependen en buena medida de la salud y de las habilidades emocionales, cognitivas y de comunicación de los colaboradores. En el que el componente afectivo, el compromiso y el trabajo en equipo son trascendentales (Acosta, 2015).

Existen dos enfoques para gestionar al personal, según lo expresan Simancas et al (2018), la gestión de recursos humanos que considera al personal dentro de la dinámica organizacional (planificación, organización, formación, evaluación, promoción y desarrollo) y gestión de capital humano orientado al desarrollo cognitivo del ser humano (aprendizaje y talento humano).

El éxito de una empresa depende de varios factores, para Griffin et al (2017) está determinado “por la efectividad de la capacidad de los gerentes para mejorar el desempeño, el compromiso y la participación de sus empleados” (p. 4), así como reducir las conductas disfuncionales. Es aquí donde la eficacia del liderazgo

influye significativamente en el personal, por lo que el líder debe dirigir a los colaboradores aplicando la inteligencia emocional.

## **2.2 Inteligencia Emocional**

García (2015) desde la perspectiva de la psicología, menciona el modelo de Epstein, quien postula la inteligencia racional que está medida por el coeficiente intelectual y la inteligencia experiencial que se compone de inteligencia emocional, social y práctica.

La inteligencia experiencial ve más allá de la inteligencia general, este concepto lo ha definido Goleman (2016) como inteligencia emocional, que se refiere a “la capacidad de reconocer nuestros propios sentimientos y los ajenos, de motivarnos y de manejar bien las emociones” (p. 385).

Según narra Pereda et al (2018) el término inteligencia emocional se originó en 1920, con los estudios de Edward Thorndike, definida como la capacidad para comprender y dirigir a las personas y gestionar sus relaciones, en 1983 Gardner abordó los conceptos inteligencia interpersonal e inteligencia intrapersonal. Sin embargo, las primeras investigaciones fueron realizadas por Salovey y Mayer en 1990, quienes se enfocaron en componentes afectivos, emocionales, personales y sociales. En 1996 fue Goleman, quien popularizó el término.

Manrique (2015) indica que la inteligencia emocional consiste en desarrollar la capacidad de motivarse, perseverar, soportar frustraciones y controlar los impulsos y tener empatía por los demás. Nava define la inteligencia emocional como “la capacidad de captar las emociones de un grupo y conducirlas hacia un resultado positivo” (Citado por Carmona-Fuentes et al, 2015, p. 60).

La puesta en práctica de la inteligencia emocional, presupone personal más eficaz, menor rotación y pocos conflictos. Según indica Manrique (2015) los destinatarios más importantes son los trabajadores de grado medio, que tendrán relación con sus subordinados y con los propietarios o directivos, y deberán realizar trabajo en equipo.

Los colaboradores en la interrelación con sus compañeros de equipo de trabajo, deberán manejar sus emociones y entender las de los demás para evitar conflictos que dañen o perjudiquen el desarrollo de sus actividades y la relación interpersonal. Para comprender la inteligencia emocional es necesario definir las emociones, que se exponen a continuación:

### **2.2.1 Las emociones**

Las emociones según Manrique (2015) son el conjunto de percepciones, interpretaciones y respuestas fisiológicas a una situación dada, real o imaginaria.

Son impulsos que conllevan una acción. Por lo que, al disponer de inteligencia emocional, los miembros del equipo podrán resolver sus dificultades con mayor facilidad sin dañar las relaciones dentro del mismo.

Barragán & Morales, (2014) definen emociones como respuestas sencillas, breves y precisas acompañadas de reacciones fisiológicas, que son reflejo de lo que el ser humano siente frente algún estímulo o situación (Citados por Alonso-Novelo et al, 2018).

De manera que todos los individuos experimentan emociones, que de alguna manera afectarán su entorno. La importancia radica en cómo se manejan esas emociones y dependerá de la persona controlarlas para salir de una situación determinada.

En un equipo de trabajo es fundamental el manejo de emociones para evitar decir o hacer cosas que se interpongan en las tareas cotidianas, el individuo debe estar en la capacidad de evitar que el pensamiento se convierta en una acción contra algo o alguien, especialmente si tiene a su cargo personal, como en el caso de mandos medios y directivos.

Chacón et al (2017) cita a Leyens, quien expresa que existen dos tipos de emociones las primarias y secundarias.

- Emociones primarias

Estas las comparten todos los seres vivos, su aparición es rápida y de corta duración y ocurren como respuesta automática.

Las emociones primarias son: el miedo, la sorpresa, la ira, el asco, la tristeza y la alegría.

Estas conllevan una reacción física, como el aumento del flujo sanguíneo, sudoración excesiva, aumento de ritmo cardiaco, generación de adrenalina, entre otros.

- Emociones secundarias:

También llamadas emociones adquiridas, surgen tardíamente en el desarrollo, gracias a la interacción del ambiente social. En esta clasificación se pueden mencionar: la angustia, la incertidumbre, la preocupación, el odio, el rechazo, el pesimismo, el entusiasmo, el amor, entre otras.

Todas estas emociones descontroladas generan descontentos, contiendas, prejuicios y antagonismos dentro de los equipos, es allí donde nace la necesidad de aprender a manejarlas. Es por ello que la inteligencia emocional se ha convertido en uno de los objetivos de la educación mundial para preparar a los líderes organizacionales (Farhat & Sánchez, 2017).

Por ello, Alonso-Novelo (2018) indica que es trascendental para la organización fomentar en sus colaboradores emociones positivas, porque conducen a la felicidad, donde prevalecen los valores de bienestar y tiene como fin acrecentar los recursos intelectuales, físicos y sociales, entre ellas se encuentran: la alegría, la motivación, la satisfacción y el humor. Es necesario que los directivos fomenten en sus equipos estas emociones, debido a que favorecen el aprendizaje, promueven el razonamiento flexible y creativo.

En conclusión, la emoción es un mecanismo que permite evaluar situaciones y tomar una decisión que conducirá a una acción, afectando el comportamiento de

la persona. Cumple una triple función, adaptación al medio, motivación de la conducta y regulación de la interacción social (Mesa, 2015).

En este sentido, la emoción ayuda al ser humano a adaptarse a la situación que se le presenta, de manera que el cuerpo y la mente se anticipan a una reacción, por ello es importante que el líder identifique las emociones en su equipo de trabajo, de manera, que pueda encausarlas de forma positiva.

Como siguiente función, la emoción motiva a alcanzar los objetivos y las metas, trabajar en un ambiente de confianza y calidez humana, generará compromiso con la organización y con el líder.

Si los colaboradores y el personal de jefatura aprenden a regular las emociones, estarán en la capacidad de responder ante la presión del día a día, por lo que, su productividad será mejor. Un colaborador incapaz de controlar las emociones como el miedo o el enojo, será un individuo frustrado, inseguro, preocupado, esto aumentará sus niveles de estrés y angustia, por lo que será menos productivo que uno que se sienta confiado, aceptado y entusiasmado por alcanzar las metas.

El personal de jefatura debe velar por regular las emociones antes de transmitir un mensaje a sus colaboradores, debido a que la emoción fluirá en su forma de hablar, gesticular o entonar una conversación.

Por lo tanto, es necesario que un líder esté en la capacidad de comprender las emociones en sus colaboradores para encausarlas a obtener un fin favorable para la organización. Para comprender cómo se deben gestionar las emociones en la organización, se presenta a continuación modelo de inteligencia emocional de Goleman y sus componentes.

### **2.2.2 Modelo de inteligencia emocional de Daniel Goleman**

El modelo de inteligencia emocional de Goleman, está compuesto por cinco aptitudes básicas. “Una aptitud emocional es la capacidad aprendida, basada en la inteligencia emocional, que origina un desempeño laboral sobresaliente” (Goleman 2016, p.43)

Se pueden clasificar en aptitud personal, que se refiere a lo que el individuo tiene o está en la capacidad de gestionar, reconocer o entender de sí mismo y se compone de los siguientes elementos:

- Autoconocimiento
- Autorregulación y
- Motivación

Por otro lado, se tiene la aptitud social, que es la que utiliza el ser humano para relacionarse con las demás personas, determina el manejo de las relaciones, requiere la capacidad de comprender lo que otros sienten, entender las emociones y pensamientos que otros tienen y poder interactuar con ellos. Sus componentes son:

- Empatía
- Habilidades Sociales

Para entender las diferentes aptitudes planteadas por Goleman, a continuación se desarrolla cada una de ellas:

### **2.2.2.1 Autoconocimiento**

El ser humano necesita ser honesto respecto a las habilidades y fortalezas que posee y debe estar consciente de sus debilidades, así como, entender que en el entorno pueden surgir otras ideas mejores que las que el mismo individuo genere.

Según Goleman (2016) debe disponer de confianza en sí mismo, saber qué siente en cada momento y utilizar esas preferencias para orientar la toma de decisiones.

Un líder que está consciente de sus habilidades y conocimientos, se mantendrá seguro de sí mismo, ante un colaborador con mayores conocimientos o que presente propuestas innovadoras, sin dudar, lo apoyará para que tenga éxito.

Asimismo, la persona que confía en sí misma, no dudará de exponer sus ideas, pues no tendrá miedo y por lo tanto, no retendrá información relevante dentro del equipo de trabajo.

El individuo con esta característica está consciente de su realidad, de sus metas y de sus deseos. Podrá hablar con honestidad de situaciones en las que cometió un error, tendrá apertura a recibir críticas constructivas y debido a que conoce sus límites, pedirá ayuda en desafíos que sabe no podrá alcanzar solo (Goleman, 2018).

Una persona con autoconocimiento posee:

- Conciencia emocional: Conoce sus emociones y por qué las experimenta, percibe vínculos entre lo que siente, piensa y hace. Posee valores y metas que rigen su desempeño (Goleman 2016).
- Autoevaluación precisa: Conoce sus fortalezas y debilidades, aprende de la experiencia, puede recibir una crítica constructiva y demuestra sentido del humor (Goleman 2016).
- Confianza en sí mismo: Se siente seguro de sí mismo, está en la capacidad de expresar sus opiniones aunque sean rechazadas y son decididas a pesar de la presión o incertidumbre (Goleman 2016)

#### **2.2.2.2 Autorregulación**

Es una tarea de cada persona, manejar las emociones de modo que faciliten la tarea entre manos, en lugar de estorbarla (Goleman, 2016).

Es común escuchar que se presentan conflictos en los equipos de trabajo, debido a desavenencias que surgen de la interacción entre dos o más personas, estas situaciones, si permanecen sin resolverse, se convertirán en obstáculos en la fluidez del trabajo. Los individuos podrán sabotear al equipo de trabajo de diferentes maneras, como por ejemplo: ocultar información relevante, entregar los requerimientos fuera de tiempo o incompletos e incluso llegar a ausentarse de la organización.

Una persona con autorregulación podrá ver más allá de la persona y centrar su atención en la situación para buscar una solución.

Asimismo, dentro de la autorregulación Goleman (2016) incluye recobrar bien de las tensiones emocionales. Esta es la capacidad de encontrar la calma, pensar en la situación y dejarla por un lado, para proseguir, sin quedarse varado en un desgaste emocional que se suscitó debido a un conflicto.

Los impulsos biológicos rigen las emociones, no pueden eliminarse pero se pueden canalizarse de forma útil. A manera de reducir las rencillas y las luchas internas para elevar la productividad. Un líder con esta cualidad será propenso a la reflexión y consideración (Goleman, 2018).

En una persona con autorregulación, se pueden observar las siguientes aptitudes:

- Autocontrol: el manejo correcto de sentimientos impulsivos y emociones perturbadoras. Conservar una actitud positiva, pensar con claridad sin perder la concentración, aún en situaciones estresantes (Goleman 2016).
- Confiabilidad: se rige por la ética, inspira confianza, tiene la capacidad de admitir equivocaciones y defiende sus principios (Goleman 2016).
- Escrupulosidad: cumple con los compromisos, en el trabajo es responsable y organizado (Goleman 2016).
- Adaptabilidad: maneja fácilmente exigencias múltiples, prioridades cambiantes y mudanzas. Es flexible en la visión de los hechos (Goleman 2016).
- Innovación: genera y busca ideas nuevas sin importar la fuente, encuentra soluciones originales, acepta los riesgos y adopta perspectivas novedosas (Goleman 2016).

### **2.2.2.3 Motivación**

Ávila (2017) la conceptualiza como aquellas fuerzas psicológicas que operan desde dentro de las personas y que determinan la dirección de las conductas emitidas, de los niveles de esfuerzo y de persistencia.

El individuo debe estar motivado, esto permitirá que disfrute sus labores y las realice con dedicación y esfuerzo, pero si es insuficiente afectará su estado de

ánimo y el entorno laboral, adicionalmente, decaerá su desempeño por lo que no alcanzará el resultado esperado.

Según Brito (2016) es la capacidad para lograr metas y trabajar por motivos de mayor categoría que el dinero, los distingue el optimismo, su compromiso con las organizaciones y enfocarse a los resultados.

De manera que un trabajador que está motivado buscará avanzar en un proyecto, generar ideas, fortalecer el equipo de trabajo, pero principalmente vencerá obstáculos, tales como, los contratiempos y frustraciones con facilidad. Pues no decaerá con rapidez ante el primer inconveniente.

Goleman (2016) describe la motivación como “tendencias emocionales que guían o facilitan la obtención de las metas” (p.46). Asimismo, indica que está compuesta por las siguientes aptitudes:

- Afán de triunfo: Se fija metas difíciles y acepta riesgos calculados, busca información para reducir la incertidumbre, aprende a mejorar su desempeño y busca destacar (Goleman 2016).
- Compromiso: está dispuesto a hacer sacrificios por alcanzar los objetivos del equipo y de la organización, siente que su desempeño impacta en la organización (Goleman 2016).
- Iniciativa y optimismo: aprovecha las oportunidades, es proactivo, persiste en alcanzar las metas a pesar de los obstáculos, considera los contratiempos como circunstancias manejables y no lo atribuye a fallas personales (Goleman 2016).

#### **2.2.2.4 Empatía**

Reyes (2018) indica que para muchos estudiosos, empatía es la sensación de lo que otros sienten o la comprensión intelectual de la situación de otra persona, a pesar de no aprobar o compartir la conducta.

Una persona con empatía estará en la capacidad de sentir y entender las emociones que la otra persona está sintiendo, por lo que le será más fácil conectar emocionalmente con ella. Dentro de los sentimientos empáticos se encuentran la simpatía, compasión y ternura.

Los retos que ponen a prueba la empatía en el ambiente laboral son: cuando las personas tratan de disimular sus verdaderos sentimientos, o tratar de percibir los pensamientos no expresados del otro durante un enfrentamiento (Goleman 2016).

La empatía es esencial en el trabajo en equipo, debido a que favorecerá la comunicación y entendimiento de los integrantes y disminuirá el desgaste emocional.

