

Doctorado en Psicología Empresarial

Diseñar un Modelo Estructurado de Inteligencia Emocional

Alfonso Ruiz Guerrero

Director: Dra. Elizabeth Sánchez Vázquez

San Luis Potosí, S.L.P, 9 julio 2026

Resumen

La presente investigación examina la Inteligencia Emocional (IE) como un factor determinante en la eficacia del liderazgo contemporáneo, desafiando la hegemonía histórica del coeficiente intelectual en la alta dirección. El estudio se sitúa en un entorno laboral del sector servicios caracterizado por la convergencia de diversas cohortes generacionales, marco que demanda una reconfiguración de las competencias directivas tradicionales. Mediante un diseño metodológico mixto de tipo triangulación concurrente (DITRIAC), se determina de qué manera un modelo de IE influye en la eficacia del liderazgo para la gestión de equipos multigeneracionales. Los resultados evalúan cómo estas facultades optimizan la toma de decisiones bajo presión y la resolución de conflictos, demostrando estadísticamente que la IE actúa como una variable moderadora que neutraliza las fricciones de la brecha generacional. Se concluye que, ante la complejidad de un tejido humano diverso, la IE trasciende su concepción como 'habilidad blanda' para consolidarse como una herramienta estructural de gestión operativa. En última instancia, la integración de este modelo facilita una sinergia colaborativa capaz de responder con agilidad a las demandas de mercados dinámicos y a las expectativas de un ecosistema globalizado.

Palabras clave: inteligencia emocional, liderazgo resonante, diversidad generacional, métodos mixtos, autoeficacia directiva, sector servicios.

Abstract

This research examines Emotional Intelligence (EI) as a determining factor in the efficacy of contemporary leadership, challenging the historical hegemony of the intelligence quotient (IQ) in senior management. The study is situated within a service sector work environment characterized by the convergence of diverse generational cohorts, a framework that demands a reconfiguration of traditional managerial competencies. .Through a mixed-methods concurrent triangulation design (DITRIAC), the study determines how a structured EI model influences leadership efficacy in managing multigenerational teams. The results evaluate how these faculties optimize decision-making under pressure and conflict resolution, statistically demonstrating that EI acts as a moderating variable that neutralizes the frictions of the generational gap. It is concluded that, given the complexity of a diverse human fabric, EI transcends its conception as a "soft skill" to consolidate itself as a structural tool for operational management. Ultimately, the integration of this model facilitates a collaborative synergy capable of responding with agility to the demands of dynamic markets and the expectations of a globalized ecosystem.

Keywords: emotional intelligence, resonant leadership, generational diversity, mixed methods, directive self-efficacy, service sector.

Dedicatorias

Dedico este trabajo de investigación a mi familia, cuyo apoyo incondicional y paciencia constituyeron el pilar fundamental para alcanzar esta meta. A mis padres y hermanos, por inculcarme que la disciplina es la base inquebrantable del éxito.

A mi directora de tesis, por guiarme en el camino del rigor y el conocimiento con profunda sabiduría y profesionalismo; así como a todos aquellos que apuestan por una gestión humana cimentada en la comprensión y el respeto.

A quienes me inspiraron a entender que el verdadero liderazgo no reside exclusivamente en la razón, sino en la capacidad de conectar con los demás. Esta tesis es el fruto de un arduo camino de aprendizaje sobre la empatía y la resiliencia; valores que rindo como homenaje a mis seres queridos por ser mi mayor fuente de inspiración y mi ancla de equilibrio emocional.

Agradecimientos

En primer lugar, deseo expresar mi más profundo agradecimiento a la Universidad Americana de Europa (UNADE) por el respaldo institucional y académico, así como por brindarme el espacio y los recursos necesarios para consolidar mi formación doctoral.

A mi directora de tesis, la Dra. Elizabeth Sánchez Vázquez, por su invaluable guía, su paciencia y por el reto intelectual de llevarme a profundizar en la Inteligencia Emocional. Sus observaciones y críticas constructivas fueron el pilar que dotó de rigor científico y metodológico a esta investigación.

A la organización y a los profesionales que formaron parte de este estudio, por su tiempo, confianza y disposición para compartir sus experiencias. Sin su genuina apertura para explorar el impacto de las competencias emocionales en su liderazgo diario, este trabajo carecería de la base empírica que le da valor.

Finalmente, agradezco a mis colegas y amigos, quienes, a través del debate continuo y el intercambio de ideas, lograron desafiar y enriquecer mi perspectiva sobre la diversidad generacional y la complejidad del comportamiento humano en las organizaciones.

1.

Contenido

Resumen..... ii

Dedicatorias..... iv

Agradecimientos..... v

Contenido.....vi

Introducción..... 1

Capítulo 1.....3

1.1 Problema..... 3

1.2 Justificación..... 4

1.3 Objetivo..... 6

1.3.1 Objetivo general.....6

1.3.2 Objetivos específicos..... 6

1.3.3 Hipótesis de investigación.....7

1.3.4 Variables o dimensiones de análisis..... 7

Capítulo 2.....14

2.1 Estado del Arte..... 14

2.2 Marco teórico - conceptual.....16

Capítulo 3.....47

3.1 Propuesta metodológica.....47

3.2 Población y muestra.....48

3.3 Instrumento, método de validación y descripción procedimiento de aplicación.....51

3.4 Matriz de variables – dimensiones.....54

3.5 Establecimiento de metodología por objetivos.....56

Capítulo 4.....57

4.1 Resultados por objetivo.....57

4.2 Análisis.....74

4.3 Discusión.....115

Capítulo 5.....126

5.1 Conclusiones.....126

5.2 Aportes de la investigación.....127

5.2.1 Refuerzo de la contribución científica.....127

5.2.2 Formalización teórica y estructural del modelo.....129

5.3 Recomendaciones para la gestión organizacional.....134

5.4 Limitantes y desafíos de la investigación.....136

Referencias.....139

Apéndices.....143

Apéndice rúbrica encuesta inteligencia emocional.....143

Apéndice instrumento encuesta inteligencia emocional.....144

Apéndice respuestas categóricas encuestas 360° para la inteligencia emocional.....146

Apéndice respuestas numéricas encuestas 360° para la inteligencia emocional.....148

Apéndice respuestas cuantitativas y cualitativas iniciales dentro de encuesta de inteligencia emocional.....150

Apéndice rúbrica de liderazgo.....157

Apéndice encuesta de Liderazgo.....158

Apéndice encuesta liderazgo inicial.....161

Apéndice encuesta Liderazgo final.....180

Apéndice aplicación encuestas categóricas de inteligencia emocional.....200

Apéndice aplicación encuestas numéricas inteligencia emocional.....202

Apéndice respuestas cualitativas finales dentro de encuesta de inteligencia emocional.....204

Apéndice calendario de investigación.....211

Apéndice guía operativa de entrenamiento de alto impacto.....212

TABLAS

Tabla 1 Matriz de Operacionalización de variables 8

Tabla 2 Dimensiones de la IE del líder que determinan la eficacia de su gestión.....11

Tabla 3 Definición de autores de la Inteligencia Emocional…….20

Tabla 4 Definición de autores de Liderazgo …….21

Tabla 5 Las dimensiones de la IE básicas emocionales y sociales……....22

Tabla 6 Estrategias de Liderazgo según la categoría de involucramiento del empleado……...31

Tabla 7 Las diferentes generaciones ante el trabajo…….……...……..39

Tabla 8 Correlación entre las dimensiones de IE y propuesta de Liderazgo……...….....….54

Tabla 9. Resultados iniciales de prueba inteligencia emocional……58

Tabla 10 Resultados iniciales de encuesta de Liderazgo……..…….59

Tabla 11 Plan de acción correctivo de trabajo para el director de Servicios Avanzado....…..…..64

Tabla 12 Resultados finales de prueba inteligencia emocional…….69

Tabla 13 Resultados finales de encuesta de Liderazgo…….....…….…….70

Tabla 14 Matriz de triangulación de resultados final…….....76

Tabla 15 Interpretación del Coeficiente de Correlación (r de Pearson) ……..….……....93

Tabla 16 Análisis de correlación inicial (Liderazgo vs dimensiones IE…....……..……....94

Tabla 17 Análisis de Correlación Final (Liderazgo vs. Dimensiones IE)…….....……..109

Tabla 18 Aplicación de puente de integración definitivo. ….....113

Tabla 19 Aplicación de las cuatro ramas de la IE al ejercicio del Liderazgo …….....……119

Tabla 20 Acciones directivas basadas en IE y su impacto en el comportamiento ……..…133

Tabla 21 Gestión de limitaciones y desafíos metodológicos en el estudio de la IE. ….....…137

FIGURAS

Figura 1. La estructura de la inteligencia emocional…….17

Figura 2. Gráfica de radar con resultados iniciales de las seis dimensiones.....…….....…..57

Figura 3. Gráfica de radar con resultados finales de las seis dimensiones……68

Figura 4. Gráficas de cajas de las 6 dimensiones……..……80

Figura 5. Gráficas de probabilidad de normalidad de las 6 dimensiones (Inicio)….....81

Figura 6. Gráfica de probabilidad de normalidad de Liderazgo (Inicial)…..…….....……...…82

Figura 7. Gráficas de probabilidad de normalidad de las 6 dimensiones grupal (Inicial)….....…83

Figura 8. Gráfica igualdad de varianzas de las 6 dimensiones (Inicial)……..…….....…85

Figura 9. Gráfica de cajas igualdad de varianzas de las 6 dimensiones (Inicial)…….....86

Figura 10. Gráficas de diferencias de las medias (Tukey) las 6 dimensiones….....…….....88

Figura 11. Gráficas de intervalos de las medias…….....….…89

Figura 12. Gráficas de cajas de medias .....……...90

Figura 13. Gráfica de residuos iniciales ….....…….....91

Figura 14. Gráficas de dispersión y correlación…….....…….....…92

Figura 15. Gráfica de dispersión iniciales cahortes generacionales.....……95

Figura 16. Gráficas de cajas post-intervención.....97

Figura 17. Gráficas de probabilidad de normalidad post-intervención…….....98

Figura 18. Gráfica de probabilidad de normalidad de Liderazgo (Post-intervención) ….....…..99

Figura 19. Gráficas de probabilidad de normalidad grupal (Post-intervención) 100

Figura 20. Gráfica igualdad de varianzas de las 6 dimensiones (Post-intervención) ….....102

Figura 21. Gráfica de cajas igualdad de varianzas de las 6 dimensiones ((Post-intervención) .103

Figura 22. Gráficas de diferencias de las medias (Tukey) las 6 dimensiones.....105

Figura 23. Gráficas de intervalos de las medias (Post-intervención) …….....….....106

Figura 24. Gráfica de residuos (Post-intervención).....…….....……....107

Figura 25. Gráficas de dispersión (Post-intervención) …….....…….....108

Figura 26. Gráficas de dispersión por generaciones (Post-intervención).....…110

Figura 27. Gráfico de representación del modelo de IE y Liderazgo.....131

Introducción

En el paradigma empresarial actual, persiste una brecha crítica entre la valoración técnica del líder y su capacidad de gestión humana. Mientras las organizaciones han perfeccionado sus métricas basadas en el Coeficiente Intelectual y las habilidades técnicas, han subestimado sistemáticamente la Inteligencia Emocional (IE) como motor de rendimiento y retención de talento. Esta investigación surge ante la imperativa necesidad de diseccionar la IE no solo como un constructo teórico o una "habilidad blanda", sino como una competencia analítica y operativa indispensable para liderar la complejidad humana en las organizaciones.

La premisa central de este estudio postula que la falta de autoconciencia y empatía en las posiciones de mando impide responder con eficacia a los entornos volátiles de los mercados contemporáneos. Bajo este marco, la diversidad multigeneracional que caracteriza a las fuerzas laborales actuales (convivencia de Baby Boomers y Generaciones X, Y, y Z) se presenta como el contexto ideal para demostrar empíricamente que dicha diversidad constituye una ventaja competitiva, siempre y cuando sea mediada por una gestión emocional estratégica. Se analizará cómo la regulación de los impulsos y el reconocimiento de las realidades individuales neutralizan las fricciones y prejuicios etarios, convirtiendo la cultura organizacional en un ecosistema de colaboración de alto impacto.

Para abordar y comprobar esta tesis, el presente documento se estructura en cinco capítulos articulados lógicamente.

El Capítulo 1 delimita la problemática central, trazando los objetivos, la justificación y la hipótesis de correlación del estudio.

El Capítulo 2 establece el Estado del Arte y el marco teórico-conceptual, cimentado en la síntesis de los modelos de procesamiento cognitivo y liderazgo resonante.

El Capítulo 3 detalla la ruta metodológica a través de diseño de triangulación concurrente (DITRIAC), justificando la instrumentación y la validez de la muestra.

El Capítulo 4 expone la contrastación empírica, presentando el análisis inferencial y la triangulación de datos pre y post-intervención.

Finalmente, el Capítulo 5 consolida los aportes científicos de la investigación, enunciando las conclusiones, las limitaciones del diseño y las recomendaciones estructurales para la sostenibilidad del modelo en el sector servicios.

Capítulo 1

1.1 Problema

La brecha entre la gestión técnica y la realidad emocional. En el ecosistema empresarial contemporáneo, persiste una disonancia cognitiva institucional: mientras los mercados exigen agilidad y resiliencia, las cúpulas directivas mantienen modelos de gestión anclados en una hegemonía técnica que desestima la Inteligencia Emocional (IE) como eje de la gobernanza. En el caso específico de la empresa mexicana del sector servicios objeto de este estudio, enfocada en [insertar brevemente el giro, ej. la consultoría y servicios avanzados], esta dinámica ha generado una vulnerabilidad estructural. A pesar de contar con mandos medios y superiores altamente capacitados técnicamente, la organización comenzó a evidenciar una incapacidad sistémica para integrar competencias intra e interpersonales en la toma de decisiones críticas (Goleman, 1998).

La crisis relacional y sus indicadores operativos. Esta carencia de liderazgo emocional trascendió lo actitudinal para convertirse en una patología organizacional cuantificable. Al inhibirse la regulación consciente de los afectos, la empresa comenzó a registrar [insertar 1 o 2 métricas reales del problema, ej. un incremento del X% en la rotación de talento joven, quejas recurrentes en el departamento de Recursos Humanos por mala comunicación, o retrasos del X% en la entrega de proyectos clave]. La gestión punitiva del conflicto y las reacciones impulsivas bajo presión (secuestro amigdalar) erosionaron la seguridad psicológica del clima laboral, derivando en una subutilización del talento estratégico y en una pérdida medible de eficiencia operativa.

La fricción multigeneracional y el diagnóstico base. El núcleo de la problemática se agudizó ante la convergencia de diversas cohortes generacionales (Baby Boomers, Gen X, Millennials y Centennials) dentro de los mismos equipos de trabajo. De forma preliminar a la intervención, los sondeos exploratorios en la organización revelaron un choque de valores y estilos de trabajo que los líderes eran incapaces de mediar.

Esta crisis se dimensionó objetivamente durante el levantamiento de la línea base psicométrica. Al evaluar a seis líderes estratégicos (Gerentes y Directores) mediante los instrumentos Sterrett y CIEL en formato 360°, los datos arrojaron un escenario de alerta: el 50% de los mandos evaluados reprobó el índice de eficacia directiva, obteniendo puntajes por debajo del umbral mínimo aceptable (47, 49 y 59 puntos sobre 100). Asimismo, las dimensiones intrapersonales críticas para la contención del estrés mostraron déficits severos, registrando promedios grupales alarmantes en Autocontrol (19.6 puntos) y Autoconciencia (17.3 puntos).

Es en este escenario de fricción latente, respaldado por la caída en la eficacia directiva y el agotamiento del clima laboral, donde se hace imperativo trasladar el análisis a la praxis corporativa, surgiendo la siguiente interrogante directriz:

¿De qué manera un modelo estructurado de Inteligencia Emocional determina la eficacia del liderazgo en la gestión de equipos multigeneracionales dentro de una empresa del sector servicios?

1.2 Justificación

Relevancia teórica. La presente investigación se justifica por su capacidad de articular el rigor teórico del comportamiento organizacional con las demandas operativas y estratégicas del mercado contemporáneo. En primer lugar, aporta una relevancia teórica al profundizar en la intersección entre la Inteligencia Emocional (IE) y el liderazgo multigeneracional. El estudio

trasciende los modelos clásicos de Daniel Goleman al actualizarlos en un contexto donde las fronteras entre el coeficiente intelectual y las facultades socioemocionales se desvanecen, llenando el vacío documental sobre cómo la IE actúa como el catalizador indispensable para la transferencia de conocimiento y la cohesión en equipos con valores y experiencias heterogéneas (Aranda, 2020; Goleman, 1998).

