

UNIVERSIDAD DE COSTA RICA
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
ESCUELA DE PSICOLOGÍA

TESIS PARA OPTAR POR EL GRADO DE LICENCIATURA EN PSICOLOGÍA

Inteligencia emocional (IE) y liderazgo transformacional (LT): propuesta de un programa de
entrenamiento en habilidades para mandos medios

Proponentes:

Christian Segura Jiménez – A45028

Vernny Soto Molina – A35196

Comité asesor:

Director: M.Ps. Marlon Morales Chaves

Lectora: Dra. Ana Ligia Monge Quesada

Lectora: Licda. Helen Picado Barrantes

Fecha de entrega:

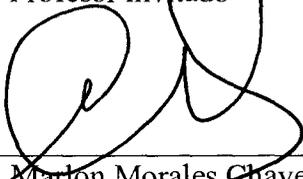
Julio del 2015

ACTA DE APROBACIÓN

ESTA TESIS FUE ACEPTADA POR EL TRIBUNAL EXAMINADOR DE LA ESCUELA DE PSICOLOGÍA DE LA UNIVERSIDAD DE COSTA RICA, COMO REQUISITO PARA OPTAR POR EL GRADO DE LICENCIATURA


M. Sc. Margarita Esquivel Porras
Presidenta del Tribunal

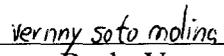

Lic. Alcides Conejo Campos
Profesor invitado


M. Ps. Marlon Morales Chaves
Director


Dra. Ana Ligia Monge Quesada
Lector


Lic. Helen Picado Barrantes
Lector


Bach. Christian Arnoldo Segura Jiménez
Sustentante


Bach. Vernny Soto Molina
Sustentante

DERECHOS DE PROPIEDAD INTELECTUAL

El presente trabajo puede ser reproducido (parcialmente) por cualquier medio físico o electrónico siempre que se cuenta con el debido reconocimiento de la autoría.

DEDICATORIA

“Hay hombres que luchan un día y son buenos. Hay otros que luchan un año y son mejores. Hay quienes luchan muchos años, y son muy buenos. Pero hay los que luchan toda la vida, esos son los imprescindibles.”

Bertolt Brecht

A mi familia por su confianza en mis sueños. Los amo profundamente.

A mi abuelo, por las tardes de historias con las que me hizo aprender mi apetito por el saber.

Para Mary, por el amor y su tiempo invertido en este proyecto.

A Vernny, por su amistad y por permitirme crecer juntos a lo largo de este proceso.

A los amigos que hicieron de las tardes y noches en la U, un tiempo para añorar.

Christian Segura Jiménez

DEDICATORIA

"Somos prisioneros de estructuras de las que no somos conscientes. Una vez que podemos verlas y designarlas, ya no tienen el mismo poder. Esto ocurre tanto en los individuos como en las organizaciones".

Peter Senge (2011) en *La quinta disciplina*. Buenos Aires: Granica.

A toda persona que convierte el trabajo en una experiencia de crecimiento y aprendizaje, tanto a nivel individual como colectivo.

A familia y amistades cercanas, especialmente a Christian. Gracias, han sido una gran fuente de motivación.

A usted estimable lector, que se ha tomado el tiempo de leer este trabajo.

Vernny Soto Molina
vernny@gmail.com

RECONOCIMIENTOS

A nuestro equipo asesor por acompañarnos a lo largo de este proceso. El resultado obtenido simboliza para nosotros un viaje a los aspectos que más disfrutamos y valoramos de nuestra formación académica, por lo que hicieron posible consumir un cierre muy personal a nuestra formación profesional.

Al M.Ps. Marlon Morales Chaves por su gran apoyo desde el inicio del presente trabajo, destacando por sus aportes en la discusión de fondo, su actitud amena y su apertura a nuestras propuestas de trabajo. Su apoyo sostenido y su dirección son la piedra angular de nuestro proyecto.

A la Licda. Hellen Picado Barrantes por toda su gran colaboración en los aspectos formales del proyecto, así como su cercanía y diligencia en cada una de nuestros consultas. No tuvimos el gusto de conocerla hasta este proyecto, pero podemos dar fe de su profesionalismo y capacidades académicas. Su lectura fue crucial en la mayor parte de los aspectos metodológicos de la presente investigación.

A la Dra. Ana Ligia Monge Quesada por su disposición y aportes específicos a la investigación. Su lectura siempre nos permito nuevos puntos de vista ante los retos que nos encontramos en el trayecto.

Al Lic. Osvaldo Alvarado Bolívar por su tiempo y aporte desinteresado a nuestro trabajo. Su motivación y consejos nos permitieron dar pasos importantes para cerrar con este esfuerzo académico.

Los participantes del proyecto nuestras sinceras gracias por su tiempo y trabajo, el espacio que compartimos lo consideramos un proceso de crecimiento mutuo.

Finalmente, el mayor de los agradecimientos a nuestros seres queridos, sin su comprensión, paciencia, sacrificios y cariño esta travesía no se hubiera podido culminar.

INDICE GENERAL

INTRODUCCIÓN	1
JUSTIFICACIÓN	2
ANTECEDENTES.....	5
<i>Del liderazgo tradicional hacia un nuevo liderazgo</i>	5
<i>Inteligencia emocional y liderazgo</i>	7
MARCO CONCEPTUAL.....	9
<i>Aproximación histórica al desarrollo de las teorías de liderazgo</i>	9
<i>Modelo de liderazgo de rango completo</i>	11
<i>Inteligencia emocional</i>	14
<i>Relación entre inteligencia emocional y liderazgo transformacional</i>	16
<i>Capacitación</i>	18
<i>Liderazgo transformacional y cambio organizacional</i>	19
<i>Coaching</i>	20
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	22
<i>Problema de investigación</i>	22
<i>Preguntas de investigación</i>	22
<i>Objetivos</i>	23
<i>Objetivo general</i>	23
<i>Objetivos específicos</i>	23
MÉTODO.....	24
<i>a. Descripción general de la estrategia metodológica</i>	24
<i>b. Población y muestra</i>	25
<i>c. Técnicas e instrumentos de recolección de datos</i>	28
<i>d. Técnicas e instrumentos de análisis de datos</i>	29
<i>e. Procedimientos de recolección de información</i>	30
<i>f. Procedimiento de análisis de los datos</i>	32
<i>g. Protección de los participantes</i>	33
RESULTADOS	34
<i>Características de la muestra</i>	34
<i>Nivel inicial del liderazgo transformacional de los mandos gerenciales y medios de la Universidad de Costa Rica.</i>	36

<i>Programa de entrenamiento en habilidades de inteligencia emocional</i>	39
<i>Aplicación del programa de entrenamiento</i>	40
<i>Resultados de la medición del liderazgo transformacional</i>	40
<i>Análisis de resultados</i>	44
CONCLUSIONES	60
RECOMENDACIONES	63
BIBLIOGRAFÍA.....	65

INDICE DE TABLAS

Tabla 1: Resultados de la primera medición.....	37
Tabla 2: Respuestas promedio de la primera medición	38
Tabla 3: Resumen del programa de capacitación	39
Tabla 4: Comparación promedios <i>Pretest-Postest</i>	41
Tabla 5: Análisis comparativo <i>Pretest-Postest</i>	41

INDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Fórmula de consentimiento informado	69
Anexo 2: MLQ adaptado (31 ítems)	72
Anexo 3: Operacionalización de variables	75
Anexo 4: Correspondencia ítem - variable del MLQ resumido (31 ítems)	77
Anexo 5: Cronograma	80
Anexo 6: Planeamiento	81
Anexo 7: Resumen de las sesiones	84

SIGLAS UTILIZADAS

Termino	Sigla
Estimulación Intelectual	EI
<i>Full Range Leadership</i>	FRL
Influencia Idealizada Atribuida	IIA
Influencia Idealizada Conductual	IIC
Inteligencia Emocional	IE
Liderazgo Transformacional	LT
Motivación Inspiracional	MI
<i>Multifactor Leadership Questionnaire</i>	MLQ

Segura, C. y Soto, V. (2015). *Inteligencia emocional (IE) y liderazgo transformacional (LT): propuesta de un programa de entrenamiento en habilidades para mandos medios*. Tesis de Licenciatura en Psicología. Universidad de Costa Rica.

RESUMEN

La bibliografía consultada señala el agotamiento del liderazgo tradicional en el campo laboral, caracterizado por su énfasis en las metas de la organización y por invisibilizar el ambiente social interno. Como alternativa a ese modelo se propone el desarrollo de habilidades directivas enfocadas en la teoría de liderazgo de rango completo utilizando como base los conceptos de inteligencia emocional.

Por este motivo se buscó determinar si el tipo de liderazgo existente en un mando medio ejerce un cambio hacia el liderazgo transformacional a partir de la intervención en inteligencia emocional. Como sustento teórico, se presentaron los conceptos fundamentales del liderazgo transformacional desde la propuesta de Bass y Avolio (2004), junto con la propuesta de inteligencia emocional aportada por Goleman, Boyatzis y McKee (2002). En esta investigación, se utilizó un diseño preexperimental en una población constituida por mandos medios de la Sede Central Rodrigo Facio de la Universidad de Costa Rica. La recolección de datos se hizo a través de la adaptación del cuestionario *Multifactor Leadership Questionnaire* (MLQ), y con aplicación “preprueba – posprueba en un único grupo”.

La intervención se inició indicando el nivel de liderazgo transformacional de los mandos medios mediante la aplicación del instrumento, luego se diseñó y aplicó un programa de entrenamiento conforme a los supuestos de *coaching* y la teoría de inteligencia emocional. En una segunda aplicación del instrumento MLQ, finalmente se determinó que el tipo de liderazgo

existente en un mando medio sufre un cambio de liderazgo transformacional a partir de una intervención en inteligencia emocional, lográndose una influencia significativa en algunos ítems en las variables de estimulación intelectual, influencia idealizada conductual y motivación inspiración.

Palabras claves: Inteligencia Emocional, Goleman, Psicología laboral, Psicología de las organizaciones, Liderazgo, Liderazgo Transformacional, Coaching, Multifactor Leadership Questionnaire , MLQ, Capacitación, Entrenamiento de Líderes, Universidad de Costa Rica, Mandos Medios, Modelo de Liderazgo de Rango Completo, desarrollo de habilidades directivas.

Director de tesis:

M.Ps. Marlon Morales Chaves

INTRODUCCIÓN

Este trabajo final de graduación tiene como objetivo determinar el efecto del entrenamiento en inteligencia emocional (IE) sobre los estilos de liderazgo en jefaturas. La bibliografía consultada señala un agotamiento del liderazgo tradicional en el campo laboral, caracterizado por su énfasis en las metas de la organización y por invisibilizar el ambiente social interno, al considerar a los colaboradores sumisos a las órdenes de las jefaturas y como meros recursos de la organización (Salazar, 2006).

En la actualidad, el liderazgo tradicional ha sido desplazado por un liderazgo más participativo, en donde el líder formal fomenta un ambiente de respeto mutuo y brinda las condiciones adecuadas a sus colaboradores para el desarrollo de su autonomía, convirtiéndolos en participantes activos dentro de la organización (Goleman, Boyatzis y McKee, 2002).

En el presente trabajo, se concibió la inteligencia emocional (IE) como un factor novedoso que puede dotar más dinamismo a los ambientes laborales e influir en los estilos de liderazgo ejercidos de parte de las jefaturas. En este sentido, la investigación científica apoya el hecho de que la IE es una aptitud necesaria en las organizaciones actuales, pues dirige el comportamiento laboral a resultados exitosos (Goleman et al., 2002). La premisa es que quien ocupa un cargo de jefatura puede aumentar su IE mediante el entrenamiento.

Esta investigación planteó, como objetivo, determinar si el tipo de liderazgo existente en las personas que ejercen un puesto de mando medio sufre un cambio hacia el liderazgo transformacional (LT) a partir de una intervención en IE. Para su verificación empírica, se propuso un programa de entrenamiento orientado a desarrollar, en los participantes, habilidades directivas o gerenciales basadas en los principios de la inteligencia emocional, y con ello, posibilitar resultados, como la mejora en la dinámica interna del grupo y en el desempeño de las

personas colaboradoras. La efectividad del programa de entrenamiento es comprobada a través de un modelo preexperimental, con diseño de *pretest-postest* de un solo grupo.

Como sustento teórico, se presentaron los conceptos fundamentales del LT desde la propuesta de Bass y Avolio (2004), junto con la propuesta de IE aportada por Goleman (Goleman et al., 2002). En esta investigación, se utilizó el método cuantitativo con diseño preexperimental en una población constituida por mandos medios de la Sede Central Rodrigo Facio de la Universidad de Costa Rica. La recolección de datos se hizo a través de la adaptación del cuestionario *Multifactor Leadership Questionnaire* (MLQ), y con aplicación “preprueba – posprueba en un único grupo”. Para el análisis, se utilizó el cálculo del coeficiente de Cronbach y la prueba T de Student.

JUSTIFICACIÓN

La pertinencia de esta investigación se enmarca en la evolución que ha sufrido el liderazgo derivado de las continuas transformación del contexto actual, el cual se caracteriza por el cambio constante y acelerado de las tecnologías, el proceso de globalización y el énfasis marcado por el manejo y uso de la información. (Chiavenato, 2002). Ante la interrogante de cómo debe ser un líder formal en la coyuntura actual, las organizaciones se enfrentan ante un vacío en la respuesta. Tradicionalmente, el estilo de liderazgo referente es el autocrático, caracterizado por ser rígido, coercitivo, enfocado en la productividad y atado a cadenas de mando verticales (Chávez, 2006). En contraste, el contexto actual, con sus características de vertiginosidad y cambio constante, demanda un liderazgo basado en las habilidades personales y capacidad para promover la mejora constante. No es suficiente poseer conocimientos teóricos o experiencia para ser una jefatura efectiva, sino que, para liderar es necesario contar con competencias laborales que permitan ejercer la función desde una óptica orientada a metas en común, donde

se fusionen las necesidades de la organización y las de todos los colaboradores, siendo el líder la articulación que mantiene unida a toda la organización (Villanueva, 2008).

Como lo afirma Palací (2008), no todas las personas que ejercen influencia pueden ser consideradas líderes, por lo que es necesario determinar qué factores llevan a considerar a unas personas como líderes y a otras no. Un aspecto clave es la diferencia entre el líder y jefatura. Un jefe por su posición tiene el poder y la autoridad formal de dar órdenes a sus colaboradores y debe realizarlas acciones necesarias para el cumplimiento de los objetivos. Por el contrario, el líder ejerce una relación de influencia hacia su personal colaborador, mediante el cual logra el compromiso y el involucramiento en la realización de las tareas asignadas de manera voluntaria.

El liderazgo es una variable de suma importancia en la organización, mediante la cual las personas colaboradoras desarrollan capacidad de decisión, modelaje y motivación. Asimismo, la concepción de considerar al colaborador o la colaboradora como un recurso pasivo, ha terminado; en su lugar, surgió la tendencia a construir organizaciones inteligentes, un modelo organizacional con la premisa de que toda persona trabajadora es parte del sistema y tiene algo que aportar (Senge, 1990).

Se denota aquí la necesidad de un giro hacia el estudio de la influencia del líder en su personal colaborador, razón por la cual esta investigación nace de la vinculación de la teoría de la IE y su relación con el ejercicio del liderazgo. Un pilar teórico que formula esta conjunción se explica desde dos constructos básicos, el liderazgo resonante y el liderazgo disonante (Goleman et al., 2002). El liderazgo resonante se refiere al tipo de líder con la habilidad de sintonizarlos sentimientos de las personas e influir en ellas, encausándolos en una dirección emocional positiva. Se opone al liderazgo disonante, en el cual la influencia del líder se ve mermada por su incapacidad de empatía y de interpretar las emociones de sus colaboradores.

Ahora bien, existe un modelo de liderazgo concordante con la premisa del liderazgo resonante y que lo trasciende, es el liderazgo transformacional. Un líder transformacional, además de motivar y encausar correctamente la vida emocional de sus colaboradores, los guía para lograr sobrepasar lo esperado de sí mismos y de su esfuerzo colectivo, aportando cambios positivos para la organización (Mendoza y Ortiz, 2008). Esta concepción de liderazgo es el punto de partida que orienta los objetivos de esta investigación.

Así, se pretende que este proyecto permita hacer emerger y reconocer a los nuevos líderes, los cuales representan un factor clave para el crecimiento y la dirección en cada una de las organizaciones de este país. En términos teóricos, se pretende dar un aporte investigativo a la vinculación de la teoría de la IE con el tema del LT.

En resumen, se diseñó un programa de entrenamiento dirigido a fomentar el ejercicio del LT, en los mandos medios, basado en los principios de IE propuestos por Goleman y colaboradores (Goleman et al.2002).

ANTECEDENTES

Las investigaciones revisadas indican que el liderazgo tradicional se ha vuelto disfuncional. El contexto organizacional es terreno fértil para nuevas propuestas de liderazgo más democráticas y horizontales. Para lograrlo, una variable muy importante es la IE del líder formal (o jefatura), pues un jefe con IE puede generar un ambiente de confianza mutua entre sus colaboradores y permite aumentar su potencial individual y colectivo (sinergia).

Del liderazgo tradicional hacia un nuevo liderazgo

El líder tradicional emerge de la estructura formal; su influencia está vinculada al hecho de ser una figura de poder. Se piensa que este líder debe tomar el total de las decisiones, y al mismo tiempo, controlar el trabajo de sus colaboradores (Palací, 2008). Actualmente, la tendencia al cambio y el dinamismo del mercado exigen al líder una visión diferente de su capacidad de influencia (Palmer, Walls, Burgess y Stough, 2000). Antes, los líderes debían únicamente planificar, organizar, dirigir y controlar los procesos administrativos. En las organizaciones modernas, orientadas al cliente o usuario, el rol del líder se enfoca más a motivar, inspirar, generar actitudes positivas al trabajo y concientizar a los colaboradores con respecto a la importancia y la contribución de su trabajo dentro de la organización.

Un punto concordante entre los autores revisados es que el traslado de un liderazgo autocrático a un nuevo modelo de liderazgo participativo enfrenta como principal reto la estructura rígida de las organizaciones más tradicionales, debida principalmente a que esta impone de forma cotidiana un comportamiento esperable (tanto para el líder formal como para el colaborador). Dentro de esta dinámica preestablecida, cualquier cambio es tomado como una amenaza para el líder formal. Por el contrario, el estilo democrático permite los aportes asertivos y creativos de los colaboradores (Quintanilla, 1997). Esta autora, a través del estudio del test de

Cassel y Stancik (Quintanilla, 1997), concluye que junto al liderazgo debe fomentarse las siguientes habilidades: habilidades de comportamiento personal, habilidades de comunicación, habilidades de organización y habilidades de auto evaluación (motivación del grupo, percatarse de sus valores y actitudes). Esta investigación reconoce una necesidad de transformar los estilos de liderazgo tradicionales para generar líderes más sensibles a sus colaboradores.

Por su parte, Vargas (2006) discute sobre la idoneidad del líder tradicional y realiza una propuesta de liderazgo compartido, en el cual un miembro del grupo tiene la facultad de convertirse en un líder; propuesta muy cercana a lo planteado por las aproximaciones teóricas del LT. Además, plantea que la persona colaboradora adopta la responsabilidad de ser líder cuando se siente capaz de enfrentar ese reto, y asimismo, cuando tiene credibilidad y confianza ante el grupo. La autora indica que quien asume el rol de líder debe reconocer las situaciones en las cuales debe apoyar al grupo y o debe darle más autonomía. Finalmente, Vargas (2006) rescata la mutua influencia entre líder y seguidores; es decir, mientras el o la líder influencia a sus seguidores y seguidoras, a su vez, estos y estas como miembros de un grupo ejercen influencia sobre el o la líder y la organización.

En esta misma línea, Chaves (2006) indica que el liderazgo como modelo de competencia tiene tres enfoques interdependientes: el liderazgo de sí mismo, la relación con individuos y el liderazgo de equipos. Dentro del liderazgo de sí mismo, se considera la IE y el pensamiento estratégico. Estos aspectos son relevantes para los efectos de esta investigación, la cual propone la IE, como una habilidad individual, pero exteriorizada través de la relación con los colaboradores. Es decir, se espera que al aumentar la IE se aumentan las habilidades orientadas a los enfoques de liderazgo de sí mismo y de relación con individuos.