La falta de oído emocional conduce a la torpeza social, ya sea por haber interpretado mal los sentimientos ajenos, o una indiferencia que aniquila la afinidad (Goleman 2016, p.171). Por ello, se deben conocer las aptitudes que integran la empatía:

- Comprender a los demás: muestra sensibilidad ante el punto de vista de otros, sabe escuchar, entiende las pistas emocionales, brinda ayuda de acuerdo a las necesidades y sentimientos expresados por los demás (Goleman 2016).
- Ayudar a los demás en su desarrollo: Reconoce y recompensa los logros de otros, ofrece críticas constructivas, asesora y asigna tareas que fortalezcan y alienten las habilidades del otro (Goleman 2016).
- Orientación hacia el servicio: entiende las necesidades del cliente y su satisfacción y fidelidad. Comprende el punto de vista del cliente y actúa como asesores de confianza (Goleman 2016).
- Aprovechar la diversidad: respeta el origen de las personas y se relaciona bien con todos. Ve la diversidad como una oportunidad para crear conocimiento (Goleman 2016).
- Conciencia política: detecta redes sociales cruciales y relaciones de poder, interpreta las corrientes emocionales de un grupo (Goleman 2016).

### **2.2.2.5 Habilidades sociales**

Según Costales et al (2014) las habilidades sociales, son el conjunto de conductas emitidas por un individuo en un contexto interpersonal en el cual expresa sentimientos, actitudes, opiniones, respetando esas conductas en los demás, y la capacidad para resolver conflictos inmediatos mientras minimiza la probabilidad de futuros problemas.

La ausencia de estas habilidades sociales se convierte en bloqueadores de la comunicación eficaz, propician la autoexclusión del equipo, se convierten en quejas y peticiones irracionales, entre otros. Estos bloqueadores generarán en la persona consecuencias desfavorables como frustración, molestia y en algún punto podría llegar a convertirse en ira.

Sin embargo, un individuo con habilidades sociales, podrá resolver conflictos con mayor facilidad y relacionarse con el género opuesto sin presentar dificultades. Adicionalmente, presentará una conducta asertiva: que es la expresión directa de los deseos, derechos, sentimientos y opiniones sin llegar a amenazar, castigar o violentar los derechos de los demás (Costales et al 2014).

Es decir, cada miembro deberá contar con habilidades sociales para relacionarse con los demás, en el entorno laboral, de manera que pueda interactuar sin inconvenientes, lo que hará que el trabajo sea más fluido y efectivo.

Morán y Olaz (2014), citan a Gresham quien afirma que las habilidades sociales son comportamientos que facilitan establecer y mantener relaciones sociales, contribuyen a la aceptación de colegas y compañeros.

Manrique (2015) indica que inteligencia emocional propone el desarrollo del conocimiento de sí mismo, de las propias emociones y de las de los demás, así como aumentar la capacidad de trabajar en equipo. Es decir, el individuo puede desarrollar sus tareas en compañía de otros, de forma satisfactoria.

Las habilidades sociales son capacidades o destrezas necesarias para desarrollar de manera competente alguna tarea interpersonal, están relacionadas con la

calidad de vida tanto en el ambiente personal como profesional, debido a que permiten una interacción positiva con el resto de colaboradores (Fernández, F. 2016).

Un líder con habilidades sociales, se apoya en las siguientes aptitudes:

- **Influencia:** es hábil para convencer a la gente, ajusta su presentación para agradar a los oyentes, se apoya en estrategias complejas, como la influencia directa para lograr consenso y apoyo (Goleman 2016)
- **Comunicación:** enfrenta asuntos difíciles, sabe escuchar, busca el entendimiento mutuo y comparte información. Fomenta la comunicación abierta y recibe tanto las buenas noticias como las malas (Goleman 2016).
- **Manejo del conflicto:** manejan con tacto situaciones tensas y personas difíciles, detectan conflictos potenciales, alientan al debate y a la discusión franca, buscan soluciones que benefician a la mayoría (Goleman 2016)
- **Liderazgo:** busca inspirar y guiar a individuos o grupos, despiertan entusiasmo en pos de una visión y misión, orientan el desempeño de otros y guían por medio del ejemplo (Goleman 2016).
- **Catalizador del cambio:** reconoce la necesidad de cambiar y retirar obstáculos, sirve de modelo para el cambio y desafía el statu quo (Goleman 2016).
- **Establecer vínculos:** Cultiva y mantiene redes informales de trabajo, busca relaciones que beneficien a todos los involucrados, construye lazos afectivos y mantiene amistades personales entre los compañeros de trabajo (Goleman 2016).
- **Colaboración y cooperación:** colabora, comparte planes, información y recursos, promueven un clima amigable y cooperativo. Se puede decir que trabaja con otros para alcanzar objetivos compartidos (Goleman 2016).
- **Habilidades de equipo:** promueve una participación activa y entusiasta, mantiene el respeto, colaboración y disposición de ayudar. Fortalece la identidad de equipo y compromiso, protege al equipo y su reputación, comparte los méritos y alcanza las metas colectivas (Goleman 2016).

Este último paso nos lleva a abordar el tema de la dirección de equipos de trabajo.

### **2.3 Dirección de equipos de trabajo**

La dirección de equipos de trabajo tiene como finalidad coordinar los elementos humanos de las organizaciones, implica que un responsable con nivel de autoridad genere liderazgo, motivación, comunicación, cambio organizacional e individual y creatividad.

Andrade & Nestares (2018) hacen referencia a dos autores, a Daft quien indica que la dirección consiste en influir en los colaboradores para alcanzar las metas organizacionales, y a Urcola para quien “dirigir es hacer que otros coordinen sus esfuerzos, su inteligencia y su voluntad para obtener resultados, que solos o con el esfuerzo aislado no serían posibles (p. 47)”. De esta cuenta, las organizaciones se ocupan en buscar líderes capaces de guiar a los equipos e influir en ellos para conducirlos hacia el alcance de objetivos.

Madrigal (2017) cita a Baker quien considera que la dirección consiste en dirigir las operaciones mediante la cooperación del esfuerzo de los colaboradores para obtener altos niveles de productividad mediante la motivación y la supervisión, a lo que Buchele agrega, que comprende la influencia interpersonal del líder a través de la cual logra que sus subordinados obtengan los objetivos de la organización, mediante la supervisión, comunicación y la motivación.

Para Serrano (2017) dirigir lleva consigo la habilidad para coordinar, orientar, encauzar esfuerzos y arbitrar el trabajo de quienes desempeñan las diversas tareas en la organización hacia el alcance de objetivos comunes.

Dentro de la dinámica organizacional, el líder se enfrenta a procesos de cambio, que generarán en los miembros del equipo descontentos, incertidumbre y retraso en el cumplimiento de plazos, dependerá del líder guiar, negociar y motivar al personal para alcanzar las metas encomendadas. Para llevar a cabo tal tarea, es

necesario contar con habilidades directivas que conduzcan al bienestar y a la rentabilidad de la organización.

En un equipo debido a que está conformado por individuos se observan diferentes emociones, sentimientos, arrebatos individuales y colectivos, pero un líder con inteligencia emocional podrá desempeñar mejor la dirección de equipos. Urcola indica que el líder debe contar con la habilidad para dirigir los conocimientos, sentimientos, emociones y actitudes hacia la consecución de objetivos (Citado por Andrade & Nestares, 2018).

Los equipos de trabajo se organizan y vinculan con el propósito de obtener una meta en común, de manera que cada miembro aportará conocimientos, habilidades y experiencia para alcanzar un propósito. Dependerá del líder obtener el mayor rendimiento posible de los recursos disponibles, es decir, optimizar los recursos para obtener el mejor resultado.

### **2.3.1 Características del directivo**

Madrigal (2017) indica que al ejercer la función de dirección, el personal de jefatura debe ejercer influencia en sus colaboradores, a continuación se mencionan las características más relevantes que debe tener, según la autora:

- Ser un excelente comunicador
- Capaz de adaptarse a las situaciones, flexibilidad
- Poseer intuición y ser comprensivo
- Motivador de individuos y grupos
- Ser empático, para escuchar quejas y reclamos
- Honesto y sincero, habituado a hablar con la verdad
- Respetuoso, dispuesto a entender y aceptar a sus colaboradores

El talento humano dentro de la organización, necesita ser orientado a alcanzar los objetivos, el encargado de esta tarea es el directivo, por eso es necesario que sepa comunicarse con facilidad y veracidad. La motivación de los individuos es

esencial para que trabajen con pasión, seguros que pueden lograr lo que se han propuesto. La división del trabajo, las instrucciones claras, adaptarse a diversas situaciones y escenarios es atribución del directivo, quien deberá analizar, tomar decisiones y gestionar tanto al personal como el tiempo.

Por otro lado, Sánchez (2015) indica que las habilidades directivas se basan en virtudes del directivo, que resultan de la combinación de actitud, conocimiento y acción. Lista las siguientes:

- Integridad, genera respeto y confianza
- Automotivación, para motivar a los demás
- Empatía, capaz de reconocer las emociones e interpretarlas
- Optimismo, para enfrentar los cambios
- Comunicación, expone sus ideas con claridad y escucha con atención
- Prudencia, reflexiona antes de actuar

En conclusión, el directivo debe conducirse con ética para ganar credibilidad ante su equipo de trabajo y sus pares. Ser un líder que escuche y se interese por el bienestar de sus colaboradores, capaz de balancear el trabajo y la presión por alcanzar los resultados. Un trabajador esforzado que asume la responsabilidad y comparte el éxito. Con estas características y las habilidades directivas que a continuación se desarrollan, estará en la capacidad de guiar a sus colaboradores hacia el éxito.

### **2.3.2 Habilidades directivas**

Las habilidades directivas según Whetten & Cameron (2016) consisten en conjuntos identificables de acciones que los individuos realizan para obtener un resultado, pueden ser observadas por otros, se pueden desarrollar y están interrelacionadas. Las organizaciones requieren de directivos que puedan guiar a sus equipos hacia la consecución de objetivos. Para ello es necesario que posean

habilidades que les ayuden a crear planes, motivar al personal, influir en ellos y motivarlos.

Para Sánchez (2015) se utilizan para el manejo de aspectos económicos, estratégicos, organizativos y psicológicos implicados en la toma de decisión y resolución de problemas.

Cada directivo es diferente, sin embargo, todos deben alcanzar una alta eficiencia en la forma en que sus colaboradores completan sus labores diarias, por ello, es necesario que cuenten con habilidades directivas. A continuación se estudiará su clasificación:

### **2.3.3 Clasificación de las habilidades directivas**

Robbins & Coulter (2014) citan al antropólogo Robert Katz, quien identificó tres tipos de habilidades esenciales que deben poseer los directivos:

#### **a) Habilidades técnicas**

El individuo cuenta con estudios y experiencia para poder desarrollar las tareas que le fueron asignadas. Dentro de éstas se incluyen habilidades de gestión, capacidad para crear planes y estrategias. Son atributos que requiere el colaborador para desempeñar un puesto determinado.

#### **b) Habilidades interpersonales**

Se refiere a habilidades necesarias para colaborar en un grupo o equipo de trabajo para alcanzar un propósito. Estas permitirán influir y motivar al personal para obtener los mejores logros.

#### **c) Habilidades conceptuales**

Están presentes en el conocimiento o la capacidad de pensamiento abstracto que posee el individuo, para analizar y diagnosticar una situación y volverla favorable para la organización.

Por otra parte, Moreno & Wong (2018), hacen referencia a la clasificación realizada por el profesor Pérez López, siendo la siguiente:

**a) Competencias estratégicas**

Son las competencias que ayudan al colaborador a generar valor económico para la organización.

**b) Competencias intratéticas**

Se enfocan en el desarrollo de los colaboradores. Son las relacionadas con las interacciones y actitudes en el entorno interno de la empresa, que dependen de la capacidad ejecutiva y liderazgo directivo (Zermeño citado por Moreno & Wong 2018).

**c) Eficacia personal**

Son las que facilitan una relación adecuada de la persona para con el entorno laboral.

Los autores consideran las competencias directivas como una herramienta esencial para asegurar la competitividad de la organización.

Ambos planteamientos, hacen diferenciación entre:

- Lo que el líder necesita conocer para desarrollar la labor para la cual fue contratado.
- Las habilidades para generar estrategias que permitan a la organización llegar a ser rentable y
- La necesidad del líder de influir en sus colaboradores, impulsar ese esfuerzo humano y convertirlo en la fortaleza que le permitirá a la empresa asegurar un espacio en el mercado.

La dirección debe estar enfocada en la potencialización de cada colaborador, para que en conjunto se obtengan mejores resultados, Andrade & Nestares (2018) coinciden que para gestionar los equipos de trabajo el líder, deberá tener el conocimiento y dominio de las siguientes habilidades:

- Comunicación
- Manejo de conflictos
- Toma de decisión

- Trabajo en equipo
- Empatía

En el apartado siguiente, se profundizará en conocer las habilidades directivas.

### **2.3.3.1 Comunicación**

La comunicación es el cimiento de una organización, debido a que el líder a través de ella puede motivar, evaluar, corregir, persuadir o negociar. La comunicación es una herramienta de impacto y de influencia, que genera consecuencias positivas y negativas. Urcola & Urcola (2015) la definen como compartir la suma de conocimientos más información en una, en doble o múltiple dirección, una serie de mensajes orales, escritos y no verbales. La organización que carece de estrategias de comunicación o tiene una infrautilización, genera lentitud en los procesos y en las actividades profesionales.

Fernández, F. (2016), refiere que la comunicación es un proceso complejo marcado por factores como cultura, experiencia y estados de ánimo de las personas, así como diferencias propias de cada individuo. Por lo tanto, la organización debe estar consciente que la comunicación es un proceso que se debe gestionar.

La comunicación organizacional es parte del progreso y fortalecimiento de las organizaciones, potenciando además, la comunicación como un proceso transversal de la organización, dado que todo acto de conducta es comunicación (Parra et al, 2019).

El líder tendrá que tener la habilidad para hacer llegar el mensaje a sus colaboradores, evadiendo la actitud negativa, utilizando la empatía y demostrando interés en cada individuo. Es el responsable de transmitir las metas y objetivos, así como, las estrategias tanto de la unidad como de la organización.

Para comunicarse un gerente puede utilizar la comunicación no verbal, el lenguaje corporal, que incluye gestos, expresiones y movimientos, con los cuales puede

demostrar alegría, timidez o enojo; o hacer uso de la entonación verbal que se refiere al énfasis que reciben las palabras o frases.

Dentro de las habilidades sociales en la comunicación de un líder está, la escucha activa que según Fernández, F. (2016), es la habilidad de escuchar con comprensión y cuidado. En el proceso de comunicación están implicadas las emociones, las señales verbales y no verbales. En la interlocución de dos o más personas, existen procesos mentales que se ponen en funcionamiento, desde valorar el mensaje hasta preparar la respuesta.