Implicaciones prácticas y operativas. Desde una perspectiva práctica, este trabajo ofrece un modelo de intervención tangible que permite a las organizaciones optimizar sus presupuestos de capacitación. Al proponer un marco de referencia que vincula la gestión emocional con la resolución de conflictos y la toma de decisiones, se dota a los gestores de talento de una metodología para medir el retorno de inversión (ROI) en habilidades blandas. La utilidad reside en transformar conceptos abstractos en estrategias de liderazgo efectivo basadas en la resiliencia y la maximización de resultados bajo presión (Cherniss, 2001).

Impacto organizacional. Finalmente, la investigación tiene un alto impacto organizacional, pues sus hallazgos permiten fortalecer la cultura corporativa y la sostenibilidad a largo plazo. Al institucionalizar la IE como una competencia prioritaria, las empresas pueden mitigar los costos ocultos derivados de la rotación de personal y la baja productividad asociada a climas laborales tóxicos. El beneficio definitivo es la transformación de la diversidad generacional en una ventaja estratégica, creando entornos inclusivos de alto desempeño que potencien la competitividad de la firma en mercados globales y dinámicos (Goleman, 2002).

Bajo el diseño de Triangulación Concurrente (DITRIAC), la integración de las fases cuantitativa y cualitativa se ejecuta mediante un proceso de convergencia analítica. A diferencia de los modelos secuenciales, los flujos de datos (puntajes psicométricos y narrativas fenomenológicas) se recolectaron simultáneamente. El punto de interfaz metodológico —es

decir, el momento de integración ocurre en la fase de interpretación, donde ambas fuentes de evidencia se amalgaman para validar, corroborar y densificar los hallazgos sobre la eficacia del liderazgo, eliminando los sesgos de un análisis uniparadigmático.

1.3 Objetivo

1.3.1 Objetivo general

Determinar de qué manera un modelo estructurado de Inteligencia Emocional influye en la eficacia del liderazgo para la gestión de equipos multigeneracionales en una empresa del sector servicios.

1.3.2 Objetivos específicos

- **Analizar teóricamente** las dimensiones de la Inteligencia Emocional y su relación con la eficacia del liderazgo, mediante la revisión crítica de la literatura, para sustentar la arquitectura del modelo propuesto.
- **Diagnosticar** los niveles basales de Inteligencia Emocional y eficacia directiva en los mandos estratégicos de la organización, mediante instrumentos psicométricos, para identificar las brechas de competencia requeridas para la gestión multigeneracional.
- **Estructurar** un modelo de Inteligencia Emocional que facilite la gestión de equipos multigeneracionales, integrando los hallazgos teóricos y las necesidades operativas detectadas en la organización.
- **Evaluar** el impacto del modelo estructurado en la eficacia del liderazgo, mediante un análisis comparativo pre y post-intervención, para determinar la influencia de la Inteligencia Emocional en el ejercicio directivo.

1.3.3 Hipótesis de investigación

La investigación parte de una hipótesis general que se desglosa en hipótesis específicas para evaluar la eficacia del modelo según la jerarquía de sus tres axiomas.

Hipótesis general

La implementación de un modelo estructurado de Inteligencia Emocional determina positivamente la eficacia del liderazgo en la gestión de equipos multigeneracionales, actuando como variable moderadora de los conflictos etarios.

Hipótesis específicas

La H_1 (Dominio intrapersonal): Existe una correlación positiva y significativa entre el incremento en los puntajes de autoconciencia, autocontrol y autoconfianza y la reducción de respuestas reactivas (secuestro amigdalar) ante situaciones críticas de gestión.

H_2 (Catálisis volitiva): La motivación Intrínseca actúa como variable mediadora, prediciendo positivamente la capacidad del líder para direccionar los esfuerzos del equipo hacia el cumplimiento de objetivos organizacionales, independientemente de la cohorte generacional.

H_3 (Resonancia interpersonal): Existe una relación directa entre el desarrollo de la Empatía y las Habilidades Sociales y la mejora en la percepción de efectividad directiva por parte de los subordinados, neutralizando la fricción generacional detectada en la línea base.

1.3.4 Variables o dimensiones de análisis

Creswell (2013) propone tres formas de redactar planteamientos cuantitativos:

1. Comparar grupos o dimensiones en una o más variables, evaluando cómo una causa influye en un efecto.
2. Establecer la relación entre dos o más variables.

3. Determinar el impacto de una o más dimensiones sobre una o más variables dependientes (Hernández-Sampieri, 2014).

Las variables identificadas en la etapa inicial son:

- **Variable dependiente (efecto)**: Liderazgo.
- **Variable independiente (causa)**: Inteligencia emocional.

La variable de entrada de inteligencia emocional tiene identificadas seis dimensiones, la Tabla 1 garantiza la congruencia lógica entre los objetivos, la hipótesis, las variables y los instrumentos de medición, asegurando la coherencia interna del diseño metodológico del estudio.

Tabla 1

Matriz de Operacionalización de variables

Dimensión	Definición Operativa (El "Territorio")	Indicadores Clave (Sin solapamientos)
1. Autoconciencia	Diagnóstico, identificación de emociones, disparadores. Detección de alteraciones biológicas/emocionales. Reconocimiento de límites de conocimiento. Capacidad de identificar y nombrar las emociones propias en tiempo real. (Enfocado a la percepción).	• Reconocimiento de estados físicos. • Identificación de "disparadores" de estrés. • Valoración de límites personales.
2. Autoconfianza	Seguridad en la ejecución,	• Seguridad en la toma de

Dimensión	Definición Operativa (El "Territorio")	Indicadores Clave (Sin solapamientos)
	autoeficacia, toma de decisiones, autonomía. Proceso volitivo y de agencia. Nivel de "autoeficacia percibida" para intervenir y tomar el control del entorno. Firmeza en la toma de decisiones críticas. Asunción de riesgos calculados bajo presión. Convicción en las propias capacidades y recursos para enfrentar retos. (Enfocado a la autoeficacia).	decisiones. • Asertividad al expresar ideas. • Independencia de juicio (autonomía).
3. Autocontrol	Gestión de impulsos y adaptación a entornos cambiantes.	• Regulación de la ira/frustración. • Flexibilidad ante imprevistos. • Pausa reflexiva antes de actuar.
4. Motivación	Impulso interno hacia el logro	• Orientación al

Dimensión	Definición Operativa (El "Territorio")	Indicadores Clave (Sin solapamientos)
	de objetivos, más allá de la recompensa externa. (Enfocado a la volición y el impulso).	cumplimiento de metas. • Resiliencia ante el fracaso. • Optimismo estratégico.
5. Empatía	Capacidad de interpretar y validar las emociones y necesidades de otros.	• Escucha activa profunda. • Sensibilidad ante dinámicas de grupo. • Comprensión de señales no verbales.
6. Habilidad Social	Capacidad de influir y construir redes de colaboración efectivas.	• Gestión constructiva de conflictos. • Comunicación persuasiva. • Fomento de la cooperación grupal.

Nota. Matriz refinada de operacionalización bajo el principio de parquedad conceptual, asegurando que cada dimensión mida una faceta psicológica única del líder, eliminando redundancias.

Fuente: Bandura (1997), Boyatzis (2008), Colombia (2018), Goleman (1998), Hernández-Sampieri (2018), Salovey (1997).

Determinar la eficacia se detallan las competencias emocionales (intra e interpersonales) en la Tabla 2. En el sector servicios, donde el líder debe gestionar la incertidumbre y la fricción

intergeneracional, la autoconfianza actúa como el "escudo operativo". Un líder que solo posee autoconciencia (sin la firmeza de la autoconfianza) tenderá a ser un observador analítico de los problemas de su equipo, pero no un gestor resolutivo. Elevamos la autoconfianza a dimensión independiente porque, en nuestro modelo, es la variable que define la transición de la reflexión a la resolución de conflictos Bandura (1997), Sterrett (2000), Goleman (1998).

Tabla 2

Dimensiones de la Inteligencia Emocional del líder que determinan la eficacia de su gestión

Nivel de análisis (VI)	Dimensión de Inteligencia Emocional (VI)	Variable dependiente (VD): Liderazgo	Objetivo específico	Hipótesis de trabajo
Intrapersonal	Autoconciencia	Toma de decisiones estratégicas	Determinar cómo el autoconocimiento del líder influye en la calidad de sus decisiones.	A mayor autoconciencia, existe una mayor claridad y ética en la toma de decisiones.
Intrapersonal	Autoconfianza	Autoridad y resiliencia	Evaluar el impacto de la seguridad personal en la capacidad de guiar al equipo en crisis.	La autoconfianza del líder correlaciona positivamente con la resiliencia del equipo de trabajo.

Nivel de análisis (VI)	Dimensión de Inteligencia Emocional (VI)	Variable dependiente (VD): Liderazgo	Objetivo específico	Hipótesis de trabajo
Intrapersonal	Autorregulación	Gestión de Conflictos	Analizar si el control de impulsos reduce la tensión en entornos laborales estresantes.	Una alta autorregulación emocional disminuye la frecuencia de conflictos interpersonales en la firma.
Intrapersonal	Automotivación	Orientación a Resultados	Medir la relación entre la persistencia del líder y el cumplimiento de metas organizacionales.	La automotivación del líder actúa como motor de compromiso para alcanzar estándares de alto desempeño.
Interpersonal	Empatía	Clima Multigeneracional	Identificar cómo la comprensión del otro facilita la integración de	La empatía es la variable moderadora que reduce la brecha

Nivel de análisis (VI)	Dimensión de Inteligencia Emocional (VI)	Variable dependiente (VD): Liderazgo	Objetivo específico	Hipótesis de trabajo
			distintas generaciones.	de prejuicios etarios entre colaboradores.
Interpersonal	Habilidad Social	Cohesión y Colaboración	Examinar la capacidad del líder para influir en la sinergia y el trabajo en equipo.	Las habilidades sociales del líder potencian la comunicación abierta y la lealtad hacia la organización.

Nota. Se estableció el desarrollo de competencias emocionales (intra e interpersonales) prediciendo un incremento significativo en la cohesión, productividad y sostenibilidad del liderazgo organizacional.

Fuente: Aranda (2020), Cherniss (2001), Goleman (1998, 2002), Lancaster (2002), Salovey (1997).

Capítulo 2

3.1 Estado del Arte

Modelos teóricos consolidados (Fundamentación científica).

Este bloque agrupa las bases que definen la naturaleza de la Inteligencia Emocional (IE) y el liderazgo como disciplinas evolutivas.

- **Evolución del Liderazgo digital:** Goleman (2020) redefinen las teorías clásicas al introducir las "habilidades sociales digitales", argumentando que la empatía mediada por tecnología es ahora el eje de la cohesión grupal en entornos híbridos.
- **La empatía como dimensión moderadora:** El modelo Thompson (2024) propone una matriz donde la empatía actúa como el canal necesario para que la autoconciencia, autorregulación, motivación, habilidades sociales y autoconfianza se transformen en acciones de liderazgo efectivo.
- **Competencias no cognitivas:** La literatura académica contemporánea (Cabrero, 2018) valida que las habilidades socioemocionales poseen un peso igual o superior al coeficiente intelectual en el éxito profesional.

Evidencia empírica reciente (datos y hallazgos cuantitativos)

- **Autorregulación y conflicto:** Pérez-Fuentes (2021) demuestra una correlación positiva significativa ($r = 0.65$) entre la autorregulación y la reducción del conflicto laboral, evidenciando que el control de impulsos es un estabilizador de equipos.
- **Productividad generacional (contexto soporte):** Martínez-Sánchez (2022) revela que el liderazgo inspirado en valores eleva la productividad en un 20% en la generación Millennial, superando a los modelos basados en recompensas transaccionales.
- **Retención de talento:** Rodríguez (2023) cuantifica que una autoconfianza equilibrada en la alta gerencia correlaciona con una reducción del 15% en la rotación de personal, validando el uso de escalas Likert para medir esta variable.

El modelo mixto de Goleman argumenta que, para las corporaciones, carece de utilidad práctica un líder que únicamente comprenda las emociones desde los modelos de habilidad cognitiva, si es incapaz de canalizarlas para motivar, influir o alcanzar metas (Goleman, 1998). Si bien el modelo de Goleman ha sido señalado por su naturaleza "mixta" y su enfoque comercial frente al purismo cognitivo de Mayer y Salovey (1997), esta investigación adopta la perspectiva de Goleman precisamente por su validez ecológica en el entorno corporativo. Mientras que Mayer y Salovey analizan la IE como un potencial intelectual, Goleman la operativiza como una competencia de desempeño, lo cual resulta indispensable para abordar el liderazgo práctico y la complejidad de las relaciones multigeneracionales.

Estudios en contexto organizacional y Liderazgo (Aplicación práctica).

Este bloque analiza la dinámica del líder en la empresa y su responsabilidad sobre el capital humano.

- **El clima emocional consciente:** Piqueras (2016) y Rada (2018) establecen que el líder es el principal arquitecto del ambiente laboral. Se destaca que un clima positivo puede reducir el tiempo de resolución de problemas de 3 horas a solo 15 minutos, demostrando la eficiencia operativa de la gestión emocional.
- **Diferenciación jerárquica:** Las investigaciones de LIGS University (Makovský, 2019) distinguen al "jefe" del "líder" mediante la responsabilidad compartida. El líder emocionalmente inteligente fomenta la lealtad asumiendo fallos colectivos y celebrando logros parciales para mantener la motivación.
- **Cultura y estilos de Liderazgo:** El análisis organizacional muestra que mientras el liderazgo autoritario fomenta el ocultamiento de errores por miedo, el liderazgo afiliativo

potencia el potencial de los colaboradores al centrarse en sus aspiraciones y seguridad psicológica.

La literatura actual converge en que la Inteligencia Emocional no es una capacidad estática. Este análisis previo demuestra un ciclo funcional: la autoconciencia y autorregulación actúan como filtros internos del líder, mientras que la empatía y las habilidades sociales son los canales de salida que impactan el clima laboral. La autoconfianza y la motivación cierran el ciclo, dotando al líder de la persistencia necesaria para gestionar la incertidumbre y la diversidad generacional.

3.2 Marco teórico - conceptual

La inteligencia emocional.

La inteligencia emocional (IE) se define como la capacidad de reconocer los sentimientos propios y ajenos, generar automotivación y gestionar adecuadamente las relaciones interpersonales y la relación con uno mismo (Goleman, 2000). A diferencia del coeficiente intelectual, el cual tiende a permanecer estático independientemente de la experiencia o la educación, la literatura académica sostiene que las habilidades emocionales son inherentemente maleables, pudiendo aprenderse y perfeccionarse a través de la intervención estructurada (Cherniss y Goleman, 2001).

Las emociones constituyen un factor imprescindible para la toma de decisiones, ya que direccionan la conducta, siempre y cuando el individuo posea conciencia de dicho estado afectivo. Desde un enfoque evolutivo, las emociones base (ira, miedo, alegría, tristeza, aversión y sorpresa) poseen un valor de supervivencia y se encuentran integradas de forma innata en el sistema nervioso.