Profundizando esta línea de pensamiento, Palmer et al. (2000) realizan una investigación experimental para explorar la relación entre la IE y el liderazgo efectivo. Un hallazgo importante

de su trabajo es la relación positiva encontrada entre el constructo liderazgo efectivo y los líderes transformacionales. Además, la IE se correlacionó con múltiples factores del LT, confirmando lo expuesto y la importancia del IE como componente del LT. En otras palabras, la IE es un indicador de la efectividad de los líderes para monitorear y responder a su personal colaborador, y como esta influencia se ve reflejada en el sentir del personal hacia su trabajo.

De esta manera, se evidencia cómo trabajos e investigaciones actuales toman la IE y su vinculación con el liderazgo como una fuerza sinérgica vital para el desarrollo de las habilidades directivas requeridas hoy en día.

Inteligencia emocional y liderazgo

La importancia de la vinculación entre la IE y el liderazgo se evidencia en las relaciones entre colaboradores. Cuando un líder tradicional no emplea la IE, este produce consecuencias negativas en los miembros de la organización y en la organización como un todo. Debido a lo anterior, se produce un rechazo de los colaboradores hacia la autoridad y mayor resistencia al cambio (Méndez, 1997). La literatura científica señala que un líder debe procurar un ambiente agradable en las relaciones sociales del grupo: conocer las necesidades, aspiraciones e iniciativas de sus colaboradores, generando en los mismos retroalimentación y una mayor responsabilidad para participar en el cumplimiento de metas.

La literatura científica (Chaves, 2006; Villanueva, 2008) señala la relación del liderazgo con algunas competencias propias de la IE, como lo son el manejo de las emociones y la autoeficacia. En relación a la primera, se resalta la necesidad en el líder de conocer el manejo adecuado de las emociones y entender cómo estas pueden ser utilizadas para favorecer el trabajo en equipo (Chaves, 2006). Por otro lado, en la segunda se comprueba la importancia de la autoeficacia de los líderes como determinante de la eficacia colectiva de los seguidores y el

desempeño del equipo. Es decir, el líder hace valoraciones sobre sus propias capacidades emocionales para percibir, expresar, regular y utilizar las emociones, las cuales vincula al sentido general de autoeficacia para dirigir, y a su vez, esta relación afecta la eficacia colectiva. La evidencia señala la importancia de las emociones para dirigir la cognición, al considerar el potencial que tienen distintas emociones como fuentes de información, en la priorización de las demandas y la resolución de problemas.

Asimismo, también se señala la vinculación de la IE y el LT, conectando ambos constructos con las competencias claves del gerente de proyectos (Clarke, 2010; Corona, 2010). Se parte de la premisa de que la IE es un área única de habilidades asociada con conductas efectivas de liderazgo. Se menciona la vinculación entre el índice de IE y el índice de LT, logrando identificar que la IE está directamente relacionada con las competencias del gerente de proyectos, en las áreas de trabajo en equipo, atención y manejo del conflicto. También se descarta la influencia de las variables de edad, género o nivel educativo sobre las conductas de liderazgo (Corona, 2010). La literatura científica sugiere revisar la relación del entrenamiento y estos dos constructos en investigaciones futuras, y establece como método de aproximación un modelo que incluya la aplicación de una batería de test a un grupo de participantes antes y después de un entrenamiento en IE. Uno de los objetivos de la propuesta es obtener el índice de influencia que ejerce el entrenamiento, sobre la correlación de ambas variables y en particular en el índice de LT (Corona, 2010).

Por su parte, Cerni, Curtis y Colmar (2010) realizaron una propuesta de entrenamiento en LT basada en la técnica de *coaching* ejecutivo. Su trabajo inicial se basó en el desarrollo de la autoconciencia de los participantes respecto de sí mismos y sus respuestas ante los demás. El aspecto anterior colinda con algunas competencias en IE que se consideraron en el programa de entrenamiento de la presente investigación. Respecto de su método, cabe señalar que los autores

mezclan la presencia de sesiones individuales y grupales a lo largo de la intervención, centrándose en el intercambio de experiencias y la retroalimentación. Su programa de diez semanas de *coaching*, con intervenciones de una hora, demostró ser efectivo y provee evidencia inicial respecto a cómo los estilos de procesar información dentro del ambiente laboral generan influencia en los estilos de liderazgo. Otro aspecto a recalcar respecto al trabajo de Cerni et al. (2010) es que su investigación utilizó el cuestionario MLQ como instrumento de medición de la variable Liderazgo Transformacional, siendo valorado de forma positiva la características psicométricas de la herramienta.

La revisión teórica orienta la presente investigación en tres líneas: la interacción entre LT e IE, el entrenamiento en IE para elevar el LT y el entrenamiento en LT basada en la técnica de *coaching* ejecutivo.

MARCO CONCEPTUAL

Aproximación histórica al desarrollo de las teorías de liderazgo

El liderazgo es un fenómeno fácilmente identificable. Sin embargo, resulta difícil encontrar una definición precisa, dado la complejidad, diversidad y dinamismo del mismo. El tema del liderazgo ha sido objeto de estudio desde muchas perspectivas y ha tenido una influencia trascendente en el campo psicológico. El estudio del liderazgo, desde una perspectiva científica, inicia a principios del siglo XX. La teoría de rasgos y el enfoque conductual fueron dos de las primeras aproximaciones formales al estudio de este tema (Robbins y Coulter, 2005). Particularmente, la teoría de rasgos surge entre 1920 y 1930; su intención era centrarse en el descubrimiento de las características que diferencian a los líderes de quienes no lo son, buscando así aislar los rasgos definitivos de un líder.

Robbins y Coulter (2005) mencionan que en un principio esta aproximación era optimista

en su intención, pero no se encontraron ni sistematizaron rasgos comunes que logran indicar los signos universales del liderazgo. Consensuándose en investigaciones posteriores, se lograron reconocer estos rasgos; sin embargo, los mismos no permitieron explicar de manera satisfactoria un liderazgo eficaz. Lo anterior significó que el interés académico dejara de lado los rasgos para pasar a la identificación de las conductas preferidas por los líderes, intentando así determinar cuáles diferenciaban a los líderes eficaces de los ineficaces.

Desde el enfoque conductual, se pueden mencionar cuatro estudios importantes sobre el comportamiento del líder: los estudios de la Universidad de Iowa, los estudios del Estado de Ohio, los estudios de la Universidad de Michigan y la Parrilla Gerencial (Robbins y Coulter, 2005). Estos estudios sostenían que los colaboradores perciben la conducta del líder en virtud de dos categorías independientes: la iniciación de estructura y la consideración. La primera se vinculó a conductas dirigidas al logro de metas, que incluyen acciones de organización o definición de roles, en tanto que la segunda comprende comportamientos cuya finalidad es el mantenimiento o mejoramiento de las relaciones entre el líder y los seguidores (Fernández y Castro, 2006).

Luego, los investigadores incursionaron en el campo de la teoría de contingencias o situacional. Desde esta aproximación, se considera que los comportamientos relacionados con variables, como el contexto o la situación, eran los elementos que determinaban si un liderazgo era efectivo (Daft, 2006). El argumento de esta teoría es que los líderes logran su eficacia en el trabajo observando la situación y adaptando su comportamiento a esta. Las variables consideradas dentro de la noción de situación son: las características de los seguidores, el entorno de las tareas, el entorno externo y las tareas de los seguidores (Daft, 2006). La diferencia entre esta aproximación y la conductual es que, aunque ambas partan del hecho de que existen

diversos patrones comportamentales que pueden resultar eficaces en circunstancias o contextos disímiles, un mismo comportamiento puede no ser el ideal en cada una de ellas, de manera que el acento está ubicado en la especificidad de cada situación particular y el repertorio de conductas posibles (Fernández y Castro, 2006). Las cuatro principales teorías de este enfoque son: modelo de Fielder, teoría del liderazgo situacional de Hersey y Blanchard, modelos de participación del líder y modelo de trayectoria a la meta (Robbins y Coulter, 2005).

Por otro lado, aparecen las teorías que estudian los procesos de influencia entre los líderes y sus seguidores. El eje central de la teoría de influencia se forma alrededor de la idea de que la influencia del liderazgo no está fundada en la autoridad formal del líder, sino en su personalidad carismática y sus cualidades (Daft, 2006). El líder carismático es entusiasta y con confianza en sí mismo, su personalidad y acciones influyen en las personas para lograr que se comporten de determinada manera. Según Conger y Kannugo, citado por Robbins y Coulter (2005), las características personales de un líder carismático son: la capacidad de articular una visión, estar dispuesto a enfrentar riesgos para lograr esa visión, tener sensibilidad a las necesidades de sus seguidores, como a las limitantes ambientales, y mostrar un comportamiento fuera de lo común. No obstante, la propia concepción del liderazgo carismático como un fenómeno que se produce tan sólo en ocasiones excepcionales impide un acercamiento investigativo tradicional a este estilo de liderazgo, lo cual lo limita en términos de referente teórico.

Modelo de liderazgo de rango completo

La presente investigación asumió el modelo *Full Range Leadership* (FRL), conocido en español como modelo de liderazgo de rango completo, desarrollado por Bass y Avolio (2004). El mismo establece que un líder alterna en su ejercicio diferentes tipos de liderazgo según las demandas situacionales del entorno y las expectativas de sus colaboradores, pasando por una

gama de estilos que van desde un enfoque más transaccional hasta uno más transformacional (Mendoza y Ortiz, 2008).

El enfoque transaccional del liderazgo, cercano conceptualmente a las teorías de contingencia, es aquel donde existe una situación de intercambio entre el líder y sus seguidores. El líder reconoce las necesidades y deseos de sus colaboradores, les explica cómo satisfacerlos a cambio de que cumplan tareas y ciertos objetivos (Daft, 2006).

Construido sobre los estilos de liderazgo transaccional, emerge la aproximación del LT (Robbins y Coulter, 2005). Un líder transformacional produce niveles de esfuerzo y desempeño de parte de los colaboradores, más allá de lo que ocurriría con un líder transaccional por sí solo. Este estilo de liderazgo trasciende el carisma, ya que el líder transformacional intenta inspirar en sus seguidores la habilidad para cuestionar (criticidad) no solo los puntos de vista establecidos, sino incluso los sostenidos por el líder mismo (Robbins y Coulter, 2005). La influencia del líder va a conseguir que los colaboradores sean capaces de postergar o trascender sus objetivos individuales en busca del bien común de la organización y la sociedad (Fernández y Castro, 2006).

El LT enfatiza en los atributos y comportamiento del líder; además, se relaciona con la expresión de emociones y, según la teoría, involucra niveles altos de IE (Palmer et al., 2000). Por otro lado, la teoría también determina una tercera dimensión de liderazgo, conocida como correctivo/evitador, la cual representa estilos pasivos o estilos ausentes de liderazgo.

El FLR incluye los componentes de las tres dimensiones mencionadas para conformar un todo que explica cómo los líderes atienden las necesidades de los individuos y el grupo, logrando impulsar los objetivos de la organización y mediando en la eficacia y efectividad de la misma. Nueve son las dimensiones que conforman este modelo (Mendoza y Ortiz, 2008):

1) *Laissez faire o dejar hacer*: Este no es realmente un estilo de liderazgo, pues no ofrece dirección ni soporte. No toma decisiones, es desordenado y deja que los demás decidan. Forma parte del grupo de patrones de conducta considerados como líder pasivo evitador.

2) *Administración pasiva por excepción*: Tiende a ser *Laissez faire* pero es activo cuando se presentan imprevistos, fallas o dificultades que requieren su atención. Se considera parte de los patrones de conducta del líder pasivo evitador.

3) *Administración activa por excepción*: Es un patrón de conducta que se caracteriza por poner atención a algunos problemas y sistemas de monitoreo que le suministran alertas. Se ubica dentro de los estilos considerados transaccionales.

4) *Recompensa contingente*: El líder clarifica los objetivos y las expectativas, para proporcionar luego de forma consecuente reconocimientos cuando se obtienen resultados. Se considera dentro de los estilos transaccionales.

5) *Consideración individualizada*: Poseer este factor significa que un líder va a prestar atención a las necesidades individuales de logro y crecimiento de los miembros de su equipo, funcionando como un mentor de su desarrollo. Si bien originalmente es considerado un factor de tipo transformacional por Bass y Avolio, múltiples revisiones como la de Molero, Recio y Cuadrado (2010) lo ubican dentro de factor transaccional.

6) *Estimulación intelectual*: Los líderes estimulan a sus colaboradores a ser innovadores, creativos y buscar respuestas por sí mismos. Esto lo logran cuestionando sus formas rutinarias de resolver problemas y enseñándoles métodos superiores a los que ya utilizan para ello. Este factor, en conjunto con los restantes tres patrones de conducta a mencionar, son considerados como transformacionales.

7) *Influencia idealizada atribuida*: Los líderes fuertes en este factor son admirados, respetados y obtienen la confianza de sus seguidores. Sus colaboradores los ven como un modelo a seguir y tratan de imitarlos.

8) *Influencia idealizada conductual*: El líder muestra conductas específicas que sirven como modelos de rol para los subordinados o colegas, demuestra consideración por las necesidades de los otros por sobre sus propias necesidades, comparte riesgos con los seguidores, y es consistente entre lo que dice y hace.

9) *Motivación inspiracional*: Se refiere a los líderes capaces de motivar a sus colaboradores proporcionando significado a su trabajo. Lo anterior lo logran formulando una visión atractiva de futuro para los miembros de su equipo y organización. Debido a este tipo de visión, sus seguidores se sienten más poderosos y seguros en su trabajo.

En la actualidad, la teoría FRL es el modelo con mayor cantidad de investigaciones (Palmer et al., 2000).

Inteligencia emocional

Goleman et al. (2002) propone cuatro competencias de liderazgo, las cuales se describen de acuerdo a las características esenciales que deben poseer. Dichas competencias son: conciencia de uno mismo, autogestión, conciencia social y gestión social.

De acuerdo con Goleman et al. (2002), la conciencia en uno mismo se caracteriza por:

- 1) *Conciencia emocional de uno mismo*: Esto se refiere a personas que son conscientes de sus propios sentimientos y son capaces de notar la influencia de estos en su trabajo. Son personas sinceras y auténticas, con la capacidad de hablar de sus emociones abiertamente.
- 2) *Valoración adecuada de uno mismo*: Personas que son capaces de reconocer sus fortalezas

tanto como sus debilidades, de esta forma reconocen en qué aspectos necesitan ayuda exterior para poder mejorar.

- 3) *Confianza en uno mismo*: Por ser personas que reconocen sus habilidades, se concentran en sus fortalezas, de esta forma pueden mostrarse seguras.

Para Goleman et al. (2002), la autogestión se caracteriza por:

- 1) *Autocontrol*: Son personas que saben controlar los impulsos y emociones negativas, por lo tanto, pueden permanecer tranquilas ante situaciones estresantes o críticas.
- 2) *Transparencia*: Característica de personas íntegras que pueden admitir sus propios errores y son incapaces de tolerar la falta de ética.
- 3) *Adaptabilidad*: Personas flexibles que se adaptan sin dificultad a los cambios y situaciones diversas; asimismo, pueden cambiar de opinión de ser necesario.
- 4) *Logro*: Personas con grandes metas personales por las que son capaces de mejorarse a sí mismos. Reconocen cuando los objetivos son alcanzables tomando en cuenta los riesgos.
- 5) *Iniciativa*: Personas eficaces, con la capacidad de crear sus propias oportunidades, incluso pueden pasar por encima algunas reglas, si con ello se mejoran las posibilidades.
- 6) *Optimismo*: Personas que afrontan situaciones difíciles viéndolas como oportunidades o contratiempos y no como amenazas. Notan lo positivo en las demás personas, esperando siempre lo mejor.

La tercera competencia es la conciencia social y se basa en las siguientes características:

- 1) *Empatía*: Líderes que escuchan con atención y entienden la situación de los demás, por lo cual pueden simpatizar con personas de clases sociales y países diferentes.

- 2) *Conciencia organizativa*: Líderes con la capacidad de entender las diferentes redes organizativas como también las reglas implícitas y valores que poseen sus miembros.
- 3) *Servicio*: Personas que establecen buenas relaciones con el cliente, garantizando así la satisfacción del mismo.

De acuerdo con Goleman et al. (2002), la gestión de las relaciones se caracteriza por:

- 1) *Inspiración*: Líderes que saben inspirar y movilizar a sus empleados mediante su propio ejemplo estableciendo una meta común más allá de los trabajos diarios.
- 2) *Influencia*: Líderes que se adaptan a cada individuo y crean redes de apoyo claves; asimismo, son personas persuasivas en la jefatura de un grupo.
- 3) *Desarrollo personal de los demás*: Líderes interesados verdaderamente en sus empleados, en conocer las habilidades que estos poseen.
- 4) *Catalizar el cambio*: Líderes que reconocen cuando es el momento de hacer cambios superando las dificultades que se encuentren para el mismo.
- 5) *Gestión de los conflictos*: Líderes que son capaces de encontrar un ideal común en los conflictos, tratando de encauzar la energía hacia el mismo.
- 6) *Trabajo en equipo y colaboración*: Establecen un clima de colaboración amistosa en los trabajos grupales, resaltando el respeto y la cooperación. Crean metas más allá de las tareas diarias para establecer ideales comunes.

Relación entre inteligencia emocional y liderazgo transformacional

La importancia de la IE en el liderazgo de una organización radica en que las emociones del líder se transmiten a sus colaboradores; es decir, la dirección de una organización está ligada

a la emoción (Goleman et al., 2002). El contagio emocional permite que los colaboradores articulen su respuesta emocional con la respuesta emocional del líder, por lo que incluso el grado de satisfacción de los colaboradores depende de las emociones que estos experimenten en su puesto de trabajo (Goleman et al., 2002).

Los miembros de un grupo recurren al líder en busca de la convicción y la claridad emocional necesaria para hacer frente a una amenaza, superar un reto o llevar a cabo una determinada tarea (Goleman et al., 2002). Cuando los líderes encauzan las emociones en una dirección positiva, movilizan lo mejor de las personas, provocando un efecto denominado resonancia. Cuando lo hacen en una dirección negativa, generan disonancia. En función del efecto que provoquen, se habla de liderazgo disonante y liderazgo resonante (Goleman et al., 2002). También, Corona (2012) sugiere que los líderes con una alta IE son capaces de comprender las expectativas de sus colaboradores y reaccionar de mejor forma ante sus necesidades; pero en el caso contrario, un líder que hace caso omiso a sus emociones y a las de su personal va a tender a resultados negativos, a tener colaboradores resentidos o enojados contra la autoridad, y a fuertes procesos de desintegración en el equipo de trabajo.

Es evidente que las emociones y los estados de ánimo del grupo dejan de ser un tema trivial, y empiezan a tener importantes efectos sobre la dinámica organizacional, pues influyen en la manera de percibir los hechos y las personas. De ahí que la capacidad del líder para inducir un estado de ánimo positivo y cooperativo resulta fundamental para determinar el éxito del grupo ante la presencia de ambientes caracterizados por el cambio continuo, donde los procesos de construcción del valor requieren esfuerzos efectivos de colaboración colectiva.

Ahora bien, no todos los estilos de liderazgo se caracterizan por su enfoque en la IE. Corona (2010) señala que está ampliamente comprobada la relación proporcional entre altos

niveles de IE y altos niveles de LT, por lo que se puede señalar que el estilo de LT es el más tendiente a las emociones, y que, va a depender del grado de IE del líder, el hecho de poder ejercerlo. Incluso, los académicos han encontrado que el manejo de las emociones y la empatía están conectados con la influencia idealizada, y que el autocontrol emocional está conectado con la motivación inspiradora, ambos elementos centrales de la teoría del LT (Corona, 2010).

Finalmente, se parte del hecho de que el liderazgo se aprende, por lo tanto, es posible generar procesos formativos para desarrollarlo orientándolo en una doble tarea: deshacernos de los comportamientos y cogniciones que ya no son funcionales y reemplazarlos por otros nuevos, y de este modo, liderar el cambio organizacional.

Capacitación

En la actualidad, la capacitación es entendida como el proceso de proporcionar a los colaboradores, nuevos o antiguos, las habilidades que requieren para desempeñar su puesto de trabajo (Dessler, 2011). A la organización le corresponde educar al colaborador, pero ello no solo se restringe a la enseñanza de habilidades técnicas, sino que en el contexto actual, su área de acción se amplía a la dotación de todos los conocimientos y habilidades necesarios para obtener los objetivos estratégicos de la organización.

La capacitación sistemática está orientada a contribuir a las metas globales de la organización, y se define como el modelo a seguir por la presente investigación. La misma contempla cuatro etapas (Dessler, 2011):

- 1) *Detectar necesidades de capacitación:* Primero, se identifican las habilidades específicas que se requieren para el desempeño del puesto. Las mismas se evalúan en los colaboradores para desarrollar el diagnóstico del proceso. Luego, con base en las necesidades detectadas, se desarrollan los objetivos a seguir. Estos deben ser específicos,

mensurables y estar orientados a superar las deficiencias encontradas.