Según Robbins & Coulter (2014) un líder con escucha activa se puede distinguir por las siguientes conductas:

- Muestra empatía
- Muestra interés
- Hace preguntas
- Asienta con la cabeza
- Mantiene el contacto visual
- No interrumpe
- Parafrasea lo que ha escuchado
- Evita acciones o gestos que distraigan

Uno de los retos más fuertes que enfrenta el líder es entender y decodificar los mensajes de los colaboradores, entre ellos, se puede mencionar el desinterés, la batalla verbal, escuchar a medias, falta de cortesía, huir de la dificultad, emplear vocabulario provocativo, entre otros.

Los mandos medios deberán contar con la habilidad de transmitir las ideas, la capacidad de retroalimentar al equipo, poner en práctica la escucha activa y utilizar el lenguaje verbal y escrito para trasladar e intercambiar información y emociones.

### **2.3.3.2 Manejo de conflictos**

La organización debido a que está conformada por individuos, se observan constantemente, conflictos que se dan de manera natural y de tipo interpersonal, estos merman la convivencia diaria del equipo de trabajo y es función de los directivos buscar una solución para reconciliar a los involucrados.

Es responsabilidad del líder, trabajar con los diferentes pensamientos, características, decisiones y las personalidades de cada individuo para extraer lo mejor de ellos, para que, se integren en un ambiente de respeto, armonía y acuerdos.

Dependerá del líder aprovechar el momento, en que surgen opiniones y pensamientos creativos, que permiten vislumbrar soluciones que en forma individual no se habrían encontrado, para utilizarlas en la planeación, ejecución o desarrollo de las actividades. De esta manera se observa que el conflicto puede ser positivo, porque estimula el interés y la curiosidad del cambio organizacional, ayuda a aprender nuevas formas de responder ante los problemas y construye mejores relaciones, eleva la eficacia del liderazgo y estimula la generación de ideas.

Según León (2016), las fuentes de conflicto organizacional se pueden agrupar en tres categorías:

#### **a. Variables estructurales**

Dentro de estas variables surgen la falta de establecimiento claro de límites, dos o más personas o unidades comparten una tarea por lo cual la responsabilidad recae en ambas. Las metas deben ser claras para cada equipo, no deben contraponerse de manera que, toda la organización procure un mismo fin.

Por otra parte, la coordinación de tareas y tiempos entre individuos debe ser clara y definir fechas de entrega, de lo contrario, solo generará acusaciones mutuas.

b. Variables de comunicación

Los conflictos se originan por diferencias en la percepción y la escucha y son producto de las diversas interpretaciones que cada uno realiza del mensaje que recibe (León, 2016). Es por ello, que en la organización se deben utilizar los canales de comunicación apropiados y evitar entregar poca o excesiva información.

c. Variables personales

Se refiere a rasgos de la personalidad del individuo, los valores, la forma de pensamiento, la forma de ver la vida y de sobrellevar los problemas. Es decir, el individuo de acuerdo a cómo procesa la información y se relaciona con los demás adoptará una postura ante la situación que se le presenta y de allí podría derivarse o no, un conflicto.

Depende del directivo identificar los conflictos y manejarlos de inmediato, sean estos positivos o negativos. Asimismo, deberá evitar ser el generador de conflictos por favoritismos, mal manejo de la evaluación de desempeño, entrar en discusiones acaloradas, utilizar la intimidación o la presión con sus colaboradores, entre otros.

### **2.3.3.3 Toma de decisión**

Se conoce como la acción individual de distinguir entre dos o más posibilidades, luego de haber meditado las ventajas y desventajas que se tendrán. La decisión es el final del proceso de deliberación que implica seleccionar una propuesta, implica enfrentar el riesgo y el temor a lo desconocido.

La toma de decisión está relacionada directamente con las actividades gerenciales, cada individuo que ocupe puestos directivos y de mandos medios, tendrá esta responsabilidad. Deberá tener la capacidad de entender y comprender la situación y las consecuencias positivas o negativas que éstas generen así como, el alcance de las mismas.

Robbins & Coulter (2014) definen dos estilos de pensamiento para la toma de decisión, el pensamiento lineal lo aplican personas que prefieren usar datos y hechos externos para procesar la información y el pensamiento no lineal está inclinado por las percepciones, sensaciones, emociones e intuición.

El ejecutivo deberá identificar qué elementos están afectando el alcance de los objetivos, pueden ser conflictos que se generan en las áreas de la organización o a nivel del equipo de trabajo. Los líderes son quienes deben buscar la fuente, utilizando para ello, interrogantes como ¿Dónde y cuándo ocurre? ¿Quién o quiénes están involucrados? entre otras.

Luego de definir el problema, se debe solucionar, es decir, actuar para eliminar la causa fundamental, para que no se vuelva recurrente, porque incrementará los daños o conflictos.

Según Robbins & Coulter (2014) toda decisión requiere un proceso de reflexión y evaluación, para lo cual describen las siguientes perspectivas:

- **Racionalidad**

Se basan en alternativas lógicas y consistentes que maximizan el valor. Esta contiene varios supuestos: el responsable debe ser objetivo y aplicar la lógica, el problema es claro y sin ambigüedades. Aunque este escenario es difícil que exista en la realidad.

- **Racionalidad limitada**

Esta perspectiva se encuentra limitada por la capacidad de procesamiento de información que posea el individuo, disminuirá el problema pero no incrementará el beneficio. Asimismo, el sujeto podrá aferrarse a la decisión aunque exista evidencia de que es incorrecta.

- **Intuición**

A menudo se escucha que necesitan contratar un gerente con experiencia, es aquí donde radica la intuición, debido a que se forma con base en la práctica y los conocimientos acumulados a lo largo de la carrera laboral.

La intuición junto con la racionalidad limitada, podrá aumentar el éxito en la toma de decisión.

#### **2.3.3.4 Trabajo en equipo**

Una adecuada administración conlleva una correcta gestión de personas es por ello, que la organización se apoya en *equipos de trabajo* que deberán “trabajar en equipo” para alcanzar un objetivo mutuo. Para tener más claridad en este aspecto, a continuación se abordaran los temas “equipo de trabajo” y “trabajo en equipo”.

Los equipos de trabajo fueron definidos por Katzenbach y Smith, como un “conjunto de personas, con habilidades complementarias, comprometidas con un propósito en común, metas y método para alcanzarlas, lo que hace que se mantengan mutuamente responsables” (Citados por Duque et al, 2017, p. 262).

Fajre (2018) define equipo de trabajo como un grupo, cuyas habilidades y destrezas permitirán alcanzar un objetivo, los integrantes deben estar organizados, tener una mentalidad abierta y dinámica alineada con la misión y visión. También hace referencia a que el equipo ya incluye más de una persona, por lo que el objetivo planteado, no podrá alcanzarse sin la ayuda de todos sus miembros.

Para Barker y Salas los equipos de trabajo “pueden distinguirse de los grupos pequeños porque existe interdependencia en la tarea que realizan, están dirigidos a lograr metas comunes y lo hacen mediante mecanismos de coordinación y ajuste mutuo” (Citados por Bonavia et al, 2015, p. 667).

Los equipos de trabajo, son grupos de personas que trabajan para alcanzar un objetivo común, deben generar valor a la empresa, el responsable de los resultados será el líder, por lo que éste requerirá de inteligencia emocional para dirigirlos. Por lo tanto, la capacidad que posea el líder para entender y reaccionar ante las situaciones, es una habilidad que llevará al equipo de trabajo a la consecución de objetivos y a generar un mayor rendimiento.

Griffin et al (2017), utiliza el término adecuación persona-equipo, en la cual el empleado debe trabajar en forma efectiva con su supervisor, su grupo de trabajo o compañeros de equipo para tener éxito, adaptarse mejorará la satisfacción laboral, el compromiso organizacional y la retención de personal.

La gerencia busca incrementar la competitividad y productividad, para obtener el crecimiento de la organización, mismo que alcanzará en la medida que oriente y dirija los esfuerzos de los colaboradores, depende de la observación del líder y su habilidad para aprovechar los conocimientos, experiencia y habilidades de cada integrante para alcanzar los objetivos.

Al mismo tiempo el colaborador tiene sus propios objetivos entre los cuales se encuentra un salario que según su percepción, debe ser acorde al esfuerzo que realiza dentro de la organización, mejorar la calidad de vida, el desarrollo de su carrera profesional, respeto y sentido de pertenencia, entre otros. De manera que la gerencia deberá velar por el bienestar del personal y sus necesidades.

En las empresas, existe un sinnúmero de problemas y conflictos que deben ser resueltos por las personas que trabajan en la organización; para ello es necesario contar con trabajadores calificados, con capacidad de respuesta inmediata y resolución de conflictos (Vallejo, 2015).

El líder deberá coordinar las actividades del equipo, entendiendo coordinación como habilidad para que todos los miembros sepan con exactitud cuál es la labor que cada miembro debe desarrollar para ser productivos (Fernández, F. 2016).

Por lo tanto, el líder deberá tomar las fortalezas y conocimientos de cada integrante para aprovecharlos de tal manera que se complementen unos con otros y cumplan con la tarea establecida.

Dentro del equipo es necesaria la colaboración que facilita el trabajo de los integrantes y hace la carga más liviana, es necesario que el líder fomente la misma, a través de su propia participación dentro de las tareas a desempeñar. Sin

embargo, deberá esquivar obstáculos como la falta de cumplimiento, el ausentismo laboral, la desigualdad en la carga de trabajo, entre otros.

Según Proaño et al (2018) dentro de las ventajas de trabajar en equipos están:

- Mayor claridad en las metas y objetivos
- Aumento de la tolerancia, el respeto, el compromiso y la responsabilidad
- Se plantean mayor cantidad de soluciones
- Existe un enriquecimiento mutuo

Asimismo, indica que para trabajar en equipo se necesita tener claridad de la misión, visión y estrategias que se deben alcanzar, que existan los canales de comunicación necesarios y un ambiente laboral que propicie las relaciones humanas.

Ahora se abordará el tema trabajo en equipo, que según Pera, citado por Bejarano (2019), “implica tomar decisiones consensuadas, analizar los motivos de los desacuerdos e intentar resolverlos, así como tratar de garantizar que los objetivos sean comprensibles para que puedan ser aceptados por el equipo” (p. 112).

Por lo que, dependerá del líder que los colaboradores conozcan lo que se espera de cada uno, que entiendan que su esfuerzo es valorado, así como, buscar afianzar sus fortalezas y minimizar sus debilidades, teniendo como objetivo que cada individuo se esfuerce en completar las tareas con responsabilidad y excelencia, sin perder de vista el bienestar humano.

Según Fajre (2018) el trabajo en equipo requiere “liderazgo, armonía, responsabilidad, creatividad, voluntad, organización y cooperación” (p. 153). Por ello gestionar las emociones se vuelve tan significativo, debido a que las emociones descontroladas generan errores, inconformidades, bloqueos de información y descontentos entre los integrantes, lo que genera fracasos, tanto para el equipo como para la organización.

Asimismo, dependerá del jefe coordinar las tareas de forma clara y equitativa para que todos los miembros realicen sus aportes con libertad y cierta autonomía,

motivar a los colaboradores a aceptar los cambios, a seguir los procedimientos y mantener una comunicación fluida y sincera.

Huerta, citado por Quaranta (2019) indica que el trabajo en equipo para ser exitoso requiere claridad en sus metas y la solvencia individual, la voluntad colaborativa y la disposición actitudinal.

El líder es responsable de informar al equipo, qué labor se necesita realizar, quiénes participarán, cómo lo harán y cómo impactará su labor a nivel organizacional, de manera que los involucrados potencien sus esfuerzos y la tarea sea realizada de la mejor manera posible.

El líder deberá velar por extraer el mejor resultado del equipo de trabajo, para ello, Fernández, M. (2015) hace referencia a las cinco C, que consiste en “las habilidades necesarias para el trabajo en equipo: complementariedad, confianza, comunicación, coordinación y compromiso” (p. 93).

- Complementariedad

El líder debe tener la sagacidad para conocer las fortalezas de cada miembro para que las tareas se asignen, de acuerdo, a la experiencia y capacidad de cada integrante. Asimismo, cada equipo está conformado por personas con diferentes niveles de conocimiento y experiencia, esto incrementa la creatividad y las ideas.

- Confianza

Desempeñar las tareas con ética, responsabilidad, esfuerzo y con integridad, generan un ambiente de confianza mutua, en la que los involucrados, no dudan del comportamiento de los demás.

- Comunicación

Mantener una comunicación clara y fluida de la información es esencial para desarrollar las diferentes labores y esta no se limita únicamente al

departamento, sino, a nivel organizacional. Ayuda a evitar malos entendidos y fortalecer la relación entre compañeros.

- Coordinación

Es necesaria la intervención del líder quien es el encargado de asignar las funciones y el plazo para cumplirlas, el personal y los recursos necesarios para alcanzar los objetivos, así como, controlar el avance y cumplimiento de las mismas.

- Compromiso

Cada integrante entiende la responsabilidad que tiene de cumplir con las tareas asignadas, debido a que conoce que el trabajo que realiza, es parte fundamental para alcanzar la meta en común.

En conclusión, por un lado es necesario contar con equipos de trabajo cohesionados, que se desenvuelvan en un ambiente de transparencia y confianza, para que sean productivos, y por el otro, de un líder que tenga la habilidad de trabajar en equipo, es decir, que esté en la capacidad de reconocer las fortalezas de cada integrante, que asigne las tareas con claridad y equidad, que pueda trazar y llevar a cabo estrategias que generen resultados positivos para la organización.

### 3 METODOLOGÍA

#### 3.1 Definición del problema

Un equipo de trabajo se forma con varios individuos que tienen un objetivo en común, cada integrante contribuye con su experiencia, habilidades y conocimientos para alcanzar una tarea determinada. Por ello las organizaciones han adoptado la práctica de crear equipos de trabajo, sin embargo, dentro de los mismos se producen conflictos, desacuerdos, discrepancias que crean un antagonismo y discordia entre los integrantes. Lo anterior es generado por individuos que no tienen control de sus emociones o conocimiento de sí mismos, que no pueden regular sus reacciones, que carecen de la capacidad de separar el aspecto laboral del personal, por lo se hace necesario contar con un líder que les ayude a enfrentar la situación y les guíe en la resolución de sus dificultades.

Desde otro punto de vista, algunos equipos de trabajo no pueden desarrollar sus actividades correctamente, debido a que se encuentran con un líder antagónico, visceral, que antepone sus propios objetivos y que incluso no se compromete con las estrategias organizacionales. Es así como, se vuelve cada vez más difícil alcanzar la eficiencia y eficacia, debido a que los colaboradores no estarán brindando los resultados esperados por la organización, menguando la capacidad productiva de la empresa.

