



FUNDACIÓN H. A.
BARCELÓ
FACULTAD DE MEDICINA



TRABAJO INTEGRADOR FINAL

CARRERA: LICENCIATURA EN PSICOLOGÍA

DIRECTOR/A DE LA CARRERA:
DRA. NÉLIDA CERVONE

NOMBRE Y APELLIDO DEL AUTOR:
CAMILA VICTORIA GASPANELLO


TÍTULO DEL TRABAJO:
LA INTELIGENCIA EMOCIONAL Y SU INFLUENCIA EN EL LIDERAZGO

SEDE:
LA RIOJA

DIRECTOR/A DE TIF:
ESP. LIC. ELIZABETH TELLO

FECHA DE PRESENTACIÓN:
19/12/2024

Sede Buenos Aires
Av. Las Heras 1907
Tel./Fax: (011) 4800 0200
 (011) 1565193479

Sede La Rioja
Benjamín Matienzo 3177
Tel./Fax: (0380) 4422090 / 4438698
 (0380) 154811437

Sede Santo Tomé
Centeno 710
Tel./Fax: (03756) 421622
 (03756) 15401364



FUNDACIÓN H. A. BARCELÓ
INSTITUTO UNIVERSITARIO DE CIENCIAS DE LA SALUD
LICENCIATURA EN PSICOLOGÍA

PÁGINA DE APROBACIÓN

EVALUACIÓN DEL TRABAJO FINAL DE INVESTIGACIÓN

Clasificación:

DEFENSA ORAL DEL TRABAJO FINAL DE INVESTIGACIÓN

Clasificación:

TRIBUNAL EXAMINADOR

.....

Sede Buenos Aires
Av. Las Heras 1907
Tel./Fax: (011) 4800 0200
☎ (011) 1565193479
informesba@barcelo.edu.ar

Sede La Rioja
Benjamin Matienzo 3177
Tel./Fax: (0380) 4422090
☎ (0380) 154811437
informeslr@barcelo.edu.ar

Sede Santo Tomé
Centeno 710
Tel./Fax: (03756) 421622
☎ (03756) 15401364
informesst@barcelo.edu.ar

Oficina Posadas
Félix de Azara y Córdoba,
local 12, galería "El Paseo"
Tel.: (0376) 4440521
posadas@barcelo.edu.ar

AGRADECIMIENTOS

Finalizando esta etapa me gustaría agradecer a todos aquellos que estuvieron presentes a lo largo de mi carrera.

Principalmente a mi familia, mis papás, Juan y Rosana, por estar siempre conmigo cuando los necesité, desde una palabra de aliento hasta un café de mi mamá a las 5 de la mañana. Que me enseñaron que todo esfuerzo tiene su recompensa y me acompañaron, no solo en esta última etapa, sino en todo desde hace 26 años. Gracias, los amo, sin ustedes nunca habría podido lograr esto.

A mis hermanas, Vale, Sofía y María José, que sin saberlo siempre están presentes cuando más las necesito y fueron grandes compañeras para mí, en mi vida y en la universidad.

A mi querida Toti, que también me acompañó todos estos años, desde el jardín de infantes hasta la universidad. Gracias To, por llevarme y traerme con todo el amor del mundo las veces que te lo pedí, esto también es gracias a vos.

A Facundo, que estuvo conmigo en cada momento difícil donde sentía que no podía más y siempre tuvo las palabras correctas para hacerme ver que si se podía. Que me consoló las veces que lo necesité y se alegró conmigo en cada examen aprobado. Gracias mi amor, no hubiera sido lo mismo sin vos.

Gracias a Jaz, que sin pensarlo terminamos siendo grandes amigas. Sin dudas fuiste un gran pilar para mí en este trayecto, donde compartimos desde el primer día hasta el último juntas, gracias amiga, cada noche sin dormir valió la pena. También a Vale y Esteban, que, aunque compartimos menos tiempo juntos, fue igual de valioso e importante para mí.

A mis "facuamigas", Maru, Ana, Trini y Mili. Saben lo esenciales que fueron a lo largo de esta carrera, desde un resumen compartido hasta acompañarme en cada final. Siempre les voy a agradecer por el aguante y su linda amistad.

Mi agradecimiento también va hacia mi asesora de tesis y profe, que me acompañó a lo largo de todo este proceso, Eli Tello. Gracias profe, por la paciencia y el cariño.

No quería dejar de agradecer a la Secretaria de la Mujer y la Diversidad, en especial a Karen, que me abrieron las puertas de su área de trabajo de la mejor manera, mostrando total disposición para atender cualquier necesidad.

Por último, agradecer a todos aquellos que de alguna forma u otra estuvieron presente en este transcurso universitario, que me alentaron, me dieron su apoyo y se alegraron conmigo en cada logro.

Finalizo mi carrera feliz, con mis seres queridos presentes y ansiosa por lo que venga de acá en más.

Tabla de contenidos

JUSTIFICACIÓN	6
OBJETO DE ESTUDIO	7
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	7
ESTADO DEL ARTE	8
MARCO TEÓRICO	10
CAPÍTULO 1: INTELIGENCIA EMOCIONAL	10
EMOCIÓN	10
INTELIGENCIA EMOCIONAL	10
INTELIGENCIA EMOCIONAL EN EL ÁMBITO LABORAL	11
¿SE PUEDE ADQUIRIR INTELIGENCIA EMOCIONAL?	15
CAPÍTULO 2: LIDERAZGO	16
TEORÍA SITUACIONAL	16
CAPÍTULO 3: EL ROL DE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL EN EL LIDERAZGO	21
OBJETIVOS	23
DISEÑO METODOLÓGICO	24
Lógica de la investigación	24
Variables de la investigación	24
Tipo de investigación	24
Universo	24
Unidades de análisis	25
Muestra	25
Instrumentos/técnicas de recolección de datos	25
RESULTADOS	27
RESULTADOS ESCALA DE AFIRMACIONES A SEGUIDORES	27
RESULTADOS ENTREVISTA A LA LÍDER	29
RESULTADOS LEAD YO	41
RESULTADOS LEAD OTROS	45
RESULTADOS LEAD YO-LEAD OTROS	54
RESULTADOS OBSERVACIÓN NO PARTICIPANTE	55
ARTICULACIÓN TEÓRICA-PRÁCTICA	56
1. Autoconocimiento en el estilo directivo (S1)	56
2. Autorregulación en el estilo persuasivo (S2)	57
3. Motivación en el estilo participativo (S3)	58
4. Empatía en el estilo de participativo (S3) y persuasivo (S2)	60
5. Habilidades Sociales en el estilo delegador (S4)	61
CONCLUSIONES	64
RECOMENDACIONES	68
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	70

APÉNDICE	72
ANEXOS	96

JUSTIFICACIÓN

El objetivo de este trabajo de investigación es realizar un análisis detallado sobre cómo la inteligencia emocional de los líderes de un grupo de trabajo puede influir en los trabajadores. Se pretende explicar de qué manera las habilidades emocionales de los líderes pueden contribuir a que los colaboradores, empleados o profesionales desempeñen sus labores de manera más efectiva, logrando un mejor rendimiento en sus tareas y manteniendo altos niveles de motivación.

Esta investigación es relevante porque busca destacar conceptos determinantes en el ámbito de la psicología laboral: la inteligencia emocional y el liderazgo, dos variables esenciales en la formación de equipos de trabajo. No se trata solo de valorar los conocimientos técnicos necesarios para el desempeño laboral, sino también de reconocer la importancia de habilidades emocionales como la autoconciencia, la autorregulación, la motivación, la empatía y las habilidades sociales. Estas competencias emocionales son fundamentales para crear un entorno de trabajo funcional.

En cuanto a la "Secretaría de la Mujer y la Diversidad", este trabajo de investigación puede contribuir para determinar si hay necesidad de abordar el manejo de las emociones, con el fin de mejorar las interacciones sociales y el bienestar general. Se busca promover un liderazgo efectivo que contribuya a estos objetivos.

OBJETO DE ESTUDIO

Inteligencia emocional en líderes y su influencia en los trabajadores de la Secretaría de la Mujer y la Diversidad.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En la actualidad, hay diversas variables a considerar para trabajar de la manera más eficiente y efectiva posible. Para llevar a cabo y mantener una carrera laboral exitosa, se necesita mucho más que meramente el conocimiento técnico/académico, y es cuando aparece la mencionada inteligencia emocional. Goleman (1995) la define como “*habilidades tales como ser capaz de motivarse y persistir frente a las decepciones; controlar el impulso y demorar la gratificación, regular el humor y evitar que los trastornos disminuyan la capacidad de pensar; mostrar empatía y abrigar esperanzas.*”

Sin embargo, las escuelas y la cultura se concentran en las habilidades académicas e ignoran la inteligencia emocional, un conjunto de rasgos que también tiene una enorme importancia.

La vida emocional es un ámbito que, al igual que las matemáticas y la lectura, puede manejarse con mayor o menor destreza, y requiere singulares habilidades que resultan indispensables para afrontar los desafíos laborales, mejorar las relaciones interpersonales y alcanzar un rendimiento óptimo en el entorno profesional. Las personas con habilidades emocionales bien desarrolladas tienen más probabilidades de sentirse satisfechas, de ser eficaces en su vida, y de dominar los hábitos mentales que favorezcan su propia productividad.

La inteligencia emocional es a su vez, sin duda, un componente esencial para el liderazgo exitoso en el entorno laboral actual. Desarrollar la capacidad de reconocer, comprender y gestionar tanto las propias emociones como las de los demás permite a los líderes establecer relaciones sólidas y de confianza con sus colaboradores. Esta habilidad no solo facilita la creación de un ambiente de trabajo positivo, sino que también permite a los líderes tomar decisiones más efectivas. Además, los ayuda a enfrentar y superar los desafíos del entorno laboral de manera más eficiente, adaptándose a los cambios y manteniendo la cohesión y la motivación del equipo.

La inteligencia emocional no solo mejora la efectividad individual del líder, sino que también potencia el rendimiento y el bienestar del grupo de trabajo en su conjunto.

ESTADO DEL ARTE

Este punto de la investigación se centrará en algunos estudios exploratorios publicados sobre la inteligencia emocional y su influencia en el liderazgo. Para ello, se realizó una amplia búsqueda de investigaciones realizadas.

En total se encontraron 4 documentos relacionados con el tema de investigación. Estos textos serán agrupados en dos niveles, nacional e internacional, ya que a nivel provincial no se encontraron antecedentes con vinculación de ambas variables.

Nivel Nacional

De Monasterio, L. (2003): tesina realizada en la Universidad de Belgrano, Buenos Aires, titulada "La inteligencia emocional y su influencia en las personas con roles de liderazgo en las organizaciones". Se centra en aspectos generales de la inteligencia emocional y su impacto en los roles de liderazgo dentro de las organizaciones. Discute conceptos fundamentales de inteligencia emocional, como la autoconciencia, la autorregulación emocional, la empatía y las habilidades sociales, y cómo estas cualidades afectan el desempeño de los líderes en términos de influencia, motivación y manejo de equipos.

Se proporciona una visión integral de cómo la inteligencia emocional es de suma importancia para los líderes y el éxito organizacional, tomando varias teorías propuestas por diversos autores.

Madariaga, M. d. C., Méndez, B. y Santana, C. M. (2003): tesina publicada en la Universidad del CEMA, Buenos Aires. Denominada "La inteligencia emocional y su importancia para un liderazgo efectivo en la gestión de servicios". Las autoras utilizan un enfoque más específico en la relación entre la inteligencia emocional y la gestión de servicios dentro de las organizaciones. Exploran cómo las habilidades de inteligencia emocional son particularmente relevantes en entornos de servicios, donde la interacción con clientes y empleados puede ser más intensa y emocionalmente cargada. Y se plantea cómo las competencias emocionales pueden influir en la satisfacción del cliente, la retención de empleados y la eficiencia operativa en este contexto.

Se trata de un análisis exhaustivo de cómo la inteligencia emocional es crucial para un liderazgo efectivo en la gestión de servicios, proporcionando por un lado teoría, y por otro, realizando análisis de experiencias que fueron exitosas como estrategia práctica.

Nivel internacional

Rosas Gómez, C. P. (2017): trabajo de investigación realizado en la Universidad Militar Nueva Granada, Bogotá, llamado “Influencia de la inteligencia emocional en el liderazgo y en la organización”. En este estudio, la autora explora cómo la inteligencia emocional afecta el liderazgo y el desempeño organizacional. Proporciona una definición detallada tanto de la inteligencia emocional como del liderazgo, explorando su relación de manera complementaria, y se centra en resaltar las ventajas que la inteligencia emocional puede ofrecer dentro de las organizaciones, aplicando fundamentos teóricos y a su vez, realizando reflexiones.

Rodríguez, A. G. (2015): investigación publicada en la universidad Pontificia Comillas, Madrid, de nombre “La inteligencia emocional y su impacto en el liderazgo”. Tiene como objetivo general definir los conceptos de liderazgo e inteligencia emocional e identificar el impacto potencial que puede tener la inteligencia emocional sobre el liderazgo en un modelo real. Para ello realiza un análisis práctico teniendo en cuenta dos puntos:

13. La comparación de estilos de liderazgo: Americano vs. Europeo

14. El estudio de caso de un líder y análisis conductual, seleccionando a Indra Nooyi, CEO de PepsiCo.

Teniendo en cuenta lo planteado, los mencionados estudios o trabajos de investigación brindan una visión integral de cómo la inteligencia emocional es un componente esencial para el liderazgo efectivo. Destacan que, independientemente del contexto específico, la inteligencia emocional mejora la capacidad de los líderes para influir, motivar y gestionar equipos, así como para enfrentar desafíos emocionales en diversos entornos. La evidencia recopilada sugiere que fomentar la inteligencia emocional en líderes puede resultar en un rendimiento laboral más efectivo y en una mayor satisfacción.

Si bien, se trata de dos variables previamente estudiadas e investigadas, este trabajo de investigación además de llevar a cabo un análisis teórico como en las investigaciones mencionadas, tiene otro punto central que es realizar un análisis práctico de cómo se relacionan las variables (IE y liderazgo) específicamente en la Secretaria de la Mujer y la Diversidad.

MARCO TEÓRICO

CAPÍTULO 1: INTELIGENCIA EMOCIONAL

EMOCIÓN

Estanislao Bachrach (2012), define la emoción como un fenómeno complejo que desempeña un papel indispensable en la vida diaria de las personas y en su capacidad para la toma de decisiones, para interactuar con los demás y adaptarse a su entorno. Es una experiencia que está profundamente interconectada tanto con funciones cognitivas como biológicas.

Dicho autor, toma los términos “emoción y cognición”, destacando que estos dos aspectos del funcionamiento humano están interrelacionados. Las emociones pueden influir en los procesos cognitivos, como la percepción, la atención, la memoria y la toma de decisiones. Y a su vez, las evaluaciones cognitivas que hace una persona de una situación pueden influir en sus respuestas emocionales.

Ya lo decía Damasio (1994), en su libro “El Error de Descartes”. Para este autor, las emociones son respuestas automáticas y estereotipadas del cuerpo a ciertos estímulos, y pueden ser observadas por otros a través de expresiones faciales, cambios fisiológicos y comportamientos. También critica la idea cartesiana de que la razón y la emoción son entidades separadas, argumenta que, por el contrario, están intrínsecamente conectadas y que la toma de decisiones racionales requiere la integración de la información emocional. Según Damasio, descartar las emociones en busca de una racionalidad pura es un error, ya que las decisiones y comportamientos humanos dependen en gran medida de una interacción saludable entre emoción y razón.

INTELIGENCIA EMOCIONAL

El concepto de inteligencia emocional ha evolucionado a lo largo del tiempo a través del trabajo de varios investigadores y psicólogos. Sin embargo, se puede identificar a algunas figuras clave en el desarrollo de la teoría.

El concepto de inteligencia emocional surgió de manera formal en 1990, cuando los psicólogos Peter Salovey y John D. Mayer publicaron su artículo seminal titulado "Emotional Intelligence" en la revista académica *Imagination, Cognition, and Personality*. En este artículo, Salovey y Mayer definieron la inteligencia emocional como "un tipo de inteligencia social que incluye la habilidad de supervisar y entender las emociones propias y las de los demás,

discriminar entre ellas y usar la información (afectiva) para guiar el pensamiento y las acciones de uno” (Salovey & Mayer, 1990).

El concepto se originó con la finalidad de explicar por qué ciertas personas parecen ser emocionalmente más competentes que otras, y comprende cuatro habilidades que interactúan entre sí: percepción emocional, facilitación emocional, comprensión emocional y manejo emocional (Mayer & Salovey, 1997). Su trabajo estableció una base teórica y metodológica para el estudio de la inteligencia emocional.

Aunque el término "inteligencia emocional" fue puesto en circulación por Salovey y Mayer en 1990, la idea de que las emociones juegan un papel sumamente importante en lo cognitivo y en el comportamiento humano ya había sido reconocido por precursores como Charles Darwin, William James y Sigmund Freud en sus respectivos trabajos.

Por otro lado, el concepto de inteligencia emocional ganó una amplia notoriedad y aceptación en la cultura popular y en el área de la psicología y la administración empresarial a partir de 1995, con la publicación del libro "Inteligencia Emocional" de Daniel Goleman, quien amplía el concepto original al decir que la inteligencia emocional es tan importante (o más importante), como el coeficiente intelectual para el éxito personal y profesional. El autor afirma que en muchos casos personas con un alto nivel de CI, pero con baja inteligencia emocional, terminan trabajando para personas con CI inferiores, pero con una inteligencia emocional superior.

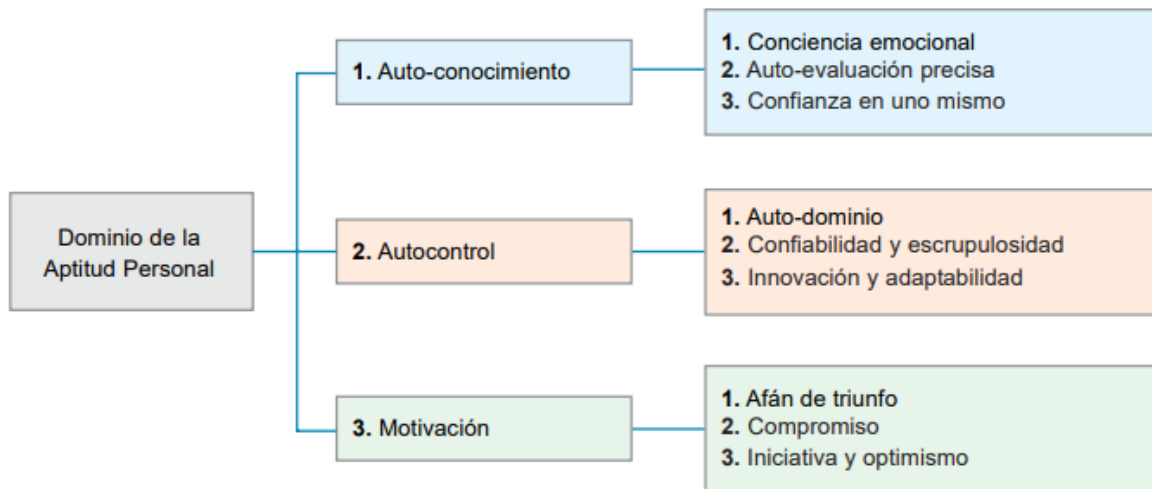
INTELIGENCIA EMOCIONAL EN EL ÁMBITO LABORAL

Dominios de la Inteligencia Emocional

Según Goleman, la inteligencia emocional se compone de cinco dominios principales. Estos dominios representan diferentes áreas de habilidades y competencias emocionales que son esenciales para el éxito personal y profesional.

Se dividen en 2 grupos: dominios de aptitud personal y dominios de aptitud social.

El dominio de la aptitud personal



1. AUTOCONOCIMIENTO

Capacidad de percibir y reconocer los estados internos, preferencias y recursos. Es la base de tres aptitudes emocionales:

- 1.1. Conciencia emocional: reconocer las propias emociones y cómo afectan los pensamientos y comportamientos.
- 1.2. Auto-evaluación precisa: conocer las propias fortalezas y limitaciones. Permite estar abierto a la crítica, orientado al aprendizaje de sí mismo. Quienes no pueden aprender de sus errores y deficiencias, ni están dispuestos a reconocer sus fallas, no podrán nunca hacer nada para mejorarlas.
- 1.3. Confianza en uno mismo: sentir seguridad es indispensable para asumir el liderazgo. La confianza en uno mismo brinda fuerzas para tomar decisiones difíciles, actuar según las propias convicciones.

2. AUTOCONTROL O AUTORREGULACIÓN

Habilidad de manejar y controlar las propias emociones de manera saludable y constructiva. En el mundo laboral el costo de la impulsividad y la distracción implica una menor capacidad de aprender o adaptarse.

- 2.1. Autodominio: implica poder mantener bajo control las emociones y los impulsos perturbadores, aún en momentos difíciles. Pensar con claridad y no perder concentración bajo presión.
- 2.2. Confiabilidad y escrupulosidad o transparencia: mantener las normas de honestidad e integridad. La confiabilidad en el trabajo depende de dar a conocer los valores, principios, intenciones y sentimientos y actuar en consecuencia. Las señales más frecuentes se evidencian en la puntualidad, disciplina y responsabilidad.

