

**UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO HENRÍQUEZ UREÑA**

**FACULTAD DE HUMANIDADES Y EDUCACIÓN**

**ESCUELA DE PSICOLOGÍA**

**Título**

Estilos de liderazgo predominantes en el departamento de servicio al cliente de Jumbo Luperón y su relación con la inteligencia emocional, período Marzo-Octubre 2020, Santo Domingo Oeste, República Dominicana.



**Informe final presentado por:**

<b>MARÍA PAULA LUCIANO SOSA</b>	<b>15-2130</b>
<b>YESENIA YAMIRY CRUZ CASADO</b>	<b>15-2054</b>

**Para la obtención del grado de:**

**Licenciado en Psicología Industrial**

**Asesores**

**Orquídea Jiménez**

**Jesús Peña Vásquez**

**SANTO DOMINGO, D.N., REPÚBLICA DOMINICANA**

**ENERO 2021**

## ÍNDICE

Carta autorización presentación tesis .....	4
Declaracion de Autor de Obra Intelectual Original.....	5
Agradecimientos y dedicatorias .....	6
Resumen.....	11
CAPÍTULO I: MARCO INTRODUCTORIO	
1.1. Introducción .....	12
1.2. Planteamiento del problema.....	13
1.3. Delimitación del problema.....	16
1.4. Justificación de la investigación.....	16
1.5. Objetivos de la investigación .....	19
1.5.1. Objetivo General .....	19
1.5.2. Objetivo Específicos .....	19
1.6. Limitaciones.....	20
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO	
2.1. Antecedentes .....	21
2.2. Liderazgo.....	26
2.2.1. Teorías del liderazgo .....	29
2.2.2. Estilos de liderazgo .....	37
2.2.3. Tipos de líderes .....	38
2.3. Inteligencia emocional .....	41
2.3.1. Teorías de las inteligencias múltiples.....	45
2.3.2. La teoría triárquica de la inteligencia Propuesta Por Stemberg .....	47
2.4. Relación de Liderazgo e Inteligencia emocional .....	53
CAPÍTULO III: MARCO CONTEXTUAL	
3.1. Jumbo Luperón.....	56
3.2. Reseña del departamento de Servicio al Cliente .....	61
3.3. Estructura Organizacional del departamento de Servicio al Cliente .....	61

## CAPÍTULO IV: MARCO METODOLÓGICO

4.1. Perspectiva metodológica.....	62
4.2. Diseño de investigación .....	62
4.3. Tipo de investigación .....	62
4.4. Unidad de análisis, población, muestra y tipo de muestreo .....	63
4.5. Fuentes primarias y secundarias.....	63
4.6. Métodos de investigación.....	64
4.7. Técnicas e instrumentos utilizados.....	64
4.8. Métodos y técnicas de análisis de datos .....	64
4.9. Fases del proceso de investigación.....	65
4.10. Tabla de operacionalización de variables.....	66

## CAPÍTULO V: RESULTADOS, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Resultados .....	68
5.1.1. Inteligencia emocional .....	68
5.1.2. Liderazgo.....	69
5.1.3. Relación de los estilos de liderazgo con la inteligencia emocional.....	70
5.1.4. Focus group.....	71
5.2. Interpretación de los resultados.....	72

<b>Conclusión</b> .....	74
-------------------------	----

<b>Recomendaciones</b> .....	76
------------------------------	----

<b>Referencias</b> .....	78
--------------------------	----

<b>Anexos</b> .....	80
---------------------	----

A.1. Escala de meta-estado de ánimo de rasgo (TMMS-24).....	80
A.2. Test de estilos de Liderazgo de Blake and Mouton.....	84
A.3. Cuestionario de Focus Group .....	88
A.4. Consentimiento informado de la empresa .....	89

## Autorización de Presentación Tesis

Orquídea Jiménez y Jesús Peña Vásquez, asesores, de la Escuela de Psicología de la Facultad de Humanidades y Educación, Universidad Nacional Pedro Henríquez Ureña. Hace constar que la Tesis titulada **Estilos de liderazgo predominantes en el departamento de servicio al cliente de Jumbo Luperón y su relación con la inteligencia emocional, período Marzo-Octubre 2020, Santo Domingo Oeste, República Dominicana**, realizada bajo nuestro asesoría, reúne todas las condiciones exigibles para ser presentada y defendida públicamente, considerando tanto la relevancia del tema como del procedimiento metodológico utilizado: revisión teórica adecuada, contextualización, definición de objetivos, variables estudiadas y estructuración de los datos pertinentes a la naturaleza de la información recogida, así como las conclusiones aportadas.

Por todo ello, manifestamos nuestro acuerdo para que sea autorizada su presentación.

---

Firma

Firma

09 de Diciembre 2020

**Declaración de Autor de Obra Intelectual Original para la presentación de Tesis de Grado, de Acuerdo a Disposiciones Vigentes de la Universidad Nacional Pedro Henríquez Ureña.**

María Paula Luciano Sosa y Yesenia Yamiry Cruz Casado con cedula de identidad y registro electoral No. 402-2593055-7 y 402-2782182-0 declaramos: Ser las autoras de la tesis que lleva por Título **Estilos de liderazgo predominantes en el departamento de servicio al cliente de Jumbo Luperón y su relación con la inteligencia emocional, período Marzo-Octubre 2020, Santo Domingo Oeste, República Dominicana.** Asesorada por Orquídea Jiménez y Jesús Peña Vásquez quien presentó a la coordinación de metodología e investigación de la Escuela de Psicología, para que sea defendida y evaluada en sesión pública.

Que la tesis es una obra original. Además, puede ser libremente consultable.

Que nos consta que una vez la tesis haya sido defendida y aprobada, su divulgación se realizará bajo licencia de la Universidad Nacional Pedro Henríquez Ureña.

Que el contenido de la tesis y su publicación no infringe derechos de propiedad intelectual, industrial, secreto comercial o cualquier otro derecho de terceros, por lo que exoneramos a la Universidad Nacional Pedro Henríquez Ureña, de cualquier obligación o responsabilidad ante cualquier acción legal que se pueda suscitar derivada de la obra o de su publicación.

Estos datos no vulneran derechos de terceros y, por lo tanto, asumimos cualquier responsabilidad que se pueda derivar de las mismas y de su publicación, como constancia, firmamos el presente documento.

Santo Domingo, DN., República Dominicana, el día 22 del mes de enero del año 2021.

---

Firma

---

Firma

## **Agradecimientos**

Le agradecemos a Dios por habernos acompañado y guiado a lo largo de nuestra carrera, por darnos la sabiduría, la fortaleza y una vida llena de aprendizajes y experiencias.

A la Universidad Nacional Pedro Henríquez Ureña (UNPHU), por tantas enseñanzas vividas y por ser la base de nuestro crecimiento académico.

A la Lic. Orquídea Jiménez por ser una maravillosa asesora, por brindarnos todo su conocimiento y dedicación desde el inicio del proceso, por mantenernos siempre motivadas a dar lo mejor de nosotras y guiarnos hacia el final de nuestro trabajo de grado.

A la Lic. Alexia Jape, quién inicio nuestra investigación de metodología y al Lic. Jesús Peña por su gran colaboración durante la finalización de nuestra investigación, muchas gracias por brindarnos todo su apoyo y conocimientos.

Agradecer a Hipermercados Jumbo Luperón principalmente al Gerente Carlos Guzmán y los supervisores del área, por habernos brindado la oportunidad de desarrollar nuestro trabajo de grado final y por abrirnos las puertas a pesar de las circunstancias, estamos muy agradecidas, mil gracias.

A nuestros Padres: Fausto Cruz, Denia Casado, Kathia Sosa y Héctor Luciano por apoyarnos en todo momento, por ser parte de nuestra vida, por los valores inculcados y por el interés brindado para el desarrollo de nuestras carreras profesionales.

## **Dedicatoria**

Este Trabajo de Grado va dedicado primeramente a Dios, por haberme guiado a lo largo de mi carrera, por darme la fuerza de poder continuar con esta investigación a pesar de las circunstancias que estamos viviendo hoy en día, por enseñarme que no importa los errores que se crucen a lo largo del camino que con paciencia, fé y deseo de seguir adelante puedes lograr todas las metas a las que te propongas, gracias inmensamente gracias por enseñarme que lo que define realmente a una persona es lo que lleva dentro del corazón.

A mis padres, **Fausto Antonio Cruz Mejía** y **Denia Margarita Casado**, les doy las gracias por siempre guiarme por el buen camino, por los valores inculcados los cuales me han definido hacer una mejor persona a lo largo de mi vida, por siempre estar brindándome su apoyo desde el inicio de la carrera y nunca recibí un no por respuesta. Gracias por su amor brindando día tras día, son y siempre serán mi sostén y el impulso que me guía a seguir adelante. Los amo.

A mis hermanos, **Denisse Margarita Cruz Casado** y **Hairold Antonio Cruz Casado**, gracias por ser parte de mi vida y representar el núcleo familiar, gracias por estar en los momentos buenos y malos y por apoyarme en cada paso de mi carrera para así poder lograr mis objetivos. Los amo.

A mis sobrinos, **Deyleen Alexander Cid** y **Harelyn Denis Cruz**, porque con tan poca edad siempre han sido la luz de mis ojos y me han motivado a seguir adelante en los momentos de desesperación. Tía Ye los ama.

A mi compañera, **María Paula Luciano**, por haber sido una excelente compañera de tesis, por haberme tenido paciencia y estar siempre motivándome hacia el logro de este proyecto a pesar de las adversidades. Te quiero amiga ahora si podemos decir juntas lo logramos.

A mi amiga, **Flor Cabrera**, una maravillosa amiga que me regaló la universidad, gracias por todo el apoyo recibido durante la realización de mi proyecto, por estar hay en mis momentos de desesperación, por escucharme, aconsejarme y dedicarme todo el tiempo posible cuando ya no daba para más, te agradezco de todo corazón. Te adoro.

Agradezco inmensamente a mi Universidad (UNPHU), gracias por haberme permitido formarme dentro de ella y a mis docentes por compartirme sus conocimientos a lo largo de la preparación de nuestra profesión.

**Yesenia Yamiry Cruz Casado**

## **Dedicatoria**

En primer lugar, las gracias a Dios, por darme la paciencia, la entrega, el amor y la dedicación para llevar a cabo este trabajo, por ayudarme y guiarme en todo momento, no solo en este trabajo, si no también durante mi carrera universitaria. Este proceso fue de importante enseñanza para mi vida profesional y para mi vida personal.

A mis padres, **Kathia Sosa** y **Héctor Luciano**, por guiarme y apoyarme siempre, por decir presentes en mi carrera universitaria en todo momento y motivarme en momentos en los cuales me sentía perdida. Gracias también por ambos hacer lo imposible siempre para que pudiese tener una carrera y no negarme la oportunidad de tener una profesión. Los amo con todo mi corazón a ambos.

A mis hermanas, **Lorraine Luciano**, **Elba Luciano**, **Ginette Luciano** y **Sabrina Luciano**, por siempre formar parte de mi proceso profesional, cada una apporto lo necesario para mi crecimiento y motivarme a ser mejor cada día. Mil gracias a todas por su apoyo siempre, las quiero.

A mi compañera de tesis, **Yesenia Cruz**, ¡lo logramos amiga! Trabajamos juntas para lograr este objetivo, creamos no solamente un proyecto de la universidad, sino que también logramos tener una amistad linda y duradera. Seguiremos alcanzando nuestros sueños.

A mi amiga, **Erika Collado**, por ayudarme en los momentos que estaba estancada y las ideas no fluían, gracias también por siempre apoyarme y ayudarme. Te quiero.

Por último, me gustaría agradecer a mis asesores, **Orquídea Jiménez**, **Alexia Jape** y **Jesús Peña**, gracias por la paciencia y la ayuda brindada durante todo el proceso del proyecto final.

**María Paula Luciano Sosa**

## **Resumen**

El siguiente trabajo de investigación busca identificar los estilos de liderazgo que predominan en el departamento de servicio al cliente de la empresa Jumbo Luperón y la relación que tiene la inteligencia emocional de cada uno de los supervisores al momento de ejercer sus funciones de líderes. Es un tema de actualidad que cada vez tiene más relevancia e importancia en el ámbito empresarial, sobre todo en el desempeño de las funciones que ejerce un líder. En primer lugar, se identifican los puntos a estudiar y objetivos que desean obtener de dicho trabajo, así como plantear preguntas como ¿Dónde se encuentra el problema principal? y ¿Cómo se puede ayudar a mejorar la situación interna de la organización?, en segundo lugar, se investiga la historia de los distintos conceptos, la relación que estos pueden tener a lo largo de la historia de ambos y como ha ido cambiando el punto de vista de la humanidad en torno al tema a tratar. Y, por último, aplicar las pruebas seleccionadas por las autoras, sacar resultados para obtener la situación en que se encuentra actualmente la organización respecto al tema, analizar dichos resultados y plantear planes de mejoras para resolver la situación interna encontrada en el departamento. Concluyendo que, si bien la mayoría de los supervisores son considerados líderes por sus supervisados, existen puntos que pueden ser tomados en consideración para obtener un mejor desempeño de sus funciones y obtener una mejor productividad en su departamento, siendo esto también útil para su vida personal.

***Palabras claves: inteligencia, liderazgo, productividad***

## **I. MARCO INTRODUCTORIO**

### **1.1 Introducción**

La inteligencia emocional es un término que cada vez es más utilizado y tomado en cuenta en la actualidad, sobre todo relacionado con el liderazgo. Al pasar de los años se ha identificado que los términos van de la mano, que para el mejor funcionamiento de uno debe existir el otro. Aun así, sigue siendo algo nuevo y falta mucho por descubrir y estudiar acerca de por qué se relacionan, debido a que su estudio es totalmente del comportamiento humano, y como es de conocimiento general, el comportamiento humano es un tema bastante complejo.

La pregunta principal aquí es, ¿Por qué se relaciona la inteligencia emocional con el liderazgo? y ¿Por qué es tan necesario en el desempeño de una empresa poseer un nivel de estado emocional adecuado en sus líderes?

A lo largo de este trabajo de investigación estaremos analizando estas interrogantes e identificando la relación que tienen ambos conceptos en el ámbito empresarial.

El trabajo consta de dos partes, una primera parte teórica donde se definirán los conceptos, investigación de la historia de ambos y su relación. La segunda parte constará de la parte práctica, donde se llevará a cabo la aplicación de pruebas especializadas en el liderazgo e inteligencia emocional para determinar cómo se encuentra la empresa a estudiar en cuanto al tema a tratar.

## **1.2 Planteamiento del Problema.**

En la actualidad el liderazgo forma parte esencial del desempeño laboral de los colaboradores, puesto que motiva al buen rendimiento de estos. Cuando se tienen colaboradores desmotivados esto puede ocasionar un inconveniente en la empresa. Es por esto, que las organizaciones necesitan líderes capaces de desarrollar y facilitar soluciones a las problemáticas diarias de sus colaboradores, por ende, los líderes necesitan tener una inteligencia emocional adecuada para que sus situaciones personales no afecten las laborales.

Eva Arrabal define la inteligencia emocional como “capacidad de aceptación y gestión consciente de las emociones teniendo en cuenta la importancia que tienen en todas las decisiones y pasos que damos durante nuestra vida, aunque en ocasiones no somos conscientes de ello” (Arrabal, 2018, pág. 7).

Han sido muchos los autores y estudiosos que han observado y tratado de definir el liderazgo, de acuerdo con Valdez Herrera, “Liderazgo es el proceso que influye sobre los miembros de una organización para garantizar y/o transformar el desarrollo de las actividades a realizar con el objetivo de dar cumplimiento a lo programado” (Gutiérrez, Gracia, & Quiñonez, 2016, pág. 278).

