

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BAJA
CALIFORNIA**
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y SOCIALES



**“IMPACTO DEL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL Y LA
INTELIGENCIA EMOCIONAL EN LA SATISFACCIÓN,
ESFUERZO EXTRA Y EFECTIVIDAD DE UNA MUESTRA DE
GERENTES Y MANDOS MEDIOS DE DOS EMPRESAS EN
ENSENADA, B.C.”**

**TESIS QUE
PARA OBTENER EL GRADO DE:
MAESTRO EN ADMINISTRACION**

**PRESENTA:
EVELYN CASTILLO NAVA**

Ensenada, B.C.

JUNIO DE 2012.

Tabla de Contenido

Introducción	4
Capítulo 1: Marco Teórico	8
1.1 Inteligencia Emocional	8
1.2 Modelos de Inteligencia emocional	12
1.2.1 Modelo de capacidad de la inteligencia	13
1.2.2 Modelo de Extremera y Fernández-Berrocal	16
1.2.3 Modelo de Inteligencia emocional de Bar-On	16
1.2.4 Modelo de Inteligencia emocional de Goleman	16
1.2.5 Modelo de Inteligencia emocional de Oriolo-Cooper	18
1.2.6 Puntos fuertes y débiles de los modelos de Inteligencia emocional	19
1.3 Aplicaciones de Inteligencia emocional en distintas áreas	21
1.4 Liderazgo	23
Capitulo 2: Metodología	
2.1 Descripción general de la metodología	27
2.2 Objetivo general	27
2.2.1 Objetivos específicos	27
2.3 Preguntas de investigación utilizadas en el estudio	27
2.4 Hipótesis general	28
2.4.1 Hipótesis particulares	28
2.5 Modelo Ex ante	28
2.6 Diseño del instrumento para medición	29
2.7 Identificación, definición y operacionalización de variables	30
2.8 Recolección de datos	32
Capitulo 3. Resultados	33
3.1 Descripción de la muestra	33
3.2 Análisis de Tablas de contingencia	38
Referencias	44

Lista de Tablas

Número	Página
1.1 Modelo Salovey y Mayer	10
1.2 Marco de aptitudes emocionales utilizadas por Goleman	13
1.3 Aptitudes y subescalas del modelo de Oriolo-Cooper	14
1.4 Modelo de competencias y mixtos	15
1.5 Antigüedad en la organización según el género	38
1.6 Estudios terminados según el género	38
1.7 Numero de personal a cargo según el género	39
1.8 Correlaciones	40

Lista de Figuras

Número	Página
1.1 Modelo de (I E) de Bar-on	12
1.2 Elementos clave de la definición de liderazgo	19

Lista de Graficas

Número	Página
1.1 Calificaciones de Inteligencia emocional	17
1.2 Porcentaje de personal según el género	33
1.3 Distribución de edades de los gerentes	34
1.4 Nivel de escolaridad de los gerentes	34
1.5 Estado civil de los gerentes	35
1.6 Antigüedad en la organización	36
1.7 Antigüedad en el puesto	36

Introducción

La investigación que se presenta a continuación analiza la Influencia de factores de liderazgo transformacional, transaccional, no liderazgo e inteligencia emocional en variables de resultado: satisfacción, esfuerzo extra y efectividad en gerentes y mandos medios de la empresa Ensenada International Terminal (EIT) y Orcon Maquiladora pertenecientes a la Asociación de la Industria Maquiladora y de Exportación de Tijuana A.C. sección Ensenada.

La importancia que tiene el sector maquilador y de servicios en la ciudad de Ensenada obliga a fortalecer y beneficiar el desarrollo de la gestión del líder para que este a su vez lleve a cabo una dirección completa, responsable y eficiente que se refleje en el sentir y actuar día a día de los subordinados y en el logro de los objetivos.

Hasta hoy no existe una investigación que permita identificar el tipo de liderazgo, nivel de inteligencia emocional de los gerentes y mandos medios de EIT y ORCON que permita conocer cómo influyen en las variables de resultado: satisfacción, esfuerzo extra y efectividad.

La inteligencia percibida en los líderes es el rasgo que mayormente se generaliza a través de los diferentes contextos – educativo, laboral, deportivo, político- y constituye la característica más prototípica. En suma, una persona que no sea inteligente no podrá ser percibida como líder. (Castro & Benatuil, 2007, p.217).

Bass dice que los líderes con características transformacionales provocan cambios en sus seguidores a partir de concientizarlos acerca de la importancia y el valor que revisten los resultados obtenidos tras realizar las tareas asignadas. Además el líder incita a que los seguidores trasciendan sus intereses personales en virtud de los objetivos de la organización. (Castro & Benatuil, 2007, p.217).

Un líder debe resolver problemas complejos y debe tener las competencias necesarias para resolver situaciones vagamente estructuradas con alto nivel de efectividad. En una extensa revisión sobre el rendimiento efectivo en el puesto de trabajo, Schmidt y Hunter (1998) verificaron que la inteligencia es el mejor predictor del rendimiento en la tarea, especialmente para aquellas relativamente complejas.

La tarea principal de un líder consiste en resolver problemas de alto nivel de complejidad; debe reunir información, tomar decisiones, desarrollar estrategias y monitorear su puesta en marcha en una variada gama de situaciones (Locke, 1991).

El modelo de liderazgo transformacional y las variables de resultado que se utilizaron para la investigación es una adaptación hecha por el Dr. Ignacio Alejandro Mendoza Martínez del Liderazgo Multifactorial (Multifactor Leadership Questionnaire MLQ, 5) así como el modelo MARTRUJ-IE creado por la Dra. Mara Marisela Trujillo Flores basado en el modelo de Goleman de la Inteligencia emocional.

Reconociendo la importancia y atendiendo la ausencia de los indicadores de las variables en los gerentes y mandos medios de EIT y de la empresa ORCON el objetivo general del estudio es: Determinar la influencia de factores de liderazgo transformacional, transaccional, no liderazgo e inteligencia emocional en las variables de resultado: satisfacción, esfuerzo extra y efectividad en los gerentes y mandos medios.

Teniendo como objetivos específicos los siguientes:

Correlacionar las sub escalas de liderazgo transformacional y su influencia en las variable de resultado.

Correlacionar las sub escala de liderazgo transaccional y su influencia en las variables de resultado.

Correlacionar las sub escala de no liderazgo y su influencia en las variables de resultado.

Correlacionar las sub escala de Inteligencia emocional y su influencia en las variables de resultado.

Proponer alternativas de acción ante las problemáticas detectadas.

Las preguntas de investigación utilizadas en el estudio son:

¿Existe una correlación directa y significativa entre las subescalas de liderazgo transformacional y las variables de resultado?

¿Existe una correlación directa y significativa entre las subescalas de liderazgo transaccional y las variables de resultado?

¿Existe una correlación directa y significativa entre la subescalas de no liderazgo y las variables de resultado?

¿Existe una correlación directa y significativa entre las subescalas de inteligencia emocional y las variables de resultado?

¿Qué alternativas de acción se pueden proponer ante las problemáticas detectadas?

El alcance del estudio será de tipo correlacional descriptiva, observacional ya que se propone conocer cómo influye el liderazgo transformacional y transaccional, no liderazgo e inteligencia emocional en las variables de resultado: satisfacción, esfuerzo extra y efectividad en los gerentes y mandos medios. El método empleado para los datos será de tipo cuantitativo, utilizando encuestas, análisis estadísticos y correlacionales. La investigación se realizara en un periodo de dos años en una sola aplicación, en un solo muestreo, en la Ciudad de Ensenada, B.C.

Las variables dependientes utilizadas son: Esfuerzo extra, efectividad y satisfacción.

Las variables independientes utilizadas en esta investigación son: Liderazgo e Inteligencia emocional.

La hipótesis nula del estudio es: Ningún factor de liderazgo transformacional, liderazgo transaccional, no liderazgo e inteligencia emocional influye de forma

significativa en las variables de resultado: satisfacción, esfuerzo extra y efectividad en gerentes y mandos medios.

Hipótesis particulares

H1. No existe una correlación significativa entre las subescalas de liderazgo transformacional y subescalas de inteligencia emocional en los gerentes y mandos medios investigados.

H2. En el perfil de inteligencia emocional de los gerentes y mandos medios investigados, predominan en importancia jerarquizada el siguiente orden: motivación, empatía y habilidades sociales.

H3. No existe una correlación significativa entre las subescalas de liderazgo transformacional y subescalas de inteligencia emocional en los gerentes y mandos medios investigados.

H4. No existe ninguna influencia particular de factores de liderazgo transformacional e inteligencia emocional de gerentes y mandos medios, en variables de resultado: satisfacción, esfuerzo extra y efectividad de su personal

Justificación de la investigación

Valor teórico.

Identificación exacta de las variables dentro de la Asociación de la Industria maquiladora y de Exportación (AIM), Sección Ensenada con modelos de investigación validados.

Identificar la dependencia exacta que existe entre las variables antes mencionadas sobre los sujetos de estudio.

Valor práctico.

Conocer la inteligencia emocional y el liderazgo ejercido por los gerentes y mandos medios de la organización.

Generación de sistemas de selección de gerentes y mandos medios en la AIM y ORCON de Ensenada.

Sistemas de referencia de perfiles estandarizados para definir la capacitación y el desarrollo, los planes de carrera y el cambio organizacional tanto del gerente como de los subordinados.

Identificar áreas de oportunidad con los resultados obtenidos enfocados a satisfacción, esfuerzo extra y efectividad del personal subordinado.

Conocer datos socio demográfico del personal investigado.

Capítulo 1

Marco teórico.

El presente capítulo busca dar a conocer de forma amplia antecedentes sobre el tema de estudio, mismo que permitirá tener una idea clara del mismo, identificándose de la siguiente manera: Historia de la Inteligencia Emocional, Inteligencia emocional, modelos y aplicaciones de Inteligencia emocional en distintas áreas, Liderazgo, Importancia de la inteligencia emocional en el líder.

1.1 Historia de la Inteligencia Emocional.

El concepto original conocido como Inteligencia Emocional es establecido por Salovey y Mayer en 1990 (Citado en Trujillo, 2006, p. 18)

Thorndike había aducido que la inteligencia general fuese dividida en tres facetas: inteligencia *abstracta* (gestionar y entender ideas), inteligencia *mecánica* (gestionar y entender objetos concretos), e inteligencia *social* (gestionar y entender personas) (Citado en Rego y Fernandes, 2005, p. 24).

A partir del análisis de libros, artículos, y trabajos empíricos, el concepto de IE tiene un claro precursor en el concepto de inteligencia social que establece Thorndike, quién la definió como “habilidad para comprender y dirigir a los hombres, mujeres, muchachos, muchachas, y actuar seriamente en las relaciones humanas” (Trujillo, 2006, p. 18).

Durante la década de los años treinta comienza el auge del conductismo. La escuela conductista concibió la inteligencia como meras asociaciones entre estímulos y respuestas (...) Es decir, el problema de la inteligencia queda resuelto desde este punto de vista como un problema de cantidad: La persona que dispone de un intelecto mayor, superior o mejor que el de otra persona se diferencia de ésta en último análisis en que tiene, no una nueva clase de proceso psicológico, sino simplemente un mayor número de conexiones que la clase ordinaria. (Molero, Sainz & Esteban, 1998, p.15).