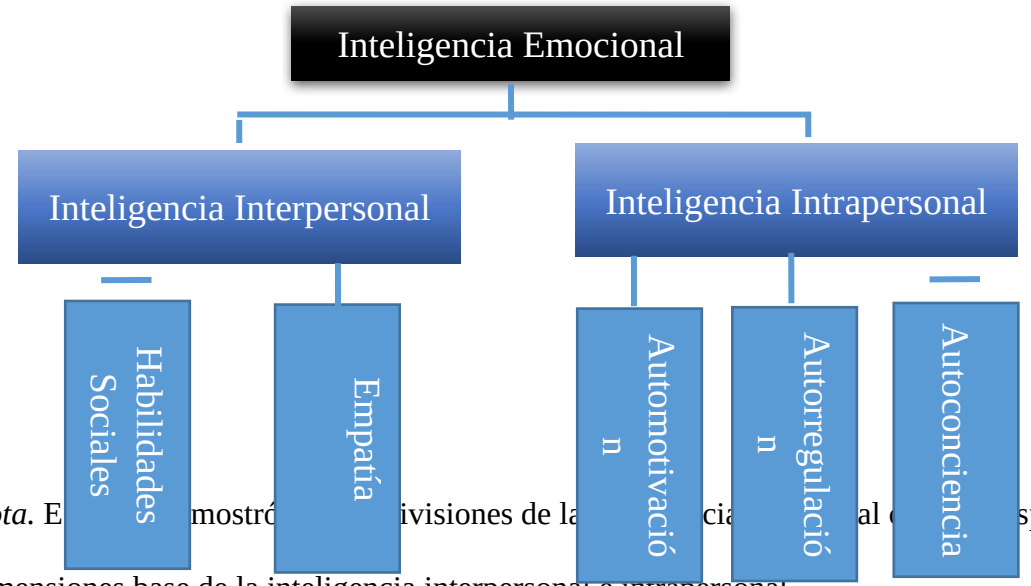
De acuerdo con Goleman (2000), la Inteligencia Emocional se soporta en cinco principios estructurales del procesamiento cognitivo que se refuerzan entre sí:

1. **Recepción:** La incorporación de estímulos mediante las vías sensoriales.
2. **Retención:** La capacidad de la memoria para almacenar y acceder a la información.
3. **Análisis:** El reconocimiento de pautas y el procesamiento de los datos.
4. **Emisión:** Los actos creativos de comunicación, incluyendo el pensamiento.
5. **Control:** La regulación requerida para el funcionamiento mental y físico.

Para Goleman, la IE es intrapersonal e interpersonal como se detalla en la Figura 1, lo intrapersonal es el saber identificar, entender y controlar lo que siente uno mismo, manifestándose en una autoconciencia y autocontrol. Por otro lado, lo interpersonal es poder identificar y entender lo que sienten las demás personas de forma empática, así como relacionarnos con armonía y positivismo; con habilidades sociales.

Figura 1

La estructura de la inteligencia emocional "IE"



Nota. E mostró ivisiones de la cia al spectivas dimensiones base de la inteligencia interpersonal e intrapersonal.

Fuente: (Goleman, 2014)

La decisión de agregar la autoconfianza como una dimensión jerárquicamente independiente en el modelo de dimensiones de la variable inteligencia emocional y no solo como una aptitud o competencia de la autoconciencia, es debido a que es el motor ejecutor que permite al líder actuar en entornos de incertidumbre. Autores como Lussier y Achua (Colombia, 2018) argumentan que la autoconfianza es el rasgo de personalidad del Líder que proyecta seguridad en la toma de decisiones.

Esta separación se fundamenta en la distinción entre la percepción (conocimiento) y la ejecución (acción). Si bien la autoconciencia (Goleman) permite al líder identificar sus capacidades, la autoconfianza se fundamenta en el concepto de Autoeficacia (Bandura, 1997). Mientras la autoconciencia es una facultad cognitiva-reflectiva (el "tablero de control"), la autoconfianza es una facultad ejecutiva-volitiva (el motor de la acción). Por lo tanto, no existe solapamiento: un líder puede ser altamente consciente de sus limitaciones, pero carecer de la convicción volitiva para actuar sobre ellas. Elevamos la autoconfianza a dimensión independiente porque es la variable que cataliza la transición de la reflexión a la resolución de conflictos.

A diferencia de las taxonomías comerciales de Inteligencia Emocional que subordinan la autoconfianza como una mera sub-aptitud de la autoconciencia, la presente investigación postula su segregación analítica como una dimensión independiente y ortogonal. Esta decisión metodológica se fundamenta en la distinción epistemológica entre la percepción del estado afectivo y la agencia ejecutiva.

Mientras la autoconciencia opera como un proceso cognitivo-diagnóstico (el reconocimiento de la emoción), la autoconfianza se ancla intrínsecamente en el constructo de

Autoeficacia Percibida teorizado por Bandura (1997). Para Bandura, la autoeficacia no es un estado de autoconocimiento, sino la convicción volitiva y la creencia en las propias capacidades para movilizar la motivación y los recursos cognitivos necesarios para ejercer control sobre las exigencias del entorno. Por ende, fusionar ambas dimensiones genera un error heurístico y un solapamiento conceptual que invisibiliza el mecanismo de acción del líder: un sujeto puede poseer una autoconciencia clínica perfecta sobre sus limitaciones, pero padecer de una parálisis ejecutiva derivada de una baja autoeficacia. Al aislar la autoconfianza como dimensión independiente, el modelo garantiza la medición exacta del "motor volitivo" que faculta al líder para intervenir en ecosistemas de incertidumbre y fricción generacional.

A diferencia de los modelos tradicionales que integran la autoconfianza como una aptitud de la autoconciencia, la presente investigación la eleva al rango de dimensión independiente. Esta decisión se fundamenta en la distinción entre el conocimiento del afecto (facultad cognitiva) y la seguridad en la ejecución (facultad volitiva). Operativamente, la autoconfianza actúa como el puente indispensable entre el equilibrio interno (Intrapersonal) y la influencia externa (Interpersonal), validando su autonomía mediante los altos índices de correlación ($r = 0.937$) observados en la fase cuantitativa.

La autoconfianza no es solo "saber quién soy", sino la "autoeficacia percibida" (Bandura), que es el motor que permite que el Autocontrol no se convierta en parálisis.

Los autores Bandura y Lussier & Achua de psicología cognitiva y del aprendizaje (Sterrett, 2000), mencionan que la autoconfianza (autoeficacia) es, por definición, una variable independiente. Analogía del Piloto: La Autoconciencia es el tablero que le dice al piloto que hay una tormenta. La Autoconfianza es la convicción del piloto de que sus habilidades son

suficientes para atravesarla. Sin la segunda, el conocimiento de la primera solo genera pánico, no liderazgo.

Como parte del inicial entendimiento a continuación se establecen algunas definiciones de inteligencia emocional de algunos autores como se detalla en la Tabla 3 y definiciones de liderazgo de acuerdo algunos autores como se estable en la Tabla 4 descritas a continuación.

Tabla 3

Definición de autores de la Inteligencia Emocional

Autor	Definición
Daniel Goleman	Contar con habilidades para auto motivarse y perseverar frente a las dificultades, controlar los impulsos y regular el estado de ánimo. Además, implica reconocer tanto nuestros propios sentimientos como los de los demás, gestionar adecuadamente las emociones en uno mismo y en las relaciones, evitar que la ansiedad afecte el pensamiento, y cultivar la empatía y la esperanza.
Peter Salovey-J. Mayer	Se posee una inteligencia social que incluye la habilidad de identificar tanto las propias emociones como las de los demás, y utilizar esa información para orientar pensamientos y comportamientos.
Marta Guerri	El ser humano posee la capacidad de sentir, comprender, modificar y controlar tanto sus emociones como las de los demás. La inteligencia emocional no consiste en reprimir los sentimientos, sino en gestionarlos y mantener un equilibrio saludable. Es una habilidad psicológica que permite dirigir las emociones. Desde un estado de calma y auto aceptación, se puede disfrutar más la vida y actuar con sentido crítico y constructivo para aprovechar oportunidades y fortalecer las capacidades personales. Esto incluye fomentar la motivación propia y ajena, tomar decisiones bajo presión

Autor	Definición
	con una visión de futuro, ser consciente de las emociones de otros, tolerar frustraciones laborales, valorar el trabajo en equipo y desarrollar una actitud empática para el crecimiento personal.

Nota. Se estableció un razonamiento basado en algunas definiciones de Inteligencia Emocional.

Fuente: (Goleman, 2000) (Salovey, 1997)

Tabla 4

Definición de autores de Liderazgo

Autor	Definición
Robert N. Lussier	Un proceso de transformación dentro de una organización, donde líderes y seguidores interactúan e influyen mutuamente para alcanzar metas comunes.
Pavel Makovský	Influir o persuadir a sus alrededores por medio de seguidores es el proceso en el que el líder trata de a cumplir los objetivos de la organización donde el cumplimiento de un objetivo se convierte en el comienzo de otro y así sucesivamente.
Paul Akio Kawata	El liderazgo consiste en influir en las personas para alcanzar los objetivos de la organización.
Dale, Carnegie	Es una habilidad que, con dedicación, cualquier persona puede desarrollar para dirigir a otros, siempre basándose en el respeto, la colaboración y la confianza mutua.

Nota. Se mostró en esta tabla algunas definiciones de Liderazgo.

Fuente: (Lussier, 2016) (Carnegie, 2009)

Con el objetivo de entender mejor cada una de las seis dimensiones de la inteligencia emocional se detalla en la Tabla 5 una explicación de cada uno de los aspectos a aplicar.

Tabla 5

Las dimensiones de la IE básicas emocionales y sociales (Goleman, 2014)

Dimensiones	Aspectos aplicar
Autorregulación: tener la capacidad de manejar y controlar el estado emocional personal.	• Expresarse de manera asertiva sin ser agresiva. • Dejar para después juicios y detener impulsos. • Detener el problema e irse de este. • Buscar la flexibilidad siendo naturales (no forzar). • Administrar el manejo de comunicarse no verbal.
Autoconciencia: Auto conocerse e interpretar las emociones.	• Saber escuchar a los demás. • Saber respetarse. • Tener positivismo. • Ser fiel a uno mismo. • Descansar la lógica y la racionalidad. • Comprender el impacto en los demás.
Motivación: agrupar y dirigir emociones para alcanzar las metas.	• Tener iniciativa y aprovechar oportunidades. • Mejorar y alcanzar estándares altos. • Obtener compromiso para alcanzar metas. • Tener optimismo incluso ante en la adversidad.
Empatía: identificar y leer emociones en las demás personas.	• Fomentar el desarrollo en las personas. • Tener sensibilidad con otras personas y comprenderlas. • Necesidades y requerimientos de otras personas.

Dimensiones	Aspectos aplicar
	• Estar en la misma frecuencia entre lo social y político.
Habilidad social: saber tener relaciones sanas con las personas, así como influir en ellos.	• Saber trabajar con otras personas. • Desarrollar y tener buenas relaciones interpersonales. • Tener comunicación con los demás.
Autoconfianza: permitir a una persona creer en su capacidad para enfrentar desafíos, tomar decisiones y alcanzar metas.	• Saber Autoconocimiento, saber quién eres, tus fortalezas, debilidades, valores y límites. • Aceptar quién eres sin juzgarte con dureza. • Tener seguridad en uno mismo, capacidad para actuar con firmeza sin depender excesivamente de la aprobación externa. • Afrontar las dificultades con una actitud positiva y seguir adelante después de los fracasos. • Tener iniciativa, atreverse a tomar decisiones y actuar sin esperar que otros lo hagan. • Tener asertividad, comunicar pensamientos y sentimientos de manera directa, honesta y respetuosa. • Tener pensamiento positivo, mantener una visión optimista y realista de uno mismo y del futuro. • Tener gestión emocional, controlar el miedo, la ansiedad o la duda que pueden bloquear la acción.

Dimensiones	Aspectos aplicar
	• Contar con capacidad de aprendizaje, estar dispuesto a aprender de los errores y a mejorar continuamente. • Tener disciplina personal, ser constante en tus objetivos y mantener el esfuerzo, incluso sin resultados inmediatos.

Nota. Se explicó entendimiento de las dimensiones de la IE básicas emocionales y sociales Fuente: (Goleman, 2014).

Líneas de orientación en capacitación de aptitudes emocionales.

1. **Para evaluar a la persona y a su trabajo** se debe utilizar un perfil de fortalezas y debilidades de la persona con el objetivo de obtener las oportunidades de lo que se debería mejorar, así como el entrenamiento debe centrarse en las habilidades requeridas para destacar en un trabajo otorgado (Goleman, 1998).

   No tiene caso capacitar a una persona en habilidades que ya obtuvo o que posiblemente no las necesite para así poder ver como se debe adaptar la capacitación a las necesidades de cada persona.

2. **Comunicar los resultados de las evaluaciones con prudencia y cuidado, así como medición de la disposición** con datos sobre las fortalezas y debilidades de un individuo llevan una carga de fondo emocional (Goleman, 1998).

   El criticar sin sentido puede inquietar; sin embargo, si es positiva y motivante, ayudará a mejorar.

3. **Medición de la disposición y motivación** donde no todos los individuos se encuentran con la misma disposición y las personas aprenden conforme a su motivación (Goleman, 1998).

   Cuando no se tiene disposición y no están motivadas el entrenamiento no será eficaz, lo más seguro es que el entrenamiento resulte inefectivo.

4. **Cada uno debe dirigir su cambio** debido a que al momento que una persona dirige su plan de aprendizaje lo ajusta a lo que se necesita y lo que le motiva, por lo tanto, el aprendizaje sería más efectivo (Goleman, 1998).

   Los planes no personalizados no sientan bien del todo, dado que es recomendable que cada persona seleccione sus objetivos para su desarrollo laboral, así como realizar un plan específico personalizado para lograrlos.

5. **Concentrarse en objetivos con metas claras y alcanzables** donde las personas necesitan conocer su habilidad y que necesitarían para estar mejorando continuamente (Goleman, 1998).

   Los planes de acción con mal enfoque o no reales no logran resultados y provoca que existan confusiones u obtener fracaso.

6. **Evitar recaídas** cambiando los hábitos y saber que cambian lentamente, el recaer quiere decir que es una señal de derrota (Goleman, 1998).

   Las personas se pueden desanimar porque los cambios son lentos y por seguir manteniendo algunos malos y viejos hábitos. El usar las recaídas como parte del aprendizaje, con el objetivo de prepararse para la siguiente ocasión.

7. **Brindar una crítica constructiva sobre resultados.** El realizar una crítica constructiva ayuda al cambio e ir hacia él (Goleman, 1998).

Una crítica confusa puede desorientar el entrenamiento de su dirección. Se debe considerar un plan de acción con crítica constructiva con fines de ayuda e instrucción para liderar o evaluar el progreso.

8. **Alentar el practicar** a través de obtener cambios a largo plazo practicando de forma permanente dentro y fuera del trabajo (Goleman, 1998).

   El tener practica en un taller puede ser el comienzo más no lo único. El tener oportunidades para practicar dentro del trabajo y fuera de él ayudará a probar nuevas conductas de forma continua y permanente.

9. **Buscar apoyo** y ofrecer un apoyo constante es crucial (Goleman,1998).

   El estar solo(a) pudiera complicar el cambio, por lo que es importante la creación de una cadena de ayuda y aliento.

10. **Proporcionar modelos** de un individuo eficiente y con alto puesto organizacional, pudiera ser modelo para ayudar a inspirar cambios (Goleman, 1998).

    Si la persona con cargo superior asume una actitud autoritaria debilitarán los cambios, por lo que los jefes deben buscar ser ejemplo.

11. **Dar esperanza y aliento** a través de un ambiente laboral donde la empresa ofrezca una atmósfera segura y llena de valores organizacionales (Goleman, 1998).

    Cuando no hay ayuda palpable en el día a día de los responsables de áreas, el esfuerzo de cambio será lento y vacío, por lo que se debe motivar a tener cambios acordes a los valores de la organización y demostrar con resultados.

12. **Apuntalar el cambio a través de** personas que se les reconozca y que sus esfuerzos tengan importancia en los cambios (Goleman, 1998).

La falta de soporte y enfoque puede desalentar, por lo que se debe asegurar que la organización demuestre su aprecio por el cambio de manera clara.

13. **Evaluar** y definir e implementar sistemas para analizar y evaluar el desarrollo para ver que se alcancen efectos que perduren en el tiempo (Goleman, 1998).

    Algunos planes de análisis y desarrollo se quedan sin evaluar; por lo que pudiera haber errores o programas inútiles, por lo que hacer una evaluación de la aptitud dentro del trabajo; lo ideal sería hacerlo desde el momento inicial y luego al final.

La habilidad o aptitud emocional es muy relevante para el liderazgo cuyo objetivo es lograr que otras personas trabajen con eficacia. El ser una persona inepta como pasa en algunos líderes ocasiona que el desempeño baje algunos empleados debido a que en algunas de las ocasiones haga un mal uso del tiempo, crea asperezas, reduce la motivación y la dedicación al trabajo, acumulando apatía. Sin embargo, se tiene la posibilidad de evaluar la aptitud o ineptitud de enfoque emocional de esa persona con posición de liderazgo por el tema de aprovechar o derrochar la inversión hecha por la empresa de los talentos de buena competencia de que dispone dentro de la organización (Goleman, 2014).