Cuando se habla de liderazgo se suele entender de forma errónea lo que conlleva ser un líder, sin embargo, esto no es más que una persona con la habilidad necesaria para orientar las acciones de un equipo de trabajo en una dirección

determinada, inspirando valores y compromisos, más que todo tener la capacidad para fijar objetivos y realizar el seguimiento de dichos objetivos.

Todas las definiciones tienen algo en común, el o la líder es una persona que ejerce influencia sobre un grupo, a estos los denominamos seguidores, ésta influencia, que es lo que entendemos como liderazgo, tiene por objetivo alcanzar unas metas que de preferencia deben ser comunes. “Un líder debe resolver problemas complejos y además tener las competencias necesarias para resolver situaciones de complejidad en momentos de necesidad” (Gutiérrez, Gracia, & Quiñonez, 2016, pág. 277).

Es importante destacar que los gestores se enfrentan a diario a diferentes cambios, a los cuales deben adaptarse para la mejor toma de decisiones sin afectar las funciones de sus colaboradores. Por esto, se debe analizar la forma en que la inteligencia emocional y el liderazgo se relacionan, ya que, si no se tiene un estado emocional estable, no se logra ser un líder exitoso.

Cuando las empresas carecen de un análisis e investigación de personal que sea de forma correcta, puede traer como consecuencias la falta de empatía, la falta de liderazgo y de habilidades sociales, que suele traer mayores consecuencias en las elecciones erróneas de los líderes.

Al momento de seleccionar roles de liderazgos, el o los responsables de la selección deben tener presentes las competencias que definen o son características de un líder para la organización, como son: tener los conocimientos correctos para desempeñar sus funciones y las de los demás, confianza y seguridad en sí mismo, carisma con sus colaboradores, determinación en su toma de decisiones, establecer relaciones sociales agradables y, por último, integridad en sus labores.

La presente investigación plantea estudiar los estilos de liderazgos predominantes en el departamento de servicio al cliente de Jumbo Luperón y su relación con la inteligencia emocional, período Marzo-Julio 2020. Se ha seleccionado la empresa multinacional Jumbo Luperón, uno de los hipermercados de Centro Cuesta Nacional, es el principal hipermercado de las 11 sucursales de Jumbo y el más amplio, se conoce como uno de los mejores establecimientos en República Dominicana, a nivel nacional e internacional. Cuenta con una cantidad de jóvenes dominicanos dedicados a brindar un buen servicio y permite ampliar día tras día las variedades de dicha empresa, tienen en cuenta una estructura diseñada a la innovación, es por esto que la empresa tiene como fin el satisfacer todas las necesidades de los clientes, sin poner en duda su calidad tanto en los productos de sus ventas como en el trabajo de sus colaboradores.

Por su enfoque de servicio se ha decidido estudiar en nuestra investigación el departamento de servicio al cliente, ya que se cuenta con la premisa que presenta colaboradores desmotivados porque no existe la comunicación efectiva y, al momento de la retroalimentación las informaciones no son específicas, ni son

claras, basándose que la retroalimentación lo que desea compartir son observaciones, preocupaciones y sugerencias, a nivel individual o colectivo con la finalidad de que se mejore la conducta y el desempeño de la persona.

Se ha planteado identificar si el foco de mejora está en los supervisores directos de esta área, y proveer a la empresa de nuevas informaciones y soluciones que mejoren su productividad y la actitud en las labores. Además de analizar la situación actual de los colaboradores en su estado emocional.

Dicha empresa cuenta en la actualidad con 484 colaboradores y en su departamento de servicio al cliente cuenta con 118 colaboradores.

### **1.3 Delimitación del Problema.**

Se analizará los estilos de liderazgos y su relación con la inteligencia emocional de los supervisores y colaboradores del departamento de servicio al cliente de Jumbo Luperón, Santo Domingo Oeste, durante el período de Marzo-Octubre 2020.

### **1.4 Justificación de la investigación.**

En el campo empresarial el liderazgo es un método para generar un trabajo más productivo, pues a través de este se emiten nuevas alternativas de compromiso que contribuyen a que el colaborador se sienta motivado constantemente y que, por consiguiente, mejore su desempeño, trayendo consigo beneficios para la organización.

Al tomar en cuenta que se estima que una persona pasa en promedio cuarenta y cuatro horas a la semana trabajando, se hace evidente que la gestión emocional juega un papel primordial en diferentes aspectos de la vida laboral.

Se ha decidido realizar el trabajo de investigación en Jumbo Luperón, ya que, al ser una empresa multinacional y tan importante en el país, esta no cuenta con estudios recientes que le aporten mejoras en su obtención de personal capacitados para realizar las funciones de un líder y, por ende, cuentan con consecuencias que son graves y se ven reflejadas en sus colaboradores desmotivados.

Por ser ésta una empresa que diariamente recibe cientos de personas debe contar con colaboradores afables, es por esto por lo que, se considera necesario llevar a cabo una investigación de esta magnitud para identificar oportunidades de mejora que puedan presentar los líderes de esta área y sus colaboradores y con esto, crear un plan a desarrollar para corregir estas oportunidades encontradas.

El estudio se estará realizando durante un período de 8 meses, donde se estarán utilizando distintas pruebas psicométricas para obtener resultados que puedan aportar a futuras investigaciones. Al realizarse la investigación traerá consigo resultados que serán confiables y válidos, además que al ser un estudio reciente proveerá informaciones actualizadas sobre la situación actual en cuanto al tema mencionado.

Durante el proceso de investigación que se planea llevar a cabo, se solicitarán las autorizaciones necesarias institucionales, consentimientos informados para realizar las aplicaciones de estudios y entrevistas, ofertas de incentivos a los colaboradores que estarán participando en el proceso. No se quebrantarán los derechos de los colaboradores, tampoco se utilizarán ofensas a animales ni ningún tipo de ser vivo, no se realizará plagio, engaño de información o informe de los resultados. No se tomarán créditos de publicación del trabajo de otras personas, ni se duplicarán datos o proveer datos de la investigación para verificación. Se estará realizando el proceso con profesionales en el área, los cuales estarán guiando las pautas a seguir en todo momento. No se quebrantarán ninguna norma que dicta el Código de Ética del Colegio Dominicano de Psicólogos.

Para esta empresa resulta altamente necesario el conocer el impacto que tienen sus líderes en las funciones diarias de sus colaboradores. Por último, en la empresa no existen antecedentes de este tipo de investigación.

Este estudio es pertinente porque la investigación está basada en conceptos propios de la psicología industrial bajo un tiempo y espacio determinado contando con la aprobación de la empresa. Crea un espacio de investigación y análisis porque es un tema de mucha importancia que impacta el desarrollo de las empresas ya sea de manera directa o indirecta y que de cualquiera de las dos formas afecta el crecimiento de esta.

De igual forma la siguiente investigación es pertinente llevarla a cabo para aportar estrategias a la empresa que le ayuden a desarrollar un mejor proceso de selección de sus líderes o capacitaciones a desarrollar para mejorar los conocimientos de estos, para así producir un alto impacto en cuanto al compromiso del colaborador hacia la organización.

Para la realización del siguiente trabajo se dispone de la metodología, conocimientos, tiempo y recursos necesarios para poder llevar a cabo la investigación, así como también del tiempo requerido para realizarla. Se dispone también de la colaboración de la empresa pues les conviene dicha investigación para poder identificar los objetivos planteados.

### **1.5 Objetivos de la Investigación.**

Obtener datos confiables y viables los cuales puedan ser utilizados para futuras investigaciones.

#### **1.5.1 Objetivo General.**

Establecer los estilos de liderazgo predominantes en el departamento de servicio al cliente de Jumbo Luperón y su relación con la inteligencia emocional, período Marzo-Octubre 2020, Santo Domingo Oeste, República Dominicana.

#### **1.5.2 Objetivos Específico.**

- Identificar los estilos de liderazgo en los supervisores del departamento de servicio al cliente de Jumbo Luperón

- Identificar las dimensiones de inteligencia emocional de la muestra seleccionada del departamento de servicio al cliente de Jumbo Luperón.
- Identificar la relación que existe entre el liderazgo y la inteligencia emocional del departamento de servicio al cliente de Jumbo Luperón.
- Proponer planes de mejora para el liderazgo y la inteligencia emocional de los supervisores del departamento de servicio al cliente de Jumbo Luperón.
- Detallar las situaciones más predominantes que influyen en los estilos de liderazgo, para la negociación y/o manejo de conflictos entre supervisores y sus equipos de trabajo del departamento de servicio al cliente de Jumbo Luperón.

### **1.6 Limitaciones.**

Al realizar un trabajo de investigación se pueden encontrar ciertas limitantes que pueden dificultar el desarrollo del proceso, estos pueden ser la utilización de una muestra incorrecta para el desarrollo del estudio, la aplicación de las pruebas en áreas no capacitadas para esto, obtención de la muestra por el Covid-19, la reducida información que exista del tema seleccionado en el país o que los colaboradores no sean sinceros con las informaciones suministradas.

Muy a pesar de que existan estas limitantes, se realizará una buena observación, explicación y aplicación de todo el proceso para obtener resultados confiables y válidos que aporten un real resultado del estudio.

## **II. MARCO TEORICO**

### **2.1 Antecedentes.**

Revisada la información en República Dominicana, se han obtenido los siguientes trabajos de investigación y revistas que han mencionado los temas a investigar, detallando informaciones importantes y necesarias sobre el estudio de los temas en el país.

Nancy Urbáez realizó un estudio donde la finalidad era identificar las competencias que existen en los líderes jóvenes dominicanos. Para ello se realizó un análisis de su etapa de juventud y adultez emergente, los programas de desarrollo juvenil concentrándose en lo que se basa en una perspectiva positiva de la psicología y las competencias, en especial la competencia de inteligencia emocional, el liderazgo de manera general, el liderazgo juvenil, el liderazgo dominicano y los programas de desarrollo de liderazgo.

La sociedad en el mundo está en constantes cambios que existe la necesidad de personas que sean capaces de enfrentarse a las problemáticas con iniciativa y tomando decisiones certeras, líderes que inspiren y promuevan acciones necesarias para involucrar a todos los ciudadanos/as. (Urbáez, 2018, pág. 285)

La República Dominicana es un país con altos índices de pobreza. El autoritarismo ha sido el factor predominante en el liderazgo dominicano, tal como lo indican las investigaciones realizadas y los largos gobiernos dictatoriales que existen en la historia dominicana. (Urbáez, 2018, pág. 285)

Diferentes investigaciones han demostrado la relación entre inteligencia emocional y la efectividad del liderazgo. Lo que sustenta esta teoría es que una persona con capacidad de manejar sus emociones y entender las emociones de los demás podrá garantizar relaciones personales que fomenten el logro de los objetivos, la productividad y la satisfacción en el ambiente de trabajo. (Urbáez, 2018, pág. 286)

El estudio arrojó resultados como que los jóvenes dominicanos deben desarrollar sus competencias en el liderazgo, la parte del autoconocimiento indico que realmente no hay una prioridad en esta y que los jóvenes no se toman el tiempo de desarrollarse completamente. Las competencias de compañerismo y positivismo obtuvieron los resultados más altos del estudio. El nivel académico también fue un aspecto notorio en los resultados, siendo los de un mayor nivel académico mejores en el manejo de sus competencias.

“La inteligencia emocional determina la capacidad para aprender habilidades prácticas, mientras que las aptitudes emocionales muestran qué proporción de ese potencial se ha transformado a las facultades que aplicamos en el trabajo, y por qué no a la vida” (De Los Santos & Cabral, 2016, pág. 90).

También se puede encontrar un estudio realizado por las estudiantes de la Universidad Nacional Pedro Henríquez Ureña, Jazmín de los Santos y Scarlett Cabral (2016), quienes realizaron su trabajo de grado final sobre un análisis en el manejo de conflictos laborales en empleados de una empresa de soluciones tecnológicas.

Dentro de sus principales objetivos se planteaban las causas por las cuales se generaban los conflictos laborales en la empresa e identificación de los distintos manejos del conflicto.

Los líderes deben poseer aptitud para manejar los conflictos. Conocer maneras de manejar con tacto situaciones tensas y personas difíciles o detectarlas antes de que generen situaciones que puedan ocasionar problemas mayores; es una de las aptitudes emocionales más importantes requeridas para liderar a un equipo de trabajo exitoso. Las personas dotadas de esta característica saben cambiar de roles según las necesidades que surgen de la negociación. Esta aptitud es vital porque toda negociación lleva una carga emocional y el que sea más "inteligente emocionalmente" poseerá una ventaja clave sobre la otra persona. (De Los Santos & Cabral, 2016, pág. 103)

Al finalizar su estudio identificaron que el conflicto no siempre debe ser un aspecto negativo, puede traer consigo mejoras tanto personales como profesionales, siempre y cuando sean manejadas de forma correcta.

También se notó que todas las personas cuyas posiciones en la empresa sean importantes y tengan un número de personas significativas a su mando deben saber manejar los conflictos y su inteligencia emocional.

Los líderes del cambio no son necesariamente innovadores, pero saben reconocer el valor de poseer una idea novedosa. No ordenan, ni dirigen un grupo de personas, sino que inspiran (en lo intelectual y en lo emocional). Movilizan a su equipo despertando emociones con respecto a su trabajo. (De Los Santos & Cabral, 2016, pág. 107)

Por esto, el líder debe desarrollar su liderazgo a través de un conjunto de habilidades las cuales le permitirán el éxito con su equipo de trabajo. Barret y Beeson (2019) dan una lista de dichas habilidades:

1. Capacidad cognoscitiva.
2. Pensamiento estratégico.
3. Capacidad analítica.
4. Habilidades de comunicación personal y organizacional.
5. La capacidad de tomar buenas decisiones en su entorno.
6. La capacidad de ser influyente y persuasivo con diferentes grupos de personas.
7. La capacidad de administrar en un ambiente donde se encuentran personas de diferentes culturas, géneros, generaciones, etc.
8. La capacidad de identificar, atraer, desarrollar y retener a personas talentosas.
9. La capacidad de delegar con efectividad.
10. La capacidad de aprender de la experiencia.

Según Aaros (2019) también las empresas implementan prácticas para desarrollar el liderazgo entre sus líderes. Estas son:

- (a) Permitir que los ejecutivos adquieran experiencia en distintas áreas de la organización.
- (b) Procurar que trabajen en lo que no son tan buenos para de esa manera adquirir nuevas habilidades.
- (c) Trabajar para crecer profesionalmente y aprender.
- (d) Fomentar la retroalimentación abierta y la comunicación honesta.
- (e) Ofrecer soluciones para mejorar.
- (f) Dedicar tiempo en formar a otros a través del coaching.
- (g) Desarrollar equipos.
- (h) Inspirar en lugar de decir qué hacer.
- (I) Fomentar la participación de los ejecutivos en iniciativas comunitarias.
- (J) Hacer del liderazgo la cultura de la organización, desarrollar líderes no es un programa, es una forma de vida.
- (k) Buscar mejorar permanentemente.

## **2.2 Liderazgo.**

El liderazgo ha sido estudiado por décadas desde distintas posturas y distintos autores han indicado su definición sobre lo que es el liderazgo y el ser un líder. “El concepto de liderazgo fue desarrollado principalmente para el ámbito organizacional, ayudaba a estimular a los trabajadores en el logro de las metas, lo cual a través del tiempo provocó que este término se utilizara en otros ámbitos” (Hernández, Tobón, & Vázquez, 2015, pág. 105).