Después de la segunda guerra mundial se presta más atención a los procesos cognitivos como consecuencia a los ataques al conductismo y el debilitamiento de los supuestos en que se apoyaba. A comienzos de los sesenta, emergen dentro de la psicología cognitiva diversas propuestas. Las dos más importantes son el estructuralismo y el procesamiento de la información (Molero et al., 1998, p.16).

Según Hardy (1992), el destacado estructuralista Jean Piaget menciona en su teoría del desarrollo intelectual como contrasta de modo visible con el enfoque psicométrico y el procesamiento de la información. En donde el enfoque psicométrico cuantifica las habilidades intelectuales e identifica las diferencias individuales en estas habilidades, mientras que el piagetiano se enfoca hacia los aspectos cualitativos de la inteligencia y de los patrones universales que se van adquiriendo.

La segunda propuesta importante dentro del campo de la psicología cognitiva es el *procesamiento de la información*. El enfoque de procesamiento de la información parte de la idea de que el hombre es un manipulador de símbolos. Sus objetivos más básicos consisten en describir los símbolos que son manipulados (la representación) e identificar los que son manipulados (el procesamiento) (Molero et al., 1998, p.17).

Sin embargo, las teorías cognitivas adolecen de un grave error, porque cuando estudian los procesos cognitivos o las operaciones que el sujeto realiza, lo que están estudiando es inteligencia computacional y no inteligencia humana. Tal y

como afirma Hardy (1992) los esfuerzos en el campo de la inteligencia artificial pueden ser instructivos para la psicología y sugerirle tipos de recursos cognitivos que han de tener los seres humanos para tener inteligencia, pero especificar el modo en que las personas actúan inteligentemente es tarea que exige algo más (Citado en Molero et al., 1998, p.18).

En este contexto teórico surge Gardner con su teoría de las Múltiples Inteligencias (MI) la cual tiene una gran influencia ya que toma en cuenta las diferencias surgidas en los perfiles de inteligencia de los individuos, dentro del ámbito educativo, e introduce a los hallazgos neurológicos, evolucionistas y transculturales. A partir de la teoría de las MI se marca un nexo entre inteligencia, ámbito y campo (Citado en Trujillo, 2006, p.9).

En 1990, Salovey y Mayer utilizan la teoría de las MI y acuñan un nuevo término llamado Inteligencia emocional IE. (Citado en Trujillo, 2006, p.9).

Uno de los aspectos más contributivos del desarrollo del constructo de IE fue el concepto de emoción. Esta fue tomada como un elemento necesario para el desarrollo de las operaciones mentales, conjuntamente con la motivación y la cognición. Esta tesis contrarió la idea hasta entonces vigente que pugnaba por la contradicción o antagonismo entre los conceptos de inteligencia y de emoción (Rego y Fernandes, 2005, p.24).

Según Rego y Fernandes (2005) a) la emoción torna el pensamiento más inteligente; b) la inteligencia cognitiva auxilia al individuo a pensar sus emociones y las de los otros; c) la ausencia de esta relación torna el individuo emocional y socialmente incapaz.

Estas proposiciones recibieron influencia, entre otras fuentes, en los trabajos de Mowrer (1960) y de Payne (1986). Por ejemplo, para Mowrer, las emociones no se oponen a la inteligencia, pareciendo antes ser una inteligencia de orden más elevado. En resumen, los autores aducen que los individuos varían en sus capacidades de procesamiento de información de naturaleza afectiva y en la manera en que la relacionan con formas de cognición psicológicamente

complejas. Estas capacidades se manifiestan en formas de comportamientos adaptativos (Rego y Fernandes, 2005, p.24).

Así pues se identifica que existe una relación entre la IE y lo que podría deducirse de esta en términos de comportamiento y forma de relacionarse con otras personas en los distintos escenarios de la vida como en el área laboral, profesional y personal.

Según Rego y Fernandes (2005) Diversos estudios en las áreas de la neurología y de la psicofisiología han contribuido a la comprensión del cerebro humano, a la interpretación de su relación con el resto del cuerpo, y a la comprensión de la interacción que se establece entre las emociones y el procesamiento de la información. De ellos proviene el apoyo primordial al desarrollo y validación del constructo de IE proporcionando evidencia empírica sobre la pertinencia y la aplicación práctica del mismo.

El trabajo original en la literatura científica que da origen al término de inteligencia emocional, fue el publicado por Mayer y Salovey (1997) en un artículo para la revista *Imagination, Cognition, and Personality*. Su investigación fue motivada por el vacío existente entre la importancia de las emociones y el nivel en que una persona las comprende (Gómez, 2008, p. 21).

Salovey y Mayer (1990) recogen las inteligencias personales de Gardner (1983) en su definición básica de inteligencia emocional expandiéndolas en cinco dominios principales: *Conocer las propias emociones, el manejo de las emociones, el motivarse a uno mismo, el reconocer las emociones en los demás, la capacidad de relacionarse con los demás*. (Molero et al., 1998, p.27).

Los resultados de los estudios de Herrnstein y Murray (1994) y Gardner (1995) ponen de manifiesto que el sólo predice en un 20% el éxito relativo en la vida, de lo que puede deducirse que la teoría cognitiva, a pesar de su gran avance y sofisticación no puede por sí sola explicar muchos de los problemas que se plantean y que todavía no han obtenido una respuesta convincente. (Moler et al, 1998, p.28).

Como se ha visto existen diferentes teorías respecto a la Inteligencia Emocional unas con más relevancia que otras es importante considerar cada una de ellas ya que aplican en distintas áreas conocer cada uno de los modelos de los distintos autores enriquece la percepción y amplía la aportación de la investigación.

Actualmente los investigadores apuntan a que capacidades tales como motivación personal y persistencia ante las dificultades, el control del impulso y la demora de la gratificación, la empatía, la capacidad de mantener la esperanza y la habilidad en mantener un buen control emocional, podrían explicar gran parte de este 80% de varianza restante, que no pueden explicar los tests de inteligencia o el llamado cociente intelectual. Estas capacidades forman parte de lo que denominan inteligencia emocional (Molero et al., 1998, p.28).

Goleman en 1996, interpreta y define la inteligencia interpersonal propuesta por Gardner, como “capacidad de discernir y responder apropiadamente a los estados de ánimo, temperamentos, motivaciones y deseos de las demás personas”; la inteligencia intrapersonal la conceptualiza como “la capacidad de establecer contacto con los propios sentimientos, discernir entre ellos y aprovechar este conocimiento para orientar nuestra conducta” (Citado en Trujillo, 2006, p 21).

1.2 Modelos de Inteligencia emocional

Existen diversos modelos para medir la inteligencia emocional; en el caso de esta investigación solo se presentan cinco, tres son utilizados en el área administrativa y dos en la educación. Estos modelos han sido validados y aprobados por expertos.

Según Trujillo (2005), existen dos vertientes de los modelos de inteligencia emocional: Modelos de habilidades y Modelos mixtos.

En forma general los modelos de habilidades se centran exclusivamente en el contexto emocional de la información y en el estudio de las capacidades relacionadas con dicho procesamiento. Los modelos mixtos combinan dimensiones de personalidad como el optimismo, entre otras, y la capacidad de automotivación con habilidades de regulación de emociones. Estas se establecen de acuerdo con el contexto que se desea estudiar (Trujillo, 2005, pp.24-25).

1.2.1 Modelo de capacidad de la inteligencia (Modelo de habilidades) de Mayer y Salovey

Peter Salovey y John Mayer (1990) realizan un modelo conformado por cuatro etapas, cada una de ellas están ligadas es decir una etapa se construye con los elementos adquiridos en la etapa anterior.

De acuerdo a esto desarrollan, el concepto de inteligencia emocional y sus secuelas, proponen en sí la estructuración de escenarios promisorios para la investigación y el análisis creativo de nuestra ciencia. Derivándose dos tipos de análisis correlacionados:

1) La experiencia; la cual se puede describir como la capacidad de percibir, responder y manipular la información emocional, sin que necesariamente se incluya el razonamiento virtual y la comprensión. Es decir al quedar registrada la emoción automáticamente se responde a ella, esta respuesta está sujeta a una y más experiencias previas. 2) La estratégica; se entiende por capacidad de deducir, manejar, establecer metas, formular acciones y programar eventos, a fin de que las emociones se finquen en necesidades reales ante las cuales es prerequisite percibir y fincar propósitos mediante las sensaciones y los sentimientos, o bien, plenamente fincados en la experimentación de ellos. Cada una de estas dos áreas se divide, a su vez, en dos ramas que van desde los procesos psicológicos básicos hasta los más complejos como son procesos de integración de las emociones y la cognición.

Ávila señala las cuatro ramas:

1. La primera de estas ramas, se refiere a la *percepción y expresión de las emociones*. Se traduce en la capacidad de ser auto-consciente de las emociones y una vez generada esta auto conciencia, la emociones se pueden expresar de manera adecuada y exacta hacia los demás. La percepción emocional incluye también la capacidad de distinguir entre las expresiones emocionales honestas y deshonestas.
2. La segunda rama, hace referencia a la *asimilación o comprensión emocional*. Se refiere a la capacidad de distinguir entre diferentes emociones para poder identificar aquellas que están influyendo en los procesos de pensamiento.
3. La tercer rama, la *comprensión emocional*, una vez asimilada la emoción se pueden tener la capacidad de comprender las emociones complejas (como la percepción-sensación de dos emociones a la vez) y la capacidad de reconocer las transiciones de una a otra.
4. La cuarta se refiere a la gestión o dirección, es la capacidad para conectarse o desconectarse de una emoción en función de su utilidad alter natividad en una situación dada, (Mayer, Salovey & Caruso 2004). Es decir si la emoción no es de utilidad adolece de la capacidad de ser aceptada, por lo tanto se rechaza y busca prestancia alternativa.

