



Metodología para la evaluación del impacto de la
inteligencia emocional en el liderazgo de los
directivos de la empresa DAFI en México durante el
2023

que, para obtener el Grado de Ph.D.

Doctor en Administración De Empresas

PRESENTA

Christopher Pacheco Perez

ASESOR

Edwin Joselito Vázquez Erazo

México, 2026

La presente Tesis Doctoral debe ser citada como:

Pacheco Pérez, Christopher (2026). *Metodología para la evaluación del impacto de la inteligencia emocional en el liderazgo de los directivos de la empresa DAFI en México durante el 2023*. [Tesis de Doctorado. Universidad de Investigación e Innovación de México - UIIX]



Esta obra está bajo una [Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/)

Se permite la reproducción total o parcial y la comunicación pública de la obra con reconocimiento de la autoría.

No se permite el uso comercial ni la creación de obras derivadas.

Resumen.

La presente investigación tiene como objetivo diseñar una metodología estandarizada para evaluar el impacto de la inteligencia emocional en el liderazgo de los directivos, tomando como caso de estudio a la empresa Despacho de Asesoría Financiera Integral (DAFI), ubicada en Culiacán, Sinaloa, México. El estudio se sustenta en una revisión teórica y del estado del arte sobre inteligencia emocional y liderazgo, y adopta un enfoque metodológico mixto que integra instrumentos cuantitativos y cualitativos aplicados al personal directivo y a sus equipos de trabajo, con el fin de analizar el nivel de desarrollo de competencias emocionales y su influencia en la efectividad del liderazgo, el clima laboral y el logro de objetivos organizacionales. Los resultados evidencian una relación significativa entre dimensiones como la autoconciencia, autorregulación, empatía, motivación y habilidades sociales, y el desempeño directivo, así como la identificación de áreas críticas de mejora. Como aportación principal, se propone una metodología integral que orienta la medición, análisis e intervención para fortalecer el liderazgo, concluyendo que su implementación constituye una estrategia clave para mejorar la toma de decisiones, el compromiso laboral, la productividad y el desempeño organizacional en empresas con características similares a DAFI.

Abstract

The present research aims to design a standardized methodology to evaluate the impact of emotional intelligence on managerial leadership, using the company Despacho de Asesoría Financiera Integral (DAFI), located in Culiacán, Sinaloa, Mexico, as a case study. The study is grounded in a comprehensive theoretical review and an analysis of the state of the art on emotional intelligence and leadership, and adopts a mixed-methods approach that integrates quantitative and qualitative instruments applied to managerial staff and their work teams in order to analyze the level of development of emotional competencies and their influence on leadership effectiveness, organizational climate, and the achievement of organizational objectives. The results reveal a significant relationship between dimensions such as self-awareness, self-regulation, empathy, motivation, and social skills, and managerial performance, as well as the identification of critical areas for improvement. As its main contribution, the research proposes an integral methodology that guides measurement, analysis, and intervention processes aimed at strengthening leadership, concluding that its implementation represents a key strategic opportunity to enhance decision-making, work commitment, productivity, and overall organizational performance in organizations with characteristics similar to DAFI.

Agradecimientos.

Expreso mi más sincero agradecimiento a la Universidad de Investigación e Innovación de México (UIIX) por brindarme el acompañamiento académico y metodológico necesario para el desarrollo de este proyecto doctoral. Mi reconocimiento especial al asesor, Dr. Edwin Joselito Vázquez Erazo, por su guía experta, su orientación constante y su capacidad para impulsar mi pensamiento crítico y mi crecimiento académico.

Agradezco profundamente a la empresa Despacho de Asesoría Financiera Integral (DAFI) y a todo su equipo directivo y operativo, quienes colaboraron de manera comprometida con la aplicación de los instrumentos y el proceso investigativo. Su apertura y disposición fueron fundamentales para la construcción de esta propuesta metodológica.

A mi familia, por su apoyo incondicional, su paciencia y su confianza permanente en cada etapa de este proceso. Sin su acompañamiento, este logro no habría sido posible. Finalmente, agradezco a todas las personas que, de manera directa o indirecta, aportaron conocimientos, experiencias o palabras de aliento que enriquecieron el desarrollo de esta tesis doctoral.

Dedicatorias.

A Dios, por la fortaleza, la claridad y la serenidad otorgadas en cada momento de este camino académico y personal.

A mi familia, por ser mi motor, mi refugio y mi mayor inspiración. A mis hijos, por recordarme cada día la importancia de ser ejemplo y de perseguir los sueños con disciplina y determinación.

A mi esposa, cuya comprensión, apoyo incondicional y respaldo constante fueron fundamentales para avanzar con firmeza en este proceso. Su paciencia, confianza y compañía hicieron posible culminar esta etapa con plenitud y gratitud.

A mis padres, por enseñarme el valor del esfuerzo, la resiliencia y la integridad que guían mi vida profesional y personal.

A quienes han creído en mí, impulsándome a continuar creciendo como profesional, como líder y como ser humano.

Dedico esta tesis a todos ellos, con profundo agradecimiento y con la certeza de que cada logro es compartido.

Índice General

Introducción	11
Capítulo 1: Proyección de la Investigación	15
1.1. Planteamiento del problema	18
1.2. Pregunta de investigación.	20
1.3. Justificación	21
1.4. Objeto de Estudio	23
1.5. Campo de Acción	24
1.6. Objetivo general	25
1.7. Objetivos específicos.	25
1.8. Hipótesis.	25
1.9. Delimitación de la Investigación.	26
Capítulo 2: Fundamentos teóricos referenciales.	27
2.1. Estado del arte.	27
2.2. Desarrollo de estudios sobre Inteligencia Emocional en el liderazgo empresarial en México.	36
2.3. Marco Teórico.	42
2.3.1. Emociones.	44
2.3.2. Teorías sobre las emociones.	44
2.3.3. La inteligencia emocional.	45
2.3.4. La Teoría de la Inteligencia Emocional.	46
2.3.5. Evolución del estudio de la Inteligencia Emocional en el liderazgo organizacional.	47
2.3.6. Principales enfoques teóricos y modelos de inteligencia emocional en la	

	8
gestión empresarial.	47
2.3.7. Metodologías utilizadas en investigaciones internacionales para evaluar el impacto de la Inteligencia Emocional en el liderazgo.	48
2.3.8. Definición de Inteligencia Emocional.	51
2.3.9. Modelos de Inteligencia Emocional.	52
2.3.10. Modelo de Bar-On (2006).	54
2.3.11. Modelo de Salovey y Mayer (1990).	55
2.3.12. Inteligencia Emocional en el contexto organizacional.	55
2.3.13. Liderazgo: Definición e importancia.	56
2.3.14. Tipos y Estilos de liderazgo.	59
2.3.15. Modelos y teorías del liderazgo.	63
2.3.16. Origen de los líderes: ¿nacen o se hacen?	66
2.3.17. Elementos del Liderazgo.	67
2.4. Marco Histórico.	68
2.4.1. La evolución histórica de la Teoría del Liderazgo.	68
2.4.2. Desarrollo evolutivo de la Inteligencia Emocional.	70
2.5. Marco Legal y Normativo.	75
2.6. Operacionalización de las Variables	82
Capítulo 3. Fundamentos Metodológicos y Resultados de Investigación	84
3.1. Diseño metodológico.	84
3.2. Definición de métodos, técnicas e instrumentos de obtención de datos.	85
3.4. Desarrollo de los instrumentos de obtención de datos.	87
3.5. Determinación de la muestra y su criterio de selección.	89
3.6. Trabajo de campo.	91
3.7. Aplicación de los instrumentos.	92
3.8. Procesamiento de la información.	93

	9
3.9. Análisis de los resultados en los datos obtenidos.	94
3.9.1. Análisis cuantitativo de Datos.	94
3.9.2. Análisis correlacional de las variables cuantitativas.	104
3.9.3. Análisis de Datos Cualitativos.	106
3.9.4. Triangulación de hallazgos	107
3.10. Redacción de resultados y discusión.	108
Capítulo IV. Propuesta de Transformación.	111
4.1. Fundamentación de la propuesta de transformación.	111
4.2. Descripción de la propuesta de transformación.	112
4.3. Objetivos de la propuesta.	113
4.3.1. Objetivo General de la Propuesta	114
4.3.2. Objetivos Específicos de la Propuesta	114
4.4. Actividades, fases y/o etapas.	114
4.5. Recursos necesarios para la aplicación de la propuesta	120
4.6. Resultados.	122
4.6.2 Indicadores, criterios de evaluación o de instrumentación.	122
4.7. Valoración/ evaluación / validación de la propuesta de transformación	124
Conclusiones.	124
Recomendaciones.	127
Bibliografía	128
ANEXOS.	140
Anexo 1. Cuestionario dirigido a mandos medios en la empresa DAFI.	140
Anexo 2. Registro de Observación.	142

Introducción

Los entornos organizacionales se encuentran en una continua evolución y enfrentándose a mayor competitividad y es por esto tan necesario que se promueva el liderazgo efectivo pues de esta forma se garantiza el éxito y sostenibilidad empresarial, pero es necesario tomar en cuenta que el liderazgo implica más que habilidades técnicas o el dominio de conocimientos estratégicos, es preciso que se desarrolle la inteligencia emocional ya que es un factor clave para la efectividad de la gestión del capital humano. Uno de los teóricos más influyentes en el marco del concepto de inteligencia emocional es Goleman (1995) al referirse a la misma como una capacidad para el reconocimiento, comprensión y gestión de las emociones propias y de los que se encuentran en el entorno, valorándose con una mayor influencia que el coeficiente intelectual para el desempeño laboral y el liderazgo en las organizaciones, es por esto que recientemente los estudios se han orientado hacia la investigación sobre los elevados niveles de inteligencia emocional que manejan los líderes exitosos.

Asimismo, es necesario tomar en cuenta que para Bar-On (2006) el personal directivo cuando maneja de forma adecuada la inteligencia emocional mejora su capacidad para la resolución de situaciones conflictivas, toma de decisiones acertadas y genera confianza dentro de su equipo de trabajo, pero cuando se carece de las competencias deriva hacia el establecimiento de clima organizacional negativo, aumento de la rotación de personal y baja productividad laboral (Salovey & Mayer, 1990).

Los aportes de las investigaciones que permitieron la configuración de una teoría sobre la inteligencia emocional ha dejado una gran evidencia sobre la importancia de la misma para los líderes de las organizaciones, sin embargo, aún existen interrogantes en cuanto a la metodología clara y efectiva que se necesita para la evaluación de su impacto, porque Covey (2020) refiere que 1 de cada 5 personas en las organizaciones sienten una verdadera alineación con los objetivos o metas de su equipo, por esto el autor señala que deben abordarse a los líderes que son precisamente los que deben comunicar y motivar al resto de los colaboradores, aunque la limitación en cuanto a las métricas y herramientas para la medición de la inteligencia creando una brecha en cuanto al conocimiento con respecto a la efectividad del liderazgo.

Tomando en cuenta todo lo antes señalado, se propone un estudio para el desarrollo de una metodología integral que permita evaluar el impacto de la inteligencia emocional en el liderazgo directivo en las organizaciones, considerando desde el punto teórico los diferentes modelos y enfoques previos, así como estudiar los casos que se han valorado en otras investigaciones para el establecimiento de criterios de medición claros y aplicables en distintos contextos. Esta investigación contribuirá no solo al ámbito académico, también a la gestión empresarial, proporcionando herramientas que faciliten la identificación y fortalecimiento de las competencias emocionales en los líderes organizacionales.

En la actualidad existen muchos factores que se influyen en la dinámica del capital humano en las organizaciones, el liderazgo y la inteligencia emocional que puedan manejar de forma efectiva es uno de estos, en principio porque el liderazgo juega un papel fundamental en el éxito y el desarrollo de las organizaciones, por lo tanto, no se puede negar la importancia de contar con líderes capacitados y eficientes que sean capaces de guiar a sus equipos hacia el logro de metas y objetivos.

Además, es esencial comprender que no todos se convierten en líderes dentro de las instituciones/empresas pues sólo una de cada cinco personas, se siente entusiasmada por los objetivos de su equipo y de su organización. Sólo una de cada cinco tiene una alineación clara de la relación entre sus tareas y los objetivos de su equipo. (Covey, 2020, p. 16).

Para lo anteriormente citado también es preciso que manejen la inteligencia emocional que les permita trabajar de tal forma que puedan dirigir de manera efectiva al capital humano a su cargo. También, una de las principales razones por las cuales el liderazgo es determinante en las organizaciones es porque los líderes son quienes establecen la visión y la dirección de la empresa, ellos a su vez son los encargados de definir y comunicar los objetivos estratégicos, así como de motivar e inspirar a los miembros del equipo para alcanzarlos, pero para esto requieren de ciertas fortalezas y habilidades, así como de hábitos atípicos como lo explica (Covey, 2020, p. 19): “un hábito que, de algún modo, se hubiera pasado por alto. El octavo hábito consiste en encontrar su voz e inspirar a los demás para que encuentren la suya.”

Además de lo antes señalado, los líderes con alta inteligencia emocional son mejores en la toma de decisiones, especialmente en situaciones de alta presión. Desde esa perspectiva, un líder debe poseer la habilidad de fomentar la colaboración y el trabajo en equipo dentro de la organización, es decir, un buen líder es capaz de crear un ambiente de confianza, respeto, pero sobre todo motivar hacia el compromiso, lo cual resulta en un aumento en la productividad y en la calidad del trabajo realizado. Todo esto requiere indiscutiblemente que maneje la inteligencia emocional, es por esto que cuando se ingresa a la empresa “Despacho de Asesoría Financiera Integral” (DAFI por sus siglas), que está situada en Culiacán, Sinaloa, México; en conversaciones con el director general de esta empresa se pudo evidenciar la necesidad de fortalecer ambas variables (liderazgo y manejo de las emociones).

Por lo tanto, la intención del desarrollo de este tema de investigación es poder recopilar información que ayude a demostrar el impacto positivo y valor que tiene el desarrollo de la competencia de inteligencia emocional utilizado como una herramienta que aporte a liderazgo de puestos directivos y gerenciales en una organización, donde estos puestos claves de la organización vean que pueden mejorar varios aspectos en la relación y empatía con sus equipos de trabajo.

En cuanto a la relevancia actual, la inteligencia emocional (IE) es un factor crítico en el liderazgo efectivo. Según Goleman (1998), los líderes con alta IE son más capaces de gestionar sus propias emociones y las de sus equipos, lo que conduce a un mejor desempeño organizacional, también en cuanto al impacto en el desempeño, la inteligencia emocional no solo mejora las relaciones interpersonales, sino que también influye directamente en la productividad y el ambiente laboral, además, diversos estudios demuestran que la IE contribuye a la eficacia del liderazgo, lo cual se traduce en mejores resultados organizacionales.

Por lo antes expuesto, se evidencia la necesidad de Metodologías Estandarizadas porque existen diversas formas de medir la IE, pero pocas metodologías se enfocan en su impacto específico en el liderazgo de directivos. Establecer una metodología clara y replicable permitirá evaluar de manera precisa cómo la IE afecta el liderazgo y, en última instancia, el éxito organizacional. Asimismo, en cuanto a la competencia y ventaja competitiva de esta investigación, las organizaciones que invierten en el

desarrollo de la IE de sus líderes pueden obtener una ventaja competitiva significativa. Boyatzis (2008) argumenta que las competencias emocionales son esenciales para el éxito en el liderazgo y, por ende, en el desarrollo organizacional.

La línea de investigación en la cual se enmarca el estudio propuesto es la de Gestión Empresarial y Capital Humano, articulada de manera específica con la búsqueda de modelos para el desarrollo de la Inteligencia Emocional en los Directivos de la empresa objeto de estudio, vinculándose con sus capacidades individuales para lograr el éxito en la gestión organizacional, así como mejorar los resultados corporativos. Además, el ámbito temático está centrado en el diseño de los modelos empresariales que se fundamentan en los esquemas para el desarrollo del capital humano alineándose con la misión, visión y objetivos de la organización.

El trabajo se desarrolla en tres capítulos comenzando por la Proyección de la Investigación donde se expone el planteamiento del problema, seguido de la pregunta de investigación, definición del objeto de estudio y campo de acción, además del establecimiento de los objetivos general y específicos, así como la hipótesis y la delimitación. Luego sigue el capítulo segundo que se denomina Fundamentos Teóricos, donde se describe el estado del arte, desarrollo de estudios sobre inteligencia emocional, así como el marco teórico donde se definen las emociones, sus teorías, principales enfoques y modelos, así como las metodologías utilizadas, también se exponen los aspectos claves del liderazgo (definición, tipos estilos, modelos y teorías), seguido del marco histórico con una descripción de la evolución de ambas variables principales, así como el marco legal y normativo, para cerrar el capítulo con la operacionalización.

En cuanto al capítulo tercero, se refiere al análisis de los resultados de los datos obtenidos desde el ámbito cualitativo y cuantitativo, redactando también la respectiva discusión para luego partir hacia el capítulo cuarto que corresponde a la propuesta, seguida de las conclusiones, recomendaciones, conclusiones generales del estudio, bibliografía y sección de anexos.

Capítulo 1: Proyección de la Investigación

En esta sección del estudio se estructura en los aspectos básicos que guiarán el proceso de investigación cuyo tema consiste esencialmente en proponer una metodología para la evaluación del impacto de la Inteligencia Emocional en el Liderazgo de los Directivos en las organizaciones, en el caso específico de la empresa “Despacho de Asesoría Financiera Integral” (DAFI), iniciando con el planteamiento del problema, seguido de la justificación, objetivos limitaciones e hipótesis.

La línea de investigación de UIIX vinculada como se ha señalado anteriormente a es la Gestión Empresarial y Capital Humano, ya que se articula al buscar desarrollar la inteligencia emocional en los directivos de las organizaciones por lo que va relacionado con el capital humano y a su vez está enmarcado en el ámbito de la gestión empresarial al buscar formas de dotar de mejores herramientas a los colaboradores que permiten que esto indica en el logro de mejores resultados; mientras que el ámbito temático se delimita expresamente al diseño de modelos empresariales sustentados en los esquemas de desarrollo de capital humano y expectativas organizacionales.

De esa manera se contribuye al fortalecimiento de la línea de investigación de Gestión Empresarial y Capital Humano, la cual constituye uno de los pilares fundamentales del programa de Doctorado en Administración de Empresas de la UIIX. Esta ubicación temática responde a la necesidad imperante de las organizaciones modernas de trascender los modelos de gestión puramente técnicos para enfocarse en el valor estratégico del factor humano como motor de competitividad. Al situar la investigación en esta línea, se reconoce que el éxito organizacional en el contexto mexicano actual depende directamente de la capacidad de los directivos para gestionar el talento desde una perspectiva humanista, donde la inteligencia emocional actúa como una conexión que permite armonizar los objetivos corporativos con las necesidades de desarrollo de los colaboradores, garantizando así la sostenibilidad de la empresa en un entorno global cambiante.

La selección de este ámbito temático específico se fundamenta además en la identificación de una brecha crítica entre la formación técnica de los cuadros directivos y las demandas socio-afectivas del entorno laboral contemporáneo. Se ha seleccionado este objeto de estudio porque la gestión del capital humano representa hoy el activo más

complejo y diferenciador de cualquier organización; sin embargo, sigue existiendo una carencia de herramientas estandarizadas que permitan medir con precisión científica cómo el autoconocimiento, la autorregulación y la empatía impactan directamente en la toma de decisiones y en la cohesión de los equipos de trabajo. L

a decisión de profundizar en este tema nace de la convicción de que un modelo de gestión empresarial que ignore la dimensión emocional está condenado a la obsolescencia y a la baja productividad. Por lo tanto, este ámbito temático se asume como prioritario para la tesis doctoral, ya que busca aportar soluciones prácticas y metodológicas que permitan transformar el liderazgo tradicional en un liderazgo emocionalmente inteligente, capaz de generar un impacto positivo y medible en los resultados de la empresa DAFI y, por extensión, en el sector de asesoría financiera en México.

En ese orden de ideas, la presente investigación se fundamenta en una revisión documental que sitúa a la inteligencia emocional como un eje transformador de la gestión empresarial contemporánea, desarrollándose en la sección del Estado del Arte en el segundo capítulo. A nivel macro, la literatura científica internacional, impulsada por referentes como Goleman, Mayer y Salovey, ha demostrado que el éxito de las organizaciones globales no depende exclusivamente del coeficiente intelectual de sus líderes, sino de su capacidad para gestionar emociones propias y ajenas. En el entorno latinoamericano y específicamente en México, los antecedentes revelan una transición desde modelos de mando autocráticos hacia liderazgos más resonantes; sin embargo, persiste una brecha significativa en la implementación de metodologías que permitan medir este impacto de forma estandarizada.

Ahora bien, de manera específica, el entorno de esta investigación se circunscribe a la empresa DAFI (Despacho de Asesoría Financiera Integral) en Culiacán, Sinaloa, un escenario donde la complejidad de los servicios financieros demanda una alta resiliencia y habilidades interpersonales agudas para la toma de decisiones estratégicas y la gestión de equipos de alto rendimiento, por lo que a nivel micro, la el estudio se enfoca en la dinámica interna de DAFI, donde se observa que, a pesar de contar con cuadros directivos técnicamente competentes, existen deficiencias en la cohesión interna y en la gestión de conflictos derivados de una baja madurez emocional.

La problemática en el contexto práctico del estudio se manifiesta a través de regularidades recurrentes: una comunicación vertical que genera barreras en el flujo de información, niveles de estrés laboral que afectan la productividad y una ausencia de indicadores que vinculen el bienestar emocional con el cumplimiento de objetivos corporativos. Estas regularidades constituyen la esencia de la situación problemática, evidenciando que los métodos tradicionales de evaluación del desempeño en la organización están ignorando la dimensión humana que sostiene la estructura operativa. Estamos ante un compromiso de investigación que busca no solo describir este fenómeno, sino proyectar una solución metodológica que eleve la competitividad de la empresa mediante el fortalecimiento del capital humano.

La situación problemática se revela en una contradicción fundamental: mientras que la visión de DAFI aspira a la excelencia en el servicio y al liderazgo de mercado (lo cual requiere líderes con alta sensibilidad y capacidad de adaptación), en la realidad práctica prevalece una gestión basada en resultados inmediatos que descuida el desarrollo de las competencias emocionales. Esta paradoja es el núcleo del planteamiento del problema: existe un vacío entre lo que la teoría administrativa moderna exige (líderes emocionalmente inteligentes) y lo que la realidad organizacional de DAFI ofrece actualmente (liderazgos técnicos con escasa formación en habilidades blandas). Este desfase no resulta comprensible a partir del conocimiento disponible en la empresa, ya que no se han integrado herramientas científicas para diagnosticar y corregir esta deficiencia.

Por lo tanto, el planteamiento de este problema marca el punto de atracción de la tesis, estableciendo que la falta de una metodología de evaluación específica impide que la organización alcance su máximo potencial de liderazgo y cohesión. En ese sentido, el planteamiento del problema se proyecta como el motor que da credibilidad y persuasión a todo el estudio doctoral, estableciendo un hilo conductor que unirá el diagnóstico inicial con las conclusiones finales. Al identificar que la ausencia de un modelo estandarizado para evaluar la inteligencia emocional es el principal obstáculo para el desarrollo del liderazgo en DAFI, la investigación asume el compromiso de transformar esta realidad mediante el rigor científico.

Este momento de la proyección investigativa es crucial, pues permite al lector sumergirse en la complejidad de las relaciones humanas dentro de la asesoría financiera y comprender por qué la intervención propuesta es necesaria. La relación entre la problemática detectada y las conclusiones previstas será de naturaleza dialéctica: se parte de una carencia metodológica observada para arribar a una propuesta de solución que valide la hipótesis de que, a mayor inteligencia emocional, mayor será la eficacia del liderazgo y la sostenibilidad organizacional en el contexto mexicano actual.

1.1. Planteamiento del problema

Las organizaciones se fundamentan en diferentes relaciones entre los miembros que conforman su capital humano, es así como el liderazgo efectivo se ha convertido en un factor de mucha importancia para el éxito y la competitividad, pero la eficacia del líder no depende solo de su habilidad técnica y de conocimiento, también requiere ser capaz de gestionar sus emociones y las de los que se encuentran bajo su cargo, es por esto que la Inteligencia Emocional se posiciona actualmente como una competencia clave.

Algunas referencias de importancia que sustentan lo antes señalado se encuentran en estudios como el de la Universidad Pontificia de Comillas (2020) en la cual se encontró el 58% de los directivos que tienen carreras exitosas registrando un manejo considerable de inteligencia emocional en distintos roles y también es preciso señalar los planteamientos presentados en el Foro Económico Mundial (2020) donde se destacan casos donde la habilidad esencial es la inteligencia emocional por lo que la califican como un área de particular importancia para el futuro.

A nivel nacional se encuentran algunas experiencias provenientes de algunas regiones y también el notable cambio hacia la Educación Socioemocional en los niveles educativos, enfocando los esfuerzos para el fomento de las competencias en dicha área desde tempranas edades, esto no es algo casual, por también en Six Seconds (2020) se señala el rol clave de la Inteligencia Emocional para los procesos de toma de decisiones, haciendo referencia a cómo el 70% de los líderes eficaces se sustentan en un manejo especial sobre sus emociones, aparte de esto, se han expuesto posturas como la de Gallup (2022) mostrando cómo en 70% los trabajadores se encuentran comprometidos con elementos

tales como la productividad, innovación y crecimiento profesional variando de forma directa con el estilo de liderazgo que se aplica en sus organizaciones.

También es necesario considerar los informes presentados en McKinsey & Company (2021) donde 75% de los trabajadores renunciaron por problemas que se presentaron con sus líderes inmediatos generando un impacto negativo en cuanto a retención de talento humano y estabilidad organizacional, por esto se estima que el liderazgo efectivo genera consecuencias tanto directas (fuga de empleados) y estabilidad de la organización en cuanto al rendimiento financiero.

La evolución de las teorías sobre la inteligencia emocional en función de su relación con el liderazgo también se presenta con hallazgos importantes, pero sobre todo ya se ha conformado una base con los estudios de Goleman (1998) que delimita la inteligencia emocional como un rasgo que diferencia a los líderes exitosos y las habilidades que en el ámbito emocional logran potenciar (autoconciencia, autorregulación y empatía), el problema se presenta cuando en las organizaciones carecen de las estrategias adecuadas para potenciarlas.

estudios han demostrado que muchas organizaciones carecen de estrategias claras para sus directivos (Bar-On, 2006).

Continuando con el análisis de la problemática del liderazgo en su deficiencia se encuentra que en un informe publicado por el Instituto Mexicano para la Competitividad (IMCO, 2023) se indica que en 60% se han visto afectadas las empresas en el país por problemas relacionados con la función de líder, sobre todo cuando se trata de productividad y competitividad, también en la consulta Korn Ferry (2022) se ha encontrado un registro de 55% de directivos admitiendo que no recibieron formación específica en el tema, precisando mejorar en sus habilidades ya que se encuentran limitados en su capacidad para la gestión de los equipos de una forma efectiva y reflejándose en el incremento de la rotación de personal y rendimiento empresarial. Esa falta de liderazgo efectivo impacta en doble sentido porque mientras esto no se solucione incide en la dinámica económica de las empresas, porque comparando los datos presentados por el Banco Mundial (2021) la presencia de líderes exitosos incrementará hasta en 30% sus ingresos, pero también tomando en cuenta que Salovey & Mayer mencionan como la conflictividad en los equipos afecta el rendimiento global

de la empresa, por lo que surge esa pregunta: ¿Cómo evaluar el impacto de inteligencia emocional en liderazgo de los directivos de la empresa DAFI en México?, lo que permitirá evaluar el impacto de la inteligencia emocional en el liderazgo de los directivos en las organizaciones. La presente investigación busca diseñar herramientas que permitan medir y mejorar las competencias emocionales de los líderes, contribuyendo así a una gestión más efectiva del capital humano y al fortalecimiento de la competitividad empresarial en México

Tomando en cuenta lo antes planteado, este estudio busca desarrollar una metodología para evaluar el impacto de la Inteligencia Emocional en el liderazgo de los directivos en las organizaciones, utilizando datos oficiales de instituciones gubernamentales y estudios recientes de instituciones internacionales. La implementación de esta metodología permitirá a las organizaciones identificar y fortalecer las competencias emocionales de sus líderes, mejorando así su desempeño y contribuyendo al éxito organizacional.

Entre las causas de la problemática se puede señalar los diferentes grados de desarrollo de la competencia de inteligencia emocional en el equipo directivo y gerencial, esto pudiendo ser por múltiples factores, como la cultura, experiencia previa de cada persona, generación a la que pertenece, personalidad, entre otras. También otra de las causas puede ser la dificultad en el manejo de personal bajo tu cargo para guiarlos al cumplimiento de sus metas y objetivos, falta de reconocimiento de parte del personal bajo su cargo, complicaciones para la conformación de equipos de trabajo de alto desempeño, además hace falta la concientización de que es y la importancia de un adecuado manejo de la inteligencia emocional, así como la capacitación para el desarrollo de la competencia de inteligencia emocional en el equipo directivo y gerencial.

1.2. Pregunta de investigación.

¿Cómo contribuir a mejorar la evaluación del impacto de la inteligencia emocional en liderazgo de los directivos de las organizaciones como la empresa DAFI en México?

1.3. Justificación

La inteligencia emocional se ha reconocido como un componente vital para el éxito en roles de liderazgo. Goleman (1998) destaca que la inteligencia emocional es esencial para la gestión de equipos y la creación de un ambiente de trabajo positivo y productivo, pero además asocia la capacidad de los líderes en el marco del manejo de sus emociones en la efectividad para la toma de decisiones, resolver conflictos y motivar a su equipo de trabajo (Goleman, 2000).

En el contexto organizacional, la inteligencia emocional no solo afecta el desempeño individual, sino también el clima organizacional y los resultados colectivos. Los líderes con alta inteligencia emocional tienen una mayor capacidad para influir positivamente en la moral de los empleados, fomentar la colaboración y mejorar la retención del personal. Por lo anterior, en los últimos años se ha vuelto una tendencia donde las organizaciones que promueven el desarrollo de competencias emocionales en sus líderes experimentan una mejora en la productividad y en la satisfacción laboral.

En el caso específico de la empresa DAFI en México, la concientización sobre la importancia de la inteligencia emocional en los directivos es fundamental para enfrentar los desafíos actuales del entorno empresarial. La globalización y la rápida evolución del mercado exigen líderes que no solo posean habilidades técnicas, sino también competencias emocionales para gestionar equipos diversos y dinámicos (Bar-On, 2006). La investigación sobre cómo contribuir a la concientización de la inteligencia emocional en el liderazgo directivo se pretende que proporcione directrices prácticas para el desarrollo de programas de formación y estrategias de gestión en la empresa DAFI. Lo anterior buscando que se logre promover un liderazgo más efectivo y adaptativo, acorde a las necesidades contemporáneas de la organización.

Justificación Teórica.

El estudio aportará un nuevo cuerpo de conocimientos que integra las teorías clásicas de la inteligencia emocional con los modelos de gestión administrativa vigentes en el contexto mexicano. A nivel nacional y local, la investigación contribuye a la disciplina de la Administración de Empresas al ofrecer una perspectiva sistematizada sobre cómo las dimensiones del autoconocimiento y la autorregulación emocional influyen en la eficacia directiva. El aporte teórico reside en la construcción de una base conceptual

sólida que permite entender el liderazgo no solo como una serie de funciones técnicas, sino como un proceso relacional donde la gestión de las emociones es el eje central para la toma de decisiones estratégicas, enriqueciendo así la literatura académica sobre capital humano en las organizaciones.

Aspecto Práctico.

La investigación posee un alto valor transformador para la realidad inmediata de la empresa DAFI. Al implementar una metodología de evaluación del impacto emocional, se busca optimizar los procesos de comunicación y resolución de conflictos, lo que se traduce directamente en una reducción de los costos asociados a la rotación de personal y a la baja productividad derivada de un clima laboral desfavorable. La innovación incremental que se propone al objeto de estudio permitirá a la organización identificar brechas de liderazgo de manera científica, facilitando intervenciones precisas que abaraten los costos operativos ocultos por la ineficiencia emocional. De este modo, la investigación no se queda en el plano descriptivo, sino que ofrece una herramienta de gestión para la mejora continua de la competitividad empresarial a corto plazo.

Aspecto social.

Los beneficios de este estudio se extienden a diversos sectores de la población de manera directa e indirecta. En primera instancia, beneficia directamente a la fuerza laboral de la empresa DAFI, al promover un entorno de trabajo más humano, empático y saludable, lo cual impacta positivamente en la salud mental y satisfacción de los colaboradores. Indirectamente, la sociedad se ve favorecida al contar con empresas más resilientes y éticas que, al fortalecer su capital humano, contribuyen a la estabilidad económica de la región. El beneficio social radica en la promoción de un liderazgo que valora la dignidad humana y el bienestar colectivo, estableciendo un precedente de responsabilidad social corporativa que puede ser emulado por otras organizaciones en Culiacán y en todo México.

Justificación Metodológica

La investigación se justifica plenamente al proponer una nueva metodología estandarizada para la evaluación del impacto de la inteligencia emocional. Este nuevo aporte metodológico constituye una herramienta innovadora que podrá ser utilizada y adaptada en futuras investigaciones similares dentro del sector financiero u otros ramos

empresariales. Al diseñar un esquema de evaluación que combina indicadores cualitativos y cuantitativos, se ofrece una ruta procedimental replicable que supera la ambigüedad con la que suelen medirse las habilidades blandas. Este rigor procedimental asegura que la metodología propuesta sirva como un marco de referencia confiable para académicos y consultores que busquen medir el impacto del comportamiento humano en los resultados corporativos.

Punto de vista personal y del área de estudio.

El desarrollo del estudio representa la consolidación de una trayectoria académica y profesional dedicada al análisis del comportamiento organizacional. Para el investigador, el valor de este estudio reside en la oportunidad de integrar la praxis administrativa con el rigor científico del nivel doctoral, permitiendo un crecimiento profundo en la capacidad de diagnóstico y solución de problemas complejos. La motivación principal radica en el compromiso de elevar los estándares del liderazgo directivo en México, asumiendo el reto de demostrar que la inteligencia emocional es, en última instancia, el diferencial estratégico que define a los líderes de alto impacto en el siglo XXI.