Antes de analizar las definiciones de qué es el liderazgo, se indicará lo que no es liderazgo. Ruiz (2017) indica:

Liderazgo no es una cuestión de jerarquía, esta no consiste en tener el control, el comando o el poder, tampoco es un atributo propio de los dirigentes de organizaciones, no es una cuestión que involucra la edad, que se recibe o se hereda, no se adopta, no se reserva para ciertas personas, no se lleva en los genes ni tampoco es innato, y no se obtiene por ser popular o por tener una personalidad cautivadora (pág. 5)

Dentro de las distintas definiciones de lo que es liderazgo que se pueden mencionar están las de los siguientes autores:

Un gran exponente del liderazgo John Maxwell indicó “el liderazgo es influencia” (Ruiz, 2017, pág. 5).

Leithwood (2019) afirma que “es la capacidad de ejercer influencia sobre otras personas, de manera que éstas pueden tomar sus propias decisiones” (pág. 21).

También se conoce la definición de Chávez “El liderazgo ya no se centra en la teoría del gran hombre; más bien se necesita que muchos de los miembros de la organización asuman funciones de liderazgo también” (Timoteo, 2018, pág. 12).

Greenwood especifica el liderazgo como “la influencia que se ejerce sobre las personas y esta permite incentivarlas para que trabajen de forma entusiasta por un bien común” (Ruiz, 2017, pág. 5).

Maxwell explica “una definición de liderazgo es [...] relación de influencia y seguidores, quienes intentan realizar cambios para reflejar sus mutuos propósitos” (Timoteo, 2018, pág. 16).

Montgomery lo define como “la capacidad y el deseo de dirigir a los hombres y mujeres a un fin común y el carácter que inspira confianza” (Ruiz, 2017, pág. 5).

Por último, Truman indica “el liderazgo consiste en una habilidad para hacer que las personas hagan lo que no quieren hacer y que les guste hacerlo” (Ruiz, 2017, pág. 6).

Es necesario resaltar que una de las importancias de ser un líder es orientar a los colaboradores ante las situaciones que se presenten para mejorar continuamente, para de esta forma alcanzar los objetivos planteados. Esto lleva a la pregunta:

¿Qué es ser un líder?

El líder mueve a los inertes y a los indecisos, el líder inventa, el líder mueve a la innovación, ... El líder escucha. O'Neil indicó "los grandes líderes, tienen en común algunos aspectos que son: trabajan duro, tienen fuerte determinación y poseen una habilidad muy singular que los hace diferentes del resto" (Ruiz, 2017, pág. 5).

Napoleón también dijo "un líder es un negociador de esperanzas" (Ruiz, 2017, pág. 4).

Estas definiciones llevan a la pregunta: ¿Cómo se identifica un líder?

De acuerdo con Taddei un líder se identifica: "Cuando una persona actúa para cambiar una situación que afecta a una persona, grupo o comunidad" (Ruiz, 2017, pág. 5).

### 2.2.1 Teorías del liderazgo

Para poder conocer más acerca de la historia del liderazgo y de donde surge, se debe conocer las distintas teorías que a lo largo del tiempo han surgido, dentro de estas se encuentran:

#### *Teoría del liderazgo de los grandes hombres*

Esta teoría forma parte de la primera fase de evolución del liderazgo que dominó la mayor parte del siglo XX, la cual parte de la premisa de la existencia de un liderazgo unidireccional, que únicamente considera la influencia del líder y su estilo de liderazgo sobre los colaboradores, dejando de lado la forma como se produce el aprendizaje y la motivación de los mismos, por ser agentes sociales considerados como irrelevantes desde la teoría. (Amaya, 2017, pág. 12)

#### *Teoría de los rasgos*

Los rasgos son características que diferencian a las personas y ayudan a establecer las personalidades de esta. Una cualidad que determina los rasgos de una persona o cosa y la distingue claramente de los demás (Barros, 2016). Es por esto por lo que, al conocer la personalidad de una persona, se podría explicar su conducta y predecir cuáles serán sus comportamientos.

Se originó a partir de los años 1900 y tuvo mayor actividad en los años 1960 y 1970, por el auge del enfoque conductual. Surge desde la descripción de la teoría de los grandes hombres, la cual como ya se mencionó aborda las características del

líder mediante una óptica de estudio que considera al líder como un individuo que nace y no que se hace, planteando así un estudio predominantemente más genético que social. (Amaya, 2017, pág. 13)

### *Teorías del comportamiento*

Esta teoría es distinta a la teoría de los rasgos porque se centra en el estudio del comportamiento y en lo que hace un líder. Se originó a partir de los años 1940, y tuvo su mayor actividad durante las décadas de 1950 y 1960.

A finales de la década de los cuarenta, se realizó una investigación en la Universidad de Ohio realizada por Fleishman, en 1951 y se decidió aislar dos dimensiones del liderazgo: la estructura de inicio y la consideración.

- La estructura de inicio es una conducta en la cual el líder organiza y define las relaciones en el grupo mediante modelos y canales definidos de comunicación, explicando claramente las tareas a realizar.
- La consideración involucra una conducta que indica amistad, respeto, calidez, confianza mutua y armonía entre el líder y su equipo. El líder se preocupa por apoyar a los seguidores en un grupo. (Guerra, 2018, pág. 59)

Que de forma respectiva también fueron trabajadas por la Universidad de Michigan, bajo el nombre de orientación a la producción y a la orientación al empleado. Su premisa se centró en el estudio y la diferenciación del líder, a partir de la observación de los comportamientos, para dar lugar a los distintos estilos de liderazgo.

### *Teorías contingenciales*

Según Sánchez, éstas toman en cuenta la interacción de un líder con las características de la situación en la que han de llevar a cabo su tarea (Zuzama, 2015, pág. 8). Surgió en los años 1960 y tuvo auge hasta la década de los años 2000.

Se desprende de la teoría del liderazgo de los grandes hombres, diferenciándose de sus antecesores por no aceptar la existencia de rasgos o comportamientos universales, aplicables ante cualquier contexto, debido a que el poseer ciertos rasgos o comportamientos no garantiza la existencia del líder. (Amaya, 2017, pág. 15)

Por ende, esta teoría propone considerar al líder como un individuo que debe por obligación adaptarse a las situaciones diarias.

Dentro de esta teoría se encuentran los siguientes enfoques:

#### **- La teoría de la contingencia de Fiedler**

“Según esta teoría los estilos de liderazgo pueden ser: el líder orientado a relaciones de grupo o el líder orientado a tareas. Y, contempla como contingencias: la posición del líder; la estructura de las tareas y las relaciones líder-miembros” (Zuzama, 2015, pág. 8).

- **La Teoría de la trayectoria-meta de Robert House y colaboradores**

Los estilos de liderazgo que propone esta teoría enumeran Zuzama (2015), son: líder directivo, líder de apoyo, líder participativo, y, por último, líder centrado en el logro. Las contingencias que se contemplan son: las características de los y las empleados (su locus de control, su capacidad de tarea, su necesidad de logro, su experiencia, su necesidad de claridad...) y, los factores ambientales, que pueden ser las tareas concretas de los/las subordinados, el sistema de autoridad y el grupo de trabajo, entre otros. (p.09)

- **La teoría situacional del Liderazgo de Paul Hersey y Kenneth Blanchard**

En esta teoría los estilos de liderazgo que podemos encontrar son: dar órdenes, persuasión, de participación y de delegación. La única contingencia que se tiene en cuenta es la madurez de los seguidores. Esta teoría fue criticada por la técnica y, por el poco apoyo, aunque ésta fuera válida para situaciones prácticas de formación de líderes. (Zuzama, 2015, pág. 9)

- **La teoría de la decisión normativa de Vroom-Yetton (1973) y Vroom-Jago (1990).**

“Se contemplan tres estilos de liderazgo: el autocrático, el consultivo y el grupal. Esta teoría un poco difícil de aplicar en decisiones dinámicas y reales” (Zuzama, 2015, pág. 9).

- **Teoría de la interinfluencia entre líderes y colaboradores**

Forma parte de la segunda fase de la evolución del liderazgo y es la teoría que rige actualmente (siglo XXI), razón por la cual también es la teoría del liderazgo más estudiada dentro del ámbito académico y empresarial, gracias a su aporte dentro de las organizaciones. (Amaya, 2017, pág. 15)

Esta teoría plantea un liderazgo bidireccional, donde el rol del seguidor toma relevancia gracias a la influencia que este ejerce de manera individual y colectiva sobre su líder, lo cual implica una relación mutua entre las partes, que fomenta un proceso de aprendizaje, que permite la gestión del conocimiento y su potenciación para colocarlo al servicio de los demás y más precisamente al servicio de las organizaciones. (Amaya, 2017, pág. 16)

- **El modelo de Blake y Mouton**

Blake y Mouton fueron los pioneros en la introducción de una tecnología integrada y preprogramada de desarrollo empresarial. Ellos afirman que el cambio organizacional comienza con el cambio individual como un mecanismo de descongelamiento y que los problemas de procesos en los niveles interpersonales, grupales e intergrupales deben ocurrir antes de los cambios en las estrategias y en el ambiente interno de la organización. (Mendoza, 2019, pág. 76)

Blake y Mouton establecen que la empresa es un sistema complejo que debe ser analizada totalmente para así determinar su brecha de excelencia, es decir, la

desviación respecto a su estándar de excelencia. La alta dirección puede identificar fácilmente las discrepancias y contradicciones entre lo que la empresa es y lo que debería ser, como también diseñar e implementar las acciones que lleven a que la empresa se aparte de sus operaciones actuales en dirección de la excelencia.

(Molina, 2017, pág. 10)

Blake y Mouton (2017) manifiestan que para verificar si la empresa es excelente o no, se deben evaluar seis funciones a través de tres perspectivas y cuatro orientaciones (págs. 10-14).

Las tres perspectivas son:

- Eficiencia vigente. Se refiere a la evaluación de cuán bien están haciéndose las cosas, indicando las áreas de debilidad y fortaleza.
- Flexibilidad. Es la capacidad de la empresa para cambiar rápida, correcta y sólidamente con el fin de enfrentar los cambios imprevisibles que ocurran a corto plazo.
- Desarrollo. Son las estrategias a largo plazo (2, 5 ó 10 años) que pueden aumentar la posibilidad de que la empresa alcance más adelante un crecimiento programado.

Las cuatro orientaciones son:

- Acciones empresariales, clasificadas como internas (acciones incluidas por factores controlados directamente por la empresa).

- Acciones externas (influencias fuera del control directo de la empresa), por un lado.
- Acciones agresivas (acciones que pretenden incrementar el impulso, esto es, estimular oportunidades, aceptar desafíos, aumentar la capacidad de la empresa para alcanzar su estado de excelencia).
- Acciones defensivas (acciones que pretenden disminuir la resistencia del avance, repeler o rechazar amenazas, reducir o eliminar debilidades o deficiencias, reducir o neutralizar obstáculos que limiten las realizaciones de las empresas).

El managerial grid (malla gerencial) propuesto por Blake y Mouton presupone que el administrador de una empresa siempre está orientado hacia dos asuntos:

- La producción: los resultados de sus esfuerzos.
- Las personas: jefes, colegas, o aquellos cuyo trabajo él dirige.

El managerial grid es una malla compuesta de dos ejes:

- El eje horizontal de Grid, que representa la preocupación por la producción. Es una serie continua de nueve puntos en la cual nueve significa una elevada preocupación por la producción y una baja preocupación por la producción.
- El eje vertical del Grid, que represente la preocupación por las personas. Es también una serie continua de nueve puntos, donde nueve es un grado elevado y un grado bajo de preocupación por las personas.

También proponen las 6 fases del modelo:

- Fase 1: Seminarios de laboratorio.

- Fase 2: Desarrollo de equipos en todos los grupos de la organización.
- Fase 3: Reuniones de confrontación intergrupala.
- Fase 4: Establecimiento de los objetivos organizacionales.
- Fase 5: Implementación a través de equipos.
- Fase 6: Evaluación de los resultados.

- **Enfoque personalista**

Gómez-Rada en el 2002 afirman que “las explicaciones más antiguas sobre el liderazgo estaban relacionadas con las características personales de aquellos o aquellas que poseían la cualidad del liderazgo” (Zuzama, 2015, pág. 7).

Pascual (2015) sostiene que no existe un perfil de personalidad ideal de un/a líder, que no se ha llegado a determinar con suficiente fiabilidad la relación entre determinados rasgos y la eficacia o éxito del liderazgo, que no se ha podido distinguir con suficiente validez, a los/las líderes de los que no lo son, teniendo exclusivamente en cuenta los rasgos de personalidad. (pág. 7)

## 2.2.2 Estilos de liderazgo

El grado de inteligencia emocional de los líderes es considerado por Goleman como un factor determinante de la organización y define a este tipo de liderazgo como resonante. En ese sentido afirma que, en igualdad de condiciones, los líderes que obtienen mejores resultados son los que utilizan estilos que provocan un efecto emocional. Este reconoce seis estilos de liderazgo (visionario, coaching, afiliativo, democrático, timonel y autoritario) (Martínez, 2017, pág. 21).

Sergiovanni quien formula cinco estilos de liderazgo: el líder técnico, el líder humanista, el líder educativo, el líder simbólico y el líder cultural. (Martínez, 2017, pág. 15)

### 1. Estilos de liderazgo

Definiciones de los estilos de liderazgo según Chiavenato (Pacsi, Estrada, Pérez, & Cruz, 2015):

Liderazgo	Definiciones
Liderazgo autocrático	Desarrolla el criterio del comportamiento, asumiendo que a veces los líderes pueden mostrar conductas como la frustración, la agresividad, la falta de espontaneidad e iniciativa.
Liderazgo democrático	Activo, consultivo y orientador, contrario al anterior. Además, agrega que el líder democrático tiene un claro sentido de responsabilidad y compromiso personal para satisfacer las necesidades de la organización que lidera.
Liderazgo liberal	Los líderes dejan que sus subordinados hagan su voluntad, y como consecuencia se desarrolla las actividades sin tener un objetivo preciso.

Tabla A. Elaboración propia.

Fuente. Chiavenato.

### 2.2.3 Tipos de líderes

- Líder espontáneo: es el líder que surge espontáneamente al presentarse una determinada situación o problema asumiendo el mando de las acciones a realizar, dando instrucciones y coordinando las acciones necesarias para llevarlas a buen fin.
- Líder tradicional: es el líder que obtiene el poder por poseer un cargo o por pertenecer a un grupo de poder establecido antaño; es el caso que suele darse en monarquías y empresas familiares, en las que el liderazgo es heredado a un miembro (generalmente al primogénito), independientemente de que el individuo en cuestión posea o no las cualidades necesarias para dirigir y liderar a sus subordinados.
- Líder autoritario: es aquel que toma las decisiones de forma autoritaria, sin pedir consejo a otras personas ni dar explicaciones sobre sus actos y decisiones; aunque en ocasiones sus decisiones son acertadas, suelen errar en el camino adecuado para la consecución de las acciones tendientes a un fin preciso, ya que al ser autoritarios ignoran y desaprovechan las opiniones y las sugerencias de sus subordinados.
- Líder democrático: es el líder que toma las decisiones previa consulta a los demás, y plantea los problemas aceptando las opiniones y consejos de otros para tomar las decisiones.
- Líder liberal: es el líder que delega algunas decisiones a los demás, permitiéndoles de esa manera aumentar las capacidades de cada miembro del grupo.
- Líder carismático: son líderes que por su personalidad y carisma influyen en algunas personas llegando incluso a inspirarlas; son personas que por lo común tienen una

autoconfianza muy elevada y la contagian, de cierta forma, a los demás. (Ruiz, 2017, pág. 7)

También existen las clasificaciones de los líderes según el ámbito en el que se desarrollan:

- Líder político: se refiere a la persona que posee cualidades de protector, integrador y guía para un pueblo o sector del mismo, entendiéndose por una persona en quien recae la confianza del pueblo para gobernarlo.
- Líder religioso: es todo aquel que preside algún cargo eclesiástico de relativa importancia o promueve algún movimiento religioso, de manera que inspire a otros a seguir dicha religión o los preceptos que ésta imparta.
- Líder social: es aquel que dirige o guía de alguna manera un movimiento social, influyendo en los demás para apoyar tendencias o ideales, como podrían ser los ideales de un mundo ecológicamente sustentable (líderes ecologistas) o la búsqueda de la igualdad política y social de las personas, y en general todas las personas que de alguna manera lideran o mandan a otros dentro del ámbito social.
- Líder empresarial: es la persona que ha logrado realizar distintos proyectos de negocios, llevándolos a cabo de manera eficaz y certera, sobresaliendo entre otros empresarios y llegando a ser tomada en cuenta por otros para diversos negocios, entendiéndose de esto que es una persona que inspira a los demás e influye en ellos. También se incluyen a aquellos que dentro de una empresa poseen aptitudes y cualidades que los hacen influir sobre los demás, tales como escuchar las opiniones

y sugerencias de los inferiores jerárquicamente, saber dirigir la empresa y guiar a los subalternos en sus labores de tal forma que se logre la eficacia en la consecución de un fin. (Ruiz, 2017, págs. 8-9)

### **2.3 Inteligencia Emocional.**

La inteligencia emocional es la habilidad para manejarnos de forma adecuada ante las situaciones que se presentan, tanto con nosotros mismos como con las demás personas.