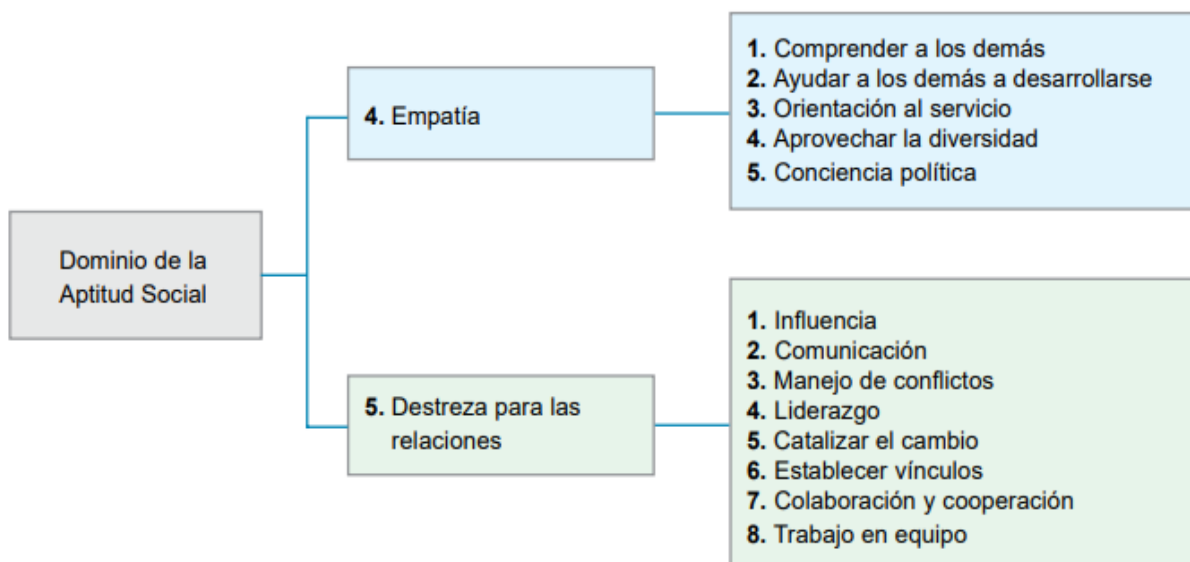
2.3. Adaptabilidad: capacidad de estar abierto a ideas y enfoques nuevos, mostrando flexibilidad para reaccionar a los cambios. Para que una organización pueda cambiar y reinventarse a sí misma es preciso que sus empleados o trabajadores tengan la capacidad de cuestionarse sus supuestos, visiones, estrategias e identidad básicas.

3. MOTIVACIÓN

Trabajar por razones que van más allá del dinero o el estatus, la motivación está impulsada por objetivos internos.

- 3.1. Afán de triunfo: esfuerzo por mejorar o alcanzar un estándar de excelencia. Se busca activamente la manera de medir los aciertos y obtener feedback y críticas constructivas sobre su desempeño.
- 3.2. Compromiso: capacidad para alinear los objetivos propios con los del grupo. El conocimiento de uno mismo es una parte fundamental del compromiso. Quienes conocen en profundidad sus propios valores y metas tienen una idea más clara de cuándo y cuánto estos coinciden con los de la organización.
- 3.3. Iniciativa y optimismo: implica estar listo para aprovechar las oportunidades y persistir a pesar de los contratiempos. Ser pro-activo, anticiparse a los hechos, tener confianza de que con los actos propios se puede cambiar el futuro.

El dominio de la aptitud social



4. EMPATÍA

Es la capacidad de entender las emociones, necesidades y preocupaciones de los demás. Sin empatía hay una desconexión de los demás, ya sea por malinterpretar los sentimientos ajenos, por una sinceridad inadecuada, o por indiferencia.

- 4.1. Comprender a los demás: detectar y comprender las emociones de las personas.
- 4.2. Ayudar a los demás a desarrollarse: reconocer las virtudes, los logros y el progreso de los demás. Críticas constructivas, detectar oportunidades de mejora, brindar consejos oportunos que contribuyan al crecimiento y aprendizaje.
- 4.3. Orientación al servicio: anticipar, reconocer y satisfacer las necesidades de los clientes.
- 4.4. Aprovechar la diversidad: capacidad para entender distintos puntos de vista. Encontrar oportunidades a través de las diferencias.
- 4.5. Conciencia Política: capacidad para comprender la estructura formal e informal de la organización, como también para detectar los centros implícitos de poder y los círculos sociales.

5. DESTREZA PARA LAS RELACIONES O HABILIDADES SOCIALES

Goleman define la habilidad social como la capacidad esencial de manejar con efectividad y destreza las emociones de otra persona con el fin de influenciarla a dar una respuesta.

- 5.1. Influencia: tácticas de persuasión efectivas, que resulten convincentes, con el fin de lograr consenso y apoyo. La empatía es crucial.
- 5.2. Comunicación: capacidad para transmitir mensajes convincentes, escuchar en busca del entendimiento, enfrentar tanto los asuntos difíciles como las buenas noticias. Quienes cuentan con esta capacidad registran las pautas emocionales de los demás para ajustar su mensaje.
- 5.3. Manejo de conflictos: saber negociar y resolver conflictos, manejar con ingenio y tacto situaciones tensas buscando soluciones. Anticiparse a potenciales conflictos.

- 5.4. Liderazgo: es la capacidad de inspirar y guiar a individuos o grupos generando entusiasmo en pos de una visión y misión compartida. Las personas dotadas con esta aptitud captan las corrientes de emoción que circulan por un grupo e interpretan el impacto de sus acciones en esas corrientes, orientan el desempeño de los otros, haciéndoles asumir su responsabilidad. Guían mediante el ejemplo. Son los líderes quienes establecen el tono emocional del grupo u organización.
- 5.5. Catalizar el cambio: aptitud para reconocer la necesidad de efectuar cambios, convencer a otros de sumarse a la decisión y trabajar para vencer los obstáculos.
- 5.6. Establecer vínculos: habilidad de crear y alimentar relaciones instrumentales y redes de trabajo extensas que beneficien a todos.
- 5.7. Colaboración y cooperación: implica trabajar con otros en busca de objetivos compartidos. Los individuos y los grupos que cuentan con esta aptitud comparten planes, información y recursos en un clima agradable y disponen de un nivel emocional que les permite, por un lado, destacarse en los buenos momentos, y por el otro, superar los difíciles.
- 5.8. Trabajo de Equipo: significa cooperar para trabajar en búsqueda de alcanzar las metas colectivas. Se sostiene en gran medida sobre otras aptitudes básicas como son la empatía, la comunicación, la cooperación el afán de triunfo, el conocimiento de uno mismo, la confianza, la iniciativa y el optimismo.

Estos cinco dominios de la inteligencia emocional, planteados por Goleman, engloban habilidades y competencias esenciales para el éxito tanto en el ámbito personal como profesional. El desarrollo y aprendizaje de estos dominios puede potenciar ampliamente la capacidad de una persona para gestionar sus propias emociones, comprender y conectar con los demás, por lo tanto, para liderar de manera eficaz.

¿SE PUEDE ADQUIRIR INTELIGENCIA EMOCIONAL?

Teniendo en cuenta lo planteado anteriormente, la inteligencia emocional se puede resumir en cinco dimensiones que se van desarrollando, dependiendo de la experiencia vivida por cada uno a lo largo del tiempo.

Por lo tanto, y siguiendo lo postulado por Daniel Goleman, la inteligencia emocional si se puede adquirir y desarrollar. A diferencia del coeficiente intelectual (CI), que es relativamente estable a lo largo de la vida, la inteligencia emocional puede ser mejorada a través de la práctica y el aprendizaje. Dado que la inteligencia emocional involucra habilidades que pueden ser entrenadas, las personas pueden trabajar en fortalecer sus competencias emocionales a lo largo del tiempo.

CAPÍTULO 2: LIDERAZGO

Stephen P. Robbins (1983) define el liderazgo como la capacidad de influir en un grupo para que logre una visión o conjunto de objetivos. Es el proceso de dirigir las actividades laborales de los miembros de un grupo, y está consolidado por algunos componentes claves, como la influencia sin coerción para lograr que se siga una dirección determinada, los objetivos hacia los que se guía al equipo, y, por último, la dirección y la motivación necesarias para que los miembros del grupo puedan mantenerse enfocados y comprometidos con sus tareas.

Un buen líder, según Robbins, cuenta con varias características fundamentales. La autoconfianza es esencial, ya que debe confiar en sí mismo y en sus habilidades para tomar decisiones y dirigir a otros. Otro rasgo clave, es la integridad, es necesario ser honestos y éticos para ganarse la confianza y el respeto de sus seguidores. Además, el líder debe estar motivado y ser capaz de inspirar entusiasmo y compromiso en los demás en relación a los objetivos del grupo. La habilidad de comunicación también es vital para garantizar que los seguidores comprendan claramente sus roles y responsabilidades. Y finalmente, la empatía juega un papel sumamente importante, ya que un líder debe poder entender y relacionarse con las emociones y perspectivas de los demás trabajadores.

Un líder es alguien que puede influir, motivar, dirigir y coordinar a los miembros de un grupo hacia el logro de metas comunes. Es un agente de cambio, sus acciones afectan a otras personas. Establece objetivos, planea el trabajo, asigna a la gente las tareas y da seguimiento a los resultados de la tarea.

TEORÍA SITUACIONAL

Desarrollada por Paul Hersey y Kenneth Blanchard (1998), también contribuye Don Johnson (2008), y se trata de un modelo que propone que no existe un único estilo de liderazgo que sea eficaz en todas las situaciones.

Según los mencionados autores, ser líder es tener la capacidad de influir en los demás para que logren objetivos específicos. Y la efectividad del liderazgo dependerá de la relación entre el líder y los seguidores, como también de la adaptación del estilo de liderazgo a las necesidades de estos seguidores en diferentes situaciones. Es decir, el modelo de liderazgo va a ser diferente dependiendo de la actitud y la disposición de los empleados, de los procesos de trabajo, del ambiente laboral, de la comunicación, y de todos los factores eventuales que intervengan en el día a día del ámbito laboral.

Estilos o modelos de liderazgo

Existen dos dimensiones de liderazgo:

- Conductas relacionadas con actividades o directivas: el líder define las funciones y tareas; indica cómo llevarlas a cabo y controla el resultado. Ejemplos:
 - Establecer objetivos
 - Organizar
 - Establecer lineamientos de tiempo
 - Dirigir
 - Controlar

- Conductas orientadas a las relaciones o de apoyo: el líder fomenta la participación y la toma de decisiones, aporta valor y colabora con el equipo. Ejemplos:
 - Dar apoyo socio-emocional
 - Comunicar
 - Facilitar
 - Escuchar
 - Proporcionar retroalimentación
 - Proporcionar reconocimiento

Respecto a estas dos conductas o comportamientos del directivo se pueden describir cuatro estilos específicos de liderazgo.

Liderazgo directivo (S1) - Énfasis en las conductas directivas.

Se caracteriza por un comportamiento de tarea por encima del promedio y un comportamiento de relación por debajo. Es mejor para sujetos que tienen escasa preparación. Este estilo de dirección define los roles de las personas que no son capaces de asumir responsabilidades propias o no desean hacerlo. Elimina toda inseguridad sobre las tareas a desempeñar. Instrucciones específicas y supervisión continua.

Liderazgo persuasivo (S2) - Dirección y apoyo.

Se reconoce porque ambos comportamientos de relación y de tarea están por arriba del promedio. Es mejor para los sujetos poco o medianamente preparados. Este estilo ofrece dirección en las tareas y apoyo a las personas que carecen de capacidades, pero desean asumir la responsabilidad del trabajo. Combina el enfoque directivo con la explicación y el refuerzo, a fin de mantener el entusiasmo.

Es un tipo de liderazgo donde se trata de influenciar al otro. Debe ser un grupo donde se deben marcar constantemente los objetivos y tener mucha relación con el grupo, lo que se necesita es un estilo de liderazgo que sea de la persuasión, del convencer.

Liderazgo participativo (S3) – Comunicación.

Este estilo se caracteriza por un comportamiento de relación por arriba del promedio, mientras que el comportamiento de tarea está por debajo. Es más indicado para sujetos que tienen una preparación de media a elevada. Grupo de personas capacitadas pero carentes de iniciativa, requieren apoyo para aumentar su motivación. Este estilo lleva a los subalternos a compartir el proceso de decisión y fortalece el deseo de desempeñar el trabajo.

Hay más orientación a las relaciones y menos tarea, se preocupa por las reuniones, almuerzos, espacios para diversión, conversaciones durante el fin de semana, al contrario de S1.

Liderazgo delegador (S4) - Poca dirección y apoyo.

Es el estilo que se lleva a cabo cuando en el líder tanto el comportamiento de relación y el de tarea están por debajo del promedio. Este estilo ofrece poca dirección y apoyo, debido a que el líder delega a sus seguidores la responsabilidad de la toma de decisiones y su ejecución. Es decir, conforme los seguidores van adquiriendo, gradualmente, más confianza, así como experiencia y auto-gestión, el líder puede disminuir la cantidad de apoyo y aliento que brinda.

En esta cuarta fase, los seguidores ya no requieren ni esperan una mayor dirección de su administrador. Es decir, cada vez son más autónomos.

Categorías de madurez

Siguiendo con la teoría situacional, Blanchard y Hersey incorporaron otra variable a tener en cuenta a la hora de elegir el mejor estilo de dirección a aplicar. No solo hay que fijarse en las características del directivo, sino también en las de sus subordinados, en concreto, la madurez de los subordinados. La madurez se entiende como la capacidad y la voluntad de las personas de asumir la responsabilidad de guiar su conducta. Y se medirá a través de la aptitud de los empleados para desarrollar sus tareas, es decir, su competencia (Conocimientos y habilidades) y su grado de motivación.

Respecto a esto, existen cuatro niveles de madurez de los subordinados:

Nivel 1 (M1)

Se trata de un grupo con baja competencia y baja motivación. Los seguidores no tienen las habilidades ni la disposición para realizar las tareas.

- Estilo de liderazgo a aplicar: Directivo (S1), instruir, dar órdenes, guiar.

Nivel 2 (M2)

Hay baja competencia, pero alta motivación. Los seguidores están dispuestos a aprender y ser motivados, pero aún carecen de las habilidades necesarias.

- Estilo de liderazgo a aplicar: Persuasivo (S2), explicar, clarificar, convencer.

Nivel 3 (M3)

Se distingue un grupo con alta competencia, pero baja motivación o confianza. Los seguidores tienen las habilidades, pero no están seguros de sí mismos o carecen de la motivación.

- Estilo de liderazgo a aplicar: Participativo (S3), colaborar, compartir ideas, facilitar la toma de decisiones.

Nivel 4 (M4)

Grupo con alta competencia y alta motivación. Los seguidores son competentes y están motivados para realizar las tareas. Trabajan de forma autónoma, eficiente y con soltura.

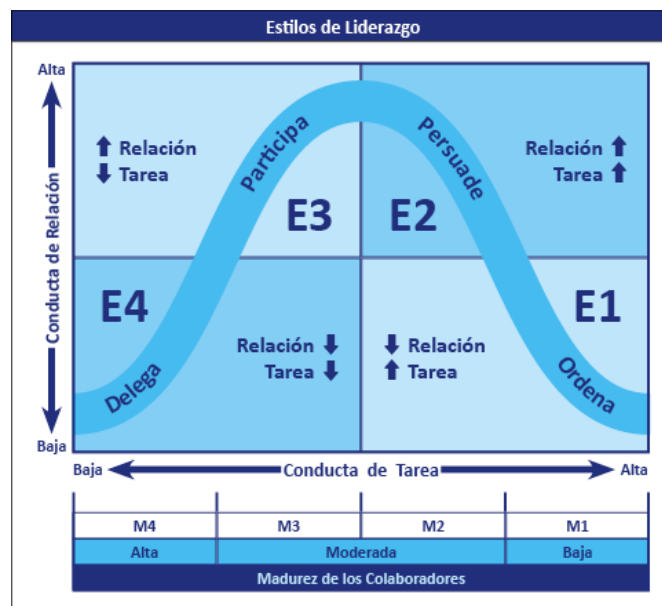
- Estilo de liderazgo a aplicar: Delegador (S4), observar, monitorizar pero sin intervenir en la ejecución de la tarea.

Tabla 1: estilos de liderazgo

ESTILOS DE LIDERAZGO				
	Directivo (S1)	Persuasivo (S2)	Participativo (S3)	Delegador (S4)
Conducta del líder	<p>+Conducta de tarea</p> <p>-Conducta de relación</p> <p>Instrucciones específicas y supervisión continua.</p>	<p>+Conducta de tarea</p> <p>+Conducta de relación</p> <p>Influenciar al otro. Marcar constantemente los objetivos y tener mucha relación con el grupo.</p>	<p>-Conducta de tarea</p> <p>+Conducta de relación</p> <p>Aumentar la motivación. Compartir la toma de decisiones y fortalecer el deseo de trabajo.</p>	<p>-Conducta de tarea</p> <p>-Conducta de relación</p> <p>Poca dirección y apoyo.</p> <p>Delegar la responsabilidad de la toma de decisiones y su ejecución.</p>
Seguidores	<p>Escasa preparación.</p> <p>No tienen capacidad ni deseo de asumir responsabilidades propias.</p>	<p>Poco o medianamente preparados.</p> <p>Carecen de capacidades, pero desean asumir la responsabilidad del trabajo.</p>	<p>Preparación media a elevada.</p> <p>Personas capacitadas, pero carentes de iniciativa.</p>	<p>Preparación elevada.</p> <p>Poseen confianza, experiencia y autogestión. No requieren ni esperan una mayor dirección.</p>
Madurez	M1	M2	M3	M4
	<p>-Baja competencia</p> <p>-Baja motivación</p>	<p>-Baja competencia</p> <p>+Alta motivación</p>	<p>+Alta competencia</p> <p>-Baja motivación</p>	<p>+Alta competencia</p> <p>+Alta motivación</p>

Fuente: autoría propia.

Gráfico 1: estilos de liderazgo



Fuente: sharingideas-josecavd.com

Esta teoría toma en cuenta la importancia que tienen los seguidores y construye sobre la lógica de que los líderes pueden compensar las limitaciones de aptitud y motivación de éstos.

CAPÍTULO 3: EL ROL DE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL EN EL LIDERAZGO

¿Qué se requiere para ser un líder?

En su libro, “Cómo ser un líder”, Goleman recalca que identificar a individuos con “aquello que es necesario” para ser líderes es más un arte que una ciencia. Y que, como lo dice la teoría situacional, situaciones diferentes requieren diferentes tipos de liderazgo.

Sin embargo, se ha descubierto que los líderes más efectivos se parecen en un elemento crucial: todos tienen un alto grado de inteligencia emocional. No es que el CI y las capacidades técnicas sean irrelevantes, importan, pero más que nada como “competencias de umbral”. En cambio, la inteligencia emocional es el componente esencial del liderazgo; sin ella, una persona puede tener el mejor entrenamiento, una mente analítica, y una cantidad interminable de buenas ideas, pero aun así puede no ser un gran líder.

Por lo tanto, lo que se requiere para ser un buen líder es poseer un alto nivel de inteligencia emocional. Y retomando lo planteado en el capítulo 1, se compone de cinco componentes clave: autoconciencia, autorregulación, motivación, empatía y habilidades sociales.

En relación al conocimiento de uno mismo o autoconciencia, los líderes deben ser conscientes de sus propias emociones y cómo estas afectan su comportamiento y decisiones. La autoconciencia permite a los líderes comprender sus fortalezas y debilidades, lo que facilita un liderazgo más auténtico y efectivo.

Cuando se habla de autorregulación, se hace referencia a la capacidad de controlar y canalizar las emociones de manera positiva, lo que es fundamental para un líder. Los ayuda a mantener la calma bajo presión, evitar reacciones impulsivas y adaptarse a los cambios.

A su vez, los líderes efectivos están motivados de manera intrínseca. Tienen un fuerte deseo de alcanzar sus objetivos y un compromiso con su visión y misión. Esta motivación interna les permite superar obstáculos y mantener una actitud positiva.

La empatía, punto crucial para el liderazgo efectivo, es la habilidad de comprender y compartir los sentimientos de los demás. Los líderes empáticos pueden construir relaciones más fuertes, fomentar un ambiente de trabajo inclusivo y manejar mejor las dinámicas interpersonales.

Y en cuanto a las habilidades sociales, incluyen la capacidad de comunicarse de manera efectiva, resolver conflictos y trabajar en equipo. Los líderes con buenas habilidades sociales pueden influir positivamente en su entorno, inspirar a su equipo y fomentar la colaboración.

Todos estos atributos, hacen a un líder, ser un buen líder. Efectivo, que genera un impacto positivo en su ambiente de trabajo como también en los demás trabajadores.

En definitiva, el hecho de que una organización florezca o se marchite depende de la capacidad del líder para darle a la emoción la importancia que tiene, y de gestionarla de manera adecuada.

OBJETIVOS

Objetivo general

- Analizar cómo la inteligencia emocional de los líderes influye en los trabajadores de la Secretaría de la Mujer y la Diversidad.

Objetivos específicos

- Identificar las habilidades específicas de la inteligencia emocional esenciales para un líder en el entorno laboral.
- Detectar las estrategias que implementa un líder para desarrollar y mejorar sus habilidades de inteligencia emocional.
- Especificar cómo el líder utiliza la inteligencia emocional para construir relaciones sólidas y de confianza con sus colaboradores.

INTERROGANTES DE INVESTIGACIÓN

- ¿Cuáles son las habilidades específicas de la IE que se consideran más importantes para un líder en el entorno laboral?
- ¿Qué estrategias puede implementar un líder para desarrollar y mejorar sus habilidades de IE?
- ¿Cómo se pueden construir relaciones sólidas y de confianza entre los líderes y sus colaboradores?

DISEÑO METODOLÓGICO

Lógica de la investigación

En este trabajo se utilizó un enfoque metodológico mixto, ya que se trata del enfoque que mejor se adapta a las características y necesidades de la investigación que tiene como finalidad indagar acerca de la inteligencia emocional en los líderes de un grupo.

Según Creswell (2014), la metodología mixta integra enfoques cualitativos y cuantitativos para aprovechar sus fortalezas complementarias, y obtener una comprensión más completa de un fenómeno para responder al planteamiento de un problema.

Dentro de los beneficios que aporta la investigación cuantitativa, le permite al investigador medir y analizar datos, mientras que el análisis cualitativo obliga al investigador a controlar y hacer consciente la propia subjetividad, a evaluar las respuestas con detenimiento, y a llevar a cabo la compleja tarea de interpretación.

Variables de la investigación

- **Inteligencia Emocional:** Capacidad de reconocer, comprender y gestionar tanto las propias emociones como las de los demás. Está conformada por 5 dominios principales: auto-conocimiento, auto-control, motivación, empatía y habilidades sociales.
- **Liderazgo:** Capacidad de influir en un grupo para que logre una visión o conjunto de objetivos. Se consolida por componentes claves como: la influencia sin coerción, los objetivos hacia los que se guía al equipo, y la dirección y la motivación.

Tipo de investigación

"La investigación descriptiva busca especificar propiedades, características y perfiles de personas, grupos, comunidades o cualquier fenómeno que sea sometido a un análisis" (Hernández Sampieri, Fernández Collado & Baptista Lucio, 2014, p. 92).

La investigación fue de carácter descriptivo ya que el objetivo fue describir una o más variables o fenómenos en una población particular, específicamente la inteligencia emocional y el liderazgo, en el equipo de trabajo de la Secretaría de la Mujer y la Diversidad.