Por lo tanto, con el estudio se pretende evidenciar que un líder emocionalmente inteligente o con alta inteligencia emocional podrá desarrollar, influir y gestionar las actividades del equipo de trabajo asignado, para incrementar el desempeño de cada individuo, lo que permitirá aumentar la competitividad de la Organización No Gubernamental

La inteligencia emocional se basa en el conocimiento de sí mismo, la autorregulación, empatía, motivación y habilidades sociales, que ayudan a separar las emociones, entenderlas y manejarlas, de tal forma, que la persona asume su responsabilidad y enfoca sus esfuerzos en buscar una solución a la situación que se presenta y no contra la persona que la generó. Por lo que, un líder de equipo

con alta inteligencia emocional logrará que sus colaboradores sean más eficientes, aspecto fundamental del desempeño organizacional, disminuirá el daño que puedan ocasionar al equipo las emociones mal gestionadas y por consiguiente a la organización, por ello, la Organización No Gubernamental enfocada en el bienestar infantil, tendrá la capacidad de gestionar, tanto el aprendizaje de la inteligencia emocional, como el incremento de la misma. Asimismo, contará con la información que le permitirá implementar planes que mejoren la dirección de los colaboradores.

Se presentan los siguientes cuestionamientos:

1. ¿Qué nivel de Inteligencia Emocional poseen los jefes de equipo?
2. ¿Cómo dirigen los jefes a los equipos de trabajo?
3. ¿Cuál es la relación entre Inteligencia Emocional y la dirección de equipos de trabajo?

## **3.2 Planteamiento del problema**

¿Cuál es el rol de la inteligencia emocional del personal de jefatura en la dirección de los colaboradores que conforman los equipos de trabajo de la ONG?

### **3.2.1 Delimitación del problema**

3.2.1.1 Delimitación geográfica: Sedes de la ONG en Guatemala

3.2.1.2 Delimitación Institucional: Organización No Gubernamental  
No se indicará el nombre de la ONG, a solicitud de la misma.

3.2.1.3 Delimitación Personal: Personal de jefatura y colaboradores que conforman los equipos de trabajo de la ONG

3.2.1.4 Delimitación Temporal: De Enero 2020 a Mayo 2021

## **3.3 Objetivos de la investigación**

### **3.3.1 Objetivo general**

Analizar el rol de la inteligencia emocional del personal de jefatura en la dirección de los colaboradores que conforman los equipos de trabajo, en sedes de una

Organización No Gubernamental enfocada en el bienestar infantil, ubicada en Guatemala.

### **3.3.2 Objetivos específicos**

3.3.3 Describir la dirección de los equipos de trabajo

3.3.4 Evaluar la Inteligencia emocional de los líderes de equipo

3.3.5 Determinar la relación entre la inteligencia emocional y la dirección de equipos de trabajo

### **3.4 Hipótesis**

Hi: A mayor inteligencia emocional del jefe mejor dirección de los colaboradores que conforman los equipos de trabajo

Ho: A menor inteligencia emocional del jefe menor dirección de los colaboradores que conforman los equipos de trabajo

Ha: no hay relación entre la inteligencia emocional del jefe y la dirección de los colaboradores que conforman los equipos de trabajo

**Tabla No. 1**  
*Esquema Operacional de la Hipótesis*

Variable	Definición	Indicadores	Definición Operativa
Independiente: Inteligencia Emocional	<p><b>Inteligencia Emocional:</b>            “Capacidad de reconocer nuestros propios sentimientos y los ajenos, de motivarnos y de manejar bien las emociones, en nosotros mismos y en nuestras relaciones”            (Goleman, D., 2016)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inteligencia Emocional</li> <li>• Afrontamiento emocional</li> <li>• Afrontamiento conductual</li> </ul>	<p>Cuestionario CTI, Inventario de Pensamiento Constructivo.            Autor: Seymour Epstein            Ediciones TEA</p> <p>Aplicado al personal de jefatura de ONG</p>
Dependiente: Dirección de equipos de trabajo	<p><b>Dirección de equipo de trabajo:</b>            Dirigir es hacer que otros coordinen sus esfuerzos, su inteligencia y su voluntad para obtener resultados, que solos o con el esfuerzo aislado no serían posibles. (Urcoila citado por Andrade &amp; Nestares, 2018)</p> <p><b>Equipo de trabajo:</b>            Katzenbach y Smith, lo definen como “conjunto de personas, con habilidades complementarias, comprometidas con un propósito en común, metas y método para alcanzarlas, lo que hace que se mantengan mutuamente responsables”. (Citado por Duque et al, 2017 p.262)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicación</li> <li>• Manejo de conflictos</li> <li>• Empatía</li> <li>• Trabajo en equipo</li> <li>• Toma de decisión</li> </ul>	<p>Cuestionario utilizando la escala Likert.</p> <p>Aplicado al personal que conforma los equipos de trabajo de la ONG</p>

*Nota:* Definición de las variables de investigación y sus indicadores.

### **3.5 Método de Investigación**

Durante la investigación se aplicó el método científico que según Tamayo, consiste en: “un procedimiento para descubrir las condiciones en que se presentan sucesos específicos caracterizado generalmente por ser tentativo, verificable, de razonamiento riguroso y observación empírica” (citado en Hurtado, 2020, p.107)

La importancia de lo empírico del método científico es el contacto del investigador con los fenómenos reales, proporciona información para formular hipótesis y datos que se utilizan en la construcción de conocimientos y conduce a la verificación de la hipótesis previamente formulada (Rodríguez & Pérez, 2017).

Durante el estudio, se aplicaron las fases del método científico: Indagadora, demostrativa y expositiva. Indagadora, porque se recopiló información que se utilizó como base teórica, también se realizó una investigación de campo dentro de la unidad de análisis. Durante la fase demostrativa se realizó un análisis estadístico que permitió elaborar gráficas de relación entre variables y la fase expositiva, se aplicó en la presentación de las conclusiones del estudio.

El diseño de la investigación es de tipo no experimental, debido a que se observaron a los colaboradores en su ambiente laboral, en su entorno, sin ninguna injerencia en la formación de equipos.

### **3.6 Alcance del estudio y tipo**

El alcance del estudio es tipo correlacional debido a que se buscó establecer la relación que existe entre la Inteligencia Emocional del personal de jefatura y la dirección de equipos de trabajo. A su vez, tiene un alcance explicativo, pues, al realizar el análisis estadístico, se explica por qué se relacionan dichas variables.

El tipo de investigación es mixto, cuantitativo debido a que se planteó una hipótesis, que se puso a prueba, por medio de la aplicación de análisis estadístico y cualitativo que explicó la relación entre variables.

### **3.7 Técnicas de recolección de información**

Se aplicó la investigación documental, por medio de la recopilación de información de documentos y revistas indexadas que fundamentan y complementan el tema abordado.

Para la recolección de información se utilizó la técnica del censo, debido a que se trabajó con todo el personal de la organización. Esta técnica obedece principalmente al tamaño de la organización, asimismo, permitió obtener información completa de cada departamento.

### **3.8 Instrumentos**

Se utilizaron fichas bibliográficas para recopilar datos básicos de las fuentes y ficha resumen como apoyo para sintetizar las ideas más relevantes de inteligencia emocional y la dirección de equipos de trabajo, así como, comunicación, manejo de conflictos, motivación, empatía, entre otros.

Para la recolección de datos se utilizó como instrumento el cuestionario, que consiste en realizar preguntas, que se relacionan con el tema a investigar, cuyo propósito es medir o describir cada variable. Una de las ventajas de su aplicación, es que la persona responde directamente, esto permitió recolectar datos de manera eficiente y rápida.

En la validación del cuestionario de dirección participaron de forma voluntaria 26 profesionales con expertise en recursos humanos, siendo los siguientes:

**Tabla No. 2***Profesionales con expertise en Recursos Humanos*

Objetivo de la validación	Analizar cada enunciado del cuestionario de dirección							
Fecha	Marzo 2020							
Modo de validación	Individual - Presencial							
Expertos en Recursos Humanos	No.	Profesión	Experiencia laboral en años				Puesto de Jefatura	Puesto de Gerencia
			5-6	7-8	9-10	+10		
	12	Administrador de empresas	3	1	6	2	9	3
	9	Ingeniería Industrial	5	1	2	1	7	2
	5	Psicología	2	3			5	

Nota: Detalle de la profesión y experiencia de los expertos que participaron en la validación del Cuestionario de Dirección

El cuestionario de dirección consta de 25 enunciados, que tienen como propósito conocer la forma en que el jefe dirige al equipo de trabajo, el mismo evalúa cinco competencias, que se describen a continuación:

**Tabla No. 3***Habilidades evaluadas en el Cuestionario de Dirección*

Tema de Investigación	Evaluar cómo dirige el personal de jefatura a los colaboradores de una ONG	
Objetivo del cuestionario	Conocer la forma en que el jefe dirige al equipo de trabajo, evaluando para ello cinco habilidades	
Personal validará la herramienta	Expertos en el área de Recursos Humanos, con puesto mínimo de jefatura y con grado de licenciatura.	
Habilidades evaluadas	Comunicación	Capacidad para escuchar y entender al otro, transmitir en forma clara y oportuna la información requerida para alcanzar los objetivos organizacionales, y para mantener canales de comunicación abiertos (Alles, M., 2009)
	Empatía	“Es la sensibilidad personal para atender y comprender los sentimientos de los demás, captar emociones y buscar comprender antes de ser comprendido” (Tarcica & Masis, 2013, p. 65).
	Manejo de conflictos	“Capacidad para identificar y abordar conflictos de una manera estratégica, conciliando posiciones tirantes o antagónicas y aportando cursos de acción para la comprensión entre las partes en pugna” (Tarcica & Masis, 2013, p.51).
	Trabajo en equipo	Capacidad para colaborar con los demás, formar parte de un grupo y trabajar con otras áreas de la organización para alcanzar la estrategia organizacional. Implica comprender a los otros, y generar y mantener un buen clima de trabajo (Alles, M., 2009).
	Toma de decisiones	Capacidad para analizar diversas variantes, considerar las circunstancias, recursos disponibles y su impacto, para luego seleccionar la alternativa más adecuada. Implica capacidad para ejecutar las acciones con calidad, oportunidad y conciencia acerca de las posibles consecuencias de la decisión tomada (Alles, M., 2009).

Nota: Descripción de las habilidades de dirección evaluadas en la herramienta Cuestionario de Dirección

Durante el proceso de validación la herramienta “Cuestionario de Dirección” sufrió cambios, los cuales quedaron registrados en la bitácora que a continuación se presenta:

**Tabla No. 4**

*Validación del Cuestionario de Dirección*

Validación de “Cuestionario de Dirección”		
Para ser utilizado en la investigación: el rol de la inteligencia emocional del personal de jefatura en la dirección de los colaboradores que conforman los equipos de trabajo, en sedes de una ONG enfocada en el bienestar infantil, ubicada en Guatemala		
Emisión: 1 de Marzo 2020	Versión: 07	Fecha de la versión: 24 de marzo 2020
Elaboró: Licda. Xiomara Elizabeth Figueroa García	Revisión y observaciones de: 26 voluntarios con expertise en Recursos Humanos	Revisó y aprobó: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Asesora de Curso: MsC. Noemí Clarivel Carrillo</li> <li>• Asesora de Tesis: MsC. Ana Lucía Ochoa</li> </ul>
Bitácora de inserción de cambios del Cuestionario de Dirección		
Versión	Fecha	
01	03/Marzo/2020	Primera versión
02	05/Marzo/2020	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se redujo el cuestionario de 30 a 25 enunciados, 5 para cada habilidad de dirección</li> <li>• Se eliminaron los siguientes enunciados: 4 – falta de concordancia con la habilidad. 13 y 22 – carecían de claridad 11 y 19 – irrelevantes para la investigación</li> <li>• Se corrigió redacción en dos enunciados</li> </ul>
03	07/ Marzo /2020	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se cambió la redacción de todo el cuestionario, de forma de pregunta pasó a enunciado.</li> </ul>
04	10/ Marzo /2020	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se eliminó del cuestionario la definición de las habilidades directivas</li> <li>• Se acordó presentar los enunciados en forma aleatoria, es decir, los enunciados de una habilidad no deben estar listados todos juntos.</li> </ul>
05	13/ Marzo /2020	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se redujo la escala de Likert de 5 respuestas a 4, quedando de la siguiente forma: A Totalmente en desacuerdo B En desacuerdo C De acuerdo D Totalmente de acuerdo</li> <li>• Se incluyó la escala de caritas, para responder</li> </ul>
06	17/ Marzo /2020	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se cambió la redacción de tres enunciados a forma negativa para evitar sesgos (5, 11 y 12)</li> </ul>

07	24/ Marzo /2020	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se corrigió redacción de los siguientes enunciados:  5 – se eliminó “imponiendo su criterio”  6 – a “comunica”, se le agregó “claramente”  13 – se sustituyó “respetuosamente” por “con respeto”  25 – se sustituyó “en un ambiente de confianza” por “de forma responsable”</li> </ul>
----	-----------------	--

Nota: Bitácora de cambios de la validación de la herramienta “Cuestionario de Dirección”

Para la medición de la información, se utilizó la escala Likert, con rangos cualitativos, donde el colaborador indicó su nivel de acuerdo o desacuerdo sobre el enunciado, lo que se realizó a través de la siguiente escala ordenada:

A	B	C	D
Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo

Para su calificación, a cada rango se le asignó un punteo, de la siguiente manera:

- A. Totalmente de acuerdo - 4 puntos
- B. De acuerdo - 3 puntos
- C. En desacuerdo - 2 puntos
- D. Totalmente en desacuerdo - 1 punto

Los enunciados 5, 11 y 12 están redactados en forma negativa, para lo cual se tuvo el cuidado de asignar la puntuación, en orden inverso.

Luego de obtener el punteo de dirección de cada jefe, se procedió a asignarlo conforme a la siguiente escala:

- Muy alto - de 85 a 100 puntos
- Alto - de 75 a 84 puntos
- Necesita mejorar - de 50 a 74 puntos
- Deficiente - de 0 a 49 puntos

Por aparte, para medir la Inteligencia Emocional de los jefes del equipo de trabajo, se utilizó el cuestionario de Inventario de Pensamiento Constructivo (CTI) de Epstein que está conformado así:

Posee 108 ítems con respuesta tipo Likert, para su aplicación se requiere entre 15 y 30 minutos. “La finalidad de este test es la estimación del pensamiento constructivo y varias facetas de la inteligencia emocional. Los baremos se encuentran en puntuaciones T” (García, 2015, p. 89).