1.4. Objeto de Estudio

El objeto de estudio de la presente investigación se constituye en el proceso de desarrollo y evaluación de las competencias de inteligencia emocional en el ejercicio del liderazgo directivo, dentro del ámbito de la Gestión del Capital Humano y la Administración de Empresas. Este objeto se manifiesta como una dimensión crítica de la dirección organizacional, donde la interacción entre las facultades cognitivas y las habilidades afectivas de los mandos medios y superiores determina la eficacia de la gestión operativa y el clima sociolaboral.

De forma precisa, el objeto de investigación no se limita únicamente a la observación de conductas aisladas, sino que se define como el sistema de interrelaciones que ocurren cuando un líder aplica (o carece de) herramientas de autoconciencia, autorregulación, motivación y empatía en su práctica profesional cotidiana dentro de la empresa DAFI. Al situar este objeto en el área del conocimiento administrativo, se busca desentrañar cómo estas variables psicológicas se transforman en activos estratégicos que impactan en la toma de decisiones, la cohesión de los equipos de alto rendimiento y, en última

instancia, en la sostenibilidad institucional frente a los retos del sector de asesoría financiera en México.

En consecuencia, el objeto de investigación queda delimitado como la metodología de evaluación del impacto emocional en el liderazgo, entendida como el mecanismo científico capaz de diagnosticar y potenciar las capacidades directivas. Esta delimitación lógica permite que el problema de investigación donde se destaca la carencia de un modelo estandarizado de evaluación, encuentre su área de resolución en la sistematización de procesos que vinculan el ser del directivo con el hacer organizacional, garantizando una base científica para la transformación del talento humano.

1.5. Campo de Acción

El campo de acción de la presente investigación se sitúa específicamente en el sistema de diagnóstico y formación de competencias emocionales (autoconciencia, autorregulación y empatía) aplicadas a la toma de decisiones y la gestión de conflictos de los cuadros directivos en la empresa DAFI. Mientras que el objeto de estudio abarca el liderazgo emocional de manera general, el campo de acción se concentra con precisión en la carencia de instrumentos de medición y metodologías de intervención técnica que permitan transformar el comportamiento directivo en una herramienta de cohesión y alta productividad.

Esta delimitación es fundamental, ya que es en el ejercicio cotidiano de la toma de decisiones y en la interacción con los equipos de trabajo donde el problema de investigación —la ausencia de una metodología estandarizada— genera mayor impacto negativo. Al enfocar el campo de acción en estas áreas específicas, la investigación garantiza que la propuesta de solución no sea una abstracción teórica, sino una respuesta directa a las fallas observadas en la operatividad de DAFI, permitiendo que la intervención se centre en los indicadores de inteligencia emocional que afectan directamente el clima organizacional y la efectividad del liderazgo institucional.

En este sentido, el campo de acción actúa como el espacio de concreción donde se validará la metodología propuesta, centrándose en la transición del directivo hacia un líder resiliente y empático. Al delimitar el estudio a este ámbito específico, se asegura una mayor profundidad en el análisis y una efectividad superior en los resultados, permitiendo que los hallazgos en la empresa DAFI sirvan como un modelo de referencia

para la mejora del capital humano a través de la formación estructurada en habilidades blandas.

1.6. Objetivo general

Proponer una metodología estandarizada para evaluación del impacto de la inteligencia en el liderazgo de los directivos en las organizaciones como la empresa DAFI en México

1.7. Objetivos específicos.

- Identificar los conceptos y teorías fundamentales de la inteligencia emocional y su aplicación en el liderazgo organizacional.
- Analizar la situación actual del impacto de la inteligencia emocional en el liderazgo de los directivos de la empresa DAFI en México, mostrado durante el periodo del año 2023.
- Determinar los componentes e indicadores para una metodología estandarizada que permita la evaluación del impacto de la inteligencia emocional en liderazgo de los directivos en las organizaciones
- Elaborar estrategias de concientización y capacitación en inteligencia emocional como parte de la metodología estandarizada para la mejora del liderazgo de los directivos de la empresa DAFI en México

1.8. Hipótesis.

Hipótesis General.

La propuesta de una metodología estandarizada permitirá contribuir a mejorar la evaluación del impacto de la inteligencia emocional en el liderazgo de los directivos de las organizaciones como la empresa DAFI en México.

Hipótesis Teórica Referencial.

La inteligencia emocional influye directamente en la efectividad del liderazgo, dado que las competencias emocionales como la autoconciencia, la autorregulación y la empatía permiten a los directivos gestionar equipos de manera más eficiente, fortalecer la cultura organizacional y mejorar el rendimiento empresarial (Goleman, 1998; Bar-On, 2006).

Hipótesis Diagnóstica.

El liderazgo de los directivos de la empresa DAFI en México durante el año 2023 ha sido afectado por una falta de desarrollo en inteligencia emocional, lo que ha impactado negativamente en la motivación de los empleados, la cohesión de los equipos de trabajo y el logro de los objetivos estratégicos.

Hipótesis Propositiva.

El diseño y aplicación de una metodología estandarizada sobre inteligencia emocional para los directivos de la empresa DAFI en México mejorará su capacidad de liderazgo, promoviendo un ambiente laboral más productivo, con mayor compromiso organizacional y mejor desempeño empresarial.

1.9. Delimitación de la Investigación.

El alcance temático de esta investigación se delimita en cuanto a conocimientos teórico-prácticos sobre inteligencia emocional y liderazgo directivo, mientras que en el ámbito espacial se encuentra ubicada en México y se ha establecido un periodo de tiempo específico para el desarrollo de la investigación durante el periodo del año 2023 por lo que es importante tomar en cuenta que pueden presentarse situaciones que inciden en los resultados finales, por ejemplo, el retiro de alguno de los participantes.

Capítulo 2: Fundamentos teóricos referenciales.

En esta sección de la investigación se realiza una revisión sistemática de diversas fuentes teóricas para ampliar el conocimiento con respecto a las variables de estudio, en ese sentido, se expone brevemente una serie de estudios relacionados con el tema para conformar el estado del arte, así como el marco teórico, histórico y normativo.

2.1. Estado del arte.

Para el desarrollo de un trabajo de investigación, el estado del arte se constituye en el punto de partida para la elección de un problema que requiera solución, planteando aportes al campo del conocimiento. Si bien es cierto que, en algún momento, en algún lugar, se abordó cierto tema, en la actualidad los hechos han experimentado cambios cuantitativos y cualitativos que justificaría la uniformidad de criterio, describir el mundo señalético. No obstante, si ya existe modo de normalizar dicho tema, deberemos verificar que la opción elegida es la más actual. (Fonseca & Cornelio, 2022).

Asimismo, en el desarrollo de la actividad científica, las actitudes científicas son fundamentales y en un sentido amplio, como un conjunto sistemático de conocimientos obtenidos mediante la observación y el razonamiento, destinados a descubrir, explicar y comprender los fenómenos naturales para prever sus efectos practicando experimentos en los que varían de manera intencionada algunas condiciones y establece relaciones de dependencia entre las variables, además de plantearse los objetivos para enmarcarse en el contexto adecuado, todo esto se plantea a partir de la revisión exhaustiva de la literatura relacionada que en este caso es precisamente el estado del arte.

Es decir, se debe justificar la necesidad y el valor del tratamiento científico del problema propuesto. Si se logra cubrir adecuadamente este aspecto, se tendrán menos problemas para conseguir la financiación necesaria y, en última instancia, para publicar los resultados obtenidos; por lo que se puede considerar que, si superamos este punto crítico, se tiene ya un tiempo valioso acumulado en la carrera de la investigación, lo cual

facilitará avances futuros y contribuirá significativamente al desarrollo del campo de estudio elegido.

En relación a los estudios sobre el tema del liderazgo y la inteligencia emocional en las organizaciones, se destaca el aporte de Salguero & García (2024) quienes evaluaron cómo la inteligencia emocional influye en las prácticas de liderazgo dentro de las organizaciones y determinar su impacto en la eficacia organizacional. En cuanto a la metodología, emplearon un enfoque cualitativo para explorar las percepciones y experiencias de los líderes en diversas organizaciones, también se utilizaron estudios de caso múltiples aplicando entrevistas semiestructuradas a 30 líderes de distintos niveles de jerarquía. En sus resultados indican que los líderes que presentaban alto nivel de inteligencia emocional eran más efectivos para la gestión de sus equipos de trabajo, resolver conflictos y motivar a su personal, pero además se observan hallazgos importantes tales como una correlación significativa y positiva entre la inteligencia emocional del directivo y el clima de la organización que percibían los empleados. motivación del personal.

El estudio de Salguero y García (2024) se ha centrado en la exploración de cómo percibían el liderazgo del personal directivo desde una postura cualitativa (estudio de casos) en la búsqueda del desarrollo de una metodología que permitiera a su vez evaluar desde el ámbito cuantitativo para entonces manera un registro conciso sobre las variables objeto de investigación.

Asimismo, al utilizar herramientas para la medición del clima implica llevar a cabo una tarea muy compleja, si se tiene en cuenta que este último está conformado por variables psicológicas que operan de manera interdependiente. Para esto es necesario involucrar a los diferentes roles en el proceso de gestión y atender sus necesidades, desde la alta dirección que requiere datos actuales para la toma de decisiones, pasando por las unidades operativas que los necesitan para coordinar y hacer frente a problemas y, por ende, prevenir desplazamientos en la línea base del clima del centro, por último, también para llevar a cabo los cambios agradables deseados, como es el caso de la actividad en equipo; así como del responsable técnico del desarrollo, necesitamos que debemos llevar las aplicaciones en diferentes momentos e interpretaciones en el desarrollo.

Carrasco, González & Cayllahue (2023) también identificaron la correlación entre la inteligencia emocional y las competencias gerenciales del liderazgo directivo. La muestra corresponde a 120 directores y docentes de escuelas públicas y privadas que cursan una maestría en Educación en una importante universidad del Perú. Se realizó una investigación cuantitativa, con diseño no experimental, de nivel correlacional y de corte transversal. Se utilizó la técnica de la encuesta, aplicando la “Escala de Inteligencia Emocional (EIS)” y el “Cuestionario para la Valoración de las Competencias Gerenciales”. El análisis de la prueba de Spearman reveló que existe una correlación positiva media y débil. Los resultados de la investigación determinaron una correlación de 0,484. Se concluye, que existe una correlación positiva media, debido a que la inteligencia emocional no representaría el único factor que ejerce influencia en el desarrollo de las competencias gerenciales del liderazgo directivo.

El estudio realizado por Carrasco, González y Cayllahue (2023) logra visibilizar la interacción entre la inteligencia emocional y las competencias directivas es esencial debido al éxito de las empresas dirigidas por directivos con alta inteligencia emocional. Por lo tanto, una gestión emocional competente (conciencia y regulación de las emociones) genera estímulos emocionales que promueven las habilidades de los líderes e influye significativamente en las competencias directivas del líder directo: iniciativa (capacidad para generar ideas, desarrollar proyectos e implementarlos), habilidades sociales (capacidad para entusiasmar a las personas, facilitar las interacciones sociales y la resolución de conflictos, y cuidado en las relaciones), visión estratégica (capacidad para buscar entornos donde generar cambios estratégicos) y orientación al equipo (perspectiva innovadora como fuente de energía característica del liderazgo transversal, constituido por directores o líderes).

También es pertinente considerar los hallazgos de Cardona (2023) que publicó un artículo cuyo objetivo fue describir el impacto de la inteligencia emocional como habilidad gerencial en las organizaciones, fortaleciendo su cultura organizacional, la motivación de sus colaboradores, su productividad y su éxito general. La metodología planteada corresponde a una revisión sistemática minuciosa de los conceptos de habilidades gerenciales, inteligencia emocional y liderazgo desde sus orígenes y se plantean líneas de investigación relacionadas con este tema. Como resultado se tiene que

la evolución histórica de las habilidades gerenciales y de la inteligencia emocional ha sido influenciada por diversas teorías y enfoques importantes a lo largo del tiempo. Se concluye que estas dos áreas de estudio han experimentado cambios significativos a medida que se ha entendido mejor el papel de las emociones en el ámbito empresarial y se ha reconocido la importancia de las habilidades de liderazgo efectivo.

El estudio de Cardona (2023) lleva a la relación efectivamente positiva e impactante entre el nivel de inteligencia emocional del docente y el nivel de competencias gerenciales del área directiva de la educación urgida por el hecho que ello virtúe efectos tanto en los escenarios ínter e intrapersonales a modo de evitar el impacto de los substratos negativos en el ánimo del profesorado. Con ello les permitirá aplicar con libertad los aprendizajes y reutilizar o reemplazar las actitudes ante eventos vitales generadores de malestar y sufrimientos. Habrá oposición a partir directa de las resignaciones más destructivas de la autoestima, autovaloración y autoconcepto. En el caso del orientador: verá ratificados sus intencionales y persistentes esfuerzos por intermediar profesionalmente y formativa e inmediatamente la efectiva y eficiente relación educativa entre profesores y alumnos al presentar evidencias personalizadas de sus progresos, razonamientos de carácter emocional.

El estudio de Cardona (2023) proporciona una visión comprehensiva sobre el impacto de la inteligencia emocional como una habilidad gerencial clave en las organizaciones. A través de una revisión sistemática minuciosa de la literatura, Cardona exploró la evolución de los conceptos de habilidades gerenciales, inteligencia emocional y liderazgo, desde sus orígenes hasta el presente. Los resultados de este estudio destacan cómo la inteligencia emocional ha influenciado positivamente la cultura organizacional, la motivación de los colaboradores, la productividad y el éxito general de las organizaciones. Cardona resalta que la evolución histórica de estas habilidades ha sido moldeada por diversas teorías y enfoques importantes, lo que ha llevado a un mejor entendimiento del papel de las emociones en el ámbito empresarial.

El estudio concluye que tanto las habilidades gerenciales como la inteligencia emocional han experimentado cambios significativos a medida que se ha reconocido la importancia de las emociones en la gestión y el liderazgo efectivo. Esto ha llevado a un enfoque más integral en la formación y desarrollo de líderes, quienes ahora deben ser competentes no

solo en habilidades técnicas, sino también en habilidades emocionales. Además, Cardona sugiere que futuras investigaciones empíricas en el ámbito empresarial son necesarias para analizar las correlaciones señaladas y validar el impacto de la inteligencia emocional en la eficacia gerencial y organizacional. En resumen, el estudio de Cardona (2023) aporta un análisis detallado y actualizado sobre la importancia de la inteligencia emocional en el liderazgo y la gestión, subrayando cómo esta habilidad puede fortalecer diversos aspectos organizacionales y contribuir al éxito sostenible de las empresas.

Por otra parte, Juárez (2023) analizó del impacto que ejercen las habilidades de inteligencia emocional en el ejercicio de liderazgo que desempeña el director de telesecundaria y los efectos que esto produce sobre el resto del proceso educativo; se discute y teoriza una percepción más amplia sobre el impacto que produce la inteligencia emocional sobre el ejercicio de liderazgo que desempeña el director de telesecundaria, analizando elementos como: tipo de liderazgo, abordaje de conflictos, estilo de comunicación, mecanismos de motivación, fomento a las relaciones interpersonales, la empatía del líder, entre otros. Dentro de los hallazgos principales, se detectaron distintos estilos de liderazgo directivo ligados con la existencia o ausencia de habilidades de inteligencia emocional en el ejercicio de la función, así como también la influencia de este sobre el logro de los objetivo utilizando un instrumento para la recolección de los datos fue la entrevista, aplicada a un total de cinco docentes del nivel medio básico, del subsistema de telesecundaria, pertenecientes a distintas escuelas, contextos y situaciones.

El estudio del autor antes referido aporta una comprensión más profunda sobre cómo las habilidades de inteligencia emocional influyen en el liderazgo de los directores de telesecundarias y su impacto en el proceso educativo. Al analizar elementos como el tipo de liderazgo, el abordaje de conflictos, el estilo de comunicación, los mecanismos de motivación, el fomento de las relaciones interpersonales y la empatía del líder, también Juárez (2023) logró identificar distintos estilos de liderazgo vinculados con la presencia o ausencia de habilidades de inteligencia emocional. Este estudio complementa y enriquece investigaciones previas, proporcionando datos cualitativos valiosos que destacan la importancia de la inteligencia emocional en el ejercicio del liderazgo

educativo y su impacto en el logro de los objetivos escolares, así como en la calidad del proceso educativo en general.

Desde otra perspectiva, Espina et al. (2022) plantearon analizar las temáticas exploradas sobre la inteligencia emocional en el liderazgo partiendo de un análisis bibliométrico y bibliográfico de la producción científica en la base de datos de Scopus durante el período 1996-2021. Se ejecutó un análisis cuantitativo con enfoque bibliométrico a los 220 documentos seleccionados para este estudio con la ayuda de los softwares RStudio y VOSviewer. Los resultados arrojaron: a) el 2019 fue el año con más producción de documentos ($n = 21$), Estados Unidos es el país con más documentos ($n = 79$), India es el país de mayor intermediación en colaboración ($n = 18$) y la palabra clave de más coocurrencia fue la Inteligencia emocional ($n = 135$); b) se identificó 8 temáticas donde navegan las variables de este estudio y c) se derivaron 6 áreas para investigaciones futuras.

El estudio de Espina et al. proporciona un análisis exhaustivo de la literatura científica sobre la inteligencia emocional en el liderazgo, utilizando un enfoque bibliométrico y bibliográfico para examinar la producción académica en la base de datos de Scopus durante el período 1996-2021. Este análisis cuantitativo, ejecutado con los softwares RStudio y VOSviewer, permitió identificar tendencias clave y áreas de investigación predominantes. Entre los hallazgos más significativos, se destaca que el año con mayor producción de documentos fue 2019, con Estados Unidos como el país con mayor número de publicaciones y la palabra clave "Inteligencia emocional" siendo la de mayor coocurrencia. Además, India se identificó como el país con mayor intermediación en colaboración, subrayando su papel en la cooperación internacional en esta área de estudio.

El análisis también reveló la existencia de varias temáticas principales en las que se agrupan las variables intra e interpersonal en particular, además de que los líderes presentan una serie de aptitudes entre las que se encuentran la capacidad de identificar y entender sentimientos y emociones, así como la capacidad de inhibir las emociones perturbadoras y controlar el esfuerzo para captar las emociones contractivas de la otra persona. Es obvio que, ante la incertidumbre empresarial, la multitud de cambios, la diversidad laboral, el hecho de ser una empresa cada día más globalizada y que está

expuesta constantemente a nuevos mercados productivos, hace del trabajo en equipo la mejor opción para ofrecer el mejor resultado.

En un orden similar de ideas, Biedma (2021) analizó el impacto de este tipo de inteligencia sobre la selección de los empleados, la motivación, el rendimiento, el liderazgo y la toma de decisiones. La metodología empleada es la revisión sistemática de la literatura. Para ello, se han consultado 99 documentos en diversas bases de datos. Los resultados del trabajo constatan una relación positiva entre la inteligencia emocional y las variables analizadas. Asimismo, se propone un modelo que muestra el impacto de la mencionada inteligencia sobre las variables seleccionadas. Como futuras líneas de investigación, se insta a realizar más trabajos empíricos en el ámbito empresarial, que analicen, desde el punto de vista estadístico, las correlaciones señaladas por el modelo planteado.

En línea con los estudios sobre la inteligencia emocional y su impacto en el liderazgo organizacional, el trabajo de Biedma (2021), las personas en situación de liderazgo, ya sean jefes, empleados que ocupan un puesto importante en la organización o presidentes de comunidad, requieren de una cantidad de habilidades que si bien están influenciadas por variables como la inteligencia o cultura, entre otras, hay otra serie de habilidades que son más necesarias en unas circunstancias que en otras, pero son igual de valiosas. Me estoy refiriendo a la tan conocida Inteligencia Emocional. Recalcó la importancia que se le debe dotar a los líderes de la organización de estas capacidades que le permitan influir, dirigir y motivar a los equipos de trabajo de forma eficaz.

Para que los más elevados niveles de aprendizaje se produzcan hay en las organizaciones, cada vez más corrientes que fomentan la mejora continua de sus empleados y de la empresa en su conjunto. No es suficiente con que las estructuras, roles, cultura, indicaciones, prácticas y otros factores interesantes se alineen adecuadamente para que se produzcan esos niveles de aprendizaje. Los líderes, en todo momento, deben ser capaces de influir en el proceso educativo, interesándose de alguna forma lo que son las expectativas, valores característicos de sus tareas, personas y no deben obviar que cada persona tiene sus propias expectativas y valores que le mueven. La dirección ha de propiciar que los equipos traten al menos estos aspectos de forma continua. A más grado de importancia deberá tener. Esto nos lleva directamente a la

necesidad de saber mantener la motivación de los equipos. Y tal motivación hay que orientarla a tareas dentro de la organización. Esta es otra de las múltiples funciones del líder, saber captarlos.

Todo lo expuesto anteriormente nos lleva a deducir ciertos aspectos relevantes en el comportamiento de los líderes. En primer lugar, la mayor parte de los equipos preguntados posponen cualquier actividad relacionada directamente con su formación. Sin embargo, muestran gran interés en resolver los problemas cotidianos que se van presentando. Ello ha de llevarlos a aprender desde su propio trabajo y en función del tiempo, circunstancia y roles necesarios o deseados por cada uno.

Cruz (2020) lleva a cabo en Bolivia una revisión bibliográfica para exponer los mecanismos a través de los cuales se comportan los líderes transformacionales y cómo impactan en el compromiso organizacional, dividiendo su estudio en dos etapas, la primera expone la evolución de las teorías del liderazgo y se resalta la importancia de las teorías contemporáneas, particularmente la teoría del liderazgo transformacional, posteriormente se resalta la importancia del compromiso organizacional y la segunda etapa su relación con el liderazgo transformacional. Entre los resultados indica que es muy complejo establecer la superioridad de un estilo de liderazgo en con respecto al impacto en los resultados de la empresa porque influyen variables psicológicas y sociales muy importantes.

El estudio de Cruz (2020) en Bolivia proporciona una comprensión detallada de cómo los líderes transformacionales influyen en el compromiso organizacional a través de una revisión bibliográfica exhaustiva. Dividido en dos etapas, el estudio primero explora la evolución de las teorías del liderazgo, enfatizando la importancia de las teorías contemporáneas y, en particular, la teoría del liderazgo transformacional.

Posteriormente, se analiza la relevancia del compromiso organizacional y su relación con el liderazgo transformacional. Los resultados del estudio subrayan la complejidad de establecer la superioridad de un estilo de liderazgo específico en cuanto a su impacto en los resultados empresariales, debido a la influencia de variables psicológicas y sociales significativas. Este análisis aporta una visión amplia sobre lo que se expondría como "crisis del liderazgo empresarial" porque ponen de relieve que, aunque la capacidad técnica de los empresarios es mucho mayor hoy que antes, es muy escasa la atención que

se dedica a las actitudes psicológicas, como la inteligencia emocional y las competencias gerenciales del liderazgo directivo, más concretamente a una adecuada autoconfianza social y técnica y a la atención a las necesidades del grupo humano, para adaptarse al criterio basal sobre el que se cimienta cualquier modelo de organización empresarial: una organización necesita un liderazgo claro, humano, participativo y responsable, que haga que cada colaborador vea y sienta su puesto de trabajo como un lugar de satisfacción y bienestar en el desarrollo pleno de sus capacidades

También es importante el aporte de Silva, Pino & Guzmán (2018) que realizaron una revisión sobre el estado del arte de la incidencia que tiene la inteligencia emocional sobre el estilo de liderazgo de las personas. Por tal motivo, se realizó una selección de artículos académicos relevantes que tratan el tema propuesto y que permiten mostrar un panorama general de la relación entre ambas variables descritas. La importancia de las personas en los negocios es inmedible, y es que, aunque las empresas o negocios constantemente automaticen sus procesos, tecnifiquen sus operaciones y monitoreen actividades a través de sistemas inteligentes, siempre dependerá de las decisiones de profesionales que manejan y dirigen las actividades empresariales. En esta toma de decisiones efectiva está involucrada como factor clave la inteligencia emocional de la persona con rol de líder.

El interés creciente en la inteligencia emocional y su impacto en el liderazgo ha motivado el desarrollo de investigaciones que han dado lugar a modelos y estrategias para evaluar su impacto en las habilidades de liderazgo y en el rendimiento de los equipos de trabajo. Una de las principales carencias encontradas es que la mayor parte de las investigaciones publicadas se han realizado con muestras de estudiantes universitarios, obviando la opinión de los trabajadores de las organizaciones en el ejercicio del liderazgo. (Velasategui-Hernández & Mayorga-Lascano 2021)

Desde hace varios años, un amplio conjunto de estudios e informes ha puesto en manifiesto la gran relevancia de considerar las habilidades personales del líder y la influencia significativa que de estas se desprende en el ejercicio del liderazgo y en el rendimiento general de las empresas. Estos estudios han mostrado que, al desarrollar y potenciar las habilidades interpersonales y emocionales, los líderes pueden mejorar no

solo su efectividad, sino también el clima laboral y la motivación de su equipo. (Herrera et al., 2024).

2.2. Desarrollo de estudios sobre Inteligencia Emocional en el liderazgo empresarial en México.

Para el desarrollo de los estudios sobre inteligencia emocional y su relación con diversas variables en el ámbito organizacional en México, se ha constatado que en la mayor parte de los casos los autores utilizan pruebas que han sido adaptadas o traducidas al idioma español, y en muy pocos casos han realizado pruebas de validez externa de los instrumentos aplicados.

En ocasiones se realizan pruebas cuya validez y fiabilidad se cuestiona; esta es una gran deficiencia para la aplicación de los estudios al ámbito empresarial en particular, ya que los gerentes requieren instrumentos que muestren cualidades psicométricas sólidas.

Con relación a la inteligencia emocional, y a pesar de que el concepto de inteligencia emocional fue puesto en duda por algunos autores, continúan las investigaciones sobre sus efectos y beneficios para el desarrollo de competencias y habilidades en el desempeño ocupacional; por ello resulta de interés indagar sobre el avance y evolución de este constructo en México. (Sánchez Rodas).

En muchas de las investigaciones llevadas a cabo en el ámbito del liderazgo, se utilizan las pruebas que han sido cuidadosamente adaptadas al idioma español. Tal es el caso del Cuestionario Multifactorial de Liderazgo, cuya adaptación y validación se desarrolló en el año 1998. Esta versión fue proporcionada por la compañía del autor del método, lo que añade un nivel de respaldo profesional a su uso. Sin embargo, también se ha reportado que se ha utilizado la misma adaptación en numerosos estudios nacionales sin que existan evidencias significativas en relación con su validez externa y su aplicabilidad en contextos diferentes.

Hasta el momento, no se han encontrado investigaciones que hayan desarrollado y autoadministrado la validez de constructo, así como la validez convergente y/o divergente de este método de evaluación en México. Solo se tiene en reporte que uno de los autores fue el responsable directo de la traducción del instrumento original al español, lo cual limita la comprensión y el ajuste cultural que podría requerir su

implementación en el contexto mexicano.

Aplicación de modelos de liderazgo basado en Inteligencia Emocional en organizaciones mexicanas.

No se cuenta por el momento con estudios que muestren los beneficios que tiene sobre la organización el tener líderes con fuertes habilidades emocionales. Sin embargo, existen compañías que están tomando el liderazgo basado en Inteligencia Emocional como una de sus estrategias para fortalecer el desempeño y productividad de sus colaboradores. Actualmente, en el mercado se pueden encontrar modelos de liderazgo basado en tendencias muy específicas, los cuales a su vez brindan un considerable número de beneficios para las organizaciones. Lo que se plantea con base en este estudio es encontrar un modelo efectivo y eficiente a través de una metodología que valide la aplicación del mismo en beneficio tanto de las organizaciones como de los propios líderes. (Oropeza, 2022).

El modelo que se propone aporta mucha información en relación a las teorías y da un fundamento bastante amplio sobre las ventajas que tiene para las organizaciones su aplicación. Por ello, es importante que los ejecutivos y gerentes en México, especialmente en Aguascalientes, apliquen el liderazgo en su diario vivir profesional, ya que se ha estudiado en relación al ámbito de Inteligencia Emocional, cuyo impacto del liderazgo basado en dicho concepto es el núcleo de la organización.

Este papel es uno de los determinantes del éxito del líder y, por tanto, organizacional de la institución. La investigación que se realizará se fundamenta en la metodología del modelo de Inteligencia Emocional, la cual propone que las emociones tienen un papel importante en la definición de los comportamientos y del rendimiento laboral.

Principales hallazgos en investigaciones mexicanas sobre la relación entre Inteligencia Emocional y desempeño directivo.

Investigaciones efectuadas en México se han llevado a cabo tomando en cuenta la opinión de los subordinados, como actores indirectamente relacionados con el liderazgo. En ese sentido, al desarrollar el taller de Inteligencia Emocional, se destacó de gran importancia el manejo que debía tener de sus emociones el directivo al administrar

procesos de toma de decisiones, en el desempeño interno y externo de su papel liderando gente y para el desarrollo integral de su director.

Para estas autoras, el arte conduce al desarrollo de las cualidades subjetivas del ser humano y, lo usual es que "arte" se utilice para referirse a las actividades humanas que suponen creación, habilidad y originalidad. (Nerial et al., 2024).

Los puntos mencionados pueden ser explicados por la Inteligencia Emocional, misma que tiene un doble carácter: es una inteligencia porque requiere de una selección de la información, un análisis, la comprensión con un fin y una regulación de las emociones; además, estos procesos han de ser denominados y manipulados según una ciencia de cuatro niveles o facetas.

Cabe mencionar que el término tiene génesis en el latín y el griego, que se traducen como "técnica" o "habilidad"; de lo cual se deducen dos precisiones sobre la naturaleza del arte y la técnica humana para descubrir conexiones entre los dos términos, en algunos casos con estrecha relación con la Sensibilidad Emocional.

Partiendo de las investigaciones que se han llevado a cabo a nivel global, en México las investigaciones sobre liderazgo a partir de los años 70 han centrado su atención en el análisis de las influencias de factores como el poder, el tipo de organización, autoritarismo hacia abajo y deseabilidad del liderazgo, aplicadas al ámbito de las organizaciones del sector público nacional.

Aunque últimamente se ha desarrollado una nueva tendencia destinada a conocer en un primer plano las competencias directivas que se asocian con el desempeño. Desde la psicología aplicada al trabajo, estas son las llamadas Habilidades Blandas que permiten o facilitan la efectiva gestión de las personas o el proceso de implementación de los conceptos de desarrollo organizacional.

En México, fuera de un ejercicio de aplicación directa, no existen referencias al estudio de la relación existente entre ambas. Los estudios relacionados del campo de los Sistemas de Evaluación del Desempeño en comparación con las escasas evidencias con que se cuenta. (Frausto & Patiño, 2021).

Retos y oportunidades en la implementación de la Inteligencia Emocional en el liderazgo en México.

En la actualidad, el liderazgo en las organizaciones se ha convertido en un factor indispensable para obtener mejores resultados. Por ello, el propósito de este escrito es presentar una metodología para el desarrollo de las competencias del líder emocional, identificando oportunidades y retos que enfrenta en el siglo XXI a través de procesos de aprendizaje que le ayuden a comportarse de la mejor manera en aras del cumplimiento de sus funciones, expresando afectos positivos y proyectando los valores de la institución como ejemplo.

Los desarrollos más importantes han procurado establecer un nexo entre las emociones y el liderazgo. La conclusión de ese punto podría entonces ser que las emociones bien administradas representan una fuente invaluable de información que afecta positiva o negativamente la toma de decisiones, las relaciones y en algunas mediciones de desempeño. Finalmente, pretende ser un canto a los retos que hoy enfrentan los directivos en las organizaciones, personales si quieren ejercer un liderazgo eficaz que genere confianza, rentabilidad y bienestar para ellos, por un lado, y por el otro, para el conjunto de las personas que conforman sus organizaciones y para los provenientes de la existencia, que anhelan y esperan nuevos rumbos, comportamientos y estilos en sus líderes.

La evolución de las organizaciones hacia empresas turísticas les exige a los directivos la utilización y potenciación de estas capacidades para la creación de organizaciones más efectivas y sostenibles. Esto repercutirá, entre otros aspectos, en una mejora de la calidad del servicio, en una mayor flexibilidad y resiliencia de las organizaciones al cambio y, por lo tanto, en su capacidad para afrontar con mayores garantías de éxito los desafíos futuros. (Irizarry, 2024).

A nivel nacional, la Embajada de Canadá-AOMED presenta la experiencia de la empresa canadiense Morrison en México, donde evaluaron la inteligencia emocional con 174 empleados y evaluaron el desempeño de los empleados de acuerdo a la capacidad de mejorar resultados de financiamiento adicional. La organización ha experimentado un gran número de beneficios tanto para el empleado como para la organización.

De acuerdo a los resultados presentados, el 16% fue excelente, el 42% fue bueno, el 88% fue bueno y excelente en términos de desempeño laboral, y el 12% restante reveló margen de mejora. Este mismo estudio revela que el 87% presentó un alto grado de

inteligencia emocional, lo que sugiere que la habilidad para manejar emociones juega un papel positivo en el análisis de desempeño. El estudio generó información valiosa para identificar potencial de crecimiento. (Rojas & Moreno, 2021).

En ese orden de ideas, el comportamiento humano interactúa profundamente con el entorno social existente en todos los escenarios, ya sea en el hogar, el trabajo, la sociedad y/o en una comunidad en otro contexto. Los problemas humanos surgen en espacios compartidos, lo que ocurre es que se añaden planteamientos personales, anímicamente marcados por esas colisiones interpersonales y en ese particular, la inteligencia emocional es fundamental en el ámbito laboral, donde predominan las relaciones interpersonales y el trabajo en equipo. Desde el punto de vista de la empresa, esta capacidad puede resultar beneficiosa para el negocio, la productividad, la eficacia en la resolución de conflictos y la obtención de mejores resultados. Esto se debe a que, cuando los trabajadores son capaces de identificar sus emociones y evaluar con éxito las de los demás, perciben o interpretan de manera adecuada el estado de ánimo del grupo. A partir de ahí, es más sencillo implicar a los demás en cuestiones de grupo, como el diseño de una estrategia. A nivel personal, las personas con habilidades emocionales muestran mayor capacidad para resolver problemas, mayor flexibilidad ante un cambio y, por tanto, mayor posibilidad de adaptación a una nueva organización si algún día se produce un cambio en la empresa. Además, la necesidad de comunicarse o de crear vínculos emocionales puede derivar en una mayor identificación con el grupo, ya que las emociones juegan un papel importante en la forma que tenemos de comunicarnos e interactuar.

