



**Fortalecimiento del Liderazgo y la Inteligencia Emocional de los
Trabajadores de Bienestar Universitario**

Andrea Carolina Meza Cardoza
Yenifher León Lozano
Estudiantes de Maestría

Director
Sandra Patricia Hernández Rincón
PhD. Psicología

Institución Universitaria Politécnico Grancolombiano
Administración, Negocios y Gerencia
Maestría en Gerencia del Talento Humano
2023



Resumen

La presente investigación tiene como objetivo general proponer un programa de fortalecimiento del liderazgo y la inteligencia emocional para los trabajadores del área de bienestar de una institución universitaria, a partir de la necesidad de desarrollar estas habilidades en el personal para fortalecer los procesos de gestión y decisión. La investigación se manejó bajo un enfoque cuantitativo de alcance descriptivo, mediante la aplicación de los cuestionarios CELID y TMMS-24 para el análisis de las dos variables de estudio a una muestra de 20 funcionarios. Bajo esa perspectiva, los resultados permitieron establecer que existe una tendencia al estilo de liderazgo transformacional con ciertos matices de los demás estilos de liderazgo, manejando correlaciones positivas con las dimensiones de la inteligencia emocional.

Palabras clave: Bienestar universitario, inteligencia emocional, lideres, liderazgo, trabajadores

Abstract

The general objective of this research is to propose a program to strengthen leadership and emotional intelligence for workers in the welfare area of a university institution, based on the need to develop these skills in the personnel to strengthen management and decision-making processes. The research was managed under a quantitative approach of descriptive scope, through the application of the CELID and TMMS-24 questionnaires for the analysis of the two study variables to a sample of 20 employees. Under this perspective, the results allowed to establish that there is a tendency to transformational leadership style with certain nuances of the other leadership styles, managing positive correlations with the dimensions of emotional intelligence.

Keywords: emotional intelligence, leaders, leadership, University wellness, workers.



Tabla de Contenido

Fortalecimiento del Liderazgo y la Inteligencia Emocional de los Trabajadores de Bienestar Universitario.....	7
Planteamiento de Problema.....	8
Justificación.....	12
Objetivos Generales y Específicos.....	14
Objetivo General.....	14
Objetivos Específicos.....	14
Marcos de Referencia.....	15
Competencias Laborales.....	15
Competencias Laborales: Técnicas.....	18
Competencias Laborales: Comportamentales.....	19
Competencias Laborales: El Liderazgo.....	21
Definiciones y características del líder.....	22
Modelos de Liderazgo.....	24
Modelo de Liderazgo de Bass y Avolio.....	26
Inteligencia Emocional.....	30
Modelos de inteligencia emocional.....	32
Modelo de Salovey y Mayer.....	34
Antecedentes Empíricos.....	38
Contexto organizacional.....	41
Área de bienestar universitario.....	42
Diseño Metodológico.....	45
Tipo de Investigación.....	45
Participantes.....	45
Instrumentos de Recolección de Datos.....	46
Procedimiento Análisis de Datos.....	49
Resultados.....	50
Datos sociodemográficos.....	50
Estilos de liderazgo de los trabajadores.....	54

Resultados estilos de liderazgo	55
Valoración de las emociones propias de los trabajadores	60
Validación relación liderazgo y la inteligencia emocional de los colaboradores.....	61
Correlación entre Inteligencia Emocional y el Estilo de Liderazgo Transformacional	62
Correlación entre Inteligencia Emocional y el Estilo de Liderazgo Transaccional	63
Correlación entre Inteligencia Emocional y el Estilo de Liderazgo Laissez Faire	64
Programa para el Desarrollo de las Competencias del Liderazgo y la Inteligencia Emocional.....	65
Estrategia 1. Incrementar la conciencia emocional y la capacidad de autorregulación de los trabajadores	66
Estrategia 2. Mejorar las habilidades de comunicación y empatía de los trabajadores del área de bienestar universitario	68
Estrategia 3. Fomentar la motivación y el compromiso de los trabajadores del área de bienestar universitario.....	71
Estrategia 4. Desarrollar habilidades de resolución de conflictos y toma de decisiones emocionalmente inteligentes en los trabajadores de bienestar universitario.....	76
Estrategia 5. Promover un ambiente de trabajo positivo y colaborativo entre los trabajadores de bienestar universitario	79
Propuesta de Plan de Mejora de Liderazgo e Inteligencia Emocional para los funcionarios del Área de Bienestar Universitario	81
Discusión	86
Conclusiones	91
Referencias	94
Anexos.....	101



Listado de tablas

Tabla 1 Marco de la competencia emocional.....	32
Tabla 2 Modelos de inteligencia emocional.....	33
Tabla 3 Roles y funciones en el área de bienestar universitario	43
Tabla 4 Variables de investigación	49
Tabla 5 Estadísticas de fiabilidad del Alfa de Cronbach.....	56
Tabla 6 Correlación de Pearson en las Dimensiones del Estilo de Liderazgo Transformacional..	57
Tabla 7 Correlación de Pearson en las Dimensiones del Estilo de Liderazgo Transaccional.....	58
Tabla 8 Índice de correlación no paramétrica Rho de Spearman.....	60
Tabla 9 Índice de correlación no paramétrica entre la inteligencia emocional y los estilos de liderazgo	62
Tabla 10 Propuesta estrategia 1.....	66
Tabla 11 Propuesta estrategia 2.....	68
Tabla 12 Propuesta estrategia 3.....	71
Tabla 13 Propuesta estrategia 4.....	76
Tabla 14 Propuesta estrategia 5.....	79
Tabla 15 Propuesta de plan de mejora de liderazgo e inteligencia emocional.....	81



Listado de figuras

Figura 1 Relación entre las funciones del líder y la dirección estratégica	23
Figura 2 Enfoques de liderazgo.....	24
Figura 3 Procesos organizacionales del área de bienestar.....	43
Figura 4 Caracterización de la muestra según edad	50
Figura 5 Caracterización de la muestra según género	51
Figura 6 Caracterización de la muestra según nivel de formación.....	51
Figura 7 Porcentaje de funcionarios que tienen personal a cargo	52
Figura 8 Cantidad de empleados que maneja	53
Figura 9 Tiempo de permanencia en la institución	53
Figura 10 Tipo de vinculación de los funcionarios del área de bienestar universitario	54
Figura 11 Puntaje total de los estilos de liderazgo según funcionarios del área de bienestar	59



Fortalecimiento del Liderazgo y la Inteligencia Emocional de los Trabajadores de Bienestar Universitario

En el entorno laboral actual, el liderazgo y la inteligencia emocional se han convertido en aspectos cruciales para el desarrollo efectivo de los equipos de trabajo. El bienestar universitario desempeña un papel fundamental en el apoyo y la atención a los estudiantes en su camino académico, y los trabajadores encargados de esta tarea desempeñan un rol esencial en su éxito y bienestar (Ministerio de Educación Nacional, 2016). La institución objeto de estudio, no es ajena a esta realidad. La constante evolución de la sociedad, los avances tecnológicos y las demandas cambiantes de los estudiantes requieren que los trabajadores de bienestar universitario estén preparados para enfrentar nuevos desafíos y brindar un apoyo integral. El fortalecimiento del liderazgo y la inteligencia emocional en estos profesionales se vuelve crucial para garantizar una atención de calidad y un ambiente favorable para el crecimiento personal y académico de los estudiantes (Goleman et al., 2002).

El objetivo principal de esta investigación fue elaborar y valorar la pertinencia de un programa de fortalecimiento del liderazgo y la inteligencia emocional de los empleados de una universidad. El estudio involucró entrevistas y encuestas para recopilar datos sobre las percepciones y experiencias de los trabajadores en relación con estos temas. Los resultados fortalecieron políticas y prácticas en el ámbito universitario y se utilizaron como base para programas de desarrollo profesional y capacitación en liderazgo e inteligencia emocional para el personal de bienestar universitario.



Planteamiento de Problema

En la actualidad, la discusión sobre liderazgo e inteligencia emocional ha adquirido una importancia trascendental en diversos entornos laborales. El liderazgo ha ganado relevancia en las instituciones, ya que su principal objetivo es lograr cambios que beneficien los resultados de la organización, mientras que la inteligencia emocional se reconoce como un factor esencial para el desarrollo tanto individual como organizacional, así como para la planificación, el trabajo en equipo, la motivación y la mejora de la eficiencia laboral (Goleman & Boyatzis, 1998). Por ende, tanto las empresas privadas como las instituciones públicas han reconocido el potencial del liderazgo y la inteligencia emocional para alcanzar un crecimiento sostenible de las organizaciones.

Desde este contexto, la aplicación de un liderazgo efectivo implica la necesidad e importancia de poseer inteligencia emocional. Un líder alcanza mayor éxito cuando es capaz de controlar y dirigir adecuadamente a su equipo en momentos de estrés, en contraste con aquellos que pierden la compostura frente a su personal (Collante & Villanueva, 2018). Es así como, las instituciones públicas específicamente las educativas se preocupan por brindar un excelente servicio al factor humano, lo cual les proporciona una ventaja competitiva. Por lo que buscan empleados con competencias de liderazgo y con habilidades que ayuden a mejorar el desempeño de los demás, lo cual se refleja en el éxito del trabajo en equipo.

Es aquí donde las organizaciones empiezan a considerar la inteligencia emocional con un factor clave con el que deben contar sus colaboradores, ya que esta es la capacidad que implica entender y controlar las propias emociones, al mismo tiempo que permite gestionar las emociones de quienes los rodean. Aquellas personas con un alto nivel de inteligencia emocional tienen un



profundo conocimiento de sus emociones y sentimientos, además de reconocer cómo sus reacciones afectan a los demás (Goleman, 2016). Pero en muchas ocasiones, en lugar de controlar y modificar los estados emocionales propios y ajenos, a menudo ocurre lo contrario y dichas instituciones tienden a sofocar las emociones del personal en lugar de dirigirlas y equilibrarlas.

Zambrano (2021) Expresa que, para asumir la responsabilidad de un empleado con competencias de liderazgo, no es suficiente tener todos los requisitos educativos necesarios. También resulta imprescindible cultivar habilidades de liderazgo que capaciten para dirigir, inspirar y motivar a los demás compañeros de trabajo. Por consiguiente, el liderazgo y la inteligencia emocional son dos competencias clave para el desempeño profesional y personal de los trabajadores, ya que les permiten gestionar sus emociones, motivar a sus equipos, resolver conflictos y adaptarse a los cambios (Cañizares, 2020).

Las habilidades de liderazgo en los empleados son fundamentales para el crecimiento de una organización, por ende, es crucial que los empleados posean estas habilidades para alcanzar sus metas. Los empleados con competencias de liderazgo dentro de una organización deben ser capaces de inspirar, motivar y guiar a sus otros compañeros de trabajo hacia el logro de los objetivos comunes. Esto implica la capacidad de comunicarse de manera efectiva, fomentar la colaboración y construir relaciones sólidas. Además, los empleados deben demostrar una visión estratégica y la capacidad de tomar decisiones informadas. Un empleado con competencias de líder efectivo también debe ser capaz de adaptarse a los cambios rápidos y brindar orientación y apoyo en momentos de incertidumbre. Al desarrollar y fortalecer las habilidades de liderazgo en los empleados, una organización puede promover un entorno de trabajo positivo y productivo, impulsando el crecimiento y la innovación constantes.



En la actualidad, las instituciones de educación superior desempeñan un papel fundamental en la formación integral de los estudiantes, brindándoles no solo conocimientos académicos, sino también herramientas para su desarrollo personal y profesional (Forero, 2019). En este sentido, el bienestar universitario juega un papel esencial al proporcionar servicios y programas de apoyo que promueven el bienestar emocional y social de los estudiantes. Sin embargo, para lograr una implementación efectiva de dichos programas, es crucial contar con un equipo de trabajadores de bienestar universitario capacitados en liderazgo y con habilidades de inteligencia emocional.

A pesar de la importancia del liderazgo y la inteligencia emocional en el contexto del bienestar universitario, existe una falta de programas específicos diseñados para fortalecer estas habilidades en los trabajadores del área correspondiente. Esta carencia puede limitar el desempeño de los profesionales encargados de brindar apoyo a los estudiantes, así como el impacto positivo que pueden generar en la comunidad universitaria en su conjunto. Tal como lo expresan Goleman et al. (2002), donde el éxito de los gerentes y trabajadores se consigue de mejor manera en aquellos individuos que poseen un nivel destacado de rendimiento, habilidades técnicas y emocionales bien desarrolladas. Estas personas tienen la capacidad de generar sentimientos positivos, volviéndose cada vez más competitivas y necesarias tanto en el ámbito familiar como en la gestión laboral y la sociedad en general. Además, se ha observado que los trabajadores de bienestar universitario a menudo enfrentan desafíos relacionados con la gestión de equipos, la resolución de conflictos y la comunicación efectiva, lo que puede afectar su capacidad para brindar un apoyo integral y de calidad. Por tanto, fue necesario desarrollar un programa que aborde estas necesidades específicas y contribuya a fortalecer el liderazgo y la inteligencia emocional de los trabajadores de Bienestar Universitario.

Por ello, se planteó la necesidad de elaborar y valorar la pertinencia de un programa para fortalecer el liderazgo y la inteligencia emocional para estos trabajadores, con el fin de mejorar su desarrollo profesional y personal, así como el clima organizacional y la calidad del servicio que ofrecen a la comunidad universitaria. Teniendo en cuenta lo expuesto surgió la siguiente pregunta problema:

¿Cuál es la pertinencia de un programa para fortalecer el liderazgo y la inteligencia emocional para los trabajadores de bienestar de una institución universitaria?



Justificación

Las regulaciones que rigen el entorno laboral están experimentando modificaciones. En la actualidad, el valor del talento humano no se limita únicamente a su inteligencia académica, educación o experiencia, sino que también se considera su capacidad para interactuar con uno mismo y con los demás (Chávez & Vizcaíno, 2017). Por esta razón, en el ámbito empresarial, las organizaciones ahora incorporan criterios para evaluar la capacidad de liderar e inteligencia emocional que posean sus colaboradores.

El liderazgo implica la interacción entre los enfoques de trabajo y los integrantes de un grupo, donde el líder guía las acciones para lograr tareas colaborativas hasta su finalización (Bernal, Lucio, & Pedraza, 2018). Por lo tanto, es crucial contar trabajadores con capacidad de liderazgo que posean habilidades emocionales sólidas, capaces de influir positivamente en el rendimiento del equipo de trabajo conectados con su entorno de manera más humana, mediante la comprensión y percepción de sus propios sentimientos y los de los demás y, así, alcanzar los objetivos de la organización.

En el entorno laboral, humanizar las empresas implica crear una comunidad en la que las personas ocupan un lugar central en la misión de la organización y establecen relaciones auténticas. Esto implica reconocer y valorar la singularidad de cada individuo, permitiéndoles expresarse libremente y ser reconocidos por su contribución al funcionamiento y éxito de la organización (Sinek, 2014).

Desde esta óptica, desarrollar competencias de liderazgo en los trabajadores dentro de las organizaciones es de vital importancia en el entorno empresarial actual. El liderazgo efectivo no solo implica la capacidad de motivar a los demás, sino también de fomentar un clima de



confianza, promover la colaboración y lograr resultados sobresalientes. Al desarrollar estas competencias en los empleados, se fortalece la capacidad de la organización para adaptarse a los cambios, enfrentar desafíos y aprovechar oportunidades (Montoya & Boyero, 2016). Además, el desarrollo del liderazgo a todos los niveles jerárquicos fomenta una cultura de liderazgo distribuido, en la cual los trabajadores se sienten empoderados y asumen la responsabilidad de contribuir al éxito colectivo. Esto conduce a un aumento en la productividad, la innovación y la satisfacción laboral, ya que los empleados se sienten valorados y reconocidos por su capacidad de liderazgo. En última instancia, el desarrollo de competencias de liderazgo en los trabajadores no solo beneficia a la organización, sino también a los propios individuos, ya que adquieren habilidades y herramientas que pueden aplicar tanto dentro como fuera del entorno laboral, fomentando su crecimiento personal y profesional (González et al, 2020).

Ante lo expuesto y teniendo en cuenta que el área de bienestar universitario desempeña un papel fundamental en el desarrollo y éxito académico de los estudiantes (MEN, 2016). Los trabajadores de bienestar universitario son responsables de brindar apoyo, orientación y recursos que contribuyen al bienestar integral de la comunidad estudiantil. Sin embargo, es crucial reconocer que el desempeño efectivo de estos profesionales no solo depende de sus habilidades técnicas, sino también de su capacidad para liderar y gestionar las emociones propias y de los demás. Por lo tanto, esta investigación hará una contribución significativa al campo del trabajo del área de bienestar universitario, al identificar las habilidades de liderazgo e inteligencia emocional que son más importantes para los trabajadores del área (Goleman et al., 2002), así como al explorar las experiencias de los trabajadores de bienestar en el desarrollo y uso de estas habilidades, de igual manera, la investigación proporcionará información valiosa que puede usarse para mejorar la calidad del apoyo a los estudiantes.



Objetivos Generales y Específicos

Objetivo General

Proponer un programa de fortalecimiento del liderazgo y la inteligencia emocional para los trabajadores del área de bienestar de una institución universitaria.

Comentado [DS1]: Finalidad del objetivo

Objetivos Específicos

Reconocer los estilos de liderazgo existentes en los trabajadores de bienestar universitario de la universidad Francisco de Paula Santander Ocaña

Identificar la valoración de las emociones propias de los trabajadores.

Analizar la posible relación entre liderazgo y la inteligencia emocional de los colaboradores.

Proponer un programa que facilite el desarrollo de las competencias del liderazgo y la inteligencia emocional.

Comentado [DS2]: revisar la finalidad de cada uno

Marcos de Referencia

La complejidad de los desafíos que enfrentan los profesionales en su labor diaria específicamente los encargados del manejo del área de bienestar universitario (Monsalve, 2020); así como la importancia de su contribución al bienestar de la comunidad estudiantil, ha generado la necesidad de explorar y comprender cómo el liderazgo efectivo y la inteligencia emocional pueden mejorar su desempeño y promover un entorno de trabajo saludable. En este marco teórico, se examinarán los fundamentos conceptuales y las investigaciones previas relacionadas con el fortalecimiento del liderazgo y la inteligencia emocional en el contexto específico de los trabajadores de las organizaciones desde el 2015, con el fin de profundizar en el tema de investigación. Además, se analizarán las principales teorías y modelos que sustentan esta área de estudio, así como las prácticas y estrategias relevantes que pueden ser implementadas para fomentar el desarrollo de estas competencias clave en los trabajadores. Mediante esta revisión exhaustiva de la literatura, se busca proporcionar una base teórica sólida que oriente futuras investigaciones y sirva como punto de inicial para poder implementar un programa de capacitación y desarrollo profesional en este campo.

Competencias Laborales

De acuerdo con los postulados de Mogollón et al. (2020), las competencias laborales pueden ser entendidas como aquellos comportamientos básicos que debe poseer un empleado para desempeñar su labor. Por su parte, López (2016) sostiene que una competencia implica la integración de conocimientos, habilidades, comportamientos y actitudes que contribuyen al rendimiento individual. Se trata de la capacidad de utilizar de manera adecuada, en un contexto



laboral específico, tanto los recursos internos como las habilidades, conocimientos y actitudes propias, así como los recursos externos, con el fin de lograr un resultado específico.

Según CEPAL (2020), las competencias laborales se definen como la combinación integral de conocimientos, habilidades y actitudes necesarias para llevar a cabo de manera adecuada y apropiada diferentes tareas en diversos entornos. La capacidad de adaptación y flexibilidad son aspectos fundamentales en el nuevo enfoque de trabajo y educación, ya que promueven el desarrollo general de las personas y su capacidad para aplicar sus conocimientos.

Las competencias de adaptación y flexibilidad sirven como criterios para caracterizar a los individuos y evaluarlos en función de estos conceptos, ya que representan características subyacentes que se relacionan causalmente con un estándar de eficacia y un rendimiento superior en un trabajo o situación determinada. Además, las competencias son una parte fundamental de la personalidad y pueden predecir el comportamiento en una amplia gama de situaciones y desafíos laborales. En resumen, una competencia genera o anticipa el comportamiento y el rendimiento requerido (CEPAL, 2010).

En ese sentido, la identificación de tales competencias permite al individuo hacer frente a cualquier contratiempo generado en el desarrollo de sus funciones dentro de la organización e interviene en el desarrollo de su carrera laboral y el mejoramiento de su desempeño conductual. Del mismo modo, Bedoya et al. (2020) establecen que este concepto en el ámbito profesional y laboral ha tomado diversas aproximaciones, tomando en cuenta que para autores como Charria et al. (2015) comparten la concepción de que las competencias laborales se fundamentan en tres niveles fundamentales: el saber, el saber-hacer y el saber-estar; aspectos que guardan una relación intrínseca con el conocimiento y la acción del sujeto.

Saber. Se refiere a la posesión de conocimientos, destrezas y habilidades que son relevantes para un trabajo o tarea en particular. Esto incluye tanto conocimientos teóricos como conocimientos prácticos.

Saber-hacer. Se refiere a la capacidad de aplicar conocimientos y habilidades en un entorno del mundo real. Esto incluye la capacidad de resolver problemas, tomar decisiones y trabajar eficazmente con los demás.

Saber-ser. Se refiere a las cualidades y características personales que contribuyen a la capacidad de uno para desempeñarse eficazmente en un trabajo o función. Esto incluye cosas como la motivación, la confianza en uno mismo y la inteligencia emocional.

Estas tres dimensiones de las competencias laborales son importantes para el éxito en el lugar de trabajo. Sin embargo, saber-hacer y saber-ser a menudo se pasan por alto en los modelos de competencia tradicionales. Esto es un error, ya que estas dimensiones son esenciales para personas y equipos de alto rendimiento (Bedoya et al., 2020).

Por otro lado, en lo que respecta a los miembros directivos de instituciones de educación superior, el Ministerio de Educación Nacional, siguiendo los lineamientos del Departamento Administrativo de la Función Pública materia de gestión y desempeño de los empleados para las entidades públicas, define dos tipos de competencias principales: funcionales y comportamentales. En primer lugar, las funcionales hacen referencia a aquellas capacidades concretas que se requieren para ejercer un rol específico dentro de una organización, tales como la dirección, coordinación, orientación, administración y planeación, entre otras. Mientras tanto, las competencias comportamentales, se relacionan directamente con aquellos valores, actitudes, motivaciones, objetivos y cualidades personales que complementan las tareas a desarrollar en el cargo (MEN, 2016).

Competencias Laborales Técnicas

Las competencias técnicas se refieren a los conocimientos específicos, habilidades y experiencia necesarios para desempeñar una tarea o función particular en un entorno laboral (Gonzales, 2021). Estas competencias están relacionadas con los aspectos técnicos o especializados de un trabajo y varían según el campo de actividad o la profesión. Estas competencias son adquiridas a través de la educación formal, la capacitación profesional y la experiencia práctica en un campo o industria específica (Berrocal et al., 2021).

Las competencias técnicas pueden variar ampliamente según el tipo de trabajo y el campo de actividad. En otras palabras, las competencias técnicas son un abanico variado de habilidades y conocimientos, que cambian y se adaptan según el trabajo que se desempeña y el campo de actividad en el que se encuentra el trabajador. Por ejemplo, Como artistas de la carrera laboral, es deber del trabajador aprender a seleccionar y dominar las competencias que mejor pinten su lienzo laboral. Algunos ejemplos comunes de competencias técnicas incluyen:

Conocimientos especializados: Estos son conocimientos específicos y profundos en un área o disciplina determinada, como dominio de un lenguaje de programación, conocimiento en contabilidad y finanzas, competencias en diseño gráfico y multimedia, experto en marketing digital, conocimientos en gestión de proyectos. Por ejemplo, un ingeniero mecánico puede tener competencias técnicas en el diseño y análisis de sistemas mecánicos (Cojulún, 2011).