El término de inteligencia emocional lo define Meyer como “una habilidad para percibir, asimilar, comprender y regular las propias emociones y las de los demás, promoviendo un crecimiento emocional e intelectual” (Ruiz, 2017, pág. 109).

Daniel Goleman define la inteligencia emocional se define como “la capacidad del individuo de reconocer los sentimientos propios y ajenos, motivarse y manejar sus emociones de manera adecuada, y los efectos en su comportamiento y en la relación con los demás” (Duque, García, & Hurtado, 2017, pág. 55).

Las características fundamentales de la inteligencia emocional son que produce automotivación, crea perseverancia en el desempeño de cualquier labor a pesar de frustraciones, controla los impulsos, difiere las gratificaciones, es reguladora de los estados de ánimo, evita que la angustia interfiera con la razón y crea la capacidad de empatizar y confiar en los demás. (Ruiz, 2017, pág. 109)

La inteligencia no es solo un conjunto de aptitudes que se miden por un test, tal y como coinciden en afirmar desde hace unos años psicólogos y educadores, sino que constituye una capacidad muy genérica que engloba a su vez distintas capacidades cognitivas. (Fernández & Montero, 2016, pág. 55).

Fue este investigador, Daniel Goleman, psicólogo, filósofo y periodista, quien popularizó el concepto de I.E. tras el éxito de su “best-seller” mundial “Inteligencia Emocional” en 1995. Desde entonces, ha sido uno de los constructos más difundidos e investigados, convirtiéndose en un tema de gran interés social y científico. (Fernández & Montero, 2016, pág. 55)

Sin embargo, no fue este autor el primero en hacer referencia a la I.E. Las primeras raíces del término nos trasladan a 1859, cuando Charles Darwin publicó su teoría y consideró la importancia de la expresión emocional para la supervivencia y adaptación de los seres vivos con el medio ambiente. (Fernández & Montero, 2016, pág. 55)

Debido a la aparición del conductismo en 1912, en los años siguientes se frenó el estudio de los procedimientos no observables, y la inteligencia y las emociones dejaron de ser objeto de interés. Hasta que no se debilitaron las posturas conductistas, no volvió a resurgir el deseo por conocer los procesos cognitivos. Encontramos entonces otra de las primeras ideas relacionadas con la I.E. que nos remonta al año 1920, ya que Thorndike ya anunció que la inteligencia social era la habilidad para poder entender a las personas y cooperar con ellas. Más tarde, en 1940 Wechsler defendió la influencia de los aspectos no cognitivos en la inteligencia de las personas. (Fernández & Montero, 2016, pág. 55)

Entonces surgieron conceptos como el de las inteligencias múltiples, en el que Edward Gardner aconsejaba “apreciar a aquellos individuos con diversos estilos de aprendizaje y potenciales e introdujo la inteligencia interpersonal” (Fernández & Montero, 2016, pág. 55).

No obstante, quienes definieron por primera vez el concepto de I.E. como tal fueron los trabajos de Salovey y Mayer y Mayer, Dipaolo y Salovey. En el primero afirmaron que la Inteligencia Emocional es la capacidad de entender y controlar las emociones propias y ajenas, discriminar entre ellas y utilizar esta información para guiar el pensamiento y las acciones de uno. En el segundo demostraron empíricamente cómo la cognición y la emoción pueden vincularse para realizar complejos procesamientos de la información. (Fernández & Montero, 2016, págs. 55-56)

Pero hasta 1995 con Daniel Goleman fue cuando el concepto de Inteligencia Emocional se popularizó.

Goleman como parte de la inteligencia emocional indicó que se pueden considerar cinco componentes: “el autoconocimiento, el autocontrol, la motivación, la empatía y las habilidades sociales” (Ruiz, 2017, pág. 110).

Este autor propone que el individuo tenga manejo inteligentemente de sus emociones a través de su conocimiento propio, de manera que pueda reducir las emociones

desfavorables, controlar sus emociones y ser capaz de identificar las emociones producidas por determinados sentimientos. (López & Medina, 2015)

Desde hace pocos años se sabe que la inteligencia emocional puede ser aprendida, gracias a que el cerebro es sumamente flexible y aprende constantemente. De los errores se aprende, y esto aplica también en este tema. Siempre se puede mejorar y evolucionar en ser alguien mejor, con más experiencia y más sabio.

### 2.3.1 Teoría de las inteligencias múltiples

En la antigüedad se consideraba la inteligencia como algo innato, se nacía inteligente o no y la educación no cambiaba este hecho. Se creía que era heredada y que esta no se podía aprender o desarrollar.

Las primeras pruebas de inteligencia surgieron en 1904 con el psicólogo Alfred Binet en Francia y posteriormente se desarrollaron de una manera más amplia en Estados Unidos, en donde algunos psicólogos establecieron estándares para medir la inteligencia de una manera objetiva y reduciéndola a un puntaje llamado coeficiente intelectual. (Sánchez, 2015, pág. 3) Afortunadamente esta mentalidad no fue aceptada por ciertos autores, quienes buscaron sus propias explicaciones de la inteligencia.

Howard Gardner nació en Estados Unidos, es conocido en el ambiente de la educación por su teoría de las múltiples inteligencias, basada en que cada persona tiene por lo menos ocho inteligencias u ocho habilidades cognoscitivas. En 1983 presentó su teoría en el libro *Frames of Mind: The Theory of Multiple Intelligences*. En 1993 publicó su gran obra *La inteligencia múltiple*; en 1997, *Mentes Extraordinarias*. Además, escribió quince libros más. (Sánchez, 2015, pág. 86)

Las inteligencias propuestas por Gardner son las siguientes:

#### 2. Clasificación de las teorías de las inteligencias múltiples

Clasificación de las teorías de la inteligencia múltiples según Gardner (Marqués, 2017):

<b>Teoría</b>	<b>Descripción</b>	<b>Palabras claves</b>
<b>Inteligencia lingüística verbal</b>	Es la capacidad para utilizar palabras de manera adecuada, implica la utilización de ambos hemisferios cerebrales. Se relacionan con los poetas, escritores, entre otros.	Hemisferios cerebrales.
<b>Inteligencia musical</b>	Es la capacidad de percibir, discriminar, transformar y expresar las formas musicales. Incluye la sensibilidad al ritmo, al tono y al timbre. Se presentan en compositores, músicos, entre otros.	Transformar, formas musicales, percibir.
<b>Inteligencia lógica – matemática</b>	Es la capacidad para usar los números de manera efectiva y de razonar adecuadamente. Es la que más se desarrolla por la influencia de las ciencias empíricas. Se desarrolla en científicos, matemáticos, contadores, entre otros.	Razonar, ciencias empíricas, números.
<b>Inteligencia espacial</b>	Es la habilidad para percibir una forma u objeto. El hemisferio derecho y en especial la participación del lóbulo parietal son los que desarrollan esta inteligencia. Se involucran las áreas de estudios como la arquitectura, ingeniería, diseño, entre otros.	Forma, objeto, hemisferio derecho, lóbulo parietal.
<b>Inteligencia corporal cinestésica</b>	Es la capacidad de controlar y coordinar los movimientos del cuerpo y expresar sentimientos con él. Es el talento de los actores, mimos o bailarines.	Controlar, coordinar, sentimientos.
<b>Inteligencia naturalista</b>	Es la capacidad de distinguir, clasificar y utilizar elementos del medio ambiente, objetos, animales o plantas. Incluye habilidades como observación, experimentación, reflexión y cuestionamiento de nuestro entorno. La poseen los botánicos, ecologistas, paisajistas.	Medio ambiente, animales, plantas, entorno.
<b>Inteligencia interpersonal</b>	Es la capacidad de entender a los demás e interactuar eficazmente con ellos. Incluye la sensibilidad a expresiones faciales, la voz, los gestos y posturas y la habilidad para responder. Se encuentra presentes en políticos, buenos vendedores y docentes.	Entender, interactuar, expresiones fáciles, voz, gestos, posturas.
<b>Inteligencia intrapersonal</b>	Es la capacidad de construir una percepción precisa respecto de sí mismo y de organizar y dirigir su propia vida. Incluye la autodisciplina, auto comprensión y la autoestima. Se desarrolla en teólogos, filósofos, psicólogos, entre otros.	Percepción, autodisciplina, auto comprensión, autoestima.

Tabla B. Elaboración propia/ Fuente. Gardner.

### **2.3.2 La teoría triárquica de la inteligencia Propuesta Por Sternberg**

Esta teoría fue una de las primeras que se basa en dar un enfoque psicométrico y adoptar un acercamiento cognitivo en el individuo. Sternberg (2015) define la inteligencia como: “una actividad mental con el propósito de adaptarse a la selección o conformación de entornos del mundo real relevantes en la vida de uno mismo” (pág. 50). La inteligencia exitosa consta de un aspecto analítico que se basa en resolver los problemas.

La teoría es particularmente susceptible a cambio, ya que primordialmente la inteligencia no es un problema si no, que se trata de un equilibrio, es decir, de saber cómo usar cada uno de los aspectos que nos llevan a identificar, resolver y solucionar el problema.

Ha tenido una evolución en el campo educativo ya que constituye a tener una propuesta razonable en la educación, nos lleva a diseñar planes y programas de estudios relacionado al ámbito y también nos muestra la capacidad que puede tener un individuo.

Los modelos teóricos de la inteligencia están relacionados a la observación continua de cómo el individuo procesa las informaciones. Dentro de los modelos teóricos de la inteligencia emocional que indican López y Medina (2015) están los siguientes:

- *Modelo de cuatro-fase o modelo de habilidad de Mayer y Salovey*

Mayer y Salovey consideran que “la inteligencia emocional se fundamenta en el uso adaptativo de las emociones que se procesan en el ser humano, en que el individuo pueda solucionar problemas de una manera eficaz en medio de situaciones” (López & Medina, 2015, pág. 76). Los autores proponen que la inteligencia emocional está formada por cuatro habilidades diferentes:

- **Percepción y expresión emocional**

Se trata de que el individuo identifique sus propias emociones y que expresa sus emociones en el lugar y en el momento adecuado, es decir que sus expresiones sean con precisión al momento de reaccionar para que sus acciones sean siempre favorable y no desfavorable teniendo en cuenta el cuándo y dónde. (López & Medina, 2015, pág. 78)

- **Facilitación emocional**

En esta habilidad las emociones se dirigen a aquello que nos llama la atención, es decir, las emociones van directamente procesando por la mente en cuanto los dependiendo del pensamiento e información que vaya procesando el ser humano. Esta habilidad es la capacidad de generar sentimientos que faciliten el pensamiento. (López & Medina, 2015, pág. 78)

- **Conocimiento Emocional**

“Es la capacidad que nos permite describir, identificar y reconocer las emociones en la representación de sus palabras, es decir, cada individuo reconoce sus emociones en la manera precisa y al momento de relacionarla” (López & Medina, 2015, pág. 78).

- Regulación Emocional

“El individuo debe estar abierto a sus emociones ya sean positivas o negativa para el mismo y también debe aprender a manejarlas y sobrellevarlas de manera flexible” (López & Medina, 2015, pág. 78).

El modelo de habilidades propuesto por Salovey y Mayer fue expuesto para que cada una de las habilidades se desarrollen y se interrelacionan entre sí, ya que una va de la mano a la otra, teniendo en cuenta que esas habilidades ayudan al individuo a reconocer sus propias emociones y que puedan tener el conocimiento de sus propias emociones y así poder adaptarlas a su vida cotidiana. (López & Medina, 2015, pág. 78)

- *Modelo Mixtos*

Este modelo constituye que la inteligencia emocional no es más que un conjunto de personalidad y se relaciona relativamente al comportamiento del ser humano, es considerado dentro de su teoría los rasgos de la personalidad.

Una de las diferencias dentro del modelo mixtos y el de habilidades es que el modelo de habilidades amplía más el concepto de inteligencia emocional, se centra más en identificar emociones del ser humano mientras que el mixto establece el conjunto de rasgo que tiene el individuo.

El modelo de Bar-On estableció una definición de la inteligencia emocional relacionándola a la idea que expuso Salovey y Mayer, este describe que “la inteligencia emocional es el estudio de los conocimientos y habilidades en lo emocional y social, tomando en cuenta que nos ayuda a afrontar diferentes situaciones en nuestro medio” (López & Medina, 2015, pág. 80).

Este precursor dividió las capacidades emocionales en dos tipos capacidades básicas y capacidades facilitadoras, ambas se componen de diferentes factores como son:

Las capacidades básicas que se apoyan en diez factores, los cuales son:

- La autoconciencia emocional
- El asertividad
- La autoevaluación
- La empatía
- Relaciones sociales
- Afrontamiento de presiones
- Análisis de la realidad
- La flexibilidad
- Control de impulsos
- Soluciones de problemas

Las capacidades facilitadoras se componen de cinco elementos:

- Optimismo
- Alegría
- Independencia emocional

- Autorrealización
- Responsabilidad social

También este modelo establece cinco elementos de la inteligencia no cognitiva, esta desarrolla las competencias tanto básicas como facilitadoras. En ellas están se relacionan los siguientes componentes:

- o El componente intrapersonal

Se basa en lo externo del ser humano, es decir, lo que el individuo da, aquí se observa la relación que tiene el individuo con las demás personas, lo consciente que tiene el individuo y la manera de cómo optimiza y comprender a los demás.

(López & Medina, 2015, pág. 80)

- o El componente interpersonal

“Esta habilidad destaca la manera de cómo el individuo maneja las emociones fuertes y controla los impulsos” (López & Medina, 2015, pág. 81).

- o El componente de manejo de estrés

“Es la habilidad que nos muestra cómo debemos tener una visión positiva y ver más allá de las situaciones y poder optimizarlas” (López & Medina, 2015, pág. 81).