La relación existente entre la inteligencia emocional (IE) y la salud mental también se ha convertido en una línea de investigación emergente porque es clara la necesidad de abordar la inteligencia emocional en la prevención y tratamiento de problemas de salud mental y enfermedades psiquiátricas, donde su carencia se ha señalado como una piedra angular en el desarrollo y mantenimiento de tales trastornos.

Diversos estudios han demostrado como la moldura cognitiva y emocional que utilizamos para afrontar situaciones estresantes puede variar la forma que nos afecta dicho suceso. Se han encontrado evidencias que demuestran que emociones como la tristeza (o el miedo que esta produce) facilitan la memoria, y en situaciones cuya

resolución es necesaria, podemos recordar información relevante con un enfoque particular. Por el contrario, esta emoción puede obtener un persistente foco atencional circunstancial en aquellos aspectos emocionales, motivacionales o cognitivos del material que puede perturbar el rendimiento en otras habilidades mentales que son relevantes para la adaptación. Por otro lado, otras emociones pueden disminuir la capacidad para resolver problemas valiéndose de inferencias inadecuadas.

Es importante señalar que el tema de estudio es reciente y, por consiguiente, no se cuenta con un marco teórico amplio y de largo recorrido en el estudio de la inteligencia emocional y el estilo de liderazgo. En consecuencia, se revisaron algunos estudios que han investigado ciertas variables, entre ellas la inteligencia emocional, el estilo de liderazgo y otros similares. A continuación, se exponen algunos ejemplos de investigaciones que han abordado estas variables. De la misma manera, se comenta que actualmente están surgiendo investigaciones que han presentado nexos entre la inteligencia emocional y diversos estilos de liderazgo. (Rodríguez Reséndiz, 2022)

Uno de ellos corresponde, por ejemplo, a un trabajo en el que, mediante dos estudios, se comprobó que la inteligencia emocional se encuentra fuertemente relacionada con estilos de liderazgo en los que el líder se involucra en la supervisión activa y en la implicación de sus seguidores en las tareas llevadas a cabo.

Siguiendo esta línea, en una reciente publicación sobre la relación entre la vuelta al reto y los niveles de inteligencia emocional en los programas online, se observó que los estilos de supervisión docente empleados en un curso online comprobaron que los alumnos de un programa de formación consideraron tanto más ricos como más atractivos sus cursos online, cuanto mayor eran los niveles de inteligencia emocional percibidos en sus tutores.

En el estudio de la inteligencia emocional (IE) sobre el liderazgo en el ámbito de la empresa, podemos distinguir varios campos de lectura sobre la realidad que nos sirven para comprender de manera más contextualizada la correcta herramienta para la realización de diversas acciones empresariales.

Existen diversos posicionamientos frente a la aplicación de modelos basados en los constructos de la IE al ámbito de la gestión empresarial, que diferenciamos según su enfoque metodológico o conceptual.

No obstante, como con estos modelos lo que se pretende es un mejor conocimiento de las personas y una mejora de la capacidad de gestión, se podría anticipar que, en el caso de que no ofrezcan una relación causal, sino una manera de entender el funcionamiento de las organizaciones, podrían orientar al directivo más allá de la información que proporciona su propio juicio y contribuir a la mayor eficacia y eficiencia de sus decisiones. Si la relación fuese causal, como algunos defienden, además, su implantación en la organización podría permitir aumentar la eficacia del liderazgo de su directivo y, por lo tanto, contribuir a mejorar los resultados de la misma.

En este caso, tendríamos verdaderos modelos de liderazgo emocional que podrían aportar, a su vez, nuevos constructos emocionales con valor predictivo. (Parra & Soria, 2024).

El primer tipo de posición que se puede distinguir en base a la justificación de la relación entre IE y resultados (tanto de eficacia del liderazgo de un directivo como de la eficacia de un programa orientado principal y expresamente a desarrollarla) es de corte correlacional. Nuestro análisis de la literatura ofrece pocos y débiles resultados sobre la validez predictiva de los constructos actitudinales y de inteligencia a la hora de predecir resultados industriales (en nuestro caso, la eficacia del liderazgo del directivo).

Dado que las variables de actitud y conducta no siempre presentan una correlación alta ni suficiente, a veces es el propio comportamiento o resultado el que interactúa sobre la actitud. Por este motivo, en nuestro campo de estudio encontramos que la mayoría de los resultados reportados en la literatura se basan en estudios realizados en condiciones de laboratorio, por lo que su validez ecológica no está demostrada, o bien que frecuentemente presentan significado teórico, pero sin aportar distinciones empíricas en la varianza explicada.

2.3. Marco Teórico.

La sección del marco teórico es una de las partes fundamentales de un trabajo de investigación, ya que contiene la sistematización y articulación de los fundamentos teóricos que son punto de referencia de la investigación, generaliza los resultados obtenidos, previniendo la dispersión e inserta dichos resultados en una corriente de pensamiento teórico concreto, sea mediante la confirmación, modificación o

contradicción de las teorías ya existentes. Puede organizar el conocimiento sobre un problema en función de la temática tratada.

Es el punto de referencia relacionado con la justificación del problema. Presenta el estado actual de las investigaciones realizadas al respecto del problema. Brinda la posibilidad de comparar la nueva situación en la temática de la investigación.

(Salinas-Atausinchi et al., 2023).

El marco teórico o conceptual representa el cuerpo unitario de conceptos, proyecciones y demostraciones en que se basa la solución teórica del problema de investigación.

Determina y referencia conceptualmente qué se va a estudiar, es decir, permite al investigador identificar, describir y sistematizar los conceptos o variables del estudio, en coherencia entre sí y en función del estudio proveniente de una perspectiva teórica consolidada.

Se requiere de una sólida fundamentación teórica, que permita dar luces sobre aquello que se investigará, para obviar la mera acumulación de ideas de otros, sin relación entre ellas y carentes de sentido propio. Lo observado y verificado en la realidad, mediante el marco empírico, debe ser cotejado con las teorías fundamentales que dan sentido a la investigación.

La investigación empírica debe responder a un cuerpo teórico verificado en la realidad, que sistematice las relaciones de generalidad de los eventos, con el fin de contextualizar y responder a cada una de las generalidades en caso de necesitarlo. A partir de la generalización del fenómeno observado y contrastado, el marco empírico debe ser contrastado y verificado a la luz de una fundamentación teórica determinada.

Para la redacción de esta sección de la investigación, la elección de cada uno de los criterios de evaluación contemplados de la inteligencia emocional en el liderazgo se ha realizado en tres etapas: en la primera etapa realizamos una selección de los criterios de evaluación más importantes en relación con la inteligencia emocional, en la segunda etapa se seleccionaron estos mismos para el dominio específico de liderazgo, y la última etapa incluyó la selección de estos teniendo en cuenta determinadas variables sociodemográficas de los participantes, proporcionando en algunos casos para la validación de los constructos.

En relación al análisis empírico del modelo final propuesto de liderazgo basado en inteligencia emocional, surgen diferentes planteamientos metodológicos sobre la mejor forma de validar los datos aportados. (Reyes et al., 2022).

2.3.1. Emociones.

Para cada individuo, la expresión de su emoción tiene una significancia que va conformando su personalidad. Una emoción puede clasificarse, según su duración transitoria, sus características biológicas y neurofisiológicas y la forma en que afecta la conducta sobre todo en el entorno laboral que constituye un espacio propicio para el desarrollo de las emociones y sus interacciones con la razón.

En un contexto de continuo cambio y alta competencia donde se busca transformación y la eliminación de prejuicios lógicos, es vital que el directivo busque una relación eficiente con el grupo humano que tiene bajo su mando, las emociones deben ser observadas. Al enfocar al líder de una organización, hay que tener muy en cuenta el amplio potencial que como agente influyente tiene sobre los demás. Si el líder es una persona reconocida dentro de la empresa, las personas de su entorno serán más propensas a imitar su comportamiento ante distintas situaciones.

La Inteligencia Emocional (IE) en los directivos es un término que ha cobrado gran resonancia en la literatura destinada a la práctica de la gestión empresarial. Cuando los directivos incorporan actitudes y valores derivados de la inteligencia emocional, tienen una gran posibilidad de relacionarse de manera efectiva tanto con sus compañeros de trabajo como con sus jefes. Esto influye positivamente en el desarrollo personal, convirtiéndolo así en modelos permanentes que marcarán su trayectoria laboral y personal. (Huerta, 2023)

2.3.2. Teorías sobre las emociones.

A lo largo de la vasta y rica historia de la humanidad, diversos autores literarios, así como un amplio espectro de psicólogos y filósofos, han realizado profundos estudios y reflexiones en el intrigante tema de las emociones. Estos estudios abarcan su existencia, origen, significado, finalidad, expresión y control, con la noble intención de desarrollar

sistemas complejos que nos permitan conocernos mejor a nosotros mismos. Al mismo tiempo, buscan ofrecer herramientas y métodos que nos faciliten obtener ciertos grados de control sobre nuestras propias emociones y reacciones. (Borreguero et al., 2023).

Al empezar a estudiar la dimensión emocional, se encuentra con uno de los problemas del campo: la teoría, multitud de ellas con defensores e investigaciones a su favor y, por otro lado, la complejidad del asunto de las emociones que, por lo general, a uno mismo y a los demás las intensifica. Se considera que las dimensiones emocionales de las personas deben desarrollarse y formarse, por lo tanto, se debe fomentar su base para que florezcan, mientras que las emociones saludables influyen en el proceso de interrelación y mejoran el bienestar. (Sulay et al., 2023).

Además, al elevar el propio nivel general de bienestar a través de un cambio positivo en las emociones fomenta el rendimiento, productividad y aumenta la creatividad y reduce las resistencias en torno al cambio. Además, se produce un aumento en la calidad de las relaciones humanas. Cuando la administración y mejora de las emociones se introducen en un proyecto de desarrollo profesional, se habla de inteligencia emocional y esto es una de las condiciones para dicho cambio positivo.

2.3.3. La inteligencia emocional.

Uno de los conceptos sobre las emociones más ampliamente aceptados por la comunidad científica es la inteligencia emocional, la cual es considerada como la selección de las emociones y el conocimiento de cuándo y cómo cumplir con las normas emocionales de una situación o oyente particular (López, 2022). Esto es, basado en un conjunto de cuatro habilidades emocionales fundamentales: la capacidad de percibir emociones, la habilidad para comprender las emociones sociales de los demás, las habilidades relacionadas con las emociones, además de la competencia emocional que implica la gestión efectiva de las emociones y el estado emocional tanto personal como el de quienes nos rodean.

La inteligencia emocional es muy importante en todos los aspectos de la vida, ya que permite enfrentar cada situación con las mejores herramientas y el primer ámbito es la gestión del estrés, tanto físico como emocional y mental. Con una educación emocional

adecuada, el individuo es capaz de aprender a manejar diferentes situaciones que le generen estrés, y así restaurar nuestro estado de bienestar. Otro ámbito donde está presente la inteligencia emocional es en la gestión de conflictos y problemas porque al poseer una adecuada inteligencia emocional permite a las personas contar con diferentes recursos y estrategias para hacer frente a un problema, así como tener capacidad para resolverlos o para lograr que no nos afecten a nosotros ni a las personas que nos rodean. (García Munévar, 2021).

2.3.4. La Teoría de la Inteligencia Emocional.

La inteligencia emocional (IE) se define como la capacidad para percibir, comprender, utilizar y regular las emociones, implica la posibilidad de basar esta capacidad en cinco componentes fundamentales: la identificación de las emociones, la asimilación, la comprensión, la regulación y la intrusión emocional. Para ser inteligentes emocionalmente, es necesario conocer, entender y poder regular nuestras propias emociones para expresarlas adecuadamente. (Goleman, 2022).

La teoría de Goleman explica que la inteligencia emocional es un conjunto de capacidades y habilidades de la persona para tomar decisiones con base en pensamientos no racionales. Coinciden en que la racionalidad y emoción deben complementarse para la toma de decisiones más eficaz de los individuos. De este modo, se entiende el liderazgo como fundamentalmente social, basado en la capacidad de gestionarse y motivarse a uno mismo para luego gestionar las emociones hacia los demás.

Según (Goleman, 2022), en su libro “Inteligencia Emocional” expone cinco habilidades clave que necesita un líder, primero la autoconciencia que permite conocer las propias emociones, reconocer un sentimiento tal como ocurre y su intensidad, y darle una expresión adecuada a la emoción; segundo la autorregulación, con la cual se puede controlar o redirigir las emociones e impulsos disruptivos y ser resiliente al estrés; tercero la motivación que inspira e influye en las personas de manera positiva estableciendo objetivos que puedan alcanzarse, cuarto, la empatía que permite ser capaz de comprender los sentimientos de otras personas prestándoles atención y luego respondiendo apropiadamente y quinto, las habilidades sociales para la construcción de

relaciones, simpatía y cooperación. También Goleman (2022) menciona tres cosas que pueden ayudar al líder para que sea exitoso: conocimiento de uno mismo, la profecía autocumplida y la autopercepción.

2.3.5. Evolución del estudio de la Inteligencia Emocional en el liderazgo organizacional.

A principios del siglo XX, la existencia de la inteligencia emocional era completamente desconocida y, por este motivo, apenas se había estudiado o investigado en profundidad. Sin embargo, en el año 1917, algunos investigadores comenzaron a referenciar y señalar la importancia de los componentes no cognitivos de la inteligencia.

En este contexto, se hizo énfasis en encontrar una definición de la “inteligencia social”, destacando las habilidades necesarias para comprender y motivar a los demás, coincidiendo con la noción de que dentro de la inteligencia social se incluía, además, la capacidad para reflexionar, junto con la intuición, el idealismo, la conexión con la naturaleza, el éxito personal y una serie de determinadas cualidades que influyen en el comportamiento. También se analizaron las capacidades prácticas, el carisma natural de una persona y la importancia de configurarse como un ejemplo para los demás.

A pesar del olvido y la falta de atención que sufrió este concepto en décadas posteriores, en el año 1985, se decidió retomar la idea de la inteligencia emocional, y a raíz de los trabajos realizados en esta área, su uso y divulgación incrementaron de manera significativa. Más tarde, para lograr su resurgimiento definitivo en el ámbito académico y social, fue un autor en particular quien, a través de la publicación de su libro titulado “Inteligencia Emocional”, cambió por completo la orientación y percepción sobre el planteamiento de lo que era la inteligencia en sí misma. (Loizaga-Velder, 2023)

2.3.6. Principales enfoques teóricos y modelos de inteligencia emocional en la gestión empresarial.

La inteligencia emocional se puede entender como la destreza para reconocer, comprender y, en base a esa comprensión, controlar las propias emociones, las cuales desempeñan un papel muy importante en el cociente intelectual, en el éxito en la vida y

especialmente en los directivos, a quienes se les predica la necesidad de crear organizaciones emocionalmente inteligentes.

Sin embargo, la inteligencia emocional ha recibido numerosas críticas por su heterogeneidad, la ausencia de evidencias empíricas consistentes y por ser fuente de numerosos dilemas éticos, por lo que han surgido enfoques teóricos que han tratado el tema de la gestión de las emociones en la literatura especializada y posteriormente se formularon las teorías elementales que definen los pilares en los que se basa la elaboración de los tests e instrumentos de medida de la inteligencia emocional. Finalmente, se han propuesto distintos modelos aplicados que han tratado de incluir la inteligencia emocional en la gestión de las organizaciones. Dichos representan a distintos grupos atendiendo a la naturaleza del mismo, mientras algunos de estos son desarrollo de modelos teóricos que se han aplicado a la organización, otros parten de modelos teóricos y otros han tratado de sumar directamente variables de forma empírica. (Zerón, 2023).

2.3.7. Metodologías utilizadas en investigaciones internacionales para evaluar el impacto de la Inteligencia Emocional en el liderazgo.

Cuando se aborda la investigación en el fascinante campo de la inteligencia emocional y el liderazgo, y especialmente a los diversos estudios y metodologías que se han utilizado en el ámbito internacional, se puede observar cómo, en ocasiones, estas dos áreas de pueden hermanarse de manera efectiva con los estudios de clima que se desarrollan dentro de las organizaciones.

Es evidente que uno de los objetivos fundamentales de los líderes en cualquier contexto organizacional es impulsar y favorecer el clima laboral para conseguir mejores resultados, los cuales se traducen, indudablemente, en una mayor eficiencia y productividad. Los trabajos realizados acerca de la estrecha relación entre la inteligencia emocional y el liderazgo permiten concluir, de manera contundente, que las competencias emocionales influyen de forma muy significativa en la eficacia del liderazgo, promoviendo un ambiente de trabajo más positivo y colaborativo que, a su vez, potencia el rendimiento colectivo e individual de los miembros del equipo.

El papel nuclear del liderazgo en el desarrollo y funcionamiento de las organizaciones ha generado una creciente preocupación sobre la utilización de directivos efectivos, lo que ha favorecido el desarrollo de las líneas de investigación tendentes a la comprensión del fenómeno del liderazgo. En este sentido, los avances realizados en el campo del *assessment center* han permitido realizar numerosos estudios acerca de la idoneidad de emplear esta metodología para la identificación y desarrollo de líderes efectivos. Asimismo, en investigación básica continúa suscitando un vivo interés cuestiones relacionadas con la definición y medida del liderazgo efectivo. De las conclusiones llevadas a cabo, se extrae un argumento sobre la existencia de evidencias científicas importantes sobre la relación entre la inteligencia emocional y los aspectos efectivos del liderazgo, es decir, en estrategias de influencia, comportamiento y aprendizaje o liderazgo transformacional, así como en factores tales como el desempeño o el clima laboral. (Huallpacusi & Macavilca, 2025).

El ser humano tiene competencias no solo con aspectos estrictamente cognitivos, sino también con habilidades para regular las emociones y relacionarse con los demás, pero a pesar de esto, México es un país que enfrenta varios problemas en cuanto a la educación en valores y en la inteligencia emocional.

Es en este último marco que se relaciona la inteligencia emocional (IE), y describe las competencias personales que le permiten reconocer sus propias emociones, entender y manejar sus emociones correctamente, y reconocer las emociones de otras personas, permitiéndole influir en ellas. En otras palabras, la IE son habilidades emocionales que permiten la convivencia pacífica, la creación de ambientes armónicos, la resolución de problemas cotidianos y la búsqueda de bienestar personal y colectivo, pero costando mayor trabajo en el corto plazo. (Alcívar & Guijarro, 2024).

Inteligencia Emocional: Conceptos y Modelos Teóricos.

La inteligencia emocional ha sido definida de múltiples formas. Desde el modelo de Salovey y Mayer fue definida como la "habilidad de percibir emociones, de asimilar emociones facilitando el pensamiento, de entender emociones y de regular de manera reflexiva las emociones, favoreciendo el crecimiento emocional e intelectual". Goleman la define como el "conjunto de habilidades para reconocer sentimientos propios y ajenos,

para motivarse y para manejar adecuadamente las relaciones". Uno de los modelos más completos es el propuesto por Barón, quien alude a cuatro dimensiones desde las cuales se admite el desarrollo de la inteligencia emocional: 1. gestión de las emociones; 2. autoconcepto; 3. comprensión social y comportamiento compelido por los sentimientos ajenos; 4. habilidades interpersonales. En este modelo la gestión de las emociones incluye habilidades para huir, atacar, aferrarse a situaciones o comportamiento. Igualmente, se requiere una alta calidad en su capital humano, que sea un activo valioso, así como una dirección efectiva y un liderazgo sano y motivador. En resumen, es esencial construir y mantener una cultura organizacional bien definida y desarrollada que responda de manera efectiva a los objetivos institucionales y a los cambios que imponen los actuales tiempos.

A lo largo de la historia, los seres humanos han sido dotados de una serie de facultades que les han permitido adaptarse a su entorno. Tradicionalmente, la inteligencia ha sido considerada como la única de estas facultades, pero las experiencias de la vida cotidiana demuestran que también son necesarios tres elementos emocionales importantes: la motivación, en tanto que es el motor de la acción; la percepción de las propias emociones, como base sobre la que definir objetivos; y el control de las mismas, como base para alcanzar de modo efectivo dichos objetivos.

La llamada inteligencia emocional es aquel tipo de inteligencia que está formada por las siguientes habilidades: percepción de las propias emociones y de las ajenas, a la vez que discriminar entre diferentes tipos de emociones y etiquetarlas adecuadamente; manejo de las emociones en las relaciones interpersonales y la toma de decisiones; comprensión de las propias emociones y de las ajenas; y control de las emociones inadecuadas y movilización de las positivas al servicio del aprendizaje. El reconocimiento de la influencia de estas habilidades emocionales en aspectos fundamentales de la vida está provocando que progresivamente los especialistas se muestren más interesados en el estudio de la inteligencia emocional. (Fernández-Berrocal, 2023).

Los directores de empresas y organizaciones en general constituyen el colectivo de trabajadores que goza de mayor prestigio, contando incluso con vocablos propios que se asocian significativamente. Estos expertos tienen opiniones e intuiciones muy valiosas sobre el impacto del liderazgo en distintos aspectos de la inteligencia emocional.

Determinar cómo estas actitudes influyen en el éxito o en la eficacia es un posible campo de estudio al que cada vez se están aproximando un número mucho mayor de investigadores que comparten el interés en contrastar la validez científica de un constructo problemático.

La primera llamada al concepto que hoy se ha denominado inteligencia emocional se remonta a Darwin, que en 1872 publicó el libro *La expresión de las emociones en el hombre y los animales*. Darwin estableció la existencia de un sistema de comunicación emocional universal, a través de la evolución, y propuso una teoría evolucionista de la emoción que incluye un modelo expresivo y otro fisiológico. Para Darwin, las emociones son el principal medio por el que nos comunicamos con los demás y cumplen una función adaptativa y socializadora. (Blanco et al., 2020).

Su enseñanza en las escuelas y las políticas educativas que se centran en el desarrollo emocional de la infancia han demostrado ser no solo exitosas, sino también vigentes en el tiempo presente, constituyendo un antecedente pionero de la integración emocional en la dimensión cognitiva de la inteligencia, más adelante se logra explicar detalladamente que, a través de minuciosos estudios científicos realizados a nivel mundial, se ha podido constatar con claridad que los resultados en la vida de cualquier persona no proceden, casi nunca, solamente del coeficiente intelectual. En realidad, la inteligencia emocional emerge como un factor determinante y crítico para comprender la vida real de las personas, ya sean trabajadores, directivos o ciudadanos de la sociedad en general. Esta inteligencia emocional se define como un conjunto de cinco competencias emocionales fundamentales: autoconciencia, autorregulación, motivación, empatía y habilidades sociales, que en conjunto permiten a los individuos entenderse a sí mismos, y relacionarse mejor con los demás. (Lliempe et al., 2025).

2.3.8. Definición de Inteligencia Emocional.

La inteligencia emocional se compone de cinco competencias relacionadas: dos relacionadas con el conocimiento y la regulación de las emociones personales y tres con la gestión de las emociones en el trato con otras personas. La inteligencia intrapersonal, o conocimiento de las propias emociones, implica la capacidad para reconocer y entender el estado de ánimo, las emociones y los deseos propios, también se define la

regulación intrapersonal porque proporciona la capacidad para dirigir de manera efectiva las emociones hacia metas adecuadas e individuales; está constituida por la autorregulación, la autenticidad y el fenómeno del *feedback* positivo. (Zamudio, 2024).

La inteligencia social es la capacidad para reconocer y entender los sentimientos del otro y regular las propias emociones dentro de una relación; interactuar con una o más personas de manera apropiada y efectiva. Implica ciertas competencias que son básicas para ello. La habilidad más obvia de la inteligencia social es la empatía, es decir, comprender el mundo emocional de otra persona.

Otras habilidades intrínsecas a esta inteligencia son la capacidad de influir, persuadir o comunicar. Un segundo aspecto esencial de la inteligencia social es la capacidad de manejar las relaciones. Este es el lado directivo del liderazgo, en línea con lo que algunos han denominado inteligencia fortaleza, y con competencias como el liderazgo, la gestión del cambio, el manejo de conflictos, congregar un entramado de relaciones difíciles para la consecución de una meta, la idea de "equipar".

2.3.9. Modelos de Inteligencia Emocional.

Martin y Boeck proponen un modelo de inteligencia. Este modelo se compone de cuatro capacidades teóricas clave: autoconocimiento, autocontrol, motivación, entendimiento y manejo de las emociones de los demás. De esta manera, la inteligencia humana está formada por un coeficiente intelectual, que está formado por la capacidad para conocerse a uno mismo y esto es igualmente crítico en la capacidad para entender y orientarse hacia otras personas.

La importancia de entender que este concepto de inteligencia incluye no solo las clásicas aptitudes intelectuales; es decir, entrenar la inteligencia cognitiva e intelectual, sino también las aptitudes específicas o inteligencias emocionales.

Este nuevo planteamiento individual aparece en un mundo de organizaciones formado por seres humanos dotados de racionalidad y emociones y, por tanto, prevenido de limitaciones y posibilidades. Esto nos lleva a citar el concepto de liderazgo, descrito como el proceso de dirigir las actividades laborales de los miembros de un grupo hacia la finalidad de las metas y objetivos del grupo. Por tanto, el líder de un grupo de trabajo

es una persona que guía, influye en las actividades de su grupo, orienta, apoya y controla las actividades del mismo.

Los puntos clave que debería desarrollar y/o mantener cada líder son dos: inteligencia y competencia emocional. Tal como respalda el estudio de la literatura en la empresa, es alentador responsabilizar a un líder para que desarrolle estas competencias emocionales. No es más preocupante que otros aspectos de la tarea para proporcionar un adecuado liderazgo y orientar a las organizaciones en un futuro próspero.

Modelo de Goleman (1998).

Nos propone un modelo de inteligencia emocional compuesto de cinco dimensiones: autoconciencia: comprender nuestras emociones, por qué estamos molestos, por qué estamos de mal humor, cuál es el origen de nuestra alegría, etc. Incluye también el ser conscientes de las propias capacidades.

Autocontrol: capacidad para anticipar y controlar e incluso redirigir nuestros impulsos emocionales y conductuales.

Automotivación: impulsar nuestras metas y fortaleza emocional cuando nos enfrentamos a contratiempos.

Empatía: capacidad para identificar, comprender y responder apropiadamente a los sentimientos de los demás.

Habilidad social: establecer y mantener buenas relaciones, sentirse cómodo vendiendo y persuadiendo, tener la suficiente habilidad política. Estas dos últimas competencias se consideran la inteligencia social.

Se plantea el interrogante acerca de si estaremos planteando un liderazgo eficaz y socialmente responsable, pero no se refiere explícitamente a un liderazgo ético. Como aspectos negativos, se critica que el intercambio entre autoconciencia y autocontrol; automotivación con empatía y habilidad social no es lo suficientemente categórico y que no queda muy claro el papel de la inteligencia general con respecto a la inteligencia emocional.

Aportan evidencias empíricas acerca de la eficacia de esta teoría de inteligencia emocional y prueban cómo es un programa de desarrollo: servicio al cliente basado en

este modelo, así como una prueba de la "realidad del rendimiento" de un programa piloto basado en las competencias en el área de "ventas sistematizadas".

2.3.10. Modelo de Bar-On (2006).

Bar-On fue uno de los primeros psicólogos que estudió la inteligencia emocional, con una orientación más psicométrica, y definió la inteligencia emocional como un conjunto de competencias, conocimientos, habilidades y actitudes que definen un rasgo personal del individuo, es decir, analiza la disposición emocional del mismo.

Es coautor del MSCEIT, que nace por su discusión sobre la medida de la inteligencia emocional, ya que con la propuesta de atraer de manera importante la atención, pero siempre habíamos sabido que nunca había definido cómo la había medido; su obra despertó un gran interés en diversidad de campos, de tal manera que encontramos multitud de encuestas, escalas y cuestionarios para evaluar la inteligencia emocional, no obstante, nunca aceptó o rechazó formalmente ninguno de ellos. (Arteaga-Cedeño et al.2024).

Sin embargo, el énfasis de Bar-On no ha sido tanto sobre la medida de la inteligencia emocional como un concepto unificado o general, sino sobre las habilidades y disposiciones emocionales de cada individuo como un conjunto relativamente heterogéneo. Considera la inteligencia emocional como un rasgo, aunque nunca haya trabajado con ello, sino con medidas que no pretenden proporcionar puntuaciones para la taxonomía de competencias emocionales, sino con medidas que se interesan por el equilibrio entre todas aquellas competencias en cada individuo.

Considera dos dominios principales de la inteligencia emocional: uno que tiene que ver con la capacidad cognitiva de desarrollo de habilidades relacionadas con el conocimiento y regulación de las emociones (tornándose negativa si no se utilizan esas habilidades desarrolladas, si se llevan a cabo comportamientos irreflexivos y lesivos entre las personas y hacia el entorno), y el segundo tiene que ver con la expresión y utilización de las habilidades y competencias emocionales (considerándose positiva si se utilizan).

2.3.11. Modelo de Salovey y Mayer (1990).

La propuesta original de Salovey y Mayer fue mostrar las definiciones de inteligencia, abogando por un modelo jerárquico en el que las habilidades específicas aparecen como si fuesen aplicaciones especializadas de unas más generales. Este modelo jerárquico integral de inteligencia descansa sobre tres pilares: el primero está constituido por una meta general (mantener la vida); el segundo, por una serie de factores primarios (percepción, memoria, razonamiento, aprendizaje y formación de conceptos); y el tercero, por una serie de habilidades secundarias (inteligencia verbal, matemática, de relaciones espaciales, de razonamiento, secuencial/factual y educativa/experimental). (Valenzuela-Ayala, 2024).

En concreto, los autores afirman que la inteligencia emocional consta de cuatro atributos: la capacidad para percibir las emociones y acceder al propio sentir, la capacidad para percibir y sentir el estado emocional de los demás, la capacidad para procesar la información emocional, y precisamente estas tres fases nos llevarían a la cuarta fase: la capacidad para regular las emociones, tanto propias como de los demás, y así afrontar la variedad de situaciones, consiguiendo los objetivos y expresando de una forma apropiada los sentimientos.

Precisamente en estas cuatro fases se encuentra la mayor y original aportación conceptual del modelo, ya que las tres primeras tendrían carácter más cognitivo que emocional, dado que la persona se valdría en todo caso de la información emocional. En cambio, la cuarta y última fase, la regulación auténtica, significa una vinculación de lo cognitivo y lo emocional, donde aparecería propiamente el pensamiento emocional.

2.3.12. Inteligencia Emocional en el contexto organizacional.

El análisis de la inteligencia emocional en el marco de las organizaciones es un tema que puede resultar complejo, así como novedoso en algunos contextos. No obstante, en los últimos años ha sido objeto de investigación, ya que la inteligencia emocional se perfila como un aspecto clave para transformar a un directivo en un buen líder al promover una serie de características para que puedan convertirse en líderes emocionalmente inteligentes; entre las principales se encuentran la autoconciencia, autoestima, autoconfianza y auto orientación; la empatía, atención al contexto, capacidad de crear

sinergias, de comunicar el entusiasmo y transmitir un sentido; la habilidad para actuar como agente del cambio y la motivación, para incentivar en los seguidores la ejecución y dedicación en vías de buscarse un significado.

De acuerdo con estas características, los líderes emocionalmente inteligentes pueden ser capaces de desarrollar un nuevo modelo de liderazgo, donde el comportamiento tradicional de “comandar y controlar” se deja a un lado y, en su lugar, se inicia una era de trabajo cooperativo y se consolida la confianza y el respeto hacia todos los miembros del grupo. (Pineda-Rodríguez & Fusté-Forné, 2024).

Considerando los aportes de los distintos autores analizados, se demuestra que existe evidencia de que el liderazgo ejecutivo cuando se ejerce de forma adecuada puede contribuir al bienestar de la organización y sus empleados mejorando así el rendimiento laboral. De igual manera, se argumenta que el liderazgo afecta al capital intelectual a través de la manipulación de las emociones en el lugar de trabajo; por lo que resulta crucial para el éxito organizacional, además, al margen de estas investigaciones, hay escritos que destacan la importancia y utilidad, en el mundo empresarial y organizacional, de una nueva clase de líderes que poseen y aplican la tan conocida inteligencia emocional.

2.3.13. Liderazgo: Definición e importancia.

El estudio sobre liderazgo es uno de los temas que más interés suscita y cautiva la atención de académicos y profesionales por igual. Es un tema que se ha investigado, desarrollado y discutido a lo largo de muchos años, y presumiblemente, continuará siéndolo en el futuro previsible. Asimismo, el concepto de *insidership* o liderazgo desde dentro del campo local de estudio abre las puertas a un flujo continuo y dinámico de estudios de liderazgo existente, lo cual resulta fundamental para entender la evolución de este fenómeno. (López et al., 2020).

Un panorama diferente presenta el liderazgo como un recurso del comportamiento humano para promover acciones entre integrantes de un grupo social en particular. En este sentido, se deja de lado lo individual, y se baja el foco a las interacciones que se producen en el grupo. Relacionado a esta visión es el concepto de “liderazgo” que define liderazgo como el esfuerzo por la influencia interpersonal que desea guiar a otros a que

participen activa u observantemente para construir los propios significados y significantes de lo que enfrenten. En ello, el comportamiento del líder y del entorno pueden generar un grupo que inciden en el modo como operan los integrantes de un grupo humano.

Para comprender el concepto es importante revisar la relación entre líder y liderado, espacio donde se nutren y construyen. Se refiere al concepto de “liderado” como miembro de un grupo que sigue la dirección entre los líderes. Esta relación se define entonces en un intercambio tanto de acuerdos individuales y es el paradigma básico de esta investigación y es el liderazgo que ha sido estudiado ampliamente desde el campo de la psicología social, del trabajo y de las organizaciones, además, el liderazgo es uno de los conceptos que han generado debates de gran relevancia desde los autores clásicos hasta los modernos por lo cual se han planteado una serie de definiciones como la de (Ruiz, 2024:15): “Una relación biunívoca entre el líder y su grupo de seguidores, puede variar en la organización, no siempre los gerentes tienen equipo de trabajo y subordinados es decir seguidores.”

Tomando en consideración lo referido, el liderazgo estaría indicado como el desarrollo de la interrelación entre el líder y sus seguidores. En el caso de la administración será entre el gerente/director/supervisor y los empleados subalternos dedicados a las tareas que requieren guía o control. También, según Lowe (2022:36) el liderazgo “es un fenómeno complejo que se puede aproximar mediante los rasgos psicológicos individuales, las formas de interacción con el grupo, la cultura y los valores organizaciones o los modelos de rol”, pero también expone dicho autor que uno de los conceptos que ha presentado el mayor respaldo en la comunidad científica es el del liderazgo como un “proceso”.