Habilidades técnicas: Estas habilidades se refieren a la capacidad de utilizar herramientas, equipos o software específicos relacionados con un trabajo en particular, comunicación técnica, capacidad de aprendizaje y adaptabilidad. Por ejemplo, un diseñador



gráfico puede tener competencias técnicas en el uso de software de diseño como Adobe Photoshop o Illustrator.

Dominio de procesos y procedimientos: Esto implica conocer y seguir los procedimientos establecidos para llevar a cabo una tarea de manera eficiente y efectiva. Esto implica habilidades de organización, capacidad para establecer prioridades, coordinación de equipos y una comprensión de los aspectos relacionados con el tiempo, el costo y la calidad de los proyectos técnicos. Por ejemplo, un trabajador en una cadena de producción debe tener competencias técnicas en los procesos de ensamblaje y control de calidad.

Capacidad de resolución de problemas técnicos: Esto se refiere a la capacidad de identificar y resolver problemas técnicos o complejos en un área específica. De igual forma, implica un pensamiento analítico y la capacidad de diagnosticar y abordar desafíos técnicos de manera efectiva. Por ejemplo, un administrador de sistemas de TI debe tener competencias técnicas para solucionar problemas de red o software.

Es importante destacar que las competencias técnicas no son estáticas y pueden evolucionar con el tiempo debido al avance tecnológico, los cambios en la industria y las nuevas demandas del mercado laboral. Por lo tanto, es esencial que los trabajadores se mantengan actualizados en las competencias técnicas relevantes para mantener la empleabilidad y el rendimiento laboral (Berrocal et al., 2021).

Competencias Laborales Comportamentales

También conocidas como habilidades blandas o habilidades interpersonales, se refieren a las características personales, actitudes, comportamientos y habilidades sociales que permiten a una persona interactuar y trabajar eficazmente con otros en un entorno laboral (MEN, 2021).



Estas competencias son fundamentales para el éxito profesional, ya que influyen en la forma en que nos relacionamos con los demás, abordamos desafíos y contribuimos al ambiente de trabajo (MEN, 2021). Las competencias comportamentales son transferibles y aplicables en diversos contextos laborales y ocupaciones. Algunos ejemplos comunes de competencias comportamentales incluyen:

Comunicación efectiva: La capacidad de transmitir ideas y mensajes de manera clara, concisa y comprensible tanto verbalmente como por escrito. Esto implica escuchar activamente, expresarse de manera adecuada y adaptar la comunicación según el interlocutor, igualmente se necesita habilidades de presentación, claridad y concisión y empatía.

Trabajo en equipo: La habilidad para colaborar y trabajar de manera efectiva con otros en la consecución de metas comunes. Esto incluye la capacidad de compartir responsabilidades, resolver conflictos, fomentar la participación, comunicación efectiva, resolución de conflictos, pensamiento crítico y valorar las contribuciones de los demás.

Liderazgo: La capacidad de influir, motivar y guiar a otros hacia el logro de objetivos. Esto implica tomar decisiones, delegar tareas, brindar retroalimentación constructiva, motivación y capacidad de inspirar, gestión del tiempo y organización, inteligencia emocional y promover un ambiente de trabajo positivo.

Resolución de problemas: La habilidad para identificar, analizar y encontrar soluciones efectivas a los desafíos o problemas que surgen en el entorno laboral. Esto incluye la capacidad de pensar creativamente, tomar decisiones informadas, Comunicación efectiva, Pensamiento sistémico, toma de decisiones, creatividad y aplicar estrategias de resolución de problemas.

Adaptabilidad: La capacidad de ajustarse y responder de manera flexible a los cambios, desafíos o situaciones nuevas en el entorno laboral. Esto implica ser receptivo a las críticas, ser



proactivo en el aprendizaje, tolerancia a la incertidumbre, comunicación efectiva, aprendizaje continuo, resiliencia y mostrar una mentalidad abierta hacia la mejora continua.

Es importante destacar que las competencias comportamentales no son innatas, sino que se pueden desarrollar y mejorar a lo largo del tiempo. La práctica deliberada, el autoconocimiento y la retroalimentación son fundamentales para fortalecer estas habilidades y utilizarlas de manera efectiva en el entorno laboral (García, 2017).

Comentado [DS3]: revisar APA

Competencias Laborales: El Liderazgo

Según lo expuesto por Navia et al. (2019), el liderazgo puede ser entendido como el proceso de direccionar las actividades de los miembros de un grupo de trabajo, a partir de la influencia y comunicación con estos, para el alcance de los objetivos empresariales. El liderazgo es una habilidad que comprende múltiples características de una persona, considerándose relevante para un directivo o gerente, basada en la capacidad de influir en sus colaboradores para lograr objetivos misionales (a corto plazo) y visionales (a largo plazo).

Desde el punto de vista del trabajador, se puede ver entender el liderazgo como competencia laboral, el cual no se limita únicamente a los roles de supervisión o dirección, sino que también puede ser relevante en cualquier nivel de una organización. Incluso si no se tiene un puesto de liderazgo formal, desarrollar habilidades de liderazgo puede ser beneficioso para la carrera profesional y personal de cada trabajador, ya que demuestra la capacidad para tomar la iniciativa, influir en otros y asumir responsabilidades (Rojas y Muñoz, 2021). En ese sentido, para ser líder es necesario capacitarse y capacitar en el estudio de tácticas, teorías y estrategias, aunque esto no implica que algunas horas de formación en el tema se forjarán verdaderos líderes.



Por su parte, Riquelme et al. (2020) establecen que el liderazgo es el arte de resolver problemas importantes con una articulación armónica del capital humano, siendo este tipo de escenarios complejos el propicio para la comprensión del liderazgo, destacando su pertinencia para las organizaciones. Desde esta óptica, el liderazgo puede ser explicado a partir de las cualidades del trabajador líder y sus colegas, durante su interacción como equipo para tomar una decisión. Tales equipos trabajan en conjunto y logran un mejor desempeño, acorde a sus niveles de formación, siendo la base valórica y cognitiva una pantalla entre la realidad y las eventualidades futuras.

Bajo esa perspectiva, el liderazgo es la base de una relación trabajadora y dinámica, construida a lo largo del tiempo, derivada del intercambio constante entre los seguidores y su líder, siendo este último el que orienta las acciones para el logro de los objetivos. Es decir, que el liderazgo puede ser entendido como una transacción entre personas que tienen posiciones de autoridad en un entorno social en el que interviene (González et al., 2021). Así mismo, el liderazgo en las organizaciones desde la visión del trabajador puede ser concebido como la habilidad de organizar equipos y motivarlos hacia el éxito, proporcionando respaldo para alcanzar objetivos comunes, además de tomar la iniciativa, administrar, convocar y fomentar la colaboración del equipo (Rozo et al., 2019).

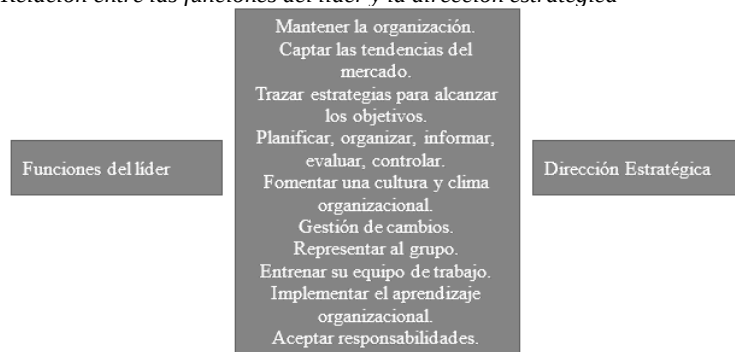
Definiciones y Características del Líder

La dirección tiene una importancia trascendental en el liderazgo, en la medida que incide en las diversas dimensiones que influyen en el desarrollo de las organizaciones. En ese sentido, las dimensiones del liderazgo según Rozo et al. (2019) son el entorno, los miembros y la organización; aspectos que sostienen a la organización y es fundamental para el aumento del



desempeño, la supervivencia, la motivación, el logro de las metas, la promoción del sentido de pertenencia y el compromiso. Del mismo modo, son diversas las corrientes teóricas que hacen alusión a las características particulares de los líderes, siendo este elemento único del grupo y sobre el cual estos se adaptan o mantienen unidos.

Figura 1
Relación entre las funciones del líder y la dirección estratégica



Fuente: Elaboración propia a partir de Rozo et al. (2019).

En ese sentido, el líder es capaz de determinar las metas de una organización y mejorar su aporte; destacando una serie de funciones cuyo objetivo final es el direccionamiento estratégico. Tales funciones, descritas por Rozo et al. (2019) son especificadas en la anterior figura. Los tres pilares fundamentales sobre los cuales el liderazgo es construido son la consecución de objetivos, la consolidación de equipos de trabajo y el desarrollo de los colaboradores. El liderazgo es concebido en esta investigación como el conjunto de actitudes y habilidades con que cuenta un individuo para dirigir a las personas, en donde el aspecto más importante es determinar tales características.

Desde esta perspectiva, un líder debe caracterizarse por su espíritu de diálogo, la comunicación asertiva, el autoconocimiento, la aceptación de sus debilidades y fortalezas, reflejo

de respeto y confianza; debe ser capaz de escuchar sugerencias, adecuar su estilo de dirección a la situación, ser generoso, preocupación por sus colaboradores. Todas esas actitudes positivas no son conocimientos o capacidades, por lo que se consideran como “competencias de inteligencia emocional” (SUMMA Red, 2020).

Modelos de Liderazgo

El concepto de estilo de liderazgo se refiere al comportamiento habitual que exhibe un líder en el desempeño de sus funciones (Dubrin, 2015). Es la manera en que se manifiesta y se ejecuta durante el ejercicio de su liderazgo. Es importante destacar que existe una relación estrecha entre el estilo de liderazgo y la cultura organizacional, ya que el primero puede influir en el compromiso de los miembros de la organización y, por ende, en su desempeño laboral. Para que el impacto sea positivo, el estilo de liderazgo debe estar adaptado a la cultura de la organización, incluyendo las creencias, tradiciones, normas, valores y preocupaciones más importantes de los colaboradores (Rivera, 2016).

Figura 2
Enfoques de liderazgo



Fuente: Elaboración propia a partir de Geraldo, et al. (2020).

En lo que respecta al enfoque de rasgos, tiene como elementos principales la comunicación y al líder, y se basa en la identificación de las características principales de este como eje principal. Mientras tanto, el enfoque de comportamiento analiza el comportamiento de los individuos en función de si son o no líderes; emergiendo los estilos de liderazgo Laissez-Faire, Participativo y Autoritario. Así mismo, tiene como elementos constitutivos a los líderes, los subordinados, la toma de decisiones, la comunicación, el resultado y la motivación (Geraldo et al., 2020).

Por su parte, el enfoque de contingencia se centra en analizar los momentos o situaciones que requiere un proceso de liderazgo y ello supedita el estilo emergente. En ese sentido, los elementos de este enfoque son el líder, la situación y el contexto, los seguidores, los objetivos, la toma de decisiones, la comunicación y la organización. Finalmente, el enfoque emergente se refiere a los estilos de liderazgo transaccional y transformacional, que surgen cuando un líder tiene la capacidad de transformar a sus subordinados o seguidores y generar una transacción recíproca; teniendo como elementos constitutivos al líder, la organización, los seguidores, el cliente, la motivación y los objetivos (Geraldo et al., 2020).

Los diferentes enfoques han tenido un impacto significativo en la comprensión del liderazgo en diferentes contextos, sin embargo, el concepto sigue siendo de estudio debido a los cambios constantes que permiten su adaptación y actualización. Estos enfoques han dado lugar a diversas posturas sobre los estilos de liderazgo, cada uno con su propio impacto. A pesar de esto, es importante destacar que existen tres elementos claves en cualquier estilo de liderazgo: proceso, influencia y objetivos. Estos elementos son fundamentales para analizar cada estilo en función de las necesidades específicas de cada organización (Mena, 2019). No hay un estilo universal de liderazgo que sea el mejor para todas las situaciones, ya que cada caso requiere un estilo



diferente. Algunos pueden ser más complejos y exigir mayor esfuerzo, mientras que otros solo necesitan un acompañamiento relativo a los actores involucrados.

Modelo de Liderazgo de Bass y Avolio

El modelo de liderazgo de Bass y Avolio (1985), dos reconocidos expertos en el campo del liderazgo, ha sido ampliamente estudiado y aplicado en diversas organizaciones. Bernard M. Bass, psicólogo y experto en comportamiento organizacional, junto con Bruce J. Avolio, profesor de liderazgo y gestión en la Universidad de Washington, desarrollaron este modelo a lo largo de los años. Su trabajo ha sido fundamental para comprender y analizar los diferentes aspectos del liderazgo efectivo. El modelo de Bass y Avolio se basa en la teoría de los rasgos y comportamientos de liderazgo, y ha sido objeto de numerosos estudios y análisis desde su publicación inicial en 1985. A lo largo de los años, se han llevado a cabo investigaciones adicionales para profundizar en este modelo y explorar su aplicabilidad en diversos contextos organizacionales.

Liderazgo Laissez-Faire. Bajo este enfoque, los líderes adoptan un papel pasivo y permiten que los subordinados tengan un alto grado de autonomía y libertad para llevar a cabo sus tareas y tomar decisiones relacionadas con su trabajo. En un entorno de liderazgo Laissez-faire, los líderes brindan recursos y orientación básica, pero no se involucran activamente en la dirección o supervisión de los miembros del equipo. En cambio, confían en la capacidad de los empleados para realizar sus funciones de manera independiente y para resolver problemas por sí mismos (Alcázar, 2020). Algunas de las características y aspectos clave del liderazgo Laissez-faire son:



Autonomía: Los miembros del equipo tienen un alto grado de autonomía para tomar decisiones y llevar a cabo su trabajo de la manera que consideren más adecuada. Esto puede resultar beneficioso para empleados altamente capacitados y motivados, que prefieren tener libertad para desarrollar su trabajo sin restricciones.

Responsabilidad: Los empleados son responsables de su propio desempeño y del logro de los resultados. Al no haber una supervisión directa, es fundamental que los miembros del equipo sean conscientes de sus responsabilidades y tengan un alto nivel de autorregulación para cumplir con los objetivos establecidos.

Comunicación mínima: En un liderazgo Laissez-faire, la comunicación entre el líder y los miembros del equipo tiende a ser mínima. El líder puede estar menos disponible e involucrado en las actividades cotidianas del equipo. Esto puede llevar a una falta de dirección clara y una menor claridad sobre los objetivos y expectativas.

Flexibilidad y creatividad: Este estilo de liderazgo fomenta la flexibilidad y la creatividad en el trabajo. Los empleados tienen la libertad de explorar nuevas ideas, enfoques y soluciones sin la restricción de un liderazgo directivo. Puede favorecer la innovación y el pensamiento fuera de lo convencional.

A pesar de sus posibles beneficios, el liderazgo Laissez-faire puede presentar desafíos y limitaciones. Si no se establecen límites claros y no se proporciona suficiente orientación, algunos empleados pueden sentirse desmotivados o perdidos. Además, este estilo puede no ser adecuado en situaciones en las que se requiere una toma de decisiones rápida y precisa o en equipos que carecen de experiencia o capacitación necesaria.



Liderazgo Transaccional. se basa en el intercambio de recompensas y castigos entre el líder y los seguidores, y se centra en el cumplimiento de metas y objetivos específicos (Northouse, 2017). Los líderes transaccionales establecen claras expectativas y reglas para sus seguidores y ofrecen recompensas o aplican castigos según el desempeño de estos últimos (Bass, 1994). A continuación, se presentan las características y los elementos clave del liderazgo transaccional.

Contingencia. El liderazgo transaccional se basa en un enfoque contingente, lo que significa que las recompensas y los castigos están condicionados al cumplimiento de los objetivos y las expectativas establecidas. Los líderes definen metas claras, establecen estándares de desempeño y recompensan o sancionan a los seguidores en función de su capacidad para alcanzar esos estándares.

Transacciones. El líder y los seguidores se involucran en transacciones específicas. Estas transacciones pueden incluir recompensas tangibles, como incentivos económicos o promociones, así como recompensas intangibles, como el reconocimiento y la aprobación. Del mismo modo, las sanciones pueden variar desde advertencias verbales hasta acciones disciplinarias.

Enfoque en el rendimiento. Los líderes transaccionales se centran en el rendimiento y la eficiencia. Establecen metas y expectativas claras para sus seguidores y evalúan su desempeño en función de indicadores cuantificables. Los seguidores que logran o superan los objetivos establecidos reciben recompensas, mientras que aquellos que no cumplen con los estándares pueden enfrentar castigos.

Mantenimiento del status quo. El liderazgo transaccional se centra en el mantenimiento del status quo y la gestión de las operaciones diarias. Los líderes establecen estructuras organizativas y procesos bien definidos para garantizar la eficiencia y el cumplimiento de los



objetivos establecidos. Este enfoque puede ser especialmente efectivo en entornos estables y predecibles donde se requiere un funcionamiento eficiente y un seguimiento de los procedimientos establecidos. Si bien el liderazgo transaccional puede ser efectivo para el logro de metas y objetivos a corto plazo, también tiene algunas limitaciones. Este estilo de liderazgo puede no ser adecuado para promover la creatividad, la innovación y la motivación intrínseca de los empleados. Además, los seguidores pueden depender en gran medida de las recompensas externas y no desarrollar una motivación interna duradera.

Liderazgo Transformacional. El estilo de liderazgo transformacional se centra en inspirar y motivar a los seguidores para lograr un rendimiento excepcional y alcanzar metas más altas. Los líderes transformacionales se destacan por su capacidad para influir en los seguidores y elevar su compromiso y motivación a través de una visión inspiradora y un carisma personal (Alvarez, 2022). A continuación, se presentan las características y los elementos clave del liderazgo transformacional:

Visión y propósito compartido: Los líderes transformacionales tienen una visión clara y convincente del futuro y pueden comunicarla de manera efectiva a los seguidores (Acosta, (2018). Establecen un propósito compartido que va más allá de los intereses individuales y enriquecen el significado y la importancia del trabajo de los seguidores.

Inspiración y carisma: Los líderes transformacionales son capaces de inspirar y motivar a los seguidores a través de su carisma personal. Generan entusiasmo y compromiso al comunicar su visión de manera convincente y emocionalmente atractiva. Su presencia y comportamiento ejemplar generan admiración y confianza entre los seguidores.



Desarrollo personal: Los líderes transformacionales se preocupan por el desarrollo personal y profesional de sus seguidores. Fomentan un ambiente de crecimiento y aprendizaje, brindan oportunidades de desarrollo y apoyan el crecimiento individual de cada miembro del equipo. Esto crea un sentido de empoderamiento y confianza en los seguidores, lo que a su vez mejora su rendimiento (Acosta, 2018).

Establecimiento de altas expectativas: Los líderes transformacionales establecen altas expectativas para sus seguidores y los desafían a superarse a sí mismos. Fomentan la excelencia y el logro de metas ambiciosas, y brindan apoyo y orientación para ayudar a los seguidores a alcanzar su máximo potencial.

Influencia y empoderamiento: Los líderes transformacionales influyen en los seguidores a través de su inspiración y su capacidad para generar confianza y respeto. Fomentan un sentido de autonomía y empoderamiento, brindando a los seguidores la libertad de tomar decisiones y asumir responsabilidad en su trabajo.

El liderazgo transformacional tiene varios beneficios, como el aumento de la motivación, la mejora del desempeño y la promoción de la innovación y la creatividad. Sin embargo, también puede presentar desafíos, como la dependencia excesiva de un líder carismático y la falta de dirección clara en ausencia de una visión compartida (Pertuz, 2018).

Inteligencia Emocional

Según Arrabal (2018), la inteligencia emocional puede ser comprendida como la habilidad de reconocer y manejar de manera consciente nuestras emociones, comprendiendo su relevancia en cada elección y acción que tomamos a lo largo de nuestra existencia, incluso si no somos plenamente conscientes de ello.

Por su parte, Goleman (2010) establece que la inteligencia individual de cada individuo supedita su capacidad de adquirir habilidades prácticas cuya base sean alguno de los elementos constitutivos: la motivación, la empatía, el autocontrol, la autoconciencia y la capacidad de relación. En ese sentido, considera que la competencia emocional del ser humano es un reflejo del grado de avance de ese potencial trasladado al mundo laboral.

De acuerdo con Goleman (2010), existen una serie de competencias personales que determinan la forma en que el ser humano se relaciona consigo mismo. Las aptitudes o competencias clave de la inteligencia emocional deben adaptarse a la realidad específica de cada organización, por lo que estas poseen una ecología emocional propia y los rasgos de adaptación de sus empleados serán diferentes, acorde a su entorno. En ese sentido, las competencias personales mencionadas en la tabla 1, determinan la forma en que el ser humano se relaciona consigo mismo; mientras que las competencias sociales involucran su capacidad para inducir a la generación de respuestas esperadas en las demás personas (Goleman, 2010).

Desde el punto de vista de Salovey y Mayer (1990), la inteligencia emocional como concepto debe entenderse como una destreza que permite captar, asimilar, comprender y manejar tanto las emociones personales como las de los demás, fomentando el desarrollo emocional y cognitivo. Todo ser humano experimenta emociones, lo que constituye la base de la inteligencia emocional, por ello Salovey y Mayer (1990) hablan de las cinco emociones fundamentales que destacan desde su punto de vista y son las reacciones primarias que los humanos comparten con los mamíferos, con la diferencia de que los humanos son conscientes de estas.

De acuerdo con lo expuesto por Arrabal (2018), la inteligencia emocional siendo bien empleada capacita al ser humano para fortalecer su relación consigo mismo y con los demás,



impulsando al empleo constructivo de la información emocional que se tiene para la toma de decisiones.

Tabla 1
Marco de la competencia emocional

Competencias personales	Conciencia de uno mismo	Conciencia emocional	Reconocimiento de las emociones propias y sus efectos.
		Valoración adecuada de uno mismo	Conocimiento de las debilidades y fortalezas de sí mismo.
	Autorregulación	Confianza en uno mismo	Seguridad en autovaloración de las capacidades del ser humano.
		Autocontrol	Manejo adecuado de las emociones y los impulsos que puedan generar conflictos
		Confiabilidad	Lealtad a los criterios de integridad y sinceridad.
		Integridad	Aceptación de la responsabilidad de los actos personales.
		Adaptabilidad	Capacidad de comportarse acorde a los cambios.
		Innovación	Sentimiento de comodidad y disposición abierta frente a los enfoques, ideas e información nuevas.
	Motivación	Motivación al logro	Esfuerzo por la mejora o satisfacción de criterios de excelencia
		Compromiso	Priorizar los objetivos colectivos u organizacionales.
Iniciativa		Aptitud de acción frente a las ocasiones emergentes.	
Optimismo		Persistencia frente al logro de los objetivos pese a los contratiempos y obstáculos.	
Competencias sociales	Empatía	Comprensión de los demás	Capacidad para captar los puntos de vista y sentimientos de las personas e interés por los aspectos preocupantes.
		Orientación hacia el servicio	Anticipación, reconocimiento y satisfacción de las necesidades de las personas o usuarios.
		Aprovechamiento de la diversidad	Aprovechamiento de las oportunidades que ofrecen diversas personas.
	Habilidades sociales	Conciencia política	Capacidad para reconocer las relaciones de poder y corrientes emocionales de un grupo.
	Influencia	Empleo de tácticas eficaces de persuasión.	
	Comunicación	Emisión de mensajes convincentes y claros.	
	Liderazgo	Capacidad de dirigir e inspirar a grupos o personas.	
	Catalización del cambio	Capacidad de dirigir o iniciar cambios.	
	Resolución de conflictos	Empleo de tácticas para resolver conflictos.	
	Colaboración y cooperación	Competencias de trabajo en equipo en relación con las metas colectivas.	
	Habilidades de equipo	Capacidad para crear sinergia en los grupos para el alcance de las metas comunes.	