- 2) *Diseño del programa de capacitación:* Incluye la definición de contenidos y métodos, siendo el mejor enfoque el que involucra activamente a las personas en su aprendizaje. La idea es producir los conocimientos, habilidades y actitudes que se requieren para mejorar el desempeño, es decir, promover el desarrollo de competencias.
- 3) *Validación e implementación:* Una vez listo el programa, este se presenta a un público reducido para buscar la eliminación de posibles errores de confección. Una vez validado, se ejecuta con los colaboradores correspondientes.
- 4) *Evaluación del programa de capacitación:* Evalúa el impacto del programa.

Liderazgo transformacional y cambio organizacional

Trascendiendo el punto anterior, Chiavenato (2002) cuestiona que el entrenamiento tradicional sea suficiente en un mundo de constante cambio. Para el autor, la alternativa se encuentra en un proceso de cambio organizacional sostenido en el mejoramiento continuo, ya que una era caracterizada por la inestabilidad y la transformación requiere personas y organizaciones flexibles e innovadoras. Se plantea así, la era del aprendizaje organizacional, donde las organizaciones aprenden a través de las personas, los valores y habilidades que las capacitan para competir y optimizar su desempeño. Mendoza y Ortiz (2008) mencionan que los procesos de competitividad obligan a los procesos de entrenamiento a trascender el adiestramiento y transformarse en procesos de desarrollo humano con énfasis en la formación integral.

En el campo de la psicología laboral, el cambio organizacional trae nuevas prácticas y soluciones de entrenamiento. Las mismas están cada vez más centradas en el desarrollo

personal, procesos de formación de la personalidad y mejoramiento de la capacidad de comprensión e interpretación del conocimiento (Chiavenato, 2002). Pero dentro de la organización, ¿cómo se movilizan estos cambios? Mendoza y Ortiz (2008) señalan que el LT permite una expansión en el conjunto de las necesidades que presentan los colaboradores, trascendiendo los esquemas básicos e individuales, hacia perspectivas vinculadas con el crecimiento personal y el logro del objetivo grupal. Para los autores, el efecto multiplicador que caracteriza al liderazgo transformacional estimula tanto el desarrollo individual como colectivo. El nuevo estilo de liderazgo que se requiere va a convertir al personal no en su principal reto de cambio, sino en su principal impulsor y beneficiario.

Coaching

El *coaching* ha surgido como una metodología que facilita el aprendizaje organizacional y permite una visión de mejora continua. Para Hussain, Ireland y Law (2007), la definición más clásica de *coaching* es la de un proceso que permite habilitar en las personas el potencial que requieren para maximizar su desempeño; implica un proceso de enseñanza-aprendizaje orientado hacia la facilitación del desarrollo individual.

Las actividades típicas de un procedimiento de *coaching* son (Hussain et al., 2007): descubrir en las personas el potencial necesario para maximizar su desempeño, así como facilitar en los demás procesos de enseñanza y aprendizaje, el uso de una cercana instrucción formal a través de tutorías y la vinculación del desempeño del trabajo junto con los dominios de las habilidades personales.

Según Whitmore (2002), el *coaching* aplicado al desarrollo del desempeño se basa en tres pilares. En primer lugar, se busca establecer un contexto; este proceso implica la consecución de consciencia y responsabilidad por parte del *coachee* (persona que recibe el proceso de

coaching), la cual se logra mediante el establecimiento de una relación horizontal con el *coach* (líder que ejecuta el proceso de *coaching*) y gracias a la validación que este realiza de la historia y experiencia de la persona que está siendo instruida. El fin último de este primer pilar es la asimilación de las condiciones personales. El segundo pilar es la habilidad del *coach*, la cual depende de dos estrategias básicas: la atención activa hacia el *coachee* y la realización de preguntas efectivas. Finalmente, el tercer pilar es la secuencia del proceso, la cual en inglés se denomina GROW (*Goals, Reality, Options, Will*). *Goals* implica el establecimiento de metas. *Reality* o realidad cuestiona al *coachee* lo que está ocurriendo actualmente y por qué no se está logrando gestar el proceso de cambio. *Options* (opciones) se refiere al momento en que se pregunta qué se va a hacer para solventar la situación. *Will* indica la etapa final en la cual se trabaja con respecto a la voluntad y al cuestionamiento de la disposición para hacer frente al cambio. En términos generales, la dirección por medio de *coaching* genera consciencia y responsabilidad. Consciencia con respecto al desempeño, la calidad del aprendizaje y la propia motivación, así como responsabilidad con respecto a la singularidad, autoestima, automotivación, potencial y confianza de uno mismo.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

Problema de investigación

La IE es considerada en la actualidad un factor determinante para pronosticar el éxito o fracaso de un líder dentro de una organización (Villanueva, 2008). Su relación con el liderazgo ha sido abordado desde diversas disciplinas como la administración, la educación y la psicología, bajo el argumento de que las personas que han desarrollado la competencia de liderazgo, vinculada con su IE, son capaces de despertar el entusiasmo en los grupos, orientar el desempeño de los otros, guiar mediante el ejemplo y ponerse al frente cuando es necesario (Villanueva, 2008).

La literatura científica señala que las organizaciones deben evaluar su desempeño actual y generar entrenamientos en función de promover un liderazgo más efectivo (Corona, 2010); este debe abocarse a la promoción y logro de las metas organizacionales, pero a la vez, satisfacer las necesidades del colaborador y brindar una visión innovadora y de carácter más integrador. Este es un enfoque abordado ya por la teoría del LT (Palmer et al., 2000).

En esta investigación se planteó la pregunta: ¿Puede el entrenamiento en IE influir sobre el tipo de liderazgo de una jefatura? Además, se estableció las competencias de la IE como elementos claves de la formación de las habilidades gerenciales de los mandos medios. Lo anterior reconoce que existe la capacidad de vincular el rol gerencial de los mandos medios con su liderazgo ejercido, y se opta por el estilo transformacional como el enfoque más efectivo de liderazgo para esta población.

Preguntas de investigación

¿El aprendizaje de habilidades en inteligencia emocional influye en el desarrollo del liderazgo transformacional en los niveles de mandos medios de una organización?

Objetivos

Objetivo general

- Determinar si el tipo de liderazgo existente en un mando medio ejerce un cambio hacia el liderazgo transformacional a partir de la intervención en inteligencia emocional.

Objetivos específicos

- Indicar el nivel de liderazgo transformacional de los mandos gerenciales medios de la Universidad de Costa Rica.
- Diseñar un programa de entrenamiento en habilidades de inteligencia emocional conforme a los supuestos del *coaching* y la teoría de inteligencia emocional de Goleman, Boyatzis y McKee.
- Aplicar el programa de entrenamiento en las jefaturas administrativas de mandos medios de la Universidad de Costa Rica.
- Determinar si se evidencia un cambio entre el tipo de liderazgo ejercido a partir de la participación en el programa de entrenamiento.

MÉTODO

a. Descripción general de la estrategia metodológica

El presente trabajo implementó un enfoque de investigación **mixto** que según Sampieri, Collado y Lucio (2010) representa un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación, los cuales implican la recolección y análisis de datos cuantitativos y cualitativos.

Incluyó una vertiente cuantitativa de corte **preexperimental**, caracterizada por su diseño metodológico de control mínimo (Sampieri et al, 2010). Este diseño implicó el uso de un proceso en el cual una variable es manipulada deliberadamente y medida, con el objetivo de conocer su posible variación ante el estímulo experimental. Este trabajo dista de una investigación experimental pura, ya que por las características de la población abordada y el tipo de intervención, es muy difícil cubrir una muestra representativa. Además, no se clasifica como un modelo cuasi experimental pues se considera inconveniente el uso de un grupo control, dado que por las características de la población, se pueden generar sentimientos de confusión y hasta de rechazo por parte de los participantes, si son excluidos deliberadamente de la intervención. Se recuerda que se está trabajando con las jefaturas medias, las cuales, por su nivel de responsabilidad y carga de trabajo, tienden a ser menos accesibles que un colaborador promedio.

Desde la vertiente cualitativa se optó por un **diseño de teoría fundamentada de tipo sistemático**. Este diseño utiliza un proceso sistemático para analizar la información cualitativa y generar una teoría que explique la interacción específica de un grupo (Sampieri et al, 2010). El procedimiento fue uno del tipo **codificación abierta**, en el cual los investigadores revisaron todos los elementos del material para generar categorías de significado, basadas en las dimensiones expuestas por la teoría del FLR de Bass y Avolio (2004). A estas categorías

iniciales, se le añadieron propiedades particulares las cuales se codificaron a modo de subcategorías. La información cualitativa se recolectó a partir de las **bitácoras** confeccionadas luego de las sesiones trabajo de los participantes.

El modelo es **univariable**, pues se tiene como variable dependiente únicamente al LT. También se puede definir como **unifactorial**, pues el estudio tiene una única variable independiente: la IE basada en la teoría de Goleman et al. (2002). Corresponde a un diseño **intrasujeto**, porque se trata de un diseño de medidas repetidas, donde el tratamiento se administra a un mismo sujeto y al mismo grupo de sujetos, por lo que la comparación se da entre los diversos niveles de tratamiento o entre distintas condiciones. El diseño es de **preprueba/posprueba**, a los participantes se le aplicará una prueba previa al tratamiento experimental para que luego del estímulo se realice una prueba posterior. Esta secuencia busca establecer una comparación basada en un punto de referencia que determine el nivel de cambio de la variable dependiente, luego de la aplicación de un estímulo experimental. Para efectos del proceso de capacitación, esto constituye un modelo de evaluación basado en series de tiempo (Dessler, 2011).

La utilidad de este tipo de aproximación metodológica responde a la necesidad de un primer acercamiento al problema de investigación. De esta forma, el objeto de estudio que se plantea es el diseño, validación, implantación y evaluación de un programa de capacitación en IE y sus efectos en el liderazgo ejercido por los mandos medios de la Universidad de Costa Rica.

b. Población y muestra

La población que formó parte del estudio corresponde al personal de los mandos medios de la Universidad de Costa Rica, en particular, las jefaturas administrativas de decanato, de vicerrectorías, de unidades académicas, de institutos y centros de investigación. Se seleccionó

esta población por las características de su puesto, pues poseen mayor capacidad de toma de decisiones, manejo de recursos, presupuesto y logística, en comparación con otros mandos medios de la institución.

Para la muestra, se realizó una selección de sujetos de tipo intencional con participantes voluntarios. El enfoque intencional es necesario para controlar la elección de sujetos con ciertas características específicas, por lo que cada sujeto debe cumplir con los criterios de inclusión sin presentar los criterios de exclusión (Sampieri et al., 2010). Para este muestreo, por conveniencia (no probabilístico) los criterios de inclusión fueron:

- Estar activo al momento de la investigación con un puesto fijo o en propiedad (no aplica a plazas temporales).
- Tener tres o más empleados a su cargo.
- Poseer un año o más en el puesto (para que tenga el conocimiento idóneo de sus funciones y asegurar que el sujeto ha participado en todos los procesos administrativos anuales previstos para la ejecución del presupuesto institucional así elaborado).

Los criterios de exclusión fueron:

- Consumir algún medicamento que afecte su nivel de aprendizaje.
- Encontrarse en una situación que afecte su estabilidad emocional, como duelo, acoso sexual o acoso laboral.

Se solicitó la colaboración a la Oficina de Recursos Humanos para identificar a los sujetos de investigación que cumplieran con los criterios de inclusión y que estuviesen dispuestos a participar en el estudio. Para ello, se estableció contacto con la Dirección de esa Oficina y con la Jefatura de la Sección de Desarrollo Humano, se les explicó el trabajo que se pretendía

desarrollar en la institución y se les aclaró las dudas que pudieran tener. Una vez establecido el vínculo de trabajo, se les solicitó la colaboración de la sección para contactarse con los sujetos de estudio, formando una lista de posibles participantes.

Posteriormente, se contactó vía telefónica o de manera presencial a los funcionarios dispuestos a participar en la investigación; si por algún motivo desistían de participar, se les agradecía el espacio brindado, y se procedía a contactar a otro funcionario hasta completar un número de veinte posibles participantes. La cantidad mínima de participantes requeridos fue de diez personas, porque es el número ideal de participantes para las sesiones de manejo grupal e individual, pero se seleccionaron veinte participantes con el fin de prevenir un problema de deserción.

A cada persona que aceptó participar en el proceso de estudio, se le envió una invitación formal y un cronograma con la planificación de las doce sesiones de trabajo, con las fechas, el objetivo y la temática, y el horario se decidió desde la entrevista inicial con el participante. Además, se les garantizó confidencialidad en lo que concierne a sus identidades mediante el uso de seudónimos en sustitución de sus nombres reales, y se les indicó que esta investigación era independiente de la Oficina de Recursos Humanos.

Igualmente, se les aclaró que si deseaban abandonar la investigación tenían plena libertad para hacerlo. Los temas se abordaron con gran cautela, procurando evitar que fueran afectados. Conjuntamente, en un primer momento se les expuso los objetivos, técnicas y demás procedimientos de la investigación, y se evacuaron todas las dudas que tuvieran. Esto fue acompañado con una exposición del consentimiento informado (ver anexo 1). Se esperó confeccionar una lista de al menos veinte voluntarios para dar inicio al proceso de investigación. De este grupo, se seleccionaron al azar los diez sujetos participantes, dejando a los otros diez como una reserva en caso de deserciones. La asignación del sustituto se realizó al azar.

c. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

El Cuestionario de Liderazgo Multifactorial (*Multifactor Leadership Questionnaire o MLQ*) es uno de los instrumentos de medición del liderazgo más utilizado en las últimas dos décadas (Guajardo, Vega, y Zavala, 2004; Palmer et al., 2000). Está vinculado con el desarrollo investigativo de la teoría de liderazgo. Consiste en una escala de auto-reporte que permite hacer un diagnóstico sobre el estilo de liderazgo que maneja cada líder en la organización (Mendoza y Ortiz, 2008). La versión que se retomó en el presente estudio es un modelo que cuenta con 82 ítems denominado “MLQ Forma Líder 5x Corta Adaptado” (Guajardo et al., 2004).

El cuestionario está estructurado como un modelo jerárquico de nueve variables que obtuvo la mayor validez discriminante entre las escalas. El mismo está compuesto por tres variables de alto orden: LT, desarrollo/transaccional y liderazgo correctivo/evitador. Para la presente investigación, se estimó pertinente retomar únicamente los cuatro factores de LT, los cuales presentan entre sí un alto índice de correlación (Molero, Recio y Cuadrado, 2010) (ver anexo 2 con el instrumento resumido). Los autores refieren que en el caso del MLQ, el instrumento pretende evaluar actitudes y comportamientos vinculados con estilos de liderazgo. Para lograr dicho objetivo, se implementó una escala de tipo Likert en la que se le asignó a cada opción un valor numérico, por lo que la persona que toma el test debe seleccionar una puntuación respecto a esa afirmación. Cada variable tiene una puntuación directa, lo que significa que a mayor puntaje en esta, mayor será la presencia de las conductas y actitudes que la caracterizan (en el anexo 3 se adjunta la operacionalización de las variables y en el anexo 4 se incluye una tabla con la relación entre ítem y variable).

En términos de confiabilidad y validez, estudios demuestran que en el MLQ las afirmaciones vinculadas con el LT y sus diversos subfactores se correlacionan de forma elevada y positiva con criterios subjetivos y objetivos de eficacia organizacional, y con la satisfacción

de los empleados con su líder (Molero et al., 2010). Además, la versión MLQ Forma Líder 5x Corta Adaptado presenta un alto índice de confiabilidad, con un $\alpha = 0.95$ en una muestra de 945 personas, lo que indica la pertenencia de los ítems a un mismo dominio muestral y el control de las fuentes de error causadas por el muestreo aleatorio de reactivos (Molero et al., 2010).

Asimismo, como parte de los criterios de validez interna, se corrió una entrevista cognitiva, la cual es una herramienta para la evaluación del proceso de respuesta y la detección de los posibles errores al momento de contestar un instrumento de papel y lápiz (Smith y Molina, 2011). Cabe aclarar que la idea de la investigación no fue adaptar el instrumento para Costa Rica, sino adecuar los contenidos a la población de estudio, ya que el instrumento ha sido utilizado exitosamente en los últimos veinte años para medir el liderazgo en el ámbito organizacional alrededor del mundo (Molero et al., 2010).

La adecuación consistió en utilizar una versión reducida a 31 ítems del instrumento en su forma líder. La misma utilizó únicamente los ítems vinculados con las cuatro variables directas del liderazgo transformacional: estimulación intelectual, influencia idealizada atribuida, influencia idealizada conductual y motivación inspiracional. Basados en una muestra de nueve participantes, se obtuvo un $\alpha = 0.953$ en la primera medición y $\alpha = 0.937$ en la segunda, confirmando la consistencia del instrumento.

d. Técnicas e instrumentos de análisis de datos

Los datos recolectados en papel fueron digitados de forma manual en el programa estadístico SPSS versión 17. El SPSS (Paquete Estadístico de Ciencias Sociales) es un software estadístico muy conocido, destacado por su capacidad para trabajar con bases extensas de datos y gestionarlas desde un interfaz sencillo.

Inicialmente se hizo un análisis de los valores atípicos y de los datos perdidos, con el fin de depurar la base de datos para los análisis posteriores.

Las técnicas estadísticas utilizadas a nivel descriptivo fueron las medidas de tendencia central, las medidas de dispersión y los gráficos de barras, mientras que a nivel inferencial se utilizaron:

- *El cálculo del coeficiente alfa de Cronbach*, el cual mide la fiabilidad de la medida del instrumento en la población de estudio (Balluerca y Vergara, 2002).
- *La prueba T de Student para muestras relacionadas*, esta prueba permite determinar las diferencias entre las dos medias de los grupos (*pretest-postest*) con el fin de determinar el grado de cambio a partir de la introducción del tratamiento. Este tipo de comprobación de hipótesis aplica una prueba para valorar que las puntuaciones de una misma variable de intervalo/razón difieren en dos puntos del tiempo en el caso de los mismo individuos (Ritchey, 2008). Según el autor, un diseño común de muestra relacionada o no independiente es el diseño preexperimental de antes/después o *test/retest*, en el cual una variable se mide dos veces con los mismos participantes, siendo que entre cada medición se les aplica algún tipo de tratamiento experimental o intervención.

e. Procedimientos de recolección de información

Implicó varias etapas:

e.1. Validación del Cuestionario de Liderazgo Multifactorial: Se aplicó una entrevista cognitiva. El proceso consistió en una serie de entrevistas individuales semiestructuradas con una muestra pequeña de la población meta (cuatro participantes). Durante la entrevista, el participante completó la propuesta del

instrumento, con el fin de detectar deficiencias o posibles errores en la adaptación al español del test (Smith y Molina, 2011).

- e.2. *Revisión bibliográfica*: Consistió en la búsqueda y revisión exhaustiva de material teórico acerca de los ejes temáticos de este trabajo.
- e.3. *Contacto con la organización*: Se presentó el programa de entrenamiento en IE a la Dirección de la Oficina de Recursos Humanos y a la Jefatura de la Sección de Desarrollo Humano de la Universidad de Costa Rica, en busca de conseguir el compromiso correspondiente de la sección y establecer el contacto inicial con los participantes. Una vez establecido el grupo, se gestionó el consentimiento informado por parte de los sujetos que participan en la investigación.
- e.4. *Elaboración del programa de entrenamiento*: Se establecieron los contenidos del programa de entrenamiento siguiendo los supuestos teóricos de IE. Esto incluyó el manual del capacitador con los contenidos, los planeamientos, las actividades y los ejercicios, así como los materiales requeridos en cada sesión. El libro base es el manual de Lynn (2001).
- e.5. *Establecimiento de la línea base*: Una vez seleccionada la muestra, se procedió a la aplicación de la medición inicial de los indicadores contemplados en el diseño del proyecto. Para la misma, se utilizó una versión digital del cuestionario MLQ, la cual se aplicó en línea utilizando la herramienta gratuita *Lime Survey*. La idea con esta medición fue establecer la línea base necesaria para su comparación con los resultados al final de la capacitación. La medición en línea se realizó fuera del espacio de las sesiones de trabajo, utilizando el sistema de correo electrónico y registro automático de respuestas propio de la aplicación. Esta valoración responde a un modelo de series de tiempo (Dessler, 2011), el cual se utilizó para evaluar los

resultados de la actividad de capacitación en términos de los cambios, presentados o no, en el liderazgo de las jefaturas.

e.6.Ejecución de las sesiones de trabajo individual: Con la primera medición completa, se procedió a iniciar con los cronogramas de trabajo individual, los cuales comprendieron doce sesiones totales. Con respecto al número de sesiones necesarias para implementación de un programa de capacitación en IE, la literatura señala que un trabajo intensivo de once sesiones ha demostrado un incremento deliberado de la IE de un grupo bajo tratamiento experimental, así como diferencias significativas tendientes al incremento en las medición de su índices de IE (Groves, McEnrue, y Shen, 2008; Muyia, 2008). Por este motivo, se realizó un proceso de doce sesiones, dejando una sesión de más al modelo mencionado, con el fin de tener un espacio para realizar un encuadre inicial.

e.7.Evaluación final: Al finalizar el programa de capacitación, se realizó la aplicación de la segunda medida con el instrumento MLQ, necesaria para compararse con la línea base y finalizar así la recolección de información. Con este propósito, se volvió a implementar la medición en línea, y se les solicitó a los participantes, en plazo no mayor a una semana, responder a la herramienta en línea.

f. Procedimiento de análisis de los datos

La información obtenida con la aplicación de los instrumentos se analizó mediante el programa estadístico SPSS.