El cuestionario de Inventario de Pensamiento Constructivo – CTI, es propiedad de TEA ediciones, quienes ponen a disponibilidad la adquisición del manual, hojas de respuesta y pines para obtener los resultados. Este cuestionario se califica en línea, en <http://www.teacorrige.com>, los datos de la hoja de respuestas son ingresados en la plataforma de TEA corrige, junto con el país, el género y la edad del evaluado. Al finalizar se pueden visualizar los resultados obtenidos por medio de un archivo en PDF que proporcionan. Para indagar respecto a la herramienta del CTI, se puede acceder al sitio de Tea Ediciones, copyright ©

### 3.9 Población

La población está compuesta por el siguiente personal administrativo de la ONG:

**Tabla No. 5**

*Población objeto de estudio*

Ubicación	Código	Puesto	Colaboradores	Sub-total
Sede Central	SC01	Director Nacional	9	
Sede Central	SC02	Director de Programas	8	
Sede Central	SC03	Coordinador de Salud	5	
Sede Central	SC04	Coordinador Infraestructura	7	
Sede Central	SC05	Coordinador de Educación	3	
Sede Central	SC06	Director Administrativo	3	
Sede Central	SC07	Director Financiero	4	
Sede Central	SC08	Jefe Contabilidad	3	
Sede Central	SC09	Jefe Patrocinio	8	
Sede Central	SC10	Jefe de Traducción	7	
Sede Central	SC11	Jefe Captación de Fondos	3	
Sede Central	SC12	Jefe Comunicación	3	
Sede Central	SC13	Jefe Tecnología	4	
Sede Central	SC14	Jefe Compras	8	
Sede Central	SC15	Jefe de Mantenimiento	6	
<b>Total Sede Central</b>				<b>81</b>
Sede Quiché	SQ01	Jefe Prog. Salud	6	
Sede Quiché	SQ02	Jefe Prog. Infraestructura	4	
Sede Quiché	SQ03	Jefe Prog. Educación	4	
<b>Total Sede Quiché</b>				<b>14</b>
Sede Sololá	SS01	Jefe Prog. Salud	4	
Sede Sololá	SS02	Jefe Prog. Infraestructura	4	
Sede Sololá	SS03	Jefe Prog. Educación	3	
<b>Total Sede Sololá</b>				<b>11</b>
<b>COLABORADORES EN TOTAL</b>				<b>106</b>

*Nota:* Elaborado a partir de la estructura organizacional de la ONG objeto de estudio, datos a Junio 2021.

### 3.10 Estadística

Posterior a la recopilación de datos, se procedió a realizar el vaciado de información. Estos datos, fueron analizados con métodos estadísticos.

Se presentan cuadros y tablas con información que permitirá al lector comprender los resultados obtenidos, utilizando para ello la estadística descriptiva.

Debido a que la hipótesis es correlacional, los datos obtenidos, fueron analizados para medir si en efecto existe tal correlación entre la Inteligencia emocional del líder y la dirección de los equipos de trabajo, utilizando para ello el coeficiente de correlación de Karl Pearson.

Esto se realizó utilizando las herramientas para cálculo de coeficiente de Correlación incluidas en las hojas de cálculo de Excel 2013.

La variable independiente en este caso fue la Inteligencia Emocional, y la dependiente, la dirección de equipos de trabajo.

Respecto a la interpretación del coeficiente de correlación, se tomaron como punto de referencia los siguientes:

- “-1 indica que existe muy fuerte relación lineal entre las variables (negativa perfecta)
- 0 indica que no hay relación lineal.
- +1 indica que existe muy fuerte relación lineal entre las variables (positiva perfecta)” (Gutiérrez & Vladimirovna, 2016, p.292).

Es decir, mientras más se acerque el coeficiente de correlación a 1 negativo o positivo, más fuerte será la relación de las variables.

## 4 DISCUSIÓN DE RESULTADOS

En este capítulo se mostrarán los principales hallazgos del censo realizado al personal que conforma la ONG.

Se evaluó al personal que ocupa los siguientes puestos de jefatura en la Sede Central:

- Director Nacional
- Director de Programas
- Director Administrativo
- Director Financiero
- Coordinador de Salud
- Coordinador de Infraestructura
- Coordinador de Educación
- Jefe de Contabilidad
- Jefe de Patrocinio
- Jefe de Traducción
- Jefe de Captación de Fondos
- Jefe de Comunicación
- Jefe de Tecnología
- Jefe de Compras y
- Jefe de Mantenimiento

En la sede de Quiché se evaluaron a los jefes de los siguientes puestos:

- Jefe de programa educación
- Jefe de programa salud
- Jefe de programa infraestructura

En la sede de Sololá se evaluaron los mismos puestos que se describieron en la sede Quiché. Se evaluó a 3 jefes por sede, para un total de 6 personas.

#### **4.1 Resultados individuales de Dirección**

Los colaboradores de la ONG objeto de estudio, respondieron el cuestionario de Dirección, los enunciados se realizaron con el propósito de obtener retroalimentación de cómo el jefe de cada departamento dirige el equipo de trabajo asignado.

Los jefes evaluados fueron 21 y 85 los miembros de equipo que respondieron a la herramienta, para un total de 106 individuos que participaron en la investigación.

A continuación se presenta el punteo obtenido por el personal de jefatura:

**Tabla No. 6***Resultados individuales de la evaluación de Dirección*

Sede	Puesto	Comuni- cación	Empatía	Manejo de Conflicto	Toma de decisión	Trabajo en equipo	Promedio
Sede Quiché	Jefe Prog. Infraestructura	● 98	● 100	● 96	● 98	● 100	● 98
Sede Central	Director de Programas	● 100	● 96	● 95	● 100	● 100	● 98
Sede Central	Jefe Contabilidad	● 93	● 100	● 96	● 100	● 98	● 97
Sede Central	Jefe Tecnología	● 100	● 100	● 100	● 100	● 87	● 97
Sede Central	Coordinador de Salud	● 97	● 100	● 97	● 97	● 93	● 97
Sede Central	Jefe Compras	● 93	● 93	● 96	● 97	● 96	● 95
Sede Central	Director Financiero	● 93	● 92	● 97	● 97	● 96	● 95
Sede Sololá	Jefe Prog. Salud	● 96	● 93	● 96	● 96	● 93	● 95
Sede Central	Coordinador de Educación	● 98	● 93	● 93	● 93	● 93	● 94
Sede Central	Director Administrativo	● 91	● 96	● 96	● 93	● 93	● 94
Sede Sololá	Jefe Prog. Infraestructura	● 91	● 96	● 96	● 93	● 93	● 94
Sede Central	Director Nacional	● 95	● 88	● 92	● 92	● 88	● 91
Sede Central	Coordinador de Infraestructura	● 80	● 81	● 92	● 88	● 79	● 84
Sede Central	Jefe Patrocinio	● 82	● 80	● 82	● 87	● 85	● 83
Sede Quiché	Jefe Prog. Salud	● 77	● 70	● 85	● 80	● 100	● 82
Sede Central	Jefe Captación de Fondos	● 76	● 85	● 80	● 83	● 83	● 81
Sede Central	Jefe de Traducción	● 82	● 80	● 78	● 80	● 76	● 79
Sede Central	Jefe de Mantenimiento	● 78	● 76	● 70	● 76	● 76	● 75
Sede Quiché	Jefe Prog. Educación	● 56	● 60	● 64	● 58	● 50	● 58
Sede Sololá	Jefe Prog. Educación	● 38	● 47	● 51	● 54	● 62	● 50
Sede Central	Jefe Comunicación	● 37	● 33	● 61	● 48	● 33	● 42

● Muy Alto 85 a 100	● Alto 75 a 84	● Necesita mejorar 50 a 74	● Deficiente 0 a 49
------------------------	-------------------	-------------------------------	------------------------

*Nota:* Resultados individuales del personal de jefatura en las cinco habilidades de dirección evaluadas en el cuestionario de Dirección. Información del censo realizado a personal de ONG, Junio 2021.

En la tabla 6 se observan puntuaciones que van desde los 100 puntos hasta los 33 en las diferentes habilidades de dirección evaluadas. Se puede notar que hay 12 jefes que tienen promedio mayor a noventa puntos, quienes poseen habilidades de dirección “muy altas”, otros 6 obtuvieron notas “altas”, dos de ellos están en el área de “necesita mejorar” y el último en “deficiente”.

La buena dirección de la mayoría de personal de jefatura, permite que la organización obtenga buenos resultados, sin embargo, no hay que descuidar la capacitación continua y los incentivos laborales para reconocer la labor que están realizando y así motivarlos para continuar y aún mejorar la dirección de sus equipos.

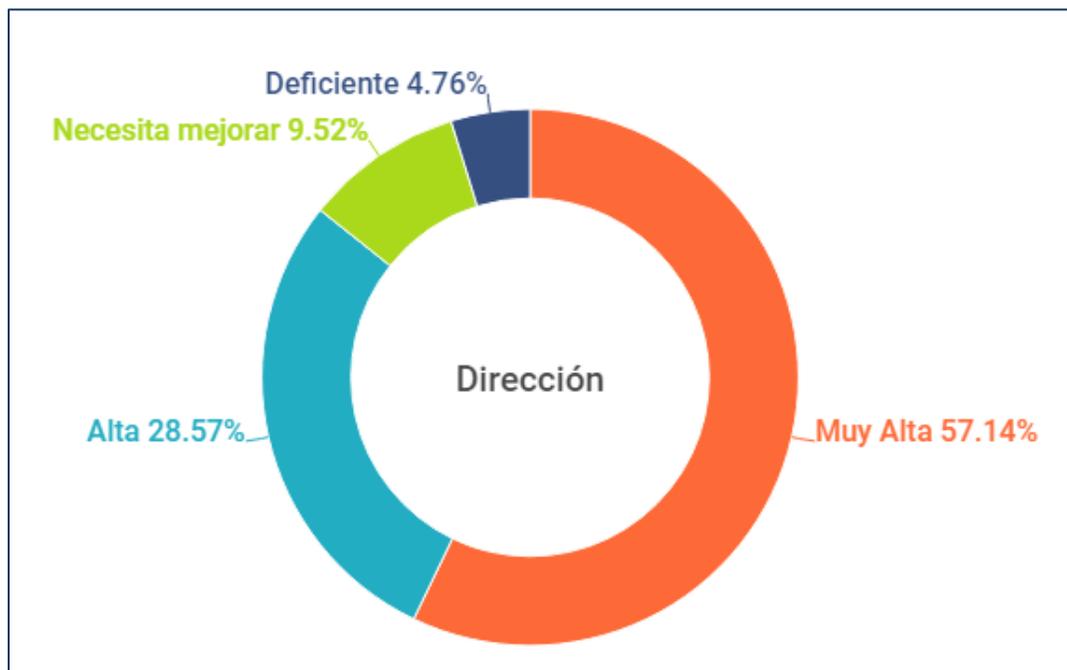
Adicionalmente, es evidente que tres líderes están muy por debajo de lo deseado, en la dirección de equipos, estos son: el encargado de educación de la sede Quiché, el encargado de comunicación de la oficina Central y por último el encargado de educación de la sede Sololá. El gestor de Recursos Humanos junto con el jefe de cada área y el colaborador, deben crear un plan de acción de forma inmediata, para corregir el curso en la dirección de sus equipos y verificar cuáles son las dificultades que enfrentan, sus causas y efectos.

Debido a la calificación dada por sus colaboradores, se puede evidenciar que los equipos a cargo, no están satisfechos con su habilidad de dirección, evidencian falta de trabajo en equipo, poco involucramiento en las tareas, falta de comunicación y poca empatía, por lo que los empleados realizan sus labores con dificultad.

A continuación se exponen los resultados de dirección de equipos a nivel organizacional:

## Figura No. 1

Resultados de la Dirección de equipos de trabajo



*Nota:* Resultados del cuestionario de Habilidades de Dirección por líder evaluado. Información del censo realizado a personal de ONG, Junio 2021

Los resultados de Dirección demuestran que el 85.71% de los colaboradores alcanzaron un puntaje mayor a 85 puntos en la evaluación de habilidades de dirección, esto confirma que el personal se esfuerza por alcanzar las metas y objetivos de la organización, apoyados en la inteligencia emocional que poseen.

Los líderes están dirigiendo al personal de forma correcta, cordial, motivándoles a la consecución de metas, comunicando claramente lo que se espera de ellos, por lo que la organización es fuerte y está bien enfocada hacia la visión que se han planteado.

Sin embargo, existe un 15% de líderes que deben mejorar la dirección, siendo los siguientes: jefe de programa educación en sede Sololá, jefe de comunicación en sede central y jefe de programa educación en sede Quiché. La poca habilidad de dirección, influye negativamente en los equipos de trabajo, debido a que la falta de empatía, deficiente comunicación, poco involucramiento en el trabajo en equipo,

deviene en situaciones de conflicto, frustración, crea malos entendidos y genera un ambiente de desconfianza e insatisfacción.

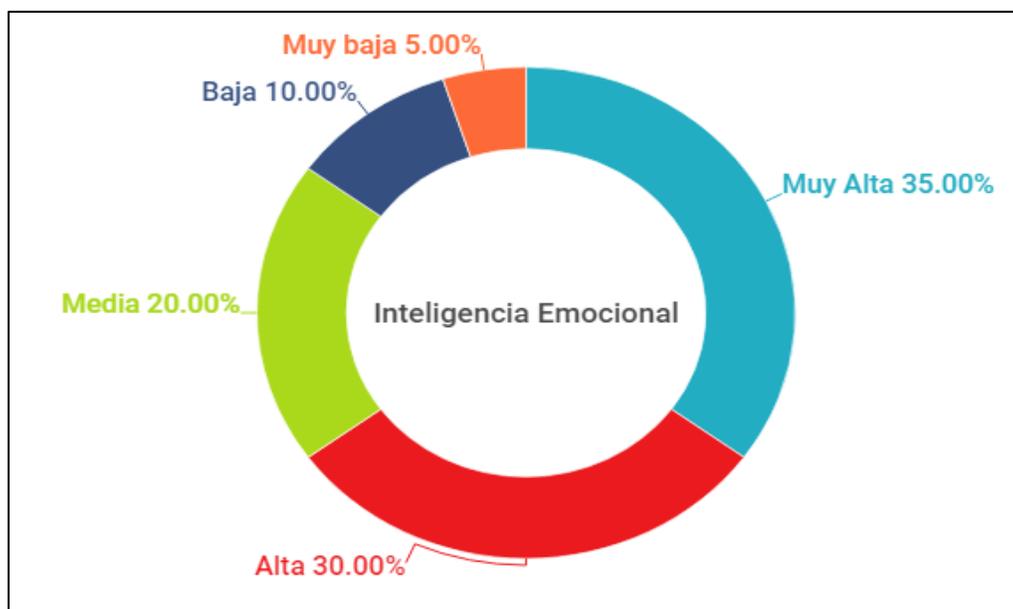
## 4.2 Resultados de la Inteligencia Emocional

Para la evaluación de la inteligencia emocional se utilizó el cuestionario de Inventario de Pensamiento Constructivo, CTI, por sus siglas en inglés (Constructive Thinking Inventory) de Epstein. La herramienta consta de 108 enunciados que se calificaron en la plataforma de TEA© quien provee mediante un archivo los resultados obtenidos en puntuaciones T que van de 25 a 75. Tea ediciones, posee los derechos reservados de la herramienta y sus complementos.