Para el modelo de Salovey y Mayer, vea la siguiente tabla 1.1:

Tabla. 1.1. Modelo Salovey y Mayer

1.Regulación de las emociones para promover el crecimiento intelectual y emocional			
La capacidad para permanecer abierto a los sentimientos, tanto a los que son agradables como a los que son desagradables.	Capacidad para emplear la reflexión o separarse de una emoción dependiendo de su utilidad.	Capacidad de controlar las emociones en relación con uno mismo y con otros, como el reconocimiento de forma clara, típica, influyente o razonable que son.	Habilidad para manejar las emociones en uno mismo y hacia los demás y de moderar las emociones negativas y acrecentar las que son agradables, sin exagerar o reprimir la información que puede transmitir.
2.Comprender y analizar las emociones; empleo del conocimiento emocional			
La capacidad para etiquetar las emociones y reconocer como estas se representan con palabras. Ejemplo la relación entre querer y amar.	Capacidad para interpretar los significados que transmiten las emociones sobre las relaciones, como la tristeza que a menudo acompaña a una pérdida.	Capacidad para comprender los sentimientos complejos: simultáneos; sentimientos contrarios a la vez (sentimientos ambivalentes) ejemplo: amor y odio.	Capacidad para reconocer posibles transiciones entre las emociones, tales como la transición de la ira a la satisfacción o de ira a la vergüenza.
3.Facilitación emocional del pensamiento			
Emociones prioridad al pensamiento para así dirigir la atención a la información importante.	Las emociones son lo suficientemente claras y disponibles que se puede generar como ayuda para el juicio y memoria referente a los sentimientos.	Animo emocional: cambios de humor o cambios de perspectiva del individuo, de optimista a pesimista. El fomento de la consideración de múltiples puntos de vista.	Diferenciar los estados emocionales específicos fomenta la solución de problemas ejemplo: la felicidad facilita razonamiento inductivo y la creatividad.
4.Percepción, Evaluación y Expresión de emociones			
Capacidad para identificar las emociones en uno de los estados físicos, sentimientos y reflexivos.	Capacidad para identificar las emociones de otras personas, mediante los dibujos, ilustraciones, etc. a través del lenguaje, sonido, la apariencia y el comportamiento.	La capacidad de expresar emociones con exactitud, y expresar las necesidades relacionadas con los sentimientos.	La capacidad de discriminar entre sentimientos ejemplo: exacta e inexacta, honesta o deshonesto

1.2.2 Modelo de Extremera y Fernández-Berrocal (Modelo de habilidades)

Conceptualizando tres variables:

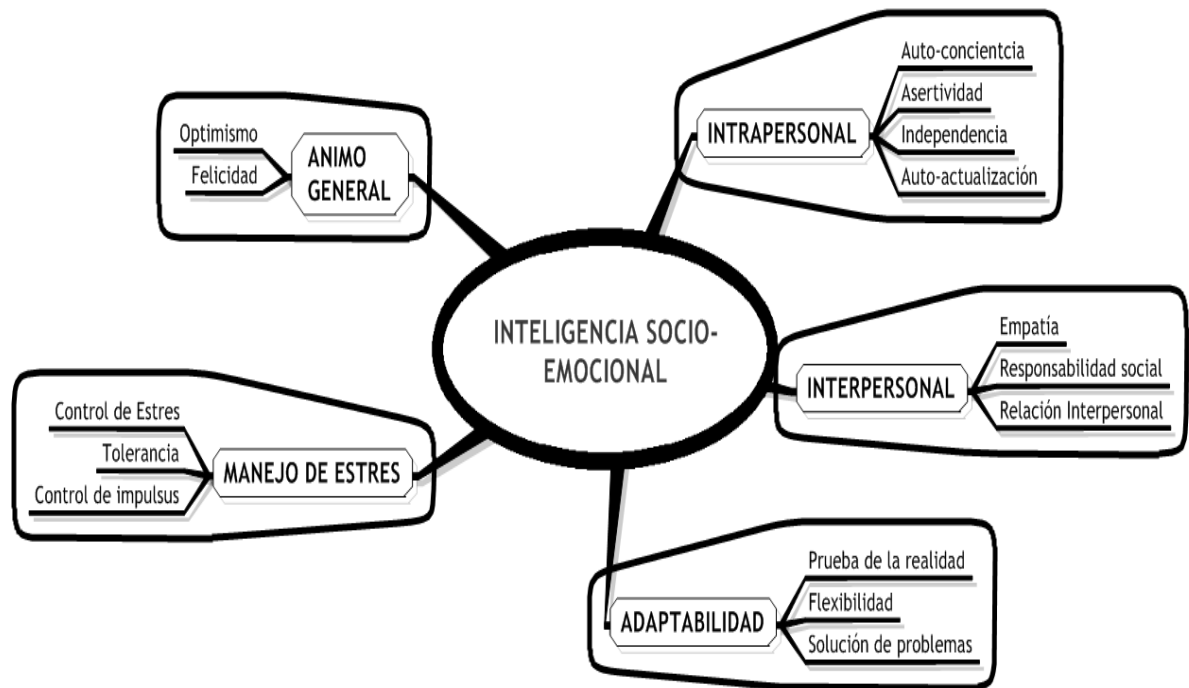
Percepción, comprensión y regulación. Ha sido utilizado en forma empírica en diferentes estudios con estudiantes de nivel superior. También dicho instrumento se ha validado con diferentes poblaciones, mostrando su utilidad tanto en contextos escolares como clínicos; el TMMS-24 está basado en el *Trait Meta-Mood Scale* (TMMS) del grupo de investigaciones de Salovey y Mayer. Esta escala contiene tres dimensiones claves de IE con ocho ítems cada una de ellas. Percepción emocional, comprensión de sentimientos, y regulación emocional. (Trujillo, 2005, p.24).

1.2.3. Modelo de Inteligencia emocional de Bar-On (Modelo mixto).

La mayor parte de las descripciones, definiciones y conceptualizaciones de inteligencia emocional-social incluyen uno o varios de los componentes clave siguientes: la capacidad de reconocer, entender y expresar emociones y sentimientos; la habilidad de entender cómo los demás se sienten y se relación con ellos; la habilidad de poder controlar emociones; la habilidad de manejar los cambio así como el poder adaptarse y solucionar los problemas de naturaleza personal e interpersonal y, por último, la habilidad de generar efectos positivos y de automotivarse (Gómez, 2008, p.31).

Igualmente por sus subcomponentes, como aprobación de la realidad, manejo de estrés, control de impulso entre otros; se clasifica como modelo mixto. No obstante, como sus propios autores han afirmado, se trata de un inventario sobre una amplia gama de habilidades emocionales y sociales. Este instrumento contiene 133 ítems a partir de cinco escalas y 15 subescalas. En su cuantificación este modelo utiliza cuatro índices de validación y factores de corrección (Trujillo, 2005). Ver figura 1.1

Figura 1.1 Modelo de (I E) de Bar-on



Es un modelo que permite medir variables bien claras y de gran importancia dentro de una organización, hablar de la relación intrapersonal e interpersonal aporta un concepto más claro al estudio de la inteligencia emocional.

1.2.4 Modelo de Inteligencia emocional de Goleman (Modelo Mixto)

El modelo de Goleman (1995) contiene cinco dimensiones de la IE, que primeramente se dividen en aptitudes personales y en aptitudes sociales.

Las aptitudes personales constan de Autoconomiento, Autoregulacion y Motivación, en el caso de las aptitudes sociales las conforman la Empatía y las Habilidades Sociales.

El instrumento está formado por dos aptitudes, siendo éstas: la inteligencia intrapersonal (actitud personal) con tres subescalas para autoconocimiento, autocontrol y motivación; y la inteligencia interpersonal (aptitud social) con dos subescalas como son empatía y habilidades sociales (Trujillo, 2006, p.26).

Para el modelo de Goleman, vea la siguiente tabla 1.2:

Tabla 1.2 Marco de aptitudes emocionales utilizadas por Goleman

APTITUD PERSONAL	
➤ AUTOCONOCIMIENTO.	• APTITUD MEDIDA: Conciencia emocional, Autoevaluación precisa, Confianza en uno mismo.
➤ AUTORREGULACION.	• APTITUD MEDIDA: Autocontrol, Confiabilidad, Escrupulosidad, Adaptabilidad, Innovación.
➤ MOTIVACION	• APTITUD MEDIDA: Afán de triunfo, Compromiso, Iniciativa, Optimismo.
APTITUD SOCIAL	
➤ EMPATIA	• APTITUD MEDIDA: Comprensión de los demás, Ayuda para desarrollarse, Orientación hacia el servicio, Aprovechar la diversidad, Conciencia política.
➤ HABILIDADES SOCIALES	• APTITUD MEDIDA: Influencia, Comunicación, Manejo de conflictos, Liderazgo, Catalizar de cambio, Establecer vínculos, Habilidades de equipo.

Elaboración propia con información de Trujillo 2006

1.2.5 Modelo de Inteligencia emocional de Oriolo-Cooper (Modelo Mixto)

El Instrumento EQ-Map se utiliza como un instrumento para conocer al ser humano de forma integral.

Tiene un respaldo estadístico confiable y ha sido probado con la fuerza laboral empleada en los Estados Unidos y Canadá. El referido instrumento fue diseñado en función de aptitudes y vulnerabilidades personales de rendimiento para identificar patrones individuales e interpersonales. En su construcción se utilizaron cinco aptitudes: entorno habitual, conciencia emocional, competencias, valores y actitudes (Trujillo, 2006, p.26).

Para el modelo de Oriolo-Cooper, vea la siguiente tabla 1.3:

Tabla 1.3 Aptitudes y subescalas del modelo de Oriolo-Cooper

Aptitudes	Subescalas
Entorno habitual	Sucesos de la vida, Presiones del trabajo y Presiones personales.
Conciencia emocional	Conciencia emocional de uno mismo, Expresión emocional, Conciencia emocional de otros.
Competencias	Intención, Creatividad, Elasticidad, Conexiones, Interpersonales, Descontento constructivo.
Valores	Compasión, Perspectiva, Intuición del radio de influencia, Poder personal, Integridad.
Actitudes	Salud general, Calidad de vida, Cociente de relaciones, Óptimo rendimiento.

Elaboración propia con información de Trujillo, 2006.

1.2.6 Puntos fuertes y débiles de los modelos de Inteligencia emocional

Diversas investigaciones han permitido conocer distintos modelos para medir la Inteligencia emocional aun así no se ha llegado a un aceptación general sobre cuál sería el mejor método. Según señalan Salovey, Woolery & Mayer (2001)

“Existe bastante convergencia entre los investigadores sobre lo que es la inteligencia emocional – un conjunto de competencias que engloba la evaluación y la expresión de emociones, el uso de las emociones para facilitar las actividades cognitivas, el conocimiento acerca de las emociones y la regulación de las emociones. Hay, todavía, menos consenso acerca de cuál es el mejor método para medirla” (Citado en Rego y Fernandes, 2005, p. 26).

Se pueden identificar fundamentalmente, tres tipos de métodos: 1) cuestionarios de competencias; 2) cuestionarios de autodescripción; 3) método de los informadores (Rego y Fernandes, 2005, p.27).

En los cuestionarios de competencias, el individuo es inducido a desempeñar diversas tareas, entre las cuales está la resolución de problemas, que presuponen que hay una respuesta “correcta” y, por lo tanto, reveladora de una IE más elevada.

(...) En los cuestionarios de auto-descripción, los individuos son invitados a auto-describirse mediante las respuestas a diversas afirmaciones. (...) En el método de los informadores, se solicita a observadores (colegas de trabajo, superiores jerárquicos, compañeros de curso) que posicionen un determinado individuo relativamente a algunas afirmaciones. (Rego y Fernandes, 2005).

Ver tabla 1.5

Tabla 1.4 Modelo de competencias y mixtos – Puntos Fuertes y Limitaciones

Modelos	Puntos fuertes	Limitaciones
Modelos de habilidades o competencias	Se focaliza en el modo cómo las emociones pueden facilitar el pensamiento y el comportamiento adaptativo. Se basa en competencias; considera la IE como un tipo particular de atributos mentales, distintos de los trazos y de las disposiciones. Ha sido objeto de validación empírica.	Aunque sea empíricamente validado, el constructo es aún reciente y carece de estudios atinentes a su validez predictiva. Dada su parsimonia, y porque no incluye los resultados de la IE, denota niveles de poder predictivo inferiores a los facultados por los modelos mixtos (más amplios).
Modelos Mixtos	Incluye una gran cantidad de trazos y denota un gran ámbito. Muchos de los trazos en él contemplados revelan buena validez facial / aparente. Es bastante útil para la comprensión de la eficacia en el mundo del trabajo. Denota elevado poder predictivo de diversas variables relevantes para la vida de los individuos y el funcionamiento de las organizaciones.	Algunos trazos incorporados en el modelo están ya consagrados en el modelo <i>Big Five</i> de la personalidad. Alguna ausencia de clareza en el modo como las competencias son agrupadas. El modelo no incluye apenas trazos y competencias, pero también resultados de la IE (e.g., construcción de lazos interpersonales). Es difícil distinguir las fronteras entre algunos trazos

1.3 Aplicaciones de Inteligencia emocional en distintas áreas

Una de las materias empíricas que ha sido investigada es la relación entre la IE y la satisfacción con la vida y con el trabajo. Por ejemplo, Wong y Law (2002) identificaron que la IE de los colaboradores se relacionaba con los respectivos desempeño y satisfacción. También Palmer y sus colaboradores (Palmer, Donaldson, & Stough, 2002) observaron que uno de los factores de IE (*clarity*) explica cerca del 5,5% de la satisfacción con la vida, más allá de la varianza explicada por los otros factores de personalidad estudiados (afectividad positiva y afectividad negativa) (Citados en Rego y Fernandes, 2005, p.26).