Universo

El presente trabajo de investigación se llevó a cabo en la Secretaría de la Mujer y la Diversidad, organismo estatal de la provincia que trabaja en beneficio de mujeres y

diversidades, situada en La Rioja, Capital. Se encuentra actualmente en el Centro Administrativo Provincial, Av. Ortiz de Ocampo 1700.

Unidades de análisis

La unidad de análisis o población elegida para realizar la investigación fueron líderes y seguidores de la Secretaría de la Mujer y la Diversidad.

Dicha institución tiene una organización matricial, y se divide en dos subsecretarías. Cuenta con una Subsecretaría de Planificación, encargada del área de capacitación (abordaje territorial y políticas públicas), y una Subsecretaría de Asistencia, integrada por el equipo de profesionales y el hogar de protección.

Muestra

La investigación tuvo una muestra conformada por 1 líder de la Secretaría. A su vez, se tomaron como muestra a 8 seguidores/trabajadores.

En total, la muestra de la investigación se conformó de 9 integrantes de la Secretaría de la Mujer y la Diversidad, y se realizó durante el año 2024.

Instrumentos/técnicas de recolección de datos

Según Sabino (1992), los instrumentos de recolección de datos son herramientas esenciales que permiten obtener la información que se necesita para responder a las preguntas de investigación y alcanzar los objetivos. La selección adecuada de los instrumentos de recolección de datos es fundamental para la validez y confiabilidad de una investigación. El modelo de los instrumentos aplicados se encuentra en el apéndice del presente trabajo.

Instrumentos de recolección de datos

Escala de Afirmaciones

Este instrumento de medición se basa en requerir información de un grupo socialmente significativo de personas, en este caso la Secretaria de la Mujer y la Diversidad, acerca de los problemas en estudio, para luego, mediante un análisis de tipo cuantitativo, sacar las conclusiones que se corresponden con los datos recogidos. En este caso, el problema de estudio es la inteligencia emocional del líder.

Se utilizó únicamente en los seguidores la secretaría.

Entrevista semiestructurada

Es un método de investigación cualitativa que combina aspectos de las entrevistas estructuradas y no estructuradas.

Se aplicó únicamente a 1 líder de la Secretaría de la Mujer y la Diversidad. La variable a medir con este instrumento es la inteligencia emocional.

Observación no participante

Este instrumento del tipo cualitativo se trata de una observación realizada por un agente externo que no interviene en los hechos; por lo tanto, no tiene ninguna relación con los sujetos de la institución. Simplemente es un espectador de lo que ocurre y se limita a tomar nota de lo que sucede. Dicha observación, se realizó en cada visita a la institución planteada sin intervenir en el desarrollo típico de la misma.

LEAD: Test de Efectividad y Adaptabilidad Del Líder

Se trata de un instrumento diseñado para evaluar el estilo de dirección y la efectividad del liderazgo. Diseñado por Hersey y Blanchard (1973), permite evaluar el estilo del líder y se divide en dos secciones, LEAD-Self y LEAD-Others:

LEAD-Self se trata de un cuestionario que presenta 12 situaciones diferentes, con 4 posibles respuestas ya establecidas, de las cuales el sujeto debe escoger una. Va dirigido únicamente a la líder.

LEAD-Others es otro cuestionario, con las mismas 12 situaciones y sus respectivas 4 respuestas, pero que va dirigido únicamente a los seguidores.

RESULTADOS

RESULTADOS ESCALA DE AFIRMACIONES A SEGUIDORES

Aplicada a 8 seguidores.

AFIRMACIONES	<i>Muy en desacuerdo</i>	<i>En desacuerdo</i>	<i>Neutral</i>	<i>De acuerdo</i>	<i>Muy de acuerdo</i>
1. La líder es consciente de cómo sus emociones afectan su comportamiento y decisiones.	0%	0%	0%	50%	50%
2. La líder reconoce sus fortalezas y debilidades y actúa en consecuencia.	0%	0%	16,7%	50%	33,3%
3. La líder comunica claramente sus sentimientos cuando es apropiado.	0%	0%	16,7%	33,3%	50%
4. La líder mantiene la calma y el control en situaciones de presión.	0%	0%	0%	50%	50%
5. La líder evita decisiones impulsivas y reflexiona antes de actuar.	0%	0%	16,7%	16,7%	66,7%
6. La líder es flexible y se adapta bien a los cambios.	0%	0%	16,7%	50%	33,3%
7. La líder demuestra un alto nivel de motivación para alcanzar objetivos.	0%	0%	0%	33,3%	66,7%
8. La líder nos inspira a dar lo mejor de nosotros mismos.	0%	0%	16,7%	16,7%	66,7%
9. La líder está comprometido con su desarrollo personal y profesional.	0%	0%	0%	50%	50%
10. La líder entiende y valora mis emociones y perspectivas.	0%	0%	16,7%	33,3%	50%
11. La líder se esfuerza por comprender los sentimientos y necesidades de los empleados.	0%	0%	16,7%	33,3%	50%
12. La líder ofrece apoyo emocional cuando es necesario.	0%	0%	16,7%	16,7%	66,7%
13. La líder se comunica de manera efectiva y clara con el equipo.	0%	0%	16,7%	33,3%	50%
14. La líder fomenta un ambiente de trabajo colaborativo y en equipo	0%	0%	0%	33,3%	66,7%
15. La líder maneja los conflictos de manera constructiva.	0%	0%	16,7%	33,3%	50%
16. La líder desarrolla y mantiene relaciones positivas con los miembros del equipo.	0%	0%	0%	50%	50%

17. Siento que mi líder se preocupa genuinamente por mi bienestar.	0%	0%	16,7%	33,3%	50%
18. La líder me motiva a crecer y desarrollarme profesionalmente.	0%	0%	0%0%	16,7%	83,3%
19. Confío en mi líder y en su capacidad para guiarnos hacia el éxito.	0%	0%	16,7%	33,3%	50%
20. La líder reconoce y valora mi trabajo y contribuciones.	0%	0%	0%	33,3%	66,7%

RESULTADOS ENTREVISTA A LA LÍDER

AUTOCONOCIMIENTO

1. ¿Puede describir una situación reciente en la que experimentó una emoción fuerte?

A ver... no sé, durmiendo, un ahogo tremendo el otro día, el lunes a la noche. La verdad que sentí muchísimo miedo, porque estaba muy ahogada y se me pasaron un montón de pensamientos, ¿me entendés? O sea, me ahogué dormida entonces, cuando te ahogas dormida te cuesta recuperarte. Me tuve que levantar, salir afuera. Y muchos pensamientos, mi familia, mi bebé chiquito. Y bueno mucho estrés, el cuerpo endurecido. Muchas cosas. Y después de eso sentí como que el cuerpo se me relajó, entonces dije "no sé, ¿hasta qué punto me ahogué? ¿Y hasta qué punto había una cuestión de estrés tremenda ahí?" Me hizo pensar también que tengo que ir relajando un poco porque la verdad que te cobra factura de alguna manera. Una sensación horrible, se te pasan por la cabeza un montón de cosas porque te falta el aire, y mucho miedo, pero sobre todo porque te da hasta tiempo de pensar en tu familia, ¿no? Y qué pasaría sin vos.

Y me parece que todo esto está relacionado a lo laboral, el estrés, a todo lo que me pasa. Por ahí lo que tengo yo acá en el trabajo es que las emociones son todo el tiempo puestas a flor de piel. Nosotros intervenimos en casos específicos, situaciones específicas, donde vos mi misma vas escuchando los relatos, vos misma ves lo que está escrito sobre los relatos y no haces más que imaginarte y sentir el pudor, sentir el miedo, sentir lo que la otra persona siente, sentir que es mucho lo que se hace, pero poco lo que se ve y de alguna manera lo que falta para que una persona pueda realmente salir de esa situación.

Entonces, por lo general, cuando nos pasa este tipo de cosas, que yo estoy en la diaria en contacto con esto, es todo el tiempo la emoción puesta ahí, muchas cuestiones de si se responde bien a un oficio, si hay compromiso en la respuesta al oficio, si hay algo que no se vio, que podríamos mejorar... Y las emociones tienen que ver con eso. Con, ¿qué me falta poner para que podamos mejorar?

2. ¿Cómo cree que sus emociones afectan a su comportamiento y decisiones?

Ay, pero un montón porque aparte, no las escucho. Escucho mis inseguridades para trabajar y sobrecargarme más. Mis inseguridades que tienen que ver con cuestiones proyectivas que no pude nunca resolver. La culpa sobre no estar en algunas situaciones en relación a mi familia y la culpa por no estar en los ámbitos laborales, y ahí hay una no escucha de eso, que es necesaria para poder determinar cuál es límite en lo que tengo que establecer mi trabajo.

Y lo demás, con respecto a cuánto influyen las emociones, te diría que un montón de cosas porque mis trabajos siempre estuvieron relacionados a cuestiones de asistencia, a cuestiones técnicas y de planificación, pero siempre relacionado a las personas y tiene que ver con mi capacidad de vínculos, que por ahí está relacionado con esto de querer estar, de querer ayudar, de no fallar. Entonces también con respecto a mis afectos, eso es, todo el tiempo estar cerca de los afectos y tomo decisiones de ese lugar, que me interesa estar bien con mi familia, con mis hermanos, con mis hijos, entonces voy con considerando siempre todo el tiempo a eso.

- **¿Puede darme un ejemplo?**

Mm, es que racionalizo muchas cosas para la toma de decisiones, pero en algunas soy muy de tomar decisión desde la emocional. Qué se yo, no sé. Te puedo decir capaz que traducido a la planificación familiar están puestas mis emociones.

En el último embarazo, de mi bebé que nació hace poquito, por ahí tenía todo un mundo desfavorable para tomar la decisión de tenerlo, estaba separada, estaba trabajando muchísimo, con una nena de ocho años, en un contexto económico político difícil, adverso para mi trabajo y la emoción fue básicamente que nada, ahí tomo la decisión cuando veo que estaba ahí, tenía cinco semanas, y dije “algo me está diciendo que este bebé tiene que nacer, que viene bien”, ahí no racionalice nada. Fue solamente pensar en que era un deseo que parece que habitaba en mí, que te das cuenta en los momentos que aparecen estas situaciones. Y ahí mi decisión solamente tuvo que ver con mis ganas, mis deseos y la emoción, porque si tuviera que analizar el contexto, yo sabía lo que iba a pasar.

Ahora estoy “partida en mil”, cansadísima, un bebé chiquitito trabajando muchísimo, con una nena también que tiene nueve años. Y claro que entonces hay todo un contexto, más en la actualidad donde una puede elegir y decidir, y entender la planificación familiar. Pero yo sentí que era una emoción que me marcaba. Era que yo quería tener ese bebé y así fue para adelante.

Y nada. Siento que no fue como yo pensaba, porque fue difícil, pero sabía que iba a nacer bien. Así que creo que ahí yo soy una persona que pienso demasiado todo, pero que después, miro la emoción para poder saber cómo tengo que combatirla o si tengo que hacerle caso, siempre me está pasando que lucho con las emociones, un montón.

3. ¿Cómo describiría sus fortalezas y debilidades personales?

Lo que te decía, mis debilidades tienen que ver con las inseguridades que tengo. Tengo miedos. Proyecto muchas cuestiones, a veces de miedo para el futuro. Desde chica

fui así. Soy insegura sobre básicamente mis valoraciones personales, y de alguna manera me sobre-exijo muchísimo más de lo que me tengo que exigir.

Pero al mismo tiempo, en las fortalezas que tengo, soy una persona que en los momentos más difíciles son donde más me doy cuenta que los enfrento de una manera efectiva a esos miedos y que entiendo que los tengo. Los pienso todo el tiempo, pero cuando los tengo que enfrentar los enfrento. Y que una de las cuestiones más importantes de este último tiempo es que aprendí mucho a dialogar, a enfrentar las cosas más allá del miedo. Entonces si tengo miedo, sí, soy insegura, pero también me reconozco una mina laborante y una mina que va por sus deseos, para entender que siempre me miro más allá de esa situación, reconozco que tengo miedos, pero me miro más esa situación y que mis decisiones están siempre relacionadas a que pareciera que yo me pongo a prueba con las cosas que me pasan para salir adelante. Estas son mis debilidades, como te digo, de alguna manera.

Una de las cosas positivas que tengo también es que soy muy perseverante, con algunas cuestiones. Soy muy perseverante.

Y más cosas negativas que te podría decir... Y bueno que me equivoco también cuando decido, obviamente, me equivoco cuando a veces elegí personas que no estaban a la altura, y no pude poner límites algunas veces en cuestión de laborales. Me parece que ahí están relacionadas las inseguridades, como el saber poner un límite cuando algo no funciona bien.

AUTOCONTROL

4. Hábleme de una vez en la que se sintió bajo mucha presión. ¿Cómo manejó la situación?

Yo estoy en presión todo el tiempo. Es imposible que te diga una vez porque yo estoy en presión en todo el tiempo.

Para mí, estar bajo presión significó toda la vida mi trabajo constante, el no saber a qué horario se termina la jornada laboral. El saber que hay cosas que se tenían que terminar anteriormente, las cosas que eran para ayer que no se terminan y que te implican más horas de trabajo, y hay que hacerlas.

Las decisiones que tuve que tomar básicamente, y las que tomé siempre eligiendo el camino de ser sincera con las personas en las decisiones políticas que yo tuve que tomar muchas veces.

Y en ese sentido, te doy fe de que sí, de que tomo decisiones en base a lo afectivo muchas veces. Y el año pasado todo el mes de mayo, dos femicidios muy difíciles que tuvimos. Trabajamos bajo mucha presión ahí en ese momento donde estábamos muy desestabilizadas emocionalmente. Y las decisiones fue dejar que los días pasen, hablando lo que teníamos que hablar con las personas que teníamos que hablar para solucionar los problemas que teníamos y enfrentando. Aún en las dificultades que significaban, obviamente, dos femicidios en un mes donde básicamente teníamos que hablar con la familia, teníamos que hablar con las escuelas, teníamos que capacitar, que intervenir, que hablar que la justicia, con los medios de comunicación. Era una presión del día a día que era tremenda. Entonces, ahí es donde me organizo para ponerle tiempo a todo y entender que lo tengo que enfrentar. No puedo bajar los brazos. La gestión en pública es así. O sea, no te puedes esconder.

- **El tema de los femicidios es un tema muy delicado...**

Si, son vidas y son vidas que muchas veces, la mayoría de las veces, el estado no intervino.

Básicamente hay una mirada social muy profunda sobre la muerte y sobre los femicidios que yo las comprendo y las asumo como propias, como parte de este estado. Entonces, obviamente que vivís a límite esas emociones.

5. ¿Qué técnicas utiliza para mantener la calma?

Nada, pero nada. Soy un desastre. Respiro, respiro y respiro. Y casi nunca trato de hacer algo para en la calma. Me gustaría hacer más cosas.

El embarazo lo viví con muchísimo miedo. Y lo que hacía era trabajar, trabajar, trabajar o hacer cosas, limpiar, o sea, soy tremenda, todo lo que no tenía que hacer. A mí me salvo ese tiempo que fui a una psicóloga durante un año que me ayudaba muchísimo la conversación. Por ahí para mantener la calma, pienso en conversar de algo que me duele, que me preocupa y que me aflige. Pero igual soy un motor a mil, el toque empiezo a hacer algo y me escapo. Escapo nuevamente. Es muy difícil. Yo te trato de ser sincera, podría decirte no sé, que soy una mina que te hace "reiki", pero no, me cuesta muchísimo. Ir a yoga y me pongo a pensar en estar una hora y media silencio... Y puedo tener tiempo, a veces estoy en mi casa, por ejemplo, el tiempo que pasas con el teléfono, podría estar una hora en yoga. Pero la verdad es que no, no puedo desconectar. Tengo un problema de desconexión tremenda. No te voy a mentir, o veo una serie, que no te desconecta.

6. ¿Puede recordar una ocasión en la que actuó impulsivamente? ¿Qué aprendió de esa experiencia?

No, pero siempre actúo también impulsivamente porque producto la inseguridad muchas veces me anticipo a cuestiones que me interpelan.

En este trabajo, por lo general, hay mucha gente que te das cuenta que no cree en el laburo que hacemos, como hay mucha gente que lo agradece y lo ve bien... Pero actúo impulsivamente por general en algunas cuestiones. Y creo que ahora mucho más que antes. Pero por lo general trato de salir de la impulsión porque me enojo, me caliento y te puedo decir cualquier cosa, y también trato de entender después la incoherencia de lo que significa actuar impulsivamente, y como puedo, lo vuelvo a dialogar. No soy una persona que no diálogo, salvo que viste cuando siento que no hay nada para dialogar ahí.

Pero sí, sí, soy de actuar por ahí impulsivamente o necesito solucionar las conversaciones rápido. No dejo pasar mucho tiempo y por lo general ese impulso, no tratas como de decir todo lo que tenes que decir, sino que siempre está planteado desde un impulso que obviamente duele. Entonces, por lo general no se soluciona todo, más que con el tiempo y la buena intención. No hay como otra receta.

7. ¿Qué tan fácil le resulta adaptarse a los cambios?

Me dan miedo los cambios sociales o los cambios económicos, ponele, sobre todo porque obviamente soy una persona que trabaja mucho para que, bueno, no le falta nada a mis hijos, porque la verdad que es por eso.

Pero también es cierto que muchas veces no, no tengo tanta historia con los cambios en los trabajos. Ponele yo hace un tiempo como que vengo diciendo "yo a la Secre. ya le di un montón." Y no tendría drama el año que viene de irme a otro lugar y empezar de cero.

Por lo general, tengo como una cierta cuestión ahí de que me gusta animarme a otras cosas y con respecto a mi vida también me pasó lo mismo. O sea, te cuesta tomar las decisiones a veces de una separación, y lo hice cuando tuve que hacerlo y cuando tuve que componerla y tener un bebé estaba hasta entusiasmada con ese cambio, y hoy lo veo crecer al bebé y me entusiasma que ya va a caminar. Y sé que le esquema también va cambiando porque básicamente son otros los roles que voy a cumplir más adelante en el cuidado de él, cuando sea un bebé más grande.

Pero no, a mí me entusiasman los cambios. No tengo mucho problema con los cambios. Es más, creo que me los anticipo en mi cuerpo, me revoluciono porque me voy dando cuenta que ya necesito ir cambiando algo.

MOTIVACIÓN

8. ¿Qué le motiva a alcanzar sus metas personales y profesionales?

Lo mío es todo meta profesional, es como lo más concreto que puedo decirte que tengo en mi vida. Yo, por ejemplo, no es que tengo una proyección algo que quiero hacer porque siempre entiendo que la persona que trabaja y que actúa bien, tarde o temprano algunas cosas llegan. Eso me pasó a mí.

Entonces hay cosas que trato como “no soñarlas” tanto porque sé que van a llegar. Yo, por ejemplo, nunca pensé que iba a ser secretaria de género y de mujer y llegó y me parece hermoso que me haya pasado en mi vida porque me ayuda mucho a poder estar en contacto con las personas que con las que me quiero relacionar para ayudar.

Pero creo que todas son metas profesionales. Yo no encaro mi vida desde otras metas. Por ejemplo, es muy difícil que yo proyecte un viaje. Es muy difícil que yo proyecte momentos de relajación, momentos de disfrute, salvo algo vinculado a, no sé, por ejemplo, a comidas con amigos cada tanto.

Yo tengo esa parte negativa mía, es muy difícil proyectar hasta un viaje conmigo.

– ¿Por ahí es como que se deja de lado?

Si, totalmente. Yo estoy como en tercer lugar en mi lista prioridad. Todo el mundo la invita a Lourdes, mi hija, a viajar a todos lados. Y yo le digo que vaya, que disfrute. Estoy muy enfocada en que ella la pase bien, se junte con amigas, disfrute de todo tipo de cosas sin responsabilidades y por ahí nosotros somos con mi marido, de tener más responsabilidad de las cosas.

Pero yo creo que para él también fue todo un tema, el hecho de que yo esté más vinculada a proyectar mis cuestiones laborales, que por ahí cuestiones vinculadas a metas familiares y sí, la verdad que eso es un gran problema que tengo.

Así que sí, todo está más centrado ahí te diría.

– ¿Y qué es lo que la motiva a alcanzar esas metas?

Ah, a mis metas profesionales. Y lo que pasa es que, por ejemplo, a mí las áreas de decisión, las áreas de gestión pública, de gestión de asistencia con las personas, de gestión de información, me gustan mucho. El tema de salud, educación y género. Me gustan mucho esos tres lugares y son los lugares por donde más contactos con personas tengo, donde más me relaciono y me motivan los desafíos profesionales, me motiva ver a donde más puedo llegar para cambiar algo.

Esas son mis motivaciones y tengo más centrada en mi vida motivaciones ahí que en materia personal con mis afectos, porque también mis desafíos profesionales están relacionados a lo personal mío, como lo que me hace sentir bien a mí. Pero me motiva el progreso y me motivan los reconocimientos, entender sobre la labor que uno hace.

Hay cuestiones por ahí no resueltas de personas, que te hacen involucrarte en trabajos como estos, y está relacionado con que te involucras de esta manera. De la manera de poder ayudar a alguien aun sabiendo que no le vas a solucionar la vida a todo el mundo, pero si, ayudar, estar presente aunque muchas veces signifique correrte de vos, o correrte de tus afectos porque yo también sé que mi familia me tiene, pero no me tiene tanto como me tiene en mi trabajo. Entonces esto es un tema, pero yo no sé si todas las personas son iguales, pero por lo general, las personas que conducen lugares, siempre están más arriba de la escena mirando absolutamente todo. Y eso te lleva todo el tiempo a tener que mirar escenarios que no son los que todos miran. Entonces, hay más tiempo puesto ahí, más desafío. Tenés un montón de cuestiones.

Es difícil, mucha responsabilidad. Yo soy una persona que todo el tiempo estoy pensando en lo que viene. Entonces estoy pensando en lo que viene. Si ya cumplí un ciclo acá, ¿a dónde me voy a ir? ¿Qué quiero hacer? Y empiezo a proyectar eso, en otros lugares.

Pero bueno, yo siento que la vida laboral más activa y que sé yo, efectiva que puedo tener, es ésta, porque vos viste a los 50 uno empieza como a bajar, yo trabajo ya hace 20 años, de los 23 años que trabajo. Y yo, por ejemplo, siento que me faltan un montón de cosas para hacer. Claro y bueno en eso. Eso estoy.