A la prueba respondieron los 21 jefes de departamento, a continuación se presentan los resultados de la inteligencia emocional:

### Figura No. 2

*Resultados de Inteligencia Emocional*



*Nota:* Resultados de las evaluaciones del personal de jefatura, de Inteligencia Emocional, instrumento utilizado cuestionario CTI de Epstein. Información del censo realizado a personal de ONG, Junio 2021.

El 35% del personal de jefatura posee “Muy Alta” inteligencia emocional y el 30% Alta, lo que permite en su mayoría contar con personal motivado en alcanzar los resultados de la organización, a la vez que se evitan problemas emocionales, discusiones infructuosas, pérdida de tiempo, entre otros.

Un líder con alta inteligencia emocional, puede comprender con mayor facilidad las diferentes emociones que surgen en los equipos, y con ello puede plantear de mejor forma las estrategias a sus colaboradores, evitando de esta manera que se sobrecarguen de emociones negativas y acepten con ánimo las nuevas disposiciones, de manera que su desempeño sea efectivo.

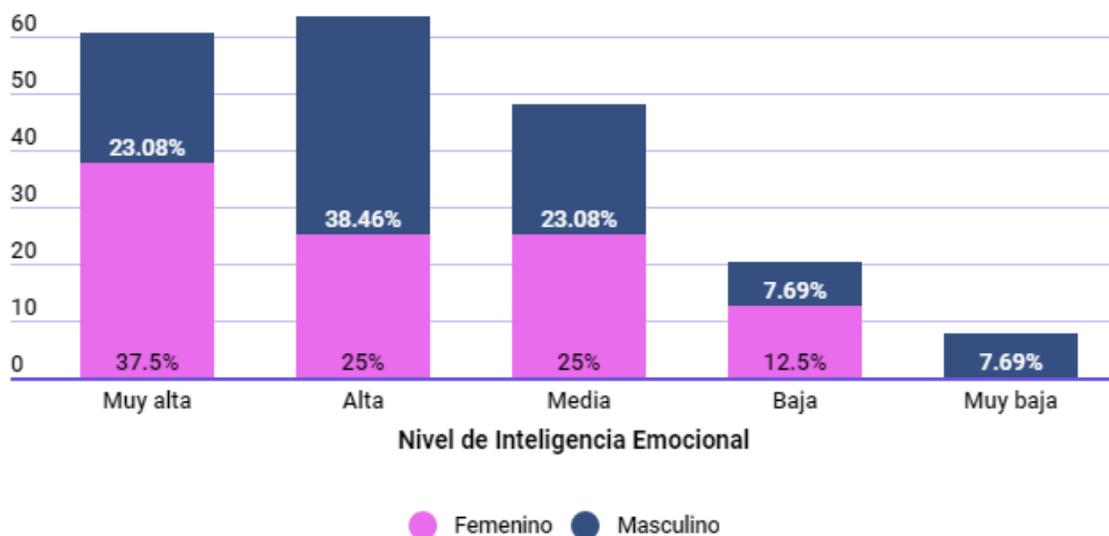
Adicionalmente, las personas con alta inteligencia emocional, son individuos que pueden adaptarse con facilidad a las distintas situaciones, se muestran optimistas frente a los cambios, aunque cautelosos debido a que anticipan posibles dificultades. No transmiten situaciones estresantes, sino, antes bien, buscan mantenerse bajo control.

En conclusión, las personas con alta inteligencia emocional, se aceptan bien a sí mismas, tienden a evitar juzgar a los demás y utilizan los hechos como forma de evaluación satisfactoria o insatisfactoria, por lo que podrán crear sus propias vías para tomar decisiones. Suelen llevarse bien con los demás, por lo que propician un clima laboral favorable, tanto en sus propios equipos como en el resto de la organización, se mantienen automotivados lo que los convierte en activos de valor para la ONG.

Dentro del estudio participó personal femenino y masculino, en la figura No. 3 se exponen los resultados obtenidos en la evaluación de Inteligencia Emocional:

### Figura No. 3

#### Comparativo Inteligencia Emocional por género



*Nota:* Resultados obtenidos del cuestionario CTI de Epstein del personal de jefatura femenino y masculino. Información del censo realizado a personal de ONG, Junio 2021.

Los líderes que participaron en el estudio fueron 8 mujeres y 13 varones. Se observa que el mayor porcentaje de inteligencia emocional “Muy alta” lo ocupa personal femenino con 37.5%, mientras que el personal masculino se fortalece en el nivel “alto” con 38.46% y en inteligencia emocional “media” no existe diferencia significativa entre géneros.

No obstante, el personal masculino sí presenta un porcentaje de 7.69% en el nivel muy bajo de inteligencia emocional. Esto daña al equipo de trabajo, con conflictos que se presentan por falta de empatía, deficiente distribución de la carga laboral, falta de organización y planeación, entre otros.

#### 4.3 Correlación entre Inteligencia Emocional y Dirección de equipos

Se utilizó la herramienta Inventario de Pensamiento Constructivo, CTI de Epstein, para evaluar la inteligencia emocional de 15 líderes de la sede central, 3 líderes de

la sede Sololá y 3 líderes de la Sede Quiché, todos ellos, con personal a cargo. Los resultados obtenidos, conforman la variable independiente, es decir, que al aumentar la Inteligencia Emocional aumentará la otra variable.

Sus colaboradores respondieron cuestionarios sobre cómo los líderes les dirigen en sus actividades diarias, estos resultados, se utilizaron para conformar la variable dependiente.

A continuación se exponen los resultados de Inteligencia Emocional y de Dirección de equipos de trabajo.

**Tabla No. 7***Resultados de Dirección y de Inteligencia Emocional*

<b>Puesto</b>	<b>Dirección</b>	<b>Inteligencia Emocional</b>	<b>Rango IE</b>
<b>Jefe Compras</b>	95	70	Muy Alto
<b>Director Financiero</b>	95	70	Muy Alto
<b>Jefe Programa Salud (Sololá)</b>	95	70	Muy Alto
<b>Director Administrativo</b>	94	70	Muy Alto
<b>Jefe Programa Infraestructura (Sololá)</b>	94	69	Muy Alto
<b>Jefe Programa Infraestructura (Quiché)</b>	98	67	Muy Alto
<b>Director Nacional</b>	91	67	Muy Alto
<b>Jefe Programa Salud (Quiché)</b>	82	64	Alto
<b>Director de Programas</b>	98	60	Alto
<b>Jefe de Traducción</b>	79	60	Alto
<b>Coordinador de Infraestructura</b>	84	59	Alto
<b>Jefe Contabilidad</b>	97	58	Alto
<b>Coordinador de Educación</b>	94	56	Alto
<b>Coordinador de Salud</b>	97	51	Medio
<b>Jefe Patrocinio</b>	83	50	Medio
<b>Jefe Programa Educación (Quiché)</b>	58	50	Medio
<b>Jefe Tecnología</b>	97	47	Medio
<b>Jefe Captación de Fondos</b>	81	45	Medio
<b>Jefe de Mantenimiento</b>	75	40	Bajo
<b>Jefe Programa Educación (Sololá)</b>	50	38	Bajo
<b>Jefe Comunicación</b>	42	30	Muy bajo

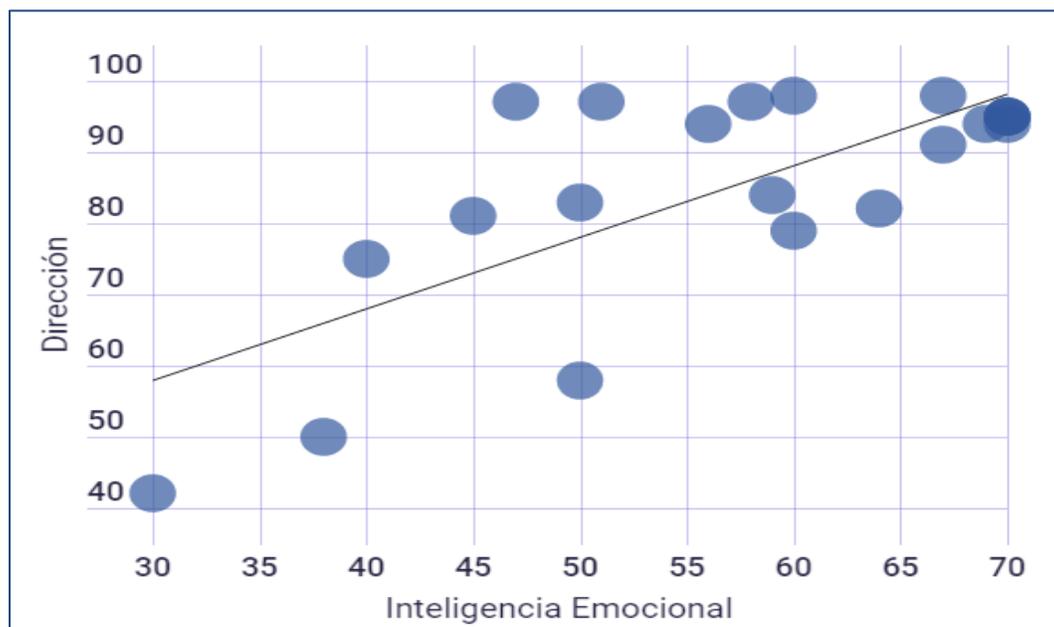
*Nota:* Resultados obtenidos del cuestionario de Dirección y cuestionario de CTI de Epstein, por jefe. Información del censo realizado a personal de ONG, Junio 2021.

En Excel utilizando la función COEF.DE.CORREL (Coeficiente de correlación), se eligen los datos de la columna Inteligencia Emocional (variable independiente) y de la columna Dirección (variable dependiente) y se obtiene como resultado +0.73.

En la figura 4, se puede observar la dispersión de datos obtenida, junto a línea de tendencia positiva.

#### Figura No. 4

##### *Correlación de Inteligencia Emocional y Dirección*



*Nota:* Correlación entre los resultados del cuestionario CTI de Epstein y de Dirección, se observa una correlación positiva alta entre la inteligencia emocional y la dirección de equipos. Información del censo realizado a personal de ONG, Junio 2021.

El coeficiente de correlación es de +0.73, lo que se considera una correlación positiva alta. Por lo que, se comprueba la hipótesis, sí existe relación entre inteligencia emocional y la dirección de equipos de trabajo. Se puede inferir que los directivos que cuentan con una inteligencia emocional alta, gestionarán de una mejor manera los cambios que surgen en sus organizaciones, buscarán mejores soluciones y en el momento de afrontar un conflicto, lo realizarán de manera imparcial. El trabajo en equipo fluirá de mejor forma, las desavenencias entre

colegas serán solventadas con rapidez, se tendrán equipos de trabajo motivados, bien informados, que llevarán a la organización a alcanzar la visión y misión.

Desde otra perspectiva, la herramienta de la Inteligencia Emocional, puede ser incluida entre las pruebas para decidir respecto a la contratación, de un puesto de jefatura, pues de acuerdo a la correlación, se tiene que un líder con alta inteligencia emocional está en la capacidad de dirigir con éxito a un equipo, está comprometido con la organización y sus colaboradores, se adapta a los cambios de forma positiva, es automotivado y puede comunicarse con empatía.

#### **4.4 Correlación entre Afrontamiento Emocional y Dirección de equipos**

La evaluación de la Inteligencia Emocional del cuestionario CTI de Epstein, provee varias escalas, entre ellas está el Afrontamiento Emocional, los resultados obtenidos se exponen a continuación:

**Tabla No. 8***Resultados de Dirección y de Afrontamiento Emocional*

<b>Puesto</b>	<b>Dirección</b>	<b>Afrontamiento Emocional -AE</b>	<b>Rango AE</b>
<b>Jefe Compras</b>	95	71	Muy alto
<b>Director Nacional</b>	91	68	Muy alto
<b>Jefe Programa Salud (Sololá)</b>	95	67	Muy alto
<b>Jefe Programa Infraestructura (Sololá)</b>	94	65	Alto
<b>Director Financiero</b>	95	63	Alto
<b>Jefe Programa Infraestructura (Quiché)</b>	98	63	Alto
<b>Coordinador de Infraestructura</b>	84	62	Alto
<b>Director Administrativo</b>	94	59	Alto
<b>Director de Programas</b>	98	56	Alto
<b>Jefe de Traducción</b>	79	55	Media
<b>Jefe Prog. Salud (Quiché)</b>	82	54	Media
<b>Coordinador de Educación</b>	94	53	Media
<b>Jefe Contabilidad</b>	97	52	Media
<b>Jefe Patrocinio</b>	83	50	Media
<b>Coordinador de Salud</b>	97	48	Media
<b>Jefe Captación de Fondos</b>	81	46	Media
<b>Jefe Prog. Educación (Quiché)</b>	58	45	Media
<b>Jefe Prog. Educación (Sololá)</b>	50	42	Baja
<b>Jefe de Mantenimiento</b>	75	41	Baja
<b>Jefe Tecnología</b>	97	39	Baja
<b>Jefe Comunicación</b>	42	32	Muy baja

*Nota:* Resultados obtenidos del cuestionario de Dirección y del cuestionario CTI de Epstein. Información del censo realizado a personal de ONG, Junio 2021.