Ciarrochi y su grupo relacionaron la IE a través de MEIS (una medida objetiva desarrollada por Mayer) con diversas variables como empatía, extraversión, apertura de sentimientos, autoestima, satisfacción vital, calidad de las relaciones sociales, para lo cual utilizaron una muestra de universitarios australianos. Como resultado, obtuvieron relaciones de modo positivo y significativo con variables de personalidad, autoestima, empatía, extraversión y apertura de los sentimientos. También la IE correlacionó positivamente con variables como satisfacción vital y calidad de relaciones sociales (Trujillo, 2006, p.12)

La IE también ha sido contrastada como predictor del rendimiento escolar, analizando el efecto mediador que una buena salud mental ejerce sobre el rendimiento escolar de los estudiantes. (Extremera y Fernández-Berrocal, 2001: 146-167; Fernández-Berrocal, Extremera y Ramos, en revisión) Estos estudios se llevaron a cabo en Málaga con estudiantes universitarios de 3º y 4º semestre. Los resultados mostraron que altos niveles de IE predecían un mejor bienestar psicológico y emocional en los adolescentes; es decir, menor sintomatología ansiosa y depresiva. Además, se observó que los alumnos clasificados como depresivos presentaban un rendimiento académico más bajo que los alumnos clasificados como normales al finalizar el semestre. Este estudio permitió vislumbrar ciertos componentes no académicos que inciden en el rendimiento escolar del alumno (Trujillo, 2006, p.16).

La premisa subyacente es que, aunque la IE tenga una componente de raíz genética, la investigación sugiere que el entrenamiento también puede producir efectos. Lo que corresponde a cada una de estas dos parcelas es de difícil

escrutinio – “pero la investigación y la práctica demuestran claramente que la inteligencia emocional puede ser aprendida” (Citado en Rego y Fernandes, 2005, p.26)

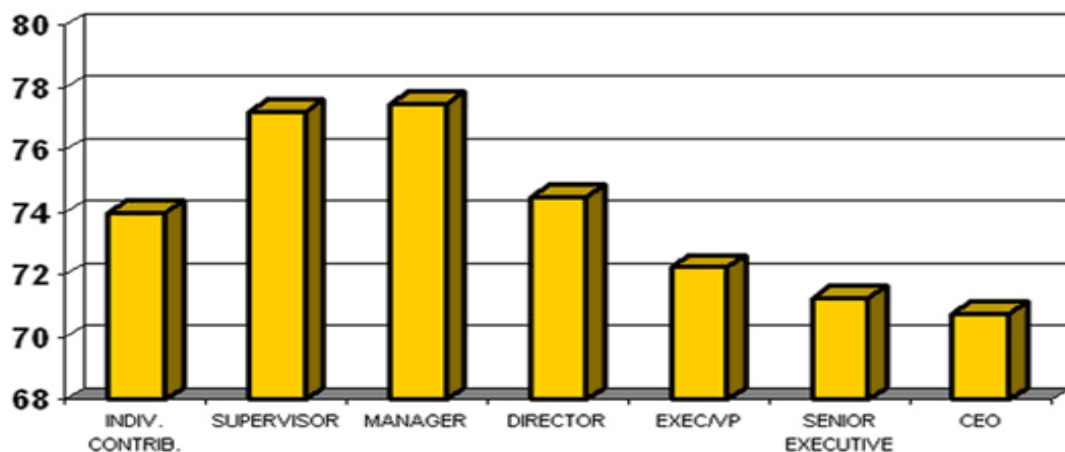
A continuación se mencionan algunos casos en donde la Inteligencia emocional ha sido evidente.

La compañía Coca-Cola observó que los líderes de división que se destacaban en las competencias de inteligencia emocional superaban en ventas en un 15% a los que no lo hacían.

En L'Oréal, a su vez, los vendedores que fueron seleccionados de acuerdo con sus habilidades emocionales vendieron \$ 91 370 dólares más que los vendedores seleccionados por procedimientos regulares; además, hubo un nivel de deserción del 63 por ciento menos durante el primer año. El grupo también tenía 63 por ciento menos volumen de ventas que el personal de las ventas de programas regulares contra los seleccionados del programa EQ (Gómez, 2008, p.75).

Según Gómez (2008), en un estudio realizado por *The Emotional Intelligence Quick Book*, de Simon y Schuster en donde se midió la inteligencia emocional con la herramienta “Valoración de la Inteligencia Emocional” (*Emotional Intelligence Appraisal*), se pudo apreciar que las personas con más alto rango en la organización daban una puntuación menor que el resto. Véase grafica 1

Grafica 1.1 Calificaciones de Inteligencia emocional



Fuente: Gómez González, 2008.

Gómez (2008) realizó una investigación con el propósito de conocer ¿Cómo influyen los dominios de la inteligencia emocional en el liderazgo del director general de una comercializadora desde un enfoque de 360 grados?, basado en el modelo de competencias desarrollado por Daniel Goleman y Richard Boyatzis (2002) que completa dos formas de evaluación la primera un autoinforme que permite al líder presentar una estimación de sus competencias. El segundo es un instrumento que muestra la evaluación efectuada por sujetos externos, como superiores, pares y subordinados, a quienes se les denomina como parte de un enfoque de 360 grados.

Llegando con dicha investigación a la conclusión, que en efecto, los indicadores que componen el modelo de inteligencia emocional en el líder ejercen una influencia determinante en el ambiente emocional de la comercializadora, y demuestra la manera en que la carencia de uno o más indicadores puede afectar negativamente el estilo de liderazgo que se ejerza dentro de la organización y éste, a su vez, determinar la forma de interacción y desempeño dentro de dicha Comercializadora. (Gómez, 2008, p.187).

1.4 Liderazgo

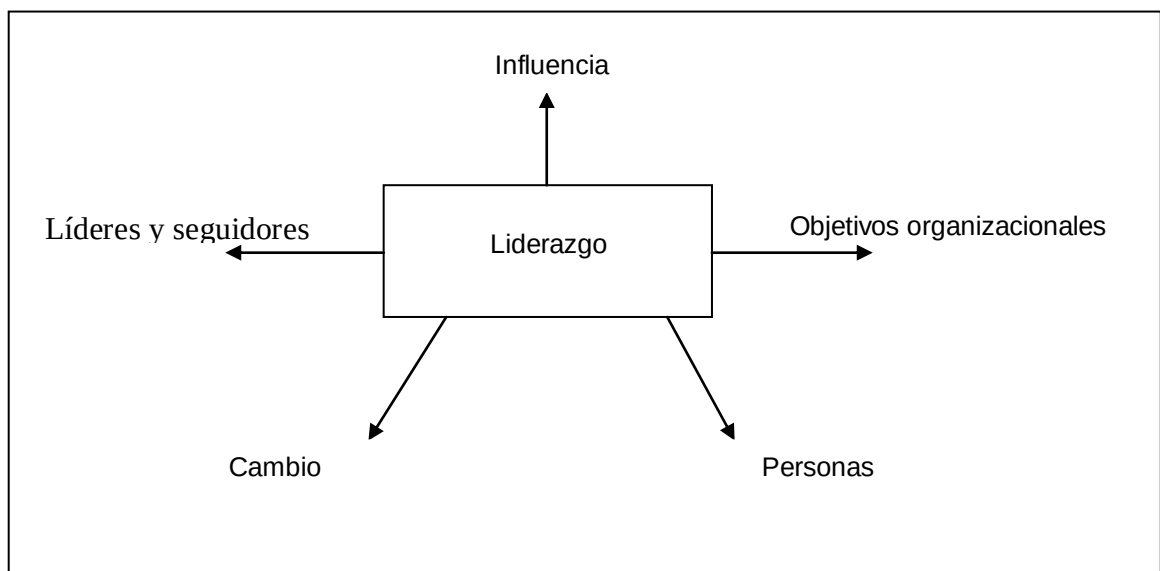
Hoy en día cada vez son más las empresas que se enfrentan a retos de adaptación: cambios de ámbito mundial en las sociedades, los mercados y la tecnología les están obligando a aclarar sus valores, desarrollar nuevas

estrategias y aprender nuevas formas de funcionar. Y la tarea más importante para los líderes, en vista de tales desafíos es movilizar a todos los empleados de la organización para trabajar en la adaptación (Badaracco et al., 2002, p.181).

A pesar de la importancia creciente que tiene el liderazgo para el éxito de las empresas, las experiencias laborales de la mayoría de las personas parecen socavar el desarrollo de los atributos que hacen falta para ejercerlo. No obstante algunas empresas han demostrado de manera consistente su capacidad para convertir a las personas en líderes-gestores destacados.

No existe una definición universal del liderazgo porque el tema es complejo y al estudiarse de distintas maneras se emplean o utilizan definiciones diferentes. Lussier y Achua argumentan que el liderazgo es un proceso en el cual influyen líderes sobre seguidores, y viceversa, para lograr los objetivos de una organización a través del cambio. (Lussier & Achua, 2002, p.6). Véase figura 1.2

Figura 1.2 Elementos clave de la definición de liderazgo



Fuente: Lussier, R, Achua. (2002). Liderazgo: Teoría, aplicaciones y desarrollo de habilidades. México: Thompson Learning, p.6.

Se alude al liderazgo en el contexto de organizaciones formales como corporaciones empresariales (GE, IBM) y organismo gubernamentales (Secretaría de Protección y Vialidad, la Policía), como de organizaciones no

lucrativas (Cruz Roja, Springfield College). Las organizaciones clasifican a sus empleados en dos categorías: administradores (directores, gerentes o jefes), que cuentan con subordinados y con autoridad formal para decirles lo que deben hacer; y empleados, que no poseen tal autoridad. Los administradores desempeñan cuatro funciones fundamentales: planeación, organización, dirección y control. El liderazgo, por tanto, forma parte del administrador, aunque algunos no son líderes eficaces. También hay quienes no son administradores, pero tienen una gran influencia sobre estos y sus compañeros (Lussier & Achua, 2002, p.6).

A la gente le entusiasma el tema de liderazgo. Quiere saber que hace a un buen líder. Los ejecutivos de todos los niveles en todas las industrias también están interesados en esta pregunta. Creen que la respuesta mejorara el desempeño organizacional y les traerá éxito en su carrera personal. Esperan adquirir las habilidades que transformaran a un administrador “promedio” en un verdadero líder. Warren Buffett está de acuerdo en que el liderazgo puede enseñarse y aprenderse. Una razón por la cual compañías como The Home Depot, Merrill Lynch, Starbucks y Unión Pacific reclutan de manera activa a personas retiradas del ejército es porque su entrenamiento formal y sus experiencias los preparan para el liderazgo (Bateman & Snell, 2009, p. 434).