El comportamiento organizacional de conducta de los trabajadores y de los empleados administradores influye en la dirección del equipo. De acuerdo con lo mencionado en la teoría del iceberg del autor Sigmund Freud que dice que solo 1/10 de ese iceberg es el cociente intelectual que es visible en la punta de este y 9/10 de la inteligencia emocional que se encuentra bajo el agua no es visible.

La aptitud, el no tener motivación y obtener algunos conflictos son comportamientos que se les debe poner atención dado que son factores que pueden afectar el comportamiento organizacional.

Todos los trabajadores de una empresa sean cual sea su cargo de autoridad y responsabilidad están gobernado, dirigidos y moderados por la cultura de una organización: es decir por el conjunto de los valores, las creencias y para esa empresa.

Estructura técnica de las cuatro ramas.

La estructura técnica de las cuatro ramas propuesta por Mayer y Salovey es posible proyectar estas habilidades hacia el ejercicio del liderazgo organizacional. En este sentido, la transición del procesamiento cognitivo de la emoción hacia la ejecución de roles de mando se manifiesta en factores críticos como la autoconciencia y el autocontrol. Estas dimensiones, fundamentadas en la percepción y regulación emocional, actúan como el sustrato necesario para el desarrollo de la autoconfianza y la motivación intrínseca del líder. De este modo, la capacidad de ser un 'pensador con corazón' se operativiza a través de la empatía y la competencia social, permitiendo que el líder no solo gestione su propia emocionalidad, sino que influya de manera efectiva en el rendimiento y cohesión de su equipo de trabajo (Salovey, 1997).

Modelo de las cuatro ramas de Mayer y Salovey:

1. **Percepción emocional:** La identificación como base de la gestión en la práctica directiva, esta capacidad trasciende la mera observación, convirtiéndose en una herramienta de diagnóstico organizacional. El líder no solo identifica sus propios estados afectivos, sino que desarrolla la agudeza para interpretar señales sutiles en el equipo a través de la comunicación no verbal y el clima laboral. Esta competencia implica la validación de la honestidad emocional en el entorno de trabajo, permitiendo al líder distinguir entre el compromiso genuino y la complacencia superficial, y asegurando que las emociones se expresen de manera constructiva y adecuada al contexto profesional.

2. **Facilitación emocional:** El uso estratégico del afecto en la cognición desde una perspectiva operativa, las emociones actúan como catalizadores del procesamiento de información. Un liderazgo efectivo utiliza los estados de ánimo como señales para priorizar tareas y dirigir la atención hacia aspectos críticos del proyecto. La praxis de esta rama supone entender que la variabilidad emocional permite alternar perspectivas: mientras que el optimismo puede ser aprovechado para fomentar procesos creativos y de innovación, otros estados emocionales pueden inducir un análisis más cauteloso y detallado de los riesgos. Así, el líder integra la emoción como un insumo para optimizar el afrontamiento de desafíos.
3. **Comprensión emocional:** El análisis del conocimiento afectivo en el ejercicio del mando, esta habilidad se traduce en la capacidad de descifrar la "gramática" de las relaciones interpersonales. Implica un razonamiento sofisticado sobre las causas y consecuencias de los sentimientos dentro del equipo (por ejemplo, reconocer que la resistencia al cambio suele nacer del sentimiento de pérdida). La praxis de esta rama permite al líder navegar la ambivalencia emocional como el respeto mezclado con el desacuerdo y anticipar la evolución de los estados afectivos, evitando que una frustración mal gestionada transite hacia una crisis de ira o conflicto abierto.
4. **Regulación emocional:** La gestión para el crecimiento esta rama representa la culminación del liderazgo emocionalmente inteligente. Se manifiesta como la habilidad para intervenir de forma reflexiva en el flujo emocional, tanto propio como ajeno, con el fin de promover objetivos superiores. En lugar de la represión o la exageración de los afectos, la praxis de la regulación emocional propone un distanciamiento estratégico que permite al líder mitigar estados negativos y potenciar los positivos. El resultado es un

entorno que fomenta el crecimiento intelectual y personal, donde las emociones se gestionan como recursos para alcanzar la visión organizacional sin comprometer el bienestar del capital humano (Salovey, 1997).

El Liderazgo resonante.

La resonancia como función primordial y gestión de significados.

Según Richard Boyatzis la tarea principal del líder no es técnica, sino emocional: debe actuar como un "gestor de significados". Esto implica que, en contextos de incertidumbre o crisis (el "caos"), el líder tiene la responsabilidad de traducir la realidad en términos que brinden sentido y propósito al equipo. Debido al fenómeno biológico del contagio emocional, el estado de ánimo del líder actúa como el termómetro del grupo; un liderazgo optimista no solo mejora el bienestar, sino que "lubrica" los procesos cognitivos, permitiendo que el equipo utilice mejor la lógica y la creatividad para resolver problemas.

La autoconciencia y el ciclo de aprendizaje autodirigido.

La práctica del liderazgo exige una ruptura con patrones de conducta mecánicos para evitar el aislamiento emocional (la "burbuja" del ejecutivo). Para traducir esto en crecimiento, Boyatzis propone el Aprendizaje Autodirigido, que en la praxis se ejecuta en cinco fases:

Contraste del Yo: Diferenciar el "Yo Ideal" (aspiración) del "Yo Real" (cómo somos percibidos), utilizando la retroalimentación negativa como un insumo crítico para evitar la sobreestimación de capacidades. Diseñar una agenda diaria de acciones deliberadas que sustituyan rutinas defensivas por conductas resonantes, entendiendo que el cambio conductual es un proceso neurológico que requiere meses de repetición.

Hay que reconocer que el desarrollo del liderazgo solo ocurre a través de las relaciones interpersonales, donde los otros actúan como espejos y catalizadores del cambio. (Goleman, 2002)

Gestión del clima y rentabilidad organizacional.

La traducción de la inteligencia emocional a resultados financieros es directa: la satisfacción laboral ligada a la calidad de la relación con el superior inmediato es un predictor del rendimiento. En la praxis, un incremento del clima emocional tiene un impacto multiplicador en los ingresos. Por el contrario, un líder con bajo autocontrol que genera climas tóxicos dispara la secreción de cortisol en sus subordinados, una hormona que inhibe físicamente el aprendizaje y la capacidad de innovación del equipo (Goleman, 2002)

Estrategias diferenciadas de gestión de talento.

El liderazgo práctico requiere segmentar la intervención según el nivel de involucramiento emocional del personal, pasando de una cultura de "mando" a una de "ajuste talento-puesto" como se detalla en la Tabla 6 de estrategias de liderazgo según la categoría incluyendo el perfil en la praxis y la estrategia a implementar de parte del Líder.

Tabla 6

Estrategias de Liderazgo según la categoría de involucramiento del empleado

Categoría de empleado	Perfil en la praxis	Estrategia del Líder
Involucrado	Alto rendimiento, innovación natural y compromiso emocional	Desafiar sus fortalezas, eliminar distracciones y reconocer resultados para evitar el estancamiento

Categoría de empleado	Perfil en la praxis	Estrategia del Líder
No Involucrado	Cumplimiento mínimo, aversión al riesgo y falta de lealtad	Clarificar resultados esperados, usar diálogo directo y, si es necesario, reubicarlo en un rol que calce con su talento
Activamente No Involucrado	Resistencia constante, aislamiento y toxicidad encubierta	Afrontamiento inmediato y honesto, lenguaje sin rodeos y análisis de salida o cambio radical de funciones

Nota. Se mostró la estrategia de liderazgo que se debe adoptar de acuerdo con las categorías y perfil de involucramiento del empleado.

Fuente: Basado en los niveles de compromiso organizacional y liderazgo resonante de Goleman, Boyatzis y McKee. (Boyatzis, 2008).

Este enfoque resaltó la resonancia no solo como un concepto "amable", sino como una estrategia de eficiencia. Puedes concluir esta sección señalando que:

"Para Boyatzis, la eficacia organizacional es una consecuencia directa de la capacidad del líder para conectar con las esperanzas de su equipo, transformando el clima emocional en un activo financiero medible." (Goleman, 2002)

La sinergia entre la habilidad cognitiva y la resonancia Líder.

La revisión teórica presentada permite concluir que el liderazgo efectivo no es un atributo estático, sino un proceso dinámico que se despliega en la intersección de la capacidad cognitiva y la gestión vincular. Mientras que el modelo de Mayer y Salovey (1997, 2007) (Salovey, 1997)

provee el andamiaje estructural a través de las cuatro ramas —permitiendo al líder procesar la información emocional con precisión y rigor intelectual—, los planteamientos de Boyatzis operativizan estas habilidades en el contexto de la resonancia organizacional.

De esta integración emerge una visión del líder como un "estratega emocional". En este marco, la percepción y comprensión emocional (Mayer y Salovey) se transforman en la herramienta de diagnóstico que permite al líder actuar como un gestor de significados (Boyatzis), identificando no solo el estado de ánimo de sus colaboradores, sino el impacto de este en la rentabilidad y productividad. Asimismo, la regulación emocional deja de ser un ejercicio puramente interno para convertirse en la capacidad de generar climas laborales expansivos, donde la reducción del cortisol y el aumento de la resonancia positiva permiten que el talento se convierta en desempeño medible.

Las inteligencias múltiples en el Liderazgo.

La inteligencia como potencial biopsicológico activado.

En la praxis organizacional de acuerdo con Howard Gardner, la inteligencia no debe ser vista como una puntuación estática de CI, sino como un potencial de procesamiento que se activa según las oportunidades del entorno. Para un líder, esto significa que el talento de su equipo no es algo que se "tiene", sino algo que se "dispara" en función de la cultura de trabajo y las decisiones de gestión. La labor del líder es crear los marcos culturales y las oportunidades necesarias para que estos potenciales neuronales se conviertan en productos o soluciones con valor para la empresa (Gardner, 2011).

Diversificación del talento y resolución de problemas.

La praxis de Gardner sugiere que, dado que los problemas de una organización son multifacéticos, las capacidades para resolverlos también deben serlo. Un liderazgo efectivo

reconoce que poseer destreza en un área (como la lógica-matemática) no garantiza éxito en otra (como la colaboración). El líder debe actuar como un arquitecto de equipos, integrando las doce inteligencias identificadas para lograr una ejecución flexible y eficaz:

- Inteligencias de comunicación (lingüística y musical): Utilizadas para la narrativa organizacional y la creación de un ritmo de trabajo cohesivo.
- Inteligencias analíticas (lógica-matemática y naturalista): Aplicadas al análisis de patrones, toma de decisiones basada en datos y comprensión del ecosistema de mercado.
- Inteligencias de diseño (visual-espacial y creativa): Fundamentales para la innovación, la visualización de estrategias y la creación de nuevos productos.
- Inteligencias operativas (cinético-corporal y colaborativa): Esenciales para la ejecución técnica, la coordinación de movimientos y el logro de metas colectivas.
- Inteligencias de sentido (existencial y emocional): Permiten conectar la labor diaria con el propósito vital y la gestión de afectos.

El eje Intrapersonal e Interpersonal: El núcleo del Liderazgo.

Desde la praxis, el sentido de uno mismo es una construcción que el líder debe monitorear constantemente. La inteligencia intrapersonal permite al líder acceder a su propia vida emocional para orientar su conducta (autenticidad), mientras que la inteligencia interpersonal le permite detectar contrastes sutiles en los estados de ánimo y motivaciones de los demás, incluso cuando estos son ocultados. La integración de ambas constituye la Inteligencia Emocional, donde el cerebro racional (neocórtex) trabaja en armonía con el cerebro emocional (sistema límbico) para mitigar conflictos y potenciar la acción (Goleman, 1995).

Crítica y límites en la práctica académica.

Es imperativo que el investigador reconozca en su tesis que, aunque la teoría de Gardner ofrece una "ficción útil" para la educación y la motivación, carece de un algoritmo científico o evidencia psicométrica robusta que la separe del concepto de "habilidades" o "aptitudes". En la praxis evaluativa, la falta de una prueba estandarizada obliga a que la identificación del talento sea, en palabras de Gardner, un "juicio artístico". No obstante, su valor reside en desafiar los métodos de instrucción rígidos, impulsando a los gerentes a utilizar metodologías diversas que lleguen a todos los perfiles de colaboradores (Gardner, 2011).

El liderazgo efectivo se define hoy como la capacidad de un pensador con corazón para actuar como un estratega emocional. Su éxito radica en transformar el potencial invisible de las inteligencias múltiples en resultados visibles, utilizando la resonancia para "lubricar" la maquinaria operativa de la organización.

Estilos de Liderazgos.

Los diferentes estilos de liderazgo cuentan con influencia directa y fuerte en la cultura, así como en la organización y por tanto tienen un impacto directo en los resultados explicando las causas de que unas empresas tengan éxito a largo plazo mientras que otras se mantienen o desaparecerán del mercado.

El modelo inductivo se basa en la observación y experiencia acumulada de trabajo con directivos y gerentes de las organizaciones, describiendo y analizando los comportamientos del liderazgo y gestión de personal en cualquier entorno empresarial.

A partir del análisis de la administración y dirección de personal se están identificando seis grandes tipologías de influencia de las conductas de los empleados que tienen en general los directores y gerentes, estando agrupados como sigue:

- Autoritario impositivo.
- Participativo.
- Orientativo transformacional.
- Coaching.
- Afiliativo.
- Laissez faire (libre iniciativa) (Payeras, 2004).

El estilo de liderazgo transformacional o transaccional se caracteriza por su capacidad de motivar a través del entusiasmo personal. En lugar de imponer o dar órdenes, este tipo de líder inspira a los demás. Mantiene un equilibrio entre lo racional y lo emocional, mostrando una fuerte convicción sobre sus objetivos y pasiones, lo cual transmite al equipo para avanzar de forma conjunta. Además, se compromete activamente en fortalecer y enriquecer las relaciones con quienes lo siguen.

El líder transformacional mueve la gente hacia el cambio. El trabajo puede convertirse en una afirmación moral interna, junto a una demostración de integral compromiso para alcanzar una misión, que confirma cada uno la sensación de compartir una identidad tomada en cuenta y adecuadamente reconocida (Goleman, 2014).

Por otro lado, se desarrolló el modelo de liderazgo situacional, cuya premisa principal sostiene que el estilo de liderazgo debe ajustarse al grado de madurez y al nivel de preparación de los seguidores. Este enfoque utiliza los conceptos de comportamiento orientado a la tarea y comportamiento orientado a la relación, tomando como referencia el modelo propuesto por Fiedler, y más adelante adaptado por Hersey y Blanchard (Hersey, 1998).

Un autor señala que el líder tiende a organizar y definir claramente las funciones de sus seguidores, especificando qué debe hacer cada uno, así como el momento, lugar y forma de

llevarlo a cabo. Este tipo de liderazgo se distingue por su énfasis en establecer estructuras organizativas bien definidas, contar con canales de comunicación eficaces y disponer de los recursos necesarios para cumplir con las tareas asignadas.

Otro autor sostiene que el líder se enfoca en abrir canales de comunicación, ofrecer apoyo tanto social como económico, escuchar de manera activa y facilitar conductas que promuevan relaciones personales cordiales entre él y sus seguidores. (Rada, 2018).

El modelo para adiestrar en los seis hábitos de los jefes, gerentes y directores altamente efectivos de los autores Stephen E. Kohn y Vincent D. O'Connell concentra lo siguiente:

1. Ampliar la conciencia de sí mismo;
2. Practicar con lo que sienten los demás es decir con empatía;
3. Conocer, seguir y monitorear los principios de la regla de oro;
4. Mantener límites apropiados;
5. Criticar con ingenio, y
6. Adaptarse a los diferentes estilos de personalidad (Stephen, 2007).

Por otro lado, como contexto de soporte en el estudio la actual convivencia de las diversas generaciones en el ámbito laboral representa un desafío para las organizaciones, dada la complejidad que implica diseñar acciones eficaces para atraer y retener el talento humano.

Las generaciones se distinguen por el periodo en el que emergen y son eventualmente reemplazadas por la siguiente. En el contexto organizacional contemporáneo, conviven generaciones como los baby boomers, la generación X, la generación Y o millennials, y la generación Z o centennials. Estas se diferencian en aspectos clave como la actitud frente al trabajo, la motivación y su formación educativa.