9. Cuando se enfrenta a obstáculos, ¿cómo mantiene la motivación?

No, yo soy una persona que dialoga un montón. Trato de buscar esquemas posibles de diálogo para avanzar. Me desmotivo, la paso mal, me embolo, estoy preocupada, esa es la verdad, paso por todos los estados, pero me recupero muy rápido. Estoy como días y días pasándola mal, pero entendiendo que es un proceso que tengo que superarlo, que tengo obstáculos. Y me pasó un montón de veces con cosas que no salieron en la secretaría, cuestiones administrativas, de personal, de presupuesto y es eso, enfrentar y enfrentar.

Y en mi familia, en mis afectos, dejo pasar un poquito el tiempo cuando veo obstáculos y después vuelvo a la conversación, no le esquivo yo al enfrentarme a las cosas. No, no tengo como esa cosa de “prefiero no hablar del tema”, no soy así porque es muy difícil que yo me separe de un vínculo.

Entonces, por lo general, así sea con mucha cordialidad, vuelvo a la conversación para enfrentarlo. No, no tengo problemas con eso.

10. ¿Qué importancia le da a su desarrollo personal y profesional?

Bueno, básicamente todo lo que ya te dije. Le doy mucha importancia, demasiada. Y además me capacité un montón y me sigo capacitando siempre que puedo.

EMPATÍA

11. ¿Cómo se da cuenta de las emociones de las personas a su alrededor? ¿Puede compartir un ejemplo de una vez en la que fue capaz de percibir los sentimientos de alguien sin que se lo dijeran directamente?

No, pasa que yo creo que, una de las fortalezas importantes que tengo, tienen que ver con la empatía. Soy una persona que converso y al tener herramientas por ahí de conversación, que no te digo que sean efectivas, sino tener herramientas de conversación que pueden funcionar a veces, o a veces no, pero por lo general en mi trabajo vos te podés dar cuenta cuando hay alguien necesita hablar, necesita más tiempo y necesita hasta llorar sobre lo que le pasa. Y por lo general eso no, no fue nunca un problema. En realidad, siempre lo pude ver bien. Y muchas veces la gente te habla sola cuando estás parada, vas caminando y te dicen “necesito que me des una mano con esto.”

Y por lo general, en mi trabajo, con las mujeres en situación de vulnerabilidad, siempre hay alguien que te quiere contar una experiencia que está viviendo para que la ayuden con alguna solución. Y, por ejemplo, me doy cuenta cuando tengo que frenar un poco o parar todo. Cuando el otro necesita descargarse, cuando el otro necesita que le diga “vení mañana a la oficina que vamos a estar” y sé que podemos estar dos horas hablando del tema, porque sé que hay personas que no van a decir todo lo que les pasa, van a decir lo que pueden y también en contexto de no re victimizar a nadie, es necesario que esa persona no hable con vos, si va a tener que hablar con un equipo técnico.

Pero por lo general me doy cuenta cuando la gente está mal, y con la gente que trabaja conmigo, soy una persona de llegar y saludar, dialogar, conversar. A veces no es bueno dialogar tanto, a veces es bueno conducir de manera directa, sobre órdenes, acciones, sobre tarea y por lo general, al conversar más, se desvirtúan esas situaciones. Eso te diría que lo tengo como negativo, pero bueno, intento de alguna manera hasta pedir las cosas según la dimensión en la que veo que mis colaboradores están, hay días que puedo y hay días que no, hay días que necesito venir y pedir todo rápido, pero intento adaptarme.

Puedo tener por ahí roces políticos con alguien, pero intento como de alguna manera, pedir las cosas bien, entender, tener empatía.

12. ¿Cómo muestra su preocupación por los sentimientos y necesidades de las personas en su entorno?

En realidad, yo vivo preocupada por las situaciones de las personas de mi entorno. Vivo preocupada. Me preocupa si están bien, si están mal. Les re doy bola, si por ahí no lo hago es porque me emboló algo, o no me gustó algo, porque algo me dolió, Entonces te dejo dar bola, y ya empiezo como a no registrarte, hasta que la otra persona se da cuenta y retomamos, pero tiene que ser mucho para que ponga así.

Generalmente con las personas soy afectuosa. Estoy siempre presente, pero así también te rompe la gente. O sea, te rompe tus esquemas de valoración porque vos pones mucho sobre las personas, para valorarlas, para que se sientan cómodas y por lo general, las personas también todas tenemos nuestras dificultades para valorar eso. Porque si, por mucho o por poco, por lo que sea, siempre hay una crítica. Entonces me empieza como a joder y ya después no tengo paciencia, como que digo basta, hasta ahí. Y después lo retomo, porque me tomo algunas cosas personales, pero no soy rencorosa. Me tomo algunas cosas personales, no te voy a decir que no, pero no soy rencorosa a largo plazo.

HABILIDADES SOCIALES

13. ¿Cómo se asegura de comunicarse de manera eficaz con los demás?

No, yo no sé si soy buena en eso. O sea, yo puedo ser buena, puedo ser empática, puedo dar conversaciones, puedo, pero no, no sé si te garantizo la comunicación eficaz. Porque la comunicación eficaz tiene que ver básicamente con que de alguna manera tengo un resultado exitoso en alguna tarea específica que puedo dar.

Yo sí puedo ver que con el tiempo maduré muchas cuestiones sobre mi conducción. Yo estuve en otros lugares donde trabajé mucho con amigas, o con personas conocidas, donde me sobrecargaba muchísimo en el trabajo porque no podía delegar. Cuando llegué a esta secretaría pude como poner personas que técnicamente eran muy buenas, que se yo, hasta brindar crecimiento a personas.

Suponte para ser mi secretaria, de alguna manera nos llevamos re bien y yo tengo que poder delegar cosas en ella, que a mí me hacen bien poderlas delegar. Entonces, de alguna manera te puedo decir que puedo ser efectiva con algunas personas porque cumplen sus objetivos conmigo. Con respecto a la comunicación puedo ser muy efectiva como pasa

con el área de administración, que siempre nos llevamos de diez y ahí hay una comunicación buena y también hay personas que necesitan que les repitan las cosas mil veces sino no las van a hacer. Entonces yo vuelvo a poner entusiasmo en esas personas, y a veces no tiene que ser así. A veces no se hace, “che listo, no estás haciendo nada”, y ahí sí, creo que puedo lograr una comunicación más efectiva.

14. ¿Puede compartir una situación en la que su comunicación tuvo un impacto negativo?

Sí, siempre, pero un montón de veces, por ejemplo, o sea por ahí que se mal entienda o se malinterpreta lo que quise decir.

Pasa que acá tenemos buena relación entre nosotros, pero también, obviamente que es un equipo de trabajo y hay roces. Vos podés pedir las cosas dos o tres veces y alguien no lo hace, viste, y a veces es como que si no les pido yo y se lo pide otro es como “quién sos vos para pedírmelo, que me lo pida Karen”, entonces yo entro en una sobrecarga de trabajo donde de alguna manera se interpreta que yo no legitimo a las personas que están debajo de mí, para que el otro que está más abajo lo pueda hacerle caso. Pero en realidad, tengo un problema a veces de mucho control sobre las cosas. Soy muy controladora. Vuelvo a decir, a veces me costó mucho delegar algunas cuestiones. Entonces, al ser muy controladora, por lo general estoy chequeando todo el tiempo que el otro haga lo que yo pienso que tiene que hacer. Y eso deja inhabilitado algunas referencias intermedias, de conducción intermedia, que no lo hago a propósito, sino que está relacionado con mi forma de ser.

- **Claro, una de las subsecretarias me contaba que ella le pedía a una persona que haga una tarea, y que esa persona en vez de enviársela a ella, te la enviaba a vos.**

Sí, sí, eso es verdad. Porque yo con las dos subsecretarias me llevo muy bien. Y ellas me dicen, deja de sobrecargarte. Y yo se los vuelvo a decir a “los chicos”, que tienen que mandarles a sus subsecretarias, el tema es que, como yo estoy tan en contacto con todo el mundo, me dicen no se, “che, no, sabes, ayer hice este el proyecto o tal cosa”, y yo ahí más me copo y me engancho, entonces es algo muy difícil poder cambiar en mi.

Por más de que se trabaja mucho acá, también logro muchos momentos de informalidad sin que sea una cháchara. Está muy estructurado dentro de todo acá, hay orden, por lo que veo yo, entonces trato entonces de generar esos momentos de conversaciones que llevan a proyectos.

15. Hábleme de una ocasión en la que trabajó en equipo para alcanzar un objetivo común. ¿Qué papel desempeñó y cómo contribuyó al éxito del equipo?

Sí, sí, lo que pasa es que nuestros procesos son así todo el tiempo. Tenemos que presentar, qué se yo, el estudio de cuidados que estamos haciendo y ponele, por lo general, yo me pongo muchas tareas encima, ¿quién lo va a presentar? ¿cómo la va a presentar? Por más que tengo el equipo en claro, muchas veces yo refuerzo las invitaciones a funcionarios, les llamo por teléfono para asegurarnos que eso esté, estoy chequeando media hora antes si están los banners, si está al agua, y cosas así. Por lo general el éxito muchas veces tiene que ver con que asumo que necesito estar al tanto de todo, pero también cuando confío en las personas correctas.

La verdad que yo sí creo que esta Secretaría tiene las personas correctas para los procesos que intervienen, y que podemos seguir mejorando un montón de cosas. Y yo creo que el éxito es ese, el trabajo en el equipo, no siempre lo logro. No siempre logro que haya una fusión efectiva con todos los que trabajan en equipo, porque pasan estas cuestiones. Pero también es cierto que todo el tiempo estoy tratando de generar eso. Y esta vez en este trabajo, asumí menos posiciones de relaciones informales o de amistades con las personas que trabajo y más bien, están vinculadas a lo laboral. Por ahí eso es bueno, también es un aprendizaje que por ahí tuve de mis otros trabajos.

16. ¿Puede recordar un conflicto reciente que tuvo que resolver? ¿Qué métodos utilizó para resolverlo de manera constructiva?

Vuelvo a lo mismo, a que soy una persona que dialogo. Pero si hay algo que me genere mucho “embole” son conversaciones a veces que tengo políticas con personas que no están de acuerdo con algunas cuestiones que yo hago, trato de explicar lo que puedo, a veces si me quedan palabras con atragantadas que no puedo decir, pero dejo que pase el tiempo y soy muy reiterativa cuando veo que tengo razón, en mostrarle al otro que está equivocado.

Y nada. En ese esquema, siento que el diálogo y volver a verificar la comunicación son las estrategias que yo puedo tener. ¿Me entendés? Para solucionar un conflicto, enfrentarlo y comunicarme.

17. ¿Cómo desarrolla y mantiene relaciones positivas con sus compañeros de trabajo?

No sé, yo creo que son positivas por el respeto. Soy una persona de respetar muchísimo. Estoy cerca muchas veces de algunas cuestiones que necesitan y las apoyo en esas cosas que necesitan.

Yo estoy muy centrada en algunos valores primordiales que tienen que ver con la familia, los hijos, las tareas de cuidado, y por ahí trabajo siempre con muchas mujeres que están atravesadas por eso, y por lo general ahí yo no pongo límite. Y mira que generalmente les gusta venir a trabajar, yo no tengo casi problemas de ausentismo, y por lo general pueden venir a trabajar con sus hijos, o a las 12 ir a buscarlos del colegio y volver. Trato de que, si yo no me puedo desocupar, que las que tienen hijos se desocupen. Siempre pongo como premisa fundamental que la fiebre y el acto escolar no se negocian. Entonces, que todo el equipo pueda saber que tiene que ir a los actos escolar de sus hijos y que los niños si tienen fiebre, las madres no trabajan.

De alguna manera, creo que estoy cerca de esos valores fundamentales y la gente que está conmigo los valora. Entonces, creo que ahí hay un ida y vuelta, obvio que no todo el mundo te lo valora, pero yo siento que tiene que ver con actuar desde mis valores y mis valores tienen que ver con eso, con una persona que no esté preocupada por dejar el hijo en cualquier lado porque tiene que llegar a trabajar. Esas cosas a veces yo las hice, y sé lo que significa, la culpa que significa para alguien así que bueno.

RESULTADOS LEAD YO

Administrado a la líder.

Situación 1: Últimamente los miembros de su equipo no responden a su trato amistoso y a su evidente preocupación por el bienestar de ellos. El rendimiento desciende rápidamente. <i>¿Qué hace Ud.?</i>		
Opción		Porcentaje
A	Doy importancia al uso de procedimientos uniformes y a la necesidad de cumplir con la tarea.	0%
B	Estoy disponible para discutir el asunto pero sin presionar.	0%
C	Hablo con los colaboradores y luego fijo objetivos.	100%
D	No intervengo intencionalmente.	0%
Total		100%

Situación 2: El rendimiento de su equipo está aumentando. Usted ha estado haciendo lo posible para asegurarse de que todos conozcan sus responsabilidades y lo que se espera de ellos. <i>¿Qué hace Ud.?</i>		
Opción		Porcentaje
A	Mantengo una interacción amistosa; continúo asegurándome de que todos conozcan sus responsabilidades y los niveles de rendimiento que se espera de ellos.	0%
B	No realizo ninguna acción determinada.	0%
C	Hago que el grupo se sienta importante e implicado en los asuntos.	100%
D	Doy importancia a las tareas y a las fechas límites.	0%
Total		100%

Situación 3: Los miembros del equipo no pueden resolver un problema por si solos. Normalmente lo han hecho. El rendimiento y las relaciones interpersonales han sido buenos. <i>¿Qué hace Ud.?</i>		
Opción		Porcentaje
A	Trabajo con el grupo y trato de solucionar los problemas en conjunto.	0%
B	Dejo que el grupo lo resuelva solo.	0%
C	Actuó firmemente para corregir y dirigir la situación.	0%
D	Animo al grupo para que trabaje en el problema, y apoyo sus esfuerzos.	100%
Total		100%

Situación 4: Usted está considerando un cambio en la institución. Los miembros de su grupo tienen excelentes antecedentes. Ellos comprenden la necesidad del cambio. ¿Qué hace Ud.?

Opción		Porcentaje
A	Permito que el grupo se involucre en el cambio.	100%
B	Anuncio los cambios y hago que se cumplan bajo una supervisión estrecha.	0%
C	Permito que el grupo formule su propia dirección.	0%
D	Incorporo las recomendaciones del grupo dirigiendo yo mismo el cambio.	0%
Total		100%

Situación 5: El rendimiento de su grupo ha disminuido mucho en los últimos meses. Los miembros no se preocupan por lograr los objetivos. Han necesitado que se les recuerde con apremio que cumplan con sus tareas. La redefinición de los papeles y responsabilidades ha ayudado en el pasado. ¿Qué hace Ud.?

Opción		Porcentaje
A	Permito que el grupo formule su propia dirección.	0%
B	Incorporo a la solución recomendaciones, vigilando de cerca el alcance de los objetivos.	100%
C	Redefino los papeles y responsabilidades y superviso de forma estricta.	0%
D	Permito que el grupo se involucre en la determinación de los papeles y responsabilidades; pero sin ser autoritario.	0%
Total		100%

Situación 6: Usted pasa a ocupar una posición en una organización muy eficiente. El director anterior controlaba estrictamente la situación. Usted quiere mantener la productividad, pero decide suavizar el ambiente. ¿Qué hace Ud.?

Opción		Porcentaje
A	Hago que el grupo se sienta importante e implicado en los asuntos.	0%
B	Doy importancia a las tareas y a las fechas límites.	0%
C	No intervengo intencionalmente.	0%
D	Hago que el grupo se involucre en la toma de decisiones, pero vigilando que se alcancen los objetivos.	100%
Total		100%

Situación 7: Usted está considerando un cambio radical en la estructura organizativa. Los miembros del grupo han hecho sugerencias sobre el cambio necesitado. El grupo ha sido productivo y ha demostrado flexibilidad y cooperación. ¿Qué hace Ud.?

Opción		Porcentaje
A	Defino el cambio y lo superviso de forma estricta.	0%
B	Participo con el grupo para determinar el cambio, pero dejo que los miembros lo organicen.	0%
C	Me muestro deseoso de hacer los cambios en la forma recomendada, pero mantengo el control.	100%
D	Evito la confrontación y dejo las cosas como están.	0%
Total		100%

Situación 8: El rendimiento del grupo es satisfactorio y sus relaciones interpersonales buenas. Usted se siente inseguro en la dirección del grupo. ¿Qué hace Ud.?

Opción		Porcentaje
A	Dejo que el grupo trabaje solo.	0%
B	Discuto la situación e inicio los cambios necesarios.	100%
C	Tomo medidas para dirigir a los subordinados para que trabajen de manera adecuada.	0%
D	Muestro apoyo al grupo en la discusión de la situación; no soy autoritario.	0%
Total		100%

Situación 9: Su superior lo ha nombrado jefe de un grupo que se muestra lento y algo apático, que además no sabe con claridad cuáles son sus objetivos. La asistencia a las sesiones ha sido escasa. Sus reuniones se han convertido casi en fiestas sociales posteriormente ellos tienen el talento necesario para todas las tareas. ¿Qué hace Ud.?

Opción		Porcentaje
A	Dejo que el grupo busque solo las soluciones a sus problemas.	0%
B	Incorporo a la solución las recomendaciones del grupo, pero me aseguro que se alcancen los objetivos.	100%
C	Redefino los niveles de calidad y superviso cuidadosamente.	0%
D	Permito que el grupo intervenga en el establecimiento de los objetivos.	0%
Total		100%

Situación 10: Habitualmente sus colaboradores han sido capaces de aceptar responsabilidades, pero ahora no están respondiendo a la reciente redefinición de los niveles de calidad. *¿Qué hace Ud.?*

Opción		Porcentaje
A	Permito que el grupo se involucre en la redefinición de los niveles de calidad, pero no tome el control.	0%
B	Redefino los niveles de calidad y superviso cuidadosamente.	0%
C	Evito la confrontación y no intervengo.	0%
D	Incorporo a la solución las recomendaciones del grupo, me aseguro que se alcancen los objetivos.	100%
Total		100%

Situación 11: Se le ha ascendido un nuevo cargo. El jefe anterior no se ocupaba de los asuntos del grupo, que ha manejado adecuadamente sus tareas. Las transacciones son buenas. *¿Qué hace Ud.?*

Opción		Porcentaje
A	Tomo medidas para dirigir a los subordinados para que trabajen de manera bien definida.	0%
B	Hago que los subordinados se involucren en la toma de decisiones y refuerzo una buena contribución.	0%
C	Discuto con el grupo el rendimiento previo y luego examino la necesidad de nuevas actividades.	100%
D	Dejo que el grupo trabaje solo.	0%
Total		100%

Situación 12: Información reciente indica que existen algunas dificultades internas entre los subordinados. El grupo tiene un record sobresaliente de logros. Los miembros han trabajado con armonía durante el último año. Todos están bien capacitados para la tarea. *¿Qué hace Ud.?*

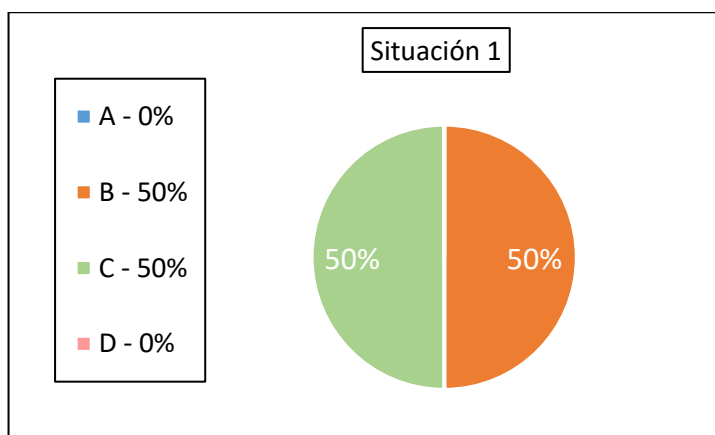
Opción		Porcentaje
A	Comunico la solución a los colaboradores y examino con ellos la necesidad de nuevas prácticas.	0%
B	Permito que los miembros del grupo solucionen sus problemas.	0%
C	Actúo rápida y firmemente para corregir y dirigir.	0%
D	Participo en la discusión de los problemas respaldando a los miembros del equipo.	100%
Total		100%

RESULTADOS LEAD OTROS

Administrado a 8 seguidores, en referencia al estilo de liderazgo del jefe. Los resultados individuales se encuentran en apéndice del presente trabajo.