Existen cuatro principal clasificaciones de la teoría del liderazgo, también llamadas métodos de investigación, para explicar el liderazgo: la teoría de rasgos, de comportamientos, de contingencias e integral. Un paradigma de liderazgo es un planteamiento compartido que representa una forma fundamental de pensar, percibir, estudiar, investigar y entender el liderazgo. Durante los últimos sesenta años, las investigaciones en la materia han modificado el paradigma. Las cuatro principales clasificaciones de la teoría del liderazgo representan un cambio en el paradigma del liderazgo (Lussier & Achua, 2002, p.16).

Las teorías de rasgos del liderazgo intentan determinar características distintivas que expliquen la eficacia del liderazgo. Los investigadores buscan identificar un conjunto de rasgos comunes a todos los líderes exitosos, han

analizado rasgos físicos y psicológicos, o cualidades, como altos niveles de energía, cierta apariencia, agresividad, independencia, poder de persuasión y dominio.

Las teorías del comportamiento tratan de explicar ya sea los estilos distintivos de los líderes eficaces, o bien, de definir la naturaleza de su labor. Las teorías del liderazgo por contingencia tratan de explicar la efectividad de un estilo de liderazgo en función del líder, los seguidores y la situación. Las teorías integrales del liderazgo tratan de combinar las teorías de rasgos, del comportamiento y de contingencias para explicar porque son fructíferas ciertas relaciones de influencia entre líder y seguidores (Lussier & Achua, 2002, pp.16-17).

Capítulo 2. Metodología

2.1 Descripción general de la metodología empleada.

Para identificar la influencia de factores de liderazgo transformacional e inteligencia emocional en gerentes y mandos medios de la (AIM), Sección Ensenada en la satisfacción, esfuerzo extra y efectividad de su personal se realizó un estudio que consistió en la aplicación de dos cuestionarios uno visto desde su propia percepción y otro desde la percepción del subordinado.

Dichos cuestionario se analizaron estadísticamente en el programa SPSS versión 17 para lo cual se utilizaron tablas descriptivas, tablas de frecuencia, tablas de contingencia y Coeficiente de Spearman.

2.2 Objetivo general.

Determinar la influencia de factores de liderazgo transformacional e inteligencia emocional en gerentes y mandos medios de Ensenada International Terminal de la AIM Ensenada y la empresa Orcon de Ensenada en las variables de resultado: satisfacción, esfuerzo extra y efectividad.

2.2.1 Objetivos específicos:

Conocer el perfil de Liderazgo transformacional de los gerentes investigados.

Conocer el perfil de Inteligencia emocional de los gerentes investigados.

Correlacionar las sub escalas específicas de cada uno de los modelos.

Calcular la influencia particular de factores de liderazgo transformacional e inteligencia emocional de Gerentes en variables de resultado: satisfacción, esfuerzo extra y efectividad de su personal.

Proponer alternativas de acción ante las problemáticas detectadas.

2.3. Preguntas de investigación utilizadas en el estudio.

¿Cuál es el perfil de Liderazgo transformacional de los gerentes y mandos medios investigados?

¿Cuál es el perfil de Inteligencia emocional de los gerentes y mandos medios investigados?

¿Existe una correlación significativa entre las subescalas de liderazgo transformacional y subescalas de inteligencia emocional en los gerentes y mandos medios investigados?

¿Cuál es la influencia particular de factores de liderazgo transformacional e inteligencia emocional de gerentes y mandos medios en variables de resultado: satisfacción, esfuerzo extra y efectividad de su personal?

¿Qué alternativas de acción se pueden proponer ante las problemáticas detectadas?

2.4. Hipótesis general.

Ningún factor de liderazgo transformacional e inteligencia emocional de gerentes y mandos medios influye de forma significativa en las variables de resultado: satisfacción, esfuerzo extra y efectividad de su personal.

2.4.1 Hipótesis Particulares

H1.En el perfil de liderazgo transformacional de los gerentes y mandos medios investigados, predominan en importancia jerarquizada subescalas transaccionales, posteriormente variables de resultado, y al final subescalas transformacionales.

H2.En el perfil de inteligencia emocional de los gerentes y mandos medios investigados, predominan en importancia jerarquizada el siguiente orden: motivación, empatía y habilidades sociales.

H3.No existe una correlación significativa entre las subescalas de liderazgo transformacional y subescalas de inteligencia emocional en los gerentes y mandos medios investigados.

H4.No existe ninguna influencia particular de factores de liderazgo transformacional e inteligencia emocional de gerentes y mandos medios, en variables de resultado: satisfacción, esfuerzo extra y efectividad de su personal.

2.6 Diseño del instrumento para medición.

Para la recolección de datos se fusionó un cuestionario diseñado por Mendoza (2007) con una evaluación de 360° (gerentes y subordinado) considerando las variables de resultado de satisfacción, esfuerzo extra y efectividad del personal y de Trujillo (2006) que indica el índice de Inteligencia Emocional.

El cuestionario aplicado a gerentes y mandos medios es tropicalizado y consta de 92 preguntas en escala de likert de 5 puntos y 13 preguntas socio demográfico.

El cuestionario aplicado a subordinados consta de 52 preguntas en escala de likert de 5 puntos y 12 preguntas socio demográfica

2.7 Identificación, definición y operacionalización de variables.

Variable dependiente

INTELIGENCIA EMOCIONAL	AUTOCONOCIMIENTO	CONCIENCIA EMOCIONAL AUTOEVALUACIONPR ECISA CONFIANZA EN UNO MISMO	8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19	1 NUNCA 2 OCASIONALMENTE 3 NORMALMENTE 4 FRECUENTEMENTE 5 SIEMPRE
	AUTORREGULACION	AUTOCONTROL ADAPTABILIDAD CONFIABILIDAD ESCRUPULOSIDAD	20 21 22 23 24	1 NUNCA 2 OCASIONALMENTE 3 NORMALMENTE 4 FRECUENTEMENTE 5 SIEMPRE
	MOTIVACION	AFAN DE TRIUNFO COMPROMISO INICIATIVA OPTIMISMO	1 2 3 4 5 6 7	1 NUNCA 2 OCASIONALMENTE 3 NORMALMENTE 4 FRECUENTEMENTE 5 SIEMPRE
	EMPATIA	COMPRENDER A LOS DEMAS AYUDAR A LOS DEMAS A DESARROLLARSE ORIENTACION HACIA	25 26 27 28 29 30 31 32	1 NUNCA 2 OCASIONALMENTE 3 NORMALMENTE 4 FRECUENTEMENTE 5 SIEMPRE

		EL SERVICIO		
		APROVECHAR LA DIVERDSIDAD		
	HABILIDADES SOCIALES	CONCIENCIA POLITICA		
		INFLUENCIA		
		COMUNICACIÓN	33	1 NUNCA
		LIDERAZGO	34	2 OCASIONALMENTE
		ESTABLECER VINCULOS	35	3 NORMALMENTE
		COLABORACION Y COOPERACION	36	4 FRECUENTEMENTE
		HABILIDADES DE EQUIPO	37	5 SIEMPRE
			38	
			39	
			40	

LIDERAZGO	LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL	CARISMA ATRIBUTO	41 42 43 44	1 NUNCA 2 OCASIONALMENTE 3 NORMALMENTE 4 FRECUENTEMENTE 5 SIEMPRE
		CARISMA CONDUCTA	45 46 47 48	1 NUNCA 2 OCASIONALMENTE 3 NORMALMENTE 4 FRECUENTEMENTE 5 SIEMPRE
		INSPIRACION MOTIVACIONAL	49 50 51 52	1 NUNCA 2 OCASIONALMENTE 3 NORMALMENTE 4 FRECUENTEMENTE 5 SIEMPRE
		ESTIMULACION INTELECTUAL	53 54 55 56	1 NUNCA 2 OCASIONALMENTE 3 NORMALMENTE 4 FRECUENTEMENTE 5 SIEMPRE
		CONSIDERACION INDIVIDUALIZADA	57 58 59 60	1 NUNCA 2 OCASIONALMENTE 3 NORMALMENTE 4 FRECUENTEMENTE 5 SIEMPRE
		TOLERANCIA PSICOLOGICA	61 62 63 64	1 NUNCA 2 OCASIONALMENTE 3 NORMALMENTE 4 FRECUENTEMENTE 5 SIEMPRE
	LIDERAZGO	PREMIO CONTINGENTE	65 66 67 68	1 NUNCA 2 OCASIONALMENTE 3 NORMALMENTE 4 FRECUENTEMENTE 5 SIEMPRE
		DIRECCION POR	69	1 NUNCA

	TRANSACCIONAL	EXCEPCION ACTIVO	70 71 72	2 OCASIONALMENTE 3 NORMALMENTE 4 FRECUENTEMENTE 5 SIEMPRE
		DIRECCION POR EXCEPCION PASIVO	73 74 75 76	1 NUNCA 2 OCASIONALMENTE 3 NORMALMENTE 4 FRECUENTEMENTE 5 SIEMPRE
	NO LIDERAZGO	LAISSEZ - FAIRE	77 78 79 80	1 NUNCA 2 OCASIONALMENTE 3 NORMALMENTE 4 FRECUENTEMENTE 5 SIEMPRE

Variables Independientes

VARIABLES DE RESULTADO	ESFUERZO EXTRA	81 82 83 84	1 NUNCA 2 OCASIONALMENTE 3 NORMALMENTE 4 FRECUENTEMENTE 5 SIEMPRE
	EFFECTIVIDAD	85 86 87 88	1 NUNCA 2 OCASIONALMENTE 3 NORMALMENTE 4 FRECUENTEMENTE 5 SIEMPRE
	SATISFACCION	89 90 91 92	1 NUNCA 2 OCASIONALMENTE 3 NORMALMENTE 4 FRECUENTEMENTE 5 SIEMPRE

2.8. Recolección de datos.

Para llevar a cabo la recolección de datos se pidió una cita a la Asociación de la Industria Maquiladora y de Exportación (AIM), sección Ensenada, en donde se le explico al Comité de Gerentes de la asociación el propósito de la investigación.

Se visito personalmente a Ensenada International Terminal y Orcon ya que fueron las dos empresas que aceptaron ser incluidas en la investigación posteriormente con previa cita se entrego personalmente el cuestionario a los

gerentes, mandos medios y a los subordinados expresándole que esta investigación es anónima y sin ningún afán de tomar represalias solo se busca contribuir a la competitividad de la organización.

4.1 Estadística Descriptiva.

4.1.1 Análisis de Resultados.

Tabla 4.1. Tabla de porcentajes de frecuentemente o siempre de 92 preguntas en Escala de Likert.