El primer paso fue depurar la base de datos (revisar *outlier*, datos perdidos, etc.). Se calcularon los estadísticos descriptivos. En el segundo paso, se calculó el coeficiente alfa de *Cronbach* para el análisis de confiabilidad de las medidas en la población de estudio. El tercer

paso fue obtenerlos estadísticos para el análisis descriptivo. El cuarto paso fue realizarla prueba T de Student para muestras relacionadas, con el fin de determinar si hubo diferencias entre las dos medias de los grupos (*pretest-postest*), y con ello la presencia de cambio a partir de la introducción del tratamiento. Y como paso final, se concluyó con la entrega de la devolución al jefe del Departamento; esta evaluación tendrá como contenido una síntesis del proceso realizado y los resultados de la intervención, para visualizar el efecto del Programa de Capacitación (ver anexo 5 y 6 con las propuestas para el programa de capacitación).

g. Protección de los participantes

Con respecto al consentimiento informado (ver anexo 1), se les entregó a los participantes el documento con la información general sobre el proceso investigativo, conteniendo el mismo una descripción completa de los términos y responsabilidades que les agencia su participación. Este documento se revisó en la primera sesión; se leyó primero en voz alta por los facilitadores, luego se brindó un espacio para aclarar dudas. Se les entregó una copia impresa para que cada uno pudiera leerlo y tomar la decisión de firmarlo o no. La firma del documento se realizó en presencia de un testigo imparcial, con lo que se garantizó que no estaban siendo forzados a brindar su participación.

Este procedimiento de consentimiento informado pretende garantizar los aspectos éticos de la investigación, así como la confidencialidad, el respeto mutuo y la responsabilidad entre los participantes.

RESULTADOS

En este apartado, se plantea revisar los resultados obtenidos en relación con la pregunta de investigación: ¿El aprendizaje de habilidades en inteligencia emocional influye en el desarrollo del liderazgo transformacional en los niveles de mandos medios de una organización?

Es importante recordar que para efectos del presente análisis, se procede a evaluar de forma independiente cada una de las dos mediciones que se aplicaron a los participantes. Se inicia revisando los datos obtenidos en la primera medición, con el fin de indicar el nivel de liderazgo transformacional de los mandos gerenciales medios de la Universidad de Costa Rica. La misma corresponde a la medición de *pretest*, la cual se aplicó de forma independiente al proceso de capacitación y que fue administrada vía web utilizando la herramienta *Lime Survey*.

Características de la muestra

La estadística contenida en este apartado tomó en cuenta únicamente las mediciones de los participantes que cumplieron con todos los criterios de inclusión establecidos previamente. Si bien el proceso contó de un total de doce participantes activos, tres fueron excluidos de la medición final por la presencia de situaciones especiales que truncaron su proceso formativo. Se comprende por situación especial todas aquellas circunstancias personales que hicieron que a los participantes optar por pausas en su participación, las cuales les impidieron completar o cubrir los contenidos contemplados. Lo anterior establece como resultado la obtención de nueve de las diez mediciones que estaban pautadas en el anteproyecto de investigación.

Dentro de los aspectos generales de la población y sus características, lo primero a resaltar es que de nueve de las personas participantes, ocho fueron mujeres. Para investigaciones

futuras, surge la interrogante de observar si existe una diferenciación por género en la percepción sobre la IE o temas relacionados con las relaciones interpersonales. Además, se podría revisar si la cultura organizacional genera diferencias en las características de los jefes masculinos y femeninos, así como en su tendencia hacia el liderazgo tradicional.

Todos los participantes manifestaron que en su formación universitaria, como administradores de empresas, han visto la IE desde una perspectiva más teórica y reducida, por lo que esta capacitación fue una oportunidad para revisar este tema desde su experiencia como líderes. Para la población, la IE era un tema relevante para desarrollar una cultura organizacional caracterizada por la efectividad, pues según señala la mayoría de la esta, muchos de los conflictos organizacionales, en los que debían intervenir, se dan en el marco de las relaciones interpersonales y grupales.

En relación con sus funciones dentro de la institución, estas jefaturas administrativas pertenecen a un entorno organizacional con muy poca cercanía a los docentes. En el transcurso de las sesiones, se recalcó esa diferencia, ya que los participantes realizaban la afirmación de que la parte administrativa y la parte docente son “mundos apartes”. Un ejemplo concreto es su exclusión de algunas reuniones de docencia, donde no se les permitía intervenir en la toma de decisiones.

El debate, respecto a la interacción entre los mandos medios y los niveles gerenciales de la institución, puede ser revisado en posteriores investigaciones para ver más a fondo su grado de interacción. Este tema es de suma importancia, porque la parte administrativa y la parte docente, aunque están diferenciadas en sus funciones, tienen como eje transversal compartido la interacción con los estudiantes.

Por otra parte, y haciendo referencia a la percepción inicial del facilitador sobre el grupo, este en particular recuerda que mucho del interés de los participantes rondaba en dos temas: la

gestión del cambio y el manejo de las interacciones interpersonales. Las jefaturas administrativas percibían que sus comportamientos eran establecidos por normas o directrices, dado que se consideraban a sí mismas limitadas para generar cambios en sus grupos. Esta distancia entre las jefaturas y el personal colaborador demuestra que la figura de jefe, dentro de la cultura organizacional, está acompañada de los conceptos fundantes del liderazgo tradicional.

Con base en lo anterior, durante las sesiones de trabajo se desarrollaron diversas actividades que cuestionaban ese estilo de liderazgo, buscando el surgimiento de nuevas formas de interacción con una modalidad más horizontal. La estrategia implementada se basó en desarrollar en los participantes la autoconciencia de que es posible establecer otro nivel de relación con su personal colaborador, tomando como base el *coaching*. Esta postura teórica es cercana a los modelos de liderazgo basados en la conducta, porque el acento está ubicado en trabajar la especificidad de cada situación y el desarrollo de un repertorio de conductas efectivas en el líder (Fernández y Castro, 2006).

Nivel inicial del liderazgo transformacional de los mandos gerenciales y medios de la Universidad de Costa Rica.

En la siguiente tabla, se presentan los resultados de la primera medición, en la que se resume cuál fue el promedio de respuesta en cada uno de los ítems del instrumento de medición. Es importante recordar que para la interpretación de los promedios que se describen, las mediciones están dadas en un rango entre 1 y 5.

Tabla 1. Resultados de la primera medición

Pregunta	Promedio Primera Medición	Variable Directa
1	2.11	EI
2	2.89	IIC
3	3.11	EI
4	3.44	MI
5	2.78	IIA
6	2.78	MI
7	3.00	IIC
8	3.44	IIA
9	3.33	IIA
10	3.33	IIC
11	3.67	IIA
12	3.33	MI
13	3.00	EI
14	2.89	EI
15	2.56	IIC
16	3.00	MI
17	3.11	IIC
18	3.11	IIA
19	3.22	MI
20	3.11	EI
21	3.11	IIC
22	3.67	IIA
23	2.89	MI
24	3.00	EI
25	3.00	IIC
26	3.33	EI
27	3.22	IIC
28	2,78	MI
29	3	EI
30	2,89	IIA
31	3,11	MI

Ahora bien, para facilitar el análisis de la información se procedió a confeccionar una segunda tabla, en la que se encuentra la estadística descriptiva correspondiente al promedio de las respuestas de la primera medición, separadas por variable directa y también totalizadas para calcular el LT promedio.

Tabla 2. Respuestas promedio de la primera medición

Resultado Promedio por Variable Directa	Pretest
Promedio EI	2,96
Promedio IIA	3,27
Promedio IIC	3,03
Promedio MI	3,07

Considerando esta información, se puede observar una tendencia central de los datos ubicada alrededor del 3,08, el cual corresponde al promedio del LT. La variable directa con menor calificación fue EI, con 2,96, mientras que el promedio de IIA fue bastante superior al resto, con una medición de 3,27. Estos datos permiten afirmar que el grupo se encuentra, en términos generales, cerca de la media en su clasificación general de LT, contemplando que el objetivo de la investigación se sustentó en el incremento de los resultados.

Un nivel bajo de EI confirma la percepción del facilitador de que las jefaturas consideraban su capacidad y liderazgo limitados, debido a las normativas y directrices propias de la estructura organizacional. Fue un punto importante de la capacitación la propuesta del facilitador para impulsar en los participantes habilidades de gestión de las relaciones, dirigidas a brindar al líder herramientas para catalizar el cambio y aumentar su influencia (Goleman et al., 2002).

Posterior a esta primera medición y concordando con lo establecido en el segundo objetivo de la investigación, se procedió a diseñar un programa de entrenamiento en habilidades de Inteligencia Emocional conforme a los supuestos del *coaching* y a la teoría de inteligencia emocional de Goleman, Boyatzis y McKee (2002).

Programa de entrenamiento en habilidades de inteligencia emocional

Las pautas que se siguieron para el diseño de esta capacitación obedecieron a las cuatro etapas señaladas por Dessler (2011), según las cuales es posible proporcionar a los colaboradores una formación alineada a los objetivos estratégicos de su organización. En este caso, se inició por delimitar claramente cuáles competencias de IE se debían desarrollar. Lo anterior se refiere a la etapa 1, detectar necesidades de capacitación para luego definir todas las técnicas y contenidos necesarios para mejorar el desempeño de los participantes. La etapa 2 comprende el diseño del programa de capacitación. El detalle de lo anterior se puede observar en la siguiente tabla de resumen:

Tabla 3. Resumen del programa de capacitación

Sesión de coaching individual	Competencia a desarrollar	Actividades
1	Conciencia de uno mismo	1. Líder eficaz e ineficaz 2. Un líder inspirado
2	Conciencia de uno mismo	1. Emociones: Saber expresarlas y controlarlas
3	Conciencia de uno mismo	1. Fuerza interior 2. Pasos para el crecimiento
4	Autogestión	1. Sobrecargado de trabajo 2. Visión grandiosa
5	Autogestión	1. Consejo de los profesionales 2. Visualizar el éxito
6	Autogestión	1. Pedir información de retorno
7	Conciencia social	1. Ordene por categorías a sus colaboradores 2. Amabilidad y apertura versus amistad
8	Conciencia social	1. Destrezas de escucha activa 2. Acción / Reacción

9	Conciencia social	1.Lo que en justicia le corresponde a hacer al jefe 2.Errores frecuentes relacionados con la gratitud
10	Gestión de la relaciones	1. Mi visión 2.Mis valores, nuestros valores
11	Gestión de la relaciones	1. Dones 2. Palabras inspiradoras
12	Gestión de la relaciones	1. Hacer lo que en justicia le corresponde 2. ¡Usted espera que yo haga qué!

Tomando como base la tercera etapa de Dessler (2011), se validó el instrumento al realizar la adaptación del mismo con base en un manual profesional y probado con anterioridad.

Aplicación del programa de entrenamiento

La implementación se manifiesta en el presente trabajo como el tercer objetivo del proyecto. La misma se realizó durante los meses de agosto a octubre del año 2014, dentro de las instalaciones de la sede Rodrigo Facio y la Ciudad de la Investigación de la Universidad de Costa Rica. Como espacios de trabajo, se dispuso de salas previamente acondicionadas para las sesiones de trabajo individual, las cuales fueron previstas por las unidades de trabajo involucradas.

Resultados de la medición del liderazgo transformacional

La cuarta etapa que teóricamente desarrolla Dessler (2011) es la evaluación del programa de capacitación. En el caso de la presente investigación, se realizó mediante la ejecución de la

segunda medición con el instrumento MLQ, la cual permitió tanto ampliar el análisis descriptivo de la información, como dar el paso al análisis inferencial de los datos.

Tabla 4. Comparación promedios *Pretest-Postest*

Promedios	<i>Pretest</i>	<i>Posttest</i>	Diferencia
Promedio EI	2,96	3,25	0,28
Promedio IIA	3,27	3,35	0,08
Promedio IIC	3,03	3,49	0,46
Promedio MI	3,07	3,33	0,26
Promedio LT	3,08	3,35	0,27

El principal resultado que se obtiene a nivel de estadística descriptiva es el aumento del promedio general del LT, de un 3,08 a 3,35, generando una diferencia de 0,27. Es interesante notar que la IIC fue el promedio que más aumentó entre una medida y otra, aunque todos presentaron un cambio positivo. Adicionalmente, aunque se presenta un aumento en la tendencia de los promedios, lo anterior solo puede tomar sentido en el momento en que es contrastado con la información obtenida a partir del análisis inferencial. Antes de proseguir con este análisis, se debe de tomar en cuenta que el rango de significancia se extendió hasta el 0,20, debido al tamaño de muestra.

Tabla 5. Análisis comparativos *Pretest-Postest*

Ítem	Promedio de Respuesta Primera Medición	Promedio de Respuesta Segunda Medición	p
1	2,11	2	0,842
2	2,89	3,22	0,471
3	3,11	3,56	0,312
4	3,44	3,78	0,347
5	2,78	3,33	0,325
6	2,78	3,22	0,512
7	3	3,67	0,512
8	3,44	3,67	0,282

9	3,33	3,44	0,782
10	3,33	3,89	0,347
11	3,67	3,33	1
12	3,33	3,44	0,104
13	3	3,44	0,179
14	2,89	3,11	0,247
15	2,56	3,33	0,397
16	3	3,22	0,782
17	3,11	3,33	0,622
18	3,11	3,11	0,729
19	3,22	3,44	0,397
20	3,11	3,56	0,035
21	3,11	3,89	0,169
22	3,67	3,44	0,447
23	2,89	3,33	0,104
24	3	3,33	0,5
25	3	3,33	0,347
26	3,33	3,33	1
27	3,22	3,22	1
28	2,78	3,11	0,397
29	3	3,33	0,5
30	2,89	3,11	0,594
31	3,11	3,11	1

Se ubicó significancia en los ítems 12, 13, 20, 21 y 23 del instrumento utilizado en la investigación. El ítem 12 exploraba la respuesta concerniente a la afirmación: "Construyo una visión motivante del futuro". La p. de significancia registró una medición de 0,104, lo cual simbolizó un cambios de los promedios de respuesta entre 3,33 a 3,44. Esta variación se traduce

en un paso de la respuesta "a veces" a una respuesta promedio de "a menudo", siendo que su efecto impacta sobre la dimensión MI (Motivación Intrínseca).

El ítem número 13 evaluaba lo siguiente: "Ayudo a los demás a mirar los problemas desde distintos puntos de vista". El mismo corresponde a la dimensión de EI (Estimulación Intelectual), el cual mostró una p. de significancia de 0.17, variando porcentualmente de 2,88 en la primera medición a un 3,34 en la segunda medición. Lo anterior significa que, dentro de la escala utilizada, se pasó de una respuesta promedio de "rara vez" a "a veces".

El ítem 20 registraba la respuesta relacionada con la afirmación: "Evalúo las consecuencias de las decisiones adoptadas". La p. de significancia fue la más importante de los resultados de la investigación, por la magnitud del dato que se alcanzó. Esta registró una medición de 0,03, lo cual significó una variación de los promedios de respuesta entre 3,11 a 3,55. Esta variación se traduce en un paso de la respuesta "a veces" a una respuesta promedio de "a menudo". La misma responde a la dimensión de EI.

En lo referente al ítem 21, se consiguió un impacto sobre el siguiente reactivo: "Intento mostrar coherencia entre lo que dije y lo que hago". Las mediciones del promedio de las respuestas entre la primera y la segunda aplicación del instrumento variaron entre un 3,66 a un 3,88, mostrándose una p. de significancia de 0,16. Lo anterior se puede traducir en el paso de respuestas centradas en un "a veces" a una tendencia a la respuesta "a menudo". Este tercer ítem corresponde a la dimensión IIC, la cual es la segunda dimensión sobre la cual el proceso de capacitación generó un efecto.

Finalizando con la descripción de los datos, encontramos una respuesta significativa en las respuestas relacionadas con el ítem 23, el cual se refiere a: "Ayudo a los demás a centrarse en metas que son alcanzables". Con una p. de significancia de 0,10, este resultado vino a impactar la dimensión MI nuevamente. Los resultados de esta variable pasaron de un promedio

de respuesta de 2,88 al 3,33; esto significa que la tendencia se movió a una respuesta típica de "rara vez" a una respuesta promedio de "a veces".

Análisis de resultados

La primera situación que se valora como una de las fortalezas del proceso investigativo es el hecho de que la capacitación logró generar influencia significativa sobre tres de las cuatro variables contempladas dentro de la definición del constructo liderazgo. Se puede señalar que se logró influir en todas las áreas, con excepción de la influencia idealizada atribuida, la cual fue una variable que, si bien creció en su promedio general, no consiguió puntuar de manera significativa en ninguno de sus ítems contemplados.

Al explorar las posibles razones para que se presente este comportamiento en los resultados de la experimentación, una primera aproximación explicativa es que la carga de los contenidos desarrollados es desigual, dado que la misma se centró únicamente en tres de las cuatro áreas planteadas en el marco referencial de la investigación. Lo anterior es rebatido, debido a que esta situación se compensó previamente brindando a cada una de las áreas de trabajo una extensión de sesiones similar por cada uno de los participantes.

Una segunda razón podría plantearse desde una diferencia en la complejidad de cada uno de los objetivos de aprendizaje, debido a que existen variables del liderazgo transformacional más sencillas de entrenar que otras. Lo anterior puede sugerir la necesidad de reforzar este punto en las futuras aplicaciones de este modelo de entrenamiento, y generar la importante consideración de que a futuro las variables y los contenidos desarrollados alrededor de ella deban ser vigilados con una mayor cercanía para comprender su comportamiento desigual.

Una tercera razón es la existencia de una lógica de secuencia en el desarrollo del LT de los participantes, al pensar que el mismo se comporta dentro de etapas progresivas donde ciertas condiciones preceden unas a otras, produciendo la aparición de etapas más complejas. De ser así, se puede argumentar que una mayor extensión o intensidad de entrenamiento tendería a producir un desarrollo más profundo de la destreza. En este sentido, Palmer et al. (2000) plantea que algunas de las diferencias entre el LT de los líderes podrían estar explicadas por la presencia de habilidades de IE más complejas, lo cual implica que la adquisición de niveles más avanzadas de EI fomentan un avance progresivo de los participantes en sus habilidades de LT. Esta consideración podría ser explorada en un modelo investigativo posterior.

Continuando con las fortalezas de la investigación, se descubre que la correlación de variables, planteada previa a la ejecución del proyecto entre las temáticas de IE y el LT, fue muy cercana a los resultados finales. El único punto imprevisto fue la poca influencia en la variable IIA; lo anterior contrasta con el hecho de que esta fue la variable directa mejor puntuada por las jefaturas en la primera medición.

Se considera también como una fortaleza del programa de capacitación el hecho de que posee la extensión necesaria para producir un efecto en los participantes. Esto se plantea con base en dos argumentos: primero, los resultados cuantitativos demostraron un cambio en las habilidades de liderazgo transformacional de los participantes; y segundo, desde la óptica del facilitador, y en un plano de análisis más cualitativo, surge la reflexión de que la interacción de los participantes cambió drásticamente durante las etapas del programa de capacitación, pasando de un estilo más enfocado a la tarea (restringirse únicamente al trabajo preestablecido y por escrito), a un estilo de interacción más centrado en la experiencia, en lo vivencial (un intercambio más oral).