- o El componente de estado de ánimo

Es la habilidad que tiene el individuo de sobrellevar los cambios y adaptarse de manera rápida y flexible a los cambios, también es capacidad de este para poder identificar los problemas, poder resolverlos y buscar soluciones tanto de manera personal como social. (López & Medina, 2015, pág. 81)

- o El componente de adaptabilidad o ajuste

Es la habilidad que versa sobre la capacidad de adaptación del individuo, es decir, en esta habilidad el individuo debe adaptarse correctamente a la realidad y de ajustarse al cambio, a nuevas situaciones, así como de resolver problemas a diario. (López & Medina, 2015, pág. 81)

## 2.2 Relación de Liderazgo e Inteligencia emocional

En épocas recientes el liderazgo a nivel empresarial ha tomado un auge. Por esto, se ha empezado a incluir más en la educación tanto escolar como capacitaciones laborales, enseñanzas de cómo ser un líder y ventajas que tiene el liderazgo en el desempeño de las funciones.

Se ha despertado el creciente interés en el estudio de la inteligencia emocional por parte de las empresas, se encuentra en el constante interés de mantener ventaja competitiva por parte de las organizaciones, pese a esto pocos estudios se han realizado al respecto desde el punto de vista de las organizaciones, y más bien han sido centrados desde el desarrollo psicológico. (Nájera, 2016, pág. 20)

La relación positiva entre la inteligencia emocional y el liderazgo transaccional ha sido revisada ya por múltiples autores, los cuales indican que líderes con alto desarrollo de inteligencia emocional, son mejores en el manejo de las emociones de sus empleados, haciendo que estos se comporten de manera eficiente en la consecución de objetivos y tengan un mayor nivel de satisfacción por el trabajo que realiza, no obstante otros autores señalan que el alto desarrollo de la inteligencia emocional puede ser utilizado también para manipular a los trabajadores con el objetivo de utilizarlos para el logro de objetivos personales por parte del líder, haciendo que sus seguidores simplemente se conviertan en un recurso. (Nájera, 2016, pág. 21)

Conger señala que “un líder carismático puede tener un impacto inusual en algunos miembros del equipo, haciendo que estos tengan una voluntad incuestionable a obedecer instrucciones de su líder” (Nájera, 2016, pág. 21).

Adicionalmente, George considera que el estado de ánimo del puede influir tanto positiva como negativamente en el desempeño del grupo, encontrando que, ante el estado de ánimo positivo, los miembros de la organización son más propensos a atribuir la conducta del líder como sincera y bien intencionada, mientras que ante estados de ánimo negativos los miembros del grupo asocian la conducta del líder como egoísta y manipuladora. (Nájera, 2016, pág. 22)

Calder señala que el liderazgo es un proceso de interacción social, de aquí que los estados de ánimo del líder influyen en cómo los miembros perciben la conducta del líder, por tanto se puede proponer que la inteligencia emocional es una característica importante de un líder, ya que el papel de este consiste en percibir y entender las emociones propias y las emoción que evoca en otros, con el fin de poder influenciar sobre los otros, es así que los verdaderos líderes transformacionales y pseudo transformacional exhiben conductas similares, que tienden a mejorar a través del grado de desarrollo de la inteligencia emocional. Por tanto, aquellos líderes con alta desarrollo de la inteligencia emocional tienen mayor control de sus emociones y son más propensos a presentar una impresión de que su comportamiento es transformación, independientemente de sus intenciones o motivos. (Nájera, 2016, pág. 22)

Con esto se puede apreciar que las emociones juegan un rol importante en las organizaciones y, por ende, tienen un papel importante en la gestión y el liderazgo, puesto que los líderes necesitan conocer acerca de cómo desarrollar de manera eficaz su inteligencia emocional.

Cuando un líder aprende a conocer y controlar sus propias emociones sabe que los efectos de esto tienen un impacto importante en el equipo que lidera. Un buen líder en uso de su inteligencia emocional es: empático, utiliza sus emociones positivas para establecer relaciones interpersonales sólidas y trabaja en la construcción de la confianza entre los miembros de su equipo. (Ruiz, 2017, pág. 31)

González indicó la fortaleza emocional es la capacidad de no dejarse arrastrar por el éxito ni por el fracaso, de mantener la centralidad tanto cuando todo va bien como cuando todo va muy mal, cuando se vive el éxito o se experimenta el fracaso... hay que saber perder. (Ruiz, 2017, pág. 33)

La fortaleza emocional es fundamental para el liderazgo, sobre todo para manejar situaciones difíciles que siempre estarán presentes.

Por eso es importante que las organizaciones capaciten líderes para conseguir resultados y llegar a la meta y objetivo que se proponen los mismos, siempre y cuando se tiene de un buen líder.

### **III. MARCO CONTEXTUAL**

#### **3.2 Jumbo Luperón**

El Centro Cuesta Nacional es una empresa fundada por el señor Manuel González Cuesta, en el año 1935, el cual inició con el Colmado Mercedes, a través de los años creciendo y expandiendo sus áreas de mercados, dejando de ser un pequeño establecimiento de abastecimiento popular para convertirse en el grupo CCN el cual abarca los distintos comercios que se conocen: Ferretería Cuesta, Cuesta Libros, Casa Cuesta, Juguetón, Bebé Mundo, Hipermercados Jumbo, Jumbo Express, Manuel González Cuesta y La Bodega. (Centro Cuesta Nacional, 2020)

En el 2002 en la provincia de la Romana, nace la marca Jumbo, un hipermercado de grupo CCN, el cual ha sido diseñado para satisfacer las necesidades y preferencias de los dominicanos y extranjeros que visitan diariamente el establecimiento. Logrando posicionarse como líder del mercado gracias al reconocimiento de los clientes al recibir día a día un ambiente de compra placentero con precios competitivos, una excelente calidad y variedad de productos, atención al cliente personalidad y una amplia gama de servicios. (Centro Cuesta Nacional, 2020)

El hipermercado Jumbo, cuenta con 12 sucursales distribuidas en distintas partes del país, la cual incluye su tienda principal ubicada en la avenida Luperón en la ciudad de Santo Domingo, la cual es conocida como Jumbo Luperón, todas las sucursales están debidamente calificadas para ofrecer productos y servicios de mayor calidad a montos

asequibles, brindando también la comodidad y modernidad que hoy en día las personas requieren por el rápido estilo de vida. (Centro Cuesta Nacional, 2020)

Jumbo es una amplia tienda por departamento en la cual se pueden abastecer con gran variedad de servicios, algunos son:

- Textil
- Hogar
- Ferretería
- Juguetería
- Papelería y librería
- Deportes
- Cuidado personal e higiene
- Supermercados
- Cafetería

La marca Jumbo fue creada con la misión de ofrecerle a la familia dominicana y a todas las personas que los visitan una alta calidad de vida en sus productos, teniendo como visión ser el ser el principal grupo empresarial de distribución y ventas, de mayor diversificación en todo el país, reconocido por el gran compromiso con el desarrollo de su equipo humano y también por su alta calidad en todos los servicios que puedan ofrecer. (Centro Cuesta Nacional, 2020)

Este gran apéndice del grupo CCN tiene como valores fundamentales los siguientes:

- **Pasión:** el grupo CCN lo define como la fuerza que mueve a cada una de las personas que con su cotidiano trabajo hacen del Centro Cuesta Nacional la principal empresa de distribución y ventas al detalle del país. La pasión se materializa en esa milla extra que se pone en el día a día en cada una de las labores que se desempeñan; en el entusiasmo que reina en el equipo de trabajo ante el deber cumplido; y en el cuidado que se pone en cada detalle para lograr superar las expectativas de miles de clientes.
- **Integridad:** Constituye la guía que conduce el comportamiento honesto, responsable y transparente de todos los actores que integran Centro Cuesta Nacional. La integridad se pone de manifiesto en la coherencia que existe entre los actos y los credos que soportan la visión, misión y valores. La integridad es la norma que rige la relación de Centro Cuesta Nacional con sus clientes, proveedores, empleados y accionistas. La integridad es una decisión corporativa que determina la conducta como individuos socialmente responsables y sobre la cual se establece el comportamiento coherente frente a los clientes, proveedores, colaboradores y el entorno en su conjunto.
- **Orientación al Cliente:** En Centro Cuesta Nacional se avanza al ritmo de las tendencias mundiales, atendiendo a las necesidades y expectativas del consumidor dominicano, lo que los obliga a estudiar y monitorear permanentemente las preferencias, patrones y modificaciones en los hábitos de consumo que predominan en el mercado. Centro Cuesta Nacional es un equipo de gente siempre presta a servir a sus clientes, a brindarles soluciones a sus problemas cotidianos, conscientes que los clientes son la razón de ser del negocio.

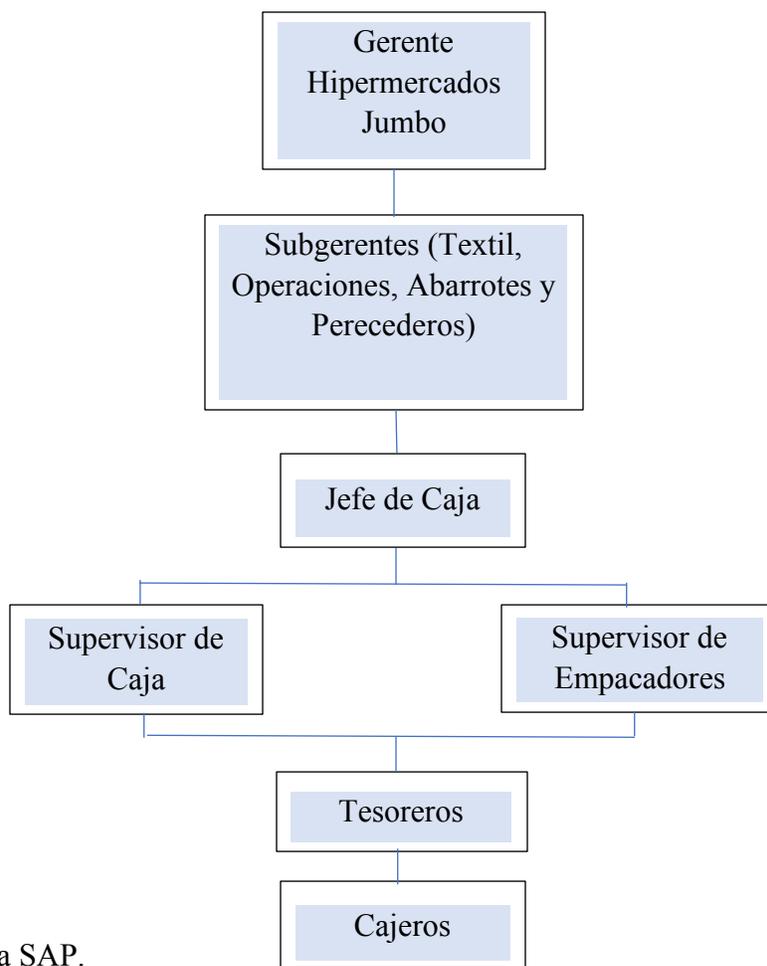
- **Autenticidad:** Se ha desarrollado una forma particular de ejercer el negocio, cultiva así la confianza y la credibilidad de los clientes hacia los productos y servicios que se ofrecen. La autenticidad en el accionar de Centro Cuesta Nacional se determina con el comportamiento humilde y sostenible del grupo, los que los ha conducido a un desempeño con resultados trascendentes al lograr captar la confianza de los clientes que los premian diariamente con su preferencia y compañía.
- **Innovación:** Es la respuesta que se le da a los requerimientos que trae consigo la apertura de mercado, y constituye el principal recurso para un desempeño competitivo y globalizado. Innovación no es solo una palabra que forma parte del discurso, es el compromiso de ir siempre un paso adelante con el objetivo de sorprender constantemente a los miles de clientes.
- **Liderazgo:** Para Centro Cuesta Nacional ser líder implica constituirse en un referente en el mercado como ciudadano socialmente responsable y como modelo de negocio sostenible. El accionar proactivo de Centro Cuesta Nacional y su visión de futuro le ha permitido incidir en el mercado constituyéndose en el referente que orienta el desarrollo del sector de ventas al detalle en la República Dominicana.
- **Calidad:** Está presente en todo lo que se hace desde el uso de estándares mundiales en la ejecución de los procesos hasta la forma en que se presentan y se ofrecen los productos y servicios en los formatos constituye el principal diferenciador tanto en los productos como en los servicios que se ofrecen en los formatos.
- **Compromiso:** El grupo CCN, desarrollan actividades que impactan directamente en mejorar la calidad de vida de los diferentes públicos, es la forma en que se materializa el compromiso manifiesto en la filosofía corporativa y que constituye la

principal guía del trabajo. El compromiso se reafirma cada día con un ejercicio ético del negocio, con un comportamiento íntegro como ciudadano responsable, con la tarea inquebrantable de asegurar el bienestar de la gente y con las inversiones y proyectos de desarrollo que ratifican la responsabilidad con el desarrollo de la nación. (Centro Cuesta Nacional, 2020)

### 3.2 Reseña del departamento de Servicio al Cliente.

Este departamento se encarga de garantizar calidad en los productos que llevan los clientes a sus casas para su bienestar y la salud de sus familias, así como procurar un excelente servicio hacia sus clientes. Cuenta con 106 colaboradores en la actualidad. Estos se distribuyen en las siguientes posiciones: gerente, subgerentes, jefes de caja, supervisores, tesoreros y cajeros.

### 3.1 Estructura Organizacional del departamento de Servicio al Cliente.



Fuente. Sistema SAP.

## **IV. MARCO METODOLÓGICO**

### **4.1 Perspectiva metodológica.**

Esta investigación es de carácter mixto. En cuanto a lo cualitativo, las investigadoras se involucraron de forma directa con los supervisores y cajeros para obtener los resultados. También se considera cuantitativo porque se realizó la recolección de información y análisis de datos a través de la aplicación de pruebas psicológicas Test de Liderazgo de Blake and Mounton y Trait Meta-Mood Scale (TMMS-24) por Salovey y Mayer que posteriormente se procesaron estadísticamente lo que permite la comprobación de hipótesis y el establecimiento de la conclusión y las recomendaciones.

### **4.2 Diseño de investigación.**

El diseño de esta investigación es de tipo documental porque permitió obtener información en conjunto con el problema de investigación, esto facilitó sustentar el trabajo de investigación y además se acudió a la recolección de conceptos, teorías, definiciones, clasificaciones según el criterio de varios autores.

### **4.3 Tipo de investigación.**

La investigación es de tipo descriptiva, ya que esta ayudó a conocer la situación en el nivel de inteligencia emocional de los distintos colaboradores y se determinó el estilo de liderazgo en el que se encuentran estos. También es una investigación correlacional porque se determinó la relación que existe entre las dos variables de estudio para determinar de qué manera incide una variable sobre la otra.

#### **4.4 Unidad de análisis, población, muestra y tipo de muestreo.**

La unidad de análisis contó con los supervisores y cajeros de Jumbo Luperón de su departamento de servicio al cliente. Cuenta con una población de 118 colaboradores. El cual se divide de la siguiente manera:

- Supervisores y tesoreros: 12 con un porcentaje de un 10%.
- Cajeros: 106 con un porcentaje de 90%.

El muestreo fue por conveniencia. “Es la muestra que está disponible en el tiempo o período de investigación” (Salvadó, 2016, pág. 18).

La muestra que se tomó en la prueba para medir el liderazgo fue el Test de Liderazgo de Blake and Mounton y para medir la inteligencia emocional Trait Meta-Mood Scale (TMMS-24) por Salovey y Mayer fueron los 12 supervisores del departamento y para el focus group se tomó a 80 cajeros, que sería el 75% de la población de los cajeros.

#### **4.5 Fuentes primarias y secundarias.**

- Primarias: Entrevistas y aplicación de pruebas psicológicas Test de Liderazgo de Blake and Mounton.y Trait Meta-Mood Scale (TMMS-24) por Salovey y Mayer.
- Secundarias: Otros datos que fueron obtenidos se encontraron en fuentes como revistas, tesis, libros, páginas web, entre otros.