Fuente: Elaboración propia a partir de Goleman (2010).

Modelos de Inteligencia Emocional

Existen varios modelos que han dado fundamento a los avances teóricos de la inteligencia emocional de los cuales destacan dos clasificaciones principales: los modelos mixtos y de habilidades. Sin embargo, también existen un sin número de modelos emergentes que complementan los dos primeros y que serán mencionados en la tabla 2

Tabla 2
Modelos de inteligencia emocional

Tipo	Modelo	Descripción	Componentes
Modelos mixtos	Goleman (1995)	Define una relación entre el Cociente Emocional y el Cociente Intelectual, en el que ambos se complementan y permite la observación de ambas comparaciones en individuos con cociente intelectual alto, pero con una baja capacidad para trabajar en equipo, mientras que otros tienen una realidad inversa.	Conciencia de uno mismo. Autorregulación. Motivación. Empatía. Habilidades sociales.
	Bar-On (1997)	Es un modelo constituido por cinco (5) componentes que hacen referencia a las capacidades sociales que debe tener todo ser humano para desenvolverse en la vida.	Componente intrapersonal Comprensión emocional de sí mismo. Asertividad. Autoconcepto. Autorrealización. Independencia. Componente interpersonal Empatía. Relaciones interpersonales. Responsabilidad social. Componente de adaptabilidad. Solución de problemas. Prueba de realidad. Flexibilidad. Componente de manejo del estrés. Tolerancia al estrés. Control de los impulsos. Componente del estado de ánimo en general Felicidad. Optimismo.
Modelos de habilidades	Salovey y Mayer (1990)	Se fundamenta en la construcción de la inteligencia emocional a partir de las habilidades humanas para procesar información de ese tipo, siendo necesario su potenciación a partir de la práctica y la mejora continua.	Percepción emocional. Facilitación emocional del pensamiento. Comprensión emocional. Dirección emocional. Regulación reflexiva de las emociones.
Otros modelos	Cooper y Sawaf (1997)	Denominado como “Cuatro Pilares”, es un modelo aplicable al ámbito de las organizaciones, es decir, adapta la inteligencia emocional al entorno empresarial.	Alfabetización emocional. Agilidad emocional. Profundidad emocional. Alquimia emocional.
	Boccardo, Sasía y Fontela (1999)	El principal aporte de este modelo radica en la diferenciación de la inteligencia interpersonal y emocional, destacando una serie de habilidades y capacidades.	Habilidades Autoconocimiento emocional. Control emocional. Automotivación emocional Capacidades Reconocimiento de habilidades ajenas. Habilidades interpersonales.
	Matineaud y Engelhartn (1997)	Este modelo introduce aspectos exógenos de la inteligencia emocional, a partir de la introducción de diversos ámbitos.	Autoconocimiento. Automotivación. Control del humor. Control de los impulsos para retardar la gratificación. Aptitud de empatía y apertura a los demás.
	Bonano (2001)	Toma sus bases en la autorregulación emocional que conlleva a los individuos a hacer frente a las emociones inteligentemente.	Regulación de control. Regulación anticipatoria. Regulación exploratoria.
	Higgins, Grant y Shah (1999)	Toma sus bases en la autorregulación emocional matizando diversos procesos de organización emocional, tales como la planificación.	Anticipación regulatoria. Referencia regulatoria. Enfoque regulatorio.

Fuente: Elaboración propia.

Modelo de Salovey y Mayer

Mayer et al. (2016) revisaron su modelo de inteligencia emocional para ver si podía utilizarse para mejorar el desarrollo intelectual y emocional. Descubriendo que la definición original de inteligencia emocional era demasiado estrecha, ya que se centraba solo en la percepción y regulación de las emociones. Fue así como, propusieron una nueva definición que incluía la capacidad de pensar en las emociones, así como la capacidad de percibir, regular y utilizar las emociones.

Según la propuesta de los autores, la inteligencia emocional es la capacidad de comprender, manejar y utilizar las emociones de manera positiva (Mayer et al., 2016). Incluye la capacidad de (1) percibir y comprender con precisión sus propias emociones y las emociones de los demás. (2) usa las emociones para guiar tu pensamiento y comportamiento. La inteligencia emocional es importante para el éxito en muchas áreas de la vida, incluido el trabajo, la escuela y las relaciones. Las personas con alta inteligencia emocional son más capaces de: Manejar el estrés y el conflicto, motivarse a sí mismos y a los demás, Genera confianza y relación con los demás, toma mejores decisiones, resolver problemas de manera más efectiva y adaptarse al cambio.

Según Lorenzo (2017). Hay cuatro ramas de la inteligencia emocional: (1) Percepción, apreciación y expresión de emociones: esta rama implica la capacidad de identificar y comprender con precisión sus propias emociones y las emociones de los demás. También incluye la capacidad de expresar emociones de una manera apropiada y efectiva. (2) Facilitación emocional del pensamiento: esta rama involucra la capacidad de usar las emociones para guiar su pensamiento y comportamiento. Por ejemplo, puedes usar la emoción para motivarte a trabajar duro o usar la tristeza para ayudarte a empatizar con alguien que está pasando por un momento



difícil. (3) Comprensión, análisis y uso del conocimiento emocional: esta rama implica la capacidad de comprender las causas y los efectos de las emociones. También incluye la capacidad de utilizar el conocimiento emocional para tomar mejores decisiones y resolver problemas con mayor eficacia. (4) Regulación reflexiva de las emociones para el desarrollo intelectual y emocional: Esta rama involucra la capacidad de manejar tus emociones de una manera constructiva y útil. Por ejemplo, puede usar técnicas de relajación para calmarse cuando se siente estresado o usar un diálogo interno positivo para aumentar su confianza (Oliveros, 2018).

La definición de inteligencia emocional se enfatiza en un conjunto de habilidades como la percepción, la asimilación, la comprensión y el manejo de las emociones. Cabe señalar que cada rama de estas habilidades incluye diferentes niveles de habilidad que se adquieren y dominan secuencialmente (Fragoso, 2015). Esta concepción difiere de otros modelos de inteligencia emocional, ya que no solo excluye conceptos relacionados como la motivación y la felicidad, sino que considera estas habilidades como elementos de la inteligencia que pueden ser desarrollados.

La primera rama a la Mayer et al. (2016) hacen referencia es el proceso más básico de la inteligencia emocional; en donde la apreciación, la percepción y expresiones de las emociones de un individuo toman lugar. En la segunda rama, el empleo de las emociones para facilitar el comportamiento y el pensamiento involucra otras habilidades como la comparación, el uso, la generación de las emociones, el empleo del ánimo para cambiar las perspectivas y facilitar el proceso de razonamiento mediado por los estados de ánimo. Por otro lado, la tercera rama trata de la regulación reflexiva de las emociones con el objetivo de fomentar el desarrollo intelectual y



emocional; lo cual involucra dos habilidades como el control de emociones y la implicación o distanciamiento de las emociones de manera reflexiva.

Este paradigma se presenta en los informes iniciales de Salovey y Mayer (1990, 1997) destacando el papel esencial que desempeñan las emociones y lo cognoscitivo en el comportamiento adaptativo. Los tres componentes fundamentales de la inteligencia emocional se refieren a (1) la identificación de los estados emocionales; (2) la comprensión de la naturaleza de las emociones; y (3) la habilidad de controlar los procesos emocionales para lograr un estado de satisfacción y crecimiento personal (Moscoso, 2019).

La atención emocional, según Mayer et al. (2016), se basa en la capacidad de prestar atención consciente y deliberada a las emociones propias y a las de los demás. Se refiere a la habilidad de ser consciente de las emociones que experimentamos, reconocer su naturaleza y comprender su significado. La atención emocional implica estar presentes en el momento presente y sintonizar con nuestras propias reacciones emocionales, así como también estar atentos a las señales emocionales de los demás.

Este enfoque se basa en la idea de que la atención emocional permite procesar y comprender mejor nuestras emociones, lo que a su vez brinda la oportunidad de regularlas de manera efectiva. Al prestar atención a las emociones propias, es posible identificar y comprender las causas subyacentes de las respuestas emocionales, así como también evaluar cómo estas emociones pueden influir en las acciones y decisiones. Así mismo, implica la capacidad de reconocer las emociones en los demás, a través de la observación de las expresiones faciales, el lenguaje corporal y otros indicadores emocionales. Esto permite desarrollar empatía y comprensión hacia los demás, lo que a su vez facilita las interacciones sociales y la comunicación efectiva.

Por otro lado, la claridad emocional se basa en la capacidad de comprender y diferenciar con precisión las propias emociones. Se refiere a la habilidad de reconocer y etiquetar de manera precisa las emociones experimentadas, así como también de comprender la intensidad, la duración y las causas subyacentes de esas emociones. La claridad emocional implica una conciencia profunda y detallada de nuestras emociones, permitiendo identificar y comprender los matices y las sutilezas de las experiencias emocionales. Esto implica tener la capacidad de diferenciar entre emociones similares, pero con sutiles diferencias, como distinguir entre la tristeza y la melancolía, o entre la ansiedad y el miedo (Mayer et al., 2016).

Al desarrollar la claridad emocional, es posible adquirir una comprensión más precisa de las reacciones emocionales ante diversas situaciones, lo cual permite evaluar y comprender mejor cómo tales emociones pueden influir en el pensamiento, comportamiento y toma de decisiones. Además, la claridad emocional también contribuye a comunicar de manera más efectiva las emociones a los demás, ya que somos capaces de expresar con claridad y precisión lo que sentimos, lo que facilita una comunicación más efectiva, promueve la empatía y fortalece nuestras relaciones interpersonales (Mayer et al., 2016).

Por otro lado, la reparación emocional, según el libro "Emotional Intelligence" de Mayer y Salovey (1990), se refiere al proceso de gestionar y abordar de manera efectiva las emociones negativas o perturbadoras. Se centra en la capacidad de reconocer, comprender y regular las propias emociones y las de los demás para promover el bienestar emocional y las relaciones saludables. En este contexto, la reparación emocional implica la habilidad de identificar las emociones negativas y los desencadenantes emocionales que pueden surgir en diferentes situaciones. Además, implica comprender la causa subyacente de esas emociones y cómo afectan nuestro estado emocional y comportamiento, relacionándose con la capacidad de regular y



manejar adecuadamente las emociones. Esto implica emplear estrategias y técnicas saludables para gestionar las emociones negativas, como el autocontrol, la gestión del estrés, el desarrollo de la resiliencia emocional y la búsqueda de apoyo social (Mayer & Salovey, 1990).

Antecedentes Empíricos

Para García (2020), en su trabajo de investigación, mencionan que, durante más de 30 años, la inteligencia emocional ha ganado importancia a nivel mundial en el ámbito de la administración corporativa en las organizaciones. Sin embargo, en Latinoamérica ha habido pocos precedentes de su progreso, reconocimiento y aplicación como una habilidad distintiva para el desarrollo de competencias como la comunicación y el liderazgo organizacional, desde la investigación académica y científica.

De igual forma, para Rosas (2017) en su investigación establecen que la inteligencia emocional (IE) es un conjunto de habilidades que permiten a las personas comprender, manejar y usar sus propias emociones de manera efectiva. También es la capacidad de comprender, reconocer y responder a las emociones de los demás. La inteligencia emocional se reconoce cada vez más como un factor importante en el liderazgo y el éxito organizacional. Ahora bien, Rosas (2017) encontró que la inteligencia emocional está positivamente relacionada con una serie de resultados de liderazgo, que incluyen:

- Eficacia del liderazgo: se encontró que la Inteligencia Emocional está positivamente relacionada con la eficacia del líder, medida por la satisfacción de los subordinados, el desempeño del equipo y el compromiso organizacional.



- Toma de decisiones: se encontró que la Inteligencia Emocional está positivamente relacionada con la calidad de la toma de decisiones, medida por la precisión y oportunidad de las decisiones.
- Resolución de conflictos: se encontró que la Inteligencia Emocional está positivamente relacionada con la capacidad de resolver conflictos de manera efectiva, medida por la satisfacción de todas las partes involucradas.
- Trabajo en equipo: se encontró que la Inteligencia Emocional está positivamente relacionada con la capacidad de trabajar en equipo de manera efectiva, medida por el nivel de confianza y cooperación entre los miembros del equipo.

Así mismo, Rosas (2017) también encontró que la Inteligencia Emocional está positivamente relacionada con una serie de resultados organizacionales, que incluyen:

- Productividad: se encontró que la Inteligencia Emocional está positivamente relacionada con la productividad organizacional, medida por el número de unidades producidas por hora.
- Innovación: se encontró que la Inteligencia Emocional está positivamente relacionada con la innovación organizacional, medida por el número de nuevos productos o servicios desarrollados.
- Satisfacción del cliente: se encontró que la Inteligencia Emocional está positivamente relacionada con la satisfacción del cliente, medida por el número de clientes habituales y la cantidad de comentarios positivos recibidos de los clientes.



Bajo esa perspectiva, Rosas (2017) termina su investigación concluyendo que la IE es un factor importante en el liderazgo y el éxito organizacional. Los líderes que tienen un alto nivel de IE tienen más probabilidades de ser efectivos, tomar mejores decisiones, resolver conflictos de manera más efectiva y trabajar mejor con los demás. Las organizaciones que tienen un alto nivel de IE entre sus líderes tienen más probabilidades de ser productivas, innovadoras y centradas en el cliente. Finalmente, hace una serie de recomendaciones para las organizaciones, que incluyen:

- Desarrollo de programas de IE para líderes: Las organizaciones deben desarrollar programas para ayudar a sus líderes a desarrollar sus habilidades de IE.
- Selección de líderes por sus habilidades de IE: Las organizaciones deben seleccionar líderes en función de sus habilidades de IE, además de sus habilidades técnicas y experiencia.
- Crear una cultura que apoye la IE: Las organizaciones deben crear una cultura que apoye el desarrollo y uso de las habilidades de la IE. Esto se puede hacer brindando capacitación, orientación y retroalimentación sobre las habilidades de IE, y recompensando a los líderes por demostrar comportamientos de IE.

También, Beltrán y Herrera (2022), en su trabajo identifican que, el liderazgo transformacional ha surgido como uno de los estilos más efectivos para fomentar el crecimiento de los equipos de trabajo. Se ha demostrado que la inteligencia emocional desempeña un papel crucial en el desarrollo de líderes transformacionales en las organizaciones. En Colombia, hay una falta de análisis que permita comprender cómo el estilo de liderazgo influye en la dinámica de los equipos de trabajo. Por lo tanto, este estudio se realizó utilizando un enfoque documental, resaltando teorías importantes que respaldan las hipótesis planteadas en este documento desde la



perspectiva de la inteligencia emocional, el liderazgo transformacional y la satisfacción laboral (Beltrán & Herrera, 2022).

En el desarrollo de su investigación, Beltrán y Herrera (2022) emplearon dos instrumentos de medición, el TMMS-24 para evaluar la inteligencia emocional y el MLQ-5X para evaluar el liderazgo transformacional, a fin de analizar el estado actual del liderazgo en una reconocida empresa minorista en Colombia. Los resultados revelaron la falta de un estilo de liderazgo uniforme, lo que resulta en prácticas heterogéneas que dificultan el desarrollo enfocado en los equipos de trabajo. Se identificaron oportunidades para mejorar la capacidad de los líderes para brindar un apoyo continuo y sostenible a lo largo del tiempo, así como para su propio desarrollo personal. A partir de estos hallazgos, estos investigadores propusieron un modelo 360° para el desarrollo de líderes transformadores. Este modelo aborda cuatro componentes clave: el autodesarrollo del líder, el apoyo del líder al desarrollo del equipo, y finalmente, la evolución autónoma y cohesionada del equipo de trabajo. El objetivo es crear una dinámica coordinada que permita alcanzar los resultados organizacionales y mejorar la satisfacción laboral de los colaboradores de la empresa.

Contexto organizacional

Ocaña es un municipio ubicado en la zona Centro Occidental del departamento Norte de Santander, y pertenece a la subregión noroccidental y, la institución universitaria objeto de estudio se encuentra ubicada específicamente a 2,8 Km del casco urbano de la ciudad. En ese sentido, el desarrollo de la presente investigación se llevará a cabo en una institución de educación superior de carácter oficial que funciona como seccional, pero que cuenta con la facilidad de tener Autonomía administrativa y de igual manera independiente, estando adscrita al



Ministerio de Educación Nacional. La institución educativa cuenta con 776 colaboradores entre los cuales están docentes de planta, administrativos de planta, docentes ocasionales, contratación a término fijo, por orden de prestación de servicios (OPS) profesionales y, por último, aprendices Sena que están en las 3 sedes que tiene en el municipio, ubicadas en puntos estratégicos.

El alma mater cuenta con 4 facultades en la que se encuentra la Facultad de Ciencias Agrarias y del Ambiente que la conforman los programas académicos de Zootécnica e Ingeniería Ambiental, La Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas están adscritos los programas académicos de Tecnología en Gestión Comercial y Financiera, Administración de Empresas Y Contaduría Pública. Encontramos la Facultad de Ingenierías en la que se encuentran los programas de Ingeniería Civil, Ingeniería Mecánica e Ingeniería, el Técnico Profesional en Telecomunicaciones y el Técnico Profesional en Informática. Por último, se cuenta con la Facultad de Educación, Artes y Humanidades que la componen los programas de Comunicación Social y Derecho. En la institución se manejan 40 dependencias que están divididas por procesos institucionales, aquellos que permiten el buen funcionamiento administrativo de la Universidad, entre esos procesos están los estratégicos, misionales, de apoyo y los procesos de evaluación y mejora para lograr el crecimiento que siempre se ha querido.

Área de Bienestar Universitario

La División de Bienestar Universitario es una dependencia adscrita a la Subdirección Administrativa, encargada de programar y coordinar todas las actividades y servicios que orientan el desarrollo físico, mental y espiritual de los estudiantes, profesores y demás empleados vinculados a la Universidad. En la figura 3 aparecen los procesos del área y en la tabla 3 se reportan las responsabilidades para cada cargo.



Figura 3
Procesos organizacionales del área de bienestar



Fuente. Bienestar universitario

Tabla 3
Roles y funciones en el área de bienestar universitario

Área	Descripción	
Coordinador	Gestionar y controlar los planes y programas de salud, cultura, desarrollo humano, promoción socioeconómica, recreación y deportes de la universidad. Dirigir, coordinar, promover y evaluar el desarrollo de los programas de bienestar universitario. Asegurar una adecuada coordinación entre las diferentes dependencias.	
Secretaría de Apoyo al Área de Bienestar	Apoyar y realizar las actividades necesarias en el marco del proceso misional de Bienestar Universitario.	
Área de Salud - Médico General y Auxiliar de enfermería	Brindar asesoría médica y prestar servicios de primeros auxilios. Controlar citas y registrar citas médicas, psicológicas y odontológicas.	
Área de Psicología	Generar, gestionar y evaluar programas de prevención, diagnóstico, intervención y seguimiento en ámbitos educativos. Abordar problemáticas a nivel individual, grupal y local.	
Área de Deporte, Cultura, Desarrollo Humano y Promoción Socioeconómica	Coordinador de Deporte	Promover y generar espacios para actividades culturales y deportivas. Realizar visitas domiciliarias y campañas para la promoción y prevención de la salud.
	Coordinador de Cultura	Promover actividades culturales y realizar jornadas de salud.
	Asesor Espiritual	Brindar asesoría y acompañamiento espiritual a los tres estamentos universitarios.
	Trabajador Social	Estos profesionales trabajan en conjunto para ofrecer servicios y programas que contribuyan al bienestar y desarrollo integral de la comunidad universitaria en áreas como la salud, cultura, deporte, desarrollo humano y promoción socioeconómica.
	Restaurante Universitario:	Este servicio se ofrece como una estrategia más para la permanencia de los estudiantes, convirtiéndose en un apoyo socioeconómico y generando un beneficio para toda la comunidad estudiantil, cumpliendo con la normatividad interna del uso del restaurante, donde su principal estrategia son los almuerzos subsidiados a un precio muy bajo para así a apoyar el factor económico del personal universitario.
	Oficina del Egresado	Es la encargada de mantener y reforzar los vínculos de los egresados con la Institución con el fin de procurar el mejoramiento mutuo e incentivar su participación al desarrollo institucional en los campos académico, socio cultural e investigativo.

Fuente: Elaboración propia a partir de Oficina de Bienestar Universitario (2023).

Política de Bienestar Universitario. El Acuerdo No. 031 de Junio de 2021 emanado por el Consejo Superior Universitario, concibe la política Institucional de Bienestar y Universidad Saludable “Es política y compromiso del Bienestar Universitario de la Universidad Francisco de Paula Santander, contribuir a la formación integral, calidad de vida y consolidación de la comunidad universitaria, a través de programas y servicios permanentes eficientes y eficaces, que posibiliten su desarrollo humano y el desarrollo cultural de la región” Dentro de la política se establecen directrices, principios y lineamientos que Bienestar Universitario desarrolla para sus actividades.

De igual forma la normativa se complementa con lo establecido en el Acuerdo No. 016 del 27 de marzo de 2008 y el Acuerdo No. 046 del 2 de septiembre de 2008, expedidos por el Consejo Superior Universitario, donde se evidencian los servicios ofrecidos por la División de Bienestar Universitario de la institución.



Diseño Metodológico

Tipo de Investigación

La presente investigación se manejó bajo un enfoque cuantitativo de alcance descriptivo, en los que se dieron a conocer los resultados de la identificación de los estilos de liderazgo y su relación con la inteligencia emocional en personal administrativo con roles gerenciales en el área de bienestar universitario. En ese sentido, el diseño de la investigación es el estudio de caso, que según Hernández et al. (2014) Tiene como principales características la flexibilidad, el uso de diversas herramientas para captar y analizar la información que contribuya a la comprensión de los aspectos más relevantes del objeto de investigación; es examinado global, sistémica y holísticamente, motivo por el cual el investigador busca identificar ciertos patrones y al ser empírico, este tipo de diseño debe ser profundo y rico.

Bajo esa perspectiva, Hernández et al. (2014) hacen referencia a los estudios de caso de enfoque cuantitativo y las herramientas empleadas para la recolección de información al afirmar que se utilizarán instrumentos comunes, tales como pruebas, cuestionarios, escalas, observación sistemática, dispositivos y aparatos, indicadores cuantificables, así como análisis de contenido mediante categorías previamente establecidas. Del mismo modo, el estudio fue de corte transversal, en tanto se pretendía recolectar datos en un periodo único de tiempo y no se manipulan o tratan las variables objeto de investigación.

Participantes

El universo de la investigación estuvo conformado por 20 empleados que conforman el área de bienestar universitario, población objeto de estudio. Para el desarrollo de la investigación

Comentado [DS4]: Considero que la muestra debió ser más amplia

fue necesaria la autorización de la jefatura del área de bienestar universitario para la recolección de la información (ver anexo B), la cual se logró socializando la temática, objetivos e hipótesis formuladas; de forma que se contara con la autorización de la jefatura para la realización de las actividades.