Otro aspecto relevante de la investigación fue el uso de instrumentos digitales para la recolección de datos. Los principales beneficios que se registraron fueron la optimización del uso del tiempo durante las sesiones, lo que evitó tener que utilizar el espacio de estas para la aplicación del cuestionario. Asimismo, se dio el ahorro de recursos por parte de los facilitadores, evitando la necesidad de tener que imprimir documentos en físico. Finalmente, se puede argumentar que fue exitoso debido a que un 100% de las entrevistas enviadas vía digital fueron completadas por los participantes.

Basándose en los resultados del análisis cuantitativo y el impacto significativo que se obtuvo sobre cuatro ítems de la escala implementada, se procede a revisar las principales aportaciones de los participantes en relación con cada tema impactado. Esta interpretación de los datos, de corte cualitativo, se justifica con el fin de fundamentar la interpretación del fenómeno y mejorar la comprensión de la evolución de los participantes.

Lo anterior responde a lo que Mendoza y Ortiz (2008) plantean al decir que los procesos de entrenamiento deben trascender el adiestramiento y transformarse en procesos de desarrollo humano con énfasis en la formación integral. Recuperar el aporte de los participantes dentro del proceso de *coaching* se vuelve una estrategia innovadora, tanto para comprender el proceso de enseñanza-aprendizaje, como para enriquecer los instrumentos formativos y la devolución (realimentación) derivadas de la experiencia de entrenamiento.

Adicionalmente, el adiestramiento por medio de *coaching* genera conciencia y responsabilidad. Conciencia respecto al desempeño, calidad del aprendizaje y propia motivación, así como responsabilidad respecto a la singularidad, autoestima, automotivación, potencial y confianza en sí mismo. Lo anterior se relaciona con el hecho de que el LT se demuestra en los atributos y comportamientos del líder, por lo que es valioso recuperar las respuestas de los participantes, con el fin de poder narrar su evolución dentro del proceso. Para

este análisis, se procederá a mantener el anonimato de los participantes asignándoles aleatoriamente letras del abecedario para su identificación.

La información con la cual se confeccionó el siguiente apartado nace de una selección de las participaciones realizadas en el transcurso de todo el *coaching*, así como de las bitácoras personales del facilitador. Se inicia recogiendo las impresiones del ítem 13, respecto a la afirmación: “Ayudo a los demás a mirar los problemas desde distintos puntos de vista”.

El tema de la escucha de los demás es el primero que se hace presente. La participante "A" señala que un líder debe ser capaz de escuchar a sus colaboradores, si quiere conseguir ser un líder eficaz. Para "A", un líder “apoya en las decisiones y busca la mejora cuando ayuda a tomarlas”. Sin embargo, "A" considera que debe existir un límite en la forma en que un líder se deja influir, ya que los colaboradores perciben cuando el líder es manipulado.

Otra observación, esta vez de la participante "B", plantea que cuando se busca interactuar con los colaboradores de manera enriquecedora, se requiere del “optimismo para creer que toda persona siempre tiene un lado amable y posee cosas buenas que entregar de sí misma”. Lo anterior refuerza la idea de que las acciones de “dar importancia a lo que hacen los colaboradores” es una estrategia que tienen los líderes para ayudar a los demás a resolver sus problemas.

En este punto, es importante recordar que los miembros de un grupo recurren al líder en busca de la convicción y claridad emocional necesaria para hacer frente a una amenaza, superar un reto o llevar a cabo una determinada tarea (Goleman et al., 2002). Cuando los líderes encauzan las emociones en una dirección positiva, movilizan lo mejor de las personas provocando un efecto denominado resonancia. Cuando lo hacen en una dirección negativa, genera disonancia. En función del efecto que provocan, se habla de liderazgo disonante y liderazgo resonante (Goleman et al., 2002).

Por otro lado, la participante "B" acota que un líder debe dar “la oportunidad de crear y desarrollar las ideas, tratar de apoyar las nuevas iniciativas y dar las herramientas para alcanzar los objetivos”, siendo estas actitudes las que fundan su capacidad de influir en la generación de nuevos puntos de vista. Igualmente, señala que los colaboradores valoran mucho cuando el líder demuestra un interés genuino; un ejemplo de esto es “dar el espacio suficiente para conversar si se lo pedimos o para discutir un problema de índole laboral o familiar”.

Este tema aparece posteriormente con la actividad *Fuerza Interior*, cuando la participante "A" sugiere que un líder debe “mostrar interés a sus colaboradores”, logrando demostrar respeto y sabiendo valorar la divergencia. La participante "C" confirma una opinión semejante a la anterior, pero orientada al factor de que el líder debe “saber cómo pedir opiniones”.

De la experiencia con la actividad *Emociones: Saber expresarlas y controlarlas*, surge el tema del humor como una herramienta que permite acercarse a los colaboradores. La participante "C" indica que este comportamiento genera confianza en las personas con el líder, y ayuda a limar asperezas previas a la solución a los conflictos.

Por otra parte, la participante "D" asegura que lo importante es abrir espacios de comunicación, un acto que debe de ser acompañado con actitudes “como ser tolerante, paciente y comprensivo”. Esta posición se refleja en la aportación de la participante "E", cuando narra una situación que le produjo enojo: “Vino un compañero de trabajo a realizarme una solicitud e indicarme que la Administración debería efectuarla; sin embargo es un proceso que no me compete a mí, sino a las autoridades. Aunque traté de explicarle, el señor se levantó y se fue diciéndome que como siempre no contaba con mi apoyo”.

La participante "E" señala que el acercamiento debe ser cuidadoso, principalmente con aquellos que poseen una opinión divergente, mientras que la participante "A" afirma que se le

debe dar un “criterio a los individuos que más se niegan al cambio que se está proponiendo”. De esta forma, el ejercicio de escucha debe generar discusión y atender las observaciones que se realizan, para luego descartar “lo bueno de lo malo”.

Un aspecto que desarrolló un interés especial en los participantes se encuentra relacionado con el manejo de los conflictos interpersonales. La participante “F” plantea que es en los problemas de relaciones donde resulta más difícil cambiar el punto de vista de un colaborador. De igual forma, es posible visualizar este contenido cuando la participante “E” indica que se deben buscar momentos y espacios fuera de las labores cotidianas para conversar con las personas en relación a cómo se sienten, en especial cuando atraviesan una situación difícil.

Es durante la actividad llamada *Sobrecargado de trabajo*, donde la participante “F” retoma nuevamente el tema de conflictos relacionales; plantea lo que ocurre cuando un líder abre espacios a la escucha de los problemas interpersonales de sus colaboradores. Añade también que cuando esto ocurre, es importante que se realice con cuidado e interés para que de esta forma sus colaboradores puedan ser encauzados a nuevas alternativas de solución.

Un abordaje importante es el que se obtuvo de parte de los participantes con respecto al manejo de la relación líder-grupo. En el caso de la participante “A”, esta afirma que se debe realizar un acercamiento para conocer al grupo, porque de lo contrario, esto puede desmotivar e inhibir la posibilidad de encontrar abordajes novedosos para los retos grupales. Como respuesta a lo anterior, agrega que a su criterio es esencial “que se tome en cuenta las observaciones de los colaboradores”.

Algunos de los aportes correspondientes a cómo podría realizarse dicho acercamiento, lo efectúa la participante “F”, al expresar que es preciso conocer qué tipo de aporte puede dar cada uno de sus colaboradores, para así poder vincularlos a su visión como líder. Delimita esta

afirmación, sugiriendo que para eso se requiere “ser autocrítico y aceptar con objetividad las críticas que otros le hagan”. Por otra parte, en el caso de la participante “G”, sugiere que es esencial “definir metas claras e involucrar a todos los miembros del equipo, predicar con el ejemplo y escuchar”. Lo anterior se relaciona con los tres elementos de la gestión de relaciones, una competencia de la IE: inspiración, influencia y desarrollo personal de los demás.

Para el participante "H", se requiere de “socializar” con los colaboradores para conocer el motivo que “los mueve”, lo que se complementa muy bien con lo planteado con la participante "E", quien señala que si bien puede haber distintas categorías de colaboradores, se puede generar más riqueza de pensamiento grupal si estos son “escuchados”.

La participante "B" alega que los colaboradores valoran mucho cuando el líder demuestra un interés genuino. Esta aportación también es reforzada por la participante "I", quien expresa que el líder debe “mejorar la relación y comunicación con los colaboradores para que ellos sientan confianza y exista un acercamiento”. Según "I", al existir más acercamiento con el grupo, el líder puede lograr diferenciar de manera individual a sus colaboradores, y con esta aproximación dar pasos para poder recuperar los distintos puntos de vista presentes en el grupo.

También se hallaron respuestas vinculadas a la gestión del cambio organizacional, donde en la actividad *Visión Grandiosa*, la participante “G” utilizó el ejemplo del Papa Juan Pablo II como referencia a la capacidad de apertura de un líder, la cual fue demostrada en la participación del Sumo Pontífice en la consecución de cambios en la Iglesia.

Por otro lado, el participante “H” afirma que si el líder desea generar nuevos puntos de vista, debe ser capaz de “enfrentarse a obstáculos, nadar contra la corriente, ser revolucionario”. Esto recuerda como el LT trasciende el carisma, ya que el líder transformacional intenta inspirar en sus seguidores la habilidad para cuestionar no solo los puntos de vista establecidos, sino incluso los sostenidos por el líder mismo (Robbins y Coulter, 2005).

La participante “B” señala que en algunos momentos se le ha dificultado la capacidad de expresarse emocionalmente, en especial cuando debe ser congruente frente a sus colaboradores. Esto lo ejemplifica diciendo que en una ocasión tuvo “la experiencia de no poder felicitar a una colaboradora de confianza por más que lo intento”. Mientras que, para la participante “E”, un reto es hacer que los viejos colaboradores se "empapen" con las nuevas ideas, y manifiesta su temor a obtener respuestas hostiles ante las propuestas de cambio.

Finalmente, resumiendo la función que posee la comunicación, en el caso de la participante “H”, el brindar espacios en los cuales exista el diálogo facilita que el colaborador sea “más participe en la toma de las decisiones”. No obstante, para la participante “J” es importante “abrir más espacios para expresarse y presentar críticas positivas”, pues esto funciona como una estrategia para facilitar una “democratización de la información y la apertura a nuevas ideas. Por último, la participante “E” alega que para una mayor interacción positiva se requiere de mucha atención a los detalles con respecto a lo que dice, ya que hasta “un simple *email*” puede desencadenar diversas reacciones en los colaboradores, y el líder debe ser capaz de predecirlo.

El **ítem 20** plantea: *"Evalúo las consecuencias de las decisiones adoptadas"*. Como se mencionó anteriormente, su significancia fue uno de los resultados más importantes de la investigación, por la magnitud que registró. Las reacciones de los participantes en referencia a la toma de decisiones difíciles fueron diversas. Un ejemplo es cuando la participante “C” apunta que un líder debe tener la capacidad para reconocer los momentos en los que ha tenido que tomar decisiones difíciles, “como los despidos”, pues debe afrontar las consecuencias tanto como persona y como líder. La participante “B” señala que, en ocasiones, el líder debe “quitarse los miedos a las opiniones de los demás y estar dispuesto a asumir las responsabilidades de sus decisiones con aptitud positiva”. Posteriormente, la misma participante apunta que, si bien

algunas veces las decisiones pueden ser percibidas como “inequitativas”, se debe intentar dar un trato a todos por igual cuando se toma una decisión; esto debe estar acompañado de una postura de líder caracterizada por ser “congruente y perseverante”.

Otro tema desarrollado es el empoderamiento. El mismo es visualizado como una estrategia que permite a sus colaboradores aprender sobre las consecuencias de la toma de decisiones. Para la participante “E”, en sus experiencias previas, un hecho importante es cuando “un jefe valora su criterio y lo hace respetar”. Según “E”, estas situaciones aumentan la responsabilidad por sus decisiones, así como también aumentan su pasión por los retos. Para la participante “C”, el empoderamiento de un colaborador le hace sentirse en una situación de crecimiento y confianza en la que es responsable de su trabajo y sus decisiones. Asimismo, la participante “G” considera que el empoderamiento es importante para que los colaboradores “se sientan bien”, además de que genera en el grupo la sensación de “trabajo compartido” y llevar la “camiseta puesta”.

Igualmente, sobre el tema del empoderamiento, la participante “F” plantea que un líder debe ser capaz de hacer saber a los demás “el propósito de lo que hacen”. Según ella, los esfuerzos del líder por empoderar a los colaboradores facilitan la labor de orientarlos y darles seguimiento, pues con una mejor retroalimentación los vuelve conscientes del valor que representa lo que cada uno hace. Es así que parte del éxito de un líder dentro de la organización es que exista “un interés genuino en los demás”, y que se acompañe de la lealtad que genera el hecho de saber cuál es el valor "que mi aporte está realizando a la organización". Esta idea es retomada por la participante “E”, para quien si existe “apertura”, “accesibilidad” y “disponibilidad” de parte del líder, es posible “mejorar la relación y comunicación con los colaboradores, logrando que ellos sientan compromiso. Esto se representa cuando un

colaborador es capaz de involucrarse, estar más pendiente de lo hace, demostrar iniciativa y asumir la responsabilidad de sus actos.

Un tema de importancia que se descubrió durante el proceso de investigación fueron los obstáculos en la toma de decisiones. Uno de los participantes manifestó que cuando un líder no apoya a sus colaboradores en las decisiones que se toman, los individuos pueden llegar al grado de no querer continuar en su trabajo. Este tema se puede ejemplificar con el caso de una de las participantes, cuando manifiesta la idea de que un líder sin seguridad en sí mismo, por lo general, “no toma decisiones ni riesgos, pero si algo llegara a fallar, culpa a sus colaboradores”. Esto genera una reacción negativa en los colaboradores, provocando que “se hagan para atrás y no tomen decisiones”.

En respuesta a lo anterior, se presenta el tema de las responsabilidades del líder en la toma de decisiones. La participante “B” plantea que cuando un líder toma decisiones, “asume los riesgos positivos o negativos para el grupo”, por lo que debe tomar en cuenta el bienestar general y no solo el propio. Para “H”, en un jefe justo existe “un sentido de responsabilidad respecto al bienestar del grupo”.

Finalmente, el tema de la autocrítica se establece como una estrategia para comprender las consecuencias de las decisiones. Se genera la idea de que, en ocasiones, “es importante reírse de las situaciones que ya pasaron, y percatarse de que en realidad no siempre hay que ser tan rigurosos con nosotros mismos”, tal y como lo indicó la participante “A”. Revivir el pasado permite no volver a repetir los mismos errores; dicho tema se presentó en varios de los participantes, quienes aseguran que “de los errores se puede aprender mucho, sobre todo a no cometerlos de nuevo y a enderezar el camino”. La participante “C” expresa que “de los errores pasados he aprendido a ser más paciente, más humana, a la hora de tomar decisiones o de actuar con los colaboradores”.

En relación con el **ítem 21**, este plantea: *"Intento mostrar coherencia entre lo que digo y lo que hago"*. Se inicia con el tema de modelar con el ejemplo; la participante "J" concreta muy bien la idea del modelaje conductual diciendo que el rol del líder es estar "presente, dar la cara y buscar soluciones". Para la participante "F", es posible que el tema de modelar con el ejemplo sea un esfuerzo grupal, cuando se logra liderar a una "unidad ejemplar". La participante "B" considera que esta meta puede alcanzarse cuando el grupo muestra "perseverancia en sus acciones y no dejan las cosas al azar"; es así como el líder logra generar cambios que incluso terminan resultando sistémicos.

Se prosigue con la idea del trato horizontal entre el líder y sus seguidores. Estese percibe en los participantes como una estrategia para favorecer la imagen de coherencia de esta figura frente al grupo. En este sentido, es valioso retomar la participación de "E", quien se distingue al utilizar un lema personal que indica: "Si a mí me explicaron un día, ¿por qué no trasladar ese mismo conocimiento a los demás?"; esta idea refleja su búsqueda por expandir el conocimiento técnico hacia los demás de una forma directa entre la jefatura y el colaborador.

Para la participante "D", una idea esencial es la de transmitir una emoción positiva al empezar cada mañana. Ella indica: "Me gusta cuando se inicia el día laboral con una sonrisa genuina para todos los que me rodean". Considera que lo anterior repercute en el rendimiento: "Cuando las personas a mi alrededor sienten una calidez sincera, hace que las labores se realicen de manera eficiente y todos a gusto". Cercana a esta posición, la participante "A" expresa que, para ella, las emociones positivas, al compartirse entre los colaboradores, generan un bienestar que repercute en su actuar; incluso indica que la risa sirve para romper "el hielo de las reuniones".

En este punto, se puede retomar a Corona (2012), pues se vuelve evidente que las emociones y los estados de ánimo del grupo dejan de ser un tema trivial y empiezan a tener

importantes efectos sobre la dinámica organizacional, ya que estas influyen en la manera de percibir los hechos y las personas. De ahí que la capacidad del líder para inducir un estado de ánimo positivo y cooperativo resulta fundamental para determinar el éxito del grupo ante la presencia de ambientes caracterizados por el cambio continuo, donde los procesos de construcción del valor requieren esfuerzos efectivos de colaboración colectiva.

Por otra parte, otro punto que fue calificado como esencial por los participantes es la capacidad de los líderes para inspirar con el ejemplo. En cuanto a lo anterior, la participante “A” considera primordial “definir ante sus colaboradores el objetivo del grupo, permitir que todos sepan porqué nos esforzamos día a día”. Esta idea se puede acompañar con la respuesta obtenida por la participante “D”, quien indica que quien conoce a sus colaboradores, posee una ventaja.

Asimismo, la participante “B” complementa esta idea al plantear que un líder debe acercarse a sus colaboradores y “conocer sus intereses”. Considera que de esta forma puede lograr su inclusión en la toma de decisiones y hacerlos capaces de conocer más de cerca sus áreas de mejoras. Esto refleja el pensamiento de Corona (2012), quien sugiere que los líderes con una alta IE son capaces de comprender las expectativas de sus colaboradores y reaccionar de mejor forma ante sus necesidades. Por otra parte, la participante “D” brinda una idea muy interesante, al valorar positivamente el factor que se da cuando los líderes trabajan en el mismo espacio físico de sus colaboradores. Lo ve como una manera natural de propiciar un acercamiento.

Luego, otro tema son las situaciones de incongruencia emocional. Los participantes la caracterizan como los momentos donde el líder no es muy consciente de cómo se expresa ante los demás, o no tiene la capacidad de ver sus reacciones emocionales. Esto se debe a que no desea “aceptar” la emoción que lo embarga. Un comentario muy atinado lo realiza la participante “I”, quien apunta que el uso de ciertos elementos en la oficina puede convertirse en

un elemento simbólico importante en la forma en cómo un jefe expresa su manejo de poder, como lo es el tipo de disposición que posee su espacio de trabajo. Igualmente, la participante “E” conecta con esta misma idea, indicando que cierto tipo de escritorios o mobiliarios se pueden percibir como una barrera que impide una comunicación más fluida.

También, se indica que un líder que no reconoce los esfuerzos de sus colaboradores, o que se mantiene al margen de la situación de los “funcionarios invisibles”, genera desconfianza, según lo señala la participante “E”. Además, esto repercute negativamente si se presenta una situación de favoritismo con los colaboradores de poco rendimiento. El favoritismo crea una barrera frente a los excluidos. Para la participante “A”, ahí es donde aparecen muchos de los reclamos al líder, debido a que algunos colaboradores sienten que no son escuchados. Ella indica que a veces no es posible definir un actuar coherente del líder, debido a que “puede ser muy persuadido por otras persona del departamento”, o “puede mostrar mucha subjetividad en su actuar por diferencias personales”. Considera que este comportamiento del líder repercute en la cultura organizacional, al no existir claridad en su actuar y presentar inconsistencias en su forma de tomar decisiones.

En contraste con lo anterior, para la participante “D”, un punto importante de la transparencia está en “la espontaneidad, no actuar forzado ni fingido”. Para ella, el líder debe ser “seguro, ecuánime y mantener la compostura”. En este sentido, mucho de una actitud coherente está relacionado con “ver el lado positivo de las cosas y las personas”. También, durante una sesión se planteó, desde la participante “F”, que es necesario siempre hacer un “reconocimiento público” del aporte que brinda un subalterno. Esto implica que desde la cotidianidad se van a construir las relaciones con los colaboradores.

Un punto importante para retomar fueron las reflexiones en torno a la coherencia en los momentos difíciles. La participante “C” logra reconocer que, cuando se enfrenta a situaciones

de tristeza o frustración, prefiere aislarse para darse un espacio y lo cataloga como estar “enconchado”. Para la participante “A”, las reacciones de un líder durante los momentos difíciles son visibles para los colaboradores; ella pone como ejemplo “el cambio en el tono de voz o una mirada de desaprobación”. Se consideran estas reflexiones como puntos importantes del trabajo con los participantes, pues eran unos de los elementos más vinculados con su experiencia cotidiana sobre los cuales se les pudo llegar a interpelar.