#### **4.6 Métodos de investigación.**

La investigación es deductiva, ya que se buscó relacionar las teorías del liderazgo y la inteligencia emocional y explicar cómo ambos aspectos trabajando juntos permiten obtener mejores resultados.

#### **4.7 Técnicas e instrumentos utilizados.**

La recolección de datos se llevó a cabo mediante la utilización de las pruebas Test de Liderazgo de Blake and Mounton y Trait Meta-Mood Scale (TMMS-24) por Salovey y Mayer, la primera prueba se utiliza para reconocer los diferentes tipos de líderes que son las personas y la segunda evalúa el metaconocimiento de los estados emocionales percibido de los mismos.

Además, se llevó a cabo un Focus Group mediante una entrevista con un sondeo de 8 preguntas donde se analizó el liderazgo ejercido hacia los supervisados. Con el Focus Group se puede obtener datos más detallados con los entrevistados.

#### **4.8 Métodos y técnicas de análisis de datos.**

Durante el proceso de aplicación de las pruebas, llevamos a cabo primero las pruebas de inteligencia emocional y liderazgo, estas fueron aplicadas de forma presencial e individual a cada supervisor del departamento de servicio al cliente.

Luego, se procedió a realizar el focus group con grupos de 5 personas, en este se le hacía una pregunta a la vez y se tomaban apuntes de los puntos más importantes, al momento de que los colaboradores expresaban sus opiniones ambas íbamos tomando el apunte

necesario para luego validar ambas la recopilación de la información requerida para la obtención de los resultados.

#### **4.9 Fases del proceso de investigación.**

- Se definió el tema y se presentó para la aprobación de el mismo.
- Se seleccionó la empresa a la cual aplicar el estudio.
- Se planteó, delimitó y justificó el problema a investigar.
- Se establecieron los objetivos, tanto general como específicos del estudio.
- Se realizó el marco teórico donde se investigaron los antecedentes de las variables a estudiar.
- Recopilación de las informaciones del marco teórico.
- Realización del marco metodológico.
- Selección de las pruebas psicológicas a utilizar para medir las variables.
- Se procedió a implementar dichas pruebas psicológicas en la empresa seleccionada.
- Se realizaron las tabulaciones de los resultados obtenidos en el estudio de campo.
- Se procedió a realizar las gráficas de los resultados obtenidos.
- Se analizaron los resultados obtenidos para la elaboración de las recomendaciones y conclusiones.
- Realización de la bibliografía con los diferentes medios de recolección de información.
- Elaboración de los anexos.

#### 4.10 Tabla de operacionalización de variables.

Objetivo Específico	Variable	Definición de variable	Dimensiones	Indicadores	Escala	Técnica	Instrumentos	Items
Identificar los estilos de liderazgo en los colaboradores del departamento de servicio al cliente de Jumbo Luperón	Estilos de liderazgos	Es la capacidad que tiene un líder para lograr sus propios objetivos.	- Tareas - Personas	- Autoritario - Líder de Equipo - Social - Ajeno	Escala de Linker	Encuesta	Test de Liderazgo de Blake and Mounon	18 Items

Objetivo Específico	Variable	Definición de variable	Dimensiones	Escala	Técnica	Instrumentos	Items
Identificar los niveles de inteligencia emocional de la muestra seleccionada	Inteligencia emocional	El nivel de inteligencia emocional que tienen los colaboradores	- Atención - Claridad - Reparación	Escala de Linker	Encuesta	Trait Meta-Mood Scale (TMMS-24) por Salovey	24 Items

Objetivo Específico	Variable	Definición de variable	Dimensiones	Indicadores	Escala	Técnica	Instrumentos	Items
Identificar la relación que existe entre el liderazgo y la inteligencia emocional.	Inteligencia emocional y liderazgo	El nivel de inteligencia emocional que tienen los colaboradores al momento de ejercer su liderazgo.	- Atención - Claridad - Reparación - Tareas - Personas	- Autoritario - Líder de Equipo - Social - Ajeno	Escala de Linker	Encuesta	- Trait Meta-Mood Scale (TMMS-24) por Salovey  - Test de Liderazgo de Blake and Mounon  - Focus Group	- 24 Items - 18 Items - 7 preguntas

Objetivo Específico	Variable	Definición de variable	Dimensiones	Indicadores	Escala	Técnica	Instrumentos	Items
Proponer planes de mejora para el liderazgo y la inteligencia emocional de los supervisores.	Inteligencia emocional y liderazgo	El nivel de inteligencia emocional que tienen los colaboradores al momento de ejercer su liderazgo.	- Atención - Claridad - Reparación - Tareas - Personas	- Autoritario - Líder de Equipo - Social - Ajeno	Escala de Linker	Encuesta	- Trait Meta-Mood Scale (TMMS-24) por Salovey  - Test de Liderazgo de Blake and Mounon  - Focus Group	- 24 Items - 18 Items - 7 preguntas

<b>Objetivo Específico</b>	<b>Variable</b>	<b>Definición de variable</b>	<b>Escala</b>	<b>Técnica</b>	<b>Instrumentos</b>	<b>Items</b>
Analizar cuáles situaciones presentan mayores dificultades ante la aplicación de la inteligencia emocional y del liderazgo.	Inteligencia emocional y liderazgo	El nivel de inteligencia emocional que tienen los colaboradores al momento de ejercer su liderazgo.	Escala de Linker	Encuesta	Focus group	7 preguntas

## V. RESULTADOS, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 5.1 Resultados

A continuación, estaremos presentando los resultados obtenidos en las distintas pruebas aplicadas, se evidenciarán 3 tablas desarrollando los resultados de las pruebas, además de 3 gráficas explicativas de los resultados.

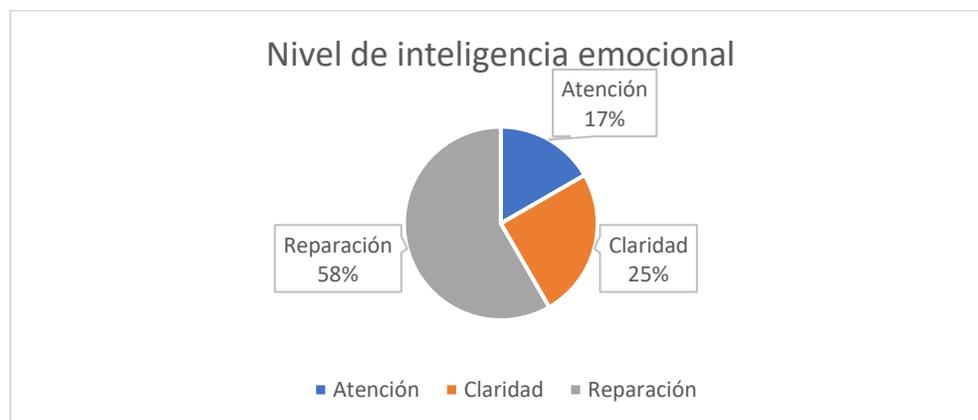
#### 5.1.1 Inteligencia emocional

Tabla no. 1

	Masculino	Femenino	
	<i>Frecuencia</i>		<i>Porcentaje</i>
Atención	1	1	17%
Claridad	2	1	25%
Reparación	2	5	58%
<b>Total</b>	12		100%

Fuente: *Trait Meta-Mood Scale* (TMMS-24). Cuestionario de inteligencia emocional aplicado a los supervisores del Jumbo Luperón. Elaboración propia.

Se observa en la gráfica que el 58% de los supervisores regulan sus emociones correctamente, mientras que el 25% de los demás supervisores comprenden bien sus estados emocionales y, por último, que el 17% de ellos expresan y sienten de forma adecuada sus sentimientos.



Fuente: Tabla 1.

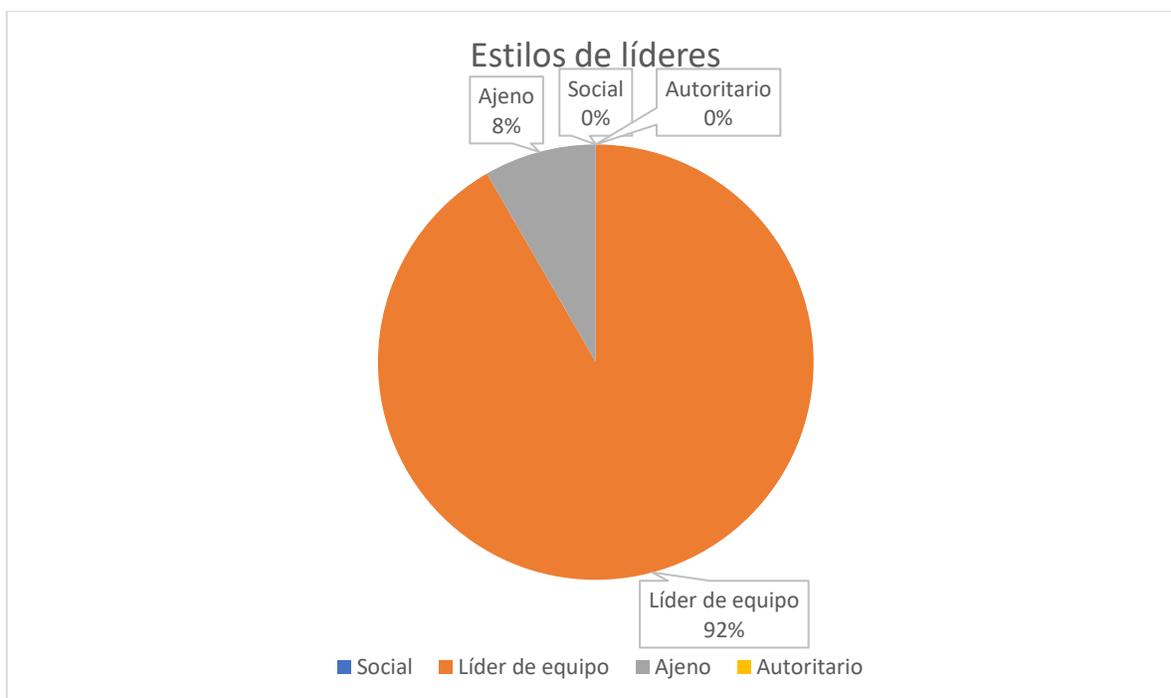
### 5.1.2 Liderazgo

Tabla no. 2

Estilos de líderes	Frecuencia	Porcentaje
Social	0	0%
Líder de Equipo	11	92%
Ajeno	1	8%
Autoritario	0	0%
Total	12	100%

Fuente: *Test de Liderazgo de Blake y Mouton*. Cuestionario de estilos de liderazgo aplicado a los supervisores del Jumbo Luperón. Elaboración propia.

Se observa en la gráfica que el 92% de los supervisores indican ser líderes de equipo, mientras que el 8% de ellos indicaron ser ajenos y, por último, siendo el 0% de líderes sociales o autoritarios.



Fuente: Tabla 2.

### 5.1.3 Relación de los estilos de liderazgo con la inteligencia emocional

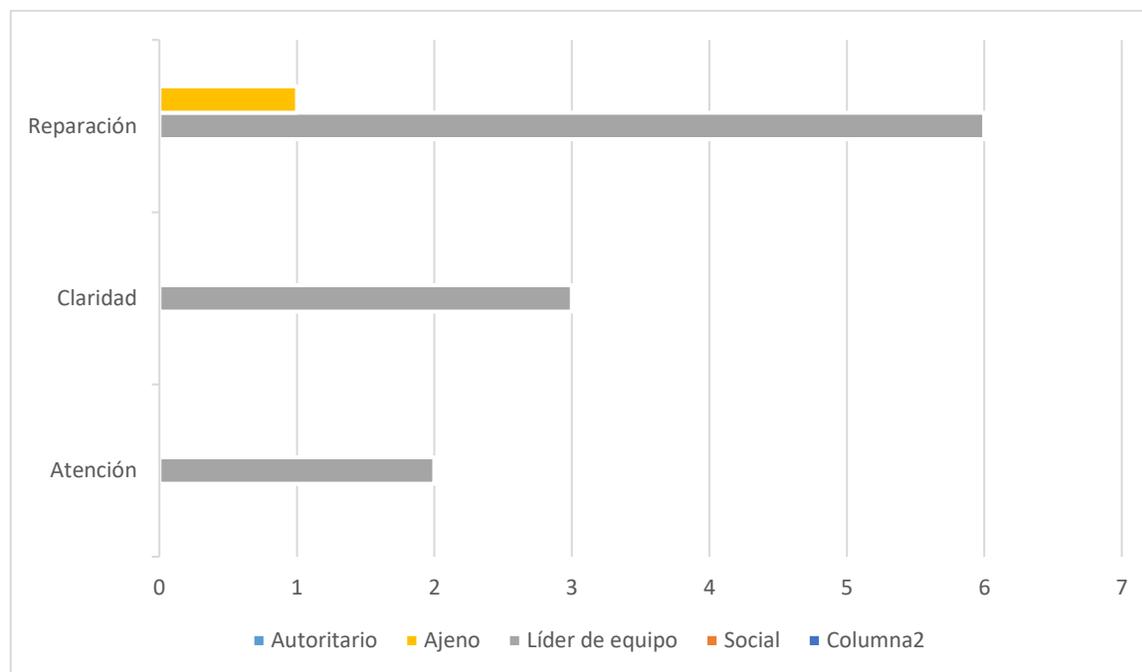
**Tabla no. 3**

	Social			Líder de equipo			Ajeno			Autoritario		
	M	F	Porcentaje	M	F	Porcentaje	M	F	Porcentaje	M	F	Porcentaje
Atención				1	1	18%						
Claridad				2	1	27%						
Reparación				2	4	54%		1	100%			

Fuente: *Trait Meta-Mood Scale (TMMS-24)* y *Test de Liderazgo de Blake y Mouton*. Cuestionarios aplicados a los supervisores del Jumbo Luperón. Elaboración propia.

Se observa en la gráfica que el 54% de los supervisores entrevistados muestran ser líderes de equipo con predominancia en su inteligencia emocional en la reparación. Mientras que el 27% muestran ser líderes de equipo en su claridad y, por último, el 18% en su atención.

También muestra que el 100% con estilo de liderazgo ajeno predomina su inteligencia emocional en la reparación.



Fuente: Tabla 3.

#### **5.1.4 Focus group**

Al momento de la realización del cuestionario del focus group a los supervisados del departamento de servicio al cliente, los colaboradores se mostraron escépticos, algunos no estuvieron cómodos con las preguntas realizadas o daban respuestas cortas.

Dentro del conversatorio, la mayoría de los colaboradores estuvieron de acuerdo en que consideran a sus supervisores como líderes, salvo una supervisora que indican, tiene mayor autoridad por su antigüedad en la organización. Esto no permite que muchos de los supervisores tomen ciertas decisiones que podrían mejorar el ambiente y el desempeño del departamento, también indicaron que esta supervisora suele regañarlos de forma desconsiderada, haciéndolos sentir mal y tristes.

La mayoría estuvo de acuerdo en que, al momento de involucrarse con ciertas tareas del departamento, los supervisores se muestran con disposición de ayudarlos, guiarlos y escucharlos en cuanto al trabajo. También indicaron que en ocasiones no suelen llevar a cabo todo lo que se propone en las reuniones, pero si cumplen con las labores que deben ejercer. También comentaban no tener facilidades de expresar lo que sienten o consideran injusto ciertos trabajos que los ponen a realizar, ya que algunos van más cargados que otros, debido a que algunos suelen ser más proactivos y los no proactivos se recuestan.