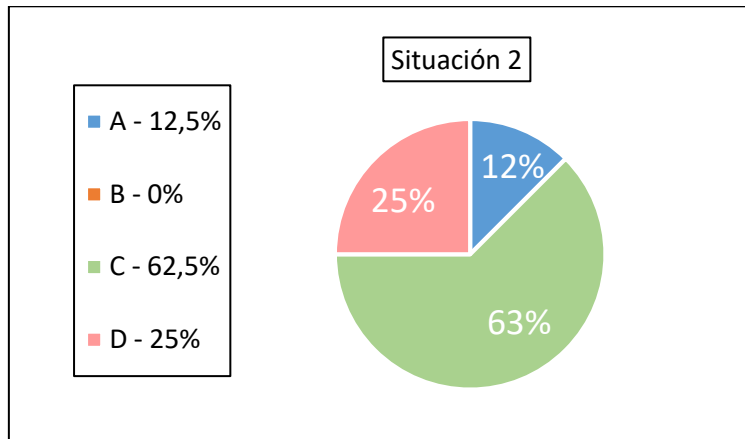
Situación 1: Últimamente los miembros del equipo no responden al trato amistoso y a la evidente preocupación del jefe por el bienestar de ellos. El rendimiento desciende rápidamente. *Su jefe haría lo siguiente:*

Opción		Frecuencia	Porcentaje
A	Dar importancia al uso de procedimientos uniformes y a la necesidad de cumplir con la tarea.	0	0%
B	Estar disponible para discutir el asunto pero sin presionar.	4	50%
C	Hablar con los colaboradores y luego fijo objetivos.	4	50%
D	No intervenir intencionalmente.	0	0%
Total		8	100%



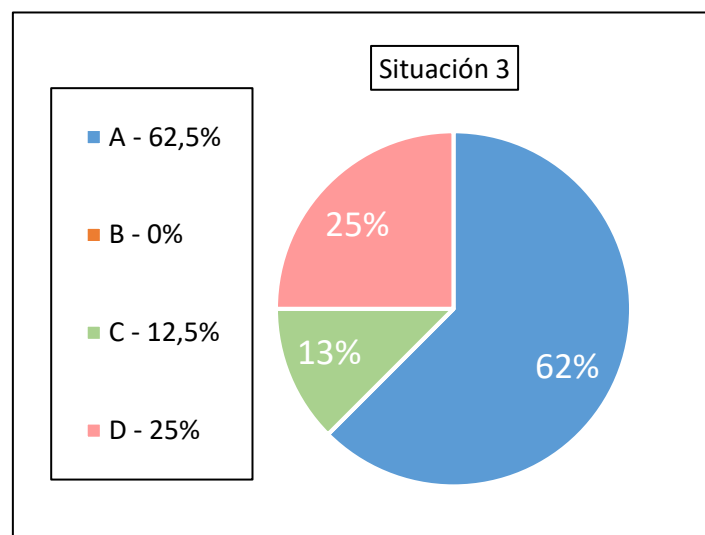
Situación 2: El rendimiento del equipo está aumentando. Su jefe ha estado haciendo lo posible para asegurarse de que todos conozcan sus responsabilidades y lo que se espera de ellos. *Su jefe haría lo siguiente:*

Opción		Frecuencia	Porcentaje
A	Mantener una interacción amistosa; continuar asegurándose de que todos conozcan sus responsabilidades y los niveles de rendimiento que se esperan de ellos.	1	12,5%
B	No realizar ninguna acción determinada.	0	0%
C	Hacer que el grupo se sienta importante e implicado en los asuntos.	5	62,5%
D	Dar importancia a las tareas y a las fechas límites.	2	25%
Total		8	100%



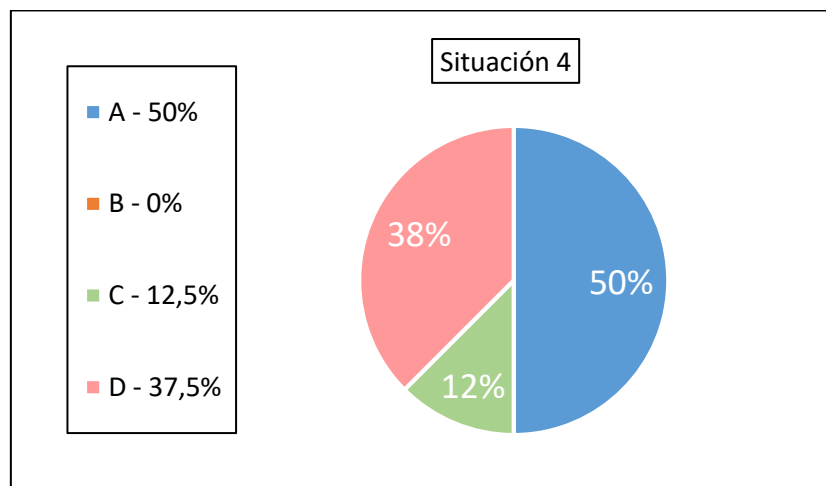
Situación 3: Los miembros del equipo no pueden resolver un problema por si solos. Normalmente lo han hecho. El rendimiento y las relaciones interpersonales han sido buenos. *Su jefe haría lo siguiente:*

Opción		Frecuencia	Porcentaje
A	Trabajar con el grupo y tratar de solucionar los problemas en conjunto.	5	62,5%
B	Dejar que el grupo lo resuelva solo.	0	0%
C	Actuar firmemente para corregir y dirigir la situación.	1	12,5%
D	Animar al grupo para que trabaje en el problema, y apoyar sus esfuerzos.	2	25%
Total		8	100%



Situación 4: Su supervisor está considerando un cambio en la institución. Los miembros del grupo tienen excelentes antecedentes. Ellos comprenden la necesidad del cambio. Su jefe haría lo siguiente:

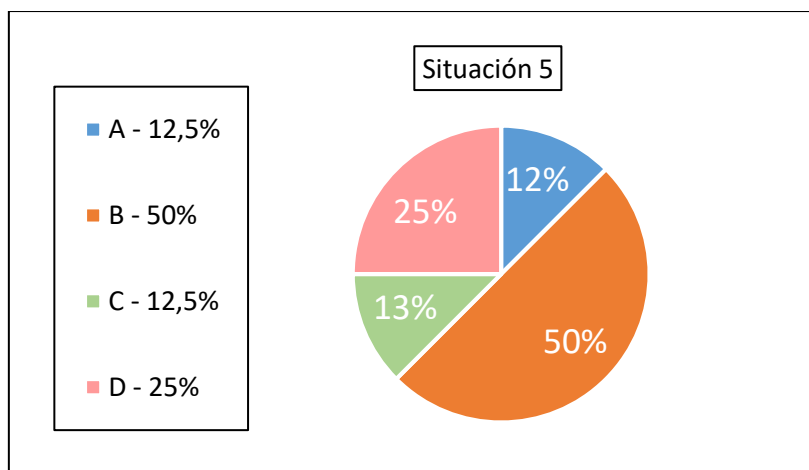
Opción		Frecuencia	Porcentaje
A	Permitir que el grupo se involucre en el cambio.	4	50%
B	Anunciar los cambios y hago que se cumplan bajo una supervisión estrecha.	0	0%
C	Permitir que el grupo formule su propia dirección.	1	12,5%
D	Incorporar las recomendaciones del grupo dirigiendo yo mismo el cambio.	3	37,5%
Total		8	100%



Situación 5: El rendimiento de su grupo ha disminuido mucho en los últimos meses. Los miembros no se preocupan por lograr los objetivos. Han necesitado que se les recuerde con apremio que cumplan con sus tareas. La redefinición de los papeles y responsabilidades ha ayudado en el pasado.

Su jefe haría lo siguiente:

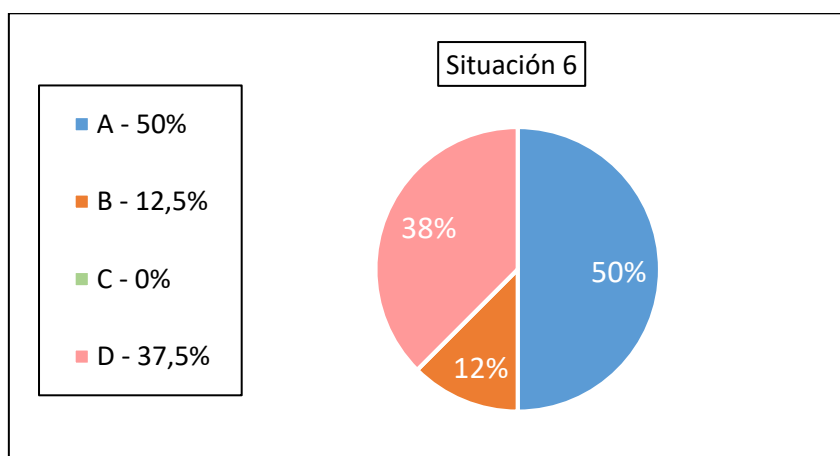
Opción		Frecuencia	Porcentaje
A	Permitir que el grupo formule su propia dirección.	1	12,5%
B	Incorporar a la solución recomendaciones, vigilando de cerca el alcance de los objetivos.	4	50%
C	Redefinir los papeles y responsabilidades y superviso de forma estricta.	1	12,5%
D	Permitir que el grupo se involucre en la determinación de los papeles y responsabilidades; pero sin ser autoritario.	2	25%
Total		8	100%



Situación 6: Su superior pasa a ocupar una posición en una organización muy eficiente. El jefe anterior controlaba estrictamente la situación. Su jefe quiere mantener la productividad, pero decide suavizar el ambiente.

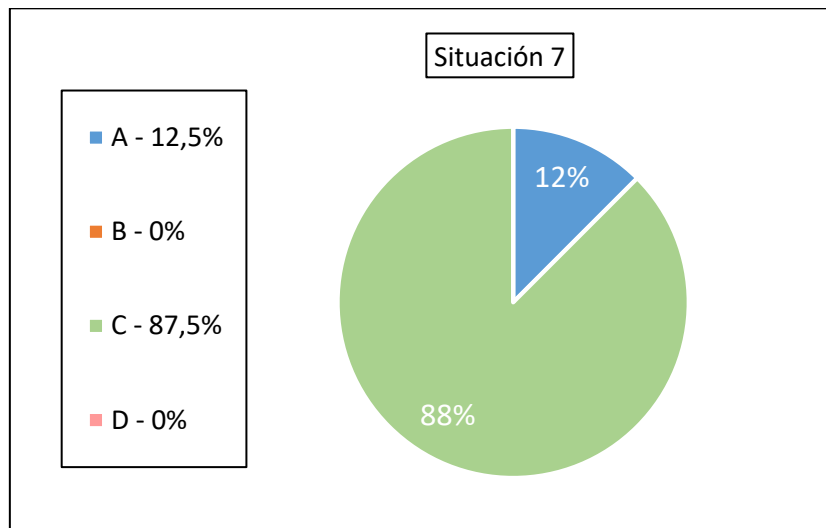
Su jefe haría lo siguiente:

Opción		Frecuencia	Porcentaje
A	Hacer que el grupo se sienta importante e implicado en los asuntos.	4	50%
B	Dar importancia a las tareas y a las fechas límites.	1	12,5%
C	No intervenir intencionalmente.	0	0%
D	Hacer que el grupo se involucre en la toma de decisiones, pero vigilando que se alcancen los objetivos.	3	37,5%
Total		8	100%



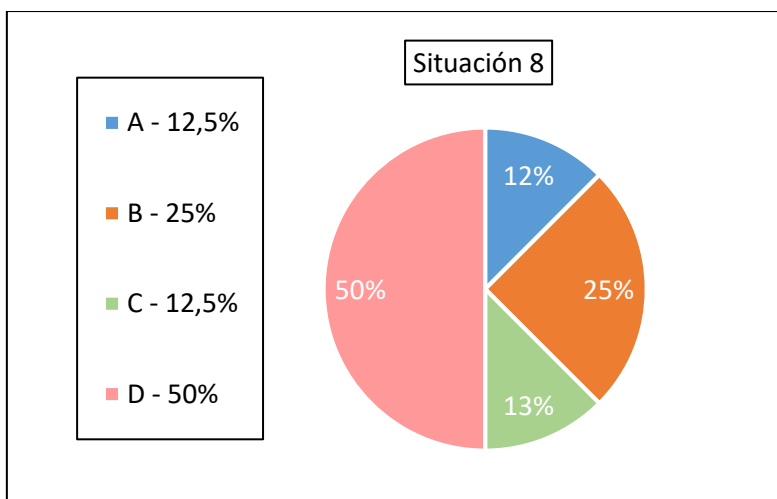
Situación 7: Su superior está considerando un cambio radical en la estructura organizativa. Los miembros del grupo han hecho sugerencias sobre el cambio necesitado. El grupo ha sido productivo y ha demostrado flexibilidad y cooperación.
Su jefe haría lo siguiente:

Opción		Frecuencia	Porcentaje
A	Definir el cambio y supervisarlo de forma estricta.	1	12,5%
B	Participar con el grupo para determinar el cambio, pero dejar que los miembros lo organicen.	0	0%
C	Mostrarse deseoso de hacer los cambios en la forma recomendada, pero mantengo el control.	7	87,5%
D	Evitar la confrontación y dejo las cosas como están.	0	0%
Total		8	100%



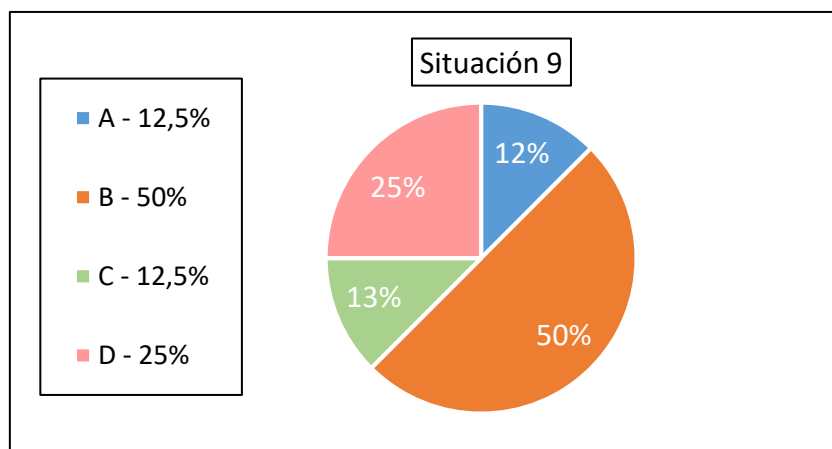
Situación 8: El rendimiento del grupo es satisfactorio y sus relaciones interpersonales buenas. Su superior se siente inseguro en la dirección del grupo.
Su jefe haría lo siguiente:

Opción		Frecuencia	Porcentaje
A	Dejar que el grupo trabaje solo.	1	12,5%
B	Discutir la situación e inicio los cambios necesarios.	2	25%
C	Tomar medidas para dirigir a los subordinados para que trabajen de manera adecuada.	1	12,5%
D	Mostrar apoyo al grupo en la discusión de la situación; no ser autoritario.	4	50%
Total		8	100%



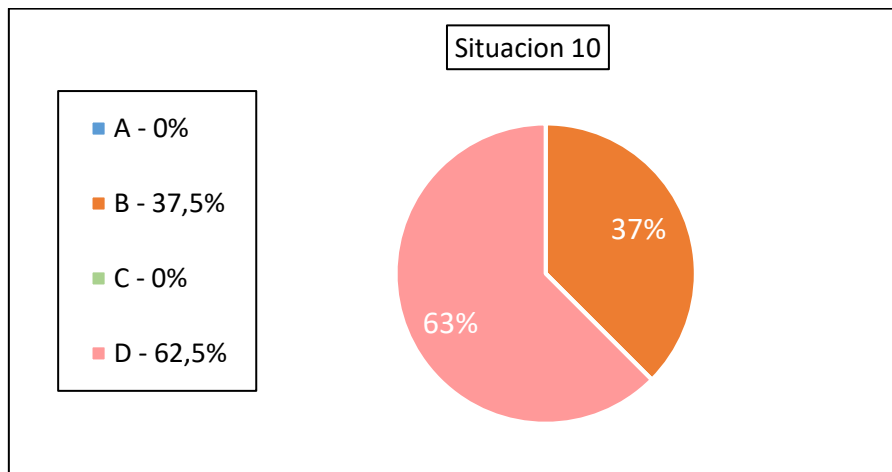
Situación 9: Su superior lo ha nombrado jefe de un grupo que se muestra lento y algo apático, que además no sabe con claridad cuáles son sus objetivos. La asistencia a las sesiones ha sido escasa. Sus reuniones se han convertido casi en fiestas sociales. Potencialmente esas personas tienen el talento necesario para todas las tareas.
Su jefe haría lo siguiente:

Opción		Frecuencia	Porcentaje
A	Dejar que el grupo busque solo las soluciones a sus problemas.	1	12,5%
B	Incorporar a la solución las recomendaciones del grupo, pero me aseguro que se alcancen los objetivos.	4	50%
C	Redefinir los niveles de calidad y supervisar cuidadosamente.	1	12,5%
D	Permitir que el grupo intervenga en el establecimiento de los objetivos.	2	25%
Total		8	100%



Situación 10: Habitualmente ustedes han sido capaces de aceptar responsabilidades, pero ahora no están respondiendo a la reciente redefinición de niveles de calidad.
Su jefe haría lo siguiente:

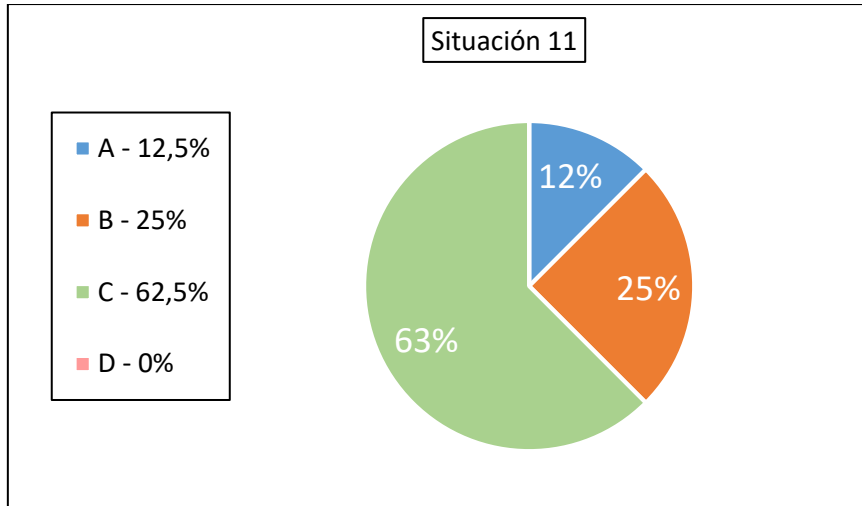
Opción		Frecuencia	Porcentaje
A	Permitir que el grupo se involucre en la redefinición de los niveles de calidad, pero no toma el control.	0	0%
B	Redefinir los niveles de calidad y supervisar cuidadosamente.	3	37,5%
C	Evitar la confrontación y no intervenir.	0	0%
D	Incorporar a la solución las recomendaciones del grupo, pero asegurarse que se alcancen los objetivos.	5	62,5%
Total		8	100%



Situación 11: Su jefe ha sido ascendido a un nuevo cargo. El jefe anterior casi no se ocupaba de los asuntos del grupo, que han manejado adecuadamente sus tareas. Las interrelaciones son buenas.

Su jefe haría lo siguiente:

Opción		Frecuencia	Porcentaje
A	Tomar medidas para dirigir a los subordinados para que trabajen de manera bien definida.	1	12,5%
B	Hacer que los subordinados se involucren en la toma de decisiones y reforzar una buena contribución.	2	25%
C	Discutir con el grupo el rendimiento previo y luego examinar la necesidad de nuevas actividades.	5	62,5%
D	Dejar que el grupo trabaje solo.	0	0%
Total		8	100%



Situación 12: Información reciente indica que existen algunas dificultades internas entre los subordinados. El grupo tiene un record sobresaliente de logros. Los miembros han trabajado con armonía durante el último año. Todos están bien capacitados para la tarea. *Su jefe haría lo siguiente:*

Opción		Frecuencia	Porcentaje
A	Comunicar la solución a los colaboradores y examinar con ellos la necesidad de nuevas prácticas.	0	0%
B	Permitir que los miembros del grupo solucionen sus problemas.	2	25%
C	Actuar rápida y firmemente para corregir y dirigir.	2	25%
D	Participar en la discusión de los problemas respaldando a los miembros del equipo.	4	50%
Total		8	100%

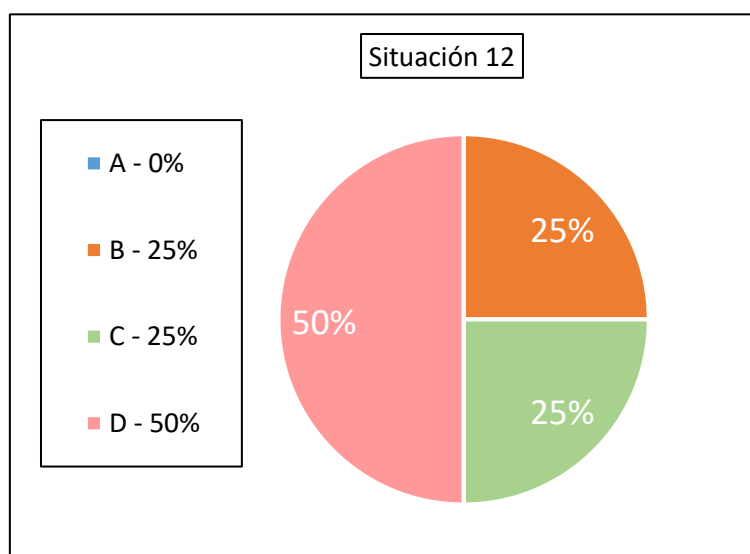
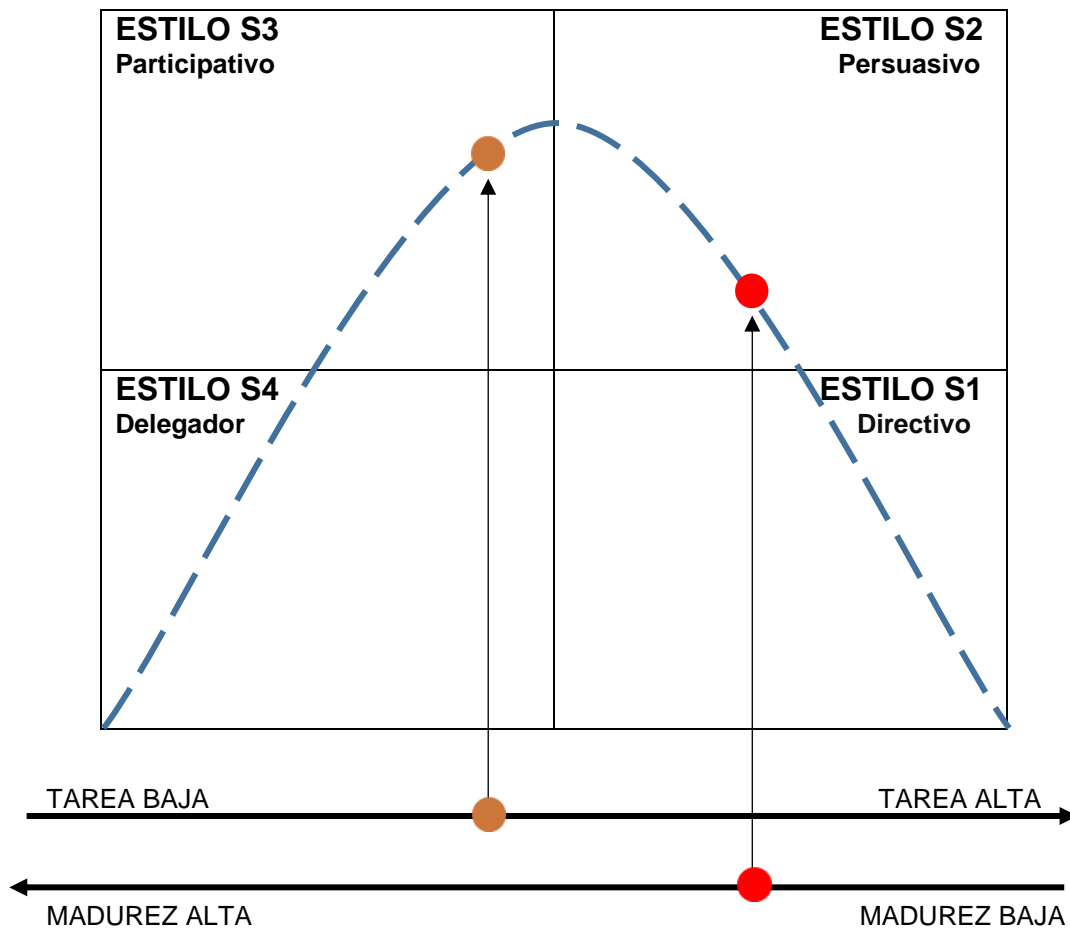


GRÁFICO LEAD YO-LEAD OTROS



LEAD YO

COLUMNA I = El rango de estilo se refiere a la medida en que el estilo puede cambiarse.