A partir de los permisos adquiridos se procedió a seleccionar la muestra de estudio la cual estuvo conformada por la totalidad de la población como unidad muestral, es decir, el total de 20 empleados que conforman la División de Bienestar Universitario.

Instrumentos de Recolección de Datos

Uno de los aspectos cruciales de cualquier investigación científica es la validez de la información recolectada, que debe ser sólida y estructurada adecuadamente para medir de manera objetiva cada fenómeno estudiado. Según Hernández et al. (2014), la validez se refiere al grado en que un instrumento realmente mide la variable que se pretende medir. Para garantizar la validez del instrumento utilizado en esta investigación, se llevó a cabo una validación por juicio de expertos con dos especialistas, uno en contenidos y otro en estadística, quienes lo certificaron en función de su conocimiento y experiencia.

La fiabilidad del instrumento también es crucial para garantizar que la información obtenida sea exacta y consistente, y se midió mediante un proceso de cálculo estadístico. Según Méndez (2010), la confiabilidad se refiere al nivel de precisión y consistencia de los resultados obtenidos al aplicar el instrumento en condiciones similares.

Cuestionario Estilos de Liderazgo-CELID. Este instrumento es una operacionalización realizada por Castro et al. (2005) de la teoría de liderazgo desarrollada por Bass (1998), la cual



deriva de la prueba Multifactor Leadership Questionnaire o MLQ, la cual está conformada por 34 ítems que responden a los estilos de liderazgo percibidos por los empleados en sus superiores, calificando en una escala del 1 a 5. Una vez completado el cuestionario, se obtiene un puntaje promedio para cada uno de los estilos de liderazgo. Este puntaje se convierte en percentiles y se compara con una escala estándar para identificar el estilo de liderazgo del trabajador.

El cuestionario Multifactorial de Liderazgo (MLQ) es una batería muy utilizada para medir y evaluar el liderazgo en diferentes contextos. Esta prueba ha demostrado contar con sólidas propiedades psicométricas, lo que significa que ha sido validada y es confiable para medir las características y comportamientos de liderazgo. Algunas de las propiedades psicométricas más relevantes del MLQ incluyen la validez de contenido, la validez de construcción, la fiabilidad y la consistencia interna.

En cuanto a la validez de contenido, el MLQ ha sido desarrollado cuidadosamente para asegurar que los elementos y dimensiones incluidos sean relevantes y representativos del constructo que se pretende medir, es decir, el liderazgo. Los ítems del cuestionario han sido creados con base en teorías y modelos ampliamente aceptados en el campo del liderazgo, lo que garantiza que la prueba abarque de manera adecuada los diferentes aspectos del liderazgo.

En términos de validez de construcción, el MLQ ha demostrado tener una estructura factorial sólida y consistente. A través de análisis factoriales exploratorios y confirmatorios, se ha comprobado que la prueba mide de manera efectiva los diferentes factores o dimensiones del liderazgo, como el liderazgo transformacional, transaccional y laissez-faire. Estos factores representan diferentes enfoques y estilos de liderazgo y concluyen una comprensión integral del liderazgo en diferentes contextos.



En cuanto a la confiabilidad, el MLQ ha demostrado ser una herramienta altamente confiable para medir el liderazgo. Los coeficientes de confiabilidad, como el coeficiente alfa de Cronbach, han mostrado valores adecuados para cada una de las dimensiones del MLQ. Esto indica que los elementos que conformen cada están correlacionados de manera consistente y dimensión confiable entre sí, lo que asegura que la prueba sea estable y precisa en la medición del liderazgo. Además, el MLQ ha mostrado una buena consistencia interna, lo que significa que los elementos dentro de cada dimensión se relacionan entre sí de manera coherente. Esto se ha evidenciado mediante análisis de correlaciones entre ítems y el cálculo del coeficiente alfa de Cronbach para cada dimensión. Una alta consistencia interna indica que la prueba es homogénea en la medición de cada dimensión del liderazgo, lo que aumenta su confianza y validez.

Es así como, el Cuestionario de Liderazgo Multifactorial (MLQ) ha demostrado contar con propiedades psicométricas sólidas. Su validez de contenido, validez de constructo, confiabilidad y consistencia interna respaldan su utilidad y confiabilidad como herramienta de medición del liderazgo en diferentes contextos. Su aplicación y uso adecuado pueden proporcionar información valiosa sobre los estilos de liderazgo y su impacto en los resultados individuales y organizacionales (Avolio & Bass, 2004).

Cuestionario TMMS-24 Inteligencia Emocional. Es una evaluación personal que analiza la IEA basada en el modelo de Salovey y Mayer (1990). Este test consiste en 24 preguntas con ocho elementos correspondientes a cada subescala: a) Enfoque Emocional, b) Claridad Emocional y c) Restauración Emocional. La forma de respuesta utiliza una escala Likert con cinco opciones (1. total, desacuerdo; 2. desacuerdo; 3. neutral; 4. acuerdo; 5. total acuerdo). Se pide a la persona que indique su nivel de acuerdo con cada declaración relacionada con sus emociones y sentimientos (González et al., 2020).

Procedimiento Análisis de Datos

En esta sección, se detalla el procedimiento de análisis de datos que fue llevado a cabo como parte de la investigación. En primer lugar, se presentarán las variables fundamentales que se consideraron en el estudio, abordando tanto aquellas relacionadas con el liderazgo como con la inteligencia emocional. El análisis de estas variables permitió arrojar luz sobre las percepciones y experiencias de los participantes, contribuyendo así a la formulación de conclusiones significativas y al diseño de intervenciones efectivas para fortalecer el liderazgo y la inteligencia emocional en el contexto universitario, ver tabla 4.

Tabla 4

Variables de investigación

Variables	Dimensiones	Indicador
Estilos de Liderazgo	Liderazgo transformacional	Influencia idealizada (Atribuciones)
		Influencia idealizada (Conductual)
		Inspiración motivacional
		Estímulo intelectual
		Consideración individualizada
	Liderazgo transaccional	Recompensa contingente
		Dirección por excepción (Activa)
	Liderazgo pasivo	Dirección por excepción
		Laissez-Faire
Inteligencia emocional	Modelo de Salovey y Mayer (1997)	Atención emocional
		Claridad emocional
		Reparación emocional

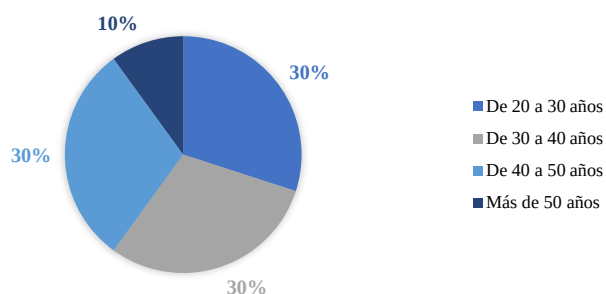
Fuente: Elaboración propia.

Resultados

Datos Sociodemográficos

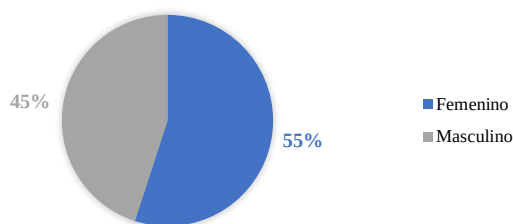
Mediante la identificación y análisis de variables como la edad, el género, la formación académica, la experiencia laboral y otros aspectos sociodemográficos relevantes, se buscó obtener una visión integral de los trabajadores de bienestar universitario y su relación con el liderazgo y la inteligencia emocional. Como se observa en la figura 4, el 60% de los participantes de la muestra se encuentran en edades adultas jóvenes de entre 20 y 40 años; mientras tanto, un 30% son personas que se encuentran en edades de entre 41 y 50 años; contando con tan solo el 10% de los funcionarios del área de bienestar universitario con edades que superan los 50 años.

Figura 4
Caracterización de la muestra según edad



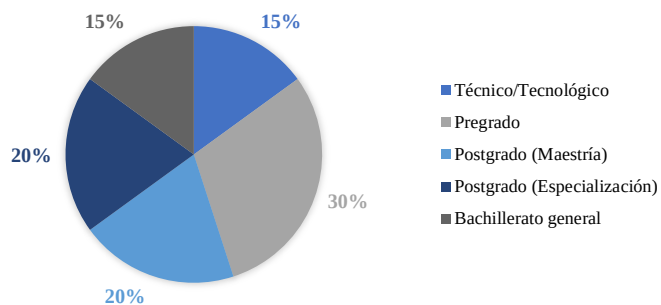
Fuente: Autoras del proyecto.

La distribución de género en la muestra puede indicar una representación equilibrada de hombres y mujeres en el área de bienestar universitario. En este caso, hay un mayor número de participantes femeninas (55%) en comparación con los masculinos (45%), como se puede evidenciar en la figura 5.

Figura 5
Caracterización de la muestra según género


Fuente: Autoras del proyecto.

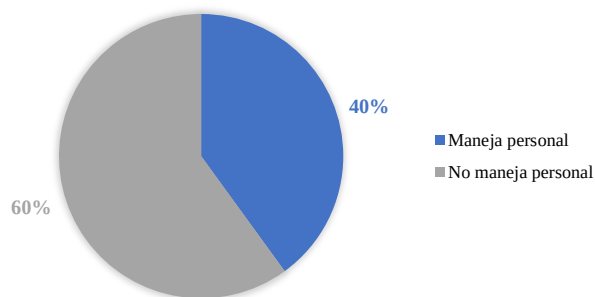
De acuerdo con los datos observados en la figura 6, el 40% los funcionarios del área de bienestar universitario que participaron en la investigación como parte de la muestra presentan un alto grado de formación, contando con estudios de postgrado en especialización y/o maestría. Mientras tanto, el 45% de los participantes del cuestionario manifestaron contar con título de formación técnica, tecnológica o de pregrado; y finalmente, tan solo el 15% restante, coincidió en haber alcanzado como grado máximo de formación el bachillerato escolar.

Figura 6
Caracterización de la muestra según nivel de formación


Fuente: Autoras del proyecto.

Los datos muestran que de los 20 trabajadores de bienestar universitario considerados en la investigación, el 40% tienen personal a cargo y 60% no lo tienen. Esta distribución indica que una proporción significativa de los trabajadores tienen una responsabilidad directa en la supervisión y gestión de otros empleados o estudiantes, cómo se puede observar en la figura 7.

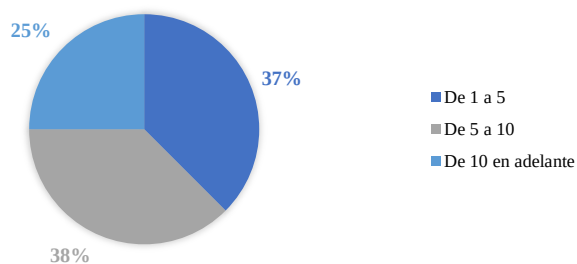
Figura 7
Porcentaje de funcionarios que tienen personal a cargo



Fuente: Autoras del proyecto.

Los resultados de la aplicación del instrumento de recolección de información permitieron determinar que el 75% de los empleados del área de bienestar universitario de la institución objeto de estudio maneja personal conformado por entre 1 y 10 empleados. Sin embargo, también fue posible establecer que existe un 25% de esas personas que tienen funciones de liderazgo y gestión de mayor grado de importancia, ya que manifestaron estar a cargo de más de 10 empleados, según la figura 8.

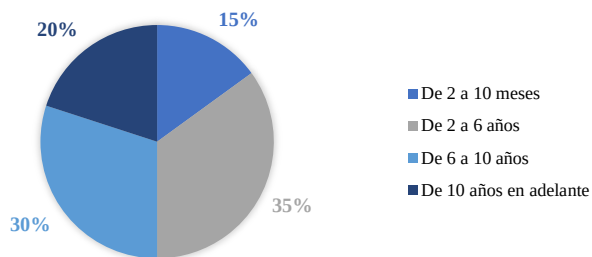
Figura 8
Cantidad de empleados que maneja



Fuente: Autoras del proyecto.

En la figura 9, se logra apreciar que tan solo el 15% de los empleados que laboran en el área de bienestar universitario cuentan con menos de 1 año de permanencia en la institución, en contraste con ello, el 85% de los encuestados manifiesta tener una antigüedad de más de 2 años vinculado, de los cuales el 25% ha estado laborando por más de 10 años en la institución. Cabe destacar que no se especifica que este tiempo haya sido laborando exclusivamente en el área de bienestar universitario, sino en la entidad en general.

Figura 9
Tiempo de permanencia en la institución

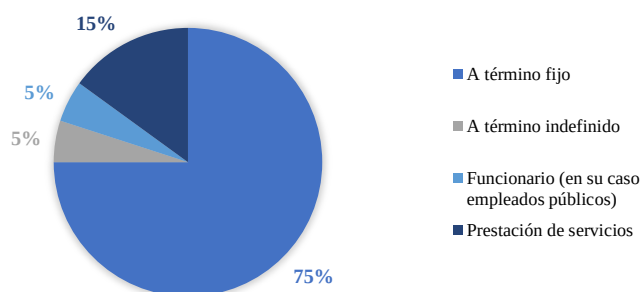


Fuente: Autoras del proyecto.

Basándose en las proporciones calculadas, en la figura 10 se puede observar que la mayoría de los trabajadores de bienestar universitario (el 75%) tienen un contrato a término fijo. Los contratos de prestación de servicios representan el 15% del total, mientras que tanto los contratos a término indefinido como los contratos de funcionarios (empleados públicos) el representan el 5% cada uno. El bajo porcentaje de contratos a término indefinido (5%) y de funcionarios (empleados públicos) (5%) puede sugerir que existe una disponibilidad limitada de oportunidades de desarrollo y crecimiento profesional para los trabajadores de bienestar universitario.

Figura 10

Tipo de vinculación de los funcionarios del área de bienestar universitario



Fuente: Autoras del proyecto.

Estilos de Liderazgo de los Trabajadores

La habilidad de comprender y gestionar las propias emociones, así como de percibir y responder adecuadamente a las emociones de los demás, emerge como un factor fundamental en la interacción entre líderes y colaboradores. A través de un análisis detallado de distintos estilos de

liderazgo, se examina cómo la inteligencia emocional incide en la construcción de relaciones positivas, la resolución de conflictos y la promoción de un ambiente de trabajo enriquecedor y armonioso dentro del ámbito de bienestar universitario.

En este apartado se interpreta los datos arrojados por los instrumentos a partir de la utilización del software estadístico SPSS donde se analiza de forma detallada las estadísticas de fiabilidad del Alfa de Cronbach, la correlación de Pearson en las Dimensiones del Estilo de Liderazgo Transformacional. La correlación de Pearson en las Dimensiones del Estilo de Liderazgo Transaccional y el puntaje total de los estilos de liderazgo según funcionarios del área de bienestar.

De igual forma, se tienen en cuenta la valoración de las emociones propias de los trabajadores y el índice de correlación no paramétrica Rho de Spearman, por su parte para complementar el análisis se añade la validación relación liderazgo y la inteligencia emocional de los colaboradores, así como el índice de correlación no paramétrica entre la inteligencia emocional y los estilos de liderazgo.

Resultados Estilos de Liderazgo

Medir la confiabilidad del tipo consistencia interna de una escala, es decir, para evaluar la magnitud en que los ítems de un instrumento están correlacionados (3,17). En otras palabras, el alfa de Cronbach es el promedio de las correlaciones entre los ítems que hacen parte de un instrumento (20). En ese sentido, en la tabla 5 se muestran los resultados del estadístico realizado. Bajo esa perspectiva, los funcionarios del área de bienestar de la institución universitario objeto de estudio muestran un liderazgo principalmente caracterizado por su enfoque transformacional. Esto se evidencia en los resultados obtenidos a través del coeficiente de confiabilidad alfa de Cronbach para los diferentes modelos de liderazgo. Para el modelo de liderazgo



transformacional, se obtuvo un alto coeficiente de confiabilidad de .993, lo que indica una consistencia interna sólida en las respuestas relacionadas con este estilo de liderazgo. Este alto valor sugiere que los funcionarios de bienestar universitario demuestran una fuerte disposición para inspirar y motivar a su equipo, fomentando el crecimiento personal y profesional, y promoviendo un ambiente de innovación y cambio positivo.

Tabla 5
Estadísticas de fiabilidad del Alfa de Cronbach

Variable	Alfa de Cronbach	N de elementos
Inteligencia emocional	.924	24
Liderazgo transformacional	.925	17
Liderazgo transaccional	.891	11
Liderazgo Laissez faire	.713	6

Fuente: Autoras del proyecto a partir de los resultados de análisis obtenidos del Software SPSS.

En comparación, aunque el modelo de liderazgo transaccional también recibió un coeficiente de confiabilidad favorable de .891, su valor ligeramente inferior sugiere que este estilo de liderazgo, enfocado en recompensas y cumplimiento de metas, es menos predominante en comparación con el enfoque transformacional. Por último, el modelo de liderazgo Laissez-Faire obtuvo un coeficiente de confiabilidad de .713, indicando una consistencia moderada en las respuestas asociadas con este estilo de liderazgo más permisivo y poco involucrado. Estos resultados subrayan la importancia del liderazgo transformacional en el contexto de bienestar universitario y sugieren que los funcionarios exhiben una preferencia por liderar a través de la inspiración y el cambio positivo.

Los resultados de correlación de Pearson entre las dimensiones del estilo de liderazgo transformacional que se observan en la tabla 6, revelan patrones interesantes de asociación entre



estas cualidades de liderazgo. En general, se observa que existen relaciones positivas, pero en su mayoría moderadas o incluso débiles, entre las diferentes dimensiones. Por un lado, las correlaciones positivas moderadas entre Carisma y Estimulación Intelectual (.170), Carisma e Inspiración (.326), y Carisma y Consideración Individualizada (.234) sugieren que hay una tendencia a que los líderes que muestran más carisma también tiendan a fomentar la estimulación intelectual, la inspiración y la consideración individualizada hacia sus seguidores, aunque estas relaciones no son particularmente fuertes.

Tabla 6

Correlación de Pearson en las Dimensiones del Estilo de Liderazgo Transformacional

Dimensiones del liderazgo transformacional		Carisma	Estimulación intelectual	Inspiración	Consideración Individualizada
Carisma	Pearson correlation	1	.170	.326	.234
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000
	N		24	24	24
Estimulación intelectual	Pearson correlation	.318	1	.289	.200
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000
	N	24	24	24	24
Inspiración	Pearson correlation	.058	.395	1	.065
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000
	N	24	24	24	24
Consideración Individualizada	Pearson correlation	.073	.057	.004	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	
	N	24	24	24	24

Fuente: Autoras del proyecto a partir de los resultados de análisis obtenidos del Software SPSS.

Además, las correlaciones positivas moderadas entre Estimulación Intelectual y Carisma (.318), Estimulación Intelectual e Inspiración (.289), y Estimulación Intelectual y Consideración Individualizada (.200) sugieren que existe una relación en la que líderes que enfatizan la estimulación intelectual también tienden a mostrar carisma, inspiración y consideración

individualizada. En contraste, algunas correlaciones son débiles o insignificantes, como las relaciones entre Inspiración y Carisma (.058), Inspiración y Consideración Individualizada (.065), y Consideración Individualizada y Estimulación Intelectual (.057), lo que podría indicar que estas dimensiones pueden no estar muy interconectadas en el contexto estudiado.

Tabla 7

Correlación de Pearson en las Dimensiones del Estilo de Liderazgo Transaccional

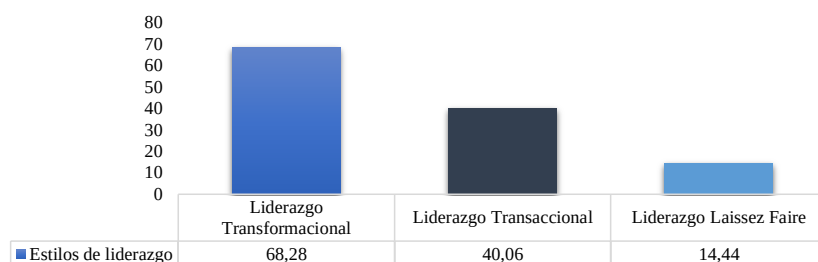
Dimensiones del liderazgo transaccional		Recompensa contingente	Dirección por Excepción
Recompensa contingente	Pearson correlation	1	.198
	Sig. (2-tailed)		.000
	N		24
Dirección por Excepción	Pearson correlation	.114	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	24	24

Fuente: Autoras del proyecto a partir de los resultados de análisis obtenidos del Software SPSS.

Los resultados de correlación de Pearson entre las dimensiones del estilo de liderazgo transaccional muestran relaciones positivas, aunque en su mayoría de magnitud moderada o débil. En particular, se observa una correlación positiva de .198 entre la dimensión Recompensa Contingente y la Dirección por Excepción, lo que sugiere que los líderes que aplican la recompensa contingente también tienden a ejercer la dirección por excepción en ciertas situaciones. Además, se encuentra una correlación positiva más débil de .114 entre la Dirección por Excepción y la Recompensa Contingente, lo que podría indicar una relación recíproca donde ambos estilos de liderazgo pueden coexistir en ciertas circunstancias. Estas correlaciones sugieren que, aunque hay asociaciones entre estas dimensiones del liderazgo transaccional, no son particularmente fuertes y pueden depender de diversos factores contextuales y de la dinámica de liderazgo en juego.

Figura 11

Puntaje total de los estilos de liderazgo según funcionarios del área de bienestar



Fuente: Autoras del proyecto.

La figura 11 presenta una comparación entre las respuestas de los funcionarios del área de bienestar universitario de una institución universitaria en relación con los diferentes estilos de liderazgo: transformacional, transaccional y Laissez Faire. Los resultados muestran que el liderazgo transformacional recibió el promedio más alto de valoración, con un promedio de 68.28 en las respuestas, lo que indica que este estilo de liderazgo fue altamente valorado por los funcionarios.

A continuación, el liderazgo transaccional obtuvo un promedio de 40.06 en las respuestas, siendo valorado en menor medida en comparación con el transformacional. Por último, el estilo de liderazgo Laissez Faire obtuvo un promedio aún menor en las valoraciones. En base a estos resultados, se puede concluir que el estilo de liderazgo predominante en el área de bienestar universitario es el transformacional. Los funcionarios tienden a percibir y valorar más las características asociadas con el liderazgo transformacional, que se caracteriza por inspirar, motivar y empoderar a los miembros del equipo. Sin embargo, es importante tener en cuenta que, aunque el liderazgo transformacional parece ser el más predominante, también existe cierta

presencia de los otros estilos, lo que sugiere que la dinámica de liderazgo puede ser multifacética en el área de bienestar universitario.

Valoración de las Emociones Propias de los Trabajadores

La valoración de las características propias de los funcionarios del área de bienestar universitario se llevó a cabo a partir del uso del índice de correlación no paramétrica Rho de Spearman, cuya interpretación concuerda en valores próximos a 1; indican una correlación fuerte y positiva. Valores próximos a -1 indican una correlación fuerte y negativa (tabla 8). Valores próximos a cero indican que no hay correlación lineal. Puede que exista otro tipo de correlación, pero no lineal.

Tabla 8

Índice de correlación no paramétrica Rho de Spearman

Dimensiones de la inteligencia emocional	Coefficiente Rho de Spearman
Atención Emocional (TAE)	.794
Claridad Emocional (TCE)	.898
Reparación Emocional (TRE)	.871
Inteligencia Emocional (TIE)	1

Fuente: Diseño propio.