Para finalizar, todos estuvieron de acuerdo en que se consideraban un equipo de trabajo, que pudiesen existir algunas mejoras, pero en su mayoría se sentían cómodos y satisfechos con sus supervisores y funciones.

## 5.2 Interpretación de resultados.

Debemos tener en cuenta que indica la prueba aplicada que es un líder de equipo y un líder ajeno según la prueba de liderazgo:

- Un líder de equipo es bueno tanto en las tareas como en las relaciones. El líder orientado a las relaciones entiende que construir una productividad positiva requiere un ambiente positivo donde los individuos se sientan dirigidos. Los conflictos personales, la insatisfacción en el trabajo, el resentimiento y el aburrimiento pueden dañar la productividad, por lo que el líder orientado a las relaciones coloca a las personas primero para asegurar que dichos problemas sean mínimos.
- Un líder ajeno suele no preocuparse por las tareas ni las personas. Es contrario y distante al grupo, no ofrece guía para que los miembros tomen responsabilidades al paso que pueden. Esta falta de soporte le da poca popularidad. No tiene preocupación alguna en conseguir que se alcancen los objetivos de la organización, tampoco le preocupan los problemas o expectativas de su personal.

Además, debemos conocer que definición tiene la prueba de inteligencia emocional sobre:

- Atención: Soy capaz de sentir y expresar los sentimientos de forma adecuada.
- Claridad: Comprendo bien mis estados emocionales.
- Reparación: Soy capaz de regular los estados emocionales correctamente.

Tomando en cuenta los resultados obtenidos en las pruebas aplicadas, a continuación, detallaremos los estilos de liderazgos predominantes, junto con los resultados de sus estados emocionales:

El porcentaje mayor de los supervisores indican que son líderes de equipo que regulan adecuadamente sus emociones, esto se vio reflejado al momento de conversar con sus

subordinados, en todo momento comentaban que son considerados líderes y que en su mayoría saben diferenciar su vida personal de su vida laboral.

El siguiente porcentaje mayor indica que existe una parte de los supervisores que son claros con sus estados emocionales, esto también viene de la mano con los resultados de ser un líder de equipo, ya que, al conocer sus emociones, no les permite que se mezclen con sus decisiones laborales.

Por último, en porcentaje menor, los supervisores no pueden sentir y expresar de forma adecuada sus emociones, esto, en relación con el estilo de liderazgo ajeno, agregando a su vez que los mismos pueden perjudicar tanto su desarrollo laboral como el de su entorno.

La percepción comentada por los colaboradores se puede considerar que fueron bastante exactos con los resultados arrojados en las pruebas, si tienen potencial de ser líderes, actúan en su gran mayoría como líderes, pero también existe una parte de ellos que se limitan, reservan y no actúan por decisiones propias, ya sea porque no saben cómo hacerlo o no se los permiten. Esto trae consigo que algunos de sus supervisados no se sientan completamente felices y se sientan en ocasiones poco considerados.

## **Conclusión.**

Al inicio del trabajo mencionamos que el fin de este era identificar los estilos de liderazgos que existen en los supervisores del departamento de servicio al cliente de Jumbo Luperón y cómo relacionan su inteligencia emocional con su liderazgo. Respecto a este objetivo vemos que existe una estrecha relación, siendo coherente de que en su mayoría son líderes de equipo que saben regular sus emociones a excepción de una persona quien resultó con un estilo de liderazgo ajeno.

Cada vez nos damos más cuenta de que los líderes dirigentes de una institución deben poseer un estado emocional estable para tomar decisiones que sea de provecho para la empresa. Ya no podemos solamente considerar el tema operario, debemos tomar en cuenta detalles como, que sienten los colaboradores que diariamente intentan dar un 100% para cumplir con sus funciones, motivarlos para evitar temas como la rotación de personal, entre otros.

En torno al objetivo número uno y dos, se pudo identificar que la mayoría de los supervisores del departamento son líderes capaces de regular sus emociones de forma correcta, permitiendo también de igual forma obtener los resultados para el planteamiento del objetivo número tres, la relación entre la inteligencia emocional y el liderazgo es esencial para el buen funcionamiento de una empresa, trae consigo beneficios con los demás colaboradores y con el buen rendimiento empresarial.

En las pruebas aplicadas identificamos que la mayoría de los supervisores consideran ser líderes, es decir, ellos se sienten confiados con su trabajo. Pero al conversar con sus supervisados, si existen puntos que pueden ser mejorados para que el funcionamiento del departamento sea excelente, solamente debe ser tomada la decisión de darle importancia al tema y llevar a cabo planes para implementar dicha mejoría.

Como beneficio para la empresa y como fue sugerido en el objetivo cuatro del trabajo, analizamos la situación y hemos planteado distintos planes de mejora para permitir a la

empresa seleccionar los que considere convenientes para ellos, estos se encuentran detallados en las recomendaciones del trabajo.

Para finalizar el objetivo número cinco nos pedía analizar cuáles eran las situaciones que presentaban mayor dificultad al momento de la aplicación de la inteligencia emocional y el liderazgo, logramos identificar que el mayor inconveniente es la comunicación, no existe una comunicación efectiva entre todos y al final eso está perjudicando un mejor funcionamiento organizacional.

Toda empresa tiene oportunidad de ser mejor, todo sería disposición de los colaboradores y supervisores que la mantienen en funcionamiento, de seguir creciendo tanto en lo profesional como en lo personal.

## **Recomendaciones.**

Luego de analizar los resultados arrojados en las distintas pruebas aplicadas, se le recomienda a la organización llevar a cabo los puntos detallados a continuación:

- Se identificó que los supervisores pertenecientes al departamento de servicio al cliente poseen un mayor tipo de liderazgo como líderes de equipo. Se recomienda al área realizar distintas capacitaciones donde puedan potencializar su liderazgo, charlas y talleres de comunicación asertiva, talleres de los distintos estilos de liderazgos existentes y cursos que les permita realizar de forma correcta las funciones de un líder. Esto también ayudaría al supervisor cuyo resultado arrojó liderazgo ajeno, ayudándolo a conocer las funciones correctas de su posición y cómo puede mejorar su trabajo.
- Se recomienda al departamento de gestión humana que realice talleres sobre la inteligencia emocional donde los supervisores puedan identificar su nivel de inteligencia emocional, para que puedan tener mejores resultados y ser más objetivos con relación al uso de esta. Esto permitirá que ellos sepan identificar cuando sus emociones están siendo partícipes de sus decisiones y cuando no.
- Se recomienda a los encargados del departamento tanto de servicio al cliente como al departamento de caja que realicen reuniones periódicas al menos una o dos veces al mes, donde se pida la opinión de los colaboradores, ya que estos poseen una mayor interacción directa con los clientes. Esto traerá consigo un beneficio de que los colaboradores se sientan escuchados y que sus opiniones dentro de la organización sean tomadas en cuenta.
- Por último, se insta a realizar las evaluaciones de desempeño a los supervisores, haciendo salvedad en su manera de ejercer su liderazgo y de igual manera, realizar evaluaciones a los supervisados que les permita identificar que estos se sientan cómodos con sus supervisores inmediatos, de esta forma siempre podrán tener informaciones actualizadas al respecto y les

permitirá realizar los cambios que se consideren necesarios antes de ser un inconveniente mayor.

## Referencias

- Amaya, J. A. (2017). *El liderazgo y su evolución: una revisión de sus principales teorías, enfoques y modelos desde el siglo XX hasta la actualidad (Tesis de grado)*. Universidad militar nueva granada, Colombia.
- Arrabal, E. M. (2018). *Inteligencia Emocional*. Obtenido de <https://books.google.com.do>
- Barros, D. (2016). *Análisis del concepto de liderazgo y sus aplicaciones en el contexto empresarial (Tesis de grado)*. Universidad del Rosario, Colombia.
- Centro Cuesta Nacional. (15 de Mayo de 2020). *Jumbo*. Obtenido de Jumbo: <https://jumbo.com.do>
- De Los Santos, J., & Cabral, S. (2016). *Análisis del manejo de conflictos laborales de los empleados de una empresa de soluciones tecnológicas (Tesis de grado)*. Universidad Nacional Pedro Henríquez Ureña, Santo Domingo.
- Duque, J. L., García, M., & Hurtado, A. (5 de Septiembre de 2017). Influencia de la inteligencia emocional sobre las competencias laborales: un estudio empírico con empleados del nivel administrativo. *Estudios Gerenciales*, 33(144), 250-260. doi:10.1016/j.estger.2017.06.005
- Fernández, A. M., & Montero, I. (2016). Aportes para la educación de la Inteligencia Emocional desde la Educación Infantil. *Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales, Niñez y Juventud*, 14(1), 53-66. doi:10.11600/1692715x.1412120415
- Guerra, L. (2018). Análisis de las teorías de liderazgo: Una propuesta metateórica. *Revista de ciencias administrativas y económicas*, 1(1), 56-75. Obtenido de <http://investigacion.utc.edu.ec/revistasutc/index.php/prospectivasutc/article/view/115/106>
- Gutiérrez, E., Gracia, J., & Quiñonez, J. (24 de Agosto de 2016). Liderazgo y gerencia de proyectos educativos y sociales. *Revista científica. Dominio de las ciencias.*, 2(4), 274-283. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5802880>
- Hernández, J. S., Tobón, S., & Vázquez, J. M. (6 de Marzo de 2015). Estudio del Liderazgo Socioformativo mediante la Cartografía Conceptual. *Revista Iberoamericana de la Evaluación Educativa*. Obtenido de <https://repositorio.uam.es/handle/10486/670648?show=full>
- López, L., & Medina, A. (2015). *Programa para el desarrollo de la inteligencia emocional en los conservatorios de música (Tesis doctoral)*. Universidad Nacional de Educación a Distancia, España.
- Marqués, S. (2017). *Hacia una Teoría de la Inteligencia Emociosentiente Olvidados por Daniel Goleman: Wayne Payne y Xavier Zubiri (Tesis doctoral)*. Universidad del país vasco, Vasco.
- Martínez, M. (2017). *Empresas educativas de modelo familiar. Estilos de liderazgo, procesos de gestión y emprendedurismo. (Maestría)*. Universidad Torcuato Di Tella, Argentina.
- Mendoza, J. (07 de marzo de 2019). Modelos de desarrollo empresarial para impulsar la productividad de las MIPYMES. *Ciencias Administrativas, Teoría y Praxis*.

- Obtenido de  
<https://cienciasadmvastyp.uat.edu.mx/index.php/ACACIA/article/view/175>
- Molina, C. (2017). *Modelo de desarrollo organizacional para la cooperativa de taxis cacharí del canton babahoyo (Tesis de grado)*. Universidad Regional Autónoma de los Andes Uniandes, Babahoyo.
- Nájera, S. (27 de Enero de 2016). Liderazgo e inteligencia emocional. *Revista de la Universidad Internacional del Ecuador*. doi:10.33890/innova.v1.n1.2016.4
- Pacsi, A. Y., Estrada, W., Pérez, A., & Cruz, P. (2015). Liderazgo Laissez Faire. *Revista Cuaderno Empresarial*. Obtenido de <https://revistas.upeu.edu.pe/>
- Pradilla, C. L., & Sánchez, N. G. (2019). Liderazgo educativo siglo XXI, definiciones y características. *Revista Seres y Saberes*, 1(6), 01-106. Obtenido de <http://fce.ut.edu.co>
- Ruiz, O. (2017). *Liderazgo*. Obtenido de <https://ebookcentral.proquest.com>
- Salvadó, I. (2016). *Tipos de muestreo*. Obtenido de <http://65.182.2.244/Honduras/Embarazo/Tipos.de.Muestreo.Marzo.2016.pdf>
- Sánchez, L. I. (2015). *La teoría de las inteligencias múltiples en la educación (Trabajo de investigación)*. Universidad Mexicana, México.
- Santana, I. (2019). *Ensayo sobre el Desarrollo del Liderazgo Eficaz (Trabajo de investigación)*. Universidad Autónoma de Santo Domingo, Santo Domingo.
- Timoteo, N. E. (2018). *Liderazgo y Desempeño Laboral en la empresa Comercio Tecnología Redes S.A.C. (Tesis de grado)*. Universidad César Vallejo, Peru.
- Urbáez, N. (2018). Identificación de competencias de liderazgo en jóvenes dominicanos. *Revista Interamericana de Psicología*, 52(3), 283-293. doi:10.30849/rip.ijp.v52i3.129
- Zuzama, J. M. (2015). *Liderazgo: estilos de liderazgo según Kurt Lewin y análisis de un caso real (Tesis de grado)*. Universitat de les Illes Balears, España.

## Anexos

### A.1 TMMS-24.

#### INSTRUCCIONES:

A continuación encontrará algunas afirmaciones sobre sus emociones y sentimientos. Lea atentamente cada frase y indique por favor el grado de acuerdo o desacuerdo con respecto a las mismas. Señale con una “X” la respuesta que más se aproxime a sus preferencias. No hay respuestas correctas o incorrectas, ni buenas o malas. No emplee mucho tiempo en cada respuesta.

1	2	3	4	5
<b>Nada de acuerdo</b>	<b>Algo de acuerdo</b>	<b>Bastante de acuerdo</b>	<b>Muy de acuerdo</b>	<b>Totalmente de acuerdo</b>

1	Presto mucha atención a los sentimientos.	1	2	3	4	5
2	Normalmente me preocupo mucho por lo que siento.	1	2	3	4	5
3	Normalmente dedico tiempo a pensar en mis emociones.	1	2	3	4	5
4	Pienso que merece la pena prestar atención a mis emociones y estado de ánimo.	1	2	3	4	5
5	Dejo que mis sentimientos afecten a mis pensamientos.	1	2	3	4	5
6	Pienso en mi estado de ánimo constantemente.	1	2	3	4	5
7	A menudo pienso en mis sentimientos.	1	2	3	4	5
8	Presto mucha atención a cómo me siento.	1	2	3	4	5
9	Tengo claros mis sentimientos.	1	2	3	4	5
10	Frecuentemente puedo definir mis sentimientos.	1	2	3	4	5
11	Casi siempre sé cómo me siento.	1	2	3	4	5
12	Normalmente conozco mis sentimientos sobre las personas.	1	2	3	4	5
13	A menudo me doy cuenta de mis sentimientos en diferentes situaciones.	1	2	3	4	5
14	Siempre puedo decir cómo me siento.	1	2	3	4	5
15	A veces puedo decir cuáles son mis emociones.	1	2	3	4	5
16	Puedo llegar a comprender mis sentimientos.	1	2	3	4	5
17	Aunque a veces me siento triste, suelo tener una visión optimista.	1	2	3	4	5
18	Aunque me sienta mal, procuro pensar en cosas agradables.	1	2	3	4	5
19	Cuando estoy triste, pienso en todos los placeres de la vida.	1	2	3	4	5

20	Intento tener pensamientos positivos, aunque me sienta mal.	1	2	3	4	5
21	Si doy demasiadas vueltas a las cosas, complicándolas, trato de calmarme.	1	2	3	4	5
22	Me preocupo por tener un buen estado de ánimo.	1	2	3	4	5
23	Tengo mucha energía cuando me siento feliz.	1	2	3	4	5
24	Cuando estoy enfadado intento cambiar mi estado de ánimo.	1	2	3	4	5

La TMMS-24 está basada en Trait Meta-Mood Scale (TMMS) del grupo de investigación de Salovey y Mayer. La escala original es una escala rasgo que evalúa el metaconocimiento de los estados emocionales mediante 48 ítems. En concreto, las destrezas con las que podemos ser conscientes de nuestras propias emociones, así como de nuestra capacidad para regularlas.