GERENTES Y MANDO MEDIOS

No.	Variable	Item	Ocurrencia: frecuentemente o siempre	Media	Desviación Estándar	Rango
1	IE1	Propongo nuevos proyectos para la organización	44.0%	3.40	0.913	1-5
2	IE2	Propongo nuevas políticas de desarrollo para la organización	28.0%	2.92	1.187	1-5
3	IE3	Propongo soluciones nuevas a problemas que persisten.	56.0%	3.64	.757	1-5
4	IE4	Apoyo a mis colaboradores en sus decisiones	76%	4.08	.862	1-5
5	IE5	Confío en la gente que conforma la organización	80%	4.08	.812	1-5
6	IE6	Planeo las actividades de la organización	72%	4.00	.957	1-5
7	IE7	Las actividades a desarrollar en la organización se realizan sin planificación.	16%	2.24	1.091	1-5
8	IE8	Me disgustan las personas que muestran sus emociones.	8%	1.52	.770	1-5
9	IE9	Reconozco los sentimientos que me provocan ciertas actitudes	48%	3.58	1.139	1-5
10	IE10	Controlo mis emociones ante mi equipo de trabajo	64%	3.84	.943	1-5
11	IE11	Los problemas los resuelvo adecuadamente bajo presión.	76%	4.00	.913	1-5
12	IE12	Me alteran los cambios de carácter de las personas	36%	2.44	.870	1-5
13	IE13	Se trabajar bajo presión	84%	4.28	.843	1-5
14	IE14	Reprimo mis emociones para	24%	2.96	1.060	1-5

		mantener una decisión				
15	IE15	Me desagrada trabajar bajo presión	16%	1.88	.881	1-5
16	IE16	Me disgusta involucrarme emocionalmente con mis colaboradores	8%	2.04	1.020	1-5
17	IE17	Reconozco las limitaciones en mi gestión administrativa	64%	3.72	1.061	1-5
18	IE18	Siento temor que la gente conozca mis limitaciones	44%	1.52	.653	1-5
19	IE19	Sé hasta dónde puedo ejercer influencia en mis subordinados.	72%	3.84	.987	1-5
20	IE20	Siento seguridad cuando controlo las situaciones	76%	4.16	.898	1-5
21	IE21	Puedo concentrarme en el trabajo, aunque el ambiente este tenso.	92%	4.28	.737	1-5
22	IE22	Evalué mis acciones cada momento que trabajo	68%	3.88	1.013	1-5
23	IE23	Cambio de actitud en beneficio del grupo al que pertenezco.	72%	3.92	.997	1-5
24	IE24	Tengo el compromiso de capacitar a las personas de la organización.	80%	4.24	.970	1-5
25	IE25	Apoyo el desarrollo profesional del personal.	96%	4.56	.712	1-5
26	IE26	Conozca las áreas de conocimiento deficientes, de mis subordinados.	84%	4.16	.688	1-5
27	IE27	Me interesa identificar las deficiencias de mi personal para apoyarlos.	92%	4.56	.768	1-5
28	IE28	Aprovecho las diferentes capacidades de mis subordinados.	96%	4.52	.586	1-5
29	IE29	Identifico las diferentes corrientes ideológicas que existen en la organización.	84%	4.08	.640	1-5
30	IE30	Permito a mis compañeros participar en discusiones de la organización	84%	4.36	.860	1-5
31	IE31	A trabajos iguales corresponden	60%	3.64	1.440	

		salarios iguales				
32	IE32	Ignoro las violaciones que hacen mis colegas a los reglamentos	12%	1.60	.816	1-5
33	IE33	Para convencer dejo que afloren mis habilidades de persuasión	40%	3.12	1.13	1-5
34	IE34	Me es indiferente inducir a los demás por convencimiento	8%	2.00	1.041	1-5
35	IE35	Persuado a mis compañeros para compartir mis responsabilidades	52%	3.40	1.354	1-5
36	IE36	Soy consciente de mis limitaciones para escuchar	60%	3.58	1.283	1-5
37	IE37	Permito a mis subordinados participar en decisiones de la organización	80%	4.29	.999	1-5
38	IE38	Soy congruente con lo que digo y hago	88%	4.24	.663	1-5
39	IE39	Fomento la colaboración entre mis subordinados	92%	4.60	.645	1-5
40	IE40	Fomento equipos con personas que ya establecieron lazos afectivos	64%	3.56	1.356	1-5
41	MLQ1	Muestro capacidad para transmitir una visión del futuro	60%	3.68	.945	1-5
42	MLQ2	Oriento las acciones de mi personal hacia la misión organizacional	80%	4.12	.726	1-5
43	MLQ3	Motivo al trabajador para que alcance las metas programadas	68%	4.08	.954	1-5
44	MLQ4	Propicio que el personal tenga iniciativa para resolver los problemas	76%	4.16	.898	1-5
45	MLQ5	Considero las distintas necesidades laborales del personal	68%	3.92	.862	1-5
46	MLQ6	Premio a los empleados bajo mi cargo por alcanzar metas acordadas	56%	3.36	1.150	1-5
47	MLQ7	Estoy pendiente a las posibles discrepancias a los planes acordados previamente	72%	3.96	.735	1-5

48	MLQ8	Postergo el tomar decisiones	12%	1.92	.812	1-5
49	MLQ9	Estoy ausente cuando más se me necesita	12%	1.52	1.229	1-5
50	MLQ10	Mi liderazgo como jefe (a) logra satisfacción en el equipo de trabajo	64%	3.72	.843	1-5
51	MLQ11	Animo al personal a esforzarse para trabajar más y mejor	80%	4.04	1.098	1-5
52	MLQ12	Soy efectivo (a) en la administración de las actividades del personal a mi cargo	68%	3.80	.764	1-5
53	MLQ13	Uso el sentido del humor para suavizar las dificultades	76%	3.96	1.060	1-5
54	MLQ14	Integro una visión clara del futuro de la organización.	64%	3.80	.913	1-5
55	MLQ15	Guio las acciones del personal bajo mi cargo hacia la misión de la organización	80%	4.00	.764	1-5
56	MLQ16	Motivo a los trabajadores para que alcancen las metas programadas	76%	3.96	1.098	1-5
57	MLQ17	Estimulo el uso del razonamiento y la lógica en la resolución de problemas	88%	4.40	.816	1-5
58	MLQ18	Reconozco en los trabajadores sus distintas necesidades y cualidades personales	84%	4.20	.913	1-5
59	MLQ19	Veó que el personal sea recompensado por alcanzar las metas acordadas	80%	3.60	1.323	1-5
60	MLQ20	Estoy comprometido con las normas de mejora continua en el área de trabajo con mi personal	84%	4.36	.860	1-5
61	MLQ21	Estoy al margen hasta que los problemas se tornan críticos, entonces actuó	20%	1.84	1.028	1-5
62	MLQ22	En momentos de crisis es difícil	12%	1.24	.831	1-5

		encontrarme				
63	MLQ23	El equipo de trabajo a mi cargo está satisfecho con los métodos de dirección	68%	3.76	.831	1-5
64	MLQ24	Incremento en el trabajador el sentido de participación activa en el trabajo	76%	4.04	.841	1-5
65	MLQ25	Soy efectiva (o) en las decisiones sobre la asignación de tareas de grupo para alcanzar los objetivos del área	68%	4.00	.913	1-5
66	MLQ26	Utilizo adecuadamente mi sentido del humor para manejar situaciones difíciles entre el personal	64%	3.80	1.118	1-5
67	MLQ27	Se transmitir una visión integrada del futuro deseado de la organización	56%	3.68	.988	1-5
68	MLQ28	Promuevo las acciones del personal hacia los lineamientos de la misión y la visión de la empresa	76%	3.96	.790	1-5
69	MLQ29	Mis colaboradores están motivados en alcanzar las metas del plan de trabajo	76%	3.92	.862	1-5
70	MLQ30	Estimulo la capacidad de análisis de mis colaboradores	80%	4.12	8.33	1-5
71	MLQ31	Concedo atención personal a mis colaboradores cuando están agobiados	68%	3.92	1.038	1-5
72	MLQ32	Premio a los trabajadores por el logro de metas alcanzadas	52%	3.24	1.20	1-5
73	MLQ33	Me oriento hacia un tipo de supervisión preventiva más que correctiva	76%	4.04	.841	1-5
74	MLQ34	Actúo solamente cuando los problemas se tornan críticos	12%	1.84	1.028	1-5
75	MLQ35	En situaciones problemáticas del área de trabajo, es difícil encontrarme	4%	1.20	.645	1-5
76	MLQ36	Participo activamente en la satisfacción de mi equipo de trabajo	76%	4.00	.913	1-5

77	MLQ37	Estimulo a que se esfuercen mas los trabajadores en sus actividades laborales	76%	3.96	1.020	
78	MLQ38	Se han alcanzado las metas propuestas en los planes de trabajo	84%	4.12	.781	1-5
79	MLQ39	Mejoro el clima de trabajo empleando responsablemente mi sentido del humor	64%	3.76	.970	1-5
80	MLQ40	Comunico la visión del futuro deseado de la organización	64%	3.76	.926	1-5
81	MLQ41	Busco promover la iniciativa de mis colaboradores hacia la misión y la visión de la organización	68%	3.88	1.054	1-5
82	MLQ42	Logro motivar al personal en cuanto al logro de los estándares de trabajo esperados	64%	3.76	1.091	1-5
83	MLQ43	Propicio la resolución de problemas en equipo usando estrategias racionales	72%	4.24	.879	1-5
84	MLQ44	Atiendo las necesidades particulares de cada uno de mis colaboradores de trabajo	56%	3.84	.943	1-5
85	MLQ45	Busco premiar las iniciativas de mis colaboradores que tratan de resolver las problemáticas del trabajo	56%	3.56	1.083	1-5
86	MLQ46	Propongo mejoras en cuanto a mantenimiento preventivo en el área de trabajo	72%	3.92	.812	1-5
87	MLQ47	Estoy al margen del trabajo de mi personal, solo actúo cuando se cometen errores	60%	1.80	.764	1-5
88	MLQ48	Dejo que mis colaboradores enfrenten situaciones difíciles de resolver en mi lugar	10%	2.12	1.130	1-5
89	MLQ49	El personal se siente satisfecho con las decisiones que se han tomado en	56%	3.72	.843	1-5

		su área de trabajo				
90	MLQ50	Mis colaboradores se han comprometido en alcanzar la metas organizacionales esforzándose mas	84%	4.20	.816	1-5
91	MLQ51	El equipo de trabajo ha demostrado ser efectivo	92%	4.44	.651	1-5
92	MLQ52	Mi sentido responsable del humor favorece la integración del equipo de trabajo	60%	3.80	1.041	1-5

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 4.2. Hallazgos sobresalientes del análisis de frecuencias en el programa SPSS Versión 17.