Volviendo al tema de la coherencia en los momentos difíciles, para la participante “F” pueden existir en la vida de un líder dificultades de índole personal que generen “resistencia al cambio”. Recalca con especial énfasis las situaciones de estrés. Cuando se presentan este tipo de situaciones, la participante considera importante respaldarse en la amabilidad y la apertura. Su idea es generar en el grupo las capacidades de aceptación y colaboración necesarias para entregar “la milla extra”.

Finalmente, se debe retomar conjuntamente dos ítems relacionados con la variable MI. Se trata del **ítem 12**, el que se transcribe en la frase: “*Construyo una visión motivante del futuro*” y el **ítem 23**, el cual plantea: “*Ayudo a los demás a centrarse en metas que son alcanzables*”. Se inicia hablando de aquello que los participantes expresan como las dificultades que un líder tiene para el establecimiento de metas. La participante “G” plantea que un líder ineficaz por lo general tiene “incertidumbre en sus decisiones” y demuestra poca claridad en el establecimiento de objetivos. Lo anterior incide directamente sobre el grupo y limita su capacidad para orientarse en ambientes complejos.

Para “E”, esta situación de poca claridad no es siempre responsabilidad del líder, pues se debe reconocer que su posición es establecida por los límites organizacionales, y simplemente en ocasiones no depende de él cómo se deciden las cosas. Incluso, para esta participante un líder

puede muchas veces llegar a sentirse como en una “batalla en solitario”, cuando defiende una posición muy retadora frente al grupo.

Para “H”, un líder no facilita el alcance de metas cuando no brinda las condiciones para realizar un trabajo ni es capaz de establecer compromisos. Mientras que, para la participante “F”, uno de los mayores retos de un líder en el establecimiento de metas es su obligación de hacerlo bien frente a las expectativas más elevadas de la jerarquía organizacional. Esto lo hace verse obligado a ser una persona capaz de elevarse sobre los conflictos del grupo, y a decir “no te estanques en los problemas”, aunque se sienta agobiado.

Por otro lado, están los comportamientos que los participantes consideran que facilitan al grupo para dar “la milla extra”. La participante “C” indica que aunque a veces hay situaciones en las que parece que no se puede sacar la tarea, con un buen líder siempre es posible sobrellevar toda esa carga de manera positiva. De forma inversa, un grupo puede dar soporte al líder en un momento difícil. La participante “D” recuerda que en un momento difícil, en su grupo, estuvo muy presionada por los resultados, pero sus compañeros se sintieron identificados con su sentir y redoblaron sus esfuerzos para hacer la meta posible.

La participante "H" señala que, para ella, un líder debe exigir a su equipo para “llevar sus capacidades a lugares que no conocían”, además de que esto posibilita a sus seguidores a encontrar la manera “de cómo hacer bien las cosas” basándose en el desarrollo de una sana disciplina. La participante “F” moviliza su aporte al plantear que si un líder es bueno, logra causar en su colaborador el sentimiento de que "debe de mostrar sus condiciones para ser tomado en cuenta".

Por último, aparece nuevamente el tema del manejo de la motivación grupal y su influencia respecto al hecho de facilitar en los colaboradores el plantearse metas alcanzables. Uno de los puntos sobre el cual los participantes llegan a reflexionar es la fortaleza que el líder

puede inyectar en el grupo al momento de afrontar sus tareas. La misma se basa en su capacidad para generar autoconfianza, la cual va a permitir dar autonomía a sus colaboradores. La participante “E” indica que, en un ambiente de presión, es responsabilidad del líder generar un espacio de trabajo en el que “sus colaboradores se identifiquen con los objetivos de la organización a pesar de las dificultades ambientales”. Para “F”, un líder debe ser capaz de “poner el ritmo de trabajo”; esta idea es secundada por la participante “E”, para quien un líder “sin importar las dificultades, siempre mantiene la visión del grupo”, o como diría la participante “G”, la meta conjunta. Esta meta conjunta es un grupo de resultados a corto plazo que juntos y distribuidos correctamente forman un gran proyecto colectivo del que “todos” pueden participar. Lo anterior refleja la competencia de la conciencia organizativa, según la cual los líderes deben desarrollar la capacidad de entender las diferentes redes organizativas, como también las reglas implícitas y valores que poseen sus miembros (Goleman et al., 2002).

CONCLUSIONES

A continuación, se presentan las principales conclusiones derivadas del presente trabajo:

- Como primer aspecto, la inteligencia emocional generó un cambio en el nivel de liderazgo transformacional de las personas participantes. En la primera medición, el mismo se caracterizó por ser tendiente a la media en todas las variables, siendo la inteligencia idealizada atribuida (IIA) la categoría que se destacó frente a las demás, mientras que el promedio de la variable estimulación intelectual (EI) fue el más bajo registrado. Los resultados de la segunda medición demostraron un aumento general de los promedios, manteniéndose la variable IIA como el punto más fuerte de los participantes, y la variable EI como la calificada con menor puntuación.
- Un segundo aspecto es que los participantes pasaron de una actitud tendiente a aplicar el liderazgo transformacional ocasionalmente, a aplicarlo constantemente. Lo anterior se establece con base en la escala de calificación del instrumento: *Multifactor Leadership Questionnaire*, donde el promedio de la puntuación del liderazgo transformacional de los participantes se modificó de un rango de respuestas tendiente a las categorías de “a veces” y “a menudo”, a otro nivel más positivo, esta vez ubicado entre las opciones de “a menudo” y “frecuentemente, sino siempre”.

- El uso del cuestionario *Multifactor Leadership Questionnaire* (MLQ) y su aplicación en línea resultó una herramienta consistente y válida para la evaluación del liderazgo transformacional en mandos medios de la Universidad de Costa Rica.
- El programa de entrenamiento en habilidades de inteligencia emocional (IE) diseñado conforme a la teoría de Goleman, Boyatzis y McKee (2002) y los principios del *coaching* demostraron su efectividad como una estrategia de capacitación de líderes. En particular, se logró reconocer lo maleable del enfoque del entrenamiento y su capacidad para generar efectos significativos en los participantes de forma individualizada. La propuesta de ese entrenamiento, un resumen de las sesiones, se incluye en el anexo No 7.
- El tipo de liderazgo existente en un mando medio sufre un cambio hacia el liderazgo transformacional a partir de la intervención en la inteligencia emocional. El mismo no es un cambio de tipo inequívoco, pero refleja la influencia significativa que la capacitación logró realizar en tres de las cuatro variables directivas establecidas en la definición del concepto liderazgo transformacional, específicamente: estimulación intelectual, influencia idealizada conductual y motivación inspiracional.
- El programa de entrenamiento permitió aproximar a los participantes hacia las destrezas establecidas para la categoría estimulación intelectual, mediante la instrucción de los siguientes temas: interés genuino por los colaboradores, tolerancia ante las opiniones divergentes, manejo del conflicto, gestión del cambio organizacional, capacidad de expresar emociones, toma de decisión y empoderamiento del personal colaborador.

- Dicho programa posibilitó en los participantes una orientación hacia las habilidades requeridas para la variable influencia idealizada conductual, mediante el entrenamiento en los siguientes contenidos: liderar con el ejemplo, reconocimiento de las situaciones de incongruencia emocional, trato horizontal hacia los colaboradores y equilibrio emocional en los momentos difíciles.
- El ejercicio de entrenamiento promovió en los participantes prácticas dirigidas a fortalecer el área de la motivación inspiracional, mediante la guía en los siguientes contenidos: establecimiento de metas, manejo de la motivación grupal y capacidad de influencia.
- Para la disciplina de la psicología laboral, el establecimiento de metodologías de entrenamiento que incluyan enfoques de análisis mixto y el uso de herramientas como el coaching, significa un avance en la diferenciación del aporte de los profesionales en psicología en este campo y la incorporación de los múltiples conceptos de psicología social y grupal a los procesos de entrenamiento.

RECOMENDACIONES

A los futuros investigadores:

- Dado que la literatura señala diferencias de liderazgo entre hombres y mujeres, y siendo esta una variable no considerada dentro del estudio, se sugiere la indagación de la diferenciación de género en la percepción sobre la IE o temas relacionados con el manejo de las relaciones interpersonales.
- Para futuras investigaciones, se plantea la posibilidad de investigar la influencia de las variables de edad, género o nivel educativo sobre las variables del liderazgo transformacional.
- Con base al hecho de que se mostraron tendencias crecientes en todos promedios de la escala, pero a la vez se determinaron diferencias significativas solo para algunas variables, se recomienda poner a prueba la hipótesis que sugiere que, a mayor extensión o intensidad de entrenamiento, se produce un mayor LT. En este sentido, Palmer et al. (2000) plantean que algunas de las diferencias entre el LT de los líderes podrían estar explicadas por la presencia de habilidades de IE más complejas, lo cual implica que la adquisición de niveles más avanzadas de EI fomentan un avance progresivo de los participantes en sus habilidades de LT.
- En el caso de que se pretenda utilizar la guía de capacitación desarrollada durante este proyecto, se considera que la persona que desempeñe el puesto de facilitador debe pasar

por un proceso previo de sensibilización sobre el tema, con el cual logre comprender, de forma previa, la realidad organizacional de las jefaturas con las que va a trabajar, además de poseer un dominio de las principales habilidades del *coaching*.

BIBLIOGRAFÍA

- Avolio, B., y Bass, B. (2004). *Multifactor Leadership Questionnaire*. Third Edition Manual and Sampler Set. Mind Garden, Inc.
- Balluerca, N., y Vergara, A. (2002). *Diseños de Investigación Experimental en Psicología*. Madrid: Pearson Education.
- Cerni, T., Curtis G., y Colmar S. (2010). Executive coaching can enhance transformational leadership. *International Coaching Psychology Review*, 5(1), 81-85.
- Chaves, C. (2006). *Diseño de un sistema de evaluación de liderazgo basado en un modelo de competencias para el grupo gerencial de una compañía transnacional basada en Costa Rica*. (Informe de Práctica Supervisada para optar al grado de Magister en Psicología del Trabajo y las Organizaciones). Universidad de Costa Rica.
- Chiavenato, I. (2002). *Gestión del Talento Humano*. Bogotá: McGraw-Hill Interamericana CA.
- Clarke, N. (2010). Emotional intelligence and its relationship to transformational leadership and key project manager competences. *Project Management Journal*, 41(2), 5-20.
- Corona, M. A. (2010). The relationship between emotional intelligence and transformational leadership: a hispanicamerican examination. *The Business Journal of Hispanic Research*, 4(1), 22-34.
- Daft, R. L. (2006). *La experiencia del liderazgo*. Cengage Learning Latin America.
- Dessler, G. (2011). *Capacitación y Desarrollo de Recursos Humanos*. México: Pearson Education.

- Fernández M., y Castro A. (2006). Teorías implícitas del liderazgo: Estructura factorial y generalizabilidad de una escala de atributos del líder en diferentes grupos. *Boletín de psicología* (86), 85-110.
- Goleman, D., Boyatzis, R., y McKee, A. (2002). *El líder resonante crea más*. Barcelona: De Bolsillo.
- Groves, S., McEnrue, M., y Shen, W. (2008). Developing and measuring the emotional intelligence of leaders. *Journal of Management Development*, 27(2), 225-250.
- Guajardo, J., Vega, C., y Zavala G. (2004). Adaptación del Cuestionario Multifactorial de Liderazgo (MLQ Forma 5x Corta) de B. Bass y B. Avolio al contexto organizacional chileno.
- Hussain Z., Ireland S., y Law H. (2007). *The Psychology of Coaching Mentoring and Learning*. England: John Wiley y Sons, Ltd.
- Lynn, A. B. (2001). *50 actividades para desarrollar la inteligencia emocional*. Editorial Centro de Estudios Ramón Areces.
- Méndez, O. (1997). *Estudio de Clima Organización y Liderazgo en un Centro Hospitalario Privado*. (Tesis de Licenciatura en Psicología). Universidad de Costa Rica.
- Mendoza, M., y Ortiz, C. (2008). El Liderazgo Transformacional, Dimensiones e Impacto en la Cultura Organizacional y Eficacia de las Empresas. *Revista Facultad de Ciencias Económicas*, 14(1), 118-133.

- Molero, F., Recio P. y Cuadrado, M. I. (2010). Liderazgo transformacional y liderazgo transaccional: un análisis de la estructura factorial del Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) en una muestra española. *Psicothema*, 22(3), 495-501.
- Muyia, M. H. (2008). *A Leadership Training Program and Its Effects of Participants' Emotional Intelligence Scores*. (Tesis para optar por el título de Doctor en Educación con énfasis en Desarrollo Educativo de la Fuerza Laboral). Universidad de Arkansas.
- Newstrom, J. (2007). *Comportamiento Humano en el trabajo*. México: McGraw-Hill.
- Palací, F. J. (2008). *Psicología de la organización*. Madrid: Pearson Prentice Hall SI.
- Palmer, B., Walls, M., Burgess, Z. y Stough C. (2000). Emotion Intelligence and Effective Leadership. *Leadership y Organization Development Journal*, 5(10), 5-10.
- Quintanilla (1997). *Adaptación de la prueba de los estilos de liderazgo de Cassel y Stancik para dos instituciones estatales: el Servicio Civil y el Instituto Nacional de Seguros*. (Tesis de Licenciatura en Psicología). Universidad de Costa Rica.
- Ritchey, F. (2008). *Estadística para las ciencias sociales*. México D.F.: McGraw-Hill Interamericana Editores.
- Robbins, S., y Coulter, M. (2005). *Administración*. Prentice Hall Hispanoamericana S.A.
- Salazar, M. (2006). El Liderazgo Transformacional ¿modelo para organizaciones educativas que aprenden? *UNI Revista*, 1(3).
- Sampieri, R., Collado, C., y Lucio, P. (2010). *Metodología de la investigación*. México D.F.: McGraw-Hill.

- Smith V. y Molina M. (2011). *La Entrevista Cognitiva: Guía para su aplicación en la Evaluación y Mejoramiento de Instrumentos de Papel y Lápiz*. San José, Costa Rica: Instituto de Investigaciones Psicológicas.
- Senge, P. (1990). *La quinta disciplina: cómo impulsar el aprendizaje en la organización inteligente*. Buenos Aires: Vergara.
- Vargas, M. (2006). *Propuesta de una metodología vivencial para el desarrollo del liderazgo y del trabajo en equipo*. (Tesis de Licenciatura en Psicología). Universidad de Costa Rica.
- Villanueva, J. (2008). *La inteligencia emocional, rasgo, auto eficacia para el liderazgo y su vinculación a procesos efectivos grupales* (Tesis doctoral en el Departamento Psicología Social y Antropología). Universidad de Salamanca.
- Whitmore, J. (2002). *Coaching: El método para mejorar el rendimiento de las personas*. Barcelona: Ediciones Paidós Ibérica, CA.

ANEXO 1



UNIVERSIDAD DE COSTA RICA
VICERRECTORÍA DE INVESTIGACIÓN
COMITÉ ÉTICO CIENTÍFICO

Teléfonos: (506) 2511-4201 Telefax: (506) 2224-9367

Escuela de
 Psicología

FÓRMULA DE CONSENTIMIENTO INFORMADO

(Para ser sujeto de investigación)

La influencia de la inteligencia emocional en el liderazgo transformacional: propuesta de un programa de entrenamiento en habilidades para mandos medios.

Código (o número) de proyecto: _____

Nombre de los Investigadores Principales: Christian Segura Jiménez y Vernny Soto Molina

Nombre del participante: _____

A. PROPÓSITO DEL PROYECTO: Los estudiantes de Psicología de la Universidad de Costa Rica: Christian Segura Jiménez y Vernny Soto Molina, realizan una investigación respecto cómo la adquisición de habilidades en inteligencia emocional contribuye al desarrollo del liderazgo transaccional en jefaturas de mando intermedio. El objetivo general de la investigación es determinar si el tipo de liderazgo de un mando medio sufre un cambio en su liderazgo luego de recibir un entrenamiento en Inteligencia Emocional. La investigación corresponde a un requisito de graduación para optar por el grado de Licenciatura de Psicología. El proceso se extiende por catorce sesiones de trabajo, que se realizan una vez por semana, en un horario que se negocia con los participantes. Se hace constar que los investigadores Christian Segura Jiménez y Vernny Soto Molina no presentan ningún vínculo con la Oficina de Recursos Humanos, por lo que mi participación en la investigación no me afecta en ningún aspecto jurídico o laboral.

B. ¿QUÉ SE HARÁ?: El proceso de capacitación, comprende 2 sesiones de evaluación y 12 sesiones de capacitación individual. Al aceptar participar en el proceso de estudio, se le enviará al participante una invitación formal y un cronograma con la planificación de las 14 sesiones de trabajo, el cual incluirá las fechas, los objetivos y las temáticas.

Las sesiones de evaluación se realizan en dos instantes, el primer momento, una semana antes de iniciar con el proceso de capacitación, y el segundo, una semana después de terminar el entrenamiento. Durante la evaluación el participante completa un cuestionario en papel que determina aspectos de como ejerce su liderazgo. Se garantiza la confidencialidad en su identidad mediante el manejo de seudónimos en sustitución de nombres reales.

Al participar en una sesión de capacitación individual, los temas son abordados mediante ejercicios prácticos, explicaciones, análisis de casos o actividades relacionadas al desarrollo de la inteligencia emocional. Las sesiones tienen una duración de una hora, se reciben semanalmente en su lugar de trabajo. El horario es a convenir según cada participante, con

previa autorización de su jefe inmediato; el tema de capacitación es el desarrollo de la inteligencia emocional.

Al inicio de cada sesión de capacitación se expondrán los objetivos, técnicas y procedimientos y se evacuarán todas las dudas presentes. La información brindada será recolectada y analizada por instrumentos de un paquete informático, los instrumentos de papel serán destruidos una vez concluida la investigación.

A las personas que voluntariamente acepten participar en el proceso se les insta a recordar la importancia de completar el cronograma de trabajo pactado y se les invita a mostrar compromiso, responsabilidad y puntualidad con las sesiones.

C. RIESGOS:

La participación en este estudio puede significar cierto riesgo de molestia para el participante, esto debido a que en la aplicación de los instrumentos o las sesiones de capacitación se pueden hacer referencia diferentes temas de su situación laboral que retomen temáticas o recuerdos vinculados a situaciones laborales causantes de estrés.

D. BENEFICIOS:

Como resultado de su participación en este estudio, el beneficio que obtendrá será entrar en contacto directo con una serie de estrategias metodológicas que luego podrán ser replicadas en actividades de desarrollo de líderes con sus respectivas unidades de trabajo.

E. Antes de dar su autorización para este estudio usted debe haber hablado con Christian Segura Jiménez o Vernny Soto Molina sobre este estudio y ellos deben haber contestado satisfactoriamente todas sus preguntas. Si quisiera más información más adelante, puedo obtenerla llamando a Vernny Soto Molina al teléfono 8491 5676 en el horario de martes a viernes de 1 p.m. a 4 p.m. Además, puede consultar sobre los derechos de los Sujetos Participantes en Proyectos de Investigación a la Dirección de Regulación de Salud del Ministerio de Salud, al teléfono 22-57-20-90, de lunes a viernes de 8 a.m. a 4 p.m. Cualquier consulta adicional puede comunicarse a la Vicerrectoría de Investigación de la Universidad de Costa Rica a los teléfonos 2511-4201 ó 2511-5839, de lunes a viernes de 8 a.m. a 5 p.m.

F. Recibirá una copia de esta fórmula firmada para mi uso personal.

G. Su participación en este estudio es voluntaria. Tiene el derecho de negarse a participar o a discontinuar su participación en cualquier momento, sin que esta decisión afecte la calidad de la atención médica (o de otra índole) que requiere.

H. Su participación en este estudio es confidencial, los resultados podrían aparecer en una publicación científica o ser divulgados en una reunión científica pero de una manera anónima.

I. No perderá ningún derecho legal por firmar este documento.

CONSENTIMIENTO

He leído o se me ha leído, toda la información descrita en esta fórmula, antes de firmarla. Se me ha brindado la oportunidad de hacer preguntas y éstas han sido contestadas en forma adecuada. Por lo tanto, accedo a participar como sujeto de investigación en este estudio

Nombre, cédula y firma del sujeto (niños mayores de 12 años y adultos) fecha

Nombre, cédula y firma del testigo fecha

Nombre, cédula y firma del Investigador que solicita el consentimiento fecha

NUEVA VERSIÓN FCI – APROBADO EN SESION DEL COMITÉÉTICO CIENTÍFICO

(CEC) NO. 149 REALIZADA EL4 DE JUNIO DE 2008.