Estas conceptualizaciones presentan una cierta convergencia hacia la consideración del liderazgo como un proceso de influencia social, donde quien quiera que ejerza el liderazgo tiene influencia determinada en sus colaboradores, logrando en ellos orientar sus esfuerzos hacia el cumplimiento de los objetivos organizacionales. El comportamiento de estos seguidores se caracteriza no solo por el hecho de enfocarse hacia los objetivos sino también porque representa un esfuerzo extraordinario que consigue resultados extraordinarios y ambiciosos, a veces utópicos.

El liderazgo es uno de los fenómenos más complejos y multidimensionales, tal como se ha visualizado hasta este punto a lo largo de los años va adquiriendo mayor importancia que nunca en el mundo acelerado y cada vez más globalizado de hoy. Sin embargo, el liderazgo sigue generando debates cautivadores y confusos debido a la complejidad del tema. Los investigadores han propuesto muchas definiciones y teorías diferentes del liderazgo, por ejemplo, Stogdill citado por (Piedrahita, 2019) lo define “como proceso de influencia dirigido al logro de una meta” (p.18), centrándose en el liderazgo como un proceso dirigido a influir en un grupo específico de personas para alcanzar un objetivo establecido.

Tomando en cuenta todo lo antes citado, algunos autores indican que se encuentra una gran variedad de conceptos y puntos de vista sobre el estudio del liderazgo, por lo tanto, en esta sección se tratará de establecer algunas definiciones que se consideren más aproximadas. Por ejemplo, el liderazgo se puede definir como la capacidad de influir en otros para lograr un objetivo determinado; pero también como el arte de inspirar y dirigir a un grupo de personas hacia un fin común. Más allá de ser un cargo o posición jerárquica, el liderazgo se basa en habilidades y competencias que permiten la motivación y el desarrollo de los demás (Russel, 2019).

El liderazgo ofrece una serie de beneficios que optimizan y facilitan el desarrollo de una organización, permitiendo que se genere un ambiente organizacional muy favorable, logrando la efectividad y eficiencia de cada uno de los procesos que se realizan en la misma. La necesidad de contar con la correcta comunicación se hace vital en este mundo globalizado, donde tanto la pérdida de información, como el malentendido de la misma, conlleva en la mayoría de las ocasiones a no alcanzar los objetivos planteados por una organización. Para contar con información clara y precisa, es importante que el liderazgo de dicha organización logre organizar, buscar y relacionar canales interpersonales favorables, que faciliten el desarrollo de una comunicación abierta y fluida en la misma. Un área muy importante y que se debe considerar sería el enfoque hacia los recursos humanos; ya que ellos son principal fuente de ingresos y todos deberían contar con una actitud positiva y ser activos, para no “estancarse” en ese trabajo de forma injustificable; aunque en la mayoría de las veces es más fácil irse a otro lado o despreciar si no cumplen una actitud favorable, por lo general, el verdadero problema se origina de la

ineficiencia institucional en las estructuras y prácticas laborales o en la relación entre directivos y trabajadores, en definitiva, la ausencia de esos mecanismos que logran mantener un equilibrio o la estabilidad organizacional producen una ineficiencia de la misma.

2.3.14. Tipos y Estilos de liderazgo.

Existen diferentes enfoques y estilos de liderazgo, los cuales se adaptan a diferentes situaciones y contextos. Algunos de los tipos de liderazgo más conocidos según Ruiz (2024) se visualizan en la siguiente figura:

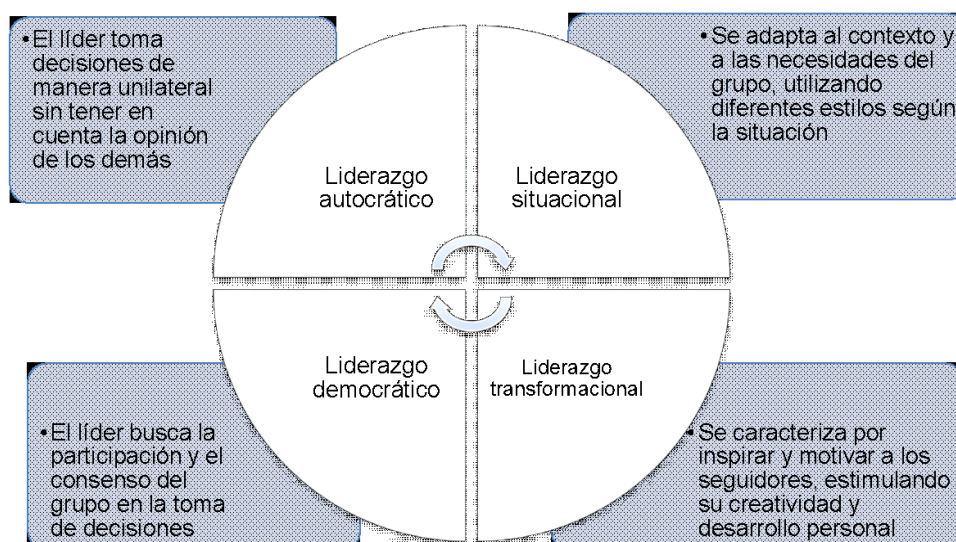


Figura 1. Tipos de Liderazgo, fuente (Ruiz, 2024).

Cada estilo descrito brevemente en la figura 1, se relaciona con las competencias de liderazgo y debe utilizarse adecuadamente en función del contexto: del clima interno de la organización y de las necesidades de los colaboradores. Conociendo cada estilo se intenta orientar al líder hacia la mejor elección, ya que en función del estilo elegido puede generarse un alto o bajo impacto en el clima empresarial y en los resultados económicos. Su estudio se basa en la investigación para conocer las capacidades líderes, abarcando un estudio indiscutido en el contexto empresarial actual.

El estilo afiliativo tal como se puede interpretar desde la figura 1, es uno de los seis estilos de liderazgo que propone una relación directa entre el tipo de liderazgo, el clima de trabajo resultante y los resultados que se logran. El estilo afiliativo pone énfasis en la armonía del grupo y la colaboración, y es característico de los líderes que procuran identidad y unidad a sus grupos o equipos de trabajo, generando en los colaboradores la sensación de pertenencia a un grupo. En el ámbito organizacional, el estilo afiliativo es valioso para fomentar los lazos interpersonales dentro del equipo y propiciar la colaboración de sus integrantes.

Continuando con el análisis de la figura 1, el Estilo de Liderazgo Coaching se caracteriza por fomentar el crecimiento de las habilidades de los empleados a través de la búsqueda de objetivos y la formación de autoconfianza del colaborador. Este estilo es fundamental para la función empresarial ya que empodera al colaborador a través de relaciones interpersonales con un semblante positivo, además de ser uno de los estilos más flexibles y adaptables a las necesidades de cada colaborador. Este estilo pone el foco sobre el trabajo a largo plazo con el colaborador para propiciar la vocación dentro del propio empresario y mantener su motivación constante.

Por otra parte, el estilo de liderazgo democrático consiste en utilizar la fuerza a través de la participación general, comenzando por propia voluntad al dar cierta autonomía y facilidad de participación dentro del ámbito laboral. Para ello se busca que cada miembro del grupo colabore con sus ideas, verse motivados de forma voluntaria para la mejora del trabajo o mejorar algún aspecto de cada uno de los miembros que los forma; de tal forma se vendará la libertad y espacio suficiente para que cada uno de los miembros se involucren por sí mismo generando en ellos el interés por el trabajo en sí; quedando la situación general expuesta para debatir y garantizar un pensamiento crítico y constructivo.

En cambio, el líder marcador de ritmo tiene un alto enfoque en los resultados y, a la vez, un alto nivel de exigencia. Este estilo se caracteriza porque el líder solicita a los miembros que hagan su trabajo con un ritmo constante, que es elevado. Si bien esto puede conducir a un desempeño más rápido y efectivo en ocasiones, el estilo marcador de ritmo también podría obstaculizar la creatividad, la satisfacción laboral y la comunicación de la baja de los empleados.

En cuanto al estilo comandante se destaca por su capacidad de imponer órdenes que aseguren el cumplimiento inmediato de las tareas, habilitando que los subordinados se enfoquen en temas de su experiencia. Sin embargo, esta directiva puede, por parte del líder, tornarse en un exceso de confianza que lleve a un comportamiento de agresión hacia un subordinado. No obstante, este estilo de liderazgo es un gran potencial para articular decisiones que transmitan confianza a sus liderados, ya que permite generar acciones y labores específicas ante una situación de crisis, fallo en el servicio o riesgo permanente de pérdida organizacional.

El estilo de liderazgo visionario tiene como principal propósito motivar a los miembros de la organización para que se involucren activamente en el cumplimiento de una misión o propósito a conjunto, ya que, en este caso, la tarea o actividad a realizar por los colaboradores no es el principal valor a alcanzar, consiste más bien en avanzar tácticamente hacia el objetivo, generando así un mayor compromiso y encuentro personal con la realización de la propia misión.

También es importante la distinción de (Gallardo, 2024:1861) quien describe “el estilo de liderazgo es la forma en que se llevan a cabo las funciones de liderazgo, la forma en que el gerente se comporta típicamente hacia los miembros del grupo”. El estilo de liderazgo se clasifica en términos generales en estilo autoritario/autocrático, estilo democrático y estilo laissez-faire (aquí, los miembros del grupo tienen libertad para hacer lo que crean que es mejor). También explica Gallardo (2024) que es difícil elegir el mejor tipo de liderazgo, ya que puede haber diferentes estilos aplicables a diferentes condiciones o qué estilo funciona mejor para un individuo. Un líder transformacional puede ser muy influyente en situaciones comerciales normales, pero puede necesitar una visión sólida y carisma en tiempos de dificultades. La aplicación de estilos mixtos en el momento y lugar adecuados también puede producir mejores resultados. Asimismo, Kurt Lewin (1947) citado en (Kleinman, 2022) describe tres estilos de liderazgo:

- El estilo autocrático es uno de los tres estilos de liderazgo y el que, según su análisis, era más efectivo para conseguir objetivos propuestos dentro de un grupo. Este estilo se caracteriza por centralizar la autoridad en un solo miembro del grupo. Como líder, solo toma él las decisiones y también es el único que aporta y proporciona información al resto de miembros del grupo. Se caracteriza además por consultar poco a

los miembros del equipo y por seguir con rigidez las normas establecidas para el desarrollo del trabajo. Se le denomina también “autoritario” por esta tendencia a tomar decisiones y pronunciar normas sin tener en cuenta a las personas que le rodean. Impone las normas y procedimientos del trabajo a los miembros del grupo.

- Estilo Democrático: Su origen radica en las teorías de gestión, es uno de los estilos de liderazgo que provienen de las teorías de Taylor, e influyen de forma notable en el desarrollo de la administración moderna. Se creó el enfoque participativo en contraposición al estilo autoritario, cuyo cometido consistía en organizar el trabajo a partir de nociones estrictamente básicas. Se denominó a este planteamiento como “dirigir a través de grupo”, haciendo alusión, de manera indirecta, a la función esencial de la dirección, a través de la actuación del líder, en la gestión y control de equipos, al verificar la correcta ejecución del conjunto de acciones que son realizadas como consecuencia de la implementación de las normas del sistema, que establecen las interacciones que han de mantener los miembros de la organización, así como el establecimiento de normas y procedimientos. Cuando el líder demócrata guía soportando el sistema técnico del grupo y sus expectativas conductuales, remarcando y reforzando el comportamiento acorde con la cultura presente; a la vista de las reacciones exteriores, el líder depende de las reacciones exteriores, sosteniendo conductas que coinciden con reacciones positivas que ha recibido el subsistema del grupo, al igual que filtra modelos conductuales observados en el bloque de trabajo alternativo presuntamente operante.

- Estilo Laissez-Faire: Este tipo de líder asume un rol pasivo, permitiendo que el grupo trabaje solo y se convierte en una aparición activa entre los miembros del grupo o equipo. Los miembros pueden desarrollar o colapsar el grupo de colaboración. En función del desarrollo e interdependencia del equipo, el trabajo puede realizarse bien o mal. Para que surja el Laissez-Faire, el líder primero tiene que haber desarrollado el grupo de trabajo llegando a una educación y un desarrollo agrupado o equipo con un alto nivel de autocontrol. Si no es así, el grupo no se alcanza alrededor del estilo laissez-faire si no está suficientemente desarrollado. El líder Laissez-Faire debe ser flexible, dar libertad sin limitación de objetivos o caminos que deben llevarse. Puede ser criticado porque al no haber establecido normas, objetivos puede permitir diferencias creativas o chocar con el estilo de trabajo de otros compañeros, este punto es el más crítico y puede

provocar que el grupo en vez de cohesionarse se desplome. El estilo laissez-faire permite a la dirección despreocuparse en exceso.

2.3.15. Modelos y teorías del liderazgo.

Las teorías del liderazgo buscan explicar la razón por la que algunos líderes fracasan mientras otros prosperan y al igual que todas las teorías, proponen reglas e ideas que actúan como una hoja de ruta y tratan de explicar por qué ciertas acciones dan como resultado resultados más efectivos. (García, 2023).

A lo largo de las décadas ha habido numerosas teorías de liderazgo, pero la mayoría, si no todas, pueden clasificarse en ocho categorías: teorías de contingencia, teorías de rasgos, teorías conductuales, teorías de relaciones, teorías de poder, teorías situacionales, teorías participativas y teorías transaccionales. Hay cuatro teorías principales dentro de este grupo que distinguen los estudios de (Galindo & Guerrero, 2020):

1. La teoría de la contingencia de Fiedler afirma que el éxito en una organización o grupo depende en gran medida de tres variables: la atmósfera del grupo, la estructura de las tareas y la posición de poder del líder.
2. El Modelo de Decisión Normativa, a diferencia de otras teorías dentro de este grupo, centra su atención en factores situacionales más que en comportamientos de liderazgo.
3. La teoría situacional de Hersey y Blanchard promueve la idea de que el papel de un líder es adaptarse a situaciones y circunstancias de acuerdo con la capacidad y voluntad de sus seguidores, con miras a lograr objetivos particulares. El modelo de liderazgo situacional de Hersey y Blanchard se basó en la premisa simple de que un líder debe hacer lo que sea necesario para que un seguidor se desempeñe. Argumentaron que no existe una única forma de liderar porque cada situación es diferente de las demás.
4. El modelo Camino-Meta es una teoría basada en la idea de que un líder debe cambiar el comportamiento para aumentar la motivación y el nivel de satisfacción de los seguidores para maximizar la productividad.

Mientras algunos se han posicionado en favor de un enfoque de los líderes como persona (rasgos, estilos de vida valoradas) prevaleciendo en algunos casos visiones estereotipadas o caricaturizadas considerándose, en virtud de las características exhibidas, que sólo unos pocos podían o debían ocupar posiciones de liderazgo, existen

también teorías que consideran que el liderazgo se encuentra en el contexto, ya que este resulta funcional para los líderes y el contexto, o incluso teorías que se centran en la estructura del contexto político-social donde el individuo ocupa una posición.

En la clase de liderazgo que se menciona en este trabajo, surge y se desarrolla en un ámbito organizacional (social, político, económico). En consecuencia, el modelo clasificador adoptado se basa fundamentalmente en las variables aludidas y específicas; en el estilo adaptado y utilizado por el líder y, sobre todo, en función de líderes y seguidores encapsulados.

Más que lo planteado a nivel teórico, a la hora de intervenir en complejas situaciones de crisis, los líderes suelen utilizar ampliamente los estilos de liderazgo que dominan. Pero este recurso puede no ser suficiente para lograr la flexibilidad deseada; se potencia entonces la necesidad de desarrollar habilidades específicas que permitan a los líderes adaptarse a un entorno inesperado y cambiante, y modificar así la estrategia inicialmente diseñada (Galindo & Guerrero, 2020). Una de las soluciones más utilizadas en este sentido es realizar una serie de pruebas exhaustivas sobre los dosieres para interactuar con personas de diversas áreas y disciplinas, antes de formularse la decisión, el líder debe ser capaz de ajustar su estilo de liderazgo según el grado de competencia y compromiso de los seguidores. (Sánchez, 2019).

Con respecto al modelo de liderazgo situacional también se ha planteado por autores como Hersey & Blanchard basándose en la idea de que no existe un estilo de liderazgo único que sea efectivo en todas las situaciones, sino que el líder debe adaptar su estilo en función del nivel de madurez y habilidad de los seguidores. Este modelo perfil a un líder efectivo que debe utilizar distintos enfoques desde la proporción de instrucciones claras hasta la delegación de responsabilidad y en consideración de las necesidades y/o capacidades de los que conforman su equipo.

En referencia a la teoría del liderazgo transaccional, los estudios de Sánchez (2019) indican que su centro o eje clave es el intercambio y la capacidad para negociar recompensas entre los seguidores y su correspondiente líder, este último es quien ha establecido las expectativas en forma clara proporcionando instrucciones o a través de recompensas cuando se cumplen las funciones asignadas, especialmente al lograr la meta(s) establecida(s), se refiere al mismo como un modelo orientado hacia el

mantenimiento del *status quo* donde se trabaja en el ámbito interno y se revisan los procedimientos que se están aplicando. (Sánchez, 2019).

En relación a la teoría del liderazgo carismático, se centra en la idea de un líder capaz de inspirar y motivar al resto del equipo debido a su personalidad magnética y un sentido de la visión con la fortaleza de convencer de manera efectiva para que participen en los procesos, por lo tanto, es muy importante el sentido de carisma, persuasión y confianza como aspectos claves para el ejercicio de la influencia del líder sobre sus seguidores. (Sánchez, 2019).

En general, el desarrollo de un adecuado liderazgo repercute sobre la interacción de las personas, el equipo y la motivación, potencia capacidades y habilidades de este y crea un claro ambiente atractivo en la toma de decisiones. Se pone en la balanza si esta dirección será directiva, flexible, acorde a las reglas o si cada equipo tendrá un líder establecido; es decir, la forma de conducir el equipo humano requeriría una adecuación muy específica a las necesidades. Se analiza como la descripción del puesto del director es "conducir, coordinar y controlar el funcionamiento de todos los instrumentos pedagógicos y contribuir en su creación con los propios profesores"; es decir, facilita la gestión de las relaciones humanas, es el agente mediador entre todos los elementos que participan directamente en la organización.

Por otra parte, es preciso además que el líder dentro del modelo de liderazgo carismático sea capaz de inspirar y motivar al resto del equipo, por lo tanto, se puede señalar que este tipo de liderazgo está fundamentado en la admiración y la constancia de sus seguidores porque su líder posee carisma y habilidad para comunicarles desde una visión poderosa. Sin embargo, esta teoría también advierte sobre el peligro de un liderazgo carismático mal dirigido, que puede llevar a comportamientos autoritarios o manipuladores. (Talavera, 2022).

También se ha estudiado el modelo de liderazgo participativo, basado en la idea de que los líderes deben fomentar la participación activa y la toma de decisiones conjunta con los miembros del equipo. Al involucrar a los demás en el proceso de toma de decisiones, se fortalece el compromiso, la motivación y la responsabilidad de todos los miembros del grupo. (Alles, 2018).

2.3.16. Origen de los líderes: ¿nacen o se hacen?

Cuando se analizan todos los conceptos anteriores, se plantea lógicamente una duda sobre lo que popularmente señalan como el “nacimiento de los líderes” e inclusive la forma en la que exponen que algunas personas son líderes “innatos”. Todo esto surge a partir de la creencia central de la teoría del “Gran Hombre” que trata de probar que los líderes nacen, no se hacen ni se capacitan.

En otras palabras, sólo unos pocos individuos, muy raros, poseen las características únicas para ser líderes eficaces y alcanzar la grandeza por diseño divino. A menudo se exponen ejemplos de figuras históricas populares como Julio César, Mahatma Gandhi, Abraham Lincoln y Napoleón Bonaparte. Se creía que estos individuos eran líderes natos con características innatas de liderazgo, lo que les permitía liderar a las personas mientras daban forma a las páginas de la historia. (Bredfeldt, 2021).

La teoría del “Gran Hombre” luego evolucionó hacia las teorías de los rasgos. Las teorías de los rasgos sostienen que los líderes pueden nacer o hacerse. En otras palabras, que los rasgos de los líderes exitosos pueden heredarse o adquirirse mediante capacitación y práctica. El objetivo era identificar la combinación correcta de características que hacen a un líder eficaz y la atención se centró en estudiar los rasgos mentales, sociales y físicos de los líderes. Sin embargo, no se produjo un conjunto consistente de rasgos y en 1950 parecía que había pocas ventajas en continuar con este enfoque y, por lo tanto, se abandonó. (Bredfeldt, 2021).

Siguiendo la línea de investigación en esta área se generaron diferentes patrones de comportamiento que se agruparon y etiquetaron como estilos. Este se convirtió en un enfoque predominante dentro de la formación gerencial; quizás el más conocido sea el Managerial Grid de Blake y Mouton. Hoy en día, esta teoría se ejemplifica en los numerosos programas de capacitación en liderazgo, que implican el desarrollo de habilidades y comportamientos de liderazgo, apoyando así la creencia de que el liderazgo se aprende en gran medida. (López, 2018).

Más adelante, Fred Fiedler desarrolló una de las primeras teorías de contingencia del liderazgo. Su teoría se centra en la importancia del contexto en el liderazgo eficaz y apoya la creencia de que no existe un conjunto óptimo de rasgos o comportamientos de liderazgo. Sin embargo, Fiedler afirma que debido a que el estilo de un líder es fijo, se le

debe poner en situaciones que mejor se adapten a su estilo. En otras palabras, la eficacia como líder está determinada por qué tan bien su estilo de liderazgo se adapta a un contexto particular. (Lamka, 2020).

Esto condujo a la nueva era del liderazgo, alejándose de las teorías tradicionales del liderazgo antes mencionadas, que definen el liderazgo como un proceso de influencia unidireccional, de arriba hacia abajo, que traza una línea clara entre líderes y seguidores. En cambio, la atención se centró en las complejas interacciones entre el líder, los seguidores, la situación y el sistema en su conjunto, con especial atención a las capacidades de liderazgo latentes de los seguidores. (Salcedo, 2018).

2.3.17. Elementos del Liderazgo.

Los elementos del liderazgo son los componentes esenciales que definen el estilo, la eficacia y el impacto de un líder y está constituido por algunos de los elementos más importantes señalados por García (2023) que los resume en la visión, comunicación, motivación, delegación, toma de decisiones, resolución de conflictos e innovación. En ese orden de ideas, la visión bajo la perspectiva de García (2023), la visión constituye, en términos generales, el rumbo que la organización ha decidido seguir para lograr su establecimiento y motivos de operación, planeando la ruta que le llevará a cumplir los objetivos trazados teniendo como principio fundamental el crecimiento y el mejoramiento continuo. La visión constituye, en términos generales, el rumbo que la organización ha decidido seguir para lograr su establecimiento y motivos de operación, planeando la ruta que le llevará a cumplir los objetivos trazados teniendo como principio fundamental el crecimiento y el mejoramiento continuo.

La comunicación entendida como un proceso de interacción entre los miembros de una organización, adquiere especial relevancia cuando se tiene en cuenta que, generalmente, el producto de la comunicación difiere del esperado, afectando de esta manera la motivación de los colaboradores ante la ejecución de su trabajo, la percepción de la credibilidad y confianza hacia su líder, y puede afectar el panel de control social de la organización al incumplirse las normas establecidas e incrementarse el caos, fomentando con esto la inercia del comportamiento y acercando la culminación de la organización, además, la motivación se basa en tres elementos esenciales: el incentivo, el estado de

estímulo y la acción; mientras que otro de los elementos claves es la innovación que implica la actitud de buscar constantemente nuevas formas de hacer las cosas, aprovechando las oportunidades y adaptándose a los cambios.

Por supuesto, otros autores han establecido los elementos que se supone caracterizan el liderazgo, al respecto, algunos de los más relevantes luego de realizar un amplio análisis con respecto a las aportaciones de diversas teorías y modelos definiendo diez elementos del liderazgo: autenticidad, comunicación efectiva, capacidad de entrenamiento, apoyo a una cultura de retroalimentación, compromiso con la alineación, apertura a ideas diferentes, transparencia, capacidad de cambiar el comportamiento basado en errores, humildad y vulnerabilidad.

2.4. Marco Histórico.

2.4.1. La evolución histórica de la Teoría del Liderazgo.

El liderazgo es considerado un fenómeno complejo y multidimensional; es por esto que se ha estudiado extensamente a lo largo de los años, cobrando una gran importancia en el mundo actual, acelerado y cada vez más globalizado. Sin embargo, el liderazgo sigue generando debates fascinantes y confusos debido a su complejidad.

Al respecto, Parra, Muñoz & López (2023) señalan que el liderazgo es una temática muy estudiada, sin embargo es una de las menos comprendidas en las Ciencias Sociales, por lo que los investigadores han propuesto diversas definiciones y teorías del liderazgo, en definición se delimita como un proceso donde se genera una influencia orientada hacia el logro de metas, además, Kouzes y Posner al referirse al liderazgo lo definen como un arte donde se moviliza a otros para que lograr aspiraciones compartidas, mientras Maxwell afirmó que es solo un tipo de influencia.

Todo lo antes expuesto ha llevado a señalar que no existe una definición ni un enfoque de liderazgo específico que pueda considerarse como universal, y se continúa trabajando para la identificación de lo que hace a un líder eficaz, reconocido este como clave para el éxito de las organizaciones y se ha observado un cambio hacia el reconocimiento del capital humano. A partir de esos cambios se han formulado una serie de teorías que pueden señalarse en función de cuatro eras principales descritas brevemente por Parra, Muñoz & López (2023) comenzando por la era de los rasgos en el siglo XIX, resaltando

cómo la investigación sobre el liderazgo se centró en las características innatas de un líder y en la identificación de los rasgos de personalidad y otras cualidades de los líderes eficaces.

La creencia fundamental de la teoría del Gran Hombre es que los líderes nacen, no se hacen ni se forman y a menudo se citaban ejemplos de figuras históricas populares como Julio César, Mahatma Gandhi, Abraham Lincoln y Napoleón Bonaparte porque se asumió que eran líderes natos con características propias del liderazgo (Parra, Muñoz & López, 2023).

La teoría del Gran Hombre evolucionó posteriormente hacia las teorías de los rasgos, argumentando que los líderes exitosos poseen características que pueden heredarse o adquirirse mediante la formación y la práctica. El objetivo era identificar la combinación adecuada de características que definen a un líder eficaz y se centró en el estudio de los rasgos mentales, sociales y físicos de los líderes. (Parra, Muñoz & López, 2023).

Luego se presenta la era conductual basada en la teoría del comportamiento (décadas de 1940 y 1950) evolucionando hacia la teoría de los rasgos afirmando que los líderes en gran medida se hacen y que se pueden aprender comportamientos específicos para asegurar un liderazgo efectivo. Pone énfasis en el comportamiento real del líder y no en sus rasgos o características, pero ignora en gran medida la situación y el entorno del líder (Parra, Muñoz & López, 2023).

Hoy en día, esta teoría se ejemplifica en los numerosos programas de formación en liderazgo, que implican el desarrollo de habilidades y comportamientos de liderazgo, lo que respalda la creencia de que el liderazgo se aprende en gran medida (Parra, Muñoz & López, 2023), derivando hacia la era situacional en la década de los 60's donde se desarrollaron las teorías contingentes y situacionales. Posteriormente se reconoce como el entorno desempeña un rol esencial en la dinámica líder-seguidor, asegurándose como una creencia durante la era situacional; dado que el mejor estilo depende de la situación, este enfoque se conoce como la teoría de contingencia del liderazgo y el desarrollo de las primeras teorías sobre la variabilidad del liderazgo efectivo, fundamentada en Fiedler y la necesidad de adaptar situaciones para que el líder (Sanz, 2022).

También un exponente reconocido como Fred Fiedler desarrolló una de las primeras teorías contingentes del liderazgo, centrándose en la importancia del contexto para un

liderazgo eficaz en respaldo a la creencia de que no existía un conjunto único de rasgos o comportamientos de liderazgo óptimos. Sin embargo, el autor afirmaba que cuando el estilo de un líder es fijo, debe ser puesto en situaciones para que se adapten a él. En otras palabras, la eficacia como líder se determina por la adecuación de su estilo de liderazgo a un contexto específico (Sanz, 2022).

Ahora bien, lo que se conoce actualmente como la Nueva era del liderazgo está conformado por las teorías transaccionales, transformacionales en los años 1990 y otras en los años 2000 y se caracteriza porque por primera vez, se reconoció que centrarse en un solo aspecto o dimensión del liderazgo no puede abordar toda la complejidad del fenómeno por lo que surgió la necesidad de teorías de liderazgo que respalden circunstancias de cambio acelerado, innovación tecnológica disruptiva y creciente globalización (Sanz, 2022).

Tal como se puede notar, la teoría del liderazgo es un fenómeno dinámico que evoluciona constantemente. Se ha estudiado extensamente a lo largo de los años y han surgido diversas teorías algunas ya consideradas como tradicionales. La era moderna implicó un cambio, surgiendo otras teorías como la del liderazgo compartido, colectivo y colaborativo, así como el liderazgo inclusivo y liderazgo complejo.

2.4.2. Desarrollo evolutivo de la Inteligencia Emocional.

La inteligencia emocional se define como una capacidad de las personas para la percepción, control y evaluación de las emociones. Se ha sugerido que existe un cociente emocional o medida de la inteligencia emocional, pero el término de inteligencia emocional se popularizó hasta alrededor de 1990 y su interés ha crecido enormemente en los últimos 30 años. Históricamente se encuentra fundamentada en las ideas de Edward Thorndike (1930) quien describió la “inteligencia social” como una capacidad para lograr una sinergia positiva con los demás, en ese mismo orden de ideas, surge también la propuesta de David Wechsler (1940) sobre los diversos componentes de la inteligencia que estarían desempeñando un rol importante en el éxito de las personas en la vida. Sin embargo, el término “inteligencia social” se menciona por primera vez en 1909 en las obras de John Dewey, filósofo de la educación. Definió la inteligencia social como la capacidad de observar y comprender situaciones. Posteriormente, Edward Thorndike

utilizó el término inteligencia social en 1920 en un artículo titulado Inteligencia y sus usos en la revista mensual Harper's. Para alguien que inicialmente detestó su primer curso de psicología, llegar a ser conocido como el padre de la psicología educativa moderna debió ser una experiencia fascinante.

En la década de 1940, el investigador David Wechsler reconoció el efecto de múltiples factores en el comportamiento inteligente y sugirió que los modelos de inteligencia estarían incompletos hasta que se comprendieran plenamente todos esos factores.

Definió la inteligencia como la capacidad global del individuo para actuar con propósito, pensar racionalmente y desenvolverse eficazmente en su entorno. Afirmó con vehemencia que los elementos no intelectivos (afectivos, personales y sociales) son esenciales para predecir la capacidad de una persona para tener éxito en la vida.

Si bien estos investigadores ya habían estado preparando el terreno para la concepción de este término, la primera mención del término "inteligencia emocional" se atribuye a Michael Beldoch, profesor clínico de Psicología en Psiquiatría de la Universidad de Cornell, quien lo acuñó para un artículo de investigación de 1964 titulado "Sensibilidad a la expresión del significado emocional en tres modos de comunicación".

Más adelante, surge la inteligencia emocional desde un constructo psicológico y en Salovey y Mayer (1990) la definen como habilidades que también tenían gran parte de analogía con la inteligencia en general, también se presenta otra definición de Salovey y Mayer (1990): "la capacidad de monitorear los sentimientos y emociones propios y ajenos, discriminar entre ellos y utilizar esta información para guiar el pensamiento y las acciones propias" (p. 189), entonces también se encontraban individuos con elevada Inteligencia emocional cuyas habilidades y destrezas en ese ámbito se relacionaban a su vez con la capacidad para la evaluación y regulación de las emociones en sí mismos y en los demás para lograr una gama de resultados adaptativos o estados emocionales (motivación, pensamiento creativo).

A pesar de tener una definición y una base conceptual claras, las primeras investigaciones sobre la Inteligencia Emocional se caracterizaron por el desarrollo de múltiples medidas con diversos grados de similitud. Una causa de esta proliferación fueron las oportunidades comerciales que dichas pruebas ofrecían a los desarrolladores y las dificultades a las que se enfrentaban los investigadores que buscaban obtener

medidas con derechos de autor. Otra causa de esta proliferación fue la dificultad a la que se enfrentaban los investigadores para desarrollar medidas con buenas propiedades psicométricas.

El difunto psicólogo estadounidense, David Wechsler, afirmó que la inteligencia es la "capacidad global de un individuo para pensar racionalmente, actuar con propósito y lidiar eficazmente con su entorno" (Wechsler, 1944), mientras que en 1990, los Dres. Peter Salovey y John D. Mayer exploraron y definieron por primera vez la Inteligencia Emocional como "la capacidad de monitorear los sentimientos y emociones propios y ajenos, discriminar entre ellos y usar esta información para guiar el pensamiento y las acciones de uno" (Salovey y Mayer, 1990).

Además, los académicos de mediados del siglo XX explicaron las emociones como fuerzas mentalmente desestabilizadoras (Young, 1943). Sin embargo, a lo largo de la historia existen rastros en los que se ha cuestionado teóricamente la intersección de la emoción y la cognición. En el año 350 a. C., el famoso filósofo griego Aristóteles escribió: "Algunos hombres... si primero han percibido y visto lo que viene y primero se han despertado a sí mismos y a su facultad de cálculo, no son derrotados por su emoción, ya sea placentera o dolorosa" (Aristóteles, trad. 2009, Libro VII, Capítulo 7, Sección 8), estas frustraciones llevaron al avance de teorías más inclusivas de la inteligencia, como la teoría de las inteligencias múltiples de Gardner (1983/1993) y la teoría triárquica de la inteligencia de Sternberg (1985).

Los investigadores también comenzaron a explorar la influencia de los estados de ánimo y las emociones en los procesos de pensamiento, incluido el juicio y la memoria (Bower, 1981). Fue a través de estas exploraciones teóricas y estudios empíricos que el concepto de Inteligencia Emocional comenzó a tomar forma. Hoy en día, el campo de la Inteligencia Emocional es extenso y abarca diversas perspectivas y herramientas de medición. Algunos atribuyen este crecimiento a la popularización del concepto por parte de Daniel Goleman en su libro de 1995, *Inteligencia Emocional: Por qué puede importar más que el CI*.