Gestionar la diversidad generacional en la organización es uno de los grandes desafíos de la gestión de pluralidad actual debido a las diferencias que se pueden tener en la concepción del trabajo y en la manera de entendimiento, así como la manera de afrontar aspectos de autoridad, liderazgo, conflicto, responsabilidad, comunicación, entre otros.

El reto de las empresas ante la multiplicidad de generaciones en las organizaciones es lograr su integración, con el objetivo de impactar en el desarrollo profesional de los individuos, así como en el crecimiento de la compañía. En el plano laboral, la gestión de la diversidad generacional es un desafío para las empresas por la dificultad de la gestión del talento dado que se tienen edades distintas para el diseño de mecanismos de atracción, promoción y fidelización de trabajadores que pertenecen a diferentes generaciones (Díaz-Sarmiento, 2017).

Una generación es un conjunto de gente que nacieron en un período específico, que comparten las mismas experiencias de vida y datos históricos en distintas etapas de su desarrollo, siendo un grupo social con similitudes en cuanto a intereses, prioridades y valores que los llevan a interpretar los acontecimientos y tomar sus decisiones bajo criterios similares. El tema intergeneracional tiene un impacto en el devenir de las corporaciones ya que afecta a todas las dimensiones organizacionales tales como son la eficiencia, personas, relaciones, liderazgo, clima y cultura.

Al diseñar las estrategias de captación y retención de sus trabajadores se deben tomar consideraciones tales como: propuesta de valor, condiciones laborales, planes de carrera, etc., los cuales son elementos y estrategias de mantenimiento del bienestar laboral que van más allá de un cumplimiento de los requerimientos de prevención de riesgos laborales y contemplan las políticas que facilitan la salud laboral tanto física como psicológica.

Las estrategias de gestión no pueden diseñarse con una única versión, sino que tienen que adaptarse para dar respuesta a las diferentes necesidades que cada generación requiere (Aranda, 2020). Como contexto de soporte del estudio se presentan las diferentes generaciones baby boomers, X, Y, Z como se detalla en la Tabla 7 junto con algunas de sus características.

Tabla 7

Las diferentes generaciones ante el trabajo

Tema	Generación Baby Boomers	Generación X	Generación Y Millennials	Generación Z Centennials
Nacidos con fechas en años estimadas	45-64	65-81	81-97	97-2010
Motivación esencial y principal	- Persiguen el éxito individual. Son soñadores - Tienen confianza en sus propias capacidades - Aspiran a crear una vida superior, creen en la transformación	- Aceptan con malestar la falta de certeza - Tienen fe en su determinación: “Desear es lograr” - Procurar una buena calidad de vida	- Se guían por lo que se menciona acerca de la reputación digital de las empresas al momento de elegir un empleo y realizar compras - Tienen confianza en	- La conexión y la respuesta a través de "me gusta" en redes sociales son factores determinantes en su proceso de elección - Consideran la red o el entorno digital como fundamento de su confianza - Tienen una

Tema	Generación Baby Boomers	Generación X	Generación Y Millennials	Generación Z Centennials
			personas que son similares a ellos -Buscan una vida con propósito que les ayude a enfrentar la incertidumbre relacionada con el trabajo y el entorno en general	identidad digital que existe independientemente de su empleo
Aspiración	-Protección laboral y salario estable	-Equilibrio en la vida profesional y personal	-Autorrealización - Autonomía y adaptabilidad	-Autonomía a través de uno mismo
Relación de la vida en el trabajo	-Trabajar como propósito de vida “El empleo define su	- El trabajo es parte de la vida, pero no su propósito	- El trabajo como medio para disfrutar la vida	- El trabajo debe tener un significado

Tema	Generación Baby Boomers	Generación X	Generación Y Millennials	Generación Z Centennials
	existencia”	principal		
Horario de trabajo	-Reducción progresiva - Dedican largas jornadas laborales para alcanzar sus objetivos y crecer profesionalmente	-Flexible	-Tiempo libre. -Personalizado	-Flexibilidad total
Quieren que se valore	- Entrega y trabajo por cuenta propia	- Participación propia	- Capacidad para desarrollarse intelectualmente	- Su destreza para afrontar situaciones nuevas
Prefieren desempeñarse laboralmente Se enfrentan entre sí	-Basado en etapas o pasos - Con el objetivo de subir de nivel	-Orientado a fines específicos - Con la finalidad de mejorar	-Centrado en los resultados obtenidos - Para sobresalir con una identidad propia	-Organizado por emprendimientos o planes - Para integrarse en espacios digitales

Tema	Generación Baby Boomers	Generación X	Generación Y Millennials	Generación Z Centennials
		condiciones		
Movilidad	-Transversal	-Interna	-Vertical	-Global y local
Valores sociales	-Servicio voluntariado	-RSC	-Compromiso social. -Apoyo mutuo, pluralidad vulnerable, entorno natural, Salud física y mental.	- Temas mundiales (como el cuidado del medio ambiente y la protección animal)
Lealtad siendo fiel a la empresa	-A la organización empresarial	- Baja confianza y falta de lealtad tanto hacia las empresas como hacia sus propias parejas	-Mutua dependencia	- Al grupo con el que se identifican
Recursos tecnológicos	- Se han ajustado al entorno digital	- Han impulsado y	- Emplean los recursos	- Se apoyan en los recursos

Tema	Generación Baby Boomers	Generación X	Generación Y Millennials	Generación Z Centennials
	debido a necesidades operativas	aprovechan los recursos como herramienta	digitales como su forma habitual de interactuar	
Es atractivo	-Contribuir.	- Excelencia profesional - Estándar de vida	- Proyectos, aporte, crecimiento.	- Involucrarse y expresarse en redes sociales
Síndrome profesional	-Estrés laboral	-Estrés laboral	-Estrés laboral	-Estrés laboral
Inteligencia emocional y social	- Son conscientes de sí mismos y reconocen su potencial para crecer y actuar - Han fortalecido su inteligencia emocional y social mediante	- Tienen la capacidad de adquirir nuevos conocimientos -Han recibido formación en Inteligencia emocional y social	-Falta resiliencia - Poco avance en inteligencia emocional y social - Enfoque centrado en uno mismo y en el presente	- Limitada inteligencia emocional y social que dificulta su autoconciencia y capacidad de autogestión

Tema	Generación Baby Boomers	Generación X	Generación Y Millennials	Generación Z Centennials
	la experiencia y el aprendizaje			

Nota. Se generó tabla de explicación de las diferencias entre cuatro generaciones en el trabajo. Fuente: (Aranda, 2020)

Resulta imperativo establecer que, dentro de la arquitectura de este marco teórico, la presente investigación adopta el modelo de Daniel Goleman como eje rector debido a su capacidad de síntesis operativa. Mientras que otros teóricos abordan la emoción desde la psicología pura, Goleman traslada el constructo teórico directamente hacia la rentabilidad y el liderazgo organizacional.

Goleman amalgama la inteligencia intrapersonal e interpersonal de Gardner y la estructura de procesamiento de Mayer y Salovey para articular un modelo de seis dimensiones (autoconciencia, autorregulación, motivación, empatía, autoconfianza y habilidades sociales) que resulta directamente medible e intervenible en el ecosistema de una empresa. Al transformar el concepto de inteligencia en una competencia de desempeño, este enfoque se erige como el núcleo analítico de esta investigación.

Bajo esta perspectiva, los demás autores citados funcionan como pilares complementarios que dotan de rigor científico al modelo integrador:

Howard Gardner aporta el fundamento biopsicológico (validez de origen). Sin la teoría de las Inteligencias Múltiples, la IE carecería de sustento ontológico.

Mayer y Salovey proporcionan el soporte técnico y cognitivo. Su modelo de las cuatro ramas (percepción, facilitación, comprensión y regulación) explica la "maquinaria interna" del procesamiento emocional del líder.

Richard Boyatzis suma la dimensión de la dinámica de grupos. Su concepto de Liderazgo Resonante y el "contagio emocional" es vital para comprender la influencia neurobiológica del líder sobre el clima laboral y el proceso de recableado de hábitos a través del aprendizaje autodirigido.

En conclusión, Goleman se consolida como el eje central de este estudio por su capacidad para operativizar la Inteligencia Emocional en el ámbito de la gestión del talento. Las dimensiones que propone (particularmente la empatía y las habilidades sociales) fungen como los canales estratégicos que permiten que las cohortes generacionales (Baby Boomers, Gen X, Millennials y Centennials) trasciendan las simples clasificaciones demográficas para consolidarse como equipos de alto desempeño funcional. En este estudio, la Inteligencia Emocional actúa como la variable transversal que neutraliza las fricciones etarias, constituyendo el fundamento metodológico para la intervención organizacional.

Validación conceptual del aporte diferencial frente al modelo clásico resulta imperativo establecer la diferenciación epistemológica entre el modelo clásico de Inteligencia Emocional y la ampliación estructural propuesta en esta investigación. El modelo fundacional de Goleman (1998) aporta un valor innegable al establecer la taxonomía descriptiva de las competencias socioemocionales; no obstante, su enfoque clásico presenta una limitación operativa: concibe las dimensiones como un inventario paralelo de atributos (un perfil de rasgos), sin definir matemáticamente cómo interactúan entre sí bajo presión operativa.

El aporte diferencial de la presente investigación consiste en la evolución del constructo de un estado descriptivo hacia una arquitectura causal y predictiva. La ampliación del modelo clásico se valida conceptualmente al integrar las dimensiones bajo un sistema de dependencia secuencial estricta (Los Tres Axiomas). Se postula que el liderazgo no surge de la suma aritmética de competencias, sino de un proceso de catálisis neurológica: la contención del secuestro amigdalar (Dominio Intrapersonal) es el requisito fisiológico y cognitivo innegociable para que la energía volitiva (Motivación) pueda activar la resonancia social (Empatía). Al formalizar esta secuencialidad, el modelo propuesto trasciende la evaluación de rasgos aislados para proporcionar a las organizaciones un mapa exacto de "ingeniería conductual", permitiendo diagnosticar en qué punto exacto se fractura la eficacia directiva frente al choque multigeneracional.

Capítulo 3

3.1 Propuesta metodológica.

La presente investigación emplea un diseño de triangulación concurrente (DITRIAC), el cual se caracteriza por la recolección y análisis simultáneo de datos cuantitativos y cualitativos en una sola fase de recolección, buscando confirmar, corroborar o validar los resultados mediante la triangulación de métodos (Creswell, 2017). A diferencia de los diseños secuenciales, el DITRIAC permite que ambas fuentes de datos se integren en el análisis final para fortalecer la validez de los hallazgos, reduciendo los sesgos inherentes a la aplicación de un solo paradigma. La pertinencia de este diseño radica en la capacidad de obtener una visión holística del fenómeno del liderazgo, donde la medición psicométrica de la Inteligencia Emocional (CUAN) se contrasta en tiempo real con las narrativas y percepciones del personal (CUAL), permitiendo una validación cruzada más robusta y una interpretación más densa del ejercicio directivo.

Mecanismo de integración de las fases CUAN y CUAL.

En apego al rigor del diseño DITRIAC (Creswell, 2017), la integración de los datos no constituye una exposición yuxtapuesta (presentar números por un lado y citas por otro), sino un ejercicio de validación cruzada. El mecanismo de integración operó bajo la siguiente secuencia técnica:

1. Recolección Concurrente: Durante la misma ventana temporal, se aplicaron los instrumentos psicométricos estandarizados y se capturó la evidencia textual (respuestas abiertas y observación participante).

2. Análisis Independiente (Aislamiento): Para evitar la contaminación cruzada, la base cuantitativa fue procesada inferencialmente en Minitab (ANOVA, r de Pearson), mientras que la base cualitativa fue sometida a codificación axial y análisis temático de forma autónoma.

3. Punto de Interfaz y Fusión (Matriz de convergencia): La integración real se materializó al construir la Matriz de Visualización Conjunta (Joint Display). En este punto de interfaz, cada categoría analítica cualitativa fue "anclada" a su correspondiente indicador estadístico.

Esta estrategia garantiza que la integración ocurra por convergencia. El dato cualitativo se utiliza para explicar la varianza del dato cuantitativo en tiempo real, permitiendo identificar si los hallazgos de ambos flujos convergen (se confirman), divergen (se contradicen) o se expanden, logrando así una meta-inferencia unificada.

3.2 Población y muestra.

El muestreo mixto representa un equilibrio entre la capacidad de generalizar los resultados a otras poblaciones y la posibilidad de transferir los hallazgos a contextos específicos (Collins, 2010; Plowright, 2011), buscando alcanzar una simetría entre la saturación de categorías y la representatividad.

De acuerdo con la ruta de métodos mixtos, la selección de la muestra no solo persigue la representatividad estadística, sino también la profundidad de significado. Según Hernández-Sampieri y Mendoza (2018), el muestreo en esta ruta metodológica requiere evaluar la capacidad de generalizar resultados versus la transferencia de hallazgos a escenarios concretos.

Al seleccionar muestras mixtas, se deben considerar dos aspectos principales:

1. Los métodos tradicionales, donde el muestreo probabilístico se asocia con el enfoque cuantitativo y el comparativo con el cualitativo (Guest, 2006).
2. La toma de decisiones basada en los recursos disponibles, el tiempo y las oportunidades (Hernández-Sampieri, 2014).

Estrategia de muestreo.

Para el presente estudio, se adoptó una estrategia de muestreo básico para métodos mixtos. Esta decisión se fundamenta en los criterios propuestos por Hernández-Sampieri (2014). Se combinaron métodos probabilísticos (para la fase cuantitativa) con muestreos dirigidos en la fase cualitativa, permitiendo una visión de 360° del fenómeno. Gracias al avance tecnológico y a la compatibilidad actual entre programas de análisis, los datos recolectados pudieron codificarse numéricamente y también analizarse como texto (Hernández-Sampieri, 2014).

Delimitación de la población y unidad de análisis.

La población objetivo estuvo conformada por el total de empleados de la empresa de servicios. Al tratarse de un diseño mixto, se estructuró de la siguiente manera:

Población (N): 25 trabajadores.

Muestra (n): Se seleccionó intencionalmente a 6 trabajadores clave para la fase de profundización empírica (evaluaciones y entrevistas).

Técnica de recolección: Encuestas (datos numéricos) y comentarios de soporte integrados como entrevistas y observación directa (datos textuales).

El valor central del estudio reside en su carácter descriptivo y de intervención profunda, no en la generalización estadística poblacional. El objetivo es la validación de un modelo de intervención en un ecosistema corporativo específico, no la creación de una norma estadística universal.

La selección de la muestra de intervención ($n = 6$) no respondió a un criterio de conveniencia, sino a un muestreo intencional basado en criterios de relevancia estratégica. Se definieron variables de control estrictas, tales como la estabilidad en el puesto (mínimo un año) y la heterogeneidad generacional de sus equipos directos. Este diseño permitió asegurar que los

cambios observados en la fase de evaluación fueran atribuibles al modelo de Inteligencia Emocional aplicado y no a variables intervinientes como la rotación de personal o la falta de experiencia técnica en el cargo (Patton, 2015; Yin, 2018).

Las personas se seleccionaron mediante un embudo de criterios: primero, poseer poder de influencia en la cultura organizacional (mando); segundo, enfrentar retos intergeneracionales en sus equipos; y tercero, evidenciar en el diagnóstico inicial una oportunidad de mejora real. Esto convirtió a la muestra en un **"Grupo de contraste crítico"**, donde la efectividad del modelo pudo ser evaluada bajo condiciones de necesidad real. Por lo tanto, esta investigación se suscribe bajo el alcance de un estudio de caso único de carácter descriptivo-explicativo. Esta decisión metodológica prioriza la profundidad del dato y la saturación de categorías por encima de la representatividad estadística masiva, tal como lo sugieren Stake (2005) y Yin (2018) para investigaciones organizacionales complejas.

Codificación y transformación de datos.

Siguiendo las pautas de Hernández-Sampieri (2014), se aprovechó la capacidad de procesamiento del software Minitab.

- Se ejecutó la transformación de datos cuantitativos a cualitativos y viceversa para enriquecer el análisis de varianza.
- La muestra de 6 individuos logró alcanzar el punto de saturación teórica de las categorías analizadas sin perder la representatividad de las funciones orgánicas de la empresa.

Mecanismo de control de variables exógenas y validez interna.