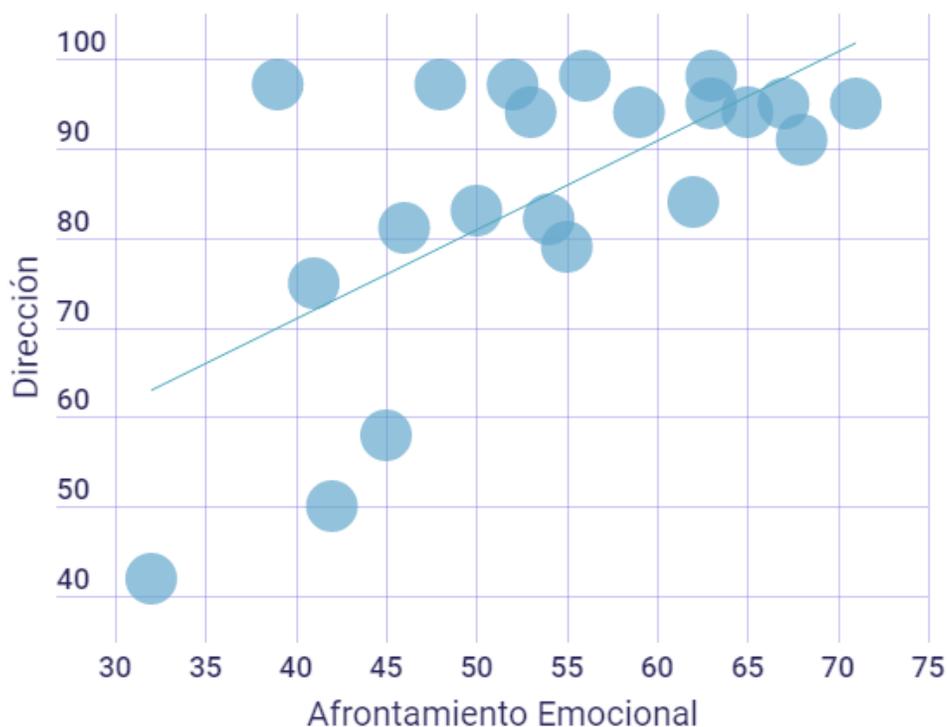
Los individuos con alta puntuación en la escala de afrontamiento emocional o emotividad, se caracterizan principalmente porque transforman los aspectos estresantes en un reto, de manera que se sienten cómodos, con entusiasmo y energía para alcanzar sus propios propósitos y los de la organización.

Sin embargo, los que poseen bajo afrontamiento emocional, se sienten amenazados por las críticas de quienes los rodean, se muestran inseguros de sí mismos. Es común que se sientan culpables por situaciones anteriores y les preocupa cometer los mismos errores del pasado en el futuro.

En la figura 5, se observan la dispersión de los datos de Afrontamiento Emocional y Dirección:

### Figura No. 5

*Correlación de Afrontamiento Emocional y Dirección*



*Nota:* Se observa como la correlación entre Afrontamiento Emocional y Dirección es alta y positiva. Información evaluación de a personal de ONG, Junio 2021.

La escala de afrontamiento emocional o emotividad tiene una correlación de +0.65 con la Dirección de equipos por lo que se considera una correlación positiva moderada. La tabla 8, muestra que tres personas están en la escala “baja” y uno “muy baja”, lo que demuestra que la mayoría del personal no se siente amenazado por los demás, debido a que cuentan con una autoestima favorable, por lo que no tratarán de defenderse de los demás, escucharán ideas de sus subalternos, sin sentirse intimidados, lo que permite un mayor número de soluciones a una problemática. Son ejecutivos que toleran sus propias equivocaciones, porque las consideran parte del aprendizaje.

Líderes con alta emotividad, difícilmente experimentarán revivir acontecimientos desagradables, por lo que en las reuniones de trabajo, difícilmente se estancarán recordando problemas anteriores, sino, todo lo contrario, es personal que mira al futuro y que le gusta presentar propuestas nuevas y favorables.

No obstante, aquellos con puntajes bajos en esta escala, son personas con poca tolerancia, que generalizan las dificultades pasadas y se cuestionan continuamente si estarán en la capacidad de realizarlas bien en un futuro, por lo que se sienten atemorizados, esta condición crea que constantemente se encuentren en un estado estresante.

#### **4.5 Correlación entre Afrontamiento Conductual y Dirección de equipos**

Otra escala de la Inteligencia Emocional es el afrontamiento conductual, que contiene en ella el pensamiento positivo, la orientación a la acción y la responsabilidad. En la tabla 9, se exponen las calificaciones de ambas variantes:

**Tabla No. 9***Resultados de Dirección y de Afrontamiento conductual*

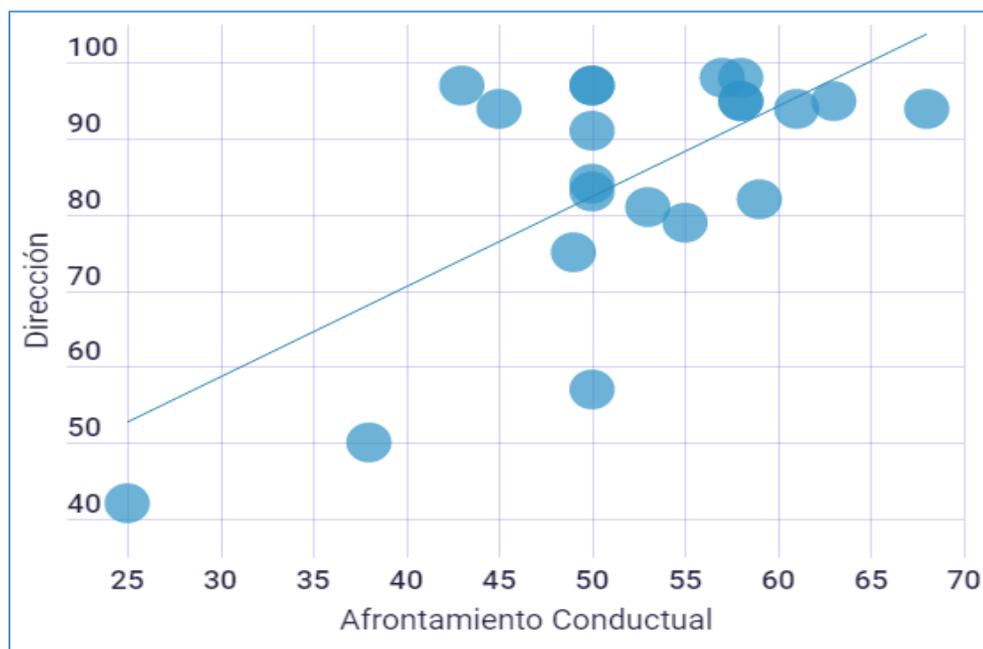
<b>Puesto</b>	<b>Dirección</b>	<b>Afrontamiento Conductual-AC</b>	<b>Rango AC</b>
<b>Jefe Programa Infraestructura (Sololá)</b>	94	68	Muy alto
<b>Jefe Compras</b>	95	63	Alto
<b>Director Administrativo</b>	94	61	Alto
<b>Jefe Programa Salud (Quiché)</b>	82	59	Alto
<b>Director de Programas</b>	98	58	Alto
<b>Director Financiero</b>	95	58	Alto
<b>Jefe Programa Salud (Sololá)</b>	95	58	Alto
<b>Jefe Programa Infraestructura (Quiché)</b>	98	57	Alto
<b>Jefe de Traducción</b>	79	55	Medio
<b>Jefe Captación de Fondos</b>	81	53	Medio
<b>Coordinador de Salud</b>	97	50	Medio
<b>Jefe Tecnología</b>	97	50	Medio
<b>Director Nacional</b>	91	50	Medio
<b>Coordinador de Infraestructura</b>	84	50	Medio
<b>Jefe Patrocinio</b>	83	50	Medio
<b>Jefe Programa Educación (Quiché)</b>	57	50	Medio
<b>Jefe de Mantenimiento</b>	75	49	Medio
<b>Coordinador de Educación</b>	94	45	Medio
<b>Jefe Contabilidad</b>	97	43	Bajo
<b>Jefe Programa Educación (Sololá)</b>	50	38	Bajo
<b>Jefe Comunicación</b>	42	25	Muy bajo

*Nota:* Resultados de dirección y de afrontamiento conductual, del personal de jefatura. Información del censo realizado a personal de jefatura de la ONG, Junio 2021.

Se observa que se tiene un resultado “Muy alto” y siete “altos”, una de las mejores cualidades estas personas es que son fiables, es decir, son personas que se les puede encomendar una tarea, con la plena certeza que la entregarán. Son individuos que se toman el tiempo para sentar una buena planificación, organizan las tareas, delegan actividades y permanecen atentos al desarrollo de las mismas. Personas que saben trabajar en equipo y que lo lideran con entusiasmo y optimismo. Asimismo, son personas que buscan solucionar los problemas, sin atacar a las personas, actúan de forma imparcial.

Todo lo contrario con los líderes con bajo afrontamiento emocional, estos son impulsivos, por lo que no pueden prever los diferentes escenarios que se necesitan, creando reprocesos que generan estrés, carga laboral, frustración y algunas veces duplicidad de funciones a sus subalternos. Adicionalmente, son personas que se muestran rencorosas y como líderes, se corre el peligro que tomen represalias contra sus colaboradores.

Con los datos de la Tabla No. 9, se procede a realizar la correlación entre afrontamiento conductual y dirección.

**Figura No. 6***Correlación de Afrontamiento Conductual y Dirección*

*Nota:* La correlación entre Afrontamiento Conductual y Dirección es moderada y positiva. Información del censo realizado a personal de ONG, Junio 2021.

La correlación entre afrontamiento conductual y dirección de equipos es de +0.67, lo que se considera positiva moderada. Según se observa, hay tres líderes con puntaje bajo y muy bajo, son personas que ven los cambios como situaciones desagradables, por lo que le presentarán a su equipo, tareas nuevas con pesimismo. De todos es sabido, que un colaborador desmotivado genera menos ideas, trabaja más lento y se queja constantemente, contaminando el ambiente laboral, es por ello, que es importante que el líder sea una persona positiva, que transmita confianza, entusiasmo y lealtad a la organización.

Mientras tanto, el personal de jefatura con puntuación alta, se siente estimulado ante los cambios, no dedican tiempo excesivo a rebuscar soluciones, sino, se muestran atentos y deseosos de enfrentar esos cambios con actitud positiva, sin desanimarse. No tienden a quejarse de las dificultades que enfrentan, ni a deprimirse al enfrentar el primer obstáculo. Van directo a la meta, creyendo que van a alcanzar lo esperado. Se asocia directamente con ser personas eficaces,

que van directo a la acción, no sin antes, tener una reflexión atenta a los detalles y se apoyan en un plan que tratan de respetar al máximo.

## CONCLUSIONES

1. La inteligencia emocional posee un rol significativo en la dirección de equipos de trabajo. Esto se comprobó a través de la correlación de +0.73, lo que indica que la relación es fuerte y positiva, en la cual la inteligencia emocional es la variable independiente, quiere decir, que a manera que se incremente la inteligencia emocional, se incrementará el nivel de Dirección de equipos de trabajo.

La Organización No Gubernamental objeto de estudio está conformada por personal de jefatura, que posee inteligencia emocional muy alta en un 35% y "Alta" en un 30%, por lo que, la dirección de equipos es coordinada, eficiente, se tienen fuertes canales de comunicación y se cuenta con equipos motivados y eficientes. Esto se respalda con los resultados de la evaluación de Dirección que realizaron los subalternos a sus jefes, en la cual el personal de jefatura obtuvo calificaciones muy altas en 57% y altas en 29%.

2. Se analizó la variable Dirección de equipos de trabajo, utilizando para ello el Cuestionario de Dirección y se determinó que el 57% de los líderes se encuentran dentro del rango Muy alto, que incluye las notas de 85 a 100; el 29% está en el rango Alto, con notas de 76 a 84, el 10% se encuentra en el área de Necesita Mejorar por obtener calificaciones de 50 a 75 y por último el 4% está en Deficiente, debido a que está por debajo de los 50 puntos.

Esto quiere decir, que la organización cuenta con 86% de líderes que poseen altas habilidades de Dirección. Esto permite a la gerencia estar confiada en que el personal gestiona de forma positiva, cordial y efectiva a sus colaboradores. Las líneas de comunicación son eficaces y abiertas, permitiendo la fluidez continua de los objetivos y metas organizacionales.

3. Se evaluó la Inteligencia Emocional de 21 líderes de la ONG, utilizando para ello el cuestionario Inventario De Pensamiento Constructivo (CTI) de Epstein y se obtuvieron los siguientes resultados: el 35% posee inteligencia emocional muy alta, el 30% se encuentra en nivel alto, el 20% en medio, 10% con bajo y solamente el 5% en nivel muy bajo.

Por lo que se puede decir, que el 65% del personal posee Inteligencia Emocional alta, esto permite a la organización contar con líderes que a nivel general tienden a tener éxito en variedad de situaciones, debido a que son personas que se sienten en control de sus emociones. Son individuos responsables, planificadores, organizados que con acierto guiarán a sus colaboradores a realizar las tareas encomendadas para alcanzar un fin que ayudará a la organización a alcanzar su misión y visión.

4. Se correlacionaron los datos de Inteligencia Emocional y Dirección y se obtuvo como resultado una correlación positiva alta de +0.73, por lo cual, se puede inferir que el líder, al tener mayor inteligencia emocional, obtendrá mejores resultados en la dirección de equipos de trabajo, comprobándose así, la hipótesis planteada.

Esto lo comprueba el 86% de personal que obtuvieron puntajes superiores a 85 puntos en el cuestionario de dirección. Esto se debe, principalmente a que los líderes toman decisiones de forma controlada, planificada y ordenada, sin permitir que sus emociones sesguen su buen juicio. Entienden los diferentes escenarios con rapidez, abordan los temas serenamente sin ser emocionales, aplican su intuición y su experiencia, basado en hechos y no en sentimientos. Usualmente, mantienen una actitud favorable, por lo que relacionarse con los colaboradores y pares no les presenta ningún problema.

## RECOMENDACIONES

1. Debido a que se comprobó que a mayor inteligencia emocional del líder, se tendrá mejor dirección de equipos de trabajo, se recomienda fortalecer con talleres y cursos de Inteligencia Emocional al 45% del personal que se encuentra en categorías media, baja y muy baja. Esto permitirá incrementar la dirección de los equipos de trabajo, permitiendo a la organización alcanzar sus objetivos y metas de una manera más eficiente.
2. Se recomienda, que para los líderes con puntaje alto y muy alto, se implementen medidas que reconozcan la labor bien hecha en la dirección de sus equipos de trabajo, la forma de gestionarlos ha sido eficiente y el personal así lo percibe. Esto les motivará a continuar su excelente labor y fortalecerá el compromiso que tienen con la organización. Por ejemplo: reconocimientos públicos o privados, incentivos monetarios, reconocimiento intranet, una carta de felicitación, becas para cursos, entre otros.

Asimismo, se deben crear planes de acción para corregir el desempeño de los colaboradores que se encuentran en los rangos necesita mejorar y deficiente, para modificar el rumbo de su dirección. Como primer paso se recomienda una reunión para indagar respecto a las causas que originan sus debilidades, luego debe crearse un plan individual de desarrollo, que incluya cursos de capacitación que le ayuden a fortalecer la comunicación, empatía, manejo de conflicto, toma de decisión y trabajo en equipo. Durante el proceso se recomienda agendar reuniones de seguimiento y por último evaluar nuevamente.

3. Se recomienda crear planes de capacitación y desarrollo para incrementar la inteligencia emocional, se pueden crear espacios donde se propicien ejemplos de cómo actuar con inteligencia emocional, para incrementar la que

ya poseen o participar en seminarios para conocer las diferentes emociones y sus implicaciones.