ESTILO 1 = 0 (comportamiento alto en tarea y bajo en relacionamiento)

ESTILO 2 = 8 (comportamiento alto en tarea y alto en relacionamiento)

ESTILO 3 = 4 (comportamiento alto en relacionamiento y bajo en tarea)

ESTILO 4 = 0 (comportamiento bajo en relacionamiento y bajo en tarea)

COLUMNA II = La adaptabilidad de estilo indica el grado en que los cambios en los estilos son apropiados para el nivel de madurez de las personas involucradas en situaciones diferentes.

SUMA = 9

LEAD OTROS

COLUMNA I

ESTILO 1 = 14 (comportamiento alto en tarea y bajo en relacionamiento)

ESTILO 2 = 43 (comportamiento alto en tarea y alto en relacionamiento)

ESTILO 3 = 33 (comportamiento alto en relacionamiento y bajo en tarea)

ESTILO 4 = 6 (comportamiento bajo en relacionamiento y bajo en tarea)

COLUMNA II

SUMA = 23

RESULTADOS LEAD YO-LEAD OTROS

ESTILO QUE PREDOMINA: S2

SEGUNDO ESTILO = S3

TERCER ESTILO = S1

CUARTO ESTILO = S4

RESULTADOS OBSERVACIÓN NO PARTICIPANTE

Las observaciones fueron realizadas en la Secretaría de la Mujer y la Diversidad, ubicada en La Rioja, Capital, en el Centro Administrativo Provincial, Av. Ortiz de Ocampo 1700; en los horarios de 9am a 13am durante los días de prácticas.

Al llegar a la institución, se dio una bienvenida muy cordial por las secretarias, quienes siempre se mostraron atentas y dispuestas a ayudar en todo lo que se necesitara.

En relación a la infraestructura, se pudo observar un gran complejo de oficinas, donde se dividen las diferentes áreas de trabajo, pero a su vez, varios salones amplios con mesas grandes donde se realizan reuniones de equipo constantemente.

Es un lugar bien conservado, y se pudo ver constante movimiento de gente entrando y saliendo.

Si bien, el equipo de trabajo está conformado tanto por hombres como por mujeres, es notorio que la cantidad de mujeres supera por mucho a la de los hombres.

También se observó la presencia de niños en las zonas comunes, generalmente hijos de las mismas trabajadoras.

ARTICULACIÓN TEÓRICA-PRÁCTICA

Con la mayoría de respuestas "muy de acuerdo" y "de acuerdo" en la escala de afirmaciones, se expresa una percepción positiva de los seguidores sobre las características de la líder, lo cual indica una valoración alta por parte del equipo en aspectos de inteligencia emocional y liderazgo.

La minoría de las repuestas son "neutrales", lo que puede señalar áreas donde si bien la percepción no es negativa, tampoco destaca positivamente.

Evaluar los datos recolectados desde la perspectiva de la inteligencia emocional y el liderazgo situacional, permite entender cómo la inteligencia emocional apoya el uso de estilos de liderazgo de Hersey y Blanchard.

Si se tienen en cuenta ambas teorías, como también la información brindada por los instrumentos de recolección, se pueden asociar cada una de las competencias planteadas por Goleman cuando define la inteligencia emocional, con los diferentes estilos de liderazgo:

1. Autoconocimiento en el estilo directivo (S1)

En el estilo directivo, el líder necesita una autoconciencia fuerte para evitar que emociones como la impaciencia o frustración afecten a la relación con colaboradores de menor experiencia.

Para Goleman, la autoconciencia es la capacidad o habilidad de reconocer y entender las propias emociones, fortalezas, debilidades, valores y motivaciones y, a su vez, cómo estos aspectos afectan a uno mismo y a los demás. Es el primer pilar de la inteligencia emocional y se considera esencial, ya que permite a una persona actuar racionalmente y tomar decisiones de manera más acertada.

En el liderazgo, la autoconciencia es clave para actuar con honestidad, recibir retroalimentación y ajustar el propio comportamiento para liderar de forma más efectiva.

En la escala de afirmaciones, las afirmaciones 1 y 2, con resultados altamente positivos, reflejan esta autoconciencia de la líder desde la perspectiva de sus colaboradores.

En la entrevista, la líder declara: *"Mis debilidades tienen que ver con las inseguridades que tengo. Tengo miedos. Proyecto muchas cuestiones de miedo para el futuro. Soy insegura sobre básicamente mis valoraciones personales, y de alguna manera me sobre-exijo muchísimo más de lo que me tengo que exigir..."* lo que indica un reconocimiento de sus propias inseguridades, y a su vez menciona *"soy una persona que, en los momentos más difíciles, me doy cuenta que enfrento esos miedos de una manera efectiva y que entiendo*

que los tengo... Entonces si tengo miedo, sí, soy insegura, pero también me reconozco una mina laborante y una mina que va por sus deseos..." demostrando una identificación de sus fortalezas, por lo tanto, manifiesta capacidad de autoevaluación.

En los resultados del LEAD-Yo con respecto al estilo directivo (S1), se observa que la líder no utiliza este estilo con frecuencia, ya que sus respuestas indican una preferencia clara por otros. Esto sugiere que, probablemente, tiende a evitar un enfoque altamente directivo, es decir, con mucho control y poca orientación en la relación.

El estilo directivo es adecuado cuando los colaboradores tienen niveles de experiencia o habilidades limitadas y necesitan instrucciones claras y específicas para completar sus tareas. Dado que la líder parece no recurrir con frecuencia a este estilo, podría ser un indicador de que confía en un cierto nivel de competencia en su equipo.

En los resultados del LEAD-Otros, el estilo directivo (S1) también muestra una puntuación muy baja. Esto refleja que los colaboradores perciben al líder como alguien que rara vez aplica un enfoque directivo.

2. Autorregulación en el estilo persuasivo (S2)

En el estilo persuasivo, el líder se involucra más, ofrece guía y retroalimentación mientras motiva al colaborador. La autorregulación ayuda a mantener una actitud positiva, incluso si surgen dificultades, ya que se trata de la habilidad de manejar y controlar las propias emociones de manera saludable y constructiva.

Como se expresa en la escala, las afirmaciones 3, 4 y 5 resaltan el manejo de emociones, especialmente en momentos de presión. Esto es clave en el estilo persuasivo ya que el líder necesita paciencia y debe evitar decisiones impulsivas.

Si bien en la escala los resultados son en su mayoría "muy de acuerdo" o "de acuerdo", con únicamente 2 respuestas "neutral", en la entrevista a la líder, se reconoce que tiende a actuar de manera impulsiva: *"por lo general trato de salir de la impulsión porque me enojo, me caliento y te puedo decir cualquier cosa, y también trato de entender después la incoherencia de lo que significa actuar impulsivamente, y cuando puedo, lo vuelvo a dialogar"*. Aquí se muestra que, aunque su impulso inicial sea emocionalmente cargado, demostrando un nivel bajo de autodominio, es capaz de controlar su reacción a largo plazo, reflexionando y luego abordando la situación con más calma.

Si bien la líder tiene autorregulación emocional en el sentido de que es consciente de sus emociones y trabaja en manejarlas, también enfrenta dificultades, especialmente en cuanto a la impulsividad, por ejemplo, cuando menciona: *"en ese impulso, no tratas de decir*

todo lo que tenés que decir, sino que siempre está planteado desde un lugar que obviamente duele..."

También presenta dificultades en relación a la desconexión del trabajo y el manejo del estrés: *"No puedo desconectar. Tengo un problema de desconexión tremendo..."*, indicio de que su autorregulación emocional aún puede mejorarse, especialmente en lo que respecta a la gestión del estrés y la necesidad de encontrar un equilibrio entre la vida laboral y personal.

La líder tiene la capacidad de autorregularse en algunos aspectos, y puede mejorar en otros, ya que en el mundo laboral el costo de la impulsividad implica una menor capacidad de aprender o adaptarse.

En el LEAD-Yo, los resultados muestran que la líder utiliza predominantemente el estilo persuasivo (S2). Este estilo, que se caracteriza por un alto enfoque en la tarea, combinado con una alta orientación hacia la relación, implica que la líder tiende a involucrarse activamente con su equipo al ofrecerles guía, apoyo y motivación, mientras mantiene la estructura y claridad en las tareas.

El uso predominante del estilo persuasivo sugiere que la líder está comprometida en apoyar a su equipo para que mejore sus habilidades y aumente su confianza, especialmente cuando los colaboradores tienen un nivel de desarrollo intermedio. En situaciones donde el equipo necesita guía, pero también cierto grado de autonomía, el estilo persuasivo es una excelente elección, ya que fomenta la colaboración, el diálogo, y el refuerzo positivo para construir una relación de confianza.

En los resultados del LEAD-Otros, el estilo persuasivo (S2) obtuvo también la puntuación más alta de todos los estilos. Este resultado refleja que los colaboradores perciben que su líder utiliza con frecuencia un enfoque persuasivo, combinando alta dirección con alta orientación hacia las relaciones. Es decir, los miembros del equipo sienten que la líder no solo les proporciona guía y estructura, sino que también invierte tiempo en motivarlos y fortalecer la relación.

Esto refleja una práctica de liderazgo adaptada a las necesidades de los colaboradores, especialmente cuando estos requieren tanto dirección como apoyo emocional.

3. Motivación en el estilo participativo (S3)

En el estilo participativo, el líder debe inspirar y motivar al colaborador a través de apoyo emocional, sin imponer dirección directa. La motivación interna del líder es clave para mantener el entusiasmo y la confianza del colaborador.

Las afirmaciones 7, 8, 9 y 18 planteadas en la escala resaltan cómo un líder con motivación inspira a su equipo a dar lo mejor y a desarrollarse. Estas afirmaciones son esenciales en el estilo participativo, donde el líder usa la motivación para elevar el compromiso del colaborador.

La motivación interna se refiere a la motivación que proviene de factores internos, como la satisfacción personal, el interés y el deseo de lograr metas significativas, que se plantean en la entrevista a la líder cuando menciona su interés en áreas como la gestión pública, la asistencia a personas y su compromiso con temas de salud, educación y género. Este interés sugiere que su motivación proviene del deseo de tener un impacto positivo en su comunidad y en la vida de los demás. *"Me gustan mucho esos tres lugares y son los lugares donde más contacto con personas tengo, donde más me relaciono y me motivan los desafíos profesionales, me motiva ver a donde más puedo llegar para cambiar algo..."*.

Conecta su trabajo con sus valores personales, como la familia y el cuidado, lo que demuestra que su motivación no solo se basa en alcanzar metas profesionales, sino también en alinear su trabajo con lo que considera importante en la vida: *"creo que estoy cerca de esos valores fundamentales y la gente que está conmigo los valora."*

También expresa una necesidad constante de progresar y aprender, lo que indica una motivación interna para desarrollarse y enfrentar nuevos desafíos en su carrera: *"Yo siento que me faltan un montón de cosas para hacer, me capacité un montón y me sigo capacitando siempre que puedo..."*

En los resultados del LEAD-Yo, el estilo participativo (S3) aparece en numerosas situaciones, lo que indica que la líder utiliza este estilo de manera significativa.

En los resultados del LEAD-Otros, el estilo participativo (S3) también tiene una presencia destacada, como segundo estilo más utilizado. Este puntaje refleja que los colaboradores perciben que su líder utiliza este estilo de manera consistente, lo que indica que promueve la participación activa de los miembros del equipo en el proceso de toma de decisiones y se enfoca en construir relaciones cercanas y colaborativas.

El estilo participativo puede ser efectivo cuando los colaboradores tienen un nivel de madurez intermedio. Este estilo proporciona el equilibrio necesario entre la dirección y el apoyo emocional, permitiendo que los colaboradores se desarrollen mientras se sienten guiados en el proceso.

4. Empatía en el estilo participativo (S3) y persuasivo (S2)

La empatía es especialmente importante en el estilo de participativo y persuasivo, ya que el líder debe comprender las emociones del colaborador y responder a sus necesidades para promover un desarrollo efectivo.

Las afirmaciones 10, 11 y 17 reflejan el rol de la empatía en el liderazgo. Estas competencias son fundamentales para un líder que no solo ve el desarrollo profesional del colaborador, sino que se interesa genuinamente por su bienestar.

En la entrevista se menciona la capacidad de reconocer cuándo una persona necesita hablar, desahogarse o ser escuchada, especialmente en el contexto del trabajo con personas vulnerables. La líder explicita *"Soy una persona que converso y al tener herramientas de conversación, que pueden funcionar a veces, o a veces no, pero por lo general, me puedo dar cuenta cuando hay alguien que necesita hablar, necesita más tiempo y necesita hasta llorar sobre lo que le pasa."*

Muestra sensibilidad ante las situaciones difíciles de otras personas y toma acción para apoyarlas: *"Me doy cuenta cuando tengo que frenar un poco o parar todo. Cuando el otro necesita descargarse, cuando el otro necesita que le diga 'vení mañana a la oficina' y sé que podemos estar dos horas hablando del tema."*

Se asegura de comprender las necesidades de su equipo, especialmente cuando se trata de equilibrar las responsabilidades laborales con las personales, como la crianza de los hijos, dejando ver una preocupación genuina por el bienestar de su equipo.

"Yo estoy muy centrada en algunos valores primordiales que tienen que ver con la familia, los hijos, las tareas de cuidado, y por ahí trabajo siempre con muchas mujeres que están atravesadas por eso, y por lo general ahí yo no pongo límite."

"Trato de que, si yo no me puedo desocupar, que las que tienen hijos se desocupen. Siempre pongo como premisa fundamental que la fiebre y el acto escolar no se negocian."

A lo largo de las prácticas realizadas en la institución, se observaron varias situaciones que reafirman estos dichos, como, por ejemplo, que alrededor de las 12am se comenzaban a ver varios niños en la institución, la mayoría con uniformes escolares. A su vez, hubo un caso de una colaboradora que tuvo que ausentarse por algunos días debido a que su bebé estuvo enfermo.

Teniendo en cuenta que la empatía es una de las habilidades en las que más se destaca la líder, se observa que tanto el estilo persuasivo (S2) como el estilo participativo (S3), son los dos estilos que más predominan en los resultados de las herramientas LEAD-

Yo (autopercepción de la líder) y LEAD-Otros (percepción de los colaboradores sobre la líder). Esto denota que la líder tiene una tendencia a trabajar de manera colaborativa con su equipo, favoreciendo el desarrollo de relaciones fuertes y un ambiente de trabajo inclusivo.

Sin embargo, un estilo demasiado marcado, sin el equilibrio adecuado con otros estilos como el directivo o el delegador, podría crear confusión en situaciones en las que se requiere mayor claridad o dirección. Es importante que la líder reconozca cuándo un enfoque participativo o persuasivo es apropiado y cuándo se necesitan otros enfoques que proporcionen más estructura o autonomía.

5. Habilidades Sociales en el estilo delegador (S4)

En el estilo delegador, el líder confía en el colaborador, manteniendo una relación de respeto y apoyo a través de la comunicación. Las habilidades sociales son necesarias para expresar confianza y mantener el vínculo, Goleman define la habilidad social como la capacidad esencial de manejar con efectividad y destreza las emociones de otra persona.

En la escala de afirmaciones, las N° 13, 15, 16 y 19 enmarcan la importancia de las relaciones positivas y la comunicación efectiva, que son clave en el estilo de delegar. Esto ayuda a los colaboradores a sentirse valorados y a confiar en el liderazgo.

En la entrevista se resalta el respeto como base de las relaciones entre la líder y su equipo, donde explica cómo apoya a los miembros en lo que necesitan. Esto muestra una habilidad social para generar un ambiente de respeto: *"No sé, yo creo que las relaciones son positivas por el respeto. Soy una persona de respetar muchísimo. Estoy cerca muchas veces de algunas cuestiones que necesitan y las apoyo en esas cosas que necesitan."*

En situaciones de conflicto o desmotivación en el trabajo, se suele optar por resolver los problemas mediante el diálogo, sin evitar los temas difíciles. Esta apertura a enfrentar y resolver problemas con los demás refleja una habilidad social clave en el manejo de conflictos. *"Yo no tengo como esa cosa de 'prefiero no hablar del tema,' no soy así porque es muy difícil que yo me separe de un vínculo. Entonces, por lo general, así no sea con mucha cordialidad, vuelvo a la conversación para enfrentarlo."*

También menciona que intenta adaptar su comunicación y sus demandas a la situación emocional de sus colaboradores, buscando ser comprensiva y adaptativa según sea necesario. Esto refleja sensibilidad y habilidad para adecuar la comunicación al contexto.

Aunque la líder muestra habilidades sociales positivas, también hay ciertos aspectos que podrían considerarse áreas de mejora en esta dimensión.

Admite ser muy controladora y menciona que le cuesta delegar, lo cual puede generar dependencia hacia su liderazgo y limitar el empoderamiento de los miembros del equipo. Este estilo de trabajo podría afectar la autonomía de sus colaboradores.

"Soy muy controladora. A veces me costó mucho delegar algunas cuestiones. Entonces, al ser muy controladora, por lo general estoy chequeando todo el tiempo que el otro haga lo que yo pienso que tiene que hacer."

Al supervisar constantemente y tomar control de las tareas, podría estar limitando la autoridad de los líderes intermedios, y creando posibles tensiones o confusiones en la estructura del equipo: *"Eso deja inhabilitado algunas referencias intermedias, de conducción intermedia, que no lo hago a propósito, sino que está relacionado con mi forma de ser."*

A su vez, se plantean ciertos desafíos en la comunicación eficaz: se reconoce que, a pesar de la empatía y disposición a dialogar, la comunicación de la líder no siempre es eficaz. Puede que en ocasiones no logre transmitir claramente sus expectativas o asegurar que sus mensajes lleguen con precisión, lo cual podría llevar a malentendidos y a una menor efectividad en la comunicación.

"No sé si te garantizo la comunicación eficaz. Un montón de veces me pasó, por ahí, que se mal entienda o se malinterpreta lo que quise decir. Pasa que acá tenemos buena relación entre nosotros, pero también, obviamente que es un equipo de trabajo y hay roces."

Aunque la líder tiene habilidades sociales importantes, como la empatía y la disposición a dialogar, también existen áreas de mejora en relación a su tendencia al control, dificultad para delegar y, algunas veces, falta de claridad en la comunicación. Estos aspectos pueden generar efectos contraproducentes.

En los resultados del LEAD-Yo, respecto al estilo delegador (S4), tiene la puntuación más baja. La baja presencia del estilo delegador sugiere que la líder podría sentirse menos cómoda al ceder el control completo a sus colaboradores y que es probable que prefiera mantenerse involucrada y ofrecer apoyo continuo. En términos de liderazgo, esto podría indicar que la líder aún no confía plenamente en la autonomía del equipo o siente que es necesario supervisar más de cerca para asegurar los resultados.

En los resultados del LEAD-Otros, el estilo delegador (S4) también muestra una puntuación baja en comparación con los otros estilos. Esto indica que los colaboradores perciben la líder como alguien que muy rara vez aplica este estilo, lo que coincide con la tendencia observada en el LEAD-Yo.

Considerando que la escala de afirmaciones combina aspectos de ambas variables (la inteligencia emocional y el liderazgo), y dado que las respuestas indican un alto porcentaje “muy de acuerdo” y “de acuerdo”, sin ninguna respuesta negativa, se sugiere un alto nivel de integración entre ambas competencias en el perfil de la líder. Sin embargo, teniendo en cuenta los demás datos brindados, tanto por la entrevista como también por las herramientas LEAD-Yo y LEAD-Otros, también se pueden ver algunas cuestiones a mejorar.

Se observa a la líder como una persona empática y motivada por objetivos de impacto social, demuestra fortalezas en la empatía y motivación hacia sus colaboradores. Su estilo de liderazgo es predominantemente persuasivo y participativo, fomentando las buenas relaciones y el diálogo en su equipo.

Sin embargo, enfrenta desafíos en algunas áreas, como la autorregulación y delegación: su impulsividad y su necesidad de control a veces limitan la autonomía o el crecimiento de sus colaboradores, como también la autoridad a otros líderes de menor rango. Utiliza muy poco los estilos directivo y delegador, lo cual puede restringir el desarrollo independiente del equipo y reducir la eficiencia del mismo.

Por lo tanto, las competencias de la inteligencia emocional aplicadas a cada estilo de liderazgo, como fueron planteadas, son muy importantes para responder a las necesidades específicas del equipo. Esto no solo apoya el rendimiento, sino que también construye relaciones de confianza, respeto y apoyo en todos los niveles de desarrollo de los colaboradores.

Con esta integración de la inteligencia emocional y el liderazgo situacional, se apunta a un liderazgo adaptativo que impulse el crecimiento tanto del líder como del equipo.

CONCLUSIONES

Finalizado el trabajo en la Secretaría de la Mujer y la Diversidad, se aplicó el instrumento “LEAD-YO” y entrevista semi-estructurada a la líder, como también el instrumento “LEAD-Otros” y una escala de afirmaciones a 8 colaboradores. Tras la presentación y el análisis de los resultados de los instrumentos mencionados, se exponen las respuestas a los interrogantes que orientaron el desarrollo de este trabajo final.

Teniendo en cuenta los estudios realizados, tanto desde la auto-percepción como desde la mirada de sus colaboradores, el perfil de la líder evaluada muestra un alto grado de inteligencia emocional, adaptabilidad y un enfoque centrado en las personas. Tiene una capacidad destacada para desarrollar relaciones positivas con su equipo.

En general, su liderazgo permite impulsar tanto el desarrollo de sus colaboradores como el éxito de la organización. El trabajo en áreas como la delegación y la gestión emocional contribuiría a mejorar aún más su eficacia como líder, permitiéndole aprovechar todo el potencial de su equipo.

Basado en la información brindada, y teniendo en cuenta la observación no participante, las habilidades específicas de inteligencia emocional que destacan en la líder y son esenciales en el entorno laboral de la Secretaría de la Mujer y la Diversidad, son: la empatía, la autoconciencia, la motivación interna y las habilidades sociales.