Muchos investigadores coincidieron en que el éxito de la teoría de la Inteligencia Emocional depende del método de medición utilizado. Actualmente, existen tres modelos: el modelo de capacidad (Mayer y Salovey, 1997; Salovey y Mayer, 1990), los

modelos mixtos (Bar-On, 2006; Boyatzis y Sala, 2004) y el modelo de Inteligencia Emocional rasgo (Petrides y Furnham, 2003).

Los modelos de capacidad abordan la Inteligencia Emocional como una inteligencia estándar que utiliza un conjunto específico de capacidades mentales que (1) están intercorrelacionadas, (2) se relacionan con otras inteligencias existentes y (3) se desarrollan con la edad y la experiencia (Mayer, Caruso y Salovey, 1999; Mayer, Salovey, Caruso y Sitarenios, 2003).

Por el contrario, tanto los modelos mixtos como los de rasgo definen y miden la Inteligencia Emocional como un conjunto de habilidades, destrezas y rasgos de personalidad percibidos, también se encuentra el Modelo de cuatro ramas de la Inteligencia Emocional de Mayer y Salovey fue descrito por Brackett et al. (2013) propone que se compone de cuatro habilidades fundamentales relacionadas con las emociones, estructuradas en lo que definieron como “ramas” y que se describen brevemente continuación:

- Rama 1: Percepción y Expresión de la Emoción, hace referencia a la capacidad de captar el estado emocional de otro individuo a partir tanto de su expresión facial y corporal como de su expresión verbal. Siendo capaces de decidir si éstas son congruentes con el significado del contenido verbal, y a su vez, interpretar el significado que podría conllevar en el mensaje que el otro desea transmitir.

- Rama 2: Uso de la emoción para Facilitar el Pensamiento, hace referencia al uso de la emoción para facilitar el pensamiento. Esto es especialmente relevante debido a que la primacía de la emoción se deriva de su importancia desde la biología: el ser humano se desarrolló desde sus antecesores, mediante la activación del sistema emocional o de respuestas afectivas adecuadas que permitieron individualizar el objeto en función de la necesidad; así por ejemplo el miedo al depredador, la respuesta emocional constituye el primer proceso para tomar una decisión, aunque sólo se base en un conocimiento implícito de las variables de la situación.

- Rama 3: Comprensión de la emoción. Su enfoque no es reconocer emociones, como en la rama anterior; tampoco es la regulación emocional como en la siguiente. En este caso, se trata de entender y descifrar los intrincados y complejos ámbitos de la emoción humana. En esta rama prima el conocimiento emocional, que es el saber cómo

los sentimientos varían y evolucionan a partir de interacciones emocionales y cómo cambian y afectan entre sí distintas emociones. Se integra en esta rama, la habilidad, por tanto, para comprender (conocer y controlar) la relación entre distintas emociones y los mensajes verbales y no verbales sobre los sentimientos. En esta complicada función se incluyen cuatro importantes aspectos del aprendizaje emocional: el reconocimiento de la causa, el saber cuál es la dirección de una emoción producida por una causa concreta y la forma de esta; la obtención de información que produce y acompaña diferentes emociones, según vengan dadas por distintas causas de desarrollo; y la importancia de las intenciones, pensamientos y consejos relacionados con los cambios de los sentimientos y con la propia interpretación de los cambios en sí.

- Rama 4: Gestión de las Emociones, propende por el desarrollo de habilidades que coadyuven a que las emociones favorezcan en forma adecuada la conducta frente a diferentes situaciones. Esta rama se refiere a las medidas que toma el sujeto para regular sus emociones, lo cual resulta de gran importancia para llevar una vida sana y en óptimas condiciones. Siempre es necesario que haya un suelo emocional adecuado que logre matizar los entornos familiar y escolar de tal suerte que exista -por ejemplo- una atmósfera liberada y cosechadora respecto de las emociones, así como la necesidad de los operadores o cuidadores afectivos de saber gestionar las emociones de los adolescentes a fin de que ellos tengan espacios suficientes para aprender a regularlas de manera autónoma.

En otro orden de ideas, también se estudiaron las medidas de rendimiento que requieren que los encuestados demuestran sus cuatro habilidades emocionales (Mayer y Salovey, 1997) resolviendo problemas relacionados con las emociones. Entre estas medidas, la Prueba de Inteligencia Emocional Mayer-Salovey-Caruso (MSCEIT) (Mayer, Salovey y Caruso, 2002) es la más utilizada.

En la medida que fue evolucionando también se formularon los modelos de capacidad, que ofrecen una definición amplia de la Inteligencia Emocional que combina las capacidades mentales con rasgos de personalidad como el optimismo, la motivación y la tolerancia al estrés (Cherniss, 2010). Los dos modelos mixtos más utilizados son el modelo de Boyatzis-Goleman (Boyatzis y Sala, 2004) y el modelo Bar-On de inteligencia emocional-social (Bar-On, 2006).

Históricamente, se ha considerado que las emociones no tienen cabida en el aula ni en el lugar de trabajo (Sutton y Wheatly, 2003). Sin embargo, la investigación empírica respalda la creencia de que la Inteligencia Emocional tiene el potencial de influir en la toma de decisiones, la salud, las relaciones y el rendimiento, tanto en el ámbito profesional como académico (Brackett et al., 2013; Brackett, Rivers y Salovey, 2011). También se ha destacado que las investigaciones realizadas en el lugar de trabajo respaldan los vínculos positivos entre la Inteligencia Emocional y la mejora del rendimiento laboral, el bienestar ocupacional y la eficacia del liderazgo.

Los líderes en el entorno laboral también se benefician de una alta Inteligencia Emocional. Los expertos en comportamiento organizacional están comenzando a considerar el liderazgo como un proceso de interacciones sociales donde los líderes motivan, influyen, guían y empoderan a sus seguidores para alcanzar las metas organizacionales (Bass y Riggio, 2006). Esto se conoce como liderazgo transformacional, donde los líderes crean una visión e inspiran a otros a trabajar en esa dirección (Bass, 1985).

2.5. Marco Legal y Normativo.

En el marco internacional, en las organizaciones de México se deben respetar la Libertad sindical y derecho a la negociación colectiva, en ese sentido, se ha ratificado uno de los principales Convenios de la OIT sobre derechos sindicales, el Convenio núm. 87, pero no el otro, el Convenio núm. 98, el cual fue ratificado por México en el año 1950.

La negociación colectiva está muy extendida. Sin embargo, el registro legal de los sindicatos en México se ve obstaculizado por las autoridades, en particular por las Juntas de Conciliación y Arbitraje (JCA), que tienen la autoridad exclusiva para regular las elecciones sindicales y gestionar todas las fases de la resolución de conflictos laborales. La ley mexicana otorga a los trabajadores el derecho a la huelga. Sin embargo, las Juntas de Conciliación y Arbitraje (JCA) tienen la facultad de declarar las huelgas "legalmente inexistentes", lo que expone a los huelguistas a ser despedidos y a la represión de los paros laborales por la fuerza.

Los trabajadores despedidos por actividades sindicales son presionados para firmar renunciaciones voluntarias, renunciando a su derecho a la reincorporación. Si optan por no

firmar y buscan reparación, se enfrentan a un procedimiento largo y costoso, con poca confianza en la neutralidad del gobierno. Además, corren el riesgo de perder la indemnización por despido que les otorga la ley mexicana.

Si bien la legislación mexicana no restringe la formación de más de un sindicato para los empleados del sector privado, la legislación que rige para los empleados públicos prevé monopolios sindicales que violan la libertad sindical. Otras restricciones a la libertad sindical en la función pública incluyen la prohibición de la reelección de dirigentes sindicales y limitaciones excesivas al derecho de huelga de los empleados públicos. La libertad sindical también se ve restringida por las normas que regulan los tipos de sindicatos que pueden formar los empleados públicos.

La férrea resistencia a los intentos de sindicalización por parte de los empleadores, en connivencia con las autoridades locales, sigue siendo un motivo de gran preocupación en las maquiladoras mexicanas. Si bien en teoría existen los mismos derechos sindicales en las maquiladoras que en el resto de México, la tasa de sindicalización es mucho menor, entre el 10 y el 20 %. Se han intentado pocas huelgas; la mayoría se han resuelto rápidamente, mientras que otras han resultado en el despido de los líderes de la huelga en casos en que los tribunales laborales las han declarado ilegales.

Los salarios en las maquiladoras son inferiores al promedio de la industria, especialmente en instalaciones de baja tecnología. De hecho, durante la década de 1980, los salarios en las maquiladoras cayeron aproximadamente un 50%, mientras que en los exportadores asiáticos, como la República de Corea, los salarios experimentaron un aumento constante. A mediados de la década de 1980, los salarios en las maquiladoras eran inferiores a los coreanos, y esta ventaja de costos de México continuó ampliándose posteriormente. La devaluación del peso entre 1994 y 1995 redujo aún más los costos laborales comparativos, en aproximadamente un 50% en dólares. México cuenta además con un amplio sector informal urbano, cuya magnitud no está clara, aunque algunas estimaciones lo sitúan hasta en el 40% de la fuerza laboral en algunas ciudades.

El Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN), que entró en vigor en 1994, establece un acuerdo paralelo sobre ciertos derechos laborales, denominado Acuerdo de Cooperación Laboral de América del Norte (ACLAN). Este acuerdo establece el compromiso de respetar la legislación laboral vigente en áreas

fundamentales de los derechos laborales y durante muchas décadas, la Ley Federal del Trabajo de México ha contemplado la participación de instituciones tripartitas para resolver problemas laborales y de seguridad social, como la responsabilidad por el salario mínimo, la capacitación y la vivienda de los trabajadores. Durante la década previa a 1995, el gobierno y las principales organizaciones sindicales, empresariales y rurales negociaron un sistema de pactos nacionales anuales que establecen restricciones salariales: el Pacto para la Estabilidad y el Crecimiento Económico (PECE). Desde entonces, la negociación colectiva se ha llevado a cabo sin intervención gubernamental a nivel nacional. Las reuniones tripartitas continúan celebrándose en el contexto de la "Alianza para el Crecimiento".

En cuanto a la discriminación e igualdad de remuneración, si bien México ha ratificado los dos principales convenios de la OIT sobre discriminación, existe amplia evidencia de discriminación contra las mujeres, incluso en el sector de las maquiladoras de México. En 1952, México ratificó el Convenio núm. 100 de la OIT (1951), sobre igualdad de remuneración y en 1961, el Convenio núm. 111 de la OIT (1958), sobre discriminación (empleo y ocupación).

También es preciso considerar que el derecho del trabajo implica una serie de principios y normas que regulan las relaciones entre trabajadores y empleadores, y de ambos con el Estado. La relación contractual tiene una finalidad económica. El trabajador con sus servicios genera los bienes económicos necesarios para su subsistencia y, a su vez, el empleador aprovecha su esfuerzo para conseguir, también, un fin económico. Por esa razón, el contrato de trabajo no es de naturaleza gratuita sino costosa; éste genera una compensación económica, la obligación del empleador de retribuir los servicios del trabajador.

En los Estados Unidos Mexicanos, todas las leyes y normas que regulan las relaciones entre trabajador y empleador se encuentran contenidas en dos documentos importantes: La Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos (Cámara de Diputados del Honorable Congreso de la Unión, 2019a) y la Ley Federal del trabajo (Cámara de Diputados del Honorable Congreso de la Unión, 2019b).

En cuanto a la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, es la norma fundamental que rige jurídicamente al país, dentro de sus apartados se encuentran

especificados los términos bajo los cuales se registrarán las relaciones laborales en nuestro país, siendo el título sexto el cual aborda el trabajo y la previsión social (Cámara de Diputados del Honorable Congreso de la Unión, 2019a).

Los derechos de los trabajadores propician el nacimiento del artículo 123 constitucional, apartado A, en general, las relaciones laborales de los trabajadores y patrones: Toda persona tiene derecho al trabajo digno y socialmente útil; al efecto, se promoverán la creación de empleos y la organización social de trabajo, conforme a la ley.

II. La duración de la jornada máxima será de ocho horas. III. La jornada máxima de trabajo nocturno será de 7 horas. Quedan prohibidas: las labores insalubres o peligrosas, el trabajo nocturno industrial y todo otro trabajo después de las diez de la noche, de los menores de dieciséis años. Por cada seis días de trabajo deberá disfrutar el operario de un día de descanso, cuando menos. V. Las mujeres durante el embarazo no realizarán trabajos que exijan un esfuerzo considerable y signifiquen un peligro para su salud en relación con la gestación; gozarán forzosamente de un descanso de seis semanas anteriores a la fecha fijada aproximadamente para el parto y seis semanas posteriores al mismo, debiendo percibir su salario íntegro y conservar su empleo y los derechos que hubieren adquirido por la relación de trabajo. En el período de lactancia tendrán dos descansos extraordinarios por día, de media hora cada uno para alimentar a sus hijos; [...]. (Cámara de Diputados del Honorable Congreso de la Unión, 2019a, págs. 132-133).

Además, en el artículo XIII se explica que “Las empresas, cualquiera que sea su actividad, estarán obligadas a proporcionar a sus trabajadores, capacitación o adiestramiento para el trabajo. La ley reglamentaria determinará los sistemas, métodos y procedimientos conforme a los cuales los patrones deberán cumplir con dicha obligación. [...]” (Cámara de Diputados del Honorable Congreso de la Unión, 2019a, pág. 134).

En cuanto a los accidentes y enfermedades en el trabajo: “Los empresarios serán responsables de los accidentes del trabajo y de las enfermedades profesionales de los trabajadores, sufridas con motivo o en ejercicio de la profesión o trabajo que ejecuten” y “El patrón estará obligado a observar, de acuerdo con la naturaleza de su negociación, los preceptos legales sobre higiene y seguridad en las instalaciones de su

establecimiento, y a adoptar las medidas adecuadas para prevenir accidentes en el uso de las máquinas, instrumentos y materiales de trabajo”. (Cámara de Diputados del Honorable Congreso de la Unión, 2019a, pág. 135).

También, la Ley Federal del Trabajo (LFT) constituye una norma reglamentaria de la Constitución y rige las relaciones de trabajo comprendidas en el Artículo 123, apartado “A”, de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos (Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión, 2019). Es decir, todas aquellas que contemplen a los obreros, jornaleros, empleados domésticos, artesanos, y de manera general, todo contrato de trabajo. Dicha ley se divide en títulos que contienen artículos que dictan cómo han de llevarse a cabo las relaciones laborales en México. La Ley Federal del Trabajo es un documento amplio que detalla las situaciones en las cuales se expresa una relación laboral y cómo han de llevarse a cabo. De manera general, la LFT define lo que es el trabajo:

Artículo 2o. Se entiende por trabajo digno o decente aquél en el que se respeta plenamente la dignidad humana del trabajador; no existe discriminación por origen étnico o nacional, género, edad, discapacidad, condición social, condiciones de salud, religión, condición migratoria, opiniones, preferencias sexuales o estado civil; se tiene acceso a la seguridad social y se percibe un salario remunerador; se recibe capacitación continua para el incremento de la productividad con beneficios compartidos, y se cuenta con condiciones óptimas de seguridad e higiene para prevenir riesgos de trabajo. [...]

Artículo 3o.- El trabajo es un derecho y un deber social. No es artículo de comercio, y exige respeto para las libertades y dignidad de quien lo presta, así como el reconocimiento a las diferencias entre hombres y mujeres para obtener su igualdad ante la ley. Debe efectuarse en condiciones que aseguren la vida digna y la salud para las y los trabajadores y sus familiares dependientes.

Artículo 5o.- “Las disposiciones de esta Ley son de orden público por lo que no producirá efecto legal, ni impedirá el goce y el ejercicio de los derechos, sea escrita o verbal, la estipulación que establezca”.

Artículo 10.- “Patrón es la persona física o moral que utiliza los servicios de uno o varios trabajadores. Si el trabajador, conforme a lo pactado o a la costumbre, utiliza los servicios de otros trabajadores, el patrón de aquél, lo será también de éstos”.

Artículo 11.- “Los directores, administradores, gerentes y demás personas que ejerzan funciones de dirección o administración en la empresa o establecimiento, serán considerados representantes del patrón y en tal concepto lo obligan en sus relaciones con los trabajadores”. [...] (Cámara de Diputados del Honorable Congreso de la Unión, 2019b, pág. 5).

En cuanto al talento humano como sujeto del derecho laboral, las relaciones laborales son sujeto del derecho puesto que se rigen bajo normas y principios que tienen por objetivo velar que el trabajador desarrolle en condiciones dignas y de forma libre y a cambio de una contraprestación. Lo que compete de manera directa al área encargada de las relaciones laborales de cada empresa, es decir, al área de Talento Humano, quienes se encargarán de organizar, planear, coordinar y gestionar todo lo referente al cumplimiento de los derechos y obligaciones laborales de trabajadores y patrones. El trabajador, derechos y obligaciones de acuerdo al artículo 8° de la LFT, el trabajador es:

Artículo 8o.- Trabajador es la persona física que presta a otra, física o moral, un trabajo personal subordinado. Para los efectos de esta disposición, se entiende por trabajo toda actividad humana, intelectual o material, independientemente del grado de preparación técnica requerido por cada profesión u oficio. [...] (Cámara de Diputados del Honorable Congreso de la Unión, 2019b, pág. 4).

Por lo que además de contar con las obligaciones que debe cumplir, también cuenta con derechos que deben ser respetados dentro de los cuales destaca lo siguiente: “*Derechos A un trabajo digno y decente caracterizado por el respeto a su dignidad humana, incluyendo su sexo, religión, orientación sexual, origen étnico o nacional, edad, género, discapacidad, condición social, a la capacitación y adiestramiento.*” (Cámara de Diputados del Honorable Congreso de la Unión, 2019b).

Además, la Ley Federal del Trabajo promueve en su artículo 2°:

La igualdad sustantiva es la que se logra eliminando la discriminación contra las mujeres que menoscaba o anula el reconocimiento, goce o ejercicio de sus derechos humanos y las libertades fundamentales en el ámbito laboral. Supone el acceso a las

mismas oportunidades, considerando las diferencias biológicas, sociales y culturales de mujeres y hombres. [...] (Cámara de Diputados del Honorable Congreso de la Unión, 2019b, pág. 2).

También se establece en la Ley que se debe obedecer los reglamentos y normas referentes a seguridad, salud y medio ambiente de trabajo, así como las indicadas por los patrones para su seguridad y protección personal; desempeñar sus funciones bajo la dirección del patrón o su representante; realizar sus funciones con la intensidad, cuidado y esmeros adecuados y en la forma, tiempo y lugar convenidos. (Cámara de Diputados del Honorable Congreso de la Unión, 2019b).

También es importante considerar que la NOM-035 es una norma mexicana que se implementó en 2019 con el objetivo de identificar, prevenir y controlar los factores de riesgo psicosocial en el entorno laboral, promoviendo un ambiente organizacional saludable. La NOM035, que busca identificar, analizar y prevenir factores de riesgo psicosocial en el trabajo, se complementa perfectamente con las habilidades de inteligencia emocional que deben poseer los líderes. Al fomentar un liderazgo consciente, aquellos que dirigen pueden entender y gestionar sus propias emociones y las de sus colaboradores, lo que resulta en una comunicación más efectiva, una mayor empatía y una resolución de conflictos más constructiva. Esta sinergia no solo facilita el cumplimiento de las normativas, sino que también impulsa el bienestar integral de los equipos.

2.6. Operacionalización de las Variables

Tema: Metodología para la evaluación del impacto de la inteligencia emocional en el liderazgo de los directivos de la empresa DAFI en México durante el 2023						
Pregunta de investigación	Objetivo general	Objetivos específicos	Hipótesis	Variables estudiadas	Dimensiones	Indicadores
¿Cómo contribuir a mejorar la evaluación del impacto de la inteligencia emocional en el liderazgo de los directivos de las organizaciones como la empresa DAFI en México?	Proponer una metodología estandarizada para evaluación del impacto de la inteligencia en el liderazgo de los directivos en las organizaciones como la empresa DAFI en México	<ul style="list-style-type: none"> -Identificar los conceptos y teorías fundamentales de la inteligencia emocional y su aplicación en el liderazgo organizacional. - Analizar la situación actual del impacto de la inteligencia emocional en el liderazgo de los directivos de la empresa DAFI en México, mostrado durante el periodo del año 2023. - Determinar los componentes e 	<p>Hipótesis General.</p> <p>La propuesta de una metodología estandarizada permitirá contribuir a mejorar la evaluación del impacto de la inteligencia emocional en el liderazgo de los directivos de las organizaciones como la empresa DAFI en México.</p> <p>Hipótesis Teórica Referencial.</p> <p>La inteligencia emocional influye directamente en la efectividad del liderazgo, dado que las competencias emocionales como la autoconciencia, la autorregulación y la empatía permiten a los directivos gestionar equipos de manera más eficiente, fortalecer la cultura</p>	Variable independiente: Liderazgo	Empatía en Liderazgo	Empatía en problemas personales
					Adaptabilidad	Habilidad para adaptarse a cambios organizacionales
				Variable dependiente: Inteligencia Emocional	Empatía.	Comprensión hacia las emociones de los colaboradores
					Toma de decisiones.	Uso de la inteligencia emocional en la

		<p>indicadores para una metodología estandarizada que permita la evaluación del impacto de la inteligencia emocional en liderazgo de los directivos en las organizaciones</p> <p>- Elaborar estrategias de concientización y capacitación en inteligencia emocional como parte de la metodología estandarizada para la mejora del liderazgo de los directivos de la empresa DAFI en México</p>	<p>organizacional y mejorar el rendimiento empresarial (Goleman, 1998; Bar-On, 2006).</p> <p>Hipótesis Diagnóstica.</p> <p>El liderazgo de los directivos de la empresa DAFI en México durante el año 2023 ha sido afectado por una falta de desarrollo en inteligencia emocional, lo que ha impactado negativamente en la motivación de los empleados, la cohesión de los equipos de trabajo y el logro de los objetivos estratégicos.</p> <p>Hipótesis Propositiva.</p> <p>El diseño y aplicación de una metodología estandarizada sobre inteligencia emocional para los directivos de la empresa DAFI en México mejorará su capacidad de liderazgo, promoviendo un ambiente laboral más productivo, con mayor compromiso</p>			<p>toma de decisiones.</p>
					Gestión de Conflictos	<p>Capacidad para gestionar efectivamente situaciones de conflicto.</p>
					Ambiente laboral	<p>Fomento de un entorno respetuoso y empático.</p>
					Capacitación y aprendizaje continuo.	<p>Encuentros relacionados con inteligencia emocional y talleres prácticos.</p>
					Manejo del Estrés	<p>Manejo adecuado del estrés laboral</p>

			organizacional y mejor desempeño empresarial.			
--	--	--	--	--	--	--

Capítulo 3. Fundamentos Metodológicos y Resultados de Investigación

Esta sección de la investigación expone la metodología que se ha implementado para el desarrollo de los objetivos y orientándose en la posibilidad de dar respuesta a las hipótesis inicialmente planteadas, comenzando con la explicación del diseño metodológico implementado, seguido de la definición de los métodos, técnicas e instrumentos utilizados y su desarrollo para la obtención de datos, así como la determinación de la muestra y su criterio de selección. Luego se explica el trabajo de campo, aplicación de instrumentos, como se procesa la información y los análisis de resultados cualitativos y cuantitativos.

3.1. Diseño metodológico.

Con respecto al diseño metodológico, el enfoque es mixto y de acuerdo con Hernández Sampieri (2006) es aquel compuesto por los enfoques cualitativos y cuantitativos, es decir, se aplican técnicas características de ambos. Además, según la definición como método se tipifica la investigación como descriptiva que según Arias (2006), “consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo, con el fin de establecer su estructura o comportamiento.” (pág.26), en este sentido, se describe la realidad en la que se configura el proceso laboral y las características de los directivos en la organización objeto de investigación.

El alcance de la investigación es explicativo, dado que según Arias (2006), esta “se encarga de buscar el porqué de los hechos mediante el establecimiento de relaciones causa-efecto. En este sentido, los estudios explicativos pueden ocuparse tanto de la determinación de las causas, como de los efectos (investigación experimental), mediante la prueba de hipótesis” (pág.26). Para esto se explica de forma detallada el diseño del modelo propuesto para el liderazgo dirigido a los directivos.

En relación al diseño no experimental y de tipo transversal en base a lo señalado por Hernández Sampieri (2018): “son estudios que recolectan datos en un solo momento”, dado que los instrumentos se aplicarán en una sola oportunidad, solo se indagará teóricamente para dar respuesta a los objetivos planteados en esta investigación, además,

no se lleva a cabo la manipulación de las variables, solo se procede a describir como se produce la relación entre estas.

Esta investigación diseña una metodología para evaluar el impacto de la inteligencia emocional en el liderazgo directivo de la empresa DAFI en México. Se fundamenta en un enfoque mixto con un diseño de triangulación concurrente, integrando métodos teóricos como la modelación y empíricos como la medición y observación. El estudio se justifica por su aporte a la gestión del capital humano, buscando transformar la eficiencia organizacional mediante el fortalecimiento de competencias blandas y la creación de un sistema de diagnóstico estandarizado y replicable.

La propuesta se estructura en dos aparatos: uno teórico-cognitivo que define las categorías y normatividad ética, y otro metodológico-instrumental que opera a través de cinco etapas clave, desde el cernimiento hasta la revisión pedagógica. Utilizando técnicas como encuestas y checklists de 43 indicadores, se busca contrastar percepciones y realidades para optimizar la toma de decisiones. En última instancia, la metodología funciona como un proceso de mejora continua que vincula el bienestar emocional con la productividad y el liderazgo resonante en el sector financiero.

3.2. Definición de métodos, técnicas e instrumentos de obtención de datos.

En cuanto a los métodos, técnicas e instrumentos para la obtención de investigación se han seleccionado para el estudio de la empresa DAFI los que permitan obtener la mayor cantidad de información posible, además de fundamentarse en las bases científicas antes de proceder a su aplicación, en este sentido, se han dividido en dos vertientes: métodos cuantitativos y métodos cualitativos.

3.3. Fundamentación de los Métodos de Investigación

La presente investigación se fundamenta en un sistema de métodos que permite transitar desde la abstracción teórica hasta la verificación empírica de la realidad organizacional en México. Se asume que el conocimiento científico no es una mera acumulación de datos, sino un proceso sistematizado donde lo observado debe ser cotejado rigurosamente con las teorías fundamentales que dan sentido al estudio. En este sentido, la investigación adopta un enfoque metodológico mixto que integra instrumentos

cuantitativos y cualitativos, permitiendo analizar de manera integral el nivel de desarrollo de las competencias emocionales y su influencia directa en la efectividad del liderazgo y el clima laboral dentro de la empresa DAFI. Esta dualidad metodológica asegura que los hallazgos no solo describan un fenómeno, sino que expliquen las relaciones de causalidad entre la inteligencia emocional y el desempeño de los directivos, proporcionando una base sólida para el diseño de la propuesta de transformación final.

Fundamentación de los Métodos del Nivel Teórico

Los métodos de nivel teórico son esenciales para la construcción del marco conceptual y la sistematización de las teorías sobre inteligencia emocional y gestión del capital humano. En esta investigación se emplean métodos como el analítico-sintético, que permite descomponer los elementos constitutivos de la inteligencia emocional (autoconciencia, autorregulación, empatía) para luego reconstruir su impacto sistémico en el liderazgo organizacional. Asimismo, se utiliza el método histórico-lógico para comprender la evolución de las teorías del liderazgo y el surgimiento del concepto de inteligencia emocional desde autores clásicos como Salovey y Mayer hasta enfoques contemporáneos como los de Goleman y Bar-On. El uso del método inductivo-deductivo facilita el tránsito de las generalidades teóricas establecidas en la literatura internacional hacia la realidad específica de los directivos en el contexto mexicano, permitiendo que la fundamentación teórica no sea una simple repetición de ideas ajenas, sino un cuerpo de conocimientos verificado y con sentido propio para el objeto de estudio.

Fundamentación de los Métodos del Nivel Empírico

En el nivel empírico, la investigación se apoya en métodos que permiten el contacto directo con la realidad fáctica para la obtención de datos primarios y la validación de la hipótesis planteada. Se aplica el método de medición, fundamental para cuantificar variables a través de escalas estandarizadas de inteligencia emocional y cuestionarios dirigidos a los mandos medios de DAFI, lo que otorga objetividad al proceso investigativo. El estudio de caso se asume como el eje rector del nivel empírico, permitiendo una profundidad analítica en la empresa DAFI que no sería posible

mediante un estudio puramente generalista. Complementariamente, el método de observación científica se fundamenta en la necesidad de registrar evidencias directas del comportamiento de los líderes en su entorno natural, utilizando instrumentos como registros de observación para evaluar la aplicación práctica de estrategias emocionales. Estos métodos empíricos proporcionan el sustento real necesario para contrastar las teorías analizadas en la fase anterior y garantizar que la metodología de evaluación propuesta sea aplicable, replicable y socialmente útil para el sector empresarial. Se entenderá por técnica de investigación, el procedimiento o forma particular de obtener datos o información. Las técnicas son particulares y específicas de una disciplina, por lo que sirven de complemento al método científico, el cual posee una aplicabilidad general. (Arias, 2012). También las técnicas pueden definirse como las formas en las cuales el investigador obtendrá la información que necesita para dar respuesta a los objetivos planteados.

En relación a la técnica a utilizar para el análisis de los datos cuantitativos será la encuesta que según Farez & León (2015) se define como aquella a través de la cual se obtiene una información de un grupo de individuos basándose en una serie de preguntas referidas a una o más variables, además se desarrollan de tal forma que sean congruentes con el planteamiento de problema y en función de las características de los sujetos a la cual va dirigida. Además, también se utilizará un registro de observación, que según Farez & León (2015) implica la anotación de ciertos eventos, información documental o elementos observables en la realidad objeto de estudio.

3.4. Desarrollo de los instrumentos de obtención de datos.

Para dar cumplimiento a los requerimientos de la propuesta de investigación y bajo la perspectiva de un Diseño de Triangulación Concurrente (DITRIAC), se presenta la organización técnica y procedimental de la investigación en la siguiente tabla:

Fase	Técnica	Instrumento	¿Por qué se selecciona?	¿Para qué se aplica?
Cuantitativa	Encuesta	Cuestionario de Inteligencia Emocional (Anexo 1)	Porque permite recolectar datos estandarizados de una muestra representativa de forma rápida, objetiva y medible estadísticamente.	Para cuantificar el nivel de desarrollo de las competencias emocionales y medir la percepción del liderazgo en la empresa DAFI.
Cualitativa	Observación Científica	Guía de Registro de Observación (Anexo 2)	Porque permite obtener información directa sobre la realidad fáctica y los recursos disponibles sin depender de la subjetividad del encuestado.	Para evaluar la viabilidad del modelo, identificando condiciones materiales, tecnológicas y humanas existentes en el entorno laboral.
Integración	Triangulación de Datos	Matriz de Contrastación	Porque el rigor doctoral exige validar los resultados cuantitativos con las evidencias cualitativas para evitar sesgos.	Para generar meta-inferencias que den sustento a la propuesta metodológica final y asegurar que sea aplicable a la realidad organizacional.

Tomando en cuenta la tabla anterior, se utilizarán dos instrumentos de medición, el primero tipo cuestionario que será estructurado inicialmente con los datos demográficos y características base de la población de directivos, luego una sección con una sección

de preguntas con escala tipo Lickert (Totalmente en Desacuerdo, En Desacuerdo, Ni de acuerdo ni en desacuerdo, De acuerdo y Totalmente de acuerdo).

El cuestionario permitirá obtener información directamente del personal directivo que permita comprender como se desarrollan las variables en función de las dimensiones establecidas a través del proceso de operacionalización. Este instrumento contiene un total de veinte (20) preguntas y se aplicará utilizando un formato previamente impreso anexando la solicitud de consentimiento expreso de su participación, luego proceden a llenarlo y entregarlo al investigador, por supuesto se establece una comunicación directa para aclarar cualquier duda al respecto y se le dará un periodo de tiempo prudencial y suficiente para que puedan llenarlo en su totalidad.

En referencia al registro de observación consta de 8 ítems con una casilla donde el observador puede indicar Si-No, además de una columna descriptiva-explicativa de cada aspecto que se valorará, mientras que para la validez y la confiabilidad, la primera se define como el grado en el que este mide en verdad la variable que se busca medir, según lo afirman Hernández, Fernández y Baptista (2005). Para los efectos de la validación se recurre al Juicio de tres expertos: uno en el área de metodología y los otros dos con comprobada experiencia en el área de estudio. Asimismo, la validez se refiere a la medición de todas las evidencias proporcionadas por el instrumento, divididas en tres partes en las que se contemplan el dominio del contenido, la comparación con un criterio externo que mide lo mismo y la medición de un concepto teórico.

3.5. Determinación de la muestra y su criterio de selección.

La población objeto de estudio está conformada por empleados activos en total al cierre de diciembre 2023 que fueron 371 colaboradores.

En cuanto a la muestra, Hernández, Fernández y Baptista (2014) explican que “en las muestras probabilísticas, todos los elementos de la población tienen la misma posibilidad de ser escogidos para la muestra y se obtienen definiendo las características de la población y el tamaño de la muestra, y por medio de una selección aleatoria o mecánica de las unidades de muestreo/análisis” (p.172). Para la delimitación de la muestra se aplicaron los siguientes criterios de selección:

- Disposición para responder a la encuesta (consentimiento informado).

- Ocupar un puesto directivo por un periodo mayor a un (1) año.
- Empleados activos durante 2023.

Luego de aplicar los criterios de selección se logró la participación de 46 participantes entre directivos y mandos medios, distribuidos de la siguiente manera:

Cargos	Cantidad
Directivos	12
Mandos medios	34
Total	46

Siguiendo la metodología de Hernández, Fernández y Baptista (2014), la fundamentación de los criterios de selección y la descripción detallada de la composición muestral para ambas fases de la investigación corresponden a un muestreo probabilístico por conveniencia bajo criterios de inclusión, lo cual permite asegurar que los datos recolectados provengan de sujetos que poseen la experiencia y el cargo necesario para validar la metodología propuesta.

Para la Fase Cuantitativa (Encuesta): Se seleccionaron 46 participantes que cumplen con el rol de evaluadores y evaluados dentro del sistema de liderazgo. El criterio de "Ocupar un puesto directivo por un periodo mayor a un año" es fundamental para garantizar que el sujeto tenga una trayectoria consolidada en la cultura organizacional de DAFI y pueda reportar comportamientos estables relacionados con la inteligencia emocional. La "disposición para responder" asegura la ética del proceso a través del consentimiento informado, requisito indispensable en la investigación doctoral.