Los resultados del análisis de las dimensiones de la inteligencia emocional en los funcionarios del área de bienestar universitario revelan patrones significativos en la relación entre las variables. El coeficiente de correlación de Spearman (Rho) de 1 para la variable independiente "Inteligencia Emocional" sugiere una fuerte y perfecta correlación positiva con las variables dependientes relacionadas con las dimensiones de la inteligencia emocional. Esto indica que los funcionarios con una mayor inteligencia emocional tienden a exhibir un aumento considerable en las habilidades de atención emocional, claridad emocional y reparación emocional.

El coeficiente de correlación de Spearman de 0,794 para la dimensión "Atención Emocional" indica una correlación positiva moderada con la inteligencia emocional. Esto sugiere que los funcionarios con una mayor inteligencia emocional tienen una tendencia a prestar una mayor atención a sus propias emociones, así como a las de los demás. Además, el coeficiente de correlación de .898 para la dimensión "Claridad Emocional" muestra una correlación positiva fuerte con la inteligencia emocional. Esto implica que aquellos con una mayor inteligencia emocional tienden a comprender y percibir sus propias emociones con mayor claridad.

Por último, el coeficiente de correlación de .871 para la variable dependiente "Reparación Emocional" también indica una correlación positiva fuerte con la inteligencia emocional. Esto sugiere que los funcionarios con una mayor inteligencia emocional son más hábiles en la gestión y reparación de sus emociones cuando estas se desequilibran.

En conjunto, estos resultados señalan que los funcionarios del área de bienestar universitario con una mayor inteligencia emocional tienden a ser más conscientes y atentos a sus emociones y a las de los demás, tienen una comprensión más clara de sus propias emociones y son más efectivos en la gestión y reparación emocional. Estas habilidades de inteligencia emocional pueden tener un impacto positivo en su capacidad para liderar y brindar apoyo en el contexto de bienestar universitario.

Validación relación liderazgo y la inteligencia emocional de los colaboradores

Los resultados obtenidos indican que tanto los estilos de liderazgo como la inteligencia emocional son constructos internamente coherentes y confiables, como se puede observar en la siguiente tabla.

Tabla 9

Índice de correlación no paramétrica entre la inteligencia emocional y los estilos de liderazgo

Inteligencia emocional		Liderazgo transformacional	Liderazgo transaccional	Liderazgo Laissez faire
TAE	.794**	.22	.159	.388
TCE	.898**	.227	.189	.446*
TRE	.871**	.105	.318	.520*
TIE	1	.277	.314	.565**

Fuente: Autoras del proyecto a partir de los resultados de análisis obtenidos del Software SPSS.

Esta alta confiabilidad en las mediciones sugiere que los datos recopilados son consistentes y precisos para evaluar tanto los estilos de liderazgo como la inteligencia emocional de los funcionarios. En términos de la relación entre estos dos constructos, la inteligencia emocional parece estar influenciando la forma en que los funcionarios adoptan diferentes estilos de liderazgo, de ahí que sea necesario analizar la correlación existente entre cada uno de los estilos de liderazgo y la inteligencia emocional a partir de los resultados de la tabla 7.

Correlación entre Inteligencia Emocional y el Estilo de Liderazgo Transformacional

Un coeficiente de correlación de Spearman (Rho) de .277 entre el estilo de liderazgo transformacional y la inteligencia emocional sugiere una correlación positiva y de magnitud moderada entre estos dos constructos en el contexto de los funcionarios del área de bienestar universitario. En términos más simples, esto significa que hay una relación discernible entre el grado en que los funcionarios adoptan un estilo de liderazgo transformacional y su nivel de inteligencia emocional. Sin embargo, esta relación no es extremadamente fuerte, lo que indica que otros factores también pueden influir en cómo estos funcionarios eligen su estilo de liderazgo.

Una correlación de .277 indica que a medida que el nivel de inteligencia emocional de los funcionarios aumenta, existe una tendencia a preferir un estilo de liderazgo transformacional en mayor medida. Esto implica que aquellos con una mayor capacidad para reconocer, entender y manejar sus propias emociones, así como las emociones de los demás, tienden a ser más propensos a adoptar un enfoque de liderazgo que inspire y motive a su equipo, fomentando el crecimiento personal y el cambio positivo.

No obstante, dado que la correlación no es muy alta, significa que la relación entre el estilo de liderazgo transformacional y la inteligencia emocional puede ser influenciada por otros factores o circunstancias. Otros elementos, como la cultura organizativa, la formación en liderazgo y las dinámicas del equipo, podrían también desempeñar un papel en la elección del estilo de liderazgo.

Correlación entre Inteligencia Emocional y el Estilo de Liderazgo Transaccional

En lo que respecta a los resultados del estudio de correlación no paramétrica entre la IE y el estilo de liderazgo, el hecho de que el coeficiente Rho de Spearman sea 0,314 indica que aquellos funcionarios con una mayor capacidad para reconocer y manejar las emociones propias y ajenas pueden ser más efectivos en establecer intercambios transaccionales con su equipo, recompensando el cumplimiento de metas y logros. Dado que la correlación no es muy alta, significa que la relación entre el estilo de liderazgo transaccional y la inteligencia emocional puede estar influenciada por otros factores como la cultura organizativa, la estructura de incentivos y las dinámicas de equipo también pueden desempeñar un papel en la elección del estilo de liderazgo.



Correlación entre Inteligencia Emocional y el Estilo de Liderazgo Laissez Faire

El coeficiente de correlación no paramétrica Rho de Spearman de 0,565 entre el estilo de liderazgo Laissez-Faire y la inteligencia emocional revela una correlación positiva y de magnitud moderada entre estos dos constructos en el contexto de los funcionarios del área de bienestar universitario. Esta asociación sugiere que existe una relación apreciable entre la propensión de los individuos a adoptar un estilo de liderazgo Laissez-Faire y su nivel de inteligencia emocional. Es importante reconocer que esta correlación podría tener varias implicaciones significativas. La correlación positiva indica que a medida que el nivel de inteligencia emocional aumenta, la inclinación a adoptar un enfoque de liderazgo Laissez-Faire también tiende a aumentar, aunque esta correlación no se clasifica como fuerte.

Este hallazgo podría ser interpretado en el sentido de que los individuos con una mayor habilidad para reconocer, comprender y manejar las propias emociones y las emociones de los demás pueden estar más dispuestos a permitir un mayor grado de autonomía en el equipo, característico del liderazgo Laissez-Faire. En última instancia, mientras el coeficiente de correlación Rho de Spearman de .565 ofrece una perspectiva sobre la relación entre el estilo de liderazgo Laissez-Faire y la inteligencia emocional, es fundamental considerar que esta correlación no determina causalidad. Un análisis más profundo y contextualizado podría ayudar a comprender mejor cómo la inteligencia emocional interactúa con otros factores para influir en la preferencia por un estilo de liderazgo más permisivo y menos involucrado, como es el caso del liderazgo Laissez-Faire.



Programa para el Desarrollo de las Competencias del Liderazgo y la Inteligencia Emocional

En el dinámico entorno de las instituciones universitarias, el área de bienestar desempeña un papel fundamental en el apoyo y desarrollo de estudiantes y personal. Reconociendo la importancia de un liderazgo sólido y una inteligencia emocional bien desarrollada en este contexto, nos complace presentar un programa innovador diseñado para fortalecer ambas cualidades entre los trabajadores del área de bienestar universitario. Por lo que el Objetivo General del programa propuesto es : Fortalecer el liderazgo y la inteligencia emocional de los trabajadores del área de bienestar universitario, para mejorar la eficacia y el clima laboral.

Este programa tiene como objetivo no solo mejorar la eficacia de las operaciones, sino también enriquecer el clima laboral y fomentar un entorno de colaboración y crecimiento. A través de una combinación estratégica de formación en liderazgo y desarrollo de inteligencia emocional, aspiramos a empoderar a nuestro equipo para que se conviertan en líderes capaces de inspirar, motivar y guiar a otros, mientras cultivan una mayor conciencia emocional para una toma de decisiones más informada y relaciones interpersonales más efectivas. Juntos, estamos comprometidos a crear un entorno de trabajo en el área de bienestar universitario que promueva la excelencia, el bienestar y el éxito duradero para todos los involucrados.



Estrategia 1. Incrementar la conciencia emocional y la capacidad de autorregulación de los trabajadores

Tabla 10

Propuesta estrategia 1

Actuaciones	Implementación taller de inteligencia emocional y liderazgo para los trabajadores del área de bienestar universitario de la universidad	
Objetivo del taller	Proporcionar a los trabajadores del área de bienestar universitario las herramientas y habilidades necesarias para desarrollar su inteligencia emocional y liderazgo, con el fin de mejorar su desempeño y capacidad de apoyo a los estudiantes.	
Responsable	Equipo de RRHH, Equipo de Bienestar Universitario	
Recursos	Tallerista	Computadora: Se utilizará una computadora portátil o una laptop para utilizar presentaciones, videos y recursos en línea durante el taller.
		Proyector o pantalla grande: Para mostrar las presentaciones y los videos a los participantes, se necesitará un proyector o una pantalla grande.
		Conexión a Internet: Es esencial contar con una conexión a Internet estable para acceder a recursos en línea, enviar correos electrónicos y utilizar herramientas en línea, si corresponde.
		Micrófono y sistema de sonido: Si la sala de capacitación es grande o si se espera que haya un gran número de participantes, es recomendable tener un micrófono y un sistema de sonido para asegurarse de que todos puedan claramente escuchar al tallerista.
	Participantes	Espacio adecuado: Se debe contar con una sala de capacitación lo suficientemente grande y cómoda para acomodar a todos los participantes. Asegurándose de que haya suficientes sillas y mesas para todos.
		Material didáctico: Los participantes necesitarán bolígrafos, lápices y papel para tomar notas, completar ejercicios y participar en actividades prácticas durante el taller.
		Proyección y sonido: Contar con un proyector o una pantalla grande y un sistema de sonido para que los participantes puedan ver y escuchar las presentaciones y los videos con claridad.
		Conexión a Internet: Si planea utilizar recursos en línea durante el taller, asegúrese de que haya una conexión disponible a Internet en la sala de capacitación.
		Materiales de apoyo: Si necesita materiales impresos o cuadernos de trabajo para los participantes, por lo tanto, se debe tener suficientes copias para todos los asistentes.
		Espacio para actividades grupales: Si tiene planeadas actividades grupales o dinámicas de grupo, Contar con suficiente espacio para que los participantes se muevan y trabajen juntos de manera efectiva.

		Refrigerios: Si el taller se llevará a cabo durante varias horas, se debe considerar proporcionar refrigerios como agua, café o refrigerios ligeros para mantener a los participantes energizados y cómodos.
Procedimiento de trabajo		Trabajo individual: Se asignarán tareas y ejercicios prácticos que los participantes realizarán de manera individual durante el taller. Estas actividades se diseñarán para fomentar la autorreflexión y la toma de conciencia de las propias emociones y habilidades de liderazgo.
		Puesta en común: Después de completar las actividades individuales, se dedicará tiempo a compartir y discutir los resultados en un entorno de grupo. Esto permitirá a los participantes aprender unos de otros, intercambiar ideas y perspectivas, y recibir retroalimentación constructiva.
		Uso del correo electrónico: Se utilizará el correo electrónico para enviar recursos adicionales, como lecturas complementarias, ejercicios adicionales o materiales relacionados con el tema del taller. Además, los participantes podrán hacer preguntas o solicitar aclaraciones mediante este medio.
Contenido del taller		El taller se dividirá en módulos temáticos que abordarán diferentes aspectos de la inteligencia emocional y el liderazgo. Algunos de los temas a tratar pueden incluir: Introducción a la inteligencia emocional y su importancia en el ámbito laboral. Autoconocimiento emocional: identificación y gestión de las propias emociones. Empatía y habilidades sociales: comprender y responder adecuadamente a las emociones de los demás. Comunicación efectiva y asertiva. Toma de decisiones y resolución de conflictos. Liderazgo inspirador y motivador. Manejo del estrés y la presión en el trabajo. Evaluación del taller: Al final del taller, se llevará a cabo una evaluación para recopilar comentarios y opiniones de los participantes. Esto ayudará a evaluar la eficacia del taller y realizar ajustes para ediciones futuras.
Calendario		El taller se llevará a cabo en sesiones de 4 horas cada una, divididas en dos días consecutivos. El horario propuesto es de 9:00 am a 1:00 pm
Indicadores		Porcentaje de trabajadores que participan en los talleres y sesiones de coaching: Se espera una participación del 100%.

Fuente: Autoras del proyecto.

Estrategia 2. Mejorar las habilidades de comunicación y empatía de los trabajadores del área de bienestar universitario

Tabla 11
Propuesta estrategia 2

Actuaciones	Facilitar sesiones de coaching individual para los trabajadores del área de bienestar universitario, enfocado en el desarrollo de habilidades emocionales.	
Objetivo del taller	Brindar a los trabajadores del área de bienestar universitario las herramientas necesarias para desarrollar habilidades emocionales efectivas. A través de sesiones individuales de coaching, se buscará fortalecer la inteligencia emocional de los participantes, mejorará su capacidad de autorreflexión y autoconocimiento, así como promover la adquisición de estrategias para gestionar las emociones de manera constructiva.	
Responsable	Equipo de entrenadores y coachees especialistas en liderazgo y desarrollo emocional.	
Recursos	Tallerista	Espacio físico: Se reforzará un espacio tranquilo y privado para llevar a cabo las sesiones individuales de coaching. Puede ser una oficina, una sala de reuniones o cualquier espacio adecuado que proporcione privacidad y comodidad tanto al entrenador como al participante.
		Material de escritura: El entrenador necesitará bolígrafos, lápices, papel y otros materiales de escritura para tomar notas durante las sesiones y documentar los avances, los objetivos establecidos y las estrategias desarrolladas.
		Evaluaciones y cuestionarios: El entrenador puede utilizar diferentes evaluaciones y cuestionarios para ayudar en la identificación de áreas de mejora y el seguimiento del progreso emocional de los participantes. Estos materiales pueden incluir pruebas de inteligencia emocional, cuestionarios de autoevaluación y otras herramientas de evaluación psicológica.
		Recursos de apoyo: El entrenador puede contar con recursos adicionales, como libros, artículos, hojas de ejercicios y otras herramientas relacionadas con el desarrollo de habilidades emocionales. Estos recursos pueden ser utilizados para proporcionar información adicional, ejemplos prácticos y ejercicios específicos durante las sesiones de entrenamiento.
	Participantes	Material de escritura: Los participantes necesitarán bolígrafos, lápices y papel para tomar notas durante las sesiones, realizar ejercicios prácticos y registrar sus reflexiones personales.
		Hojas de ejercicios: El entrenador puede proporcionar hojas de ejercicios impresas o digitales que contengan actividades prácticas y ejercicios de autorreflexión para que los

Procedimiento de trabajo		participantes completen las sesiones o como tareas entre sesiones.
		Acceso a correo electrónico: Los participantes pueden utilizar el correo electrónico para mantener una comunicación adicional con el entrenador, plantear preguntas, compartir experiencias y recibir orientación adicional fuera de las sesiones de entrenamiento.
		Recursos de lectura: El entrenador puede recomendar libros, artículos y otros recursos de lectura relacionados con el desarrollo de habilidades emocionales. Los participantes pueden acceder a estos recursos para ampliar su conocimiento y profundizar en los temas tratados durante el taller.
	Sesión introductoria	Durante esta sesión inicial, el entrenador establecerá una relación de confianza con el participante, explicará los objetivos del taller acordará y las expectativas y compromisos mutuos. Se realizará una evaluación inicial para comprender las necesidades individuales del participante en términos de desarrollo de habilidades emocionales.
	Identificación de áreas de mejora	El coach trabajará de manera individual con cada participante para identificar y analizar las áreas específicas de mejora en relación con sus habilidades emocionales. Se utilizarán diversas técnicas de autoevaluación, cuestionarios y ejercicios reflexivos para obtener una comprensión profunda de las fortalezas y debilidades emocionales del participante.
	Establecimiento de metas	Basándose en los resultados de la evaluación y la identificación de áreas de mejora, el entrenador ayudará al participante a establecer metas claras y alcanzables relacionadas con el desarrollo de habilidades emocionales. Las metas se definirán de manera específica, medible, alcanzable, relevante y con un plazo determinado (método SMART).
	Sesiones de coaching	Durante las sesiones individuales de coaching, el coach trabajará con precisión con el participante para abordar las áreas de mejora identificadas y alcanzar las metas establecidas. Se utilizarán diversas técnicas de coaching, como preguntas poderosas, escucha activa, retroalimentación constructiva y técnicas de

		visualización, para promover la reflexión, el aprendizaje y el crecimiento personal.
	Tareas y seguimiento	Entre las sesiones, se asignarán tareas prácticas al participante para que pueda aplicar los conceptos y las estrategias aprendidas en su vida diaria. El entrenador brindará seguimiento y apoyo adicional a través de comunicación por correo electrónico, donde se podrán plantear preguntas, compartir experiencias y recibir orientación adicional.
	Evaluación y cierre	Al finalizar el taller, se realizará una evaluación conjunta para revisar los logros alcanzados, evaluar el progreso y reflexionar sobre el proceso de coaching. Se brindará retroalimentación final al participante y se discutirán recomendaciones para el mantenimiento de las habilidades emocionales adquiridas.
Calendario	Duración: El taller de coaching individual constará de un programa personalizado que puede variar en duración según las necesidades y objetivos de cada participante. Sin embargo, se recomienda una duración mínima de 6 sesiones para permitir un trabajo significativo y progresivo en el desarrollo de habilidades emocionales. Frecuencia: La frecuencia de las sesiones resultara de la disponibilidad de los participantes y la preferencia acordada entre el entrenador y cada individuo. Aunque la frecuencia puede adaptarse según las necesidades individuales, se sugiere un enfoque regular y consistente para obtener resultados óptimos. Algunas opciones comunes de frecuencia incluyen: Semanal: Programar una sesión de coaching individual por semana. Esta frecuencia es adecuada para aquellos participantes que deseen un enfoque más intensivo y rápido en su desarrollo emocional. Quincenal: Programar una sesión de coaching individual cada dos semanas. Esta frecuencia proporciona un equilibrio entre el tiempo de implementación de estrategias y la reflexión personal entre las sesiones. Mensual: Programar una sesión de coaching individual una vez al mes. Esta frecuencia es adecuada para participantes que prefieren un enfoque más gradual y tienen disponibilidad limitada.	
Indicadores	Nivel de satisfacción de los participantes en los talleres y sesiones de coaching; Se busca una calificación promedio de satisfacción de al menos 8/10.	

Fuente: Autoras del proyecto.

Estrategia 3. Fomentar la motivación y el compromiso de los trabajadores del área de bienestar universitario

Tabla 12
Propuesta estrategia 3

Actuaciones	Organizar actividades de Team Building y dinámicas de grupo para fomentar la colaboración y la comunicación efectiva.	
Responsable	Equipo de Bienestar Universitario	
Recursos	Tallerista	Espacio físico: Se reforzará un espacio tranquilo y privado para llevar a cabo las sesiones individuales de coaching. Puede ser una oficina, una sala de reuniones o cualquier espacio adecuado que proporcione privacidad y comodidad tanto al entrenador como al participante.
		Equipamiento audiovisual: Se reforzará el equipo audiovisual, como un proyector, una pantalla o una pizarra blanca, para mostrar presentaciones, videos u otro contenido visual durante el taller.
		Materiales de escritura: El tallerista proporcionará materiales de escritura, como bolígrafos, lápices y papel, para que los participantes tomen notas, realicen ejercicios o completen cualquier otro tipo de tarea escrita.
		Material didáctico: ES necesario utilizar materiales didácticos adicionales, como tarjetas, fichas, post-its, hojas de trabajo, para llevar a cabo algunas dinámicas específicas o actividades de reflexión.
	Participantes	Materiales de escritura: Cada participante deberá contar con bolígrafos, lápices y papel para tomar notas y participar en las actividades del taller.
		Tarjetas o identificadores: En algunas dinámicas, se pueden utilizar tarjetas o identificadores con los nombres de los participantes para facilitar la interacción y la comunicación.
		Material de apoyo: dependiendo de las actividades programadas, los participantes pueden necesitar materiales adicionales, como hojas de trabajo, plantillas
Procedimiento de trabajo	Desarrollo del taller	
	a) Presentación inicial: Se realizará una breve introducción para establecer el propósito y los beneficios del taller, creando un ambiente propicio para el aprendizaje y la participación.	
	b) Dinámicas de Team Building: Se llevarán a cabo diversas dinámicas que fomenten la colaboración y la comunicación efectiva entre los participantes. Estas actividades pueden incluir juegos, simulaciones, ejercicios de resolución de problemas, entre otros.	

	Identificación de áreas de mejora	El coach trabajará de manera individual con cada participante para identificar y analizar las áreas específicas de mejora en relación con sus habilidades emocionales. Se utilizarán diversas técnicas de autoevaluación, cuestionarios y ejercicios reflexivos para obtener una comprensión profunda de las fortalezas y debilidades emocionales del participante.
	Juego de presentación: "Mapa de Conexiones"	Objetivo: Promover la comunicación y el conocimiento mutuo, establecer conexiones iniciales entre los participantes. Desarrollo: Cada participante recibirá una hoja de papel y un marcador. Se les pedirá que dibujen un mapa que represente su vida laboral y personal, incluyendo experiencias significativas, habilidades, intereses y logros. Después, los participantes se dividirán en parejas y compartirán sus mapas, explicando los puntos destacados. Al finalizar, cada pareja aparecerá a la pareja del otro.
	Actividad de confianza: "Círculo de Confianza"	Objetivo: Fomentar la confianza, promover un ambiente de apoyo y reconocimiento mutuo. Desarrollo: Los participantes se formarán en un círculo. Uno a uno, cada participante se coloca en el centro del círculo y cierra los ojos. Los demás participantes, de forma voluntaria y respetuosa, tocan suavemente al compañero en el centro mientras dicen una palabra o frase positiva que describe las cualidades o fortalezas de esa persona. Después, el participante en el centro comparte sus sentimientos y reflexiones.
	Resolución de problemas en equipo: "Torre de Papel"	Objetivo: Mejorar la colaboración, la planificación y la toma de decisiones en equipo, fomentar la creatividad y la resolución de problemas conjuntos. Desarrollo: Los participantes se dividen en grupos pequeños y se les proporciona una cantidad limitada de papel y cinta adhesiva. Cada grupo tiene como objetivo construir la torre más alta posible utilizando únicamente el papel y la cinta. Los participantes deben trabajar juntos, compartir ideas y distribuir las

		tareas para construir la torre de manera colaborativa.
	Actividad de comunicación: "Escucha Activa en Parejas"	Objetivo: Promover la escucha activa, la empatía y la comprensión mutua, mejorar las habilidades de comunicación interpersonal. Desarrollo: Los participantes se emparejan y se sientan frente a frente. Uno de los participantes se convierte en el "hablante" y comparte una experiencia personal, mientras que el otro se convierte en el "oyente" y practica la escucha activa. Después de un tiempo determinado, los roles se invierten y el hablante se convierte en el oyente. Al final, ambos participantes reflexionan sobre la experiencia de ser escuchado y escuchar activamente.
	Actividad de construcción de equipos: "El Puente"	Objetivo: Fomentar la colaboración, la planificación, el trabajo en equipo y la resolución de problemas conjuntos. Desarrollo: Los participantes de goma se dividen en equipos y se les proporcionan materiales limitados, como palillos de madera y elásticas. El desafío consiste en construir un puente que pueda soportar el peso de un objeto determinado, utilizando únicamente los materiales proporcionados. Los participantes deben colaborar, diseñar y construir el puente, considerando la distribución de tareas y la comunicación efectiva.
	c) Trabajo en grupos: Los participantes se dividirán en grupos pequeños para realizar actividades específicas que promoverán el trabajo en equipo. Se fomentará la interacción y la comunicación entre los miembros del grupo, incentivando la participación de todos.	
	Dinámica: "Rompehielos del Nudo Humano"	Objetivo: Fomentar la colaboración, la comunicación y el trabajo en equipo, al tiempo que se promueve la resolución de problemas y la planificación conjunta. Desarrollo: Los participantes se dividen en grupos de aproximadamente 8 personas. Cada grupo forma un círculo y se toma de las manos. Sin soltarse, los participantes deben tratar de desenredar el nudo humano formado por sus manos, sin romper la cadena de agarre.