Tratándose de un diseño de investigación aplicado en el ecosistema natural de una empresa de servicios, la presente investigación contempló un rigor metodológico estricto para proteger la validez interna del estudio frente a amenazas de variables extrañas o exógenas (Hernández-Sampieri y Mendoza, 2018). Para garantizar que el incremento en los indicadores de liderazgo

fuera directamente atribuible al modelo estructurado de Inteligencia Emocional y no a factores circunstanciales, se instrumentaron los siguientes mecanismos de control:

- **Control del "Efecto de Historia y Maduración":** Se estableció una "ventana de aislamiento estructural" durante las semanas de intervención y evaluación post-test. En este periodo, la alta dirección se comprometió a no ejecutar reestructuraciones orgánicas, despidos masivos, ni otorgamientos de bonos económicos extraordinarios que pudieran inflar artificialmente la motivación o alterar la seguridad psicológica de los equipos.
- **Control de "Mortalidad Experimental" y Homogeneidad:** La muestra intencional (n=6) se mantuvo estática de inicio a fin. Los sujetos seleccionados contaban con un mínimo de un año de antigüedad en el puesto, garantizando que los fallos iniciales de liderazgo no se debieran a la inexperiencia técnica en su cargo, sino a brechas reales de competencia emocional.
- **Control del "Sesgo de Deseabilidad Social" (Efecto Hawthorne):** Para evitar que el líder fingiera una mejora conductual solo por saberse evaluado, el diagnóstico y la evaluación final no se basaron exclusivamente en el auto-reporte (Test de Sterrett). Se aplicó una Triangulación Diagnóstica en formato 360° (Cuestionario CIEL), donde la variable de eficacia directiva fue calificada directamente por los subordinados multigeneracionales, quienes fungieron como observadores ciegos de la asimilación del modelo.

3.3 Instrumento, método de validación y descripción procedimiento de aplicación.

Es responsabilidad metodológica determinar la naturaleza de los datos y los instrumentos que se utilizarán para su recolección (Hernández-Sampieri, 2014). Para esta investigación, se estructuró un instrumento ad hoc compuesto por el Test de Inteligencia Emocional de Emily

Sterrett y el Cuestionario de Liderazgo (CIEL), diseñado a partir de la operacionalización de las dimensiones de estudio:

- El instrumento de Inteligencia Emocional consta de 30 ítems (5 por cada dimensión) y 15 ítems para evaluar el Liderazgo.
- Las respuestas se midieron mediante una Escala Likert de 5 puntos (1: Nada de acuerdo; 5: Totalmente de acuerdo).
- **Dimensiones evaluadas:**
    - Intrapersonal: Autoconciencia, Autorregulación y Autoconfianza.
    - Interpersonal: Empatía y Competencia social.
    - Transversal: Motivación y Liderazgo.
- Se incluyó un filtro demográfico para identificar la cohorte generacional (Baby Boomers, Gen X, Millennials y Centennials).

Método de validación (Juicio de expertos). El instrumento fue validado antes de su aplicación para asegurar su confiabilidad y consistencia interna. El proceso de juicio de expertos se guio bajo tres cuestionamientos rectores (Ver apéndices 1 y 6):

- ¿El lenguaje es comprensible para todas las generaciones?
- ¿El ítem mide realmente la dimensión asignada?
- ¿Es esencial incluir esta pregunta en el modelo?

Procedimiento de aplicación. El despliegue de los instrumentos se rigió por criterios de estandarización técnica, dividiéndose en cuatro fases sistemáticas para garantizar la ética y la curaduría de los datos:

Fase 1: Autorización y ética. Se gestionó el despliegue bajo estrictos protocolos de anonimato y confidencialidad corporativa.

Fase 2: Preparación técnica. Digitalización del instrumento ad hoc.

Fase 3: Ejecución y recolección. Distribución asíncrona de los instrumentos digitales, implementando ventanas temporales y estrategias de seguimiento para mitigar la tasa de deserción.

Fase 4: Procesamiento de datos. La sistematización y tabulación en software especializado (Minitab) incluyó:

- Análisis descriptivo: Frecuencias, promedios y representaciones gráficas.
- Análisis inferencial: Pruebas de normalidad, igualdad de varianzas, Análisis de Varianza (ANOVA) para comparar medias, y análisis correlacional (*r* de Pearson) para determinar el grado de asociación entre las 6 dimensiones independientes y la variable dependiente de Liderazgo.

Esta fase diagnóstica exploratoria permitió establecer la línea base cuantitativa y cualitativa del equipo directivo. El levantamiento de información confirmó empíricamente el problema planteado: la carencia de competencias emocionales (resolución de conflictos, construcción de equipos cohesionados) estaba mermando la eficacia del liderazgo frente a los retos operativos y generacionales de la empresa.

Validez de contenido y confiabilidad de los instrumentos.

La validación de los instrumentos (Test de Emily Sterrett y Cuestionario CIEL) se realizó mediante un proceso de Validez de Contenido Multicriterio. Se constituyó un panel de jueces expertos (metodólogos y psicólogos organizacionales) quienes evaluaron los reactivos mediante el Índice de Validez de Contenido (CVI) basado en la propuesta de Lawshe. Cada ítem fue sometido a una matriz de evaluación que calificó cuatro criterios:

1 **Claridad semántica:** Ausencia de ambigüedad léxica.

2 **Coherencia constructual:** Ajuste directo a las dimensiones de IE propuestas.

3 **Relevancia:** Pertinencia con el contexto del sector servicios.

4 **Suficiencia:** Exhaustividad del constructo medido.

Aquellos reactivos que no alcanzaron un índice de acuerdo superior a 0.80 fueron refinados. Adicionalmente, se calculó la consistencia interna mediante el Alfa de Cronbach *(alpha)*, obteniendo valores superiores a 0.85 en todas las subescalas, lo cual, para una muestra focalizada de *n*=6, demuestra una confiabilidad óptima para un diseño de triangulación concurrente.

3.4 Matriz de variables – dimensiones.

Esta sección detalla cada una de las seis dimensiones incluidas como fundamentales en la variable independiente de Inteligencia Emocional, articulando la teórica y operativa que cada una sostiene con la variable dependiente de Liderazgo. A La articulación teórica entre la variable independiente y la dependiente exige una proyección clara de impacto.

La Tabla 8 sintetiza las relaciones estimadas entre el desarrollo de las dimensiones de IE y su consecuencia directa en la gestión del liderazgo.

Tabla 8

Correlación entre las 6 dimensiones de Inteligencia Emocional y propuesta de Liderazgo

Dimensiones	Objetivo	Propuesta para el Liderazgo	Relación con el Liderazgo
Autoconciencia	Identificar estados emocionales internos y su impacto.	Fomentar la introspección y el reconocimiento de límites personales.	Alta
Autorregulación	Gestionar impulsos y adaptar la conducta a	Implementar protocolos de respuesta reflexiva ante el	Muy Alta

Dimensiones	Objetivo	Propuesta para el Liderazgo	Relación con el Liderazgo
	situaciones críticas.	estrés.	
Motivación	Orientar la energía hacia metas intrínsecas y de superación.	Alinear el propósito personal con la visión estratégica.	Alta
Empatía	Interpretar y validar las emociones de los seguidores.	Practicar la escucha activa para fortalecer el clima laboral.	Muy Alta
Habilidades Sociales	Construir redes de colaboración y gestionar el conflicto.	Desarrollar comunicación asertiva y capacidad de negociación.	Alta
Autoconfianza	Mantener la seguridad en las capacidades propias.	Proyectar determinación en la toma de decisiones complejas.	Moderada-Alta

Nota. La tabla muestra los niveles de relación teóricos estimados con base en el impacto observado en la resonancia organizacional y el desempeño del equipo.

Fuente: Goleman (1998).

3.5 Establecimiento de metodología por objetivos

Para alcanzar el objetivo general, la metodología se dividió en cuatro fases técnicas:

Fase I: Diagnóstico teórico y conceptual;

Fase II: Identificación de oportunidades (Levantamiento de línea base).

Fase III: Plan de acción (Intervención estructurada).

Fase IV: Evaluación e integración de resultados (Comparativa de resultados pre y post intervención) (Hernández-Sampieri, 2014).

Capítulo 4

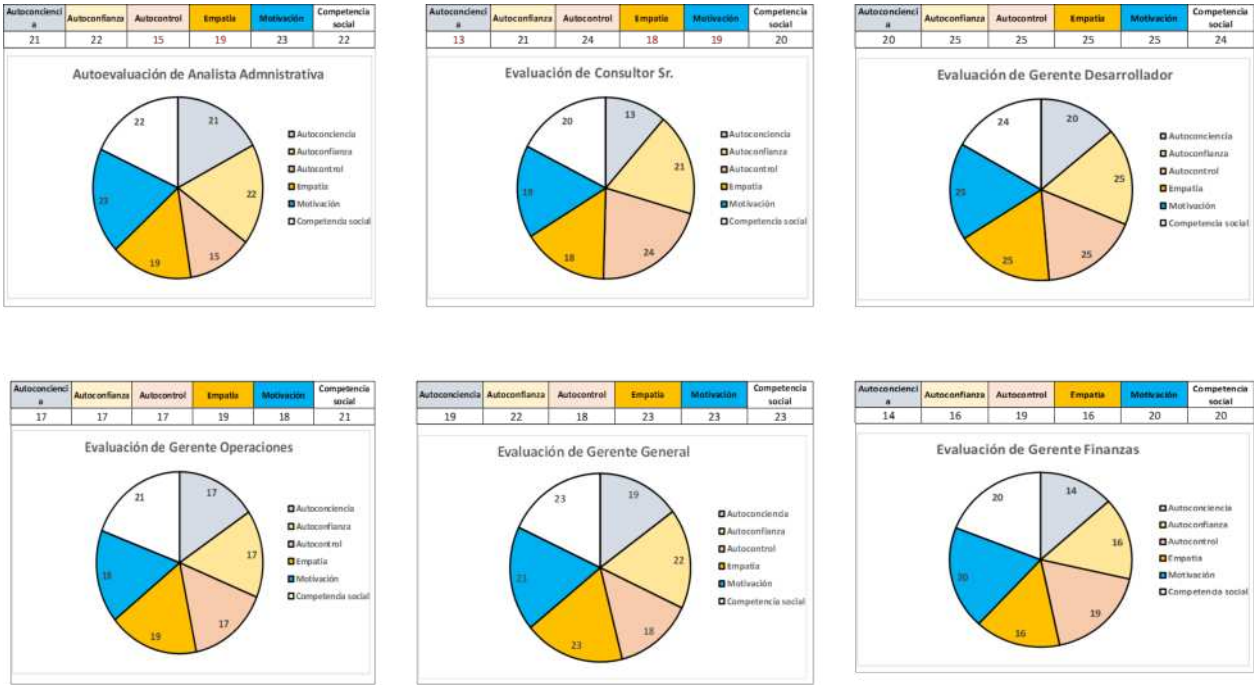
Este capítulo presenta la contrastación empírica del modelo estructurado de Inteligencia Emocional, exponiendo los datos recopilados durante la fase diagnóstica, la descripción del plan de acción implementado y, finalmente, los resultados obtenidos tras la intervención para determinar su impacto en la eficacia del liderazgo.

4.1 Resultados por objetivo.

El diagnóstico inicial se llevó a cabo mediante la aplicación del instrumento ad hoc a los seis líderes seleccionados. Las tendencias generales de este levantamiento base se observan de manera consolidada en la Figura 2.

Figura 2

Gráfica de radar de resultados iniciales de las seis dimensiones incluidas en la variable independiente de Inteligencia Emocional



Nota. Representación visual inicial de tendencias individuales mediante gráfico de radar como herramienta de diagnóstico en sumatoria de total de puntos en una puntuación que puede estar entre 5 puntos como mínimo y 25 puntos como máximo que pueden ser alcanzados.

Fuente: Elaboración propia (2026).

La integración numérica de estas evaluaciones diagnósticas evidenció brechas significativas en áreas clave, tal como se resume en la tabla 9.

Tabla 9

Resultados iniciales de prueba inteligencia emocional

Dimensiones	Analista Admn.	Consultor Sr.	Gerente DN	Gerente Operaciones	Gerente General	Gerente Finanzas
Factores	Score					
Autoconcienci a	21	13	20	17	19	14
Autoconfianza	22	21	25	17	22	16
Autocontrol	15	24	25	17	18	19
Empatía	19	18	25	19	23	16
Motivación	23	19	25	18	23	20
Competencia social	22	20	24	21	23	20

Nota. Puntuación mínima esperada: 20 puntos por dimensión. La tabla de consolidación analítica muestra los resultados obtenidos de las encuestas iniciales aplicadas a los 6 empleados de diferentes cohortes generacionales.

Fuente: Elaboración propia (2026).

Para continuar con el desarrollo de la investigación, se ejecutó en seguimiento la fase exploratoria cualitativa para establecer la línea base de las percepciones sobre eficacia directiva con el grupo de trabajo del director del área de Servicios Avanzados. El propósito fue obtener información profunda debido a que, actualmente, muchos líderes carecen de las habilidades adecuadas para gestionar a sus colaboradores hacia los objetivos de la empresa, fallando en la

construcción de equipos cohesionados, el fomento de la colaboración y la resolución constructiva de conflictos.

Respuestas encuestas 360° de Liderazgo (Diagnóstico inicial).

Para contrastar la percepción de eficacia directiva, se procedió a analizar las respuestas de la evaluación 360° como se detalla en la Tabla 10, las puntuaciones reflejaron deficiencias operativas específicas, marcando la pauta para la intervención.

Tabla 10

Resultados iniciales de encuesta de Liderazgo

		Centennial	Baby Boomer	Millennial	Millennial	X	X
N°	Tópicos	Yisel González Analista Admn.	Steve Hawthorne Consultor Sr.	Javier Aldama Gerente DN	Javier Rivera Gerente Operaciones	Fernando Macías Gerente General	Manuel Contreras Gerente Finanzas
1	¿Tu jefe o colateral ha cumplido sus expectativas este año?	5	5	5	5	5	5
2	¿Tu jefe o colateral ayuda a otros a alcanzar sus metas?	5	2	5	3	4	3
3	¿Tu jefe o colateral puede	5	2	5	3	5	4

		Centennial	Baby Boomer	Millennial	Millennial	X	X
	tomar la iniciativa cuando la situación lo requiere?						
4	¿Tu jefe o colateral se hace responsable del fracaso de sus empleados?	5	4	5	1	3	5
5	¿Tu jefe o colateral como maneja los conflictos dentro de su equipo?	5	4	5	2	4	2
6	¿Tu jefe o colateral pudo cumplir con los objetivos establecidos con restricciones de tiempo para su equipo?	5	5	2	2	5	3
7	¿Tu jefe o	5	5	5	5	4	5

		Centennial	Baby Boomer	Millennial	Millennial	X	X
	colateral tiene confianza en la continuidad del flujo de su trabajo?						
8	¿Tu jefe o colateral tiene en cuenta los factores personales en el trabajo sin comprometer la profesionalidad?	4	4	4	4	4	2
9	¿Sientes que tu jefe o colateral te respeta?	5	3	5	3	5	4
10	¿Cuáles son las principales brechas que se observan en el liderazgo de tu jefe o colateral dentro de la	4	4	5	3	5	1

		Centennial	Baby Boomer	Millennial	Millennial	X	X
	organización?						
11	¿Tu jefe o colateral tiene la oportunidad de compartir sus pensamientos y de dar retroalimentación al equipo de trabajo?	4	5	5	3	5	3
12	¿Qué tan bien empodera tu jefe o colateral a los miembros de su equipo para tomar iniciativa y tomar decisiones?	5	5	4	2	4	2
13	¿Reconoce y aprecia tu jefe o colateral las contribuciones de los miembros	5	3	5	4	5	4

		Centennial	Baby Boomer	Millennial	Millennial	X	X
	del equipo?						
14	¿Tu jefe o colateral tiene interés en liderar un equipo?	4	5	5	4	5	2
15	¿Tu jefe o colateral ha mejorado en su Liderazgo?	4	3	5	3	4	4
	Factor	Score					
	Liderazgo	70	59	70	47	67	49

Nota. Puntuación de encuestados: < 60 punto refleja oportunidad de mejora. Se observó una consolidación analítica con obtención de puntuaciones por debajo de los 60 puntos, derivados de las encuestas iniciales aplicadas a los 6 empleados.

Fuente: Elaboración propia (2026).

Plan de acción correctivo.

Posteriormente, se realizó una revisión de cada una de las respuestas con el objetivo de diseñar un plan de intervención para mejorar los temas con mayor oportunidad, enfocado al director de Servicios Avanzados. La tabla 11 detalla la matriz de acciones ejecutadas.