La unidad de recursos humanos junto con los líderes deberá trabajar en planes que satisfagan las necesidades que se detecten en el personal, esta forma de trabajo conjunta, permitirá que los colaboradores se sientan apreciados y resaltarán la importancia que tienen dentro de la organización, generando lealtad y compromiso.

4. Una Inteligencia Emocional alta, marca la diferencia en la Dirección De Equipos De Trabajo, por lo que se sugiere utilizar la herramienta para toma de decisión de una contratación o promoción. De esta manera, se utilizará como un diferenciador entre un individuo que puede gestionar y guiar a un equipo de forma eficaz.

## REFERENCIAS

- Acosta, M. (2015). Configuraciones de la gestión de los recursos humanos: El marco de trabajo inmaterial. *Revista de Ciencias Sociales*, 28(37), 27-47. <https://hdl.handle.net/20.500.12008/6701>
- Alles, M. (2009). *Diccionario de competencias, la trilogía*. Gárnica
- Alonso-Novelo, V. Barredo-Baqueiro, G., Saucedo, J. & Hernández, A. (2018). *Transformación del trabajo en equipo para contribuir a la satisfacción con la calidad en el servicio, constructos generales*. VI Congreso Virtual Internacional Transformación e innovación en las organizaciones. (64-74)
- Andrade, R. & Nestares, J. (2018). *Dirección de personas y el desarrollo organizacional en la Coopac Volcán Ltda*. 392. [Tesis de Grado, Universidad Nacional Daniel Alcides Carrion] Repositorio UNDAC
- Ávila Cabrera, R. (2017). *Motivación en Mandos Intermedios*. [Trabajo de Maestría, Universitat de les Illes Balears]
- Bejarano, M. (2019). Los cirujanos y el trabajo en equipo. *Revista colombiana de cirugía*, 34(2), 112-113. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=355559948001>
- Bohlander, G. S. (2018). *Administración de recursos humanos* (17a ed.). (C. García, Trad.) Cengage Learning.
- Bonavia, T., Molina, G., & Puchol, A. (2015). Validez estructural de un cuestionario para medir comportamientos eficaces en los equipos de trabajo. *Anales de Psicología*, 31(2), 667-676. <https://dx.doi.org/10.6018/analesps.31.2.184041>
- Brito, J. (2016). Inteligencia emocional y liderazgo. *INNOVA Research Journal*, 1(4), 16-21. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5920609>
- Carmona-Fuentes, P., Vargas-Hernández, J., & Rosas-Reyes, E. (2015). Influencia de la inteligencia emocional en el desempeño laboral. *Sapienza Organizacional*, 2(3), 53-68. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=553056601004>
- Chacón, R., del Río, X., Pérez, R., & Smith-Castro, V. (2017). Aportes de la psicología cognitiva a la comprensión del fenómeno perceptual de

- deshumanización. *Interamerican Journal of Psychology*, 51(1), 60-69.  
<https://doi.org/10.30849/rip/ijp.v51i1.121>
- Cortés, J. (2016). *Liderazgo emocional: impacto en los colaboradores*. [Tesis Doctoral, Universitat Jaume] <http://hdl.handle.net/10803/669056>
- Costales Ramos, Y., Fernández Cantillo, A., & Macías Bestard, C. (2014). Algunas consideraciones teóricas sobre las habilidades sociales. *Revista de Información Científica*, 87(5) 949-959.  
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=551757255019>
- De la Lama, A. (2020). *Inteligencia Emocional y su relación en el clima organizacional en una institución educativa de la ciudad de Lima*. [Tesis de Maestría, Universidad de San Martín de Porres] Repositorio académico USMP
- Duque, D., Ruíz, B. & Glenn, S. (2017). Efectividad de los equipos de mejora. Caso de estudio: Sector concesionarios de vehículos automotores en la ciudad de San Cristóbal, estado Táchira, Venezuela.. *Visión Gerencial*, 261-273. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=465552407007>
- Duque-Ceballos, J. García-Solarte, M. & Hurtado-Ayala, A. (2017). Influencia de la inteligencia emocional sobre las competencias laborales: un estudio empírico con empleados del nivel administrativo. *Estudios Gerenciales*, 33 (144), 250-260. <https://doi.org/10.1016/j.estger.2017.06.005>
- Fajre, L. (2018). La necesidad de conformar un "equipo de trabajo". *Revista Argentina de Radiología*, 82(4), 153. DOI:10.1055/s-0038-1676312
- Farhat, S. & Sánchez (2017). Influencia de la personalidad y la inteligencia emocional en los estilos de liderazgo. *Revista Empresarial*, ICE-FEE-UCSG, 11(3), 22-27.
- Fernández, F. (2016). *Comunicación efectiva y trabajo en equipo UF0346*. Editorial: Tutor formación
- Fernández, M. (2015). *Comunicación efectiva y trabajo en equipo*. Editorial: Paraninfo

- García, M. (2015). Evolución de la inteligencia emocional en pacientes con trastornos de ansiedad y depresión. [Tesis doctoral, Universidad de Murcia] <http://hdl.handle.net/10803/300430>
- Goleman, D. (2016). *La inteligencia emocional en la empresa*. Ediciones B Argentina, S. A.
- Goleman, D. (2018). *La inteligencia emocional en la empresa*. Penguin Random House grupo editorial.
- Griffin, R., Phillips, J. & Gully, S. (2017). *Comportamiento Organizacional. Administración de personas y organizaciones* (12a. ed.). Cengage Learning
- Guardiola, K., & Basurto, C. (2015). Inteligencia Emocional y desempeño laboral de los directivos del corporativo adventista del norte de México. *Apuntes Universitarios, Revista de investigación* 5(1), 69-77.  
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=467646130004>
- Gutiérrez, E., & Vladimirovna, O. (2016). *Estadística Inferencial para Ingeniería y Ciencias*. Grupo Editorial Patria, S.A. de C.V.
- Hurtado Talavera, F. J. (2020). Fundamentos Metodológicos de la Investigación: El Génesis del Nuevo Conocimiento. *Revista Cientific*, 5(16), 99–119.  
<https://doi.org/10.29394/Scientific.issn.2542-2987.2020.5.16.5.99-119>
- Laynes, M. (2017). *Las ONG y la cobertura mediática en Prensa Libre, Siglo 21 y El Periódico durante los meses de Enero a Marzo 2016*. [Tesis de Licenciatura, Universidad de San Carlos de Guatemala].
- León, C. (2016). *La gestión del conflicto en las organizaciones complejas*. [Tesis de Maestría, Universidad Internacional de Andalucía]  
<http://hdl.handle.net/10334/3593>
- Loaiza, E., Peña, G. & Villacreces, M. (2018). Implicancias de la inteligencia emocional en los estilos de liderazgo. *RECIMUNDO*, 2 (1 Especial), 724-733. <https://doi.org/10.26820/recimundo/2.esp.2018.724-733>
- Madrigal, B. (2017). *Habilidades Directivas*. (3ª Ed.) Editorial: McGraw-Hill.
- Manrique, R. (2015). La cuestión de la inteligencia emocional. *Revista de la asociación Española de Neuropsiquiatría*, 35(128), 801-814.  
<https://dx.doi.org/10.4321/S0211-57352015000400008>.

- Mesa, R. (2015). *Inteligencia Emocional, Rasgos de Personalidad e Inteligencia Psicométrica en Adolescentes* [Tesis doctoral, Universidad de Murcia] <http://hdl.handle.net/10201/45889>.
- Morán, V., & Olaz, F. (2014). Instrumentos de evaluación de habilidades sociales en América Latina: un análisis bibliométrico. *Revista de Psicología Universidad de Chile*, 23(1), 93-105.  
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=26432004010>
- Moreno, M. & Wong, H. (2018). Relación de las habilidades directivas y la satisfacción laboral en la empresas Chicken King de Trujillo. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*. 14(27), en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=409658132011>
- Ordóñez, C. (2015). *Proyecto de organización y tecnificación de la asociación civil "abrigo de amor" del municipio de Zaragoza, Chimaltenango, Guatemala*. [Tesis de Maestría, Universidad de San Carlos de Guatemala] <https://biblioteca-farmacia.usac.edu.gt/Tesis/MAIES177>
- Parra, M., Visbal, O., Duran, S., & Badde, G. (2019). Calidad de la comunicación y actitud de los empleados ante procesos de cambio organizacional. *Interdisciplinaria*, 36(1), 155-170
- Pereda, F., López-Guzman, T., & González, F. (2018). La inteligencia emocional como habilidad directiva. Estudio aplicado en los municipios de la provincia de Córdoba. *Nóesis. Revista de Ciencias Sociales y Humanidades*, 27(53), 98-120. <http://dx.doi.org/10.20983/noesis.2018.1.5>
- Proaño, T., Tapia, E., Álvarez, E., Ortiz, H., & Mora, P. (2018). El trabajo en equipo de las asociaciones, en un marco de la economía popular y solidaria: estudio en un programa gubernamental. *Visión Gerencial*, (1) 125-137. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=465554397011>
- Quaranta, N. (2019). La comunicación efectiva: un factor crítico del éxito en el trabajo en equipo. *Enfoques*, 31(1) 21-46  
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=25961484008>
- Ramírez, E. R. (2021). *Inteligencia Emocional y Motivación Laboral, en la municipalidad distrital de San Juan Bautista, Iquitos 2020*. [Tesis de

Maestría, Universidad Nacional de la Amazonía Peruana] Repositorio Institucional Digital UNAP

- Reyes, M. &. (2018). La adopción de perspectiva y la comunicación de la responsabilidad social corporativa: Una revisión conceptual. *Revista Facultad de Ciencias Económicas, Investigación y reflexión*, 26(2), 99-114. <https://doi.org/10.18359/rfce.2888>
- Rodríguez, J. & Pérez, A. (2017). Métodos científicos de indagación y de construcción del conocimiento. *Escuela de Administración de Negocios*, (82), 1-26. <https://doi.org/10.21158/01208160.n82.2017.1647>
- Robbins, S., & Coulter, M. (2014). *Administración*. Pearson.
- Ruíz, C. (2017). *El efecto de la inteligencia emocional en el liderazgo de los mandos medios de la empresa CORENA, S.A.* [Tesis de Maestría, Universidad Andina Simón Bolívar] Repositorio Institucional del Organismo de la Comunidad Andina, CAN
- Sánchez, R. (2015). *Acción y reflexión. Cómo desarrollar el pensamiento y las habilidades directivas* (1ª ed.) Esic Editorial.
- Sandino, N. (2019). *Procesos de gestión de organizaciones no gubernamentales en Bajo Tejares, San Juan, San Ramón, 2017-2018, en el marco de la política nacional de niñez y adolescencia en Costa Rica.* [Tesis de Maestría, Universidad de Costa Rica] <http://hdl.handle.net/10669/79227>
- Serrano, G. (2017). Competencias directivas y virtudes: un camino a la excelencia. *Estudios Gerenciales*, 33, 208-216. <https://doi.org/10.1016/j.estger.2017.03.004>
- Simancas, R., Silvera, A., Garcés, L. & Hernández, H. (2018). Administración de recursos humanos: factor estratégico de productividad empresarial en pymes de Barranquilla. *Revista Venezolana de Gerencia*, 23 (82), 377-391. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29056115008>
- Tarcica, J., & Masis, M. (2013). *120 Competencias Integrales: Materiales de Alta Calidad en Recursos Humanos*. BookBaby.

- Toro Suárez, L. Y. (2015). *La importancia del trabajo en equipo en las organizaciones actuales*. [Trabajo de Grado, Universidad Militar Nueva Granada]. <http://hdl.handle.net/10654/13939>
- Urcola, M. & Urcola, J. (2015). *Manual práctico de comunicación empresarial*. Esic Editorial.
- Vallejo, L. (2015). *Gestión del talento humano*. Escuela Superior Politécnica de Chimborazo. Instituto de Investigaciones. Editorial Aval Espoch
- Whetten, D., & Cameron, K. (2016). *Desarrollo de habilidades directivas* (9a. ed.). Pearson.

# **ANEXOS**



UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS



CUESTIONARIO DE DIRECCIÓN

COD: \_\_\_\_\_

El objetivo del cuestionario es ayudar a identificar cómo se relaciona la inteligencia emocional con la dirección de equipos de trabajo. Sus respuestas se mantendrán anónimas y serán utilizadas con fines académicos.

Le agradezco de antemano su honestidad, colaboración y apoyo.

Instrucciones: A continuación se presenta una serie de enunciados que se relacionan con el desarrollo de sus labores, por favor, marque con una X la casilla que más adapte con su respuesta.

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En Desacuerdo	Totalmente en desacuerdo

	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En Desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
1. Mi jefe se involucra con el equipo de trabajo de forma activa.				
2. Mi jefe se preocupa por mi bienestar.				
3. Si se presenta un contratiempo en la entrega de trabajo, mi jefe muestra iniciativa y propone soluciones.				
4. Cuando me surgen dudas de la tarea a realizar, puedo contar con la ayuda de mi jefe.				
5. Mi jefe resuelve los conflictos a gritos.				
6. Mi jefe comunica claramente lo que espera de mi tarea.				
7. Cuando mi jefe comete algún error, puedo señalarlo sin sentirme atemorizado.				
8. Obtengo retroalimentación de mi trabajo.				
9. Poseo suficiente libertad para realizar mis tareas.				



UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS



Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En Desacuerdo	Totalmente en desacuerdo

	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En Desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
10. Cuando se ha presentado algún inconveniente, puedo consultarlo con mi jefe confiadamente.				
11. Si cometo una equivocación, mi jefe constantemente me la recuerda.				
12. Cuando no se cumplen los objetivos, mi jefe pierde el control de sus emociones.				
13. Cuando mi jefe me llama la atención por algún desacuerdo, me explica con respeto.				
14. Los cambios en el departamento, mi jefe los aborda de forma positiva.				
15. Cuando me veo en aprietos mi jefe se acerca a ayudarme.				
16. Mi jefe me escucha sin interrumpirme.				
17. Mi jefe está pendiente de las tareas y los plazos de entrega.				
18. Si se presenta algún conflicto mi jefe trata de solucionarlo sin atacar a la persona				
19. La experiencia de mi jefe, me da confianza para realizar las tareas que me asigna.				
20. Mi jefe pone atención a mis necesidades.				
21. Mi jefe toma decisiones considerando todos los factores que pudieran afectar el trabajo.				
22. Puedo recurrir a mi jefe con confianza para sugerir ideas.				
23. Cuando alcanzo una meta personal o laboral, mi jefe se alegra conmigo.				
24. Mi jefe me motiva a que trabaje en equipo.				
25. Mi jefe se preocupa porque el trabajo en equipo se desarrolle en forma responsable.				