		El objetivo es lograr un círculo completo y deshacer el nudo en el menor tiempo posible.
	Dinámica: "Torre de Spaghetti y Malvaviscos"	Objetivo: Mejorar la colaboración, la creatividad y la resolución de problemas en equipo, al tiempo que se fomente la comunicación efectiva y la planificación conjunta. Desarrollo: Los participantes se dividen en grupos y se les proporciona un paquete de spaghetti crudo, cinta adhesiva y malvaviscos. Cada grupo tiene como objetivo construir la torre más alta posible utilizando únicamente los materiales proporcionados. Los malvaviscos deben estar en la parte superior de la torre. El equipo que logre construir la torre más alta sin que se caiga será el ganador.
	Dinámica: "El Gran Desafío"	Objetivo: Fomentar la colaboración, el pensamiento creativo y la resolución de problemas en equipo, mientras se promueve la comunicación efectiva, la toma de decisiones conjuntas y el liderazgo compartido. Desarrollo: Cada grupo recibe un sobre sellado que contiene una serie de desafíos y enigmas. Los participantes deben trabajar en equipo para resolver los desafíos y avanzar en el juego. Cada desafío resuelto proporciona pistas para el siguiente. El equipo que logre resolver todos los desafíos en el menor tiempo posible será el ganador.
	Dinámica: "El Barco Naufragado"	Objetivo: Fomentar la colaboración, la toma de decisiones conjuntas y la resolución de problemas en equipo, al tiempo que se promueve la comunicación efectiva y el liderazgo compartido. Desarrollo: Los participantes se imaginan que están en un barco que se está hundiendo y solo pueden salvarse llevando a cabo una serie de acciones en equipo. Cada grupo debe discutir y llegar a un consenso sobre qué elementos se llevarían a cabo para sobrevivir en una isla desierta. Después de la discusión, cada equipo presenta su lista de elementos y explica las razones detrás de sus decisiones.

	Dinámica: "Construcción del Puente"	Objetivo: Fomentar la colaboración, la planificación y el trabajo en equipo, al tiempo que se promueve la resolución de problemas conjuntos y la creatividad.
		Desarrollo: Los participantes se dividen en grupos y se les proporcionan materiales como palillos de madera, papel, cinta adhesiva, etc. Cada grupo tiene como objetivo construir un puente que pueda soportar el peso de un objeto determinado utilizando únicamente los materiales proporcionados. Los equipos deben colaborar, diseñar y construir el puente, considerando la distribución de tareas y la comunicación efectiva.
	d) Puesta en común: Después de cada dinámica de grupo, se realizará una puesta en común donde los participantes podrán compartir sus experiencias, reflexiones y aprendizajes. Se fomentará un ambiente de respeto y escucha activa.	
	e) Uso del correo electrónico u otras herramientas de comunicación: En caso de ser necesario, se utilizarán herramientas de comunicación como el correo electrónico para complementar el trabajo realizado en el taller. Estas herramientas pueden servir para enviar materiales, compartir información relevante o dar seguimiento a las dinámicas.	
	Evaluación y seguimiento:	a) Retroalimentación: Se recopilará la retroalimentación de los participantes al finalizar el taller. Esto puede realizarse a través de encuestas, entrevistas individuales o grupos de enfoque. La repercusión permitirá evaluar la eficacia del taller y realizar ajustes para ediciones futuras.
		b) Seguimiento posterior: Se establecerán mecanismos de seguimiento posteriores al taller, como reuniones de seguimiento o actividades de refuerzo. Estas acciones garantizarán la aplicación práctica de los aprendizajes adquiridos y promoverán el desarrollo continuo de la colaboración y la comunicación efectiva en el entorno laboral.
Calendario	El taller se llevará a cabo en sesiones de 4 horas cada una, divididas en dos días consecutivos. El horario propuesto es de 9:00 am a 1:00.	
Indicadores	Nivel de mejora en las habilidades de inteligencia emocional de los trabajadores: Se utilizan evaluaciones pre y post-talleres para medir el progreso.	

Fuente: Autoras del proyecto.

Estrategia 4. Desarrollar habilidades de resolución de conflictos y toma de decisiones emocionalmente inteligentes en los trabajadores de bienestar universitario

Tabla 13
Propuesta estrategia 4

Actuaciones	Establecer un programa de mentoría para los líderes, donde puedan recibir orientación y retroalimentación de trabajadores más experimentados en el área de bienestar universitario.	
Objetivo del taller	Proporcionar orientación y retroalimentación a los líderes del área de bienestar universitario. A través de la mentoría, los líderes podrán desarrollar habilidades de liderazgo y mejorar su inteligencia emocional, al recibir el apoyo y la experiencia de trabajadores más experimentados.	
Responsable	Equipo de Bienestar Universitario	
Recursos	Mentoría	Espacio de Reunión: Se necesitará un espacio adecuado para llevar a cabo las reuniones individuales y las sesiones de puesta en común. Esto puede ser una sala de conferencias, una sala de reuniones o cualquier otro espacio tranquilo y cómodo que facilite la interacción y la privacidad.
		Tecnología de Comunicación: Para facilitar la comunicación por correo electrónico, se tendrá acceso a equipos o dispositivos móviles con conexión a Internet. Además, es posible que se necesite un sistema de videoconferencia para las reuniones virtuales en caso de que los mentores y mentees no puedan reunirse físicamente.
		Recursos de Aprendizaje: Se proporcionarán recursos y materiales de aprendizaje a los mentees, como libros, artículos, videos y cursos relacionados con el liderazgo, la inteligencia emocional y el bienestar universitario. Estos recursos pueden estar disponibles en formato impreso o digital, y se recomienda una biblioteca o acceso en línea a bases de datos y materiales educativos relevantes.
		Evaluación y Seguimiento: se diseña un formato para realizar un seguimiento del progreso de los mentores y evaluar el impacto del programa de mentoría. Esto puede incluir herramientas de evaluación, formularios de retroalimentación y sistemas de seguimiento de objetivos y metas.
		Materiales de Oficina: Se necesitarán suministros de oficina básicos, como papel, bolígrafos, pizarras blancas o tableros de corcho, para facilitar la colaboración las reuniones y las sesiones de puesta en común.
		Acceso a Datos y Documentación: Para llevar a cabo observaciones en el lugar de trabajo, los mentores pueden requerir acceso a documentos, informes u otros datos relevantes

		para comprender el contexto y brindar retroalimentación precisa. Esto puede incluir políticas y procedimientos del área de bienestar universitario, datos de rendimiento, encuestas o cualquier otra información relevante.	
		Apoyo Administrativo: Puede ser necesario contar con apoyo administrativo para coordinar las reuniones, programar citas, enviar recordatorios y gestionar la logística general del programa de mentoría. Esto puede incluir personal de apoyo o herramientas de gestión de proyectos para facilitar la organización y el seguimiento.	
		Recursos Financieros: Es importante contar con un presupuesto asignado para cubrir los gastos relacionados con el programa de mentoría, como la capacitación de los mentores, la adquisición de recursos de aprendizaje, los costos de tecnología y cualquier otro gasto relacionado con la implementación y el funcionamiento del programa.	
Procedimiento de trabajo		Reuniones Individuales	Los mentores se reunirán de forma individual con sus mentores al menos una vez al mes. Durante estas reuniones, se abordarán temas específicos relacionados con el liderazgo, la inteligencia emocional y el bienestar universitario. Los mentores podrán plantear desafíos, recibir orientación en la toma de decisiones y explorar oportunidades de crecimiento profesional.
		Sesiones de Puesta en Común	Además de las reuniones individuales, se organizarán sesiones de puesta en común en grupo una vez al trimestre. Estas sesiones permitirán a los mentees compartir experiencias, aprender de los demás y establecer conexiones entre ellos. Los mentores también participarán en estas sesiones para brindar orientación y consejos a todo el grupo.
		Comunicación por Correo Electrónico:	Se fomentará la comunicación continua entre los mentores y mentees a través del correo electrónico. Los mentees pueden plantear preguntas, buscar asesoramiento y compartir actualizaciones sobre su progreso. Los mentores responderán a los correos electrónicos de manera oportuna y brindarán orientación adicional según sea necesario.
		Observación en el lugar de Trabajo:	Ocasionalmente, los mentores pueden realizar visitas al lugar de trabajo de los mentees para observar su desempeño y proporcionar comentarios más precisos y específicos. Estas observaciones se acordarán

		de antemano y se llevarán a cabo en un entorno de colaboración y aprendizaje.
	Recursos y Lecturas Recomendadas	Se dispondrá de recursos y lecturas recomendadas a los mentees para ampliar su conocimiento y apoyar su desarrollo. Estos recursos pueden incluir libros, artículos, videos o cursos relacionados con el liderazgo, la inteligencia emocional y el bienestar universitario.
	Seguimiento y Evaluación	Se llevará a cabo un seguimiento regular del progreso de los mentees y se realizarán evaluaciones periódicas para medir el impacto del programa de mentoría. Los mentees tendrán la oportunidad de proporcionar comentarios sobre su experiencia en el programa, lo que permitirá ajustar y mejorar el enfoque en función de las necesidades identificadas.
El programa de mentoría para los trabajadores del área de bienestar universitario brindará un espacio de apoyo, orientación y retroalimentación a los mentees, permitiéndoles desarrollar habilidades de liderazgo y fortalecer su inteligencia emocional. A través de una combinación de reuniones individuales, sesiones de puesta en común, comunicación por correo electrónico y observaciones en el lugar de trabajo, los trabajadores mentees podrán crecer y prosperar en sus roles, impactando positivamente en el bienestar universitario.		
Calendario	El programa de mentoría tendrá una duración de 1 mes, con períodos periódicos entre los mentores y mentees.	
Indicadores	Porcentaje de trabajadores que reportan un ambiente de trabajo positivo y colaborativo en encuestas de clima laboral: Se espera un aumento de al menos un 20% en comparación con la medición inicial.	

Fuente: Autoras del proyecto.



Estrategia 5. Promover un ambiente de trabajo positivo y colaborativo entre los trabajadores de bienestar universitario

Tabla 14
Propuesta estrategia 5

Actuaciones	Crear espacios de diálogo abierto y participativo, como reuniones periódicas, donde los trabajadores puedan expresar sus inquietudes y sugerencias.
Objetivo del taller	Fomentar un ambiente de diálogo abierto y participativo en el área de bienestar universitario, brindando a los trabajadores la oportunidad de expresar sus inquietudes y sugerencias de manera regular. Esto ayudará a mejorar la comunicación interna, fortalecerá el sentido de pertenencia y promoverá un entorno de trabajo saludable.
Responsable	Equipo de RRHH, Equipo de Bienestar Universitario
Recursos	Sala de reuniones: Se mantendrá un espacio físico adecuado, como una sala de reuniones o un espacio similar, donde se pueden llevar a cabo las reuniones periódicas. Esta sala debe ser lo suficientemente amplia para acomodar a todos los participantes cómodamente y contar con mobiliario apropiado, como mesas y sillas.
	Equipamiento audiovisual: Según las necesidades de las reuniones, puede ser útil con equipamiento audiovisual, como un proyector, una pantalla o un televisor, para mostrar presentaciones, gráficos u otros materiales visuales relevantes durante las sesiones de diálogo.
	Pizarra o pizarrón: Para facilitar la visualización de ideas y la toma de notas durante las reuniones, es recomendable contar con una pizarra o un pizarrón. Esto permitirá que los participantes vean y discutan la información de manera clara y ayuden en la posterior documentación de los temas tratados.
	Material de escritura: Es esencial contar con bolígrafos, lápices y otros materiales de escritura para todos los participantes. Esto les permitirá tomar notas, compartir ideas y trabajar en ejercicios de forma individual o grupal durante las reuniones.
	Papelería y documentos impresos: Para facilitar la comunicación y proporcionar información relevante, se deben imprimir copias de documentos, como agendas de reuniones, propuestas, informes, formularios de retroalimentación, entre otros. Además, es útil tener hojas de papel en blanco, post-it y otros materiales de papelería para que los participantes puedan tomar notas o realizar ejercicios durante las reuniones.
	Conexión a Internet: En caso de utilizar herramientas digitales, como el correo electrónico o plataformas de comunicación en línea, es importante contar con una conexión a Internet estable y confiable. Esto permitirá enviar y recibir mensajes, compartir documentos y facilitar la comunicación fuera de las reuniones presenciales.
	Grabadora o dispositivo de grabación: En algunos casos, puede ser beneficioso contar con una grabadora o un dispositivo de grabación para capturar las

	conversaciones durante las reuniones. Esto asegurará que no se perderá ninguna idea importante y permitirá revisar y transcribir las discusiones en una etapa posterior.	
Procedimiento de trabajo Durante las reuniones, se seguirá una metodología de trabajo que permita la participación activa y la expresión de ideas	Trabajo individual previo a la reunión	Antes de la reunión, se puede solicitar a los participantes que reflexionen sobre temas específicos, formulen preguntas o preparen propuestas relacionadas con el bienestar universitario. Esto permitirá que cada individuo tenga tiempo para organizar sus ideas y contribuir de manera más efectiva durante la reunión.
	Puesta en común en grupo	Durante las reuniones, se dedicará tiempo para que los participantes compartan sus ideas, inquietudes y sugerencias. Se fomentará un ambiente respetuoso donde todos los puntos de vista sean valorados y escuchados. Se pueden utilizar técnicas de facilitación, como la ronda de preguntas o la lluvia de ideas, para fomentar la participación y generar debate constructivo.
	Uso del correo electrónico u otras herramientas de comunicación	Además de las reuniones presenciales, se puede habilitar un canal de comunicación por correo electrónico u otra plataforma digital. Esto permitirá a los trabajadores enviar sus inquietudes y sugerencias de manera continua, incluso fuera de las reuniones programadas. Es importante designar a una persona responsable de revisar y canalizar adecuadamente estas comunicaciones para su posterior discusión y seguimiento en las reuniones.
	Registro y seguimiento de las inquietudes y sugerencias	Durante las reuniones ya través de las comunicaciones por correo electrónico u otras herramientas, se deberá llevar a cabo un registro de las inquietudes y sugerencias planteadas por los trabajadores. Este registro permitirá un seguimiento adecuado de los temas discutidos y asegurará que se tomen las acciones necesarias para abordarlos. Asimismo, se designará una persona responsable de dar seguimiento a las propuestas presentadas y comunicar los avances en las siguientes reuniones.
	Evaluación y mejora continua	Es fundamental realizar una evaluación periódica del proceso de diálogo abierto y participativo para identificar posibles mejoras. Se puede realizar una retroalimentación con los participantes para recoger sus opiniones y sugerencias sobre el funcionamiento de las reuniones y la estrategia en general. Estos comentarios pueden ayudar a ajustar la metodología de trabajo y abordar cualquier desafío que surja durante la implementación.
Calendario	Frecuencia y horario de las reuniones: Se establecerán reuniones periódicas para facilitar el diálogo abierto. La frecuencia de las llegadas de las necesidades y la disponibilidad de los participantes. Se recomienda programar reuniones regulares, como una vez a la semana o una vez cada mes, para garantizar la continuidad del proceso de diálogo. Además, es importante establecer un horario que sea conveniente para la mayoría de los trabajadores y que no interfiera con las actividades diarias.	
Indicadores	Nivel de cumplimiento de los objetivos estratégicos y de rendimiento de los trabajadores: Se espera un incremento en los indicadores clave de rendimiento relacionados con el liderazgo y la inteligencia emocional.	

Fuente: Autoras del proyecto.

Propuesta de Plan de Mejora de Liderazgo e Inteligencia Emocional para los funcionarios del Área de Bienestar Universitario

Objetivo: Fortalecer el liderazgo y la inteligencia emocional de los trabajadores del área de bienestar universitario de la universidad Francisco de Paula Santander Ocaña, para mejorar la eficacia y el clima laboral.

Estrategia: Implementar un programa de desarrollo de liderazgo e inteligencia emocional que incluya capacitaciones, coaching y prácticas.

Tabla 15
Propuesta de plan de mejora de liderazgo e inteligencia emocional

Objetivos	Acciones	Responsable	Recursos	Procedimiento de Trabajo	Tiempo / Semanas	Indicador
1. Incrementar la conciencia emocional y la capacidad de autorregulación de los trabajadores.	Implementar talleres de inteligencia emocional y liderazgo para los trabajadores del área de bienestar universitario de la universidad	Equipo de RRHH Equipo de Bienestar Universitario	Material de capacitación y contenido didáctico sobre liderazgo e inteligencia emocional	En primer lugar, se lleva a cabo una evaluación inicial de las habilidades emocionales de los trabajadores a través de cuestionarios y evaluaciones. Posteriormente, se diseña y lleva a cabo talleres y actividades centradas en la comprensión de las emociones y técnicas de autorregulación. Durante estos talleres, los trabajadores participan en ejercicios de autoexploración y reflexión, y recibiendo retroalimentación personalizada para fortalecer su conciencia emocional. Además, se obtendrá apoyo continuo a		Porcentaje de trabajadores que participan en los talleres y sesiones de coaching: Se espera una participación del 100%.

[illegible]

[illegible]

4. Desarrollar habilidades de resolución de conflictos y toma de decisiones emocionalmente inteligentes.	Establecer programas de mentoría para los líderes, donde puedan recibir orientación y retroalimentación de trabajadores más experimentados	Equipo de Bienestar Universitario	Programas de mentoría	decisiones basadas en la inteligencia emocional. Esto incluye talleres interactivos, estudios de casos y simulaciones de situaciones conflictivas. Se brinda orientación y apoyo en el desarrollo de habilidades como la escucha activa, la empatía y la gestión de emociones durante los conflictos. Además, se fomenta la creación de un ambiente propicio para la resolución de conflictos constructivos, donde se promueva la comunicación abierta y el respeto mutuo. Se establece mecanismos de seguimiento para evaluar la aplicación de las habilidades adquiridas en situaciones reales y se brinda retroalimentación continua para el desarrollo y mejora. El objetivo final es dotar a los jefes y trabajadores de las herramientas necesarias para abordar los conflictos de manera efectiva y tomar decisiones informadas, considerando tanto la lógica como las emociones involucradas en el proceso.														Porcentaje de trabajadores que reportan un ambiente de trabajo positivo y colaborativo en encuestas de clima laboral: Se espera un aumento de al menos un 20% en comparación con la medición inicial.
5. Promover un ambiente de trabajo	Crear espacios de diálogo abierto y participativo, como	Equipo de RRHH	Tiempo asignado	Se realiza un análisis del clima laboral actual a través de encuestas, evaluaciones y entrevistas para identificar áreas de mejora y desafíos en términos de ambiente laboral.														Nivel de cumplimiento de los objetivos estratégicos y de rendimiento

Fuente: Autoras del proyecto.



Discusión

A partir de los análisis de correlación de los datos estadísticos proporcionados a partir de la aplicación de la prueba CELID modificada por Castro et al. (2005) a la luz de los preceptos teóricos de Bass y Avolio (1985) fue posible determinar que el estilo de liderazgo predominante en el área de bienestar universitario de la institución universitaria objeto de estudio es el transformacional, pese a que se perciben inclinaciones de los funcionarios hacia otros tipos de liderazgo. En ese sentido, es posible corroborar estos resultados con la investigación desarrollada por Beltrán y Herrera (2022), quienes al igual que en el presente documento, identificaron una serie de prácticas heterogéneas entre los líderes de los procesos organizacionales que por su poca claridad dificulta el cumplimiento de metas de los equipos de trabajo.

Esta tendencia se hace aparente en los resultados derivados del cálculo del coeficiente de confiabilidad alfa de Cronbach para las diversas modalidades de enfoque en el liderazgo. En el caso del enfoque de liderazgo transformacional, se logró obtener un coeficiente de confiabilidad de alta magnitud, situado en .925. Este valor elevado denota una solidez en la coherencia interna de las respuestas vinculadas con esta tipología de liderazgo. La presencia de este valor significativo insinúa que los miembros encargados del bienestar universitario exhiben una marcada predisposición para inculcar inspiración y fomentar la motivación en sus equipos. Así, se estimula el desarrollo tanto personal como profesional, generando un entorno propicio para la innovación y promoviendo un cambio positivo de manera efectiva, tal como lo expresa Anaya (2020) en la actualidad, las empresas demandan un enfoque de liderazgo transformacional que fomente una mayor motivación entre los miembros del equipo, impulsándolos hacia niveles más profundos de compromiso, lo que a su vez conduce a una mejora en la eficacia organizativa.



En este modelo de liderazgo, se reconoce la necesidad de que los líderes tengan la capacidad de ajustar su influencia y, a través de una visión compartida, canalizar su entusiasmo para inspirar a los colaboradores de manera efectiva. Bajo esa perspectiva, es posible afirmar que los funcionarios que participaron del estudio muestran características de líderes motivadores e innovadores, pero al mismo tiempo, involucra aspectos del liderazgo transaccional caracterizado por el incentivo de los equipos de trabajo mediante recompensas y del Laissez Faire, siendo este un estilo de liderazgo uno que permite mayor autonomía y poca supervisión de los equipos de trabajo del área de bienestar universitario.

Al involucrar la variable inteligencia emocional en los funcionarios del área de bienestar universitario revelan patrones significativos en la relación entre las variables. El coeficiente de correlación de Spearman (Rho) de 1 para la variable independiente "Inteligencia Emocional" demostró una fuerte y perfecta correlación positiva con las variables dependientes relacionadas con las dimensiones de la inteligencia emocional. Esto indica que los funcionarios con una mayor inteligencia emocional tienden a exhibir un aumento considerable en las habilidades de atención emocional, claridad y reparación emocional, de la misma manera lo identifica Rosas (2017) cuando expresa que la presencia de un líder capaz de gestionar sus emociones de manera habilidosa es de suma importancia, dado que tener a un individuo con tal carisma en posición de liderazgo dará lugar a que los empleados puedan rendir al máximo en sus respectivas responsabilidades laborales. Los líderes competentes que posean una sólida Inteligencia Emocional estarán en condiciones de identificar y regular sus propias emociones de manera apropiada. Como resultado, lograrán establecer una profunda conexión empática con sus colaboradores, generando un sentimiento de satisfacción que influye positivamente en la ejecución adecuada de sus tareas, evitando la aparición de disputas o desavenencias.

Si un liderazgo deficiente prevalece, se pueden suscitar problemas que repercuten en el absentismo laboral y la rotación constante de personal dentro de la organización. Sin embargo, en situaciones donde el líder ofrece su respaldo, los miembros de la organización sienten un compromiso genuino hacia sus labores, lo que a su vez minimiza la probabilidad de acciones perjudiciales para el desempeño laboral (Rosas, 2017).