PREGUNTA	OBSERVACION
4. Apoyo a mis colaboradores en sus decisiones.	El 76% de los líderes manifiesta apoyar a sus colaboradores el otro 24% no en la misma frecuencia es importante conocer que gerencias o mandos medios son las que no apoyan las decisiones de los colaboradores y porque.
5.Confió en la gente que conforma la organización	El 80% de los líderes manifiesta sentir confianza en la gente que conforma la organización quedando el otro 20% como falta del mismo, esto puede traducirse en que confía en el trabajo realizado por sus subordinados.
6. Planeo las actividades de la organización.	El 72% de los líderes planea las actividades dejando evidente que el 28% no planea sus actividades esto pudiera traer como consecuencia trabajar al día y no trabajar alineado con la planeación estratégica de la organización.
10. Controlo mis emociones ante mi equipo de trabajo.	El 36% de los encuestados no controla sus emociones ante su equipo de trabajo situación que requiere particular atención sobre todo ante un comportamiento emocional que pudiera obstaculizar las tareas objetivas del equipo.
11. Los problemas los resuelvo adecuadamente bajo presión.	El 24% manifiesta que no les es posible manejar la situación como los otros líderes bajo presión, entonces, como se comportan bajo estas condiciones con sus subordinados y cuáles son las consecuencias.
13. Se trabajar bajo presión	Un 84% dice sabe trabajar bajo presión el otro 16% no puede desarrollar su trabajo bajo estas condiciones se deberá conocer como se conduce en estas situaciones
17. Reconozco las limitaciones en mi gestión administrativa	Un 36% no es capaz de reconocer sus limitaciones en su gestión administrativa

	evidenciando un alto impacto en la falta de aceptación de sus errores y posibles áreas de desarrollo y crecimiento.
18.Siento temor que la gente conozca mis limitaciones	El 44% dice sentir temor de que la gente conozca sus limitaciones evidenciando la falta de confianza que se tiene a si mismo y como consecuencia ante los demás.
19. Sé hasta dónde puedo ejercer influencia en mis subordinados.	El 28% desconoce la influencia que puede tener en sus subordinados lo cual influye negativamente en el desarrollo de relaciones de crecimiento.
20. Siento seguridad cuando controlo las situaciones	El 24% dice no sentirse seguro cuando controla las situaciones traduciendo una falta de confianza en la toma de decisiones.
21. Puedo concentrarme en el trabajo, aunque el ambiente este tenso.	92% de los líderes se puede concentrar bajo circunstancias de tensión lo que evidencia un fuerte autocontrol habrá que conocer como repercute esto en los resultados del trabajo y en su propio animo.
23.Cambio de actitud en beneficio del grupo al que pertenezco	El 28% demuestra falta de apertura y empatía hacia sus subordinados quizá le cueste adaptarse o no confía lo suficiente en ellos.
24. Tengo el compromiso de capacitar a las personas de la organización.	Un 20% de los líderes no asume el compromiso de capacitar a su personal, quizá porque no comprende la importancia de la innovación y desarrollo para la organización.
25. Apoyo el desarrollo profesional del personal.	96% dice apoyar el desarrollo profesional de sus subordinados, sin embargo esto se contrapone por el 20% que no está comprometido con la capacitación de sus subordinados, es decir no existe empatía por dicha necesidad personal.
26. Conozco las áreas de conocimiento deficientes, de mis subordinados.	El 16% dice no conocer las áreas deficientes de conocimiento de sus subordinados evidenciando indiferencia hacia esta situación y olvidándose del sentido de colaboración.

27. Me interesa identificar las deficiencias de mi personal para apoyarlos.	El 92% de los líderes dice que le interesa identificar las deficiencias de su personal para apoyarlos contradiciéndose con el 84% anterior que dice conocerlas, evidenciando que no solo basta con interesarse sino en conocerlas y apoyar a los subordinados.
28. Aprovecho las diferentes capacidades de mis subordinados.	El 96% de los encuestados dice aprovechar las diferentes capacidades de sus subordinados identificando que les es mas fácil reconocer lo que ya ven de sus subordinados que trabajar en sus deficiencias y aprovechar la diversidad.
29. Identifico las diferentes corrientes ideológicas que existen en la organización.	16% de los encuestados carece de esta visión dejando a un lado los retos que traen consigo las diferentes corrientes y desaprovechando la diversidad con la que cuenta la organización.
30. Permito a mis compañeros participar en discusiones de la organización	El 84% de los líderes permite a sus compañeros participar en las discusiones de la organización el restante 16% quizá sea el mismo que no identifica las diferentes corrientes ideológicas y no permite expresarse traduciendo en su actuar apatía.
31. A trabajos iguales corresponden salarios iguales	Solo el 61% percibe que a trabajos iguales corresponden salarios iguales teniendo un notable 39% que no lo considera como tal evidenciando falta de conciencia política ya que esto puede impactar a largo plazo la relación con el empleado.
36. Soy consciente de mis limitaciones para escuchar	El 40% no conoce sus limitaciones para escuchar pudiendo tener esto consecuencias serias a la relación jefe-subordinado en la comunicación y en el mismo liderazgo del grupo.
37. Permito a mis subordinados participar en decisiones de la organización	El 80% permite a sus subordinados participar en decisiones de la organización logrando con esto la colaboración y cooperación en los objetivos de la organización el otro 20% entonces muestra poca capacidad para las habilidades de equipo y de comunicación.

38. Soy congruente con lo que digo y hago.	El 12% de los encuestados dice no ser congruente con lo que dice y hace pudiendo tener consecuencias negativas con sus subordinados ya que esto limita establecer vínculos lograr influencia en los demás y falta de liderazgo.
39. Fomento la colaboración entre mis subordinados.	Solo un 8% dice no fomentar la colaboración entre sus subordinados será interesante saber por qué no es así para determinar si se carece de las habilidades necesarias para hacerlo.
42. Oriento las acciones de mi personal hacia la misión organizacional.	20% de los encuestados desempeña un papel en donde no se orientan las acciones de su personal hacia la misión de la organización dejando ver la poca influencia que tiene para con ellos y la falta de inspiración día a día para alcanzar los objetivos de la organización.
43. Motivo al trabajador para que alcance las metas programadas.	32% no motiva a sus subordinados para alcanzar las metas programadas dejando claro una falta de liderazgo, es interesante conocer si se logran los objetivos y como.
44. Propicio que el personal tenga iniciativa para resolver los problemas	El 24% no propicia la iniciativa en su personal para la solución de problemas evidenciando entonces que ellos no toman decisiones bajo estas circunstancias quizá se conduzcan recibiendo solo ordenes.
47. Estoy pendiente a las posibles discrepancias a los planes acordados previamente	El 38% de los gerentes no da seguimiento a los planes acordados , dejando entonces que las cosas sucedan tal vez fuera de lo estipulado logrando con esto poca influencia, falta de confianza y liderazgo.
50. Mi liderazgo como jefe (a) logra satisfacción en el equipo de trabajo.	El 36% de los gerentes dice que su liderazgo no logra satisfacción en el equipo de trabajo, esto pudiera impactar fuertemente en la motivación hacia el subordinado y a su

	vez despersonalizar al líder.
51. Animo al personal a esforzarse para trabajar más y mejor.	El 20% de los encuestados no anima a su personal a esforzarse para trabajar más y mejor seguramente ni siquiera tengan otro tipo de influencia en ellos o en su caso no sepan cómo llevar a cabo dicha práctica.
53. Uso el sentido del humor para suavizar las dificultades	Un 24% de los encuestados dice no usar el sentido del humor, será interesante conocer que otra forma de conducirse utilizan bajo las mismas circunstancias y que resultados les genera.
55. Guio las acciones del personal bajo mi cargo hacia la misión de la organización	20% no guía las acciones del personal bajo su cargo hacia la misión de la organización lo cual es preocupante ya que entonces se trabajo sin un objetivo en común.
56. Motivo a los trabajadores para que alcancen las metas programadas	76% dice siempre motivar a sus subordinados lo cual no es cierto ya que solo un 68% dijo hacerlo anteriormente.
57. Estimulo el uso del razonamiento y la lógica en la resolución de problemas	Un 12% de los encuestados manifiesta no estimular al razonamiento y la lógica de sus subordinados para la resolución de problemas indicando esto no considerar un pensamiento individual, falta de integración y tomar decisiones con la emoción.
58. Reconozco en los trabajadores sus distintas necesidades y cualidades personales	84% de los líderes reconoce las necesidades y cualidades de su personal el otro 16% no lo hace dejando ver una actitud de indiferencia en cuanto a las mismas desaprovechando las competencias de los subordinados.
59. Veo que el personal sea recompensado por alcanzar las metas	Solo un 20% de los encuestados no se preocupa por que el esfuerzo realizado por sus subordinados sea recompensado al haber alcanzado las metas.

acordadas	
60. Estoy comprometido con las normas de mejora continua en el área de trabajo con mi personal	A un 16% de los líderes no les importa las normas de mejora continua que apliquen para el área de trabajo por lo tanto no les dará seguimiento ni guiara o motivara a sus subordinados.
64. Incremento en el trabajador el sentido de participación activa en el trabajo	Al 76% de los líderes les importa el sentido de participación activa de sus subordinados logrando con esto una influencia positiva de su liderazgo.
65. Soy efectiva (o) en las decisiones sobre la asignación de tareas de grupo para alcanzar los objetivos del área	32% de los líderes considera no ser efectivo en las decisiones que establece con su grupo de trabajo para alcanzar los objetivos.
68. Promuevo las acciones del personal hacia los lineamientos de la misión y la visión de la empresa	El 24% no promueve las acciones necesarias para lograr la misión y la visión de la empresa dejando ver que no están conduciendo el grupo de trabajo alineadamente.
69. Mis colaboradores están motivados en alcanzar las metas del plan de trabajo	Un 24% considera que sus colaboradores no están motivados para alcanzar las metas establecidas.
70. Estimulo la capacidad de análisis de mis colaboradores	Solo el 80% de los encuestados estimula la capacidad de análisis de sus colaboradores quedando un 20% de los colaboradores sin el respaldo de su líder para analizar la situación con la razón.
73.Me oriento hacia un tipo de supervisión preventiva más que correctiva	Un 24% realiza una supervisión de forma correctiva esto refleja una falta de prevención en las tareas a desarrollar en diferentes circunstancias.
76. Participo activamente en la	El 24% de los líderes no tiene una participación en la satisfacción de su equipo

satisfacción de mi equipo de trabajo	evidenciando su falta de interés por esta situación.
77. Estimulo a que se esfuercen mas los trabajadores en sus actividades laborales	24% de los encuestados no estimula a sus trabajadores para esforzarse en sus actividades laborales.
78. Se han alcanzado las metas propuestas en los planes de trabajo	16% dice no haber alcanzado las metas propuestas de los planes de trabajo habrá que comparar como es que el otro 84% restante logro concretarlas.
81. Busco promover la iniciativa de mis colaboradores hacia la misión y la visión de la organización	32% de los encuestados no promueve la iniciativa de sus colaboradores hacia la misión y visión de la organización dejando entonces de lado la oportunidad de influenciar de manera satisfactoria a su desempeño.
82. Logro motivar al personal en cuanto al logro de los estándares de trabajo esperados.	El 36% de los líderes no motiva a su personal para alcanzar los estándares de trabajo esperado, esta práctica impide que la gente tome consciencia de la importancia de la tarea que realiza y el impacto que tiene para la organización.
84. Atiendo las necesidades particulares de cada uno de mis colaboradores de trabajo.	44% de los líderes no atiende las necesidades particulares de cada uno de sus colaboradores esto puede traer consecuencia insatisfacción para estos y en su momento falta de compromiso ante su jefe directo y la organización en general.
85. Busco premiar las iniciativas de mis colaboradores que tratan de resolver las problemáticas del trabajo	Solo el 56% buscar premiar a sus colaboradores ante una iniciativa esto pudiera mermar el esfuerzo y ánimo de los colaboradores por seguir participando con nuevas propuestas.
87. Estoy al margen del trabajo de mi personal, solo actúo cuando se cometen errores	El 40% de los encuestados está al pendiente del trabajo de su personal y no solo cuando se cometen errores, es interesante determinar si este resultado depende de las tareas y obligaciones del puesto o si es por criterio propio del gerente a diferencia del 60% restante.