Para la Fase Cualitativa (Observación): La muestra para los instrumentos cualitativos (como la guía de observación) se enfoca en las unidades de análisis operativas donde estos 46 líderes ejercen sus funciones. En esta fase, la muestra no son solo las personas, sino los entornos de interacción directiva, los recursos materiales y los espacios de capacitación donde se manifiesta la viabilidad del modelo.

De una población total de 371 colaboradores activos al cierre de diciembre de 2023, la muestra final quedó constituida por 46 participantes clave, lo que representa el núcleo estratégico de la toma de decisiones en la empresa DAFI. Esta muestra se desglosa de la siguiente manera:

Categoría de Cargo	Cantidad de Participantes	Porcentaje de la Muestra	Justificación del Nivel
Directivos	12	26%	Representan el nivel estratégico; su inteligencia emocional define el rumbo y la visión de la organización.
Mandos Medios	34	74%	Representan el nivel táctico-operativo; son el puente de comunicación y quienes gestionan directamente el clima laboral.
Total	46	100%	Sujetos con antigüedad > 1 año y activos durante el periodo 2023.

Esta composición es altamente pertinente para el estudio por dos razones fundamentales:

1. Enfoque en el Fenómeno: Al centrarse en los 46 líderes (Directivos y Mandos Medios), la investigación ataca directamente el campo de acción, que es donde el problema de la falta de evaluación emocional tiene mayores consecuencias negativas.
2. Viabilidad y Rigor: Al excluir a empleados con menos de un año de antigüedad o a colaboradores sin personal a cargo en el nivel directivo, se eliminan ruidos estadísticos, garantizando que los resultados del Cuestionario de Inteligencia Emocional y el Checklist de 43 indicadores se basen en experiencias reales y maduras dentro de la estructura de DAFI.

3.6. Trabajo de campo.

En cuanto al abordaje en la empresa, se realizará en tres tiempos: inicial para establecer la problemática y solicitar los permisos necesarios para acceder a la población objetivo, mientras que para un segundo encuentro se estará mostrando el instrumento a aplicar (cuestionario) que se puede visualizar en la sección de anexos, posteriormente se dará la información a los posibles encuestados y se establecerá el día en el cual se les

suministrará el formulario que serán el tercer tiempo y consiste en el suministro del cuestionario para posteriormente retirarlo.

En cuanto a las estrategias de aplicación del instrumento serán autodirigidas en el caso del cuestionario pues se suministrará directamente a los trabajadores a fin de evitar tanto los sesgos como la presión de la presencia del investigador. De manera secuencial se seguirá el siguiente esquema de pasos:

Preparar las condiciones del entorno donde se aplicará el cuestionario y facilitar el registro de observación (ambiente fresco, iluminado, con disposición de elementos para el llenado (lapiceros) así como la impresión del modelo en físico). Se fijará un tiempo para realizarlo sin embargo no se ejercerá presión sobre los trabajadores, generalmente se solicitará un lapso de tiempo correspondiente a la hora de salida del horario laboral.

Luego se procede a explicar los objetivos del cuestionario y del registro de observación, además de atender las dudas u objeciones, los grupos a atender serán de cinco personas cada día durante una semana, a fin de no perturbar la totalidad de la muestra. Se distribuyen los formatos (Anexo 1 y 2), se procede a leer detenidamente las instrucciones y si es pertinente se realizará un ejemplo. Durante el proceso de llenado, el investigador se colocará en un lugar cercano a los trabajadores, pero sin perturbar su espacio, al terminar se recogen los cuestionarios y dará las gracias al grupo.

La fase cualitativa de esta investigación asume la observación participante como técnica fundamental. A diferencia de la observación pasiva, este método implica que el investigador se inserta en la dinámica cotidiana de la empresa DAFI, interactuando con los directivos y mandos medios en su entorno natural, esta técnica se justifica porque permite captar lo que los sujetos "hacen" y no solo lo que "dicen" en las encuestas, revelando matices sobre la inteligencia emocional y el liderazgo que permanecen ocultos en los instrumentos cuantitativos. El tratamiento y procedimiento cualitativo se resume en las siguientes fases:

1. **Inmersión y Contextualización:** El investigador se ubica en el escenario real donde se ejerce el liderazgo. El tratamiento cualitativo de esta técnica no busca la medición de frecuencias, sino la comprensión de significados. Se observa la gestión de

conflictos, el tono de la comunicación y el apoyo psicopedagógico en tiempo real, lo que permite validar la viabilidad de la metodología propuesta desde la práctica misma.

2. Instrumento de Registro: Se utiliza el Anexo 2 (Registro de Observación), pero con un enfoque de diario de campo o notas descriptivas. El tratamiento cualitativo exige que el investigador registre no solo la presencia de un recurso (tecnología, espacios, financiamiento), sino la calidad de la interacción humana que ocurre en torno a esos recursos.

3. Triangulación y Reflexividad: En este nivel, la observación participante permite la reflexividad del investigador, quien actúa como el principal instrumento de recolección de datos. El tratamiento cualitativo concluye con la integración de estas vivencias en el análisis final, contrastando la frialdad de los datos estadísticos con la riqueza de la realidad observada en los pasillos y oficinas de DAFI.

3.7. Aplicación de los instrumentos.

Antes de aplicar el instrumento tipo cuestionario se aplicó el coeficiente de Alfa de Cronbach para medir su fiabilidad o consistencia interna a partir de una escala de medición, para lo cual se organizaron las respuestas en función de una codificación numérica y luego fueron procesados a partir del SPSS Versión 26.0 obteniendo el siguiente resultado:

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
0,715	24

El número de elementos corresponde a los 24 ítems que conformaron el instrumento. El valor de Cronbach fue de 0.715 lo que indica una fiabilidad aceptable ya que generalmente se le considera así cuando se obtienen valores superiores a 0.700; por lo tanto, este coeficiente sugiere que los *items* del cuestionario tienen una relación interna suficiente para medir el mismo constructo.

La recolección de datos se realiza sin dejar de considerar que las dimensiones sean medibles, como lo requiere el enfoque cuantitativo para guiar el proceso clasificatorio o cuantificable, vinculando concepciones abstractas con indicadores empíricos; como lo

aluden Hernández et al. (2014) para medir las variables que se establecen para esta investigación. Las variables se agruparán en función de las dimensiones e indicadores que se obtuvieron a partir del análisis del marco teórico referencial para esta investigación, a partir de ello se generan una serie de tablas para guiar los resultados que se obtienen luego de la aplicación de los softwares estadísticos de análisis cuantitativos.

3.8. Procesamiento de la información.

Para procesar los datos se aplicará un software estadístico (IMB SPSS Versión 26.0) específicamente para llevar a cabo el análisis cuantitativo una vez que se ha logrado organizar la información de tipo numérico derivada de la aplicación del cuestionario, luego al ejecutar el software que es reconocido por Pardo y Ruiz (2002) como una herramienta de gran potencia para el tratamiento de información y análisis estadístico se procede a la valoración de la estadística descriptiva (media, desviación estándar y varianza), además de la construcción de las tablas de frecuencia y porcentajes para la mejor visualización de resultados.

En cuanto al registro de observación luego de su aplicación también se representará en función de las respuestas señaladas, pero, además, luego del análisis de tipo cualitativo se procederá a la representación a partir de las frecuencias emitidas, por lo que se procederá a su representación también en cuadros de tipo estadístico.

Una vez presentada la propuesta metodológica, se procederá a la triangulación de los hallazgos obtenidos durante el diagnóstico inicial con la estructura de la propuesta. Esto implica contrastar si las etapas diseñadas (como el cernimiento y la autoevaluación) responden de manera directa a las problemáticas detectadas en la fase empírica. El objetivo es ajustar cualquier desviación técnica para garantizar que la metodología no solo sea un aporte teórico, sino una herramienta de transformación real que eleve el nivel de inteligencia emocional y la efectividad del liderazgo en el contexto organizacional de la empresa.

3.9. Análisis de los resultados en los datos obtenidos.

Luego de aplicar el cuestionario y recolectar los registros de observación facilitados a los directivos y mandos medios, se procede inicialmente a organizar la información

aplicando las técnicas de análisis correspondientes según el tipo de datos y organizándolos en las tablas correspondiente. Desde un enfoque cuantitativo se organizan en frecuencia y porcentaje, mientras que a nivel cualitativo se analizan en función de las categorías obtenidas a partir de la triangulación de datos.

3.9.1. Análisis cuantitativo de Datos.

El procesamiento a partir del software SPSS Versión 26.0 genera una serie de tablas de frecuencia y porcentaje que se presentan a continuación:

Tabla 1. Edad

Indicador	Frecuencia	Porcentaje
30 a 40 años	10	21,7
40 a 50 años	16	34,8
50 a 60 años	18	39,1
60 años o mas	1	2,2
Menor de 30 años	1	2,2
Total	46	100,0

Fuente: Cuestionario dirigido a mandos medios de la empresa DAFI

En cuanto a la caracterización según el rango de edad, considerando la información de la tabla 1 en su mayoría se ubican entre 50 a 60 años (39.1%), seguido del rango desde 40 a 50 años (34.8%), luego se destacan los que se encuentran entre los 30 a 40 años (21.7%) y los de 60 años en 2.2% y otro 2.2% para menores de 30 años.

Tabla 2. Sexo.

Indicador	Frecuencia	Porcentaje
Femenino	10	21,7
Masculino	36	78,3
Total	46	100,0

Fuente: Cuestionario dirigido a mandos medios de la empresa DAFI

En la tabla 2 puede observarse que, con respecto al sexo, en su mayoría, los mandos medios son hombres (78.3%), mientras las mujeres están en 21.7%.

Tabla 3. Cargo.

Indicador	Frecuencia	Porcentaje
Director	12	26,1
Gerente	34	73,9

Total	46	100,0
-------	----	-------

Fuente: Cuestionario dirigido a mandos medios de la empresa DAFI

La tabla 3 describe la disposición porcentual de los cargos que ocupan en la empresa los encuestados. Al respecto, en su mayoría fueron gerentes (73.9%) y el resto directores (26.1%).

Tabla 4. Tiempo en la Empresa.

Indicador	Frecuencia	Porcentaje
10 a 15 años	10	21,7
15 a 20 años	9	19,6
20 años o más	18	39,1
5 a 10 años	7	15,2
Hasta 5 años	2	4,3
Total	46	100,0

Fuente: Cuestionario dirigido a mandos medios de la empresa DAFI

La tabla 4 indica que, en términos de antigüedad, en su mayoría se ubican entre 20 años o más (39.1%), seguido de los han laborado de 10 a 15 años (21.7%), luego los que se ubican entre 15 a 20 años de antigüedad (19.6%), mientras que los que se encuentran entre 5 a 10 años laborando en la empresa se encuentran en 15.2% y los de menor proporción fueron los que han laborado menos de 5 años (4.3%).

Tabla 5. Los directivos se muestran comprensivos hacia las emociones de los colaboradores.

Indicador	Frecuencia	Porcentaje
De acuerdo	27	58,7
Totalmente de acuerdo	18	39,1
Totalmente en Desacuerdo	1	2,2
Total	46	100,0

Fuente: Cuestionario dirigido a mandos medios de la empresa DAFI.

En la tabla 5 comienzan a aplicarse las preguntas relacionadas con el tema de investigación. Al respecto, los directivos se muestran comprensivos hacia las emociones de los colaboradores en su mayoría de acuerdo (58.7%), seguido de los que expresaron

estar totalmente de acuerdo con 39.1%, pero también están totalmente en desacuerdo una minoría de 2.2%

Tabla 6. La inteligencia emocional es un aspecto que manejan los directivos para la toma de decisiones.

Indicador	Frecuencia	Porcentaje
De acuerdo	29	63,0
En desacuerdo	1	2,2
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2	4,3
Totalmente de acuerdo	13	28,3
Totalmente en desacuerdo	1	2,2
Total	26	100,0

Fuente: Cuestionario dirigido a mandos medios de la empresa DAFI

En la tabla 6 los encuestados con respecto a la afirmación sobre la inteligencia emocional es un aspecto que manejan los directivos para la toma de decisiones respondieron en su mayoría de acuerdo (63.0%), seguido de los que expresaron estar totalmente de acuerdo con 28.3%. Por otra parte, 4.3% expresaron estar ni de acuerdo ni en desacuerdo, mientras que totalmente en desacuerdo se reflejó en 2.2% y otro porcentaje igual señalan estar en desacuerdo.

Tabla 7. Los directivos son capaces de gestionar efectivamente las situaciones de conflicto

Indicador	Frecuencia	Porcentaje
De acuerdo	22	47,8
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2	4,3
Totalmente de acuerdo	21	45,7
Totalmente en desacuerdo	1	2,2
Total	46	100,0

Fuente: Cuestionario dirigido a mandos medios de la empresa DAFI

En la tabla 7 los encuestados con respecto a la afirmación sobre directivos son capaces de gestionar efectivamente las situaciones de conflicto respondieron en su mayoría están de acuerdo con 47.8%, seguido de los que afirman estar totalmente de acuerdo (45.7%),

además, el 4.3% expresaron estar ni de acuerdo ni en desacuerdo y en 2.2% exponen estar totalmente en desacuerdo.

Tabla 8. Los directivos fomentan un ambiente laboral respetuoso y empático.

Indicador	Frecuencia	Porcentaje
De acuerdo	22	47,8
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2	4,3
Totalmente de acuerdo	21	45,7
Totalmente en desacuerdo	1	2,2
Total	46	100,0

Fuente: Cuestionario dirigido a mandos medios de la empresa DAFI

En la tabla 8 los encuestados con respecto a la afirmación sobre los directivos fomentan un ambiente laboral respetuoso y empático, en su mayoría representando 47.8% expresaron estar de acuerdo, seguido de los que están totalmente de acuerdo con 45.7%, además, 4.3% señalan estar ni de acuerdo ni en desacuerdo, además 2.2% refieren estar totalmente en desacuerdo.

Tabla 9. Se han gestionado encuentros sobre inteligencia emocional.

Indicador	Frecuencia	Porcentaje
De acuerdo	6	23,1
En Desacuerdo	7	26,9
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	10	38,5
Totalmente en Desacuerdo	3	11,5
Total	26	100,0

Fuente: Cuestionario dirigido a mandos medios de la empresa DAFI

En la tabla 9 los encuestados con respecto a la afirmación se han gestionado encuentros sobre inteligencia emocional respondieron en su mayoría estar ni de acuerdo ni en desacuerdo (38.5%), seguido de los que expresaron estar en desacuerdo (26.9%) y de acuerdo con 23.1%, finalmente 11.5% señalaron estar totalmente en desacuerdo.

Tabla 10. Los directivos han manejado adecuadamente el estrés en periodos de alta presión.

Indicador	Frecuencia	Porcentaje
De acuerdo	26	56,5
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1	2,2
Totalmente de acuerdo	18	39,1
Totalmente en desacuerdo	1	2,2
Total	46	100,0

Fuente: Cuestionario dirigido a mandos medios de la empresa DAFI

En la tabla 10 los encuestados con respecto a la afirmación sobre los directivos han manejado adecuadamente el estrés en periodos de alta presión respondió en su mayoría de acuerdo (56.5%), seguido de los que están totalmente de acuerdo (39.1%), mientras que en muy baja proporción (2.2%) están en posturas opuestas (totalmente en desacuerdo y ni de acuerdo ni en desacuerdo).

Tabla 11. Los líderes muestran empatía en problemas personales con empleados.

Indicador	Frecuencia	Porcentaje
De acuerdo	19	41,3
Totalmente de acuerdo	26	56,5
Totalmente en desacuerdo	1	2,2
Total	46	100,0

Fuente: Cuestionario dirigido a mandos medios de la empresa DAFI

En la tabla 11 los encuestados con respecto a la afirmación sobre los líderes muestran empatía en problemas personales con empleados respondieron en su mayoría totalmente de acuerdo (56.5%), seguidos de los que respondieron a la opción de acuerdo (41.3%) y totalmente en desacuerdo con 2.2%.

Tabla 12. Los directivos se adaptan de manera efectiva a cambios organizacionales

Indicador	Frecuencia	Porcentaje
De acuerdo	20	43,5
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3	6,5
Totalmente de acuerdo	22	47,8
Totalmente en desacuerdo	1	2,2
Total	46	100,0

Fuente: Cuestionario dirigido a mandos medios de la empresa DAFI

En la tabla 12 los encuestados con respecto a la afirmación sobre los directivos se adaptan de manera efectiva a cambios organizacionales respondieron en su mayoría estar totalmente de acuerdo (43.5%), seguido de los que expresaron estar de acuerdo con

43.5%, pero también están totalmente en desacuerdo el 2.2%, mientras 6.5% están ni de acuerdo ni en desacuerdo.

Tabla 13. La inteligencia emocional influye positivamente en la motivación del equipo.

Indicador	Frecuencia	Porcentaje
De acuerdo	22	47,8
Totalmente de acuerdo	23	50,0
Totalmente en desacuerdo	1	2,2
Total	46	100,0

Fuente: Cuestionario dirigido a mandos medios de la empresa DAFI

En la tabla 13 los encuestados con respecto a la afirmación sobre cómo la inteligencia emocional influye positivamente en la motivación del equipo respondieron en su mayoría totalmente de acuerdo (50.0%), seguido de los que expresaron estar de acuerdo con 47.8%, pero también están totalmente en desacuerdo en 2.2%.

Tabla 14. Se desarrollan relaciones laborales saludables bajo la supervisión de los directivos.

Indicador	Frecuencia	Porcentaje
De acuerdo	21	45,7
En desacuerdo	1	2,2
Totalmente de acuerdo	24	52,2
Total	46	100,0

Fuente: Cuestionario dirigido a mandos medios de la empresa DAFI

En la tabla 14 los encuestados con respecto a la afirmación sobre se desarrollan relaciones laborales saludables bajo la supervisión de los directivos respondieron en 52.2% estar totalmente de acuerdo y también otro 45.7% estuvieron de acuerdo, solo 2.2% señalaron estar en desacuerdo.

Tabla 15. Los directivos promueven una comunicación abierta y efectiva con sus equipos

Indicador	Frecuencia	Porcentaje
-----------	------------	------------

De acuerdo	26	56,5
Totalmente de acuerdo	19	41,3
Totalmente en desacuerdo	1	2,2
Total	46	100,0

Fuente: Cuestionario dirigido a mandos medios de la empresa DAFI

En la tabla 15, los encuestados con respecto a la afirmación sobre los directivos promueven una comunicación abierta y efectiva con sus equipos respondieron en su mayoría estar de acuerdo (56.5%), seguido de los que expresaron estar totalmente de acuerdo con 41.3%, también están totalmente en desacuerdo el 2.2%

Tabla 17. La empatía es parte importante del liderazgo de los directivos

Indicador	Frecuencia	Porcentaje
De acuerdo	21	45,7
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1	2,2
Totalmente de acuerdo	23	50,0
Totalmente en desacuerdo	1	2,2
Total	46	100,0

Fuente: Cuestionario dirigido a mandos medios de la empresa DAFI

En la tabla 17, los encuestados con respecto a la afirmación sobre la empatía es parte importante del liderazgo de los directivos respondieron en su mayoría estar totalmente de acuerdo (50.0%), seguido de los que expresaron estar de acuerdo con 45.7%, mientras 2.2% están ni de acuerdo ni en desacuerdo y otro 2.2% totalmente en desacuerdo.

Tabla 18. El personal directivo ha demostrado capacidad para autorregularse

Indicador	Frecuencia	Porcentaje
De acuerdo	34	73,9
En desacuerdo	1	2,2
Totalmente de acuerdo	11	23,9
Total	46	100,0

Fuente: Cuestionario dirigido a mandos medios de la empresa DAFI

En la tabla 18, los encuestados con respecto a la afirmación sobre el personal directivo ha demostrado capacidad para autorregularse respondieron en su mayoría estar de

acuerdo (73.9%), seguido de los que expresaron estar totalmente de acuerdo con 23.9% y solo 2.2% refieren en desacuerdo.

Tabla 19. Los directivos establecen metas claras considerando el bienestar emocional del equipo

Indicador	Frecuencia	Porcentaje
De acuerdo	27	58,7
En desacuerdo	1	2,2
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4	8,7
Totalmente de acuerdo	14	30,4
Total	46	100,0

Fuente: Cuestionario dirigido a mandos medios de la empresa DAFI

En la tabla 19, los encuestados con respecto a la afirmación sobre los directivos establecen metas claras considerando el bienestar emocional del equipo respondieron en su mayoría estar de acuerdo (58.7%), seguido de los que expresaron estar totalmente de acuerdo con 30.4%, también están ni de acuerdo ni en desacuerdo el 8.7%, mientras 2.2% señalaron estar en desacuerdo.

Tabla 20. En evaluaciones de desempeño se debería incluir la inteligencia emocional

Indicador	Frecuencia	Porcentaje
De acuerdo	8	30,8
En Desacuerdo	9	34,6
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	5	19,2
Totalmente de acuerdo	1	3,8
Totalmente en Desacuerdo	3	11,5
Total	26	100,0

Fuente: Cuestionario dirigido a mandos medios de la empresa DAFI

En la tabla 20, los encuestados con respecto a la afirmación sobre en evaluaciones de desempeño se debería incluir la inteligencia emocional respondieron en su mayoría estar en desacuerdo (34.6%), seguido de los que expresaron estar de acuerdo con 30.8%, también están totalmente de acuerdo en 3.8%, mientras 19.2% están ni de acuerdo ni en desacuerdo y 11.5 totalmente en desacuerdo.

Tabla 21. Se evidencia interés de los directivos por mejorar habilidades de inteligencia emocional

Indicador	Frecuencia	Porcentaje
De acuerdo	23	50,0
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3	6,5
Totalmente de acuerdo	19	41,3
Totalmente en desacuerdo	1	2,2
Total	46	100,0

Fuente: Cuestionario dirigido a mandos medios de la empresa DAFI

En la tabla 21, los encuestados con respecto a la afirmación sobre se evidencia interés de los directivos por mejorar habilidades de inteligencia emocional respondieron en su mayoría estar de acuerdo (50.0%), seguido de los que expresaron estar totalmente de acuerdo con 41.3%, también están ni de acuerdo ni en desacuerdo en 6.5%, mientras 2.2% están totalmente en desacuerdo.

Tabla 22. Talleres de concientización mejorarían el liderazgo empático

Indicador	Frecuencia	Porcentaje
De acuerdo	14	30,4
En desacuerdo	2	4,3
Totalmente de acuerdo	30	65,2
Total	46	100,0

Fuente: Cuestionario dirigido a mandos medios de la empresa DAFI

En la tabla 22, los encuestados con respecto a la afirmación sobre los talleres de concientización mejorarían el liderazgo empático respondieron en su mayoría estar totalmente de acuerdo (65.2%), seguido de los que expresaron estar de acuerdo con 30.4%, también están totalmente en desacuerdo en 4.3%.

Tabla 23. Capacitación en inteligencia emocional fortalecería la toma de decisiones

Indicador	Frecuencia	Porcentaje
De acuerdo	11	23,9

En desacuerdo	1	2,2
Totalmente de acuerdo	33	71,7
Totalmente en desacuerdo	1	2,2
Total	46	100,0

Fuente: Cuestionario dirigido a mandos medios de la empresa DAFI

En la tabla 23, los encuestados con respecto a la afirmación sobre la capacitación en inteligencia emocional fortalecería la toma de decisiones respondieron en su mayoría estar totalmente de acuerdo (71.7%), seguido de los que expresaron estar de acuerdo con 23.9%, también están totalmente en desacuerdo en 2.2%, mientras otros 2.2% en desacuerdo.

Tabla 24. Los directivos se beneficiarían de sesiones sobre manejo de emociones

Indicador	Frecuencia	Porcentaje
De acuerdo	9	19,6
En desacuerdo	1	2,2
Totalmente de acuerdo	35	76,1
Totalmente en desacuerdo	1	2,2
Total	46	100,0

Fuente: Cuestionario dirigido a mandos medios de la empresa DAFI

En la tabla 24, los encuestados con respecto a la afirmación sobre los directivos se beneficiarían de sesiones sobre manejo de emociones respondieron en su mayoría estar totalmente de acuerdo (76.1%), seguido de los que expresaron estar de acuerdo con 19.6%, también están totalmente en desacuerdo en 2.2%, mientras otros 2.2% expresaron estar en desacuerdo.

Tabla 25. Un programa de capacitación en inteligencia emocional sería bien recibido

Indicador	Frecuencia	Porcentaje
De acuerdo	9	19,6
En desacuerdo	2	4,3
Totalmente de acuerdo	35	76,1
Total	46	100,0

Fuente: Cuestionario dirigido a mandos medios de la empresa DAFI

En la tabla 25, los encuestados con respecto a la afirmación sobre si un programa de capacitación en inteligencia emocional sería bien recibido respondieron en su mayoría

estar totalmente de acuerdo (76.1%), seguido de los que expresaron estar de acuerdo con 19.6%, también están totalmente en desacuerdo en 2.2%.

3.9.2. Análisis correlacional de las variables cuantitativas.

A continuación, se presenta un resumen de la correlación entre variables relacionadas con la inteligencia emocional en contraste con las del liderazgo, tomando en cuenta la importancia de generar una visión sobre la realidad actual luego de analizar el aspecto descriptivo de cada una, aplicando la estadística de Chi-cuadrado de Pearson y Spearman. Todo esto se ha resumido en la siguiente tabla:

Tabla 26. Análisis Correlacional

Relación	Valor <i>p</i>
Inteligencia emocional & relaciones laborales saludables	0.000
Inteligencia emocional para toma de decisiones & Promoción de comunicación abierta	0.000
Inteligencia emocional para toma de decisiones & empatía del liderazgo directivo	0.000
Capacidad para gestionar de manera efectiva el conflicto & desarrollo de relaciones laborales saludables bajo la supervisión de los directivos	0.000
Capacidad para gestionar efectivamente el conflicto & Promoción de comunicación abierta y efectiva con sus equipos	0.000
Capacidad para gestionar efectivamente el conflicto & Empatía del liderazgo directivo	0.000
Fomento de ambiente laboral respetuoso/empático & desarrollo de relaciones laborales saludables bajo la supervisión de los directivos	0.000
Fomento de ambiente laboral respetuoso/empático & comunicación abierta y efectiva con sus equipos	0.000
Fomento de ambiente laboral respetuoso/empático & Empatía del liderazgo directivo	0.000
Gestión de encuentros sobre inteligencia emocional & desarrollo de relaciones laborales saludables bajo la supervisión de los directivos	0.025
Gestión de encuentros sobre inteligencia emocional & Promoción de comunicación abierta	0.065
Manejo adecuado del estrés en periodo de alta presión & Desarrollo de relaciones laborales saludables bajo la supervisión de los directivos.	0.000
Manejo adecuado del estrés en periodo de alta presión & empatía del liderazgo de los directivos.	0.000

Mostrar empatía en problemas personales con empleados & desarrollo de relaciones laborales saludables bajo la supervisión	0.000
Adaptación del directivo a cambios organizaciones & desarrollo de relaciones laborales saludables bajo la supervisión de los directivos	0.001
Influencia positiva de la inteligencia emocional & desarrollo de relaciones laborales saludables bajo la supervisión de los directivos	0.000
Inteligencia emocional & influencia positiva en la motivación	0.000
Capacidad para regularse de parte del personal directivo & Desarrollo de relaciones laborales saludables, comunicación abierta y efectiva	0.000
Interés de los directivos por mejorar habilidades de inteligencia emocional & desarrollo de relaciones laborales saludables y empatía	0.000

Los análisis estadísticos en la tabla 26 muestran una correlación altamente significativa entre la capacidad de regular emociones y el establecimiento de un ambiente positivo dentro de las organizaciones ya que los valores de p obtenidos (todos menores a 0.05, y en su mayoría igual a 0.000) confirman que las relaciones analizadas no son producto del azar, sino de patrones bien establecidos en la dinámica organizacional, por ejemplo, la toma de decisiones basada en inteligencia emocional favorece la comunicación abierta y la empatía en el liderazgo, lo que potencia el bienestar de los empleados y la productividad grupal. Asimismo, el manejo efectivo de conflictos se vincula directamente con la mejora de las interacciones laborales, la resolución de problemas y la generación de espacios de trabajo respetuosos y colaborativos. La influencia positiva de la inteligencia emocional también se refleja en el fortalecimiento de la motivación personal, lo que contribuye a un entorno más armonioso y eficiente.

Por otro lado, los datos resaltan la importancia de fomentar espacios de aprendizaje y formación en inteligencia emocional dentro del ámbito laboral, asimismo, la evidencia sugiere que los directivos que muestran empatía ante situaciones personales de los empleados favorecen ambientes laborales saludables y mejoran el bienestar organizacional. Por ello, el diseño de programas de capacitación enfocados en la inteligencia emocional podría potenciar los sistemas educativos y laborales, optimizando la interacción entre supervisores y empleados. En conclusión, la inteligencia emocional no solo influye en la estabilidad emocional individual, sino que también impacta directamente en la estructura organizativa, convirtiéndose en un recurso clave para el éxito de las relaciones laborales.

3.9.3. Análisis de Datos Cualitativos.

En esta sección de la investigación se procede a presentar los resultados del análisis realizado a los datos cualitativos obtenidos a partir del suministro del registro de observación, los cuales fueron organizados y contrastados para resumir en un indicador y desde allí establecer las categorías emergentes. Los resultados se reflejan en la siguiente tabla:

Tabla 27. Resultados del Análisis Cualitativo.

Componente Evaluado	Indicador de Observación	Categoría emergente
Capacitación en cuanto a Inteligencia Emocional	No se evidencia la existencia de Programas de formación para directivos en el ámbito de inteligencia emocional y liderazgo	Necesidad de capacitación en Inteligencia Emocional Los directivos necesitan de orientación para mejorar el liderazgo.
Experiencia	Muy pocos directivos cuentan con formación y experiencia relacionada con la gestión de las emociones.	Poca experiencia en gestión de emociones
Capacidad para aplicar estrategias	Pocos directivos implementan estrategias relativas a la inteligencia emocional en la empresa	Poca implementación de inteligencia emocional
Apoyo psicopedagógico	No cuentan con profesionales especialistas en el manejo de la inteligencia emocional y gestión de liderazgo	No hay apoyo psicopedagógico
Material Educativo	La empresa o dispone de documentos de apoyo (manuales, guías, recursos audiovisuales) relacionados con la inteligencia emocional	Necesidad de redacción de manuales, guías, recursos audiovisuales
Espacios	Existe disponibilidad de aulas o salas adecuadas para experiencias de capacitación.	Ambientes para dar formaciones disponibles

Componente Evaluado	Indicador de Observación	Categoría emergente
Tecnología	Se cuenta con herramientas/equipos digitales y acceso a internet para el desarrollo de experiencias de capacitación.	Disponibilidad de equipos y acceso a internet
Financiamiento	Se puede contar con presupuesto para el desarrollo del modelo de capacitación.	Disposición de presupuesto

3.9.4. Triangulación de hallazgos

Para integrar lo hallazgos cualitativos y cuantitativos se procede a la aplicación de la técnica de la triangulación, reduciéndose en la siguiente matriz:

Tabla 28. Matriz de Triangulación de Hallazgos

Dimensión de Análisis	Hallazgos Cuantitativos (Encuesta)	Hallazgos Cualitativos (Observación)	Interpretación de Triangulación (Meta-inferencia)
Inteligencia Emocional y Toma de Decisiones	Existe una correlación altamente significativa ($p < 0.05$) entre la capacidad de regular emociones y la toma de decisiones efectiva.	Se observan deficiencias en la gestión de conflictos y una comunicación predominantemente vertical.	Aunque los líderes reconocen teóricamente el valor de la IE, en la práctica operativa de DAFI prevalecen liderazgos técnicos con escasa formación emocional.
Clima Organizacional y Empatía	El 75% de los trabajadores valora que la empatía de los directivos mejora el bienestar organizacional.	El registro de observación detecta niveles de estrés laboral que afectan la productividad grupal.	Hay una brecha crítica entre la expectativa de un liderazgo empático y la realidad de una gestión basada en resultados inmediatos

			que descuida la dimensión humana.
Necesidad de Capacitación	El 76.1% de los encuestados está totalmente de acuerdo en que un programa de capacitación en IE sería bien recibido.	Se identifica una carencia de material educativo, apoyo psicopedagógico y estrategias formales de IE en el entorno natural.	La apertura de los colaboradores (disposición) contrasta con la falta de una metodología estandarizada (herramienta), validando la necesidad de la propuesta de transformación.

La triangulación presentada en la tabla 28 permite contrastar dos realidades, porque mientras que los datos estadísticos confirman que los directivos poseen la base cognitiva para la inteligencia emocional y el personal demanda su aplicación, la observación participante evidencia que la estructura operativa de DAFI aún prioriza modelos de mando tradicionales. Esta contradicción dialéctica fundamenta la hipótesis propositiva de la tesis donde se ha indicado que la implementación de una metodología estandarizada es una de las opciones más viables para cerrar la brecha entre la competencia percibida y la actuación real del liderazgo, además, la información cualitativa sobre el estrés y la verticalidad de la comunicación dota de contexto a los números, permitiendo concluir que el impacto de la IE en el liderazgo no es solo un deseo académico, sino una necesidad de supervivencia competitiva para la empresa.

3.10. Redacción de resultados y discusión.

Tomando en cuenta todos los hallazgos encontrados a partir de los análisis realizados se puede evidenciar en principio que existe una disposición hacia la adquisición del conocimiento sobre inteligencia emocional por parte de los mandos medios pero sobre

todo se expresa su preocupación en cuanto a la necesidad de capacitar a los directivos en esa área, asimismo se ha evidenciado una correlación significativa entre las variables de la inteligencia emocional y el liderazgo directivo, por esto cuando se suministra el registro de observación aún a pesar de que no se ha recibido capacitación se demuestra interés y se pueden notar algunas necesidades esenciales que es importante tomar en cuenta antes de la propuesta como por ejemplo que no cuentan con apoyo psicopedagógico, ni materiales o recursos audiovisuales relacionados con el tema, pero también se pudo evidenciar que se cuenta con ambientes para llevar a cabo un programa de capacitación, así como la disponibilidad de equipos y posibilidades para recibir asignación presupuestal para el desarrollo del mismo.