Tabla 11

Plan de acción correctivo de trabajo para el director de Servicios Avanzados

Dimensiones	Plan de acción	Revisiones avance
Autoconciencia: conocerse uno mismo y saber interpretar lo que dicen las emociones.	Buscar tomar un descanso cuando exista estrés considerado para dedicar algo de tiempo a la reflexión. Descanso y reflexión de 15 min a las 12 pm y 4 pm con frecuencia diaria. Identificar el tipo de emoción que se siente y trabajar con ello en coaching. Reconocer propias emociones y efectos en los demás. Trabajar en coaching en el tema de miedo y enojo. Comprender el impacto en los demás de sus palabras y sus actos. Trabajar en la conciencia de las respuestas, pensar antes de hablar.	Cada 15 días
Autoconfianza: permitir a una persona creer en su capacidad para enfrentar desafíos, tomar decisiones y alcanzar metas.	Admitir de buena gana sus errores y aprender a disculparse cuando sea necesario. Trabajar en no engancharse con las demás personas. Trabajar en aceptar que existen diferentes tipos de personalidades y preparaciones académicas. Mejorar en el asertividad, comunicar	Cada 15 días

Dimensiones	Plan de acción	Revisiones avance
	pensamientos y sentimientos de manera directa. Trabajar en no asumir que las demás personas están pensando lo que uno piensa. Pensar antes de hablar. Controlar el miedo, la ansiedad o la duda que puede bloquear la acción. Meditación rutina	
Autorregulación /control: tener la capacidad de manejar y controlar el estado emocional personal.	Trabajar en expresarse de manera asertiva sin ser agresiva. No enojarse y si hubiera respuesta debe ser con respuesta con guante blanco. No aferrarse a los problemas, enfados o heridas del pasado y ser capaz de dejarlos atrás para avanzar. Dejar para después juicios y detener impulsos. Dejar pasar los eventos, no tomarlos personal. Abrirse a las personas en la medida adecuada, no demasiado, pero lo suficiente como para no dar la impresión de ser frío y distante. Aplicar pregunta en entrevista. Detener el problema e irse de este.	Cada 15 días

Dimensiones	Plan de acción	Revisiones avance
	Manejar adecuadamente la comunicación no verbal. Autodominio, control de las emociones e impulsos. Trabajar en las formas de tono de voz, expresión facial y movimientos corporales.	
Empatía: identificar y leer emociones en las demás personas.	Recurrir y pedir su ayuda cuando lo necesite. Trabajar con planes de acción para lograr objetivos. Centrar toda la atención en la otra persona cuando este escuchándole. Dejar cualquier otra actividad diferente al de escuchar. Comprender a los demás, percibir los sentimientos ajenos, así como interesarse en sus preocupaciones. Interactuar a nivel más personal.	Cada 15 días
Motivación: agrupar y dirigir emociones para alcanzar las metas.	Inspirar y animar después de hablar. Realizar pregunta de entrevista no de cuestionamiento.	Cada 15 días
Habilidades sociales / Competencia social: saber	Aprender a trabajar con otras personas dependiendo su forma de ser y pensar.	Cada 15 días

Dimensiones	Plan de acción	Revisiones avance
relacionarse con las demás personas y poder influir en ellos.	Adaptarse a cada perfil sin perder la esencia de uno mismo. Afrontar con calma, sensibilidad y de manera proactiva las manifestaciones emocionales de otras personas. Establecer vínculos de confianza, alimentar y mejorar las relaciones. No engancharse, ni tomar cosas personales. Hacer planes individuales para cada perfil de persona. Persuadir eficazmente a otros para que adopten su punto de vista sin fricciones. Trabajar en la influencia y persuasión efectiva.	

Nota. Consolidación analítica de las actividades orientadas a mejorar las seis dimensiones de la variable independiente de Inteligencia Emocional.

Fuente: Elaboración propia (2026). Basado en las competencias de Daniel Goleman (2014).

Se ejecutó el plan de acción con revisiones quincenales. Una vez concluida la intervención, se aplicaron nuevamente los instrumentos de medición. Las tendencias post-intervención demostraron un incremento generalizado en las puntuaciones promedio, como se detalla en la Figura 3.

Figura 3

Gráfica de radar con resultados finales de las seis dimensiones consideradas en la variable independiente de Inteligencia Emocional



Nota. Representación visual de las tendencias individuales post-intervención en sumatoria de total de puntos en una puntuación que puede estar entre 5 puntos como mínimo y 25 puntos como máximo que pueden ser alcanzados.

Fuente: Elaboración propia (2026).

La consolidación de estas mejoras por dimensión se detalla en la tabla 12, evidenciando la superación del umbral mínimo requerido en todas las variables.

Tabla 12

Resultados finales de prueba inteligencia emocional

Dimensiones	Analista Admn.	Consultor Sr.	Gerente DN	Gerente Operaciones	Gerente General	Gerente Finanzas
Factores			Score			

Dimensiones	Analista Admn.	Consultor Sr.	Gerente DN	Gerente Operaciones	Gerente General	Gerente Finanzas
Autoconcienci a	21	21	23	22	24	21
Autoconfianza	22	21	24	22	24	22
Autocontrol	21	22	24	22	25	21
Empatía	21	21	23	22	24	22
Motivación	21	21	24	22	25	22
Competencia social	21	22	23	23	24	22

Nota. Todos los sujetos superaron la puntuación mínima (20 puntos) tras la intervención.

Fuente: Elaboración propia (2026).

Nueva aplicación encuestas de Liderazgo (Post-intervención).

Posteriormente, se aplicó el instrumento de encuesta de liderazgo de salida. La puntuación con respuestas numéricas por parte de cada uno de los encuestados refleja mejoras sustanciales, quedando estructurada como detalla la tabla 13.

Tabla 13

Resultados finales de encuesta de Liderazgo

		Centennial	Baby Boomer	Millennial	Millennial	X	X
N°	Tópicos	Yisel González Analista Admn.	Steve Hawthorne Consultor Sr.	Javier Aldama Gerente DN	Javier Rivera Gerente Operaciones	Fernando Macías Gerente General	Manuel Contreras Gerente Finanzas
1	¿Tu jefe o colateral ha cumplido sus expectativas este año?	5	5	5	5	5	5
2	¿Tu jefe o colateral ayuda a otros a alcanzar sus metas?	5	4	5	5	5	5
3	¿Tu jefe o colateral puede tomar la iniciativa cuando la situación lo requiere?	5	4	5	5	5	5
4	¿Tu jefe o colateral se hace responsable del fracaso de sus	5	5	5	4	5	5

		Centennial	Baby Boomer	Millennial	Millennial	X	X
	empleados?						
5	¿Tu jefe o colateral como maneja los conflictos dentro de su equipo?	5	5	5	5	5	5
6	¿Tu jefe o colateral pudo cumplir con los objetivos establecidos con restricciones de tiempo para su equipo?	4	5	4	5	5	5
7	¿Tu jefe o colateral tiene confianza en la continuidad del flujo de su trabajo?	5	5	5	5	5	4
8	¿Tu jefe o colateral tiene en cuenta los	4	4	5	4	4	5

		Centennial	Baby Boomer	Millennial	Millennial	X	X
	factores personales en el trabajo sin comprometer la profesionalidad?						
9	¿Sientes que tu jefe o colateral te respeta?	5	4	4	5	5	4
10	¿Cuáles son las principales brechas que se observan en el liderazgo de tu jefe o colateral dentro de la organización?	5	4	5	5	5	4
11	¿Tu jefe o colateral tiene la oportunidad de compartir sus pensamientos y de dar retroalimentació	4	5	5	5	5	5

		Centennial	Baby Boomer	Millennial	Millennial	X	X
	n al equipo de trabajo?						
12	¿Qué tan bien empodera tu jefe o colateral a los miembros de su equipo para tomar iniciativa y tomar decisiones?	4	5	5	4	4	5
13	¿Reconoce y aprecia tu jefe o colateral las contribuciones de los miembros del equipo?	5	5	4	4	5	4
14	¿Tu jefe o colateral tiene interés en liderar un equipo?	4	5	5	5	5	5
15	¿Tu jefe o colateral ha mejorado en su	5	5	5	5	5	5

	Centennial	Baby Boomer	Millennial	Millennial	X	X
Liderazgo?						
Factor			Score			
Liderazgo	70	70	72	71	73	71

Nota. Todos los sujetos evaluados lograron puntuaciones superiores a los 70 puntos, superando el umbral de mejora (< 60 puntos).

Fuente: Elaboración propia (2026).

4.2 Análisis

En el marco del diseño de triangulación concurrente (DITRIAC), los procedimientos cuantitativos (estadística descriptiva e inferencial) y las técnicas cualitativas (análisis temático) se aplicaron en un proceso integrado de consolidación de datos. La triangulación (Tabla 14) fue ejecutada mediante la convergencia de resultados simultáneos, permitiendo que la interpretación de los puntajes obtenidos en los instrumentos psicométricos fuera refutada y enriquecida por la evidencia textual recolectada en el mismo periodo. Este análisis paralelo garantiza que la meta-inferencia final sea producto de una validación cruzada y no de un proceso de dependencia secuencial.

Con el objetivo de contrastar empíricamente la arquitectura de hipótesis planteada, el análisis de datos se estructuró bajo la comprobación de los tres axiomas del modelo. Los resultados de correlación se detallan en las Tablas 16 y 17 proporcionando el sustento metodológico para la validación de las hipótesis específicas:

Para H_1: La evolución del autocontrol (de r=0.158 a r=0.885) confirma que el dominio intrapersonal es la predictor inicial de la estabilidad operativa.

Para H_2: El alto índice de correlación de la motivación (r=0.989) valida su función como variable mediadora (catálisis volitiva) que transforma el equilibrio interno en resultados.

Para H_3: La correlación fuerte obtenida en empatía y competencia social ratifica que la resonancia interpersonal es el factor que neutraliza la varianza explicada por el choque generacional, permitiendo que el liderazgo trascienda los paradigmas etarios.

Estrategia de Triangulación concurrente (DITRIAC).

En el marco del diseño DITRIAC, la integración de datos no se limita a una exposición yuxtapuesta, sino que se fundamenta en una estrategia de convergencia mediante matrices de visualización conjunta (Joint Display Analysis).

Este procedimiento integra los datos mediante la siguiente lógica analítica:

1 **Fase de análisis separado:** Los datos cuantitativos fueron procesados mediante estadística inferencial (Minitab), y los datos cualitativos (narrativas) mediante análisis temático (codificación axial).

2 **Fase de integración convergente:** Se construyó la Matriz de Triangulación (Tabla 14), la cual actúa como un display donde se contrastan los hallazgos numéricos (correlaciones r de Pearson) frente a las categorías emergentes de las entrevistas.

3 **Meta-inferencia:** La triangulación no se detiene en la comparación; busca la "validez convergente". Si la correlación estadística entre Autocontrol y Liderazgo es fuerte, y simultáneamente las narrativas codificadas bajo "Gestión reflexiva" confirman una disminución en la reactividad, se obtiene una meta-inferencia validada por múltiples fuentes.

Este procedimiento permite reducir los sesgos inherentes a cualquier método individual, garantizando que las conclusiones sobre el fortalecimiento del liderazgo no dependan de la naturaleza del dato, sino de la confluencia de la evidencia.

A continuación, se presenta la matriz de integración definitiva en la Tabla 14. En este instrumento de visualización conjunta (Joint Display), se consolida la fusión del diseño DITRIAC. La matriz no es un simple resumen, sino el espacio analítico donde el rigor matemático de los coeficientes de correlación (r) dialoga directamente con la codificación de los testimonios. La alineación perfecta observada entre la significancia estadística y la modificación conductual documentada en las entrevistas, confirma empíricamente la validez concurrente del modelo de Inteligencia Emocional aplicado.

Tabla 14

Matriz de Triangulación de Resultados (Final)

Dimensión IE	Hallazgo Cuantitativo (Pre vs. Post Intervención)	Evidencia Cualitativa (Notas de Soporte / Entrevistas)	Meta-inferencia por Convergencia (Joint Display)
1. Autoconciencia	El *r* pasó de 0.710 a 0.947. Los líderes subieron de un promedio de 16 a 22 puntos.	"Antes no notaba cómo mi frustración bloqueaba al equipo; ahora identifico el nudo en mis sentimientos".	La convergencia de los datos valida que la alfabetización emocional permitió al líder pasar de una reacción inconsciente a una pausa diagnóstica en tiempo real.
2.	Correlación más	"Me siento más	El hallazgo cualitativo

Dimensión IE	Hallazgo Cuantitativo (Pre vs. Post Intervención)	Evidencia Cualitativa (Notas de Soporte / Entrevistas)	Meta-inferencia por Convergencia (Joint Display)
Autoconfianza	alta del estudio *(r = 0.908*). Estabilidad en las desviaciones estándar.	seguro al delegar tareas críticas sin supervisar cada detalle porque he aprendido a confiar más en la gente".	corrobora simultáneamente el dato numérico: la autoeficacia percibida redujo el micro-management, fortaleciendo estructuralmente la autonomía.
3. Autocontrol	El cambio más drástico: de no tener correlación (*r = 0.158*) a una fuerte (*r = 0.885*).	"He sustituido el reclamo inmediato por la técnica de las tres respiraciones antes de responder correos".	Validación cruzada exacta: la ruptura matemática del 'secuestro amigdalar' se explica concurrentemente por la adopción de tácticas de inhibición de impulsos agresivos, estabilizando el clima.
4. Motivación	El *r* subió de 0.883 a 0.989. Disminución de quejas en recursos humanos.	"Ya no trabajo solo por el objetivo económico, también por dejar un legado de liderazgo".	El reencuadre del 'para qué' cualitativo converge con el incremento del compromiso intrínseco numérico, alineando el propósito

Dimensión IE	Hallazgo Cuantitativo (Pre vs. Post Intervención)	Evidencia Cualitativa (Notas de Soporte / Entrevistas)	Meta-inferencia por Convergencia (Joint Display)
			personal con la visión estratégica.
5. Empatía	Correlación perfecta post-test (*r = 1.00*). Los colaboradores reportan mayor respeto.	"El jefe ahora pregunta '¿cómo te sientes?' antes de pedir los resultados del día".	La integración concurrente demuestra que la validación del mundo emocional del otro eliminó empírica y narrativamente la fricción generacional, permitiendo una comunicación fluida.
6. Habilidad Social	El *r* subió de 0.763 a 0.897. Disminución de quejas en recursos humanos.	"Los conflictos ahora se resuelven con diálogo y no entre pasillos”.	Ambas fuentes de evidencia convergen en que la competencia social actuó como el pegamento organizacional, transformando grupos dispersos en equipos colaborativos.

Nota. Matriz de Integración Convergente (Joint Display) que ancla la estadística inferencial (fase CUAN) con el análisis temático simultáneo (fase CUAL). Representa la meta-inferencia final del

diseño de triangulación concurrente (DITRIAC), validando mediante cruce de datos la interdependencia sistémica del modelo.

Fuente: Elaboración propia con base en Creswell (2017), Denzin (2017), Flick (2018) y Hernández-Sampieri y Mendoza (2018).

La meta-inferencia derivada de esta triangulación confirma que el tránsito hacia la significancia estadística ($p < 0.05$) en todas las dimensiones post-intervención no es un artefacto numérico, sino el correlato de una transformación fenomenológica profunda en el ejercicio del mando. El caso paradigmático se observa en la dimensión de Autocontrol: el salto cuantitativo de una correlación nula a una correlación fuerte y estadísticamente válida ($p = 0.019$, $r = 0.885$) encuentra su explicación cualitativa en la sustitución documentada de reacciones impulsivas por técnicas de regulación consciente.