Sin embargo, un hallazgo interesante de la investigación parte del resultado de que la mayor correlación entre la inteligencia emocional y los estilos de liderazgo la tuvo Laissez Faire, podría indicar que contrario a lo esperado, aquellos líderes con un mayor grado de inteligencia emocional tienden a permitir a su equipo mayor autonomía en función de su comprensión y confianza de las emociones y necesidades del grupo; en contraste con la asociación de la inteligencia emocional con estilos de liderazgo más comprometidos y activos, es así como, los resultados obtenidos y la evaluación de los datos en esta investigación respaldan las afirmaciones presentadas por Hernández (2014). Esto refuerza la idea de que el tipo de liderazgo adoptado por un individuo guarda relación con su nivel de inteligencia emocional. En consecuencia, se puede concluir que aquellos con una inteligencia emocional elevada tendrán una mayor habilidad para administrar eficazmente su rol de liderazgo.

Los resultados obtenidos señalan que tanto los modelos de liderazgo como de inteligencia emocional son conceptos que presentan coherencia interna y confiabilidad. La alta consistencia de las mediciones sugiere que los datos recopilados son fiables y precisos en la evaluación de los modelos de liderazgo y la inteligencia emocional de los miembros objeto de estudio. En lo referente a la interrelación entre estos dos conceptos, se observa que la inteligencia emocional desempeña un papel en la adopción de diversos estilos de liderazgo por parte de los trabajadores de bienestar universitario. Por lo tanto, es fundamental analizar la correlación entre cada estilo de



liderazgo y la inteligencia emocional, tal como lo evidencia en su estudio, Rosas (2017) donde plantea que la inteligencia emocional (IE) representa un conjunto de capacidades que facultan a los individuos para comprender, gestionar y aplicar sus propias emociones de forma eficaz. Asimismo, engloba la aptitud para comprender, identificar y reaccionar ante las emociones de terceros. La relevancia de la inteligencia emocional como un elemento influyente en el ámbito del liderazgo y el logro organizacional está siendo cada vez más reconocida.

Desde esta óptica, un coeficiente de correlación de Spearman (Rho) de 0,277 entre el estilo de liderazgo transformacional y la inteligencia emocional sugiere una correlación positiva de magnitud moderada entre estos dos conceptos en el contexto de los miembros del área de bienestar universitario. En términos más simples, esto implica que existe una conexión discernible entre el grado en que los miembros adoptan un estilo de liderazgo transformacional y su nivel de inteligencia emocional. Sin embargo, esta conexión no es extremadamente fuerte, lo que indica que otros factores también influyen en la elección del estilo de liderazgo por parte de estos miembros, esta misma postura lo plantea Silva et al. (2018), la inteligencia emocional desempeña un rol fundamental en el ámbito del liderazgo, ya que constituye una parte esencial del repertorio de conocimientos y recursos que un líder posee para tomar decisiones informadas en el entorno empresarial.

Es posible afirmar que la inteligencia emocional ejerce una influencia significativa en el estilo de liderazgo de un individuo, dado que al tener en cuenta las emociones de los individuos a quienes guía, el líder se vuelve más receptivo y empático, rasgo distintivo de un líder transformacional. Aunque se ha venido realizando investigación en torno a la inteligencia emocional en tiempos recientes, aún persiste la necesidad evidente de llevar a cabo nuevos estudios de naturaleza descriptiva y experimental que amplíen nuestro entendimiento en este



campo. Estos estudios podrían proporcionar datos sustanciales que contribuyan en gran medida a la mejora de las organizaciones, en las cuales la presencia de líderes desempeña un papel crucial (Silva et al. 2018).

En base a los resultados obtenidos, pareció pertinente proponer una estrategia de fortalecimiento de los estilos de liderazgo e inteligencia emocional en el área de bienestar universitario de una institución de educación superior es crucial para garantizar un entorno óptimo de apoyo y desarrollo para estudiantes y personal. Aunque la muestra estudiada presentó mayor atracción hacia el liderazgo transformacional, es esencial reconocer que existen matices hacia los estilos transaccional y Laissez Faire. La implementación de esta estrategia permitió equilibrar y enriquecer la dinámica de liderazgo, fomentar relaciones más efectivas y empáticas, promover la colaboración y la motivación interna, y mejorar el clima laboral en el área. Al capacitar a los trabajadores con habilidades de liderazgo y competencia emocional, se potencio la toma de decisiones informadas y la adaptabilidad en un entorno cambiante, lo que contribuirá a un mayor impacto positivo en la comunidad universitaria y en última instancia, al logro de los objetivos institucionales.



Conclusiones

Se puede deducir que el enfoque de liderazgo preponderante en el ámbito del bienestar universitario es el transformacional. Los responsables tienden a percibir y otorgar mayor valor a las cualidades relacionadas con el liderazgo transformacional, que se caracteriza por infundir inspiración, motivación y empoderamiento entre los integrantes del equipo. No obstante, es esencial considerar que, aun cuando el liderazgo transformacional parece ser el más dominante, también se detecta cierta presencia de otros estilos, lo que sugiere que la dinámica de liderazgo podría ser diversa y variada en el ámbito del bienestar universitario.

El coeficiente de correlación de .871 correspondiente a la variable dependiente "Reparación Emocional" también evidencia una sólida y positiva relación con la inteligencia emocional. Esto insinúa que aquellos profesionales con una mayor capacidad de inteligencia emocional demuestran una mayor destreza al abordar y restablecer el equilibrio de sus emociones. En conjunto, estos hallazgos indican que los integrantes del equipo de bienestar universitario que exhiben una mayor inteligencia emocional tienden a mostrar una mayor consciencia y sensibilidad hacia sus propias emociones y las de los demás. Asimismo, presentan una comprensión más nítida de sus propios estados emocionales, lo que les capacita para gestionar y restaurar emociones de manera más efectiva. Estas competencias en inteligencia emocional pueden repercutir positivamente en su capacidad para liderar y proporcionar apoyo en el entorno del bienestar universitario.

Una correlación de .277 denota que a medida que se incrementa el nivel de inteligencia emocional entre el personal, surge una propensión más marcada hacia la adopción de un enfoque de liderazgo transformacional. Esto sugiere que aquellos individuos con mayor capacidad para



identificar, comprender y gestionar tanto sus propias emociones como las de los demás, tienden a mostrar una inclinación más fuerte hacia un estilo de liderazgo que inspira y estimula a su equipo, cultivando el desarrollo personal y el cambio constructivo. No obstante, debido a que la correlación no se sitúa en un nivel significativamente alto, se deduce que la relación entre el estilo de liderazgo transformacional y la inteligencia emocional podría estar sujeta a influencias adicionales provenientes de diversos factores o circunstancias. Elementos adicionales, como la cultura organizacional, la capacitación en liderazgo y las dinámicas del equipo, podrían también tener un impacto en la elección del enfoque de liderazgo.

La investigación sobre liderazgo e inteligencia emocional en los empleados de bienestar universitario promete tanto avances teóricos como aplicaciones prácticas significativas. A nivel teórico, se espera que esta investigación contribuya a un mayor entendimiento de cómo la inteligencia emocional impacta en el liderazgo en el ámbito académico. Ya sea validando teorías existentes o impulsando nuevas perspectivas, esta investigación promete enriquecer el campo de la psicología y el liderazgo.

Desde una perspectiva práctica, los resultados tienen un impacto tangible en los procesos de selección y formación de líderes en entornos universitarios. Al evidenciarse que la inteligencia emocional está intrínsecamente relacionada con el liderazgo efectivo, la universidad podría diseñar programas de desarrollo personal específicos. Estos programas, enfocados en cultivar habilidades emocionales, podrían mejorar la calidad del liderazgo en el departamento de bienestar y, a su vez, beneficiar el bienestar de los estudiantes. Además, los líderes emocionalmente inteligentes podrían contribuir a un ambiente laboral más saludable y colaborativo en el área de bienestar, lo que influiría positivamente en el bienestar de todos los involucrados. No solo eso,



sino que también podrían brindar un mejor apoyo a los estudiantes al comprender sus necesidades emocionales, mejorando así su bienestar general y éxito académico.

Uno de estos desafíos para el desarrollo de la investigación fue la limitación en el acceso a datos sensibles y confidenciales. La naturaleza privada de las evaluaciones de inteligencia emocional y la retroalimentación de los empleados restringió la capacidad para obtener información completa, de igual forma, el riesgo de sesgo en las respuestas proporcionadas por los empleados fue otra limitación. Ya que los instrumentos para medir la inteligencia emocional pudieron llevar a respuestas influenciadas por la percepción personal o la deseabilidad social.

Para contrarrestar esto, fue necesario combinar cuestionarios de autoevaluación con observaciones directas de interacciones entre empleados y líderes, lo que permitió una evaluación más objetiva de las habilidades emocionales y el liderazgo en acción. De igual forma con las entrevistas semiestructuradas se logró arrojar luz sobre las experiencias y percepciones subyacentes.

Para futuras investigaciones, sería esencial colaborar estrechamente con instituciones y expertos en ética, estableciendo una sólida base ética para la recopilación y el uso de estos datos delicados. Explorar métodos de anonimización y agregación también puede garantizar la protección de la identidad de los participantes mientras se mantiene la calidad de los datos.



Referencias

- Acosta, JM. (2018). *Dirigir. Liderar, motivar, comunicar, delegar, dirigir reuniones*. Madrid, editorial ESIC
- Acuña, A., & Bolivar, C. (2019). *Estilos de liderazgo de los directivos docentes y su relación con educativa*. Obtenido de chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://repositorio.cuc.edu.co/bitstream/handle/11323/5172/Estilos%20de%20liderazgo%20de%20los%20directivos%20docentes%20y%20su%20relaci%C3%B3n%20con%20el%20modelo%20de%20gesti%C3%B3n%20educativa.pdf?seq
- Adams, J., & Yoder, J. D. (1985). *Effective leadership for women and men*. Norwood, NJ: Ablex.
- Alicia, O. (2011). *Liderazgo transformador y satisfacción laboral: El rol de la confianza en el supervisor*. Liberabit. <http://www.scielo.org.pe/pdf/liber/v17n2/a03v17n2.pdf>
- Alles, M. (2010). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos: Gestión por Competencias*. (3 ed.). Buenos Aires: Granica
- Anaya, M. (2020). *Liderazgo transformacional y su impacto en el desarrollo humano de los colaboradores*. caso de estudio. <https://repositorioinstitucional.uaslp.mx/xmlui/bitstream/handle/i/7584/TesisD.2020.Liderazgo.Anaya.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Avolio, B. J., Zhu, W., Koh, W., & Bhatia, P. (2004). Transformational leadership and organizational commitment: mediating role of psychological empowerment and moderating role of structural distance. *Journal of Organization Behavior*, 951-968. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/job.283>
- Bass, B. M. (2008). *The bass handbook of leadership. Theory, research & managerial applications*. New York: Free Press.
- Beltran, D., & Herrera, S. (2022). *La inteligencia emocional y el liderazgo transformacional como herramientas de gestión para mejorar la satisfacción laboral caso de estudio Alkosto y Ktronix*. <https://repository.universidadean.edu.co/handle/10882/11723>
- Bennis, W. (1989). *Sobre convertirse en un líder*. Addison-Wesley

- Berrocal, F., Alonso, M., & Ramirez, R. (2021). La elaboración de modelos de competencias técnicas y su aplicación en la detección de necesidades formativas. *Gestión y Análisis de Políticas Públicas*, 111. <https://www.redalyc.org/journal/2815/281567964008/html/>
- Brackett, MA, Rivers, SE, Salovey, P. y Mayer, JD (2012). *Inteligencia emocional: investigación, teoría y aplicaciones*. Nueva York: Guilford Press.
- Chiavenato, I. (2001). *Administración. Proceso Administrativo*. McGraw-Hill.
- Cojulún, M. (2011). Competencias laborales como base para la selección de personal” (estudio realizado en la empresa Piolindo de Retalhuleu). <http://biblio3.url.edu.gt/Tesis/2011/05/43/Cojulun-Maria.pdf>
- Collante, A. J., & Villanueva Flores, M. (2018). Los estilos de liderazgo y su influencia en la organización: estudio de casos en el campo de gibraltar. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6448202>
- Covey, S. R. (1993). *El liderazgo centrado en principios*. Barcelona: Paidós.
- Cuadra, A., & Veloso, C. (2007). Liderazgo de Nivel 5: El triunfo de la humildad y de la férrea determinación. *Harvard Business School Publishing Corporation*. http://orion2020.org/archivo/articulos/r_liderazgonivel5.pdf
- Davis, K., & Newtron, J. (2004). *Comportamiento humano en las organizaciones*. México: McGraw-Hill.
- Fiedler, F. (1990). *The Contribution of Group Members' Cognitive Resources to the Effectiveness of Small Groups*. United States Army.
- Forero Buitrago, S. E. (2019). La educación superior propende una formación para la vida en un mundo cambiante. *Ingenio Magno*, 9(1), 6-9. <http://revistas.ustatunja.edu.co/index.php/ingeniomagno/article/view/1636>
- French, J. P., & Raven, B. H. (2001). The bases of social power. En I. Asherman, P. Bob, & J. Randal, *The negotiation sourcebook* (págs. 61-73). Amherst, MA: Human Resource Development Press. <https://psycnet.apa.org/record/1960-06701-004>
- Garcia, M. (2017). *Competencias comportamentales para gerentes altamente efectivos*. <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/11974/Competencias%20Gerentes.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
-
-

- Garcia, R. (2020). *La inteligencia emocional fuente del fortalecimiento de la comunicación organizacional y el liderazgo eficaz en las organizaciones multinacionales*. <https://repository.universidadean.edu.co/handle/10882/10106>
- Geraldo Campos, L. A., Mera Sánchez, A. R., & Rocha Pérez, E. (2020). Importancia de los estilos de liderazgo: un abordaje de revisión teórica. *Apuntes Universitarios*, 10(4). doi:<https://doi.org/10.17162/au.v10i4.501>
- Gioya, P., & Rivera, J. (2008). *Menos líderes, más liderazgo*. Almuzara.
- Goleman, D., & Richard Boyatzis. (1998). *Inteligencia social y la biología del liderazgo*.
- Goleman, D. (2000). *Liderazgo que obtiene resultados. Revisión de negocios de Harvard*.
- Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. (2002). *El líder resonante crea más*. Barcelona.
- Gonzales, H. (2021). Proceso de mejora educativa, en las áreas de “Liderazgo transformacional y soft management”, en un equipo directivo de un colegio particular subvencionado en la Región Metropolitana de Chile: (Intervención educativa). <https://repositorio.uc.cl/handle/11534/62820>
- Helleriege, D. (2009) Libro Administración un enfoque basado en competencias, 11ª Edición, CENAGE Learning, México.
- Hernández, A. (2014). *Inteligencia emocional y su relación con el liderazgo en empleados de mandos altos y medios de hoteles de cuatro y cinco estrellas de Huehuetenango*. Universidad Rafael Landívar. Guatemala. <http://biblio3.url.edu.gt/Tesario/2014/05/43/Hernandez-Maria.pdf>
- Hernández González, O. (2021). Aproximación a los distintos tipos de muestre no probabilístico que existe. *Revista Cubana Med Gen Integr*, 37(3). http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-21252021000300002&lng=es&tlng=es
- Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1969). Life cycle theory of leadership. *Training and Development Journal*, 23(5), 26-34. <https://psycnet.apa.org/record/1970-19661-001>
- Koontz, & Weihrich. (2001). *Administración*. México: McGraw-Hill.
- Koontz, H. (2008). *Administración una perspectiva global y empresarial*. México D.F.: McGraw-Hill.
- Kouzes, JM y Posner, BZ (1987). *El desafío del liderazgo*. Jossey-Bass.
-
-

- Lewin, K., Lippitt, R., & White, R. K. (1939). Patterns of aggressive behaviour in experimentally created "social climates". *Journal of Social Psychology, Political, Racial and Differential Psychology*, 10(2), 271-299. <https://psycnet.apa.org/record/1939-05843-001>
- Liu, J. T. (1959). Eleventh-Century chinese bureaucrats: Some historical classifications and behavioral types. *Administrative Science Quarterly*, 4(2), 207-226. <https://www.jstor.org/stable/2390679>
- Lorenzo, M. (2017). Contrastación del modelo de inteligencia emocional de las cuatro ramas. https://riull.ull.es/xmlui/bitstream/handle/915/10638/2017_Lorenzo_Alegría_Maryurena_Tesis.pdf?sequence=1
- Lupano, M., & Castro, A. (2005). Estudio sobre el liderazgo. Teorías y evaluación. *Universidad de Palermo*, 3-4. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5645396>
- Maxwell, JC (1998). Las 21 leyes irrefutables del liderazgo. HarperCollins.
- Mayer, JD, Caruso, DR y Salovey, P. (2016). El Test de Inteligencia Emocional de Mayer-Salovey-Caruso (MSCEIT): Versión 3.0. Toronto: Multi-Sistemas de Salud. <https://web.teaediciones.com/MSCEIT--Test-de-Inteligencia-Emocional-Mayer-Salovey-Caruso.aspx>
- McGregor, D. (1960). *The human side of enterprise*. New York: McGraw-Hill.
- Meza, M., & Londoño, J. (2109). *ESTILOS DE LIDERAZGO Y SU RELACIÓN CON EL DESEMPEÑO EN GRUPOS DE INVESTIGACIÓN DE UNA UNIVERSIDAD PRIVADA EN COLOMBIA*. <https://repository.urosario.edu.co/server/api/core/bitstreams/eb00a045-2dc9-46ea-99e4-75e4c30fb92b/content>
- Ministerio de Educación Nacional. (2020). Glosario de Competencias. https://www.mineduacion.gov.co/1759/articles-246098_archivo_doc_glosario_competencias.doc
- Monsalve, M. (2020). Bienestar universitario y formación integral: estudio de caso en la educación superior. <https://repositorio.unbosque.edu.co/handle/20.500.12495/3962>
- Montero, S. (2017). *IDENTIFICACIÓN DE LOS ESTILOS DE LIDERAZGO DEL EQUIPO DIRECTIVO DEL INSTITUTO DE EDUCACIÓN SUPERIOR TECNOLÓGICO PÚBLICO "DE LAS FUERZAS ARMADAS (IESTPFFAA)"*.
-
-

https://pirhua.udep.edu.pe/bitstream/handle/11042/2893/MAE_EDUC_342.pdf?sequence=1&isAllowed=y

- Mullins, L. (2004). *Management and Organisational Behaviour*(9th ed.).
- Northouse, P. (2007). *Leadership: Theory and practice*(9th ed.). London: Sage Publications.
- Novela, R. (2014). *Importancia del liderazgo: el mundo requiere de líderes*. Selvv Magazine.
- Oliveros, V. (2018). La inteligencia emocional desde la perspectiva de Rafael Bisquerra. *Revista de Investigación*, vol. 42, núm. 93, 2018. <https://www.redalyc.org/journal/3761/376157736006/376157736006.pdf>
- Omar, A. (2011). *Liderazgo transformador y satisfacción laboral: El rol de la confianza en el supervisor*. Liberabit. <http://www.scielo.org.pe/pdf/liber/v17n2/a03v17n2.pdf>
- Pazmiño, E. (2021). *Estilos de liderazgo de la dirección y su incidencia en el compromiso organizacional de los colaboradores de la Agencia de Promoción Económica ConQuito, durante el primer semestre del 2019*. <https://repositorio.uasb.edu.ec/handle/10644/8190>
- Perilla, L., & Gómez, V. (2017). Relación del estilo de liderazgo transformacional con la salud y el bienestar del empleado: el rol mediador de la confianza en el líder. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 16. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1576596217300245>
- Pertúz, F. (2018). Liderazgo Transformacional en Empresas Sociales Desde la perspectiva Ética de la Responsabilidad Social Empresarial. *Telos*, vol. 20, núm. 2, pp. 377-400. <https://www.redalyc.org/journal/993/99356889009/html/>
- Regader, B. (2016). *Liderazgo empresarial*. <https://www.marketingdirecto.com/punto-de-vista/la-columna/los-5-tipos-liderazgo->
- Rojas, A. Muñoz, R. (2021). La influencia del liderazgo en el desarrollo de las competencias laborales. <https://repository.uamerica.edu.co/bitstream/20.500.11839/8724/1/553037-2021-2-GTH.pdf>
- Rosas, C. (2017). *INFLUENCIA DE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL EN EL LIDERAZGO Y EN LA ORGANIZACIÓN*. <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/16323/RosasGomezClaudiaPatrici?sequence=1>
-
-

- Ruiz Medina, I. (2011). *Políticas públicas en salud y su impacto en el seguro popular en Culiacan, Sinaloa, México*. México: Universidad Autónoma de Sinaloa. <https://defiscal.posgrado.fca.uas.edu.mx/wp-content/uploads/2020/07/ruiz-medina-manuel.pdf>
- Sampieri, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación* (Sexta ed.). México: McGraw-Hill.
- Shermerhon, J., Hunt, J., & Osbor, R. (2004). *Comportamiento organizacional*. New York: Limusa Wiley.
- Silva, R. Pino, F. Guzmán, E. (2018). Implicaciones de la inteligencia emocional en los estilos de liderazgo. *Revista Universidad y Sociedad*. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202018000300247#:~:text=Se%20puede%20afirmar%20que%20la,caracter%C3%ADstica%20principal%20del%20%C3%ADder%20transformacional.
- Sinek, S. (2014). Los líderes comen los últimos: por qué algunos equipos se unen y otros no. *Pingüino*
- SUMMA Red. (2020). Liderazgo: características de un líder. *Red Universitaria Virtual Internacional*, 1-7. https://campusvirtual.iep.edu.es/recursos/recursos_premium/programa-habilidades/pdf/motivacion_liderazgo/contenido1/liderazgo_caracteristicas.pdf
- Torres, R. Z. (2012). Inteligencia emocional y prácticas de liderazgo en las organizaciones colombianas. *Cuadernos de Administración*, 89-90. http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0120-46452012000100008
- Tsai, Y., Wu, S. W., & Chung, H. J. (2009). The exploration of relationship between organizational culture and style of leadership. *Proceedings of the 2009 6th international conference on service systems and service management, ICSSSM '09*, 585-590. https://www.researchgate.net/publication/232658194_The_Exploration_of_Relationship_between_Organizational_Culture_and_Style_of_Leadership
- Varguillas Carmona, C. S., & Ribot de Flores, S. (2007). Implicaciones conceptuales y metodológicas en la aplicación de la entrevista en profundidad. *Laurus*, 13(23), 249-262. <https://www.redalyc.org/pdf/761/76102313.pdf>
-
-

Zambrano, M. (2021). Inteligencia emocional y su relación con el liderazgo en jefes del hospital regional de Loreto, 2020.
https://repositorio.unapiquitos.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12737/8106/Mario_Tesis_Maestria_2021.pdf?sequence=1&isAllowed=y



Anexos

Anexo A. Instrumento de Recolección de Información



Batería de Instrumentos

Consentimiento Informado:

Actuando en mi calidad de mayor de edad, manifiesto que acepto participar en la investigación que dirigen **Andrea Carolina Meza Cardoza y Yeniffer León Lozano**, estudiantes de la Maestría en Gerencia del Talento Humano de la Universidad Politécnico Gran Colombiano, la cual tiene como objetivo valorar la pertinencia de un programa para fortalecer el liderazgo y la inteligencia emocional para los trabajadores del área de Bienestar.

Para cumplir con este objetivo, entiendo que los cuestionarios hacen referencia a aspectos de mi trabajo, los cuales expresaré con total libertad y hasta donde desee hacerlo. Por esta razón, la información que suministre será mantenida en total confidencialidad y en custodia por parte de las estudiantes investigadoras, quienes garantizarán que ninguna otra persona o institución puede tener acceso a su contenido.

Entiendo que la decisión de participar en esta investigación es totalmente voluntaria y me tomará un tiempo aproximado de 30 min y que podré obtener una copia de mis respuestas si así lo deseo. También me ha sido explicado que la información obtenida no será analizada de manera individual sino en conjunto con el total de cuestionarios que se aplicarán con fines investigativos exclusivamente.