En comparación con el estudio de Salguero & García (2024), se observa una coincidencia en la relación positiva entre inteligencia emocional y liderazgo efectivo; mientras que los líderes con altos niveles de inteligencia emocional logran una mejor gestión de equipos y motivación en empleados, en la empresa analizada persisten dificultades en la formación estructurada. Esto subraya la necesidad de programas de desarrollo que fortalezcan las competencias emocionales de los directivos, optimizando así las relaciones laborales y la eficacia organizacional.

También es necesario tomar en cuenta los aportes de Carrasco, González & Cayllahue porque muestran diferencias importantes en la correlación entre la inteligencia emocional y el liderazgo directivo; mientras que el análisis presentado anteriormente revela una correlación altamente significativa (valores de $p \leq 0.001$ en la mayoría de los casos), el estudio de Carrasco, González & Cayllahue (2023) encuentra según la prueba de Spearman, esto indica que, aunque la inteligencia emocional tiene una influencia en las competencias gerenciales, no es el único factor dominante en el liderazgo. En contraste, el primer estudio sugiere que la inteligencia emocional juega un papel fundamental en la gestión de conflictos, el desarrollo de relaciones laborales saludables y la comunicación abierta dentro de la empresa.

Implicaciones prácticas.

Los resultados obtenidos subrayan la relevancia de la inteligencia emocional en la gestión organizacional, especialmente en la formación de líderes y el clima laboral. Se

recomienda que las empresas incorporen programas de desarrollo directivo que integren competencias emocionales como parte fundamental del liderazgo. Esto impactará positivamente en la gestión de equipos, la resolución de conflictos y el bienestar de los empleados.

Además, el fortalecimiento de la inteligencia emocional en los directivos permitiría mejorar la motivación del personal, promoviendo una cultura organizacional basada en la empatía y la comunicación efectiva. También se recomienda establecer estrategias de capacitación continua, con sesiones de manejo emocional, liderazgo empático y gestión del estrés para garantizar la sostenibilidad de estas competencias en el tiempo.

Limitaciones del estudio.

Si bien los resultados indican una fuerte correlación entre inteligencia emocional y liderazgo efectivo, algunas limitaciones deben ser consideradas, por ejemplo, algunos directivos pueden haber sobreestimado su capacidad de autorregulación o empatía.

Proyecciones y recomendaciones.

Para futuras investigaciones, se sugiere expandir el alcance de la metodología hacia distintos sectores productivos, como el educativo y el gubernamental, para evaluar su aplicabilidad en contextos diversos. Además, se recomienda diseñar programas de formación adaptados a distintas estructuras empresariales, asegurando que los líderes de cada nivel organizativo reciban herramientas específicas para mejorar su gestión emocional. Finalmente, dado que el compromiso organizacional y la inteligencia emocional están estrechamente ligados, se podría estudiar la integración de la inteligencia emocional en las evaluaciones de desempeño, analizando su impacto a largo plazo en la cultura corporativa y la productividad de los equipos.

Capítulo IV. Propuesta de Transformación.

En esta sección de la investigación se presenta la propuesta de solución derivada del análisis de los resultados y posterior a la discusión donde se encontraron importantes necesidades que requerían atención desde una perspectiva gerencial-operativa. La metodología se concibe como un resultado científico que permite ordenar el pensamiento y la actuación administrativa para transformar el capital humano. Se estructura en dos aparatos fundamentales que garantizan su validez como proceso y como resultado:

1. Aparato Teórico o Cognitivo (Fundamentación y Normatividad)

Este componente constituye el soporte conceptual que da sentido a la intervención. Está integrado por un cuerpo categorial donde conceptos como "Inteligencia Emocional", "Liderazgo Resonante" y "Gestión del Cambio" dejan de ser abstracciones para convertirse en variables operativas dentro de la empresa DAFI. Estas categorías definen los aspectos esenciales del objeto de estudio, permitiendo que el personal directivo comprenda la base científica de su comportamiento.

4.1. Fundamentación de la propuesta de transformación.

La Inteligencia Emocional y su conexión con un liderazgo en las organizaciones enfatiza constantemente su importancia para los directivos y mandos intermedios que aspiran a lograr los objetivos organizacionales y a tener una influencia positiva en sus subordinados. Los líderes que poseen el conocimiento y aplican la inteligencia emocional son más capaces de reconocer y abordar las necesidades de los grupos de interés, fomentar una cultura de responsabilidad social dentro de la empresa, forjar vínculos estrechos tanto con los grupos de interés como con el personal, y transmitir claramente la importancia de las metas empresariales.

Al contrastar los aportes de autores referentes en liderazgo resonante y gestión del capital humano, se ha evidenciado que la complejidad de las variables afectivas requiere de un abordaje metodológico que ordene de forma lógica el pensamiento y la actuación

directiva, permitiendo una transformación estructural y no meramente superficial de la cultura organizacional.

Desde este posicionamiento, la metodología propuesta se justifica al integrar el aparato teórico-cognitivo, además de lo establecido en la revisión documental realizada donde se subraya que, para que el liderazgo emocional sea efectivo en el sector financiero, es imperativo contar con un sistema de métodos y procedimientos que, bajo requerimientos científicos, faciliten el diagnóstico, la autoevaluación y el seguimiento constante. Por lo tanto, esta propuesta se aleja de la rigidez de un modelo estático para constituirse en una ruta de acción dinámica y flexible, fundamentada en la necesidad teórica de vincular la autorregulación y la empatía con la eficacia administrativa y la sostenibilidad institucional de la empresa DAFI.

En ese sentido, se propone el siguiente modelo de abordaje.



Figura 2. Modelo de Metodología para la Evaluación del Impacto de la Inteligencia Emocional en el Liderazgo de los Directivos.

4.2. Descripción de la propuesta de transformación.

Al proponer una metodología estandarizada para evaluación del impacto de la inteligencia en el liderazgo de los directivos en las organizaciones como la empresa DAFI en México está generando una respuesta a los hallazgos encontrados a lo largo del estudio, además de apoyarse en la revisión documental realizada donde se evidencia que aspectos tales como la autoconciencia, autorregulación, motivación, la empatía y las habilidades sociales resultan claves para lograr el manejo efectivo de las emociones, sobre todo a nivel directivo.

La aplicación de la metodología está prevista para llevarse a cabo en la organización objeto de estudio para lo cual se realizó previamente el diagnóstico. La organización de la evaluación contempla dos momentos. La primera de ellas, la recogida de información y entrega de feedback a cada miembro del equipo, se llevará a cabo a primera hora de la mañana, en una sesión cuya duración se sugiere de una semana y durante esta sesión, cada miembro individual se someterá a tres instrumentos de evaluación y desarrollo, correspondientes a la Evaluación del Liderazgo Efectivo del Centro de Trabajo, el Impacto del Liderazgo Directivo en el Centro, así como la Evaluación de la Inteligencia en el Liderazgo Directivo.

Los datos recogidos servirán para establecer un punto de partida a partir del cual los Equipos sean Rumores en el curso del Tiempo, fundamentado en su Historia Directiva, así como las variables Institucionales, Modalidad de Organización del Centro Educativo. Posteriormente se llevará a cabo una segunda evaluación, en este caso de difusión pública en una jornada, donde establezcan un estudio particularizado del Impacto de cada uno de los miembros del Equipo en Función Institucional, con los asistentes de toda la Institución como Audiencia y Positividad de Encuesta sobre Grado de Conocimiento del Proyecto, esta sería mucho más completa.

4.3. Objetivos de la propuesta.

La evaluación del impacto de la inteligencia en el liderazgo directivo en las organizaciones tiene como objetivos esenciales la búsqueda de la objetividad, la homogeneidad y la fiabilidad de los instrumentos e indicadores establecidos para este

trabajo. Este hecho va a prometernos realizar una valoración ajustada de las realidades observadas y de las evidencias conocidas.

Asimismo, sobre los ocho atributos de la inteligencia que se van a evaluar (inteligencia estratégica, creativa, emotiva, social, intrapersonal, emocional, conductual y organizativa), cada uno de ellos presenta diferentes facilidades y posibilidades de evaluación, por lo que establecer un modelo estándar de cualidades medicionales de la inteligencia directiva servirá para investigar sus singularidades y marcar caminos para su desarrollo e instrumentalización en cada una de las organizaciones.

Por otro lado, se ha reflexionado sobre la conveniencia de cada una de las herramientas de evaluación elegidas y de sus variables determinantes; no sólo para su uso en el trabajo a desarrollar, sino para la efectividad de su uso también en futuros trabajos de investigación.

4.3.1. Objetivo General de la Propuesta

Diseñar una metodología estandarizada para la evaluación del impacto de la inteligencia emocional en el liderazgo directivo de la empresa DAFI en México, fundamentada en un sistema de cinco etapas integradas que permita diagnosticar, monitorear y optimizar las competencias emocionales para la mejora del clima organizacional y la efectividad directiva.

4.3.2. Objetivos Específicos de la Propuesta

- Diagnosticar el impacto del liderazgo actual en el clima organizacional y la gestión del cambio a través de un proceso de cernimiento participativo que identifique las percepciones clave de los colaboradores.
- Determinar las necesidades prioritarias de intervención mediante un análisis descriptivo que contraste las percepciones directivas con las tendencias emergentes y la realidad organizacional de la empresa.
- Implementar un sistema de monitoreo basado en una autoevaluación con un Checklist de 43 indicadores para medir la evolución del desempeño emocional y facilitar la toma de decisiones estratégicas.

- Triangular las perspectivas del liderazgo organizacional mediante la integración de opiniones de pares directivos, asegurando una visión integral y consensuada sobre los indicadores de éxito en distintas áreas.
- Evaluar la correlación entre las competencias de liderazgo emocional y las prácticas pedagógicas de gestión del conocimiento para fortalecer los procesos de aprendizaje organizacional y la eficiencia institucional.

4.4. Actividades, fases y/o etapas.

La Metodología consta de tres etapas principales. En la primera etapa, se aborda un cernimiento participativo dirigido a identificar a través de una evaluación el impacto que ha tenido el liderazgo en matices relevantes sobre el clima, la gestión del cambio transformacional y la efectividad directiva; esta segunda, a partir de los datos de esta evaluación, realiza un análisis descriptivo de los datos hallados y se busca determinar si las percepciones son percibidas como necesidades en función de las prioridades por parte del director/a en relación con el informe previo. En la tercera etapa, se propone un checklist de unos 43 indicadores orientativos relacionados con las dimensiones de cambio organizacional que directores/as participaron en una primera y segunda medición, para que directores/as de práctica, puedan autocalificarse sobre ellos para que determinados grupos normativos tomen decisiones de la opción de crear una medición de percibidos o no en una próxima oportunidad.

La metodología da la opción además de que análoga o sucesivamente compañeros directores/as además puedan opinar con relación a la misma lista de indicadores relacionados con el liderazgo en cualquier otra área. Esto con el objetivo que los líderes directivos se autoevalúen sobre los propios desarrollos de cambios organizacionales y prácticas pedagógicas por componentes estructural y organizativo. Ahora se revisará la relación entre la línea Base de las dimensiones sensibilizadoras para el liderazgo y las prácticas pedagógicas y por tipo de personal directivo, además se presenta la estructura en la siguiente tabla:

Tabla 22. Fases de la Propuesta

Etapas	Descripción	Objetivo	Acciones clave	Indicadores de evaluación
---------------	--------------------	-----------------	-----------------------	----------------------------------

Primera etapa: Cernimiento participativo	Evaluación del impacto del liderazgo en el clima organizacional, gestión del cambio transformacional y efectividad directiva.	Identificar cómo el liderazgo afecta la dinámica organizacional.	Aplicación de una evaluación para medir percepciones sobre liderazgo.	Nivel de satisfacción del equipo, percepción del liderazgo, impacto en el clima organizacional .
Segunda etapa: Análisis descriptivo	Análisis de los datos obtenidos en la primera etapa para determinar si las percepciones se identifican como necesidades prioritarias.	Definir prioridades de acción según la percepción de los directores.	Comparación de resultados con informes previos, identificación de tendencias y necesidades emergentes.	Identificación de necesidades prioritarias, coherencia entre percepción y realidad organizacional .
Tercera etapa: Autoevaluación y Checklist de Indicadores	Creación de un listado de 43 indicadores sobre el cambio organizacional y liderazgo. Personal directivo participan en mediciones sucesivas para evaluar avances.	Permitir que los directores se autocalifiquen y que los grupos normativos tomen decisiones estratégicas.	Implementación de mediciones sucesivas, recopilación de datos para futuras evaluaciones.	Nivel de cumplimiento de indicadores, evolución en la gestión del cambio, percepción de mejora en liderazgo.
Opinión de otros directores	Se permite que el personal directivo adicionales opinen sobre los indicadores de liderazgo en otras áreas.	Ampliar el análisis del liderazgo organizacional desde distintas perspectivas.	Recopilación de opiniones, integración de datos en la evaluación general.	Diversidad de perspectivas, consenso sobre indicadores clave.
Revisión de la relación entre liderazgo y	Análisis de la conexión entre liderazgo y	Identificar cómo el liderazgo	Evaluación de prácticas educativas,	Impacto del liderazgo en el aprendizaje,

prácticas pedagógicas	prácticas pedagógicas, diferenciando por tipo personal directivo y contexto.	influye en la enseñanza y gestión organizacional.	correlación con indicadores de liderazgo.	percepción de docentes y alumnos, mejora en estrategias pedagógicas.
-----------------------	--	---	---	--

Para el desarrollo de la metodología propuesta en la investigación, se han estructurado una serie de fases que permiten un abordaje integral del liderazgo y su impacto en la organización. La Primera etapa, denominada Cernimiento participativo, se constituye como la base diagnóstica del modelo. Su descripción se centra en la evaluación profunda del impacto que ejerce el liderazgo sobre el clima organizacional, la gestión del cambio transformacional y la efectividad de los cuadros directivos. El objetivo primordial de esta fase es identificar con precisión científica cómo las conductas de los líderes afectan la dinámica interna de la empresa. Para lograrlo, se ejecutan acciones clave consistentes en la aplicación de evaluaciones diagnósticas que recogen las percepciones de los colaboradores. La efectividad de esta etapa se mide a través de indicadores como el nivel de satisfacción del equipo, la percepción del liderazgo y el impacto directo en el clima organizacional, permitiendo obtener una "fotografía" inicial de la salud emocional y operativa de la institución.

Posteriormente, se transita hacia la Segunda etapa de Análisis descriptivo, la cual tiene como propósito fundamental el procesamiento riguroso de la información recolectada previamente. En este nivel, se analizan los datos obtenidos para determinar si las percepciones detectadas en el cernimiento se consolidan como necesidades prioritarias de intervención. El objetivo central es definir prioridades de acción basadas en la visión de los directores, contrastando su perspectiva con la realidad de los subordinados. Las acciones clave involucran la comparación de resultados actuales con informes previos y la identificación de tendencias o necesidades emergentes. Esta etapa se argumenta bajo la necesidad de coherencia organizacional, utilizando indicadores que evalúen la alineación entre la percepción subjetiva y la realidad objetiva de la empresa, garantizando que las decisiones estratégicas se tomen sobre bases empíricas sólidas. La Tercera etapa, enfocada en la Autoevaluación y el Checklist de Indicadores, representa el núcleo operativo del seguimiento metodológico. Esta fase consiste en la

creación y aplicación de un listado exhaustivo de 43 indicadores específicos sobre el cambio organizacional y el liderazgo. Su objetivo es doble: fomentar la autorreflexión de los directores a través de la autocalificación y proporcionar datos críticos para que los grupos normativos tomen decisiones de alto nivel. La implementación se realiza mediante mediciones sucesivas que permiten recopilar datos longitudinales sobre la evolución del desempeño. Los indicadores de evaluación para esta fase incluyen el nivel de cumplimiento de los ítems establecidos, la evolución en la gestión del cambio y la percepción de mejora continua en el ejercicio del mando, lo que otorga una trazabilidad científica al desarrollo del capital humano.

Complementando el proceso de evaluación, se integra el componente de la Opinión de otros directores, que actúa como un mecanismo de validación cruzada y enriquecimiento del diagnóstico. En este espacio, se permite que personal directivo de distintas áreas emita juicios y opiniones sobre los indicadores de liderazgo observados en sus pares. El objetivo es ampliar el análisis organizacional desde múltiples perspectivas, evitando sesgos individuales. Las acciones clave se centran en la recopilación e integración de estas visiones en la evaluación general del desempeño. Esta fase se justifica por la búsqueda de consenso y diversidad de perspectivas, utilizando como indicadores la variedad de enfoques y el grado de acuerdo sobre los indicadores clave, lo que fortalece la cultura de colaboración y la visión sistémica de la dirección.

Finalmente, la metodología contempla la Revisión de la relación entre liderazgo y prácticas pedagógicas, un componente esencial para entender la transferencia del conocimiento y el aprendizaje organizacional. Esta etapa analiza la conexión intrínseca entre la forma en que se ejerce el liderazgo y las prácticas de enseñanza-aprendizaje dentro de la empresa, diferenciando los contextos y los perfiles del personal directivo. El objetivo es identificar cómo el líder influye no solo en la productividad, sino en la gestión del conocimiento y el crecimiento profesional de su equipo. Las acciones clave incluyen la evaluación de prácticas educativas y su correlación con los indicadores de liderazgo previos. El éxito de esta integración se mide a través del impacto del liderazgo en el aprendizaje, la percepción de docentes y alumnos internos, y la mejora sustancial en las estrategias pedagógicas organizacionales, cerrando así el ciclo de transformación del capital humano propuesto en la investigación.

La implementación de la metodología de evaluación del impacto de la Inteligencia en el liderazgo directivo, apropiadamente definida en cuatro fases, comenzará tras la terminación del procedimiento de capacitación del personal y revisión del sistema de condiciones medioambientales. Cada fase de ejecución asegurará la recaudación de información categorizada según la posición del sujeto evaluado, el atributo evaluado, el impacto individual, la incidencia global, el atributo dirigido, el objetivo estratégico, entre otras. A continuación, se enumeran las fases de implementación.

La Fase I de Recogida de Información se ejecutará durante el primer mes calendario del curso académico. Durante esta fase se realizarán tres actividades principales: inspección del sistema de vectorización de objetos y extraer órdenes de evaluación de máximo cinco atributos elegidos previamente, vectores formativos en el acelerador o neuromodelador de recuerdos logísticos del sistema; entrega de la Cédula para la Evaluación del Impacto Construida, metodología escrita, diagnóstica y explicativa de evaluación del impacto individual; autoescuela de capacitación, entreno personalizado sobre individual del Sistema y el Protocolo de la metodología empleada. Esta fase resguardará información curricular demográfica del director.

Capacitación del Personal

Una vez que se ha concretado el acuerdo, se darán a conocer ahora los contenidos del programa formativo y las actividades que se realizarán para su capacitación. Como se puede comprender, para potenciar el rendimiento de un instrumento se debe evaluar, además, la formación mínima que debe tener el personal para su uso. Por tanto, se realizará una actividad de unos 3/4 días de duración el primero de los cuales será exclusivamente destinado a ello, aplicando una metodología taller.

Los temas que se desarrollarán serán los siguientes: procesos de negociación; empoderamiento; comunicación; técnicas de presentación e imágenes; técnicas de trabajo en equipo; técnicas de cohesión grupal; fomento de la convivencia; técnicas de motivación; resolución de conflictos; liderazgo; etc. El resto de sesiones se destinarán a la evaluación, antes mencionada, de los instrumentos y a la aplicación de la misma. A continuación, se presenta la propuesta de Programa de Capacitación:

Tabla 23. Programa de Capacitación en Inteligencia Emocional para el Liderazgo

Actividad	Objetivo	Tareas	Resultado Esperado	Duración	Presupuesto Estimado (MXN)
Diagnóstico inicial	Evaluar el nivel actual de IE y estilos de liderazgo	Cuestionarios EQ-i 2.0 o TMMS-24, entrevistas, análisis de clima	Informe diagnóstico con fortalezas y áreas de mejora	0.5 días	\$17,000
Taller teórico-práctico	Reconocer conceptos y aplicaciones de IE en liderazgo	Exposición interactiva, dinámicas de autoconciencia, análisis de casos	Comprensión clara del impacto de IE en liderazgo	1 día	\$25,500
Módulo de autoconciencia y autorregulación	Desarrollar control emocional y autoconocimiento	Mindfulness, identificación de detonadores, role-playing	Mayor capacidad de respuesta emocional ante presión	0.5 día	\$20,400
Módulo de empatía y habilidades sociales	Potenciar comunicación y empatía en equipos	Simulaciones, feedback constructivo, resolución de conflictos	Mejora en cohesión y relaciones interpersonales	0.5 día	\$20,400
Módulo de liderazgo	Fortalecer liderazgo	Estilos de liderazgo, estudio de	Directivos capaces de inspirar y	1 día	\$30,600

emocional y motivación	transformación	casos, plan de acción	motivar con IE		
Cohesión grupal y trabajo en equipo	Fomentar confianza y liderazgo colaborativo	Team building, comunicación no verbal, retos colaborativos	Fortalecimiento del espíritu de equipo	0.5 día	\$25,500
Evaluación de impacto	Medir cambios en IE y liderazgo	Post-test, encuestas, informe comparativo	Evidencia del impacto de la capacitación	0.5 día	\$17,000
Seguimiento (coaching online)	Asegurar sostenibilidad del aprendizaje	Sesiones virtuales mensuales, asesoría personalizada	Aplicación práctica y consolidación del aprendizaje	3 meses	\$51,000

4.5. Recursos necesarios para la aplicación de la propuesta

Categoría de Recurso	Descripción Detallada	Función en la Metodología
Talento Humano	<ul style="list-style-type: none"> • Investigador/Facilitador. • Panel de 46 Directivos y Mandos Medios. • Especialistas externos para validación (Juicio de Expertos). 	Ejecutar las cinco etapas, participar en la autoevaluación y validar la pertinencia científica de los indicadores.
Recursos Tecnológicos	<ul style="list-style-type: none"> • Software de procesamiento estadístico (SPSS o Excel avanzado). • Plataformas de encuestas digitales. 	Tabular los datos del Cernimiento Participativo y procesar el Checklist de 43 indicadores de forma automatizada.

	<ul style="list-style-type: none"> • Equipo de cómputo y acceso a internet. 	
Recursos Materiales e Instrumentales	<ul style="list-style-type: none"> • Cuestionarios de Inteligencia Emocional (Anexo 1). • Guías de Registro de Observación (Anexo 2). • Manual de procedimientos de la metodología. • Material de papelería para talleres de sensibilización. 	Proveer los soportes físicos y lógicos para la recolección de información en las fases cuantitativa y cualitativa.
Recursos Organizacionales y de Infraestructura	<ul style="list-style-type: none"> • Espacios físicos para reuniones y observación. • Tiempo laboral asignado para la autoevaluación. • Acceso a informes previos de desempeño para el Análisis Descriptivo. 	Garantizar el escenario institucional adecuado para la inmersión del investigador (Observación Participante) y la reflexión pedagógica.

4.6. Resultados.

La correcta implementación de la metodología "Gestión de Liderazgo Directivo" se ha basado en la adaptabilidad de sus tres etapas de Evaluación, Aplicación e Inspección tomando como base las fases de Gestión del Cambio. Siendo así, la secuencia a realizar será: Capacitación y concientización del personal sobre la toma de evaluación, Soporte técnico con el proceso de gestión de evaluaciones y gestión en conjunto para la medición e inspección de mejoras por medio de los procesos que garantizan el estándar mínimo del que se espera que cumplan en una o más evaluaciones. Por último, la duración de la presente propuesta será mata a análisis de situación y contexto por medio de una práctica en el Grupo Especializado en Dirección Educacional y por medio del apoyo de la red de recursos humanos o la duración iniciando desde el mes de abril hasta la segunda semana del mes de enero del año siguiente.

El segundo aspecto brinda la consideración respecto a la capacitación del personal, involucrando administradores de instituciones y jefes de unidad para la generación de cambio en sus acciones y valores. Para este fin, además de la bibliografía que se propone, es necesario generar charlas de inducción de la propuesta de trabajo a las instituciones y los ejecutores. Incluyendo una charla inicial sobre “competencias de Gestión” entregando dos tipos de medida. Una a la comunidad escolar, considerando sus apreciaciones respecto a las acciones que los administradores de institución y un segundo tipo observando sus actuaciones según instrumento de Observaciones de Aula Propuesta de Evaluación Educacional, tomando como base el ideal esperado y el mínimo, este último entregado cada cadena de evaluaciones. Estando prevista la aplicación y fines personales desde la implementación hasta un año después, cada vez a iniciar las evaluaciones de clima educativo asegurando claridad respecto al rol que se tendrá al momento de observar y las conductas esperadas al momento de oficiar observaciones.

4.6.2 Indicadores, criterios de evaluación o de instrumentación.

A partir del Diseño de la Metodología propuesto en esta Evaluación se obtendrán variables, datos e información que contemplen todas las dimensiones de los Objetivos fijados en la evaluación. Para la evaluación de la Capacidad Cognitiva, la Inteligencia emocional y el Liderazgo se propone una muestra de Instrumentos entre los cuales seleccionaremos los que consideremos relevantes para cada evaluación de acuerdo a los antecedentes recolectados. La misma lógica seguirá usando Instrumentos estandarizados para la evaluación de cada una de las variables o dimensiones propuestas en la Metodología, para lo cual se ha propuesto la siguiente tabla de indicadores, criterios de evaluación e instrumentación:

Dimensión / Indicador	Criterio de Instrumentación (Cómo se mide)	Criterio de Evaluación (Nivel de Logro)
1. Autoconocimiento Emocional	Aplicación de la sección de "Percepción del Liderazgo" en el Checklist de 43 indicadores.	Óptimo: El directivo identifica con precisión sus

		disparadores emocionales en situaciones de crisis.
2. Autorregulación y Control	Observación participante de la gestión de conflictos y análisis de respuestas ante el estrés laboral.	Óptimo: Resolución de conflictos mediante el diálogo asertivo sin escalamiento de tensión.
3. Empatía y Relaciones Interpersonales	Encuestas de clima organizacional y valoración de mandos medios sobre la cercanía del líder.	Óptimo: El 80% o más del equipo percibe que sus necesidades emocionales son consideradas por el líder.
4. Capacidad de Resonancia	Entrevistas grupales y revisión de la relación entre liderazgo y prácticas pedagógicas (Etapa 5).	Óptimo: El liderazgo inspira compromiso y facilita la transmisión del conocimiento entre áreas.
5. Toma de Decisiones Estratégicas	Análisis descriptivo de la coherencia entre los objetivos de la empresa y el bienestar del equipo.	Óptimo: Decisiones que equilibran la rentabilidad financiera con la salud emocional de los colaboradores.
6. Gestión del Cambio	Seguimiento del cumplimiento de metas durante procesos de transformación o reestructuración.	Óptimo: Adaptación fluida del equipo a nuevos procesos con mínima resistencia y alta motivación.

El uso del Checklist de 43 indicadores destaca como la innovación técnica de este aparato, ya que permite a la gerencia contar con un sistema de seguimiento objetivo. En conjunto, este aparato metodológico asegura que la investigación cumpla su doble función: como proceso (al mantener una evaluación constante) y como resultado (al entregar una metodología estandarizada y probada).

La interrelación entre ambos aparatos presupone que la metodología en DAFI no es un evento aislado, sino una forma de actuación regulada. El aparato teórico proporciona la visión y los límites ético-conceptuales, mientras que el aparato metodológico ofrece la tecnología administrativa para ejecutar el cambio. El fin último es lograr que el liderazgo directivo evolucione desde una gestión técnica hacia una gestión emocionalmente inteligente, donde el impacto sea medible a través de la satisfacción del equipo, la reducción de conflictos y la optimización de las prácticas de aprendizaje organizacional. De esta manera, se cumple con el objetivo de dotar a la empresa de un sistema que permite ordenar mejor el pensamiento directivo y elevar la efectividad institucional.

Como se ha mencionado previamente se habrán obtenido antecedentes importantes en la Entrevista inicial, como así también en el examen múltiple que realizaremos al Gestionar la evaluación, contenidos que serán tenidos en cuenta para la elaboración de la batería de Instrumentos propuesta para la evaluación. En cuanto a la Capacidad Cognitiva se propone realizar el “WISC IV”. Se propuso centrarnos en esta Capacidad Cognitiva puesto que se encuentra íntimamente vinculada con el conjunto de habilidades específicas que los alumnos deben desarrollar y que la investigación ha mostrado una relación directa entre las capacidades cognitivas y el rendimiento escolar. En cuanto a la Inteligencia Emocional utilizaremos el Instrumento “Mayer, Salovey y Caruso Emotional Intelligence Test”. Para evaluar el Liderazgo Directivo realizaremos una batería de Instrumentos que incluirán entre otros, el Test de Liderazgo de Blank o las Escalas Multifactoriales de Liderazgo.

4.7. Valoración/ evaluación / validación de la propuesta de transformación

Para valorar la pertinencia de la propuesta, se aplicará el método de criterio de expertos, seleccionando especialistas con trayectoria probada en gestión del capital humano y liderazgo organizacional. El procedimiento consistirá en someter la metodología a una evaluación cualitativa y cuantitativa mediante cuestionarios de validación, donde los expertos calificarán la coherencia, aplicabilidad y rigor científico del sistema de cinco etapas y su checklist de 43 indicadores. La efectividad en la práctica se evaluará a través de la validez de contenido y de constructo, midiendo la capacidad de la metodología

para generar cambios observables en el desempeño emocional directivo. Finalmente, su validación contextual en DAFI se confirmará mediante la contrastación de los resultados de la autoevaluación frente a la mejora real del clima organizacional y la eficiencia en la toma de decisiones estratégicas.

Conclusiones.

La presente investigación ha permitido diseñar y fundamentar una metodología orientada a la evaluación del impacto de la inteligencia emocional en el liderazgo directivo dentro del contexto específico de la empresa DAFI en México. A través de un enfoque mixto y un diseño de triangulación concurrente, se logró transitar desde la identificación de brechas perceptivas hasta la creación de herramientas operativas, cumpliendo con el propósito de ofrecer una hoja de ruta científica para la transformación del capital humano.

La revisión de conceptos y teorías fundamentales ha permitido corroborar que la inteligencia emocional es un componente indispensable para ejercer un liderazgo efectivo, además, a partir de la revisión del sustento teórico se valida la necesidad de diseñar una metodología estandarizada que permita evaluar de forma sistemática el impacto de la inteligencia emocional en el liderazgo directivo, aportando un marco conceptual sólido adaptable a organizaciones como DAFI en México, obteniendo además información suficiente para dar respuesta a los objetivos inicialmente planteados.

El análisis realizado durante el período 2023 reveló características demográficas y de experiencia relevantes en los mandos medios. La mayoría se compone de empleados ubicados en edades de 50 a 60 años en su mayoría del sexo masculino, además, con cargos de gerencia, lo cual sugiere alta experiencia adquirida a lo largo de su carrera profesional reforzándose además porque tienen en gran parte 20 años o más de tiempo laborando en la empresa.

En cuanto al objetivo sobre la identificación de conceptos y teorías claves para la comprensión de las áreas de inteligencia emocional y como aplicarla en favor del liderazgo organizacional, se concluye que la autoconciencia, autorregulación, empatía y habilidades sociales representan una base para mejorar áreas importantes de la inteligencia emocional, mientras que su aplicación en el liderazgo permite la gestión efectiva de conflictos, toma decisiones asertivas bajo presión y fomenta ambientes laborales empáticos.

En primer lugar, respecto al diagnóstico del impacto del liderazgo en el clima organizacional, se concluye que existe una necesidad crítica de intervención, toda vez

que el cernimiento participativo reveló una contradicción entre la capacidad técnica de los directivos y su habilidad para gestionar emociones. El aporte de este primer momento fue establecer la base empírica que justifica la investigación, confirmando que el 76.1% de los colaboradores identifica la inteligencia emocional como el factor determinante para mejorar la toma de decisiones y el bienestar colectivo en DAFI. En relación con la definición de prioridades de acción, el análisis descriptivo permitió concluir que las carencias en empatía y autorregulación no son incidentes aislados, sino que responden a una falta de herramientas de seguimiento. Este capítulo aportó la sistematización de las necesidades emergentes, posicionando la "Gestión del Cambio" y el "Liderazgo Resonante" no como abstracciones teóricas, sino como variables operativas. Se demostró que, sin un marco normativo y cognitivo claro, la intención de mejora del directivo carece de efectividad práctica.

Sobre el diseño del sistema de monitoreo, se alcanzó el cumplimiento del objetivo central mediante la creación del Checklist de 43 indicadores. La conclusión fundamental es que la autoevaluación guiada permite a los líderes de DAFI internalizar su progreso y ajustar sus conductas en tiempo real. Este aporte instrumental transforma la teoría administrativa en técnica aplicada, proporcionando a la organización un resultado tangible: una matriz de indicadores que garantiza la mejora continua y dota a la dirección de una base científica para la evaluación del desempeño emocional.

Asimismo, mediante la integración de la opinión de pares, se concluye que la validación cruzada entre directivos de diversas áreas enriquece la perspectiva del liderazgo y reduce los sesgos de la autopercepción. Esta etapa aportó el rigor necesario para asegurar que la metodología sea integral y sistémica, permitiendo que el liderazgo deje de ser visto como una función individual para entenderse como un fenómeno organizacional conectado. Los resultados confirman que el consenso sobre indicadores clave es vital para la sostenibilidad de cualquier modelo de gestión emocional.

Con respecto a la situación actual del impacto de la inteligencia emocional en el liderazgo directivo de la empresa durante el periodo de estudio, los resultados mostraron una alta percepción positiva sobre el tema, sobre todo en términos de empatía, manejo de estrés y comunicación, pero existe poca formación profesional en esos temas, así como una baja implementación de estrategias y no se llevan cabo evaluaciones que las

incluyan, por lo que en respuesta al tercer objetivo se deben incluir en el modelo propuesto componentes tales como la autorregulación, empatía, comunicación efectiva, motivación y adaptación al cambio, mientras que los indicadores claves deben abarcar aspectos tales como la percepción del equipo, participación en los procesos de capacitación, disponibilidad institucional para disponer de recursos formativos e incluir la inteligencia emocional en las evaluaciones.