La TMMS-24 contiene tres dimensiones claves de la IE con 8 ítems cada una de ellas: Atención emocional, Claridad de sentimientos y Reparación emocional. En la tabla 1 se muestran los tres componentes.

**Tabla 1. Componentes de la IE en el test**

<b>Definición</b>	
<b>Atención</b>	Soy capaz de sentir y expresar los sentimientos de forma adecuada
<b>Claridad</b>	Comprendo bien mis estados emocionales
<b>Reparación</b>	Soy capaz de regular los estados emocionales correctamente

### **Evaluación**

Para corregir y obtener una puntuación en cada uno de los factores, sume los ítems del 1 al 8 para el factor atención emocional, los ítems del 9 al 16 para el factor claridad emocional y del 17 al 24 para el factor reparación de las emociones. Luego mire su puntuación en cada una de las tablas que se presentan.

Se muestran los puntos de corte para hombres y mujeres, pues existen diferencias en las puntuaciones para cada uno de ellos.

Recuerde que la veracidad y la confianza de los resultados obtenidos dependen de lo sincero que haya sido al responder a las preguntas.

<b>Atención</b>	<b>Puntuaciones Hombres</b>	<b>Puntuaciones Mujeres</b>
	Debe mejorar su atención: presta poca atención	Debe mejorar su atención: presta poca atención

	< 21	< 24
	Adecuada atención 22 a 32	Adecuada atención 25 a 35
	Debe mejorar su atención: presta demasiada atención > 33	Debe mejorar su atención: presta demasiada atención > 36

	<b>Puntuaciones Hombres</b>	<b>Puntuaciones Mujeres</b>
<b>Claridad</b>	Debe mejorar su claridad < 25	Debe mejorar su claridad < 23
	Adecuada claridad 26 a 35	Adecuada claridad 24 a 34
	Excelente claridad > 36	Excelente claridad > 35

	<b>Puntuaciones Hombres</b>	<b>Puntuaciones Mujeres</b>
<b>Reparación</b>	Debe mejorar su reparación < 23	Debe mejorar su reparación < 23
	Adecuada reparación 24 a 35	Adecuada reparación 24 a 34
	Excelente reparación > 36	Excelente reparación > 35

### Algunas referencias sobre la utilización de la escala:

Carranque, G.A., Fernández-Berrocal, P., Baena, E., Bazán, R., Cárdenas, B., Herraiz, R., y Velasco, B. (2004). Dolor postoperatorio e inteligencia emocional. *Revista española de Anestesiología y Reanimación*, 51, 75-79.

Extremera, N. y Fernández-Berrocal, P. (2002). Relation of perceived emotional intelligence and healthrelated quality of life in middle-aged women. *Psychological Reports*, 91, 47-59.

Extremera, N., Fernández-Berrocal, P., y Durán, A. (2003). Inteligencia emocional y burnout en profesores. *Encuentros en Psicología Social*, 1, 260-265.

Extremera, N., y Fernández-Berrocal, P. (2003). La inteligencia emocional en el contexto educativo: hallazgos científicos de sus efectos en el aula. *Revista de Educación*, 332, 97-116.

Extremera, N. Fernández-Berrocal, P. Mestre, J. M. y Guil, R. (2004). Medidas de evaluación de la inteligencia emocional. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 36, 2.

Extremera, N. y Fernández-Berrocal, P. (en prensa). Inteligencia emocional y diferencias individuales en el meta-conocimiento de los estados emocionales: una revisión de los estudios con el Trait Meta- Mood Scale. *Ansiedad y Estrés*.

Fernández-Berrocal, P. y Ramos, N (2002). Evaluando la inteligencia emocional. Fernández-Berrocal P y Ramos, N ( Eds .), Corazones inteligentes. Editorial Kairós: Barcelona.

Fernández-Berrocal, P., Alcaide, R., Domínguez, E., Fernández-McNally, C., Ramos, N. S., y Ravira, M. (1998). Adaptación al castellano de la escala rasgo de metaconocimiento sobre estados emocionales de Salovey et al.: datos preliminares. Libro de Actas del V Congreso de Evaluación Psicológica. Málaga.

Fernández-Berrocal, P., Extremera, N., y Ramos, N. (2003). Inteligencia emocional y depresión. Encuentros en Psicología Social, 1, 251-254.

Fernández-Berrocal, P., Extremera, N. y Ramos, N. (2004). Validity and reliability of the Spanish modified version of the Trait Meta-Mood Scale. Psychological Reports, 94, 751-755.

Fernández-Berrocal, P., Salovey, P., Vera, A., Extremera, N. y Ramos, N. (2005). Cultural influences on the relation between perceived emotional intelligence and depression. International Review of Social Psychology.

Foluso, W., Fernández-Berrocal, P., Extremera, N., Ramos-Díaz, N. & Joiner, T. E. (in press). Mood regulation skill and the symptoms of endogenous and hopelessness depression. Journal of Psychopathology and Behavioral Assessment

Salovey, P., Mayer, J. D., Goldman, S. L., Turvey, C., Palfai, T. P. (1995). Emotional attention, clarity, and repair: exploring emotional intelligence using the Trait Meta-Mood Scale. En J. W. Pennebaker (Ed .), Emotion, Disclosure, y Health (pp. 125-151). Washington: American Psychological Association.

## A.2 Test de estilos de Liderazgo de Blake and Mouton

Es un cuestionario de 18 preguntas, divididas en dos dimensiones, preguntas orientadas a personas y preguntas orientadas a tareas.

El resultado nos puede decir si somos líderes orientados más a tareas o a las personas.

Se debe contestar cada pregunta asignándole un valor de 0 a 5, siendo 0 el más bajo o nunca y 5 el más alto o siempre.

Abajo encontrará una lista de declaraciones acerca de la conducta de un líder. Lea cada una cuidadosamente, luego utilizando la escala provista decida cuál conducta se aplica más a usted. Para los mejores resultados trate de contestar lo más honesto que le sea posible.

		Nunca	A veces			Siempre	
		0	1	2	3	4	5
1.	Animo a los miembros de mi equipo a participar en la toma de decisiones y trato de implementar sus ideas y sugerencias.						
2.	Nada es más importante que completar un objetivo tarea.						
3.	Monitoreo muy de cerca la duración de las tareas para asegurarme que serán completadas a tiempo.						
4.	Me gusta ayudar a los demás a realizar nuevas tareas o Procedimientos.						
5.	Entre más desafiante es la tarea, más lo disfruto.						
6.	Animo a mis colaboradores a ser creativos en su trabajo.						
7.	Cuando miro una situación o tarea compleja ha sido completada me aseguro de todos los detalles.						
8.	Me es fácil llevar a cabo varias tareas complicadas al mismo tiempo.						
9.	Disfruto leyendo artículos, libros o revistas acerca de capacitación, liderazgo y psicología, y luego lo pongo en práctica.						
10.	Cuando corrijo errores no me preocupan las relaciones personales.						

11.	Yo administro mi tiempo con efectividad.									
12.	Me gusta explicar los detalles de una tarea compleja a mis empleados.									
13.	Dividir grandes proyectos en pequeñas tareas manejables es como una segunda naturaleza para mí.									
14.	No hay nada más importante que desarrollar un gran equipo de trabajo.									
15.	Me gusta analizar problemas.									
16.	Respeto los límites de los demás.									
17.	Aconsejar a mis empleados para que mejore su desempeño es mi naturaleza.									
18.	Disfruto leyendo artículos, libros y revistas acerca de mi profesión y luego implemento los procedimientos que he aprendido.									

**PASOS SIGUIENTES:**

1. Ahora, transfiera las calificaciones que usted dio a cada una de las preguntas a la tabla de la siguiente página. Tenga cuidado porque la numeración de las preguntas no está en orden.
2. Después sume cada fila para obtener el total.
3. Luego, cada total se multiplica por 0.2

Gente	1	4	6	9	10	12	14	16	17	TOTAL
Tareas	2	3	5	7	8	11	13	15	18	TOTAL

Multiplique el total de cada grupo de respuestas por 0.2

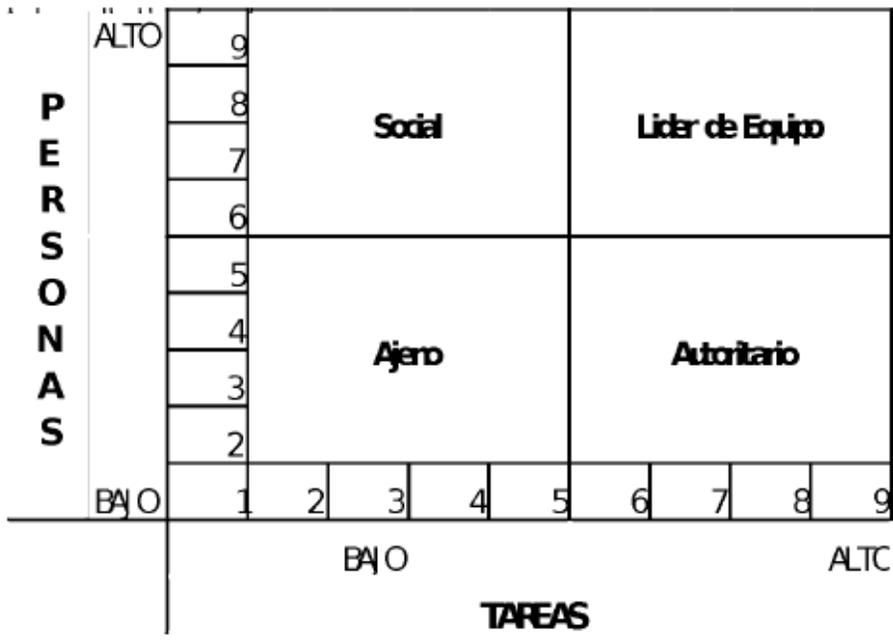
Gente: Total \_\_\_\_\_ x 0.2 = \_\_\_\_\_

Tareas: Total \_\_\_\_\_ x 0.2 = \_\_\_\_\_

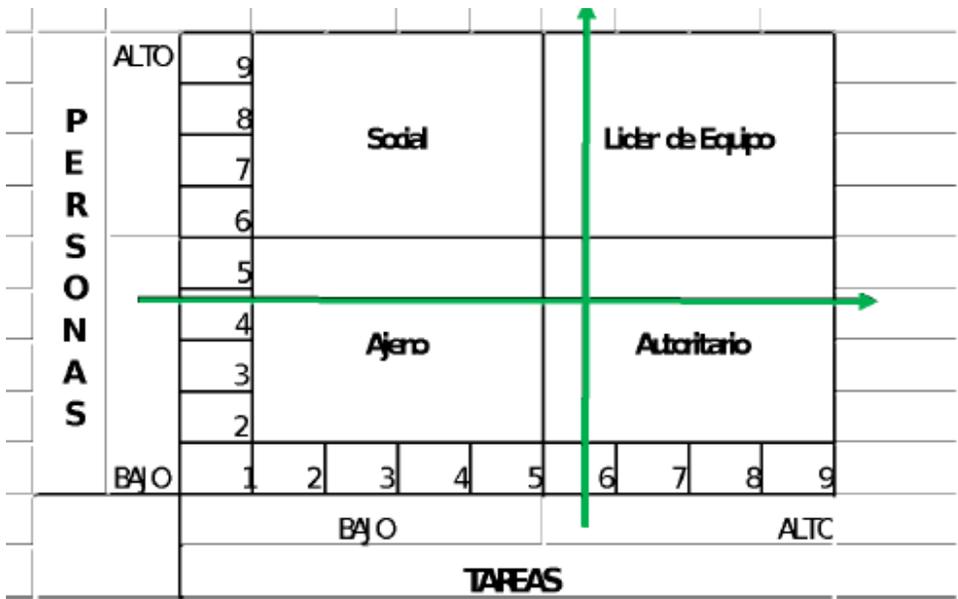
Ahora, tomando en cuenta su nota final en cada una de las áreas, dibuje una línea horizontal tomando como base su nota en la columna “Gente” que va horizontalmente hacia la derecha.

Usted toma el número de su calificación y dibuja una línea que cruce toda la cuadrícula.

Luego tome la calificación de “Tareas” y dibuja una línea vertical que cubra toda la cuadrícula. El área donde ambas líneas se cruzan es su tipo de liderazgo más utilizado.



EJEMPLO. Esta persona obtuvo un 4 en “personas” y un 6 en “tareas”. Su estilo es Autoritario con un poco de Ajeno



**ESTILOS:**

- Ajeno: Esta persona no se preocupa por la gente ni por las tareas. Es ajeno al grupo, no ofrece guía para que los miembros tomen responsabilidades al paso que pueden. Esta falta de soporte le da poca popularidad. No tiene preocupación alguna en conseguir que se alcancen los objetivos de la organización, tampoco le preocupan los problemas o expectativas de su personal.

- **Autoritario:** Tiene como fin principal la completación de las tareas. Muy débil en habilidades de manejo de personas. Inicia las acciones, dirige, motiva y controla al subalterno. Considera que solamente él es competente y capaz de tomar decisiones importantes. Este estilo se da típicamente en tipos de trabajos en donde hay situaciones urgentes constantemente, situaciones que requieren decisiones inmediatas y por supuesto correctas. Un líder orientado a la tarea es altamente lógico y analítico y tiene una gran comprensión de cómo lograr el trabajo enfocándose en los procedimientos necesarios en el lugar de trabajo.
- **Social: (Country Club)** Muy bueno para tratar a la gente, pero débil con los resultados o tareas. Da una gran libertad de acción a su personal, también les deja decidir la mejor manera de hacer las cosas.
- **Líder de equipo:** Muy bueno en las tareas y bueno también en el trato a la gente. El líder orientado a las relaciones entiende que construir una productividad positiva requiere un ambiente positivo donde los individuos se sientan dirigidos. Los conflictos personales, la insatisfacción en el trabajo, el resentimiento y el aburrimiento pueden dañar la productividad, por lo que el líder orientado a las relaciones coloca a las personas primero para asegurar que dichos problemas sean mínimos.

### **A.3 Cuestionario Focus Group**

- 1- ¿Ha tenido alguna oportunidad en la que haya recibido comentarios negativos de su supervisor? ¿Cómo se ha sentido?
- 2- ¿Qué tan bien comparten los miembros de su equipo la responsabilidad de las tareas? ¿Qué estrategia tienen y que tan equitativa es la repartición de las tareas entre el equipo?
- 3- ¿Cómo aporta su supervisor a la toma de decisiones dentro del equipo?
- 4- ¿Considera usted que el supervisor de área realiza de forma adecuada sus labores como líder? Si la respuesta es sí, indique por qué.
- 5- ¿Cómo le apoya su supervisor para la mejora de su desempeño?
- 6- ¿Cómo actúa el supervisor ante las críticas del equipo?
- 7- ¿Qué tan eficiente son las reuniones entre supervisores y supervisados? Explique su respuesta.

#### A.4 Consentimiento informado de la empresa.



Santo Domingo, R.D.  
03 de Octubre 2020

Sr.  
Universidad Nacional Pedro Henríquez Ureña (UNPHU)  
Facultad de Humanidades y Educación  
Escuela de Psicología

Por medio de la presente tengo el bien de comunicarles que autorizamos a las estudiantes **Maria Paula Luciano** matrícula **15-2130** y **Yesenia Yamiry Cruz** matrícula **15-2054**, a desarrollar el proyecto de Tesis de Grado para el título de Psicología Industrial.

El tema a desarrollar se basó en los Estilos de Liderazgo predominantes en el departamento de Servicio al cliente de Jumbo Luperón y su relación con la Inteligencia Emocional.

Atentamente:

  
Carlos Guzmán  
(Gerente de Hipermercados Jumbo Luperón)