ANEXO 2

MLQ ADAPTADO (31 ÍTEMS)

CUESTIONARIO MULTIFACTORIAL DE LIDERAZGO**Forma Líder (5X) Corta**

Nombre: _____ Fecha: _____

Unidad: _____ Cargo: _____

Este cuestionario intenta describir su estilo de liderazgo, tal como Ud. lo percibe. Por favor, responda todos los ítems de este formulario.

En las siguientes páginas se presentan 31 afirmaciones descriptivas. Juzgue cuán frecuentemente cada afirmación se ajusta a Ud. La palabra “demás” puede significar sus pares, clientes, informantes directos, o supervisores, o todos ellos.

Use la siguiente escala de clasificación, para sus respuestas, marcando la categoría correspondiente con una equis o un círculo.

Nunca	Rara Vez	A Veces	A Menudo	Frecuentemente, sino Siempre
0	1	2	3	4

1. Acostumbro a evaluar críticamente creencias y supuestos para ver si son apropiados.	0	1	2	3	4
2. Expreso mis valores y creencias más importantes.	0	1	2	3	4
3. Cuando resuelvo problemas, trato de verlos de distintas formas.	0	1	2	3	4
4. Trato de mostrar el futuro de modo optimista.	0	1	2	3	4
5. Hago que los demás se sientan orgullosos de trabajar conmigo.	0	1	2	3	4
6. Tiendo a hablar con entusiasmo sobre las metas.	0	1	2	3	4
7. Considero importante tener un objetivo claro en lo que se hace.	0	1	2	3	4

Nunca	Rara Vez	A Veces	Menudo	Frecuentemente, sino Siempre
0	1	2	3	4

8. Por el bienestar del grupo soy capaz de ir más allá de mis intereses.	0	1	2	3	4
9. Actúo de modo que me gano el respeto de los demás.	0	1	2	3	4
10. Tomo en consideración las consecuencias morales y éticas en las decisiones adoptadas.	0	1	2	3	4
11. Me muestro confiable y seguro.	0	1	2	3	4
12. Construyo una visión motivante del futuro.	0	1	2	3	4
13. Ayudo a los demás a mirar los problemas desde distintos puntos de vista.	0	1	2	3	4
14. Sugiero a los demás nuevas formas de hacer su trabajo.	0	1	2	3	4
15. Enfatizo la importancia de tener una misión compartida.	0	1	2	3	4
16. Expreso confianza en que se alcanzaran las metas.	0	1	2	3	4
17. Comparto los riesgos en las decisiones tomadas en el grupo de trabajo.	0	1	2	3	4
18. Quienes trabajan conmigo tienen confianza en mis juicios y mis decisiones.	0	1	2	3	4
19. Motivo a los demás a tener confianza en sí mismos.	0	1	2	3	4
20. Evalúo las consecuencias de las decisiones adoptadas	0	1	2	3	4
21. Intento mostrar coherencia entre lo que digo y hago.	0	1	2	3	4
22. Intento ser un modelo a seguir para los demás.	0	1	2	3	4
23. Ayudo a los demás a centrarse en metas que son alcanzables.	0	1	2	3	4
24. Estimulo la tolerancia a las diferencias de opinión.	0	1	2	3	4

Nunca	Rara Vez	A Veces	Menudo	Frecuentemente, sino Siempre
0	1	2	3	4

25. Tiendo a comportarme de modo de poder guiar a mis subordinados.	0	1	2	3	4
26. Expreso mi interés a los demás por lo valioso de sus aportes para resolver problemas.	0	1	2	3	4
27. Me interesa conocer las necesidades que tiene el grupo de trabajo.	0	1	2	3	4
28. Soy capaz de exponer a los demás los beneficios que para cada uno acarrea el alcanzar las metas organizacionales.	0	1	2	3	4
29. Tiendo a estimular a los demás a expresar sus ideas y opiniones sobre el método de trabajo.	0	1	2	3	4
30. Siento que quienes trabajan conmigo me escuchan con atención.	0	1	2	3	4
31. Puedo construir metas que incluyan las necesidades de quienes trabajan conmigo.	0	1	2	3	4

ANEXO 3

Operacionalización de Variables

Liderazgo transformacional:

Definición Conceptual: Proceso que se da en la relación líder - colaborador, en la que el líder se caracteriza por ser una figura carismática, de tal forma que, sus seguidores se identifican con su persona y le perciben como modelo. Este tipo de liderazgo tiende a generar inspiración en sus seguidores mediante el uso de desafíos y persuasión, dá significado y sentido a sus labores. Como figura, es intelectualmente estimulante y busca desarrollar las habilidades de sus subordinados. Además, tiende a considerar individualmente a sus seguidores, proporcionándoles apoyo, guía y entrenamiento.

Definición Operacional: Promedio global de la sumatoria del puntaje obtenido en los ítems de las subescalas: estimulación Intelectual, influencia idealizada atribuida, influencia idealizada conductual y motivación inspiracional del MLQ, cuya asignación de puntajes fluctúa entre 0 (cero) y 4 (cuatro). Esta escala de asignación de puntajes es común a todas las subescalas del cuestionario.

Estimulación Intelectual

Definición Conceptual: Los líderes estimulan a sus colaboradores a ser innovadores, creativos y buscar respuestas por sí mismos. Esto lo logran cuestionando sus formas rutinarias de resolver problemas y enseñándoles métodos superiores a los que ya utilizan para ello.

Definición Operacional: Promedio del puntaje directo obtenido en la subescala estimulación intelectual del MLQ por las personas sometidas a evaluación con la versión líder de la prueba.

Influencia Idealizada Atribuida

Definición Conceptual: Los líderes fuertes en este factor son admirados, respetados y obtienen la confianza de sus seguidores. Sus colaboradores los ven como un modelo a seguir y tratan de imitarlos.

Definición Operacional: Promedio del puntaje directo obtenido en la escala influencia idealizada atribuida del MLQ en su formato líder, por las personas sometidas a evaluación.

Influencia Idealizada Conductual

Definición Conceptual: El líder muestra conductas específicas que sirven como modelos de rol para los subordinados o colegas, demuestra consideración por las necesidades de los otros por sobre sus propias necesidades, comparte riesgos con los seguidores, y es consistente entre lo que dice y hace.

Definición Operacional: Promedio del puntaje directo obtenido en la escala influencia idealizada conductual del MLQ por las personas sometidas a evaluación para el formato Líder.

Motivación Inspiracional

Definición Conceptual: Se refiere a los líderes capaces de motivar a sus colaboradores proporcionando significado a su trabajo. Lo anterior lo logran formulando una visión atractiva de futuro para los miembros de su equipo y organización. Gracias a que generan este tipo de visión sus seguidores se sienten más poderosos y seguros en su trabajo.

Definición Operacional: Promedio del puntaje directo obtenido en la subescala motivación inspiracional del MLQ por las personas sometidas a evaluación para la versión líder del test.

ANEXO 4

Correspondencia ítem - variable del MLQ Resumido (31 ítems) - Forma Líder (5X) Corta

adaptado de (Gujardo, Vega, y Zavala, 2004)

Ítems	VARIABLES Directas	VARIABLES de Alto Orden
1. Acostumbro a evaluar críticamente creencias y supuestos para ver si son apropiados.	EI	LTF
2. Expreso mis valores y creencias más importantes.	IIC	LTF
3. Cuando resuelvo problemas, trato de verlos de distintas formas.	EI	LTF
4. Trato de mostrar el futuro de modo optimista.	MI	LTF
5. Hago que los demás se sientan orgullosos de trabajar conmigo.	IIA	LTF
6. Tiendo a hablar con entusiasmo sobre las metas.	MI	LTF
7. Considero importante tener un objetivo claro en lo que se hace.	IIC	LTF
8. Por el bienestar del grupo soy capaz de ir más allá de mis intereses.	IIA	LTF
9. Actúo de modo que me gano el respeto de los demás.	IIA	LTF
10. Tomo en consideración las consecuencias morales y éticas en las decisiones adoptadas.	IIC	LTF
11. Me muestro confiable y seguro.	IIA	LTF
12. Construyo una visión motivante del futuro.	MI	LTF
13. Ayudo a los demás a mirar los problemas desde distintos puntos de vista.	EI	LTF
14. Sugiero a los demás nuevas formas de hacer su trabajo.	EI	LTF

Ítems:	Variables Directas	Variables de Alto Orden
15. Enfatizo la importancia de tener una misión compartida.	IIC	LT
16. Expreso confianza en que se alcanzaran las metas.	MI	LT
17. Comparto los riesgos en las decisiones tomadas en el grupo de trabajo.	IIC	LT
18. Quienes trabajan conmigo tienen confianza en mis juicios y mis decisiones.	IIA	LT
19. Motivo a los demás a tener confianza en sí mismos.	MI	LT
20. Evaluó las consecuencias de las decisiones adoptadas	EI	LT
21. Intento mostrar coherencia entre lo que digo y hago.	IIC	LT
22. Intento ser un modelo a seguir para los demás.	IIA	LT
23. Ayudo a los demás a centrarse en metas que son alcanzables.	MI	LT
24. Estimulo la tolerancia a las diferencias de opinión.	EI	LT
25. Tiendo a comportarme de modo de poder guiar a mis subordinados.	IIC	LT
26. Expreso mi interés a los demás por lo valioso de sus aportes para resolver problemas.	EI	LT
27. Me interesa conocer las necesidades que tiene el grupo de trabajo.	IIC	LT
28. Soy capaz de exponer a los demás los beneficios que para cada uno acarrea el alcanzar las metas organizacionales.	MI	LT
29. Tiendo a estimular a los demás a expresar sus ideas y opiniones sobre el método de trabajo.	EI	LT
30. Siento que quienes trabajan conmigo me escuchan con atención.	IIA	LT

Ítems:	Variables Directas	Variables de Alto Orden
31. Puedo construir metas que incluyan las necesidades de quienes trabajan conmigo.	MI	LT

Simbología:	
Código:	Definición:
EI	Estimulación Intelectual.
IIA	Influencia Idealizada Atribuida.
IIC	Influencia Idealizada Conductual.
LT	Liderazgo Transformacional.
MI	Motivación Inspiracional.

ANEXO 5

Cronograma:

Objetivo	Actividad	Semana
Diseñar un programa de entrenamiento en habilidades de Inteligencia Emocional conforme a los supuestos de la formación basada en competencias y la teoría de inteligencia emocional de Goleman, Boyatzis y McKee. Semana N°1	- Diseño del Programa de capacitación. - Inicio de la Convocatoria	Semana N° 1
	- Diseño del Programa de capacitación. - Revisión del Instrumento.	Semana N° 2
	- Diseño del Programa de capacitación. - Revisión del Instrumento.	Semana N° 3
	- Diseño del Programa de capacitación. - Cierre de la convocatoria.	Semana N° 4
Indicar el nivel de liderazgo transformacional de los mandos gerenciales medios de la Universidad de Costa Rica.	- Inducción. - Primera Medición. - Análisis Cuantitativo de los datos.	Semana N°5
Aplicar el programa de entrenamiento en los mandos medios.	- Coaching Individual	Semana N° 6
	- Coaching Individual	Semana N° 7
	- Coaching Individual	Semana N° 8
	- Coaching Individual	Semana N° 9
	- Coaching Individual	Semana N° 10
	- Coaching Individual	Semana N° 11
	- Coaching Individual	Semana N° 12
	- Coaching Individual	Semana N° 13
	- Coaching Individual	Semana N° 14
	- Coaching Individual	Semana N° 15
- Coaching Individual	Semana N° 16	
- Coaching Individual	Semana N° 17	
Indicar el nivel de liderazgo transformacional de los mandos gerenciales medios de la Universidad de Costa Rica.	- Segunda Medición. - Cierre mediante Taller Grupal.	Semana N° 18
Determinar si se evidencia un cambio entre el tipo de liderazgo ejercido a partir de la participación en el programa de entrenamiento.	- Análisis cuantitativo de las mediciones.	Semana N° 19
	- Análisis del Proceso de Coaching	Semana N° 20
	- Comparación entre la primera y segunda medición	Semana N° 21
	- Evaluación de los resultados del coaching a través del análisis de los resultados del instrumento.	Semana N° 22
	- Confección de las conclusiones de la investigación	Semana N° 23

ANEXO 6

Planeamiento:

<i>Sesión de coaching individual</i>	<i>Competencia a desarrollar</i>	<i>Variables del Liderazgo Transformacional Vinculadas</i>
1	Conciencia de uno mismo	Influencia Idealizada Conductual, Influencia Idealizada Atribuida
2	Conciencia de uno mismo	Influencia Idealizada Conductual, Influencia Idealizada Atribuida
3	Conciencia de uno mismo	Influencia Idealizada Conductual, Influencia Idealizada Atribuida
4	Autogestión	Influencia Idealizada Conductual, Estimulación Intelectual, Motivación Inspiracional
5	Autogestión	Influencia Idealizada Conductual, Estimulación Intelectual, Motivación Inspiracional
6	Autogestión	Influencia Idealizada Conductual, Estimulación Intelectual, Motivación Inspiracional
7	Conciencia social	Estimulación Intelectual, Motivación Inspiracional, Influencia Idealizada Atribuida
8	Conciencia social	Estimulación Intelectual, Motivación Inspiracional, Influencia Idealizada Atribuida
9	Conciencia social	Estimulación Intelectual, Motivación Inspiracional Influencia Idealizada Atribuida
10	Gestión de la relaciones	Estimulación Intelectual, Motivación Inspiracional Influencia Idealizada Atribuida
11	Gestión de la relaciones	Estimulación Intelectual, Motivación Inspiracional Influencia Idealizada Atribuida
12	Gestión de la relaciones	Estimulación Intelectual, Motivación Inspiracional Influencia Idealizada Atribuida

ANEXO 7

Resumen de las sesiones

Sesión uno

Competencia: Conciencia de uno mismo

Duración: 1 hora

Objetivos de aprendizaje:

- Generar en los líderes la capacidad de reconocer sus propias emociones y notar la influencia de éstos en su trabajo.
- Promover en los líderes el reconocimiento de sus debilidades y fortalezas en el plano afectivo-emotivo
- Estimular en los líderes una valoración eficaz de sí mismos, haciéndolos capaces de reconocer sus fortalezas tanto como sus debilidades.

Actividad	Objetivos Específicos	Contenidos	Preguntas clave	Tiempo	Técnicas y Recursos Materiales	Medios de Evaluación
1. Líder Eficaz e ineficaz	<p>Ayudar a los participantes a familiarizarse con sentimientos pasados que determinados líderes han fomentado</p> <p>Determinar que hicieron esos líderes para fomentar sentimientos positivos</p>	Conciencia Emocional de uno mismo	<p>a. ¿Qué fue lo que sintió cuando las conductas de su jefe fomentaron en Ud. la imagen de un “Líder Eficaz”?</p> <p>b. ¿Qué fue lo que sintió cuando las conductas de su jefe fomentaron en Ud. la imagen de un “Líder Ineficaz”?</p> <p>c. ¿Cómo cree usted que esas conductas tuvieron algún impacto en su nivel de</p>	30 minutos	Copia de ejercicio	Reflexión General

			productividad? ¿Y en su creatividad?			
2. Un líder inspirado	Incrementar el nivel de autoconfianza y autoconocimiento de los participantes. Ayudar a los participantes a reconocer y valorar sus mejores cualidades de liderazgo	Valoración adecuada de uno mismo Confianza en uno mismo	A. ¿Con que frecuencia se siente Ud. un líder inspirado? B. ¿Cuáles son los obstáculos qué tiene Ud. para ser siempre ese líder inspirado? C. ¿Qué cree usted que sienten o piensan las personas cuando sus acciones y conductas se corresponden con su yo más inspirado? D. ¿Qué es lo que necesitaría para mantener a ese nivel con más frecuencia?	30 minutos	Hoja con la indicación para hacer la carta	Reflexión General

Sesión dos

Competencia: Conciencia de uno mismo

Duración: 1 hora

Objetivos de aprendizaje:

- Generar en los líderes la capacidad de reconocer sus propios sentimientos y emociones y notar la influencia de éstos en su trabajo.
- Promover en los líderes el reconocimiento de sus debilidades y fortalezas en el plano afectivo-emotivo
- Estimular en los líderes una valoración eficaz de sí mismos, haciéndolos capaces de reconocer sus fortalezas tanto como sus debilidades.

Actividad	Objetivos Específicos	Contenidos	Preguntas clave	Tiempo	Técnicas y Recursos Materiales	Medios de Evaluación
1.Emociones: Saber expresarlas y controlarlas	<p>Ayudar a los participantes a reconocer cuáles son sus emociones en el trabajo.</p> <p>Incrementar el conocimiento de las emociones que siente el líder en el transcurso de un día de trabajo.</p> <p>Ayudar a los participantes a reconocer que sus emociones influyen en otras personas de</p>	Conciencia Emocional de uno mismo	<p>A. ¿Cuáles son algunas de las reacciones más comunes frente al enojo del líder?</p> <p>B. ¿Cuándo son algunas de las reacciones más comunes frente al optimismo y orgullo del líder?</p> <p>C. ¿Cuándo es mejor mantener bajo control las emociones y no expresarlas a nuestros colaboradores?</p> <p>D. ¿Cuándo puede resultar útil el expresar nuestras</p>	60 minutos	Copia del Ejercicio: Emociones saber expresarlas y controlarlas	Reflexión General

	<p>su entorno de trabajo.</p> <p>Ayudar a los participantes a reconocer el momento adecuado para expresar las emociones en el lugar de trabajo y la necesidad de control en lo relativo a las emociones negativas.</p>		<p>emociones a nuestros colaboradores?</p> <p>E. ¿Cuáles son las directrices que usted sugeriría para demostrar las emociones negativas?</p> <p>F. ¿Cuáles son las directrices que usted sugeriría para demostrar las emociones positivas?</p>			
--	--	--	--	--	--	--

Sesión tres

Competencia: Conciencia de uno mismo

Duración: 1 hora

Objetivos de aprendizaje:

- Generar en los líderes la capacidad de reconocer sus propios sentimientos y emociones y notar la influencia de éstos en su trabajo.
- Promover en los líderes el reconocimiento de sus debilidades y fortalezas en el plano afectivo-emotivo.
- Estimular en los líderes una valoración eficaz de sí mismos, haciéndolos capaces de reconocer sus fortalezas tanto como sus debilidades.

Actividad	Objetivos Específicos	Contenidos	Preguntas clave	Tiempo	Técnicas y Recursos Materiales	Medios de Evaluación
1. Fuerza Interior	<p>Presentar el concepto de fuerza interior y su impacto en el liderazgo</p> <p>Ayudar a los participantes a identificar medios para incrementar esa fuerza interior</p>	Confianza en uno mismo	<p>¿Qué métodos puede utilizar para mejorar su fuerza interior?</p> <p>¿Cómo saben los seguidores que la fuerza interior del líder es poderosa?</p> <p>¿Cómo saben los seguidores que la fuerza interior del líder es débil?</p>	30 minutos	Copia de Ejercicio – Escala de Fuerza interior	Reflexión General
2. Pasos para el crecimiento	<p>Ayudar a los participantes a establecer un patrón para evaluar su aprendizaje personal en lo relacionado al liderazgo.</p> <p>Ayudar a los participantes a ser</p>	<p>Valoración adecuada de uno mismo</p> <p>Confianza en uno mismo</p>	<p>¿Cuáles serían los beneficios de utilizar un método rutinario para evaluar las lecciones de nuestra vida?</p> <p>¿Puede sugerir otros métodos para crecer como líder?</p>	25 minutos	Copia de Ejercicio - Pasos para el crecimiento	Reflexión General

	conscientes de que los principios del aprendizaje permanente son aplicables al liderazgo.					
Cierre de la actividad				5 minutos	Hoja de Evaluación General	

Sesión cuatro

Competencia: Autogestión

Duración: 1 hora

Objetivos de aprendizaje:

- Propiciar en los líderes el desarrollo de habilidades de autocontrol que les permitan manejar sus emociones negativas y permanecer tranquilos ante situaciones estresantes o críticas.
- Incentivar el desarrollo de habilidades de autogestión que permitan a los participantes afrontar con adaptabilidad, iniciativa y optimismo situaciones nuevas o inesperadas.
- Formar líderes capaces de reconocer sus propios errores y los riesgos implícitos de sus decisiones.