Finalmente, al evaluar la conexión entre el liderazgo y las prácticas pedagógicas, se concluye que el desarrollo de competencias emocionales influye directamente en la gestión del conocimiento. La investigación demostró que un líder con inteligencia emocional fomenta mejores estrategias de aprendizaje y adaptación institucional. Este aporte final cierra el ciclo metodológico, validando que la propuesta no solo resuelve un problema de liderazgo, sino que fortalece la estructura educativa y operativa de la empresa, dejando una base metodológica probada, coherente y lista para su implementación y validación por expertos.

Recomendaciones.

Recomendaciones Metodológicas

Se recomienda a futuros investigadores e instituciones académicas dejar abierta la posibilidad de profundizar en el fenómeno de la inteligencia emocional y el liderazgo mediante el empleo de metodologías alternativas. Se sugiere el desarrollo de estudios longitudinales que permitan observar la evolución de los indicadores del checklist propuesto a lo largo de varios años fiscales, o bien, la aplicación de métodos de análisis multivariante más avanzados para establecer correlaciones con la rentabilidad financiera. Asimismo, esta metodología es replicable y adaptable para investigar el liderazgo en otros sectores económicos, como el industrial o educativo, permitiendo validar la universalidad de sus componentes instrumentales.

Recomendaciones Académicas

Se extiende una invitación formal a la Universidad de Investigación e Innovación de México (UIIX) y a la comunidad de colegas investigadores para persistir en el estudio de las competencias blandas como eje transversal de la administración de empresas. La relevancia de seguir investigando este tema radica en que el capital humano es el activo más dinámico y complejo de la organización; por tanto, su estudio no debe agotarse en un solo diagnóstico. En el ámbito académico, se recomienda la integración de módulos de "Liderazgo Resonante" y "Gestión Emocional" en los currículos de posgrado, reforzando la formación de directivos con un enfoque humano y científico.

Recomendaciones Prácticas

Para la empresa DAFI, se recomienda la implementación inmediata de la metodología propuesta como una herramienta de gestión estratégica anual. Específicamente, se sugiere iniciar un programa de capacitación continua basado en las deficiencias detectadas en la fase de observación participante, enfocándose en la autorregulación y la comunicación asertiva. Es imperativo que la dirección utilice el Checklist de Indicadores no solo como un control, sino como una base para la toma de decisiones sobre ascensos y desarrollo de carrera, garantizando que el crecimiento organizacional esté alineado con una cultura de inteligencia emocional que corrija la verticalidad detectada y promueva un clima laboral de alto desempeño.

Bibliografía

- Alles, M. (2018). *Comportamiento Organizacional (Nueva Edición): Cómo lograr un cambio cultural a través de la Gestión por Competencias*. Argentina: Ediciones Granica.
- Bar-On, R. (2006). The Bar-On Model of Emotional-Social Intelligence (ESI). *Psicothema*, 18(supl.), 13-25.
- Biedma, J. (2021). Inteligencia emocional: influencia en la gestión de los recursos humanos en las organizaciones. *Revista GEON (Gestión, Organizaciones Y Negocios)*, 8(1), 1-17. <https://doi.org/10.22579/23463910.272>
- Borreguero, G. M., Cortés, T. C., Núñez, M. M., & Correa, F. L. N. (2023). Implicaciones cognitivas y emocionales de la implementación de un videojuego para el aprendizaje de contenidos de ciencias en Primaria. *Revista Eureka sobre Enseñanza y Divulgación de las Ciencias*, 20(1), 120201-120218.
- Boyatzis, R. E. (2008). Competencies in the 21st century. *Journal of Management Development*, 27(1), 5-12.
- Boyatzis, R. E. (2011). *Leadership Development and Emotional Intelligence: A Theoretical Framework*. Jossey-Bass.
- Cardona, D., Ramírez C., & Manotas M. (2023). Inteligencia Emocional: herramienta para la Transformación Gerencial. *Revista Científica Anfibios*, 6(2), 40-48. <https://doi.org/10.37979/afb.2023v6n2.135>
- Carrasco, J. Gonzales, A. & Cayllahue, M. (2023). Inteligencia emocional y competencias gerenciales del liderazgo directivo en docentes y directores de escuelas públicas y privadas. *Revista Agustina De Educación*, 2(1), 61–72. <https://doi.org/10.71727/rae.v2i1.111>
- Covey, S. (2020). *El liderazgo centrado en principios*. México: Booket Paidós México,
- Cruz, C. (2021). *El líder influyente: Cómo puede convertirse en un líder que influye*, Foro Económico Mundial. (2020). *El futuro de los empleos: habilidades esenciales*, <https://es.weforum.org/stories/2025/01/informe-sobre-el-futuro-del-empleo-2025-l-os-empleos-del-futuro-y-las-habilidades-necesarias-para-conseguirlos/>

- Gallardo, A. (2024). Estilos de Liderazgo organizacional: Un análisis desde la unidad facultativa de una universidad de educación superior. *Dom. Cien.*, ISSN: 2477-8818. Vol. 10, núm. 4, pp. 1856-1865, Dom. Cien., ISSN: 2477-8818
- Galindo, J., & Guerrero, J. (2020). *Administración 2*. México: Patria Educación.
- García, M. (2023). Liderazgo organizacional. Colombia: Universidad del Valle. *Educativos (México)*, 51, 65-89. redalyc.org
- García Munévar, B. (2021). Relación entre la Inteligencia Emocional y el liderazgo en el trabajo remoto en la ciudad de Bogotá, Colombia.
- Goleman, D. (1998). Inteligencia emocional en la empresa: cómo transformar el liderazgo y las organizaciones. Editorial Kairós.
- Goleman, D. (2000). Leadership that gets results. *Harvard Business Review*, 78(2), 78-90.
- Goleman, D. (2022). La inteligencia emocional: Por qué es más importante que el cociente intelectual. México: EDICIONES B,
- Huerta, M. (2023). La efectividad como factor que influye en el proceso de enseñanza y aprendizaje ante la crisis del COVID 19 en el cuarto grado, del turno vespertino de la escuela. Editorial UNESCO.
- Juárez, Y. del C. (2023). El impacto de la Inteligencia Emocional en el Ejercicio de Liderazgo del Director de Telesecundaria. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 7(5), 8544-8562. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i5.8430
- Kleinman, P. (2022). Introducción a la psicología: Todo lo que necesitas saber acerca de la ciencia de la mente. N.P.: Editorial Sirio S.A.
- Ley de la Educación Emocional del País en México. (2021). Diario Oficial de la Federación, http://sil.gobernacion.gob.mx/Archivos/Documentos/2016/02/asun_3332583_20160211_1455039267.pdf
- López, E. (2022). Neurociencia en el proceso de enseñanza-aprendizaje, enfocada en las emociones. *Revista Académica Sociedad del Conocimiento Cuzac*, 2(2), 177-182, <https://doi.org/10.46780/sociedadcunzac.v2i2.42>
- López J., Pérez L., Zarrabal C. & Andrade M. (2020). Responsabilidad social e internacionalización. Un análisis de la misión y la visión de los principales puertos

- en América Latina. *Revista de El Colegio de San Luis*, 10(21), 00033.
<https://doi.org/10.21696/rcsl102120201231>
- Lowe, B. (2022). *El liderazgo intermedio: Herramientas para una gestión competente en las escuelas del siglo XXI*. España: Narcea Ediciones.
- Piedrahita, M. (2019). *Análisis de la Incidencia del Coaching Ejecutivo como herramienta para el fortalecimiento del Liderazgo*. Bogotá: Ediciones Universidad Militar Nueva Granada.
- Ruiz, J. O. (2024). *Liderazgo*. México: Editorial Alfil,
<https://www.google.co.ve/books/edition/Liderazgo/byApEQAAQBAJ?hl=es-419&gbpv=1>
- Russell, J. (2019). *Liderazgo: Lograr El Crecimiento Y El Desarrollo Empresarial A Través De Una Comunicación Poderosa*. Estados Unidos: James Russell.
- Salguero, N. & García, C. (2024). *LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades*, Asunción, Paraguay, noviembre, Volumen V, Número 6 p 44.
- Sanz, R. (2022). *China la nueva civilizacion: un enfoque desde América Latina*. Colombia: Felgris Araca.
- Silva R., Pino F. & Guzmán E. (2018). Implicaciones de la inteligencia emocional en los estilos de liderazgo. *Revista Universidad y Sociedad*, 10(3), 247-254,
http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202018000300247&lng=es&tlng=es.
- Six Seconds. (2020). *La importancia de la inteligencia emocional en la toma de decisiones*, <https://esp.6seconds.org/inteligencia-emocional/modelo-six-seconds/>
- Sulay, L., José, M., Elva, M., Guillermina, O. & Leticia, H. S. (2023). The Rabbit Effect y su influencia para mejorar el proceso enseñanza aprendizaje de los estudiantes de básica media. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 7(3), 5129-5148.
- Talavera, S. (2022). *Un modelo para gestionar tu liderazgo centrado en las personas*. México: LID Editorial Mexicana S.A. de C.V.
- Universidad Pontificia Comillas. (2020). *Estudio sobre inteligencia emocional y éxito laboral*, <http://hdl.handle.net/11531/4518>

- Bar-On, R. (2006). The Bar-On Model of Emotional-Social Intelligence (ESI). *Psicothema*, 18(supl.), 13-25.
- Covey, S. R. (2020). *El octavo hábito: De la efectividad a la grandeza*. Paidós.
- Goleman, D. (1995). *Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ*. Bantam Books.
- Salovey, P., & Mayer, J. D. (1990). Emotional intelligence. *Imagination, Cognition, and Personality*, 9(3), 185-211.}
- Banco Mundial. (2021). *Informe sobre el desarrollo mundial: Capital humano y crecimiento empresarial*.
- Gallup. (2022). *State of the Global Workplace Report*.
- Goleman, D. (1998). *Working with Emotional Intelligence*. Bantam Books.
- Instituto Mexicano para la Competitividad (IMCO). (2023). *Reporte de Competitividad Empresarial en México*.
- Korn Ferry. (2022). *Estudio sobre liderazgo y formación directiva en América Latina*.
- McKinsey & Company. (2021). *The State of Organizations 2021*.
- Gallup. (2022). *State of the Global Workplace Report*.
- Goleman, D. (1995). *Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ*. Bantam Books.
- Instituto Mexicano para la Competitividad (IMCO). (2023). *Reporte de Competitividad Empresarial en México*.
- Korn Ferry. (2022). *Estudio sobre liderazgo y formación directiva en América Latina*.
- McKinsey & Company. (2021). *The State of Organizations 2021*.
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE). (2023). *Impact of Leadership on Productivity and Workplace Well-being*.
- Blanco, D., Parera, G., & D'Antoni, M. El papel del origen evolutivo del lenguaje en las discusiones raciales decimonónicas. *Darwin y la evolución del lenguaje humano*, 21.
http://www.anfibio.com.ar/wp-content/uploads/2024/10/DarwinLenguaje_aa-1.pdf#page=21
- Lliempe, H. P. C., Torre, M. S., & Díaz, Y. M. T. (2025). Competencias emocionales en estudiantes universitarios. Una revisión sistemática. *Revista Vive*. revistavive.org

- Zamudio, M. C. S. (2024). La inteligencia emocional en estudiantes universitarios de pedagogía Veracruz, México. *Revista Panamericana de Pedagogía*. up.edu.mx
- Arteaga-Cedeño, W. L., Carbonero-Martín, M. A., Martín-Antón, L. J., & Molinero-González, P. (2024). Modelos teóricos de la inteligencia emocional que fundamentan los programas de intervención en educación emocional dirigidos al profesorado. *Idee e riflessioni per un nuovo umanesimo pedagogico*, 131. google.com
- Valenzuela-Ayala, F. J. (2024). La recreación en el medio natural. Una herramienta socioeducativa para la formación integral. iteso.mx
- Pineda-Rodríguez, M. & Fusté-Forné, F. (2024). La inteligencia emocional para el éxito de una empresa hotelera. *Turismo y Sociedad*. redalyc.org
- Salinas-Atausinchi, Y., Sucari, W., Sarmiento-Yujra, L. S., Huaman-Lucana, R. E., Paullo-Tisoc, Y. L., & Chavez-Orellana, G. (2023). ¿Cómo debería implementarse el marco teórico en la investigación cuantitativa? *Revista científica en ciencias sociales*, 5(1), 102-113. redalyc.org
- Fernández-Berrocal, P. (2023). Inteligencia emocional: aprender a gestionar las emociones.
- Reyes Valenzuela, R., Marrón Ramos, D. N., González Torres, A., Juárez Rodríguez, R., & Mendoza Montero, F. Y. (2022). Análisis de validez de contenido por criterio de jueces de un instrumento para evaluar un manuscrito. *RIDE. Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 12(24). <https://www.scielo.org.mx/pdf/ride/v12n24/2007-7467-ride-12-24-e037.pdf>
- Fonseca, B. B., & Cornelio, O. M. (2022). SISTEMAS DE RECOMENDACIÓN PARA LA TOMA DE DECISIONES. ESTADO DEL ARTE: SISTEMAS DE RECOMENDACIÓN PARA LA TOMA DE DECISIONES. *UNESUM-Ciencias. Revista Científica Multidisciplinaria*, 6(1), 149-164. <https://revistas.unesum.edu.ec/index.php/unesumciencias/article/download/289/554>
- Araya-Pizarro, S. (2023). Liderazgo y desempeño organizacional en pequeñas y medianas empresas en Chile. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, 31(1), 69-86.

http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0121-68052023000100069&script=sci_arttext

- Palavecinos, B. S. & Silva, R. M. (2023). Evolución de la investigación contable en Chile: Revisión a 20 años de trabajo y perspectivas futuras. Cuadernos de Contabilidad. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/8944877.pdf>
- Restrepo Restrepo, J. A. (2023). Liderazgo basado en inteligencia emocional como pilar para el cumplimiento de la estrategia corporativa. <https://repository.cesa.edu.co/handle/10726/5180>
- Velastegui-Hernández, D., & Mayorga-Lascano, M. (2021). Estados de ánimo, ansiedad y depresión en estudiantes de medicina durante la crisis sanitaria covid-19. *Psicología Unemi*, 5(9), 10-20. <https://ojs.unemi.edu.ec/index.php/faso-unemi/article/download/1275/1299>
- Herrera, I. J. C., Aparicio, C. G. M., & Sánchez, B. P. (2024). Estudio de caso múltiple: competencias gerenciales en empresas de recubrimientos y pinturas automotrices. *RECAI Revista de Estudios en Contaduría, Administración e Informática*, 13(38), 32-54. <https://recai.uaemex.mx/article/download/24103/18093>
- Canales, B. D. B. & Becerra, A. S. C. (2022). Adaptación y validación del instrumento Perfil de Impacto de Salud Oral, en adultos peruanos. *Rev Cubana Estomatol.* <https://revestomatologia.sld.cu/index.php/est/article/download/3285/2001>
- Loizaga-Velder, A. (2023). Perspectiva histórica de la psicoterapia asistida por psiquedélicos. <https://elementos.buap.mx/directus/storage/uploads/00000008648.pdf>
- Zerón, A. (2023). Inteligencia artificial, inteligencia emocional e inteligencia intestinal. *Revista ADM Órgano Oficial de la Asociación Dental Mexicana*, 80(3), 126-128. <https://www.medigraphic.com/pdfs/adm/od-2023/od233a.pdf>
- Rojas, I. A. G. & Moreno, M. S. (2021). Estudio sobre la inteligencia emocional en educación primaria. *Revista fuentes.* <https://revistascientificas.us.es/index.php/fuentes/article/download/12108/14312>
- Ormachea Silva, N. & Herencia Quispe, B. N. (2024). Estado emocional y logro de competencias del área de ciencias sociales en los estudiantes de la Institución Educativa MX. Fortunato Luciano Herrera, Cusco 2023.

https://repositorio.unsaac.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12918/10124/253T20241788_TC.pdf?sequence=1

Huallpacusi, L. B. P. & Macavilca, Y. M. S. (2025). Relación entre habilidades blandas y la reducción del estrés en docentes: una revisión sistemática. *Revista Vive*.

<https://www.revistavive.org/index.php/revistavive/article/download/585/1362>

Montoya Bello, M. M., Arias Arias, Y., & Moncada Carmona, Y. M. Clima organizacional de los colaboradores de los programas de protección de la Asociación Mundos Hermanos ONG.

[https://ridum.umanizales.edu.co/bitstream/handle/20.500.12746/6541/ProyectoClimaOrganizacional-AsociacionMundosHermanos\(1\).pdf?sequence=1](https://ridum.umanizales.edu.co/bitstream/handle/20.500.12746/6541/ProyectoClimaOrganizacional-AsociacionMundosHermanos(1).pdf?sequence=1)

Rodríguez Reséndiz, P. O. (2022). Aproximaciones al estudio del pódcast como documento sonoro de origen digital. *Investigación bibliotecológica*.

https://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S0187-358X2022000100009&script=sci_arttext

Alcívar, Y. A. & Guijarro, A. L. A. (2024). Estimulando la inteligencia emocional de los adolescentes. *Revista Científica Kosmos*.

<https://editorialinnova.com/index.php/rck/article/download/77/244>

Sánchez Rodas, M. (). Predictores de la calidad de vida en personas mayores del valle de Toluca: Análisis de regresión múltiple. *ri.uaemex.mx*.

<http://ri.uaemex.mx/bitstream/handle/20.500.11799/141406/TESIS>

PREDICTORES DE LA CALIDAD DE VIDA EN PERSONAS MAYORES DEL VALLE DE TOLUCA ANÁLISIS DE REGRESIÓN MÚLTIPLE-Repositorio.pdf?sequence=1

<https://ri.uaemex.mx/bitstream/handle/20.500.11799/141406/TESIS>

Oropeza, R. M. (2022). El liderazgo y su evolución en beneficio de la cultura organizacional. *Revista Electrónica sobre Tecnología, Educación y Sociedad*, 9(18), <https://mail.ctes.org.mx/index.php/ctes/article/download/787/1015>

Nerial, R. A., Gracia, T. J. H., Avila, D. D., Muñoz, E. M., & Moreno, F. S. (2024).

CAPÍTULO 2 ESTUDIO DE CASO SOBRE LOS ESTILOS DE LIDERAZGO EN UNA INSTITUCIÓN PÚBLICA DEL ESTADO DE HIDALGO, MÉXICO.

Administración, contabilidad y emprendimiento: Un enfoque dinámico, 23.

<https://books.google.com/books?hl=en&lr=&id=HWnwEAAAQBAJ&oi=fnd&pg>

=PA23&dq=Investigaciones+en+M%C3%A9xico+consideran+la+opini%C3%B3n+de+subordinados+sobre+el+liderazgo.&ots=FjwPRs3uZE&sig=OLp6ixt_qhUclrBi9vhI9ILNRSY

- Frausto, A. & Patiño, H. (2021). Afectividad de normalistas: estudio sobre el estado de ánimo y la inteligencia emocional. *Revista latinoamericana de estudios educativos*, 51(3), 45-69,
https://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S2448-878X2021000300045&script=sci_arttex
- Irizarry, A. (2024). Toma de decisión ocupacional y los pensamientos disfuncionales: Aplicación de la teoría del Cognitive Information Processing mediante actividades psicoeducativas,
<https://search.proquest.com/openview/74f874339b5fa2607fb28f1c1f96eec5/1?pq-origsite=gscholar&cbl=18750&diss=y>
- Parra, W. & Soria, J. (2024). La inteligencia emocional y el liderazgo transformacional en el patronato de Amparo Social Niño de Isinche.
<https://repositorio.utc.edu.ec/bitstreams/ac9e5384-947f-4519-ac51-ba2ecfa50109/download>
- Parra, M., Muñoz, J. & López, L. (2023). *Habilidades gerenciales: Teoría y práctica*. Colombia: Ediciones de la U.
- Cámara de Diputados del Honorable Congreso de la Unión. (2019a). *Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos*. México.
- Diputados del Honorable Congreso de la Unión. (2019b). *Ley Federal del Trabajo*. México.
- Diario Oficial de la Federación de México. (30 de noviembre de 2012). *Ley Federal del Trabajo*. México: Secretaría de Servicios Parlamentarios.
- Bass, BM (1985). *Liderazgo y desempeño más allá de las expectativas*. Nueva York, NY: Free Press.
- Bass, BM, y Riggio, RE (2006). *Liderazgo transformacional* (2.^a ed.). Mahwah, NJ: Erlbaum.

- Becker, BE, y Luthar, SS (2002). Factores socioemocionales que afectan el rendimiento académico de estudiantes desfavorecidos: Cerrando la brecha de rendimiento. *Psicólogo Educativo*, 37, 197-214.
- Bower, GH (1981). Estado de ánimo y memoria. *American Psychologist*, 36, 129–148.
- Boyatzis, R. y Sala, F. (2004). El Inventario de Competencia Emocional (ICE). En G. Geher (Ed.), *Medición de la inteligencia emocional: Puntos en común y controversia* (pp. 143-178). Hauppauge, NY: Nova Science.
- Brackett, MA, y Mayer, JD (2003). Validez convergente, discriminante e incremental de medidas competitivas de inteligencia emocional. *Boletín de Personalidad y Psicología Social*, 29, 1147–1158.
- Brackett, MA, Bertoli, M., Elbertson, N., Bausseron, E., Castillo, R. y Salovey, P. (2013). Reconceptualización del vínculo cognición-emoción. En MD Robinson, ER Watkins, E. Harmon-Jones (Eds.), *Manual de Cognición y Emoción* (pp. 365-379). Nueva York, NY: Guilford.
- Brackett, MA, Palomera, R., Mojsa-kaja, J., Reyes, MR, y Salovey, P. (2010). Capacidad de regulación emocional, burnout y satisfacción laboral en el profesorado británico de secundaria. *Psicología en las Escuelas*, 47 , 406–417.
- Brackett, MA, Reyes, MR, Rivers, SE, Elbertson, NA y Salovey, P. (2011). Clima emocional, afiliación docente y conducta estudiantil. *Journal of Classroom Interaction*, 46, 27–36.
- Brackett, MA, Rivers, SE, Shiffman, S., Lerner, N. y Salovey, P. (2006). Relación de las habilidades emocionales con el funcionamiento social: Una comparación de las medidas de inteligencia emocional basadas en autoinforme y rendimiento. *Revista de Personalidad y Psicología Social*, 91, 780–795.
- Brackett, MA, Rivers, SE, y Salovey, P. (2011). Inteligencia emocional: implicaciones para el éxito personal, social, académico y laboral. *Social and Personality Psychology Compass*, 5, 88-103.
- Catalino, RF, Berglund, L., Ryan, JAM, Lonczek, HS y Hawkins, JD (2004). Desarrollo juvenil positivo en Estados Unidos: Resultados de investigaciones sobre evaluaciones de programas de desarrollo juvenil positivo. *Anales de la Academia*

- Americana de Ciencias Políticas y Sociales, 591, 98-124. Doi: 10.1177/0002716203260102.
- Cherniss, C. (2010). Inteligencia emocional: Hacia la clarificación de un concepto. *Psicología Industrial y Organizacional, 3*, 110–126.
- Day, AL, y Carroll, SA (2008). Falsificando la inteligencia emocional (IE): Comparación de la distorsión de la respuesta en medidas de IE basadas en la capacidad y en los rasgos, *Journal of Organizational Behavior*, 29, 761–784.
- Day, AL y Carroll, SA (2004). Uso de una medida de inteligencia emocional basada en la capacidad para predecir el rendimiento individual, el rendimiento grupal y las conductas de ciudadanía grupal. *Personality and Individual Differences*, 36, 1443–1458.
- Durlak, JA, Weissberg, RP, Dymnicki, AB, Tayloer, RD y Schellinger, KB (2011), El impacto de mejorar el aprendizaje socioemocional de los estudiantes: Un metaanálisis de intervenciones universales en la escuela. *Desarrollo Infantil*, 82, 405–432.
- Elbertson, NA, Brackett, MA y Weissberg, RP (2010). Programación de aprendizaje socioemocional (SEL) en la escuela: Perspectivas actuales. En A. Hargreaves, M. Fullan, D. Hopkins y A. Lieberman (Eds.), *El segundo manual internacional del cambio educativo* (pp. 1017-1032). Nueva York, NY: Springer.
- Elias, MJ, Zins, JE, Weissberg, RP, Frey, KS, Greenberg, MT, Haynes, NM, Shriver, TP (1997). *Promoción del aprendizaje socioemocional: Directrices para educadores*. Alexandria, VA: Asociación para la Supervisión y el Desarrollo Curricular.
- Feldman Barrett, L., Gross, J., Christensen, TC, y Benvenuto, M. (2001). Saber qué se siente y qué hacer al respecto: Mapeo de la relación entre la diferenciación y la regulación emocional. *Cognición y Emoción*, 15, 713–724.
- Feyerherm, AE, y Rice, CI (2002). Inteligencia emocional y rendimiento de equipo: Lo bueno, lo malo y lo feo. *Revista Internacional de Análisis Organizacional*, 10, 343–362.
- Gardner, H. (1993). *Estados de ánimo: La teoría de las inteligencias múltiples* (Edición del 10.º aniversario). Nueva York, NY: Basic. (Obra original publicada en 1983)
- Goleman, D. (1995). *Inteligencia emocional*. Nueva York, NY: Bantam.

- Greenberg, MT, Weissberg, RP, O'Brien, MU, Zins, JE, Fredericks, L., Resnik, H. y Elias, MJ (2003). Mejorando la prevención escolar y el desarrollo juvenil mediante el aprendizaje social, emocional y académico coordinado. *American Psychologist*, 58, 466–474. Doi: 10.1037/0003-066X.58.6-7.466
- Gross, JJ (1998). El campo emergente de la regulación emocional: Una revisión integradora. *Revista de Psicología General*, 2, 271-299.
- Hargreaves, A. (2001). Geografías emocionales de las relaciones docentes con sus colegas. *Revista Internacional de Investigación Educativa*, 35, 503–527.
- Isen, AM, Shalcker, TE, Clark, M. y Karp, L. (1978). Afecto, accesibilidad del material en la memoria y comportamiento: ¿Un bucle cognitivo? *Revista de Personalidad y Psicología Social*, 36, 1–12.
- Leban, W. y Zulauf, C. (2004). Vinculación de las habilidades de inteligencia emocional con los estilos de liderazgo transformacional. *Leadership Organization Development Journal*, 25, 554–564.
- Locke, EA (2005). Por qué la inteligencia emocional es un concepto inválido. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 425-431.
- Lopes, PN y Salovey, P. (2004). Hacia una educación más amplia: Habilidades sociales, emocionales y prácticas. En JE Zins, RP Weissberg, MC Wang y HJ Walberg (Eds.), *Construyendo el éxito académico en el aprendizaje social y emocional: ¿Qué dice la investigación?* (págs. 76-93). Nueva York, NY: Teachers College Press.
- Lopes, PN, Grewal, D., Kadis, J., Gall, M. y Salovey, P. (2006). Evidencia de que la inteligencia emocional se relaciona con el desempeño laboral, el afecto y las actitudes en el trabajo. *Psicothema*, 18 (Supl.), 132–138.
- Lyons, W. (1999). La filosofía de la emoción y la cognición. En T. Dalgleish y MJ Power (Eds.), *Manual de cognición y emoción* (pp. 21-44). Chichester, Reino Unido: Wiley.
- Mayer, JD, y Salovey, P. (1997). ¿Qué es la inteligencia emocional? En P. Salovey y DJ Sluyter (Eds.), *Desarrollo emocional e inteligencia emocional: Implicaciones educativas* (págs. 3-34). Nueva York, NY: Basic.

- Mayer, JD, Caruso, DR, y Salovey, P. (1999). La inteligencia emocional cumple con los estándares tradicionales de inteligencia. *Intelligence*, 27, 267–298.
- Mayer, JD, Salovey, P. y Caruso, DR (2008). Inteligencia emocional: ¿Nueva capacidad o rasgos eclécticos? *American Psychologist*, 63, 503–517.
- Mayer, JD, Salovey, P. y Caruso, DR (2002). Prueba de Inteligencia Emocional Mayer-Salovey-Caruso (MSCEIT), versión 2.0. Toronto, Canadá: Multi Health Systems.
- Mayer, JD, Salovey, P., Caruso, DR, y Sitarenios, G. (2003). Medición de la inteligencia emocional con el MSCEIT V2.0. *Emotion*, 3, 97–105.
- Mestre, JM, Guil, R., Lopes, PN, Salovey, P. y Gil-Olarte, P. (2006). Inteligencia emocional y adaptación socioacadémica a la escuela. *Psicothema*, 18 (Supl.), 112–117.
- Mueller, JS, y Curhan, JR (2006). Inteligencia emocional e inducción del estado de ánimo de la contraparte en una negociación. *Revista Internacional de Gestión de Conflictos*, 17, 110–128.
- O'Boyle, E.H., Humphrey, R.H., Pollack, J.M., Hawver, T.H. y Story, P.A. (2010). La relación entre la inteligencia emocional y el desempeño laboral: Un metaanálisis. *Journal of Organizational Behavior*, 32, 788–818.
- Paulhus, DL, Lysy, DC y Yik, MSM (1998). Medidas de autoinforme de inteligencia: ¿Son útiles como pruebas de CI indirectas? *Journal of Personality*, 66, 525–554.
- Petrides, KV, y Furnham, A. (2003). Inteligencia emocional rasgo: Validación conductual en dos estudios de reconocimiento de emociones y reactividad a la inducción del estado de ánimo. *Revista Europea de Personalidad*, 17, 39-57.
- Reyes, MR, Brackett, MA, Rivers, SE, White, M. y Salovey, P. (2012). Clima emocional en el aula, participación estudiantil y rendimiento académico. *Revista de Psicología Educativa*, 104, 700–712.
- Rivers, SE, Brackett, MA, Salovey, P. y Mayer, JD (2007). Medición de la inteligencia emocional como un conjunto de habilidades mentales. En G. Matthews, M. Zeidner y RD Roberts (Eds.), *La ciencia de la inteligencia emocional* (pp. 230-257). Nueva York, NY: Oxford University Press.

- Rivers, SE, Brackett, MA, Reyes, MR, Elbertson, NA y Salovey, P. (2013). Mejora del clima socioemocional en las aulas: Un ensayo controlado aleatorio por conglomerados que prueba el enfoque RULER. *Prevention Science*, 14, 77-87.
- Salovey, P., y Mayer, JD (1990). Inteligencia emocional. *Imaginación, cognición y personalidad, 9*, 185–211.
- Sternberg, RJ (1985). *La mente triárquica: Una nueva teoría de la inteligencia humana*. Nueva York, NY: Penguin.
- Sutton, RE, y Wheatly, KF (2003). Emociones docentes y enseñanza: Una revisión de la literatura y orientaciones para futuras investigaciones. *Educational Psychology Review*, 15, 327–358.
- Travers, CJ (2001). Estrés en la docencia: Pasado, presente y futuro. En J. Dunham (Ed.), *Estrés en el lugar de trabajo: Pasado, presente y futuro* (págs. 130-163). Filadelfia, PA: Whurr.
- Young, PT (1943). *Emoción en el hombre y en el animal: Su naturaleza y relación con la actitud y la motivación*. Nueva York, NY: Wiley.

ANEXOS.

Anexo 1. Cuestionario dirigido a mandos medios en la empresa DAFL.

A continuación, se presenta un formato con preguntas relacionadas con la investigación sobre el liderazgo directivo en su organización, en ese sentido, se solicita atentamente su colaboración que consiste en responder según su opinión marcando con una equis (X) en el recuadro correspondiente a la opción que estime, asegurándose previamente que sus respuestas solo serán utilizadas con fines académicos y se garantizará la protección de sus datos referenciales.

Datos Personales:

Edad: () Menor de 30 años () 30 a 40 años () 40 a 50 años () 50 a 60 años () 60 años o más

Sexo: Femenino () Masculino ()

Tiempo laborando en la empresa: () Hasta 5 años () 5 a 10 años () 10 a 15 años () 15 a 20 años () 20 años o más

N°	Descripción	Alternativas de Respuesta				
		Tota lme nte en Des acu erdo	En Des acu erdo	Ni de acu erdo ni en desa cuer do	De acu erdo	Tota lme nte de acu erdo
1	Los directivos se muestran comprensivos hacia las emociones de los colaboradores.					
2	Considera que la inteligencia emocional es un aspecto que manejan los directivos para la toma de decisiones.					
3	Desde su perspectiva, los directivos son capaces de gestionar efectivamente las situaciones de conflicto.					

4	Tomando en cuenta su experiencia dentro de la empresa, los directivos fomentan un ambiente laboral respetuoso y empático.					
5	Se han gestionado encuentros de conocimientos relacionados con la inteligencia emocional.					
6	Durante los periodos de mayor estrés laboral ha notado si los directivos se han esforzado por manejarlo de forma adecuada.					
7	Los líderes muestran empatía cuando se abordan problemas de índole personal con los empleados.					
8	Los directivos muestran habilidades para adaptarse de manera efectiva a los cambios organizacionales					
9	El manejo de la inteligencia emocional por parte de los directivos influye de manera positiva en la motivación del equipo de trabajo.					
10	Se puede visualizar un desarrollo de relaciones laborales saludables bajo la supervisión de los directivos.					
11	Los directivos promueven una comunicación abierta y efectiva con sus equipos					
12	La empatía forma parte importante del liderazgo que ejercen los directivos.					
13	Cree usted que el personal directivo ha demostrado capacidad para autorregularse.					
14	Los directivos establecen metas claras considerando el bienestar emocional del equipo.					
15	Considera que durante las evaluaciones de desempeño de los directivos se debería incluir la inteligencia emocional.					
16	Se evidencia interés en los directivos para mejorar las habilidades de inteligencia emocional.					
17	Una serie de talleres para la concientización ayudaría a los directivos a liderar con mayor empatía y comprensión.					
18	La capacitación en inteligencia emocional fortalecería la toma de decisiones de los directivos.					
19	Considera que los directivos se beneficiarían de sesiones prácticas sobre manejo de emociones.					

20	Un programa de capacitación en inteligencia emocional sería bien recibido por los colaboradores de la organización.					
----	---	--	--	--	--	--

Por su atención, muchas gracias.

Anexo 2. Registro de Observación.

A continuación, se presentan una serie de ítems relacionados con los recursos humanos y materiales que dispone la empresa DAFI en México con la finalidad de establecer la viabilidad de aplicar un modelo estandarizado que permita evaluar el impacto de la inteligencia emocional en el liderazgo organizacional en dicha empresa.

Componente Evaluado	Indicador de Observación
Capacitación en cuanto a Inteligencia Emocional	
Experiencia	
Capacidad para aplicar estrategias	
Apoyo psicopedagógico	
Material Educativo	
Espacios	
Tecnología	
Financiamiento	