La líder demuestra empatía en muchos escenarios, especialmente en su apoyo hacia las necesidades personales y familiares de sus colaboradores. Esto la ayuda a construir un ambiente de trabajo comprensivo y cercano.

En relación a la autoconciencia, muestra conocimientos de sus fortalezas, como su habilidad para conectar y dialogar con otros, y también de sus limitaciones, como su tendencia a ser controladora y a veces impulsiva. Este reconocimiento es muy importante, ya que le permite ser honesta sobre sus dificultades al delegar y la impulsa a buscar mejorar en estos aspectos.

Por otro lado, teniendo en cuenta la motivación interna, la líder se muestra muy comprometida con su trabajo. Su motivación interna la impulsa a mejorar el entorno social y trabajar en causas significativas para ella, como el bienestar y la igualdad de género, lo que también motiva a su equipo.

A su vez, cuando se mencionan las habilidades sociales, si bien existe una tendencia a controlar, tiene una inclinación hacia la comunicación abierta y frecuente, con un estilo de

liderazgo persuasivo y participativo. Esta habilidad le permite mantener relaciones cercanas y estables con su equipo, lo cual facilita la colaboración y la resolución de conflictos.

Por lo tanto, la líder utiliza su inteligencia emocional para construir relaciones sólidas y de confianza a través de una combinación de empatía genuina, habilidades sociales y valores personales que demuestran su compromiso con el bienestar de su equipo.

Sin embargo, sus tendencias a veces impulsivas y su dificultad para delegar pueden afectar esta confianza en momentos puntuales, al centralizar tareas o asumir demasiado control. Lo que significa que existen algunas habilidades con posibilidad de mejora.

Para desarrollar y mejorar su inteligencia emocional, la líder implementa varias estrategias. Algunas de las principales estrategias observadas:

Reflexión sobre su control y delegación

Reconoce su tendencia a controlar el trabajo de otros y sus dificultades para delegar, lo cual es signo de autoconciencia. Ella busca mejorar esta área colocando a personas técnicamente competentes en su equipo, lo cual facilita la delegación y le permite enfocarse en la confianza en otros, como lo menciona cuando afirma que “pudo poner personas técnicamente muy buenas” y delegar algunas tareas.

Desarrollo de la empatía mediante la flexibilidad

La líder lleva a cabo una política de flexibilidad que se basa en sus valores personales, sobre todo en el respeto a la familia y al bienestar de los hijos de sus colaboradores. Su postura de “la fiebre y el acto escolar no se negocian” indica una intención clara de empatizar y de adaptar su liderazgo a las necesidades de su equipo, fortaleciendo su habilidad para comprender y apoyar a los demás.

Adaptación de su comunicación

Reconoce que tiene áreas de mejora en su comunicación. Para mejorar la efectividad, la líder intenta adaptar el estilo y el tono de sus interacciones, repitiendo las indicaciones según la situación. Este ajuste le permite trabajar en su autogestión y en el entendimiento de cómo su comunicación afecta a los demás.

Diálogo para enfrentar conflictos

Utiliza el diálogo como una herramienta fundamental para gestionar obstáculos y conflictos tanto en el trabajo como en sus relaciones personales. Esto muestra una estrategia

de regulación emocional, ya que le permite disminuir tensiones, comprender distintas perspectivas y tomar decisiones de manera más racional.

Evaluación de los resultados y aprendizaje de sus errores

La líder evalúa las repercusiones de sus impulsos o momentos de descontrol, aprendiendo de esas experiencias y buscando corregir posibles malentendidos. Esta introspección la ayuda a entender cómo sus acciones afectan a su equipo y a fortalecer su autorregulación con el tiempo.

Todas estas estrategias reflejan el esfuerzo constante de la líder por mejorar su liderazgo y aumentar su efectividad en el manejo de las relaciones con los integrantes de su equipo, lo cual fortalece sus capacidades de inteligencia emocional en un entorno de trabajo.

En relación a cómo influye la inteligencia emocional de la líder en los trabajadores de la Secretaría, se observa un impacto positivo en los mismos, influyendo en su bienestar, motivación y compromiso con el trabajo. La manera en que la líder aplica las habilidades de la inteligencia emocional, crea un ambiente de apoyo y respeto, lo cual fortalece el sentido de pertenencia y confianza en el equipo.

La líder está comprometida con el bienestar de sus colaboradores, especialmente en temas de equilibrio entre trabajo y vida personal. Al permitir que sus trabajadores puedan, por ejemplo, atender a sus hijos sin preocuparse por la carga laboral, muestra un alto nivel de empatía. Saber que cuentan con flexibilidad y comprensión por parte de su líder, permite mayor concentración en sus responsabilidades, por lo tanto, experimentan menor estrés y ansiedad.

Por otro lado, la líder valora la comunicación y el diálogo, lo cual permite a los colaboradores sentirse cómodos al expresar sus ideas, preocupaciones y opiniones. Esta apertura facilita la resolución de problemas.

Al utilizar las habilidades de la inteligencia emocional, como la empatía y el autoconocimiento, la líder también influye positivamente en el desarrollo de estas competencias entre sus colaboradores. Los trabajadores aprenden a valorar y aplicar estos principios en sus propias interacciones, promoviendo un ambiente donde la empatía y la cooperación son valores compartidos.

Por lo tanto, se concluye que la inteligencia emocional de la líder se refleja en un equipo que trabaja con confianza, compromiso y menos tensiones. Esta influencia positiva

fortalece tanto las tareas operativas de la institución como el bienestar general de sus empleados.

RECOMENDACIONES

Para fortalecer aún más la efectividad, la líder podría enfocarse en mejorar algunas áreas específicas de su inteligencia emocional y su estilo de liderazgo:

1. Desarrollo de la autorregulación emocional y capacitación en manejo del estrés: participar en talleres de manejo del estrés o mindfulness podría enseñarle técnicas para gestionar mejor sus emociones en momentos intensos, beneficiando tanto su bienestar personal como su liderazgo.
2. Delegación y confianza en el equipo: establecer un sistema de seguimiento. En lugar de supervisar directamente todas las tareas, establecer puntos de control específicos le permitirá verificar el progreso sin sobrecargar a su equipo. Aprender a delegar podría mejorar la motivación y el desarrollo de sus colaboradores, además de permitirle concentrarse en otras tareas.
3. Fortalecimiento del estilo directivo cuando es necesario: identificar cuándo su equipo necesita instrucciones claras y directas y cuándo es mejor dar espacio a la participación. Alternar entre los estilos participativo y directivo según el contexto garantizará que las expectativas sean claras y las tareas se completen eficientemente, evitando malentendidos y confusión.
4. Fomentar una comunicación estructurada y efectiva: mejorar su claridad y estructura al comunicar objetivos y expectativas aseguraría que su mensaje llegue de manera consistente.
5. Dar y recibir feedback: establecer un sistema de retroalimentación, donde tanto ella como su equipo compartan sus puntos de vista de manera constructiva, le permitirá entender cómo sus mensajes están siendo recibidos y ajustar su estilo de comunicación si es necesario.
6. Realizar actividades recreativas o de cuidado personal: estas actividades podrían ayudarla a desconectarse, reducir el estrés y equilibrar mejor su vida personal y profesional. Por ejemplo, clases o talleres de interés personal, actividades al aire libre, viajes, practicar mindfulness o meditación, entre muchas otras posibilidades.

En relación con la madurez según la teoría del liderazgo situacional, el equipo de trabajo podría tomar acciones para avanzar hacia una mayor madurez profesional y psicológica. Esto implicaría fortalecer tanto sus habilidades como su disposición para asumir responsabilidades.

Algunas recomendaciones específicas para mejorar como equipo serían:

1. Fomentar la madurez técnica

- Capacitación de habilidades: ofrecer talleres o entrenamientos específicos para mejorar las competencias individuales y colectivas, para que los colaboradores puedan asumir tareas más complejas sin depender constantemente de la líder.
- Delegación progresiva: llevar a cabo un esquema donde las responsabilidades se transfieran de manera gradual, para que el equipo desarrolle confianza y capacidad a la hora de tomar decisiones.

2. Fortalecer la madurez psicológica

- Motivación intrínseca: estimular a los colaboradores para que encuentren satisfacción en el cumplimiento de sus tareas y objetivos, más allá de las instrucciones directas de la líder.
- Empoderamiento y reconocimiento: crear un ambiente donde tanto los logros individuales como los grupales sean valorados, promoviendo mayor compromiso.

3. Reducir la dependencia

- Promover la resolución de problemas: enseñar al equipo a identificar y solucionar problemas sin esperar siempre instrucciones detalladas de la líder.
- Determinar roles y procesos: definir expectativas y responsabilidades claras para disminuir la necesidad de supervisión constante.

4. Fomentar el liderazgo compartido

- Rotación de liderazgos en algunos proyectos: permitir que distintos miembros lideren en situaciones específicas según sus competencias, promoviendo su desarrollo y preparándolos para mayor independencia.

Con estas acciones, el equipo evolucionaría hacia un nivel de madurez M4, en el cual serían más competentes y confiados en sí mismos, requiriendo menos supervisión y logrando un entorno colaborativo y eficiente. Esto no solo reduciría la carga de trabajo de la líder, sino que también contribuiría a una mejor dinámica de organización.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Bachrach, Estanislao (2012). *Ágilmente*. Buenos Aires, Sudamericana. Revista De Psicología, 9(17), 117–123.
- Creswell, J. W. (2014). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (4th ed.). Sage Publications.
- Damasio, Antonio R. (1994). *Descartes' Error: emotion, reason, and the human brain*. New York: G.P. Putnam.
- De Monasterio, L. (2023). *La inteligencia emocional y su influencia en las personas con roles de liderazgo en las organizaciones*. Universidad de Belgrano, Facultad de Humanidades. Argentina, Buenos Aires.
- Goleman, D. (1995). *Inteligencia emocional*. Barcelona, España: Kairós.
- Goleman, D. (1998). *La inteligencia emocional en la empresa*. Javier Vergara.
- Goleman, D. (1999). *La práctica de la inteligencia emocional*. Barcelona, España: Kairós.
- Goleman, D. (2015). *Cómo ser un líder*. Barcelona: Zeta.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6ª ed.). McGraw-Hill.
- Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1993). *Management of organizational behavior: Utilizing human resources* (6th ed.). Prentice-Hall, Inc.
- Hersey, P., Blanchard, K. H., & Johnson, D. E. (2008). *Management of organizational behavior: leading human resources*. 9th ed. Upper Saddle River, N.J., Pearson Prentice Hall.
- Madariaga, M. d. C., Méndez, B., & Santana, C. M. (2003). *La Inteligencia emocional y su importancia para un liderazgo efectivo en la gestión de servicios*. Universidad del CEMA, Master en dirección de empresas. Argentina, Buenos Aires.
- Mayer, J. D., & Salovey, P. (1997). What is emotional intelligence? In P. Salovey & D. J. Sluyter (Eds.), *Emotional development and emotional intelligence: Educational implications* (pp. 3–34). Basic Books.

Robbins, S. P., & Judge, T. (2017). *Organizational Behavior*. Stephen P. Robbins, San Diego State University, Timothy A. Judge, University of Notre Dame. 17th edition. Harlow: Pearson Education Limited.

Rodríguez, A. G. (2015). *La inteligencia emocional y su impacto en el liderazgo*. Universidad Pontificia Comillas, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Madrid.

Rosas Gómez, C. P. (2017). *Influencia de la inteligencia emocional en el liderazgo y en la organización*. Universidad Militar Nueva Granada, Facultad de Ciencias Económicas. Bogotá, D.C.

Sabino, C. (1992). *El proceso de investigación*. Ed. Panapo, Caracas.

Salovey, P., & Mayer, J. D. (1990). *Emotional Intelligence*. *Imagination, Cognition and Personality*, 9(3), 185-211.

APÉNDICE

Modelo de escala de afirmaciones a seguidores/empleados

Escala para evaluar el tipo de relación que los empleados tienen con su líder, teniendo en cuenta el liderazgo y la inteligencia emocional.

Introducción:

La siguiente escala es totalmente anónima y con fines de investigación. Por favor, responda de la manera más honesta y sincera posible.

<u>AFIRMACIONES</u>	<i>Muy en desacuerdo</i>	<i>En desacuerdo</i>	<i>Neutral</i>	<i>De acuerdo</i>	<i>Muy de acuerdo</i>
1. La líder es consciente de cómo sus emociones afectan su comportamiento y decisiones.					
2. La líder reconoce sus fortalezas y debilidades y actúa en consecuencia.					
3. La líder comunica claramente sus sentimientos cuando es apropiado.					
4. La líder mantiene la calma y el control en situaciones de presión.					
5. La líder evita decisiones impulsivas y reflexiona antes de actuar.					
6. La líder es flexible y se adapta bien a los cambios.					
7. La líder demuestra un alto nivel de motivación para alcanzar objetivos.					
8. La líder nos inspira a dar lo					

mejor de nosotros mismos.					
9. La líder está comprometido con su desarrollo personal y profesional.					
10. La líder entiende y valora mis emociones y perspectivas.					
11. La líder se esfuerza por comprender los sentimientos y necesidades de los empleados.					
12. La líder ofrece apoyo emocional cuando es necesario.					
13. La líder se comunica de manera efectiva y clara con el equipo.					
14. La líder fomenta un ambiente de trabajo colaborativo y en equipo					
15. La líder maneja los conflictos de manera constructiva.					
16. La líder desarrolla y mantiene relaciones positivas con los miembros del equipo.					
17. Siento que mi líder se preocupa genuinamente por mi bienestar.					
18. La líder me motiva a crecer y desarrollarme profesionalmente.					
19. Confío en mi líder y en su capacidad para					

guiarnos hacia el éxito.					
20. La líder reconoce y valora mi trabajo y contribuciones.					

Modelo de Entrevista semiestructurada a la líder

Esta entrevista incluye preguntas abiertas para explorar en profundidad cada una de las cinco competencias emocionales claves: autoconocimiento, autocontrol, motivación, empatía y habilidades sociales.

La entrevista está diseñada para durar aprox. 30-40 minutos. Si bien se presentan preguntas guías, pueden surgir preguntas adicionales para profundizar las respuestas del entrevistado.

AUTOCONOCIMIENTO

1. ¿Puede describir una situación reciente en la que experimentó una emoción fuerte?
 - ¿Cómo se dio cuenta de que estaba sintiendo esa emoción?
2. ¿Cómo cree que sus emociones afectan a su comportamiento y decisiones?
 - ¿Puede darme un ejemplo?
3. ¿Cómo describiría sus fortalezas y debilidades personales?

AUTOCONTROL

4. Hábleme de una vez en la que se sintió bajo mucha presión. ¿Cómo manejó la situación?
5. ¿Qué técnicas utiliza para mantener la calma?
6. ¿Puede recordar una ocasión en la que actuó impulsivamente? ¿Qué aprendió de esa experiencia?
7. ¿Qué tan fácil le resulta adaptarse a los cambios?

MOTIVACIÓN

8. ¿Qué le motiva a alcanzar sus metas personales y profesionales?
9. Cuando se enfrenta a obstáculos, ¿cómo mantiene la motivación?
10. ¿Qué importancia le da a su desarrollo personal y profesional?

EMPATÍA

10. ¿Cómo se da cuenta de las emociones de las personas a su alrededor?
15. ¿Puede compartir un ejemplo de una vez en la que fue capaz de percibir los sentimientos de alguien sin que se lo dijeran directamente?

11. ¿Cómo muestra su preocupación por los sentimientos y necesidades de las personas en su entorno?

HABILIDADES SOCIALES

13. ¿Cómo se asegura de comunicarse de manera eficaz con los demás?

- ¿Puede compartir una situación en la que su comunicación tuvo un impacto positivo? ¿O negativo?

14. Hábleme de una ocasión en la que trabajó en equipo para alcanzar un objetivo común.

- ¿Qué papel desempeñó y cómo contribuyó al éxito del equipo?

15. ¿Puede recordar un conflicto reciente que tuvo que resolver? ¿Qué métodos utilizó para resolverlo de manera constructiva?

16. ¿Cómo desarrolla y mantiene relaciones positivas con sus compañeros de trabajo?

Modelo de Instrumento Lead (YO)

SITUACIÓN 1: Últimamente los miembros de su equipo no responden a su trato amistoso y a su evidente preocupación por el bienestar de ellos. El rendimiento desciende rápidamente.

En la Situación 1, ¿Qué hace Ud.?

- a) *Doy importancia al uso de procedimientos uniformes y a la necesidad de cumplir con la tarea.*
- b) *Estoy disponible para discutir el asunto pero sin presionar.*
- c) *Hablo con los colaboradores y luego fijo objetivos.*
- d) *No intervengo intencionalmente.*

SITUACIÓN 2: El rendimiento de su equipo está aumentando. Usted ha estado haciendo lo posible para asegurarse de que todos conozcan sus responsabilidades y lo que se espera de ellos.

En la Situación 2, ¿Qué hace Ud.?

- a) *Mantengo una interacción amistosa; continúo asegurándome de que todos conozcan sus responsabilidades y los niveles de rendimiento que se espera de ellos.*
- b) *No realizo ninguna acción determinada.*
- c) *Hago que el grupo se sienta importante e implicado en los asuntos.*
- d) *Doy importancia a las tareas y a las fechas límites.*

SITUACIÓN 3: Los miembros del equipo no pueden resolver un problema por sí solos. Normalmente lo han hecho. El rendimiento y las relaciones interpersonales han sido buenos.

En la Situación 3, ¿Qué hace Ud.?

- a) *Trabajo con el grupo y trato de solucionar los problemas en conjunto.*
- b) *Dejo que el grupo lo resuelva solo.*
- c) *Actuó firmemente para corregir y dirigir la situación.*

d) *Animo al grupo para que trabaje en el problema, apoyo sus esfuerzos.*

SITUACIÓN 4: Usted está considerando un cambio en la institución. Los miembros de su grupo tienen excelentes antecedentes. Ellos comprenden la necesidad del cambio.

En la Situación 4, ¿Qué hace Ud.?

a) *Permito que el grupo se involucre en el cambio.*

b) *Anuncio los cambios y hago que se cumplan bajo una supervisión estrecha.*

c) *Permito que el grupo formule su propia dirección.*

d) *Incorporo las recomendaciones del grupo dirigiendo yo mismo el cambio.*

SITUACIÓN 5: El rendimiento de su grupo ha disminuido mucho en los últimos meses. Los miembros no se preocupan por lograr los objetivos. Han necesitado que se les recuerde con apremio que cumplan con sus tareas. La redefinición de los papeles y responsabilidades ha ayudado en el pasado.

En la Situación 5, ¿Qué hace Ud.?

a) *Permito que el grupo formule su propia dirección.*

b) *Incorporo a la solución recomendaciones, vigilando de cerca el alcance de los objetivos.*

c) *Redefino los papeles y responsabilidades y superviso de forma estricta.*

d) *Permito que el grupo se involucre en la determinación de los papeles y responsabilidades; pero sin ser autoritario.*

SITUACIÓN 6: Usted pasa a ocupar una posición en una organización muy eficiente. El director anterior controlaba estrictamente la situación. Usted quiere mantener la productividad, pero decide suavizar el ambiente.

En la Situación 6, ¿Qué hace Ud.?

a) *Hago que el grupo se sienta importante e implicado en los asuntos.*

b) *Doy importancia a las tareas y a las fechas límites.*

c) *No intervengo intencionalmente.*

d) Hago que el grupo se involucre en la toma de decisiones, pero vigilando que se alcancen los objetivos.

SITUACIÓN 7: Usted está considerando un cambio radical en la estructura organizativa. Los miembros del grupo han hecho sugerencias sobre el cambio necesitado. El grupo ha sido productivo y ha demostrado flexibilidad y cooperación.

En la Situación 7, ¿Qué hace Ud.?

- a) Defino el cambio y lo superviso de forma estricta.*
- b) Participo con el grupo para determinar el cambio, pero dejo que los miembros lo organicen.*
- c) Me muestro deseoso de hacer los cambios en la forma recomendada, pero mantengo el control.*
- d) Evito la confrontación y dejo las cosas como están.*

SITUACIÓN 8: El rendimiento del grupo es satisfactorio y sus relaciones interpersonales buenas. Usted se siente inseguro en la dirección del grupo.

En la Situación 8, ¿Qué hace Ud.?

- a) Dejo que el grupo trabaje solo.*
- b) Discuto la situación e inicio los cambios necesarios.*
- c) Tomo medidas para dirigir a los subordinados para que trabajen de manera adecuada.*
- d) Muestro apoyo al grupo en la discusión de la situación; no soy autoritario.*

SITUACIÓN 9: Su superior lo ha nombrado jefe de un grupo que se muestra lento y algo apático, que además no sabe con la claridad cuáles son sus objetivos. La asistencia a las sesiones ha sido escasa. Sus reuniones se han convertido casi en fiestas sociales posteriormente ellos tienen el talento necesario para todas las tareas.

En la Situación 9, ¿Qué hace Ud.?

- a) Dejo que el grupo busque solo las soluciones a sus problemas.*

b) Incorporo a la solución las recomendaciones del grupo, pero me aseguro que se alcancen los objetivos.

c) Redefino los niveles de calidad y superviso cuidadosamente.

d) Permito que el grupo intervenga en el establecimiento de los objetivos.

SITUACIÓN 10: Habitualmente sus colaboradores han sido capaces de aceptar responsabilidades, pero ahora no están respondiendo a la reciente redefinición de los niveles de calidad.

En la situación 10, ¿Qué hace Ud.?

a) Permito que el grupo se involucre en la redefinición de los niveles de calidad, pero no tome el control.

b) Redefino los niveles de calidad y superviso cuidadosamente.

c) Evito la confrontación y no intervengo.

d) Incorporo a la solución las recomendaciones del grupo, me aseguro que se alcancen los objetivos.

SITUACIÓN 11: Se le ha ascendido un nuevo cargo. El jefe anterior no se ocupaba de los asuntos del grupo, que ha manejado adecuadamente sus tareas. Las transacciones son buenas.

En la situación 11, ¿Qué hace Ud.?

a) Tomo medidas para dirigir a los subordinados para que trabajen de manera bien definida.

b) Hago que los subordinados se involucren en la toma de decisiones y refuerzo una buena contribución.

c) Discuto con el grupo el rendimiento previo y luego examino la necesidad de nuevas actividades.

d) Dejo que el grupo trabaje solo.