89. El personal se siente satisfecho con las decisiones que se han tomado en su área de trabajo	44% de los encuestados dice que su personal no se siente satisfecho con las decisiones tomadas en su área de trabajo esto es inquietante ya que pudiera repercutir en los resultados del grupo de trabajo y en consecuencia en los de la organización.
90. Mis colaboradores se han comprometido en alcanzar la metas organizacionales esforzándose mas	El 16% de los encuestados dice que sus colaboradores no se esfuerzan en cumplir con las metas organizacionales, esto demuestra falta de interés en la tarea que se desempeña así como una falta de seguimiento puntual a los resultados de cada uno de los colaboradores ya que dentro de la organización todos deben colaborar con el mismo compromiso.
91. El equipo de trabajo ha demostrado ser efectivo	El 92% de los líderes dice que el equipo de trabajo ha demostrado ser efectivo, conocer por que el restante 8% no ha demostrado lo mismo evitara posibles errores en la gestión de mando.
92. Mi sentido responsable del humor favorece la integración del equipo de trabajo	Un 60% de los encuestados dice que su sentido favorable del humor favorece la integración del equipo esto pudiera estar ayudando a que los resultados sean más favorecedores en comparación del 40% restante que no lo aplica.

Fuente: Elaboración propia

Estadística Descriptiva.

4.1.2 Análisis de Resultados.

Tabla 4.1. Tabla de porcentajes de frecuentemente o siempre de 52 preguntas en Escala de Likert.

SUBORDINADO

No.	Variable	Ítem	Ocurrencia: frecuentemente o siempre	Media	Desviación Estándar	Rango
1	MLQ1	Muestra capacidad para transmitir una visión del futuro.	69.8%	3.78	.924	1-5
2	MLQ2	Orienta las acciones del personal hacia la misión organizacional.	71.5%	4.0	.992	1-5
3	MLQ3	Motiva al trabajador para que alcance las metas programadas.	54%	3.63	1.140	1-5
4	MLQ4	Propicia que el personal tenga iniciativa para resolver problemas.	77.8%	4.00	.982	1-5
5	MLQ5	Considera las distintas necesidades laborales del personal.	63.5%	3.63	1.126	1-5
6	MLQ6	Premia a los empleados por alcanzar las metas acordadas.	34.9%	2.92	1.261	1-5
7	MLQ7	Está al pendiente supervisando el trabajo del personal para que no se cometan irregularidades.	53.9%	3.46	1.119	1-5
8	MLQ8	P8Está al margen, hasta que los	25.4%	2.60	1.251	1-5

		problemas se tornan críticos, entonces actúa.				
9	MLQ9	Es probable que él/ella esté ausente cuando se le/la necesite(a).	3.20%	1.75	.822	1-5
10	MLQ10	Su liderazgo como jefe(a) logra satisfacción en el equipo de trabajo.	65.10%	3.59	1.102	1-5
11	MLQ11	Anima al personal a esforzarse para trabajar más y mejor.	53.9%	3.56	1.305	1-5
12	MLQ12	Es efectiva(o) en la definición de tareas, tiempos y recursos para alcanzar los objetivos de trabajo.	61.9%	3.75	1.107	1-5
13	MLQ13	Utiliza adecuadamente su sentido del humor para manejar situaciones difíciles entre el personal.	52.30%	3.43	1.160	1-5
14	MLQ14	Integra una visión clara del futuro de la organización.	63.5%	3.68	1.060	1-5
15	MLQ15	Guía las acciones del personal bajo su cargo hacia la misión de la organización.	69.8%	3.89	.863	1-5
16	MLQ16	Motiva a los trabajadores para que alcancen las metas programadas.	54%	3.48	1.242	1-5
17	MLQ17	Estimula el uso del razonamiento y la lógica en la resolución de problemas.	74.6%	4.06	.965	1-5
18	MLQ18	Toma en cuenta que el personal tiene necesidades laborales distintas que deben ser atendidas.	60.3%	3.65	1.152	1-5
19	MLQ19	Ve que el personal sea recompensado por alcanzar las metas acordadas.	39.7%	3.05	1.207	1-5
20	MLQ20	Supervisa activamente las labores cotidianas del personal a su cargo.	54%	3.35	1.080	1-5

21	MLQ21	Actúa solamente cuando los problemas se tornan críticos.	17.5%	2.41	1.145	1-5
22	MLQ22	Está ausente cuando más se le necesita.	4.8%	1.68	.877	1-5
23	MLQ23	El equipo de trabajo a su cargo está satisfecho con los métodos de dirección que emplea.	54%	3.41	1.145	1-5
24	MLQ24	Estimula al personal a esforzarse para ser mejor.	58.7%	3.63	1.112	1-5
25	MLQ25	Se nota la efectividad del jefe en las decisiones sobre la aplicación de recursos en el logro de objetivos.	63.5%	3.71	.991	1-5
26	MLQ26	Mejora el clima de trabajo empleando responsablemente su sentido del humor.	47.6%	3.40	1.071	1-5
27	MLQ27	Sabe transmitir una visión integrada del futuro deseado de la organización.	66.6%	3.68	1.029	1-5
28	MLQ28	Promueve las acciones del personal hacia los lineamientos de la misión y la visión de la organización.	61.9%	3.65	1.050	1-5
29	MLQ29	Sus colaboradores están motivados en alcanzar las metas del plan de trabajo.	63.5%	3.73	1.081	1-5
30	MLQ30	Estimula la capacidad de análisis de sus colaboradores.	71.4%	3.83	1.025	1-5
31	MLQ31	Reconoce en los trabajadores su distintas necesidades y cualidades personales.	58.7%	3.63	1.067	1-5
32	MLQ32	Premia a los trabajadores por el logro de las metas alcanzadas.	33.3%	2.84	1.234	1-5

33	MLQ33	Está pendiente de las posibles discrepancias a los planes acordados previamente.	52.4%	3.49	.948	1-5
34	MLQ34	Está al margen del trabajo de su personal, sólo actúa cuando se cometen errores.	22.2%	2.43	1.088	1-5
35	MLQ35	En momentos de crisis es difícil encontrarle(a).	6.4%	1.59	.944	1-5
36	MLQ36	El equipo de trabajo está satisfecho con los logros obtenidos en la actualidad.	66.7%	3.75	1.077	1-5
37	MLQ37	Incrementa en el trabajador el sentido de participación activa en el trabajo.	69.9%	3.81	1.090	1-5
38	MLQ38	Es efectivo(a) en la administración de las actividades del personal a su cargo.	63.5%	3.76	.995	1-5
39	MLQ39	Su sentido responsable del humor favorece la integración del equipo de trabajo.	46.10%	3.38	1.113	1-5
40	MLQ40	Comunica la visión del futuro deseado de la organización.	63.5%	3.76	1.027	1-5
41	MLQ41	Busca promover la iniciativa de sus colaboradores hacia la misión y visión de la organización.	61.9%	4.00	2.574	1-5
42	MLQ42	Logra motivar al personal en cuanto al logro de los estándares de trabajo esperados.	55.5%	3.50	1.18	1-5
43	MLQ43	Propicia la resolución de problemas en equipo usando estrategias racionales.	63.5%	3.74	1.023	1-5

44	MLQ44	Concede atención personal a sus colaboradores cuando están agobiados.	61.9%	3.70	1.159	1-5
45	MLQ45	Busca premiar las iniciativas de sus colaboradores que tratan de resolver las problemáticas de trabajo.	38.1%	3.06	1.120	1-5
46	MLQ46	Está comprometido con las normas de mejora continua en el área de trabajo con su personal.	74.6%	4.02	1.039	1-5
47	MLQ47	Interviene sólo en el conflicto cuando éste se ha agravado hasta las últimas consecuencias.	15.09%	2.13	1.143	1-5
48	MLQ48	En situaciones problemáticas del área de trabajo, es difícil encontrarle(a).	6.4%	1.53	.900	1-5
49	MLQ49	El personal se siente satisfecho con las decisiones que se han tomado en su área de trabajo.	47.7%	3.41	1.087	1-5
50	MLQ50	Estimula a que se esfuercen más los trabajadores en sus actividades laborales.	69.9%	3.81	1.090	1-5
51	MLQ51	Es efectiva(o) en las decisiones sobre la asignación de tareas de grupo para alcanzar los objetivos del área.	60.3%	3.70	1.010	1-5
52	MLQ52	El clima de trabajo permite una adecuada participación de todos los miembros del equipo.	69.8%	3.87	1.085	1-5

Elaboración propia.

Referencia

Ávila Ortiz, A. (2008). Perspectiva sistémica en la inteligencia emocional de los niveles gerenciales caso de estudio: Hotel Holiday Inn Toreo-Satélite. Casos de estudio. Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología, Instituto Politécnico Nacional, Tesis de nivel posgrado. Consultado el 13 Junio de 2010 en: <http://itzamna.bnct.ipn.mx:8080/dspace/bitstream/123456789/3495/1/PERSPECTIVASISTEMICA.pdf>

Badaracco, J., Berkley, J., Farkas, C., Heifetz, R., Kotter, J., Laurie, D., Mintzberg, H., Nohria, Nitin., Teal, T., Wetlaufer, S.& Zleznik, A. (2002). *Harvard Business Review Liderazgo*.

Bateman T., Snell, S. (2009). *Administración, Liderazgo y Colaboración en un Mundo Competitivo* (5ta Ed.). México: Mc Graw Hill

Gómez González, L. (2008). El manejo de la inteligencia emocional en el Liderazgo de la comercializadora. Repositorio electrónico del Instituto Politécnico Nacional, Tesis de Nivel Posgrado. Consultado el 2 de marzo de 2010 en: <http://hdl.handle.net/123456789/182>

Lussier, R. Achua, C. (2002). **Liderazgo: Teoría, aplicaciones y desarrollo de habilidades**. México: Thompson Learning.

Castro, A. Benatuil, D. (2007). Estilo de Liderazgo, Inteligencia y Conocimiento tácito. *Anales de Psicología* (23) 2, 216-225. Consultado el 23 de Julio del 2011 en: <http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=16723206>

Molero, C., Saiz, E. & Esteban, C. (1998). Revisión histórica del concepto de Inteligencia: Una aproximación a la inteligencia emocional. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 30 (1), 11-30. Consultado el 12 de junio de 2010 en: <http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=80530101>

Rego, A. & Fernandes, C. (2005). Inteligencia emocional: Desarrollo y validación de un instrumento de medida. *Interamerican Journal of Psychology*, 39 (1) 23-38. Consultado el día 2 junio de 2010 en: <http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=28439104#>

Trujillo Flores, M. (2006). La inteligencia emocional de directivos de centros de investigación y la productividad. Casos de estudio. Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología, Instituto Politécnico Nacional, Tesis de nivel posgrado. Consultado el 3 de marzo de 2010 en: <http://hdl.handle.net/123456789/1939>

Valentín Kajatt, (2008). Estilos de Liderazgo en organizaciones de servicios: El caso de una escuela de negocios. Repositorio electrónico del Instituto

Politécnico Nacional, Tesis de Nivel Posgrado. Consultado el 2 de marzo de 2010 en: <http://hdl.handle.net/123456789/1871>

Villa Nueva, J. (2008). La inteligencia emocional rasgo, la autoeficacia para el liderazgo y su vinculación a procesos afectivos grupales, cognitivos y de desempeño. Universidad de Salamanca, Tesis de nivel posgrado. Consultado el 2 de junio de 2010 en: http://gredos.usal.es/jspui/bitstream/10366/22593/1/DPSA_Inteligencia%20emocional%20rasgo%2c%20autoeficacia.