Actividad	Objetivos Específicos	Contenidos	Preguntas Clave	Tiempo	Técnicas y Recursos Materiales	Medios de Evaluación
Sobrecargado de trabajo	<p>Ayudar a los participantes a comprender la importancia que los colaboradores dan a las contribuciones equitativas y justas en el lugar de trabajo.</p> <p>Reconocer y valorar a los líderes que esperan unas aportaciones justas de todos sus colaboradores.</p> <p>Comprender el papel que desempeñan la emoción en la productividad.</p>	<p>Autocontrol</p> <p>Adaptabilidad</p>	<p>¿Qué impacto tiene en el grupo de trabajo la sensación de justicia e igualdad en las contribuciones?</p> <p>¿Qué impacto tiene en su rendimiento la sensación de justicia e igualdad en las contribuciones?</p> <p>¿De qué forma contribuyó el líder a esta sensación de justicia e igualdad en las contribuciones?</p> <p>¿Qué impacto tuvo en el grupo de trabajo la</p>	30 minutos	<p>Copia del Ejercicio - Sobrecargado de trabajo</p> <p>Copia con resumen de la biografía de grandes líderes.</p>	Reflexión General

			<p>sensación de soportar una carga injusta de trabajo?</p> <p>¿Qué impacto pueden tener esos sentimientos en el rendimiento?</p>			
<p>Visión Grandiosa</p>	<p>Ayudar a los participantes a comprender las cualidades asociadas con una visión grandiosa.</p> <p>Ayudar a los participantes a evaluar esas cualidades en comparación a sus propios puntos fuertes.</p> <p>Ayudar a los líderes a determinar qué impacto tiene la visión en su papel de líder.</p>	<p>Iniciativa</p> <p>Optimismo</p>	<p>¿Cuáles son las cualidades relacionadas con la visión que tienen los grandes líderes?</p> <p>Enfrentados a la adversidad o a las críticas ¿qué es lo que sucede normalmente a la visión / misión de un gran líder?</p> <p>¿Qué es lo que usted puede aprender de los grandes líderes y la conexión con la visión?</p>	<p>30 minutos</p>	<p>Copia del Ejercicio – Visión Grandiosa</p>	<p>Reflexión General</p>

Sesión cinco

Competencia: Autogestión

Duración: 1 hora

Objetivos de aprendizaje:

- Propiciar en los líderes el desarrollo de habilidades de autocontrol que les permitan manejar sus emociones negativas y permanecer tranquilos ante situaciones estresantes o críticas.
- Incentivar el desarrollo de habilidades de autogestión que permitan a los participantes afrontar con adaptabilidad, iniciativa y optimismo situaciones nuevas o inesperadas.
- Formar líderes capaces de reconocer sus propios errores y los riesgos implícitos de sus decisiones.

Actividad	Objetivos Específicos	Contenidos	Preguntas clave	Tiempo	Técnicas y Recursos Materiales	Medios de Evaluación
Consejo de los Profesionales	<p>Ayudar a los participantes a identificar las acciones que pueden emprender para reforzar su visión</p> <p>Ayudar a los participantes a ganar perspectiva y mirar fuera de sí mismo para encontrar las respuestas a sus retos de liderazgo</p>	<p>Logro</p> <p>Iniciativa</p>	<p>a. ¿Cuáles fueron los consejos que recibió de su gran líder?</p> <p>b. ¿Fueron sensatos esos consejos?</p>	30 Minutos	Fotocopia del ejercicio	Reflexión General
Visualizar el éxito	Ayudar a los participantes a visualizar situaciones en las que han tenido éxito.	<p>Logro</p> <p>Adaptabilidad</p>	¿Qué puede usted hacer o decir a cada colaborador para incrementar esa sensación	30 minutos	Fotocopia del ejercicio	Reflexión General

	<p>Ayudar a los participantes a actuar basándose en sus ideas.</p> <p>Visualizar acciones que estén en línea con la meta de incrementar el nivel y sentimiento de importancia de los colaboradores.</p>		<p>de importancia?</p>			
--	---	--	----------------------------	--	--	--

Sesión seis

Competencia: Autogestión

Duración: 1 hora

Objetivos de aprendizaje:

- Propiciar en los líderes el desarrollo de habilidades de autocontrol que les permitan manejar sus emociones negativas y permanecer tranquilos ante situaciones estresantes o críticas.
- Incentivar el desarrollo de habilidades de autogestión que permitan a los participantes afrontar con adaptabilidad, iniciativa y optimismo situaciones nuevas o inesperadas.
- Formar líderes capaces de reconocer sus propios errores y los riesgos implícitos de sus decisiones.

Actividad	Objetivos Específicos	Contenidos	Preguntas clave	Tiempo	Técnicas y Recursos Materiales	Medios de Evaluación
Pedir información de retorno	<p>Ayudar a los participantes a desarrollar una mayor conciencia de cómo le ven sus colaboradores</p> <p>Ayudar a los participantes a conocer mejor cuáles son sus puntos fuertes y débiles.</p> <p>Mejorar sus relaciones y vínculos con los colaboradores, escuchando sinceramente sus percepciones.</p>	Transparencia	<p>¿Qué es lo que aprendió que confirma sus propias percepciones?</p> <p>¿Qué es lo que aprendió que le ha sorprendido?</p> <p>¿Qué es lo que le gustaría cambiar en base a la información que ha aprendido o constatado?</p> <p>¿Qué es lo más importante que ha aprendido? ¿Por qué?</p>	55 minutos	Ejercicio – Pedir información de retorno	Reflexión General
Cierre de la actividad				5 minutos	Hoja de Evaluación General	

Sesión Siete

Competencia: Conciencia social

Duración: 1 hora

Objetivo de aprendizaje:

- Desarrollar líderes capaces de escuchar con atención y empatía, tendientes a entender la situación de los demás y que puedan simpatizar con personas de clases sociales y culturas diferentes.
- Fomentar en los líderes la capacidad de entender las diferentes redes organizativas que conforman sus equipos de trabajo, así como también las reglas implícitas y valores que poseen cada uno de sus miembros.
- Preparar a los líderes en sus destrezas de servicio permitiéndoles así establecer buenas relaciones con sus colaboradores y garantizar la satisfacción de los mismos.

Actividad	Objetivos Específicos	Contenidos	Preguntas clave	Tiempo	Técnicas y Recursos Materiales	Medios de Evaluación
1. Ordene por categorías a sus colaboradores	<p>Ayudar a los participantes a reconocer que es posible que ellos consideren que determinados puestos/personas tienen un status más alto que otros dentro del grupo de trabajo.</p> <p>Ayudar a los participantes a determinar si esta situación es, hasta cierto punto, evidente para los colaboradores.</p> <p>Hacer que los participantes sean más conscientes de los mensajes que pueden transmitir a los colaboradores de mayor y menor estatus.</p>	Conciencia Organizativa	<p>¿Quién tiene más posibilidades de recibir el tipo de información que no es necesaria para desempeñar el puesto de trabajo pero ofrece datos más generales sobre el departamento u organización?</p> <p>¿Existe alguna diferencia en el número de conversaciones informales que usted mantiene con las personas que ocupan los primeros lugares de la</p>	30 minutos	Matriz Ejercicio Ordene por categorías a sus colaboradores	Reflexión General

	<p>A través de esta concienciación, este ejercicio ayudará a los participantes a controlar mejor sus interacciones con los demás y a mejorar la empatía.</p>		<p>lista versus los que están al final?</p> <p>¿En quién piensa usted primero cuanto tiene que asignar una tarea importante?</p> <p>En opinión de los colaboradores, ¿se ha distribuido equitativamente las oportunidades de formación o cualquier otro tipo de “privilegio”?</p>			
<p>2. Amabilidad y apertura versus amistad</p>	<p>Ayudar a los participantes a sensibilizarse para desarrollar una actitud de interés y apertura con sus colaboradores</p> <p>Ayudar a los participantes a fijar los límites profesionales de su actitud de ayuda en el trabajo.</p> <p>Ayudar a los participantes a crear vínculos sin comprometer su rol como líder.</p>	<p>Empatía</p>	<p>¿De qué forma sabe el líder qué es lo que da resultado y qué es lo que no funciona?</p> <p>¿En qué medida hay que tener en cuenta las diferencias individuales a la hora de crear un entorno de amabilidad y apertura?</p> <p>¿Qué es lo que nos impide demostrar interés y apoyo en el entorno de trabajo? Por ejemplo ¿qué</p>	<p>30 minutos</p>	<p>Matriz Ejercicio – Amabilidad y apertura versus amistad</p>	<p>Reflexión General</p>

			mensajes hemos escuchado que parecen ser contraproduce ntes para la creación de unos vínculos estrechos con los colaboradores ?			
--	--	--	--	--	--	--

Sesión Ocho

Competencia: Conciencia social

Duración: 1 hora

Objetivo de aprendizaje:

- Desarrollar líderes capaces de escuchar con atención y empatía, tendientes a entender la situación de los demás y que puedan simpatizar con personas de clases sociales y culturas diferentes.
- Fomentar en los líderes la capacidad de entender las diferentes redes organizativas que conforman sus equipos de trabajo, así como también las reglas implícitas y valores que poseen cada uno de sus miembros.
- Preparar a los líderes en sus destrezas de servicio permitiéndoles así establecer buenas relaciones con sus colaboradores y garantizar la satisfacción de los mismos

Actividad	Objetivos Específicos	Contenidos	Preguntas clave	Tiempo	Técnicas y Recursos Materiales	Medios de Evaluación
Destrezas de escucha activa	<p>Ayudar a los participantes a tomar conciencia de su habilidad para escuchar activamente.</p> <p>Ayudar a los participantes a autoevaluar sus destrezas de escucha activa.</p> <p>Identificar los patrones negativos que dificultan la creación de unos vínculos positivos con los colaboradores.</p>	<p>Empatía</p> <p>Servicio</p>	<p>¿Cuáles son los patrones que ha identificado?</p> <p>¿Es ahora más consciente de cuáles son sus hábitos de escucha?</p> <p>¿Es ahora más consciente de los hábitos de escucha de los demás?</p> <p>¿De qué forma han cambiado sus hábitos de escucha?</p>	30 minutos	Fotocopia del ejercicio	Reflexión General

<p>Acción/Reacción</p>	<p>Ayudar a los participantes a darse cuenta del impacto que sus acciones tienen en los diferentes colaboradores.</p> <p>Ayudar a los líderes reconocer la necesidad de evaluar el impacto emocional de sus acciones antes de iniciarlas</p>	<p>Empatía</p>	<p>¿Por qué es importante analizar de antemano las reacciones a nuestras acciones como líderes?</p> <p>¿Qué impacto puede tener esta práctica en la creación de la cultura de trabajo deseada?</p> <p>¿En qué medida es responsable el líder de anticipar las reacciones?</p>	<p>30 minutos</p>	<p>Fotocopia del ejercicio</p>	<p>Reflexión General</p>
-------------------------------	--	----------------	---	-------------------	--------------------------------	--------------------------

Sesión Nueve

Competencia: Conciencia social

Duración: 1 hora

Objetivos de aprendizaje:

- Desarrollar líderes capaces de escuchar con atención y empatía, tendientes a entender la situación de los demás y que puedan simpatizar con personas de clases sociales y culturas diferentes.
- Fomentar en los líderes la capacidad de entender las diferentes redes organizativas que conforman sus equipos de trabajo, así como también las reglas implícitas y valores que poseen cada uno de sus miembros.
- Preparar a los líderes en sus destrezas de servicio permitiéndoles así establecer buenas relaciones con sus colaboradores y garantizar la satisfacción de los mismos.

Actividad	Objetivos Específicos	Contenidos	Preguntas clave	Tiempo	Técnicas y Recursos Materiales	Medios de Evaluación
Lo que en justicia le corresponde hacer al jefe	<p>Ayudar a los participantes a ser conscientes de que los colaboradores también esperan cosas de ellos.</p> <p>Ayudar a los participantes a reconocer que, en ocasiones, las expectativas del colaborador pueden causar problemas si éste se siente defraudado por el rendimiento del jefe.</p>	Conciencia Organizativa	<p>¿Qué puede / debe hacer el líder para abordar las expectativas que los colaboradores de él?</p> <p>Aunque, con frecuencia, los líderes invierten tiempo tratando de conocer las expectativas con los colaboradores, normalmente esas discusiones son parciales. ¿Por qué no aplicar el ejercicio de</p>	25 minutos	Fotocopia del ejercicio	Reflexión General

	<p>Comprender que la comunicación juega un papel muy importante en lo relativo a las expectativas, tanto en el caso de las expectativas que tiene el colaborador de su jefe como de las que el jefe tiene de su colaborador.</p>		<p>inversión de roles para clarificar lo que esperamos ambas partes sobre el rendimiento del jefe y el del colaborador?</p> <p>¿Sería útil discutir las expectativas de rendimiento que los colaboradores tienen del líder?</p>			
<p>Errores frecuentes relacionados con la gratitud</p>	<p>Ayudar a los participantes a distinguir entre la expresión genuina de gratitud en el momento oportuno y el uso de la gratitud con fines de influencia.</p> <p>Hacer que los participantes sean más conscientes de su motivación para expresar gratitud u otra emoción positiva.</p> <p>Hacer que los participantes</p>	<p>Empatía Servicio</p>	<p>¿Por qué cree usted que la gratitud es una de esas cosas que puede percibirse como manipuladora?</p> <p>¿Cuándo es mayor el riesgo de que se interprete como manipulación?</p> <p>¿Qué impacto tiene la cultura, ya sea corporativa o cualesquiera otra, en este tema?</p>	<p>30 minutos</p>	<p>Fotocopia del ejercicio</p>	<p>Reflexión General</p>

	sean más conscientes de los sentimientos creados por una falsa de gratitud.					
Cierre de la actividad				5 minutos	Hoja de Evaluación General	

Sesión Diez

Competencia: Gestión de las relaciones

Duración: 1 hora

Objetivo de aprendizaje:

- Sensibilizar a los líderes en destrezas personales que les permitan inspirar y catalizar el cambio de sus colaboradores mediante su propio ejemplo.
- Promover estilos de liderazgo capaces de crear redes de apoyo claves centradas en el desarrollo personal de los demás.
- Acentuar en los líderes habilidades personales que les permitan establecer un clima de colaboración en sus equipos de trabajo, resaltando el respeto, la cooperación y la buena gestión de los conflictos.

Actividad	Objetivos Específicos	Contenidos	Preguntas clave	Tiempo	Técnicas y Recursos Materiales	Medios de Evaluación
Mi visión	<p>Ayudar a los participantes a desarrollar o perfeccionar su visión para su unidad o departamento.</p> <p>Ayudar a los participantes a utilizar palabras o frases que conecten sus ideas con su visión.</p>	Inspiración	<p>¿En qué se desvían sus palabras o frases de la visión de la compañía?</p> <p>¿De qué forma apoyan sus palabras o frases la visión de la compañía?</p>	30 minutos	Fotocopia del ejercicio: Mi Visión	Reflexión General
Mis valores, nuestros valores	<p>Ayudar a los participantes a darse cuenta del papel que desempeñan a la hora de reforzar y fomentar los valores que rigen en su</p>	Influencia	<p>¿Por qué es importante que los líderes determinen cuáles son los valores más importantes para la</p>	30 minutos	Fotocopia del ejercicio: Mis valores, nuestros valores	Reflexión General

	<p>unidad de trabajo</p> <p>Ayudar a los líderes a reconocer que los valores incoherentes envían mensajes incoherentes a los seguidores, creando así confusión e incluso enojo.</p>		<p>unidad de trabajo?</p> <p>¿Qué sucede cuando los valores que proclamamos tener y los valores de la organización son diferentes?</p> <p>¿Qué impacto tiene la incoherencia en los valores en la unidad de trabajo?</p> <p>¿De qué forma pueden los líderes reforzar los valores que les gustaría implantar en su entorno de trabajo?</p>		<p>Bolígrafos de tres colores diferentes</p>	
--	---	--	--	--	--	--

Sesión Once

Competencia: Gestión de las Relaciones

Duración: 1 hora

Objetivos de aprendizaje:

- Sensibilizar a los líderes en destrezas personales que les permitan inspirar y catalizar el cambio de sus colaboradores mediante su propio ejemplo.
- Promover estilos de liderazgo capaces de crear redes de apoyo claves centradas en el desarrollo personal de los demás.
- Acentuar en los líderes las habilidades personales que les permitan establecer un clima de colaboración en sus equipos de trabajo, resaltando el respeto, la cooperación y la buena gestión de los conflictos.

Actividad	Objetivos Específicos	Contenidos	Preguntas clave	Tiempo	Técnicas y Recursos Materiales	Medios de Evaluación
Dones	<p>Ayudar a los participantes a reconocer las cualidades positivas de los colaboradores.</p> <p>Ayudar a los líderes a desarrollar un corazón agradecido, incrementando así su habilidad para influir y crear vínculos.</p> <p>Ayudar a los líderes a comprender la amplia variedad de dones que son</p>	<p>Inspiración</p> <p>Desarrollo personal de los demás</p>	<p>¿Le resultó fácil o difícil este ejercicio?</p> <p>¿Quién es la persona cuyos dones y cualidades le resultó más difícil enumerar? ¿Por qué?</p> <p>¿Quién es la persona cuyos dones y cualidades le resultó más fácil enumerar?</p>	30 minutos	Fotocopia del ejercicio	Reflexión General

	necesarios para triunfar en el entorno de trabajo.					
Palabras inspiradoras	<p>Ayudar a los participantes a expresar su visión utilizando palabras que inspiren a sus seguidores y les conecten con esa visión del líder.</p> <p>Ayudar a los participantes a reconocer la fuerza de las palabras como medio para conectar a los seguidores con la visión del líder.</p> <p>Resaltar la importancia de las palabras como herramienta que los líderes pueden utilizar para inspirar a sus seguidores.</p>	Catalizador del cambio	<p>¿Qué impacto tienen las palabras aburridas en los seguidores?</p> <p>¿Cómo podemos utilizar las imágenes cotidianas para inspirar a los seguidores?</p>	30 minutos	Fotocopia del ejercicio	Reflexión General

Sesión Doce

Competencia: Gestión de las Relaciones

Duración: 1 hora

Objetivos de aprendizaje:

- Sensibilizar a los líderes en destrezas personales que les permitan inspirar y catalizar el cambio de sus colaboradores mediante su propio ejemplo.
- Promover estilos de liderazgo capaces de crear redes de apoyo claves centradas en el desarrollo personal de los demás.
- Acentuar en los líderes las habilidades personales que les permitan establecer un clima de colaboración en sus equipos de trabajo, resaltando el respeto, la cooperación y la buena gestión de los conflictos.

Actividad	Objetivos Específicos	Contenidos	Preguntas clave	Tiempo	Técnicas y Recursos Materiales	Medios de Evaluación
Hacer lo que en justicia le corresponde	<p>Ayudar a los participantes a evaluar el nivel de las contribuciones de sus colaboradores</p> <p>Ayudar a los participantes a reconocer el impacto emocional que tienen los colaboradores de bajo rendimiento o haraganes en los colaboradores eficaces</p> <p>Comprender el papel del líder en la creación de un entorno que todos</p>	Trabajo en equipo	<p>¿Qué impacto tiene en usted, el líder, un colaborador de bajo rendimiento o “contribuyente deficiente”?</p> <p>¿Qué impacto tiene en los demás miembros del grupo de trabajo un “contribuyente deficiente”?</p> <p>¿En qué medida es responsable el líder de abordar el problema del “contribuyente deficiente”?</p>	25 minutos	Copia de Ejercicios Hacer lo que en justicia le corresponde	Reflexión General

	perciban como justo					
¡Usted espera que yo haga qué!	<p>Ayudar a los participantes a identificar qué es lo que los colaboradores esperan de ellos en el lugar de trabajo</p> <p>Ayudar a los participantes a reconocer que esas expectativas son importantes para los colaboradores y que estar a la altura de esas expectativas crea unos vínculos de confianza.</p> <p>Ayudar a los líderes a reconocer que la comunicación abierta es indispensable para alcanzar un alto nivel de confianza en las relaciones</p>	Gestión del Conflicto	<p>¿Qué es lo que le sorprendió en las entrevistas con sus colaboradores?</p> <p>¿Qué es lo que pudo haberse imaginado de las entrevistas con sus colaboradores?</p> <p>Basándose en sus discusiones con sus colaboradores, ¿puede usted anticipar algún cambio en sus acciones como líder? En caso afirmativo, ¿cuáles?</p>	30 minutos	Copia de ¡Usted espera que yo haga qué!	Reflexión General
	<p>Cierre de la actividad</p>		5 minutos			