Así mismo, conozco que los resultados finales obtenidos después del análisis de este material podrán ser presentados en actividades de tipo académico e investigativo, tales como seminarios, publicaciones y conferencias, conservando siempre el anonimato sus fines son netamente pedagógicos, sin lucro y en ninguno momento serán utilizados para objetivos distintos.

Por otro lado, reconozco que puedo retirarme de la investigación cuando lo desee y si decido no participar, esta decisión no tendrá consecuencias de ninguna índole en las áreas personales de mi vida, ni en mi integridad personal.

En forma expresa manifiesto que he leído y comprendido íntegramente este documento y en consecuencia acepto su contenido y las consecuencias que de él se deriven.

Correo electrónico *

☐ Registrar basierrao@ufpso.edu.co como el correo que se incluirá al enviar mi respuesta

Acepta el consentimiento informado *

☒ Si

☐ No

Correo electrónico *

Tu respuesta _____

Demográficos

En esta parte, se le solicitará una información básica personal con el propósito de caracterizar la población participante en esta investigación. Recuerde que la información será tratada de manera colectiva y no individual y ésta será totalmente confidencial.

¿Qué edad tiene? Señale su edad en años cumplidos *

Tu respuesta _____

¿Cuál es su género? *

☐ Femenino

☐ Masculino

☐ No deseo develar mi género

¿Cuál es el máximo nivel de estudios que ha alcanzado? Tenga en cuenta solo estudios terminados y certificados. *

- ☐ Educación básica (primaria)
- ☐ Educación general básica (hasta noveno grado)
- ☐ Bachillerato general (hasta grado once)
- ☐ Técnico/ Tecnológico
- ☐ Pregrado
- ☐ Postgrado (especialización)
- ☐ Postgrado (Maestría)
- ☐ Doctorado

¿Tiene personal a cargo?

- ☐ Si
- ☐ No

Si su respuesta anterior fue si, indique la cantidad del personal que tiene a cargo

Tu respuesta _____

¿Cuanto tiempo (en años) lleva trabajando en la empresa? *

Tu respuesta _____

¿Qué tipo de contrato tiene actualmente? *

- ☐ Prestación de servicios
- ☐ Por Obra/ labor
- ☐ A término fijo
- ☐ A término indefinido
- ☐ Funcionario (en su caso empleados públicos)

Primera sección

A continuación encontrará una serie de afirmaciones correspondientes a aspectos relacionados sobre sus emociones y sentimientos. Lea atentamente cada frase y indique por favor el grado de acuerdo o desacuerdo con respecto a las mismas. Señale la respuesta que más se aproxime a sus preferencias. No hay respuestas correctas o incorrectas, ni buenas o malas. Si la condición no tiene que ver con usted en el momento, responda de acuerdo con lo que este mas relacionado con su forma de pensar o actuar cotidianamente, de acuerdo con las siguientes especificaciones.

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

1. Presto mucha atención a los sentimientos. *

- ☐ Nada de acuerdo
- ☐ Algo de acuerdo
- ☐ Bastante de acuerdo
- ☐ Muy de acuerdo
- ☐ Totalmente de acuerdo

2. Normalmente me preocupo mucho por lo que siento. *

- ☐ Nada de acuerdo
- ☐ Algo de acuerdo
- ☐ Bastante de acuerdo
- ☐ Muy de acuerdo
- ☐ Totalmente de acuerdo

3. Normalmente dedico tiempo a pensar en mis emociones. *

- ☐ Nada de acuerdo
- ☐ Algo de acuerdo
- ☐ Bastante de acuerdo
- ☐ Muy de acuerdo
- ☐ Totalmente de acuerdo

4. Pienso que merece la pena prestar atención a mis emociones y estado de ánimo. *

- ☐ Nada de acuerdo
- ☐ Algo de acuerdo
- ☐ Bastante de acuerdo
- ☐ Muy de acuerdo
- ☐ Totalmente de acuerdo

5. Dejo que mis sentimientos afecten a mis pensamientos. *

- ☐ Nada de acuerdo
- ☐ Algo de acuerdo
- ☐ Bastante de acuerdo
- ☐ Muy de acuerdo
- ☐ Totalmente de acuerdo

5. Dejo que mis sentimientos afecten a mis pensamientos. *

- ☐ Nada de acuerdo
- ☐ Algo de acuerdo
- ☐ Bastante de acuerdo
- ☐ Muy de acuerdo
- ☐ Totalmente de acuerdo

6. Pienso en mi estado de ánimo constantemente. *

- ☐ Nada de acuerdo
- ☐ Algo de acuerdo
- ☐ Bastante de acuerdo
- ☐ Muy de acuerdo
- ☐ Totalmente de acuerdo

7. A menudo pienso en mis sentimientos. *

- ☐ Nada de acuerdo
- ☐ Algo de acuerdo
- ☐ Bastante de acuerdo
- ☐ Muy de acuerdo
- ☐ Totalmente de acuerdo

8. Presto mucha atención a cómo me siento. *

- ☐ Nada de acuerdo
- ☐ Algo de acuerdo
- ☐ Bastante de acuerdo
- ☐ Muy de acuerdo
- ☐ Totalmente de acuerdo

9. Tengo claros mis sentimientos. *

- ☐ Nada de acuerdo
- ☐ Algo de acuerdo
- ☐ Bastante de acuerdo
- ☐ Muy de acuerdo
- ☐ Totalmente de acuerdo

10. Frecuentemente puedo definir mis sentimientos. *

- ☐ Nada de acuerdo
- ☐ Algo de acuerdo
- ☐ Bastante de acuerdo
- ☐ Muy de acuerdo
- ☐ Totalmente de acuerdo

11. Casi siempre sé cómo me siento. *

- ☐ Nada de acuerdo
- ☐ Algo de acuerdo
- ☐ Bastante de acuerdo
- ☐ Muy de acuerdo
- ☐ Totalmente de acuerdo

12. Normalmente conozco mis sentimientos sobre las personas. *

- ☐ Nada de acuerdo
- ☐ Algo de acuerdo
- ☐ Bastante de acuerdo
- ☐ Muy de acuerdo
- ☐ Totalmente de acuerdo

13. A menudo me doy cuenta de mis sentimientos en diferentes situaciones. *

- ☐ Nada de acuerdo
- ☐ Algo de acuerdo
- ☐ Bastante de acuerdo
- ☐ Muy de acuerdo
- ☐ Totalmente de acuerdo

14. Siempre puedo decir cómo me siento. *

- ☐ Nada de acuerdo
- ☐ Algo de acuerdo
- ☐ Bastante de acuerdo
- ☐ Muy de acuerdo
- ☐ Totalmente de acuerdo

15. A veces puedo decir cuáles son mis emociones. *

- ☐ Nada de acuerdo
- ☐ Algo de acuerdo
- ☐ Bastante de acuerdo
- ☐ Muy de acuerdo
- ☐ Totalmente de acuerdo

16. Puedo llegar a comprender mis sentimientos. *

- ☐ Nada de acuerdo
- ☐ Algo de acuerdo
- ☐ Bastante de acuerdo
- ☐ Muy de acuerdo
- ☐ Totalmente de acuerdo

17. Aunque a veces me siento triste, suelo tener una visión optimista. *

- ☐ Nada de acuerdo
- ☐ Algo de acuerdo
- ☐ Bastante de acuerdo
- ☐ Muy de acuerdo
- ☐ Totalmente de acuerdo

18. Aunque me sienta mal, procuro pensar en cosas agradables. *

- ☐ Nada de acuerdo
- ☐ Algo de acuerdo
- ☐ Bastante de acuerdo
- ☐ Muy de acuerdo
- ☐ Totalmente de acuerdo

19. Cuando estoy triste, pienso en todos los placeres de la vida. *

- ☐ Nada de acuerdo
- ☐ Algo de acuerdo
- ☐ Bastante de acuerdo
- ☐ Muy de acuerdo
- ☐ Totalmente de acuerdo

20. Intento tener pensamientos positivos aunque me sienta mal. *

- ☐ Nada de acuerdo
- ☐ Algo de acuerdo
- ☐ Bastante de acuerdo
- ☐ Muy de acuerdo
- ☐ Totalmente de acuerdo

21. Si doy demasiadas vueltas a las cosas, complicándolas, trato de calmarme. *

- ☐ Nada de acuerdo
- ☐ Algo de acuerdo
- ☐ Bastante de acuerdo
- ☐ Muy de acuerdo
- ☐ Totalmente de acuerdo

22. Me preocupa por tener un buen estado de ánimo. *

- ☐ Nada de acuerdo
- ☐ Algo de acuerdo
- ☐ Bastante de acuerdo
- ☐ Muy de acuerdo
- ☐ Totalmente de acuerdo

23. Tengo mucha energía cuando me siento feliz. *

- ☐ Nada de acuerdo
- ☐ Algo de acuerdo
- ☐ Bastante de acuerdo
- ☐ Muy de acuerdo
- ☐ Totalmente de acuerdo

24. Cuando estoy enfadado intento cambiar mi estado de ánimo. *

- ☐ Nada de acuerdo
- ☐ Algo de acuerdo
- ☐ Bastante de acuerdo
- ☐ Muy de acuerdo
- ☐ Totalmente de acuerdo



Segunda sección

A continuación encontrará una serie de afirmaciones que pueden describir situaciones laborales vividas a las que usted deberá asignarle una puntuación por favor, indique cuánto se ajusta cada una de ellas al estilo de liderar que usted percibe en su superior. Use la siguiente escala de puntuación.

1. Totalmente en desacuerdo con la afirmación
2. En desacuerdo
3. Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
4. De acuerdo
5. Totalmente de acuerdo con la afirmación

1. Su presencia tiene poco efecto en mi rendimiento laboral. *

- ☐ Totalmente en desacuerdo con la afirmación
- ☐ En desacuerdo
- ☐ Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- ☐ De acuerdo
- ☐ Totalmente de acuerdo con la afirmación

2. Evita cambiar lo que hago mientras las cosas salgan bien. *

- ☐ Totalmente en desacuerdo con la afirmación
- ☐ En desacuerdo
- ☐ Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- ☐ De acuerdo
- ☐ Totalmente de acuerdo con la afirmación

3. Nos sentimos orgullosos de trabajar con él. *

- ☐ Totalmente en desacuerdo con la afirmación
- ☐ En desacuerdo
- ☐ Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- ☐ De acuerdo
- ☐ Totalmente de acuerdo con la afirmación

4. Pone especial énfasis en la resolución cuidadosa de los problemas antes de actuar. *

- ☐ Totalmente en desacuerdo con la afirmación
- ☐ En desacuerdo
- ☐ Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- ☐ De acuerdo
- ☐ Totalmente de acuerdo con la afirmación

5. Evita involucrarse en nuestro trabajo. *

- ☐ Totalmente en desacuerdo con la afirmación
- ☐ En desacuerdo
- ☐ Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- ☐ De acuerdo
- ☐ Totalmente de acuerdo con la afirmación

6. Evita decirnos su opinión en algunas ocasiones. *

- ☐ Totalmente en desacuerdo con la afirmación
- ☐ En desacuerdo
- ☐ Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- ☐ De acuerdo
- ☐ Totalmente de acuerdo con la afirmación

7. Demuestra que cree firmemente en el dicho "si funciona, no lo arregles". *

- ☐ Totalmente en desacuerdo con la afirmación
- ☐ En desacuerdo
- ☐ Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- ☐ De acuerdo
- ☐ Totalmente de acuerdo con la afirmación

8. Nos da lo que queremos a cambio de recibir nuestro apoyo *

- ☐ Totalmente en desacuerdo con la afirmación
- ☐ En desacuerdo
- ☐ Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- ☐ De acuerdo
- ☐ Totalmente de acuerdo con la afirmación

9. Evita intervenir, excepto cuando no se consiguen los objetivos. *

- ☐ Totalmente en desacuerdo con la afirmación
- ☐ En desacuerdo
- ☐ Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- ☐ De acuerdo
- ☐ Totalmente de acuerdo con la afirmación

10. Se asegura que exista un fuerte acuerdo entre lo que se espera que hagamos * y lo que podemos obtener de él por nuestro esfuerzo.

- ☐ Totalmente en desacuerdo con la afirmación
- ☐ En desacuerdo
- ☐ Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- ☐ De acuerdo
- ☐ Totalmente de acuerdo con la afirmación

11. Siempre que sea necesario podemos negociar con él lo que obtendremos a * cambio de nuestro trabajo.

- ☐ Totalmente en desacuerdo con la afirmación
- ☐ En desacuerdo
- ☐ Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- ☐ De acuerdo
- ☐ Totalmente de acuerdo con la afirmación

12. Nos hace saber que podemos lograr lo que queremos si trabajamos conforme a lo pactado con él. *

- ☐ Totalmente en desacuerdo con la afirmación
- ☐ En desacuerdo
- ☐ Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- ☐ De acuerdo
- ☐ Totalmente de acuerdo con la afirmación

13. Se preocupa de formar a aquellos que lo necesitan. *

- ☐ Totalmente en desacuerdo con la afirmación
- ☐ En desacuerdo
- ☐ Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- ☐ De acuerdo
- ☐ Totalmente de acuerdo con la afirmación

14. Centra su atención en los casos en los que no se consigue alcanzar las metas esperadas. *

- ☐ Totalmente en desacuerdo con la afirmación
- ☐ En desacuerdo
- ☐ Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- ☐ De acuerdo
- ☐ Totalmente de acuerdo con la afirmación

15. Nos dice que nos basemos en el razonamiento y en la evidencia para resolver los problemas. *

- ☐ Totalmente en desacuerdo con la afirmación
- ☐ En desacuerdo
- ☐ Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- ☐ De acuerdo
- ☐ Totalmente de acuerdo con la afirmación

16. Trata de que obtengamos lo que deseamos a cambio de nuestra cooperación. *

- ☐ Totalmente en desacuerdo con la afirmación
- ☐ En desacuerdo
- ☐ Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- ☐ De acuerdo
- ☐ Totalmente de acuerdo con la afirmación

17. Está dispuesto/a a instruirnos o enseñarnos siempre que lo necesitemos. *

- ☐ Totalmente en desacuerdo con la afirmación
- ☐ En desacuerdo
- ☐ Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- ☐ De acuerdo
- ☐ Totalmente de acuerdo con la afirmación

18. Evita hacer cambios mientras las cosas marchan bien. *

- ☐ Totalmente en desacuerdo con la afirmación
- ☐ En desacuerdo
- ☐ Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- ☐ De acuerdo
- ☐ Totalmente de acuerdo con la afirmación

19. Nos da charlas para motivarnos. *

- ☐ Totalmente en desacuerdo con la afirmación
- ☐ En desacuerdo
- ☐ Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- ☐ De acuerdo
- ☐ Totalmente de acuerdo con la afirmación

20. Evita tomar decisiones. *

- ☐ Totalmente en desacuerdo con la afirmación
- ☐ En desacuerdo
- ☐ Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- ☐ De acuerdo
- ☐ Totalmente de acuerdo con la afirmación

21. Cuenta con nuestro respeto. *

- ☐ Totalmente en desacuerdo con la afirmación
- ☐ En desacuerdo
- ☐ Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- ☐ De acuerdo
- ☐ Totalmente de acuerdo con la afirmación

22. Potencia nuestra motivación de éxito. *

- ☐ Totalmente en desacuerdo con la afirmación
- ☐ En desacuerdo
- ☐ Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- ☐ De acuerdo
- ☐ Totalmente de acuerdo con la afirmación

23. Trata de que veamos los problemas como una oportunidad para aprender. *

- ☐ Totalmente en desacuerdo con la afirmación
- ☐ En desacuerdo
- ☐ Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- ☐ De acuerdo
- ☐ Totalmente de acuerdo con la afirmación

24. Trata de desarrollar nuevas formas para motivarnos. *

- ☐ Totalmente en desacuerdo con la afirmación
- ☐ En desacuerdo
- ☐ Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- ☐ De acuerdo
- ☐ Totalmente de acuerdo con la afirmación

25. Nos hace pensar de forma nueva sobre los viejos problemas. *

- ☐ Totalmente en desacuerdo con la afirmación
- ☐ En desacuerdo
- ☐ Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- ☐ De acuerdo
- ☐ Totalmente de acuerdo con la afirmación

26. Nos deja que sigamos haciendo nuestro trabajo como siempre lo hemos hecho, a menos de que sea necesario introducir algún cambio. *

- ☐ Totalmente en desacuerdo con la afirmación
- ☐ En desacuerdo
- ☐ Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- ☐ De acuerdo
- ☐ Totalmente de acuerdo con la afirmación

27. Es difícil de encontrarlo cuando surge algún problema. *

- ☐ Totalmente en desacuerdo con la afirmación
- ☐ En desacuerdo
- ☐ Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- ☐ De acuerdo
- ☐ Totalmente de acuerdo con la afirmación

28. Impulsa a la utilización de la inteligencia para superar los obstáculos. *

- ☐ Totalmente en desacuerdo con la afirmación
- ☐ En desacuerdo
- ☐ Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- ☐ De acuerdo
- ☐ Totalmente de acuerdo con la afirmación

29. Nos pide que fundamentemos nuestras opiniones con argumentos sólidos. *

- ☐ Totalmente en desacuerdo con la afirmación
- ☐ En desacuerdo
- ☐ Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- ☐ De acuerdo
- ☐ Totalmente de acuerdo con la afirmación

30. Nos da nuevas formas de enfocar los problemas que antes nos resultaba desconcertantes. *

- ☐ Totalmente en desacuerdo con la afirmación
- ☐ En desacuerdo
- ☐ Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- ☐ De acuerdo
- ☐ Totalmente de acuerdo con la afirmación

31. Evita decirnos cómo se tienen que hacer las cosas. *

- ☐ Totalmente en desacuerdo con la afirmación
- ☐ En desacuerdo
- ☐ Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- ☐ De acuerdo
- ☐ Totalmente de acuerdo con la afirmación

32. Es probable que esté ausente cuando se le necesita. *

- ☐ Totalmente en desacuerdo con la afirmación
- ☐ En desacuerdo
- ☐ Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- ☐ De acuerdo
- ☐ Totalmente de acuerdo con la afirmación

33. Tenemos plena confianza en él. *

- ☐ Totalmente en desacuerdo con la afirmación
- ☐ En desacuerdo
- ☐ Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- ☐ De acuerdo
- ☐ Totalmente de acuerdo con la afirmación

34. Confiamos en su capacidad para superar cualquier obstáculo. *

- ☐ Totalmente de acuerdo con la afirmación
- ☐ De acuerdo
- ☐ Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- ☐ En desacuerdo
- ☐ Totalmente en desacuerdo con la afirmación



Anexo B. Autorización recolección de la información

Universidad Francisco de Paula Santander
Ocaña - Colombia
Vigilada MinEducación

NIT. 800 163 130 - 0
O-BU-BUN-0041
3.01.00.00 35,05

Pag. 1(1)



Ocaña, 18 de abril de 2023

Institución Universitaria
POLITECNICO GRANCOLOMBIANO

Asunto: Aprobación para Realizar Proyecto de Investigación

Cordial saludo:

Como Jefe de la División de Bienestar Universitario de la Universidad Francisco de Paula Santander Seccional Ocaña, autorizo a las estudiantes de la Maestría en Gerencia del Talento Humano **Andrea Carolina Meza Cardoza** y **Yeniffer león lozano**, la ejecución del proyecto de investigación que tendrá como objetivo caracterizar los estilos de liderazgos de los empleados del área de Bienestar Universitario de la Universidad Francisco de Paula Santander Seccional Ocaña, de igual manera se permite la aplicación de los diferentes instrumentos encaminados al liderazgo a los trabajadores del área y a utilizar el nombre de la institución como nombre central del proyecto.

Esta información puede ser publicada a nivel Nacional o Internacional en catálogos, documentales, ponencias, seminarios, póster, simposios, artículos informativos o científicos, que surjan del desarrollo y la ejecución del proyecto. Sus fines deben ser netamente pedagógicos, sin lucro y en ningún momento será utilizado para objetivos distintos.

Cordialmente se despide,



CARLOS MAURICIO NAVARRO BACCA
Jefe de Bienestar Universitario

Transcriptor: Erika Mayela Velásquez Ovallos

Verifica este documento en <https://sid.ufps.edu.co/Verificar> con el siguiente código: j9x0mEdrRqWkw4NNx6ZZqw==

Via Acosure, Sede el Algodonal, Ocaña, Colombia - Código postal: 546552
Línea gratuita nacional: 01 8000 121 022 - PBX: (+57) (7) 569 00 88
atencion@ufps.edu.co - www.ufps.edu.co

Anexo C. Consentimiento Informado



Consentimiento Informado.

Actuando en mi calidad de mayor de edad, manifiesto que acepto participar en la investigación que dirigen **Andrea Carolina Meza Cardoza** y **Yeniffer León Lozano**, estudiantes de la Maestría en Gerencia del Talento Humano de la Universidad Politécnico Grancolombiano, la cual tiene como objetivo valorar la pertinencia de un programa para fortalecer el liderazgo y la inteligencia emocional para los trabajadores del área de Bienestar.

Para cumplir con este objetivo, entiendo que los cuestionarios hacen referencia a aspectos de mi trabajo, los cuales expresaré con total libertad y hasta donde desee hacerlo. Por esta razón, la información que suministre será mantenida en total confidencialidad y en custodia por parte de las estudiantes investigadoras, quienes garantizarán que ninguna otra persona o institución puede tener acceso a su contenido.

Entiendo que la decisión de participar en esta investigación es totalmente voluntaria y me tomará un tiempo aproximado de 30 min y que podré obtener una copia de mis respuestas si así lo deseo. También me ha sido explicado que la información obtenida no será analizada de manera individual sino en conjunto con el total de cuestionarios que se aplicarán con fines investigativos exclusivamente.

Así mismo, conozco que los resultados finales obtenidos después del análisis de este material podrán ser presentados en actividades de tipo académico e investigativo, tales como seminarios, publicaciones y conferencias, conservando siempre el anonimato sus fines son netamente pedagógicos, sin lucro y en ninguno momento serán utilizados para objetivos distintos.

Por otro lado, reconozco que puedo retirarme de la investigación cuando lo desee y si decido no participar, esta decisión no tendrá consecuencias de ninguna índole en las áreas personales de mi vida, ni en mi integridad personal.

En forma expresa manifiesto que he leído y comprendido íntegramente este documento y en consecuencia acepto su contenido y las consecuencias que de él se deriven.

Nombre completo

Firma

1. Enika M. Velasquez O.
2. Juan José San lingo
3. Danna Alincón G.

Enika M. Velasquez O.
[Firma]
Danna

4. Neguin Alvarca P
5. Claudia T. Restrepo
6. Jose Leonardo Salano
7. Ara Karina Torrado P
8. Loz Dany Gabez
9. Loz Dany Ramirez.
10. Jhon Arly Aguila Torres
11. Carlos Ramiro Navarro
12. Nathalia Fernanda Hernandez
13. Jos Carlos Villa Z
14. Lilibeth Obregon Q.
15. FELISA CAUASATINO
16. DAGOBERTO QUINTERO P
17. Mayerly Navarro P.
18. Ara Carolina Pacheco A
19. Diego Antonio Uney Ramirez
20. Josue Armando Mercado

Nandin A.
Clara Restrepo P.
Jose Leonardo Salano
Ara Karina Torrado P.
Loz Dany Gabez
Loz Dany Ramirez.
Jhon Arly Aguila Torres
Carlos Ramiro Navarro
Nathalia Fernanda Hernandez P.
Jos C. Villa
Lilibeth Obregon Q.
Felisa Cauasatino
Dagoberto Quintero P.
Mayerly Navarro P.
Ara Carolina Pacheco A.
Diego A. Uney P.
Josue Armando