SITUACIÓN 12: Información reciente indica que existen algunas dificultades internas entre los subordinados. El grupo tiene un record sobresaliente de logros. Los

miembros han trabajado con armonía durante el último año. Todos están bien capacitados para la tarea.

En la situación 12, ¿Qué hace Ud.?

- a) Comunico la solución a los colaboradores y examino con ellos la necesidad de nuevas prácticas.*
- b) Permito que los miembros del grupo solucionen sus problemas.*
- c) Actúo rápida y firmemente para corregir y dirigir.*
- d) Participo en la discusión de los problemas respaldando a los miembros del equipo.*

MEDICIÓN DEL INSTRUMENTO LEAD YO

	COLUMNA I			
	(Rango de estudios) Acciones Alternativas			
	ESTILO IDENTIFICADO			
	C1	C2	C3	C4
	(1)	(2)	(3)	(4)
1	A	C	B	D
2	D	A	C	B
3	C	A	D	B
4	B	D	A	C
5	C	B	D	A
6	B	D	A	C
7	A	C	B	D
8	C	B	D	A
9	C	B	D	A
10	B	D	A	C
11	A	C	B	D
12	C	A	D	B
	(1)	(2)	(3)	(4)
	0	8	4	0
	C1	C2	C3	C4

COLUMNA II				
(Adaptabilidad de estudios) Acciones Alternativas				
PROBABILIDAD DE EXITO				
	(a)	(b)	(c)	(d)
D	B	C	A	
B	D	C	A	
C	B	A	D	
B	D	A	C	
A	D	B	C	
C	A	B	D	
A	C	D	B	
C	B	D	A	
A	D	B	C	
B	C	A	D	
A	C	D	B	
C	A	D	B	
(a)	(b)	(c)	(d)	
0	3	6	3	
Multiplicar por				
-2	-1	+1	+2	
0	-3	6	6	= 9

Modelo de Instrumento Lead (Otros)

SITUACIÓN 1: Últimamente los miembros del equipo no responden al trato amistoso y a la evidente preocupación del jefe por el bienestar de ellos. El rendimiento desciende rápidamente.

En la situación 1, su jefe haría lo siguiente...

- a) *Dar importancia al uso de procedimientos uniformes y a la necesidad de cumplir con la tarea.*
- b) *Estar disponible para discutir el asunto pero sin presionar.*
- c) *Hablar con los colaboradores y luego fijar los objetivos.*
- d) *No intervenir intencionadamente.*

SITUACIÓN 2: El rendimiento del equipo está aumentando. Su jefe ha estado haciendo lo posible para asegurarse de que todos conozcan sus responsabilidades y lo que se espera de ellos.

En la situación 2, su jefe haría lo siguiente...

- a) *Mantener una interacción amistosa; continuar asegurándose de que todos conozcan sus responsabilidades y los niveles de rendimiento que se esperan de ellos.*
- b) *No realizar ninguna acción determinada.*
- c) *Hacer que el grupo se sienta importante e implicado en los asuntos.*
- d) *Dar importancia a las tareas y a las fechas límites.*

SITUACIÓN 3: Los miembros del equipo no pueden resolver un problema por sí solos. Normalmente lo han hecho. El rendimiento y las relaciones interpersonales han sido buenas.

En la situación 3, su jefe haría lo siguiente...

- a) *Trabajar con el grupo, y tratar de solucionar los problemas en conjunto.*
- b) *Dejar que el grupo resuelva solo.*

- c) *Actuar firmemente para corregir y dirigir la situación.*
- d) *Animar al grupo para que se trabaje en el problema y apoyar sus esfuerzos.*

SITUACIÓN 4: Su supervisor está considerando un cambio en la institución. Los miembros del grupo tienen excelentes antecedentes. Ellos comprenden la necesidad del cambio.

En la situación 4, su jefe haría lo siguiente...

- a) *Permitir que el grupo se involucre en el cambio.*
- b) *Anunciar los cambios y hacer que se cumplan bajo una supervisión estrecha.*
- c) *Permitir que el grupo formule su propia dirección.*
- d) *Incorporar las recomendaciones del grupo dirigiendo yo mismo el cambio.*

SITUACIÓN 5: El rendimiento del grupo ha disminuido mucho en los últimos meses. Los miembros no se preocupan por lograr los objetivos. Han necesitado que se les recuerde con apremio que cumplan con sus tareas. La redefinición de los papeles y responsabilidades ha ayudado en el pasado.

En la situación 5, su jefe haría lo siguiente...

- a) *Permitir que el grupo formule su propia dirección.*
- b) *Incorporar a la solución las recomendaciones, vigilando de cerca el alcance de los objetivos.*
- c) *Redefinir los papeles y responsabilidades y supervisar de forma estricta.*
- d) *Permitir que el grupo se involucre en la determinación de los papeles y responsabilidades; pero sin ser autoritario.*

SITUACIÓN 6: Su superior pasa a ocupar una posición en una organización muy eficiente. El jefe anterior controlaba estrictamente la situación. Su jefe quiere mantener la productividad, pero decide suavizar el ambiente.

En la situación 6, su jefe haría lo siguiente...

- a) *Hacer que el grupo se sienta importante e implicado en los asuntos.*

- b) *Dar importancia a las tareas y a las fechas límites.*
- c) *No intervenir intencionadamente.*
- d) *Hacer que el grupo se involucre en la toma de decisiones, pero vigilando que se alcancen los objetivos.*

SITUACIÓN 7: Su superior está considerando un cambio radical en la estructura organizativa. Los miembros del grupo han hecho sugerencias sobre el cambio necesitado. El grupo ha sido productivo y ha demostrado flexibilidad y cooperación.

En la situación 7, su jefe haría lo siguiente...

- a) *Definir el cambio y supervisarlos de forma estricta.*
- b) *Participar con el grupo para determinar el cambio, pero dejar que los miembros lo organicen.*
- c) *Mostrarse deseoso de hacer los cambios en la forma recomendada, pero manteniendo el control.*
- d) *Evitar una confrontación y dejar las cosas como están.*

SITUACIÓN 8: El rendimiento del grupo es satisfactorio y sus relaciones interpersonales buenas. Su superior se siente inseguro en la dirección del grupo.

En la situación 8, su jefe haría lo siguiente...

- a) *Dejar al grupo que trabaje solo.*
- b) *Discutir la situación e iniciar los cambios necesarios.*
- c) *Tomar las medidas para dirigir a los subordinados para que trabajen de manera adecuada.*
- d) *Mostrar que apoya al grupo en la discusión de la situación; no ser autoritario.*

SITUACIÓN 9: Su superior ha sido nombrado jefe de un grupo que se muestra lento y algo apático, que además no sabe con claridad cuáles son sus objetivos. La asistencia a las sesiones ha sido escasa. Sus reuniones se han convertido casi en

fiestas sociales. Potencialmente esas personas tienen el talento necesario para todas las tareas.

En la situación 9, su jefe haría lo siguiente...

- a) *Dejar que el grupo busque solo las soluciones a sus problemas.*
- b) *Incorporar a la solución las recomendaciones del grupo, pero asegurarse que se alcancen los objetivos.*
- c) *Redefinir los niveles de calidad y supervisar cuidadosamente.*
- d) *Permitir que el grupo intervenga en el establecimiento de objetivos.*

SITUACIÓN 10: Habitualmente ustedes han sido capaces de aceptar responsabilidades, pero ahora no están respondiendo a la reciente redefinición de niveles de calidad.

En la situación 10, su jefe haría lo siguiente...

- a) *Permitir que el grupo se involucre en la redefinición de los niveles de calidad; pero no toma el control.*
- b) *Redefinir los niveles de calidad y supervisar cuidadosamente.*
- c) *Evitar la confrontación y no intervenir.*
- d) *Incorporar a la solución las recomendaciones del grupo pero asegurarse que se alcancen los objetivos.*

SITUACIÓN 11: Su jefe ha sido ascendido a un nuevo cargo. El jefe anterior casi no se ocupaba de los asuntos del grupo, que han manejado adecuadamente sus tareas. Las interrelaciones son buenas.

En la situación 11, su jefe haría lo siguiente...

- a) *Tomar medidas para dirigir a los subordinados para que trabajen de manera bien definida.*
- b) *Hacer que los subordinados se involucren en la toma de decisiones y razonar una buena contribución.*

c) Discutir con el grupo el rendimiento previo y luego examinar la necesidad de nuevas actividades.

d) Dejar que el grupo trabaje solo.

SITUACIÓN 12: Información reciente indica que existen algunas dificultades internas entre los subordinados. El grupo tiene un récord sobresaliente de logros. Los miembros han trabajado con armonía durante el último año. Todos están bien capacitados para la tarea.

En la situación 12, su jefe haría lo siguiente...

a) Comunicar su solución a los colaboradores y examinar con ellos la necesidad de nuevas prácticas.

b) Permitir que los miembros del grupo solucionen sus problemas.

c) Actuar rápida y firmemente para corregir y dirigir.

d) Participar en la discusión de los problemas respaldando a los miembros del equipo.

MEDICIÓN DEL INSTRUMENTO LEAD OTROS

Persona 1

	COLUMNA I (Rango de estudios) Acciones Alternativas			
	ESTILO IDENTIFICADO			
	C1	C2	C3	C4
	(1)	(2)	(3)	(4)
1	A	C	B	D
2	D	A	C	B
3	C	A	D	B
4	B	D	A	C
5	C	B	D	A
6	B	D	A	C
7	A	C	B	D
8	C	B	D	A
9	C	B	D	A
10	B	D	A	C
11	A	C	B	D
12	C	A	D	B
	(1)	(2)	(3)	(4)
	3	3	5	1
	C1	C2	C3	C4

COLUMNA II (Adaptabilidad de estudios) Acciones Alternativas				
PROBABILIDAD DE EXITO				
	(a)	(b)	(c)	(d)
D	B	C	A	
B	D	C	A	
C	B	A	D	
B	D	A	C	
A	D	B	C	
C	A	B	D	
A	C	D	B	
C	B	D	A	
A	D	B	C	
B	C	A	D	
A	C	D	B	
C	A	D	B	
(a)	(b)	(c)	(d)	
2	3	5	2	
Multiplicar por				
-2	-1	+1	+2	
-4	-3	5	4	=2

Persona 2

COLUMNA I				
(Rango de estudios)				
Acciones Alternativas				
ESTILO IDENTIFICADO				
	C1	C2	C3	C4
	(1)	(2)	(3)	(4)
1	A	C	B	D
2	D	A	C	B
3	C	A	D	B
4	B	D	A	C
5	C	B	D	A
6	B	D	A	C
7	A	C	B	D
8	C	B	D	A
9	C	B	D	A
10	B	D	A	C
11	A	C	B	D
12	C	A	D	B
	(1)	(2)	(3)	(4)
	1	5	5	1
	C1	C2	C3	C4

COLUMNA II				
(Adaptabilidad de estudios)				
Acciones Alternativas				
PROBABILIDAD DE EXITO				
	(a)	(b)	(c)	(d)
D	B	C	A	
B	D	C	A	
C	B	A	D	
B	D	A	C	
A	D	B	C	
C	A	B	D	
A	C	D	B	
C	B	D	A	
A	D	B	C	
B	C	A	D	
A	C	D	B	
C	A	D	B	
(a)	(b)	(c)	(d)	
1	3	4	4	
Multiplicar por				
-2	-1	+1	+2	
-2	-3	4	8	=7

Persona 3

	COLUMNA I (Rango de estudios) Acciones Alternativas			
	ESTILO IDENTIFICADO			
	C1	C2	C3	C4
	(1)	(2)	(3)	(4)
1	A	C	B	D
2	D	A	C	B
3	C	A	D	B
4	B	D	A	C
5	C	B	D	A
6	B	D	A	C
7	A	C	B	D
8	C	B	D	A
9	C	B	D	A
10	B	D	A	C
11	A	C	B	D
12	C	A	D	B
	(1)	(2)	(3)	(4)
	2	10	0	0
	C1	C2	C3	C4

COLUMNA II (Adaptabilidad de estudios) Acciones Alternativas				
PROBABILIDAD DE EXITO				
	(a)	(b)	(c)	(d)
D		B	C	A
B		D	C	A
C		B	A	D
B		D	A	C
A		D	B	C
C		A	B	D
A		C	D	B
C		B	D	A
A		D	B	C
B		C	A	D
A		C	D	B
C		A	D	B
(a)		(b)	(c)	(d)
2		3	4	3
Multiplicar por				
-2		-1	+1	+2
-4		-3	4	6
				=3

Persona 4

	COLUMNA I (Rango de estudios) Acciones Alternativas			
	ESTILO IDENTIFICADO			
	C1	C2	C3	C4
	(1)	(2)	(3)	(4)
1	A	C	B	D
2	D	A	C	B
3	C	A	D	B
4	B	D	A	C
5	C	B	D	A
6	B	D	A	C
7	A	C	B	D
8	C	B	D	A
9	C	B	D	A
10	B	D	A	C
11	A	C	B	D
12	C	A	D	B
	(1)	(2)	(3)	(4)
	2	4	6	0
	C1	C2	C3	C4

	COLUMNA II (Adaptabilidad de estudios) Acciones Alternativas			
	PROBABILIDAD DE EXITO			
	(a)	(b)	(c)	(d)
D		B	C	A
B		D	C	A
C		B	A	D
B		D	A	C
A		D	B	C
C		A	B	D
A		C	D	B
C		B	D	A
A		D	B	C
B		C	A	D
A		C	D	B
C		A	D	B
(a)	(b)	(c)	(d)	
1	6	3	2	
Multiplicar por				
-2	-1	+1	+2	
-2	-6	3	4	= -1

Persona 5

	COLUMNA I (Rango de estudios) Acciones Alternativas			
	ESTILO IDENTIFICADO			
	C1	C2	C3	C4
	(1)	(2)	(3)	(4)
1	A	C	B	D
2	D	A	C	B
3	C	A	D	B
4	B	D	A	C
5	C	B	D	A
6	B	D	A	C
7	A	C	B	D
8	C	B	D	A
9	C	B	D	A
10	B	D	A	C
11	A	C	B	D
12	C	A	D	B
	(1)	(2)	(3)	(4)
	1	5	4	2
	C1	C2	C3	C4

COLUMNA II (Adaptabilidad de estudios) Acciones Alternativas				
PROBABILIDAD DE EXITO				
	(a)	(b)	(c)	(d)
D		B	C	A
B		D	C	A
C		B	A	D
B		D	A	C
A		D	B	C
C		A	B	D
A		C	D	B
C		B	D	A
A		D	B	C
B		C	A	D
A		C	D	B
C		A	D	B
(a)		(b)	(c)	(d)
2		4	4	2
Multiplicar por				
-2		-1	+1	+2
-4		-4	4	4
				=0

Persona 6

	COLUMNA I (Rango de estudios) Acciones Alternativas			
	ESTILO IDENTIFICADO			
	C1	C2	C3	C4
	(1)	(2)	(3)	(4)
1	A	C	B	D
2	D	A	C	B
3	C	A	D	B
4	B	D	A	C
5	C	B	D	A
6	B	D	A	C
7	A	C	B	D
8	C	B	D	A
9	C	B	D	A
10	B	D	A	C
11	A	C	B	D
12	C	A	D	B
	(1)	(2)	(3)	(4)
	0	6	5	1
	C1	C2	C3	C4

	COLUMNA II (Adaptabilidad de estudios) Acciones Alternativas			
	PROBABILIDAD DE EXITO			
	(a)	(b)	(c)	(d)
D	B	C	A	
B	D	C	A	
C	B	A	D	
B	D	A	C	
A	D	B	C	
C	A	B	D	
A	C	D	B	
C	B	D	A	
A	D	B	C	
B	C	A	D	
A	C	D	B	
C	A	D	B	
(a)	(b)	(c)	(d)	
0	4	5	3	
Multiplicar por				
-2	-1	+1	+2	
0	-4	5	6	=7

Persona 7

	COLUMNA I (Rango de estudios) Acciones Alternativas			
	ESTILO IDENTIFICADO			
	C1	C2	C3	C4
	(1)	(2)	(3)	(4)
1	A	C	B	D
2	D	A	C	B
3	C	A	D	B
4	B	D	A	C
5	C	B	D	A
6	B	D	A	C
7	A	C	B	D
8	C	B	D	A
9	C	B	D	A
10	B	D	A	C
11	A	C	B	D
12	C	A	D	B
	(1)	(2)	(3)	(4)
	0	6	6	0
	C1	C2	C3	C4

	COLUMNA II (Adaptabilidad de estudios) Acciones Alternativas			
	PROBABILIDAD DE EXITO			
	(a)	(b)	(c)	(d)
D		B	C	A
B		D	C	A
C		B	A	D
B		D	A	C
A		D	B	C
C		A	B	D
A		C	D	B
C		B	D	A
A		D	B	C
B		C	A	D
A		C	D	B
C		A	D	B
(a)		(b)	(c)	(d)
0		4	7	1
Multiplicar por				
-2		-1	+1	+2
0		-4	7	2
				=5

Persona 8

COLUMNA I				
(Rango de estilos)				
Acciones Alternativas				
ESTILO IDENTIFICADO				
	C1	C2	C3	C4
	(1)	(2)	(3)	(4)
1	A	C	B	D
2	D	A	C	B
3	C	A	D	B
4	B	D	A	C
5	C	B	D	A
6	B	D	A	C
7	A	C	B	D
8	C	B	D	A
9	C	B	D	A
10	B	D	A	C
11	A	C	B	D
12	C	A	D	B
	(1)	(2)	(3)	(4)
	5	4	2	1
	C1	C2	C3	C4

COLUMNA II				
(Adaptabilidad de estilos)				
Acciones Alternativas				
PROBABILIDAD DE EXITO				
	(a)	(b)	(c)	(d)
D	B	C	A	
B	D	C	A	
C	B	A	D	
B	D	A	C	
A	D	B	C	
C	A	B	D	
A	C	D	B	
C	B	D	A	
A	D	B	C	
B	C	A	D	
A	C	D	B	
C	A	D	B	
	(a)	(b)	(c)	(d)
	3	3	3	3
Multiplicar por				
	-2	-1	+1	+2
	-6	-3	3	6
				=0

ANEXOS
NOTA DE ACEPTACIÓN DE LA INSTITUCIÓN



La Rioja, 13 de agosto de 2024

SECRETARIA DE LA MUJER Y DIVERSIDAD
LIC. KAREN NAVARRO
SU DESPACHO

Tengo el agrado de dirigirme a Usted, a los efectos de solicitar la autorización para que la alumna Gaspanello Camila Victoria, DNI, 41.046.334 realice su Práctica Intensiva Supervisada en la institución que usted dirige. La carga horaria estipulada es de 252 horas, distribuidas semanalmente de acuerdo a las posibilidades de la Institución, en el lapso de tres meses.

El tema de investigación: "La Inteligencia Emocional y su Influencia en el Liderazgo". Trabajo asesorado por la Lic. Elizabeth Tello.

Sin otro motivo en particular, saludo a Ud. atentamente


LIC. Karen Navarro Martínez
Secretaria de la Mujer y Diversidad
Gobierno de La Rioja



Lic. Viviana Steinemann
Vice Directora Carrera Lic. en Psicología
Benjamin Matienzo 3177 La Rioja - Argentina
Tel.: +54 380 4422090 Int 214
www.barcelo.edu.ar

Sede Buenos Aires
Av. Las Heras 1907
Tel./Fax: (011) 4800 0200
☎ (011) 1565193479
informesba@barcelo.edu.ar

Sede La Rioja
Benjamin Matienzo 3177
Tel./Fax: (0380) 4422090
☎ (0380) 154811437
informeslr@barcelo.edu.ar

Sede Santo Tomé
Centeno 710
Tel./Fax: (03756) 421622
☎ (03756) 15401364
informesst@barcelo.edu.ar

Oficina Posadas
Félix de Azara y Córdoba,
local 12, galería "El Paseo"
Tel.: (0376) 4440521
posadas@barcelo.edu.ar

www.barcelo.edu.ar

f fundacionbarcelo

Fundbarcelo

fundbarcelo

COLECCIÓN DE TESIS DIGITALES y TRABAJOS FINALES

AUTORIZACION DEL AUTOR

Estimados Señores:

Yo **Gaspanello Camila Victoria**, identificada con DNI N° **41046334**; Teléfono: **3804-381040**; Email: **cgaspanello1@gmail.com** autora del trabajo de grado/posgrado titulado "**La inteligencia emocional y su influencia en el liderazgo**" presentado y aprobado en el año 2024 como requisito para optar al título de Licenciada en Psicología; autorizo a la Biblioteca Central del Instituto Universitario de Ciencias de la Salud – Fundación Barceló la publicación de mi trabajo con fines académicos en el Repositorio Institucional en forma gratuita, no exclusiva y por tiempo ilimitado; a través de la visibilidad de su contenido de la siguiente manera:

- Los usuarios puedan consultar el contenido de este trabajo de grado/posgrado en la página Web del Repositorio Institucional de la Facultad, de la Biblioteca Central y en las redes de información del país y del exterior, con las cuales tenga convenio la misma a título de divulgación gratuita de la producción científica generada por la Facultad, a partir de la fecha especificada.
- Permitir a la Biblioteca Central sin producir cambios en el contenido; la consulta y la reproducción a los usuarios interesados en el contenido de este trabajo, para todos los usos que tengan finalidad académica, ya sea en formato digital desde Internet, Intranet, etc., y en general para cualquier formato conocido o por conocer para la seguridad, resguardo y preservación a largo plazo de la presente obra.

Lugar de desarrollo de la Tesis: "Fundación H. Barceló".

2. Identificación de la tesis:

TITULO del TRABAJO: "**La inteligencia emocional y su influencia en el liderazgo**"

Director/Tutor: Lic. Elizabeth, Tello

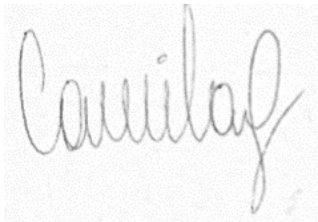
Fecha de defensa: 20/12/2024

3. AUTORIZO LA PUBLICACIÓN DE:

a) **Texto completo** a partir de su aprobación

b) **NO AUTORIZO** su publicación

NOTA: Las tesis no autorizadas para ser publicadas en TEXTO COMPLETO serán difundidas en el catálogo de la biblioteca (*catalogo.barcelo.edu.ar*) mediante sus citas bibliográficas completas y disponibles sólo para consulta en sala en su versión completa en la biblioteca.



Firma del Autor

Lugar: La Rioja, Capital



Firma del Director/Tutor

Fecha: 20/12/2024