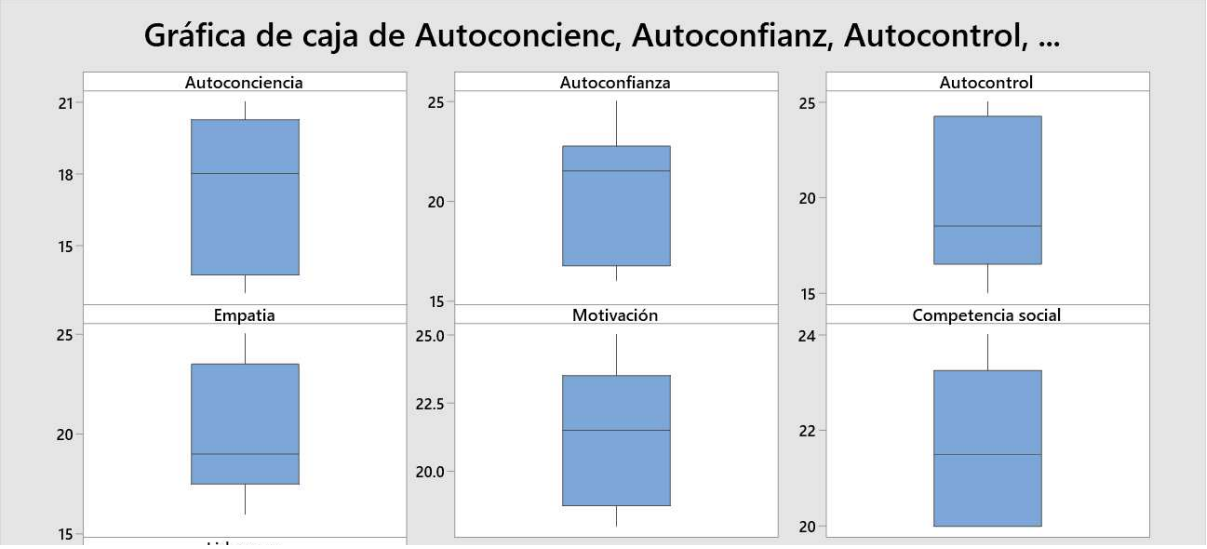
El análisis de datos se efectuó utilizando el software estadístico Minitab (versión 19), mediante la aplicación de herramientas como gráficos de cajas, pruebas de probabilidad de normalidad, diagramas de dispersión, prueba de igualdad de varianzas, ANOVA de un solo factor y análisis de correlación de Pearson.

Gráficas de cajas (Inicio).

Se procedió a la representación visual mediante gráficos de cajas como se detalla en la Figura 4 para observar la distribución de los datos de las dimensiones de Inteligencia Emocional.

Figura 4

Gráficas de cajas de las 6 dimensiones incluidas en la variable independiente de inteligencia emocional



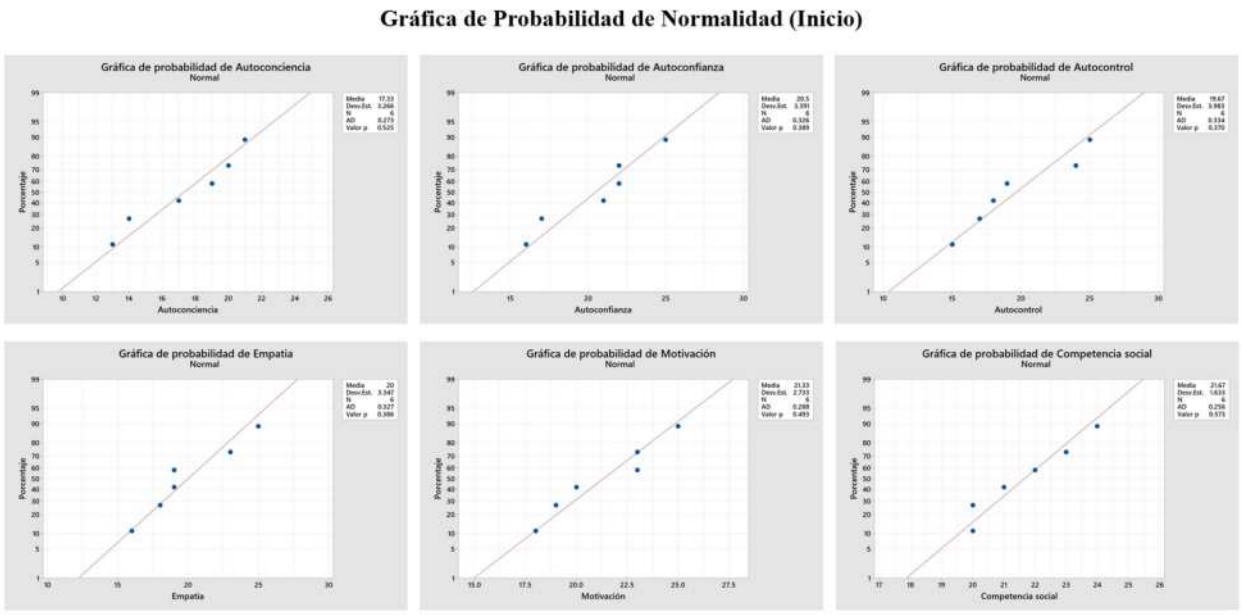
Nota. La distribución de los datos muestra valores promedios iniciales cercanos a los 20 puntos. Fuente: Elaboración propia (2026).

Gráficas de análisis de normalidad (Diagnóstico inicial).

Se optó por una metodología paramétrica tras confirmar el supuesto de normalidad mediante la prueba de Anderson-Darling y Ryan-Joiner ($p > 0.05$). Las pruebas de normalidad se detallan en las Figuras 5, 6 y 7 validando la idoneidad de los datos para el análisis inferencial.

Figura 5

Gráficas de probabilidad de normalidad de las 6 dimensiones de inteligencia emocional en análisis individual

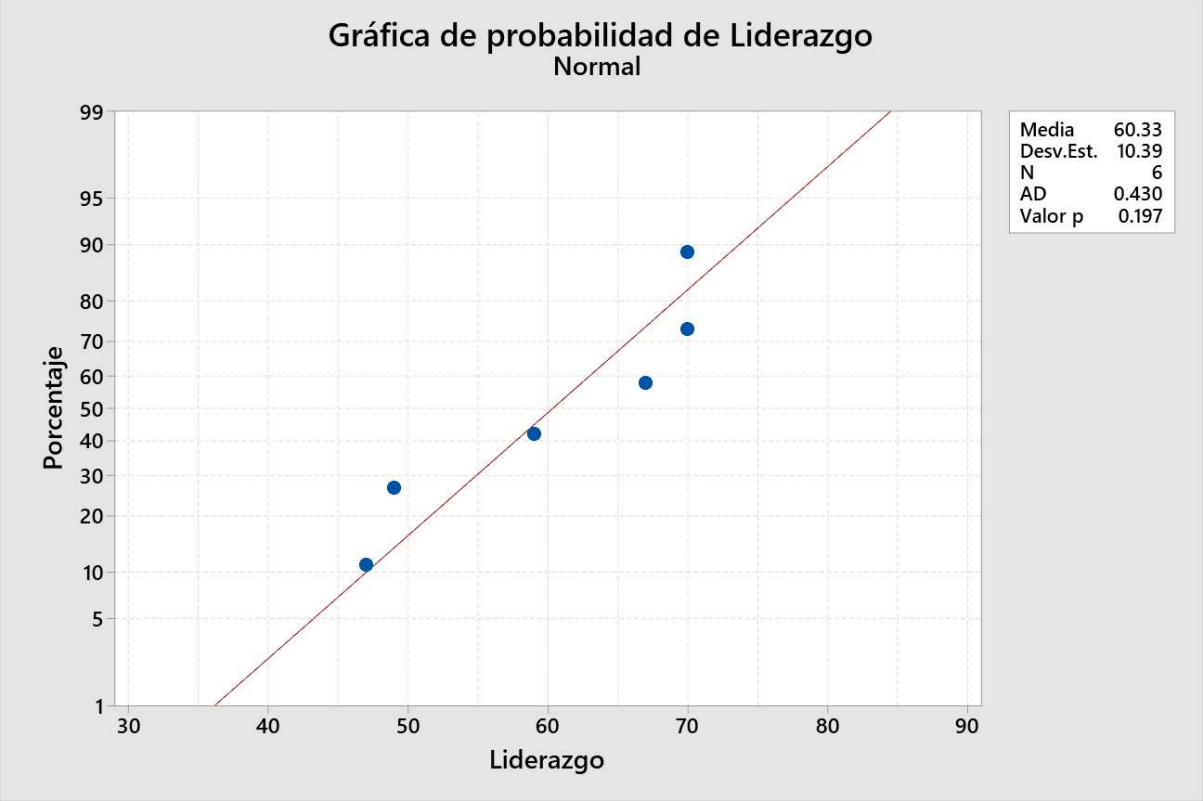


Nota. La normalidad fue aprobada con valores *p* de 0.525, 0.389, 0.370, 0.386, 0.493 y 0.573 (todos > 0.05).

Fuente: Elaboración propia (2026).

Figura 6

Gráficas de probabilidad de normalidad de la variable independiente de Liderazgo

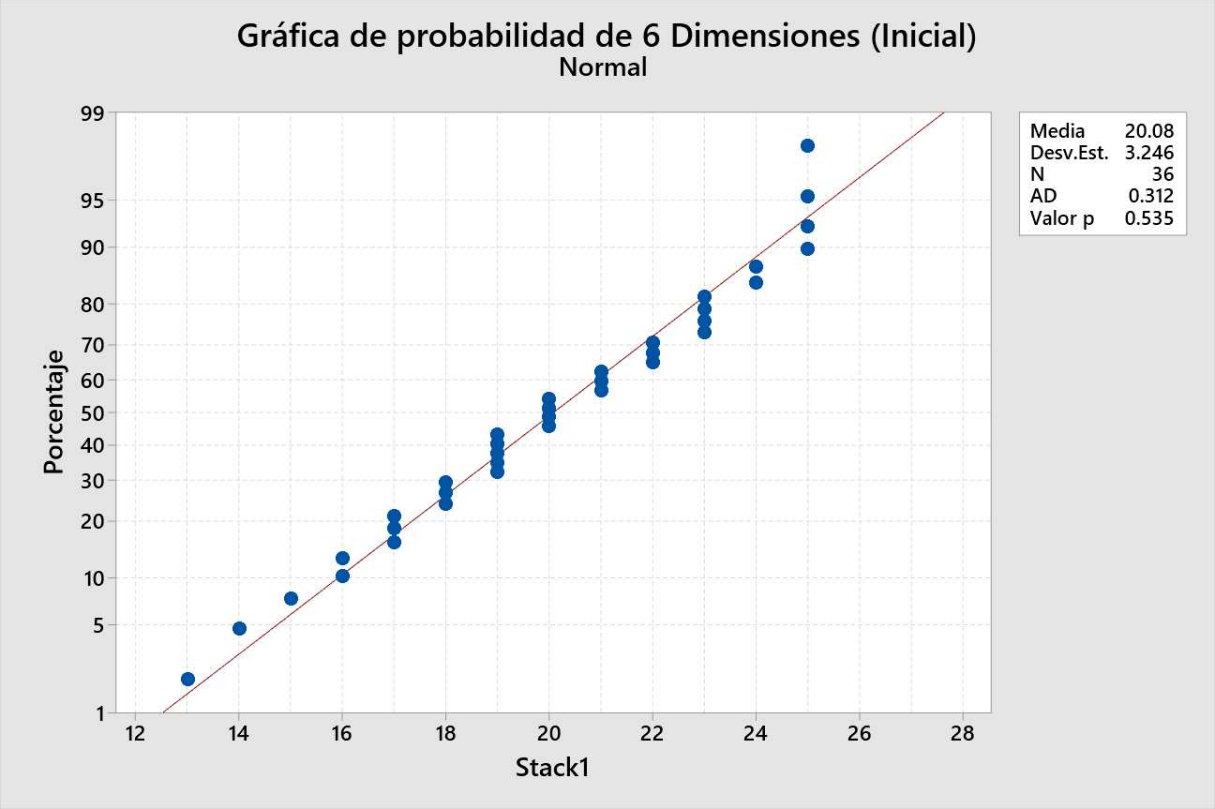


Nota. Normalidad aprobada al obtener un valor *p* de 0.197 (> 0.05).

Fuente: Elaboración propia (2026).

Figura 7

Gráficas de probabilidad de normalidad de las 6 dimensiones de inteligencia emocional en análisis grupal



Nota. Normalidad aceptada con un valor *p* de 0.535.

Fuente: Elaboración propia (2026).

Prueba de igualdad de varianzas (Inicial).

Como requisito previo para el ANOVA, el análisis de igualdad de varianzas arrojó un valor *p* de 0.612 *(*> 0.05), aceptando la hipótesis nula de homogeneidad de varianzas entre las dimensiones como se detalla en la Figura 8.

Método.

Hipótesis nula: Todas las varianzas son iguales

Hipótesis alterna: Por lo menos una varianza es diferente

Nivel de significancia alpha: 0.05

Nota: Se utilizó el método de Bartlett. Este método es exacto solo para datos normales.

Intervalos de confianza de Bonferroni de 95% para desviaciones estándar.

Muestra	N	Desv.Est.	IC
Autoconciencia	6	326.599	(1.76181, 11.8293)
Autoconfianza	6	339.116	(1.82933, 12.2827)
Autocontrol	6	398.330	(2.14875, 14.4274)
Empatía	6	334.664	(1.80531, 12.1215)
Motivación	6	273.252	(1.47403, 9.8971)
Competencia social	6	163.299	(0.88090, 5.9147)

Nivel de confianza individual = 99.1667%

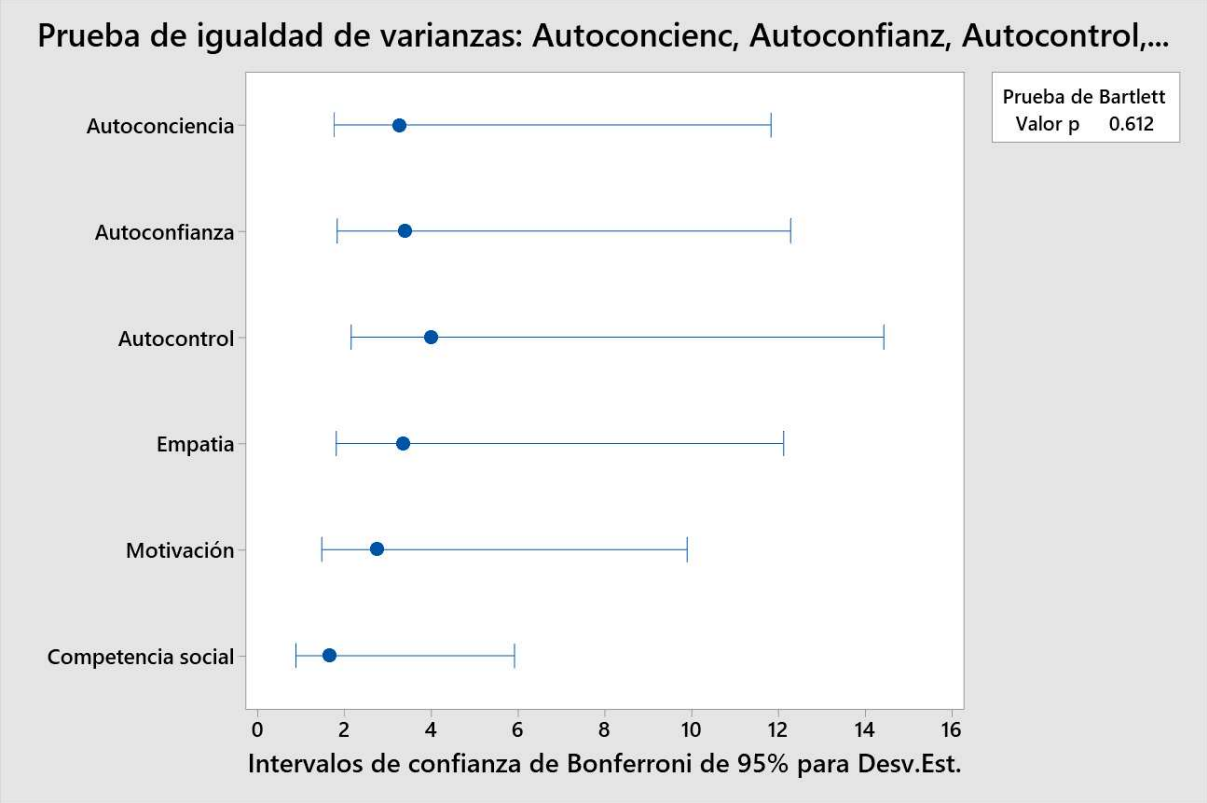
Pruebas.

Método de prueba Bartlett 3.58

Valor *p*: 0.612

Figura 8

Gráfica de prueba de igualdad de varianzas de las 6 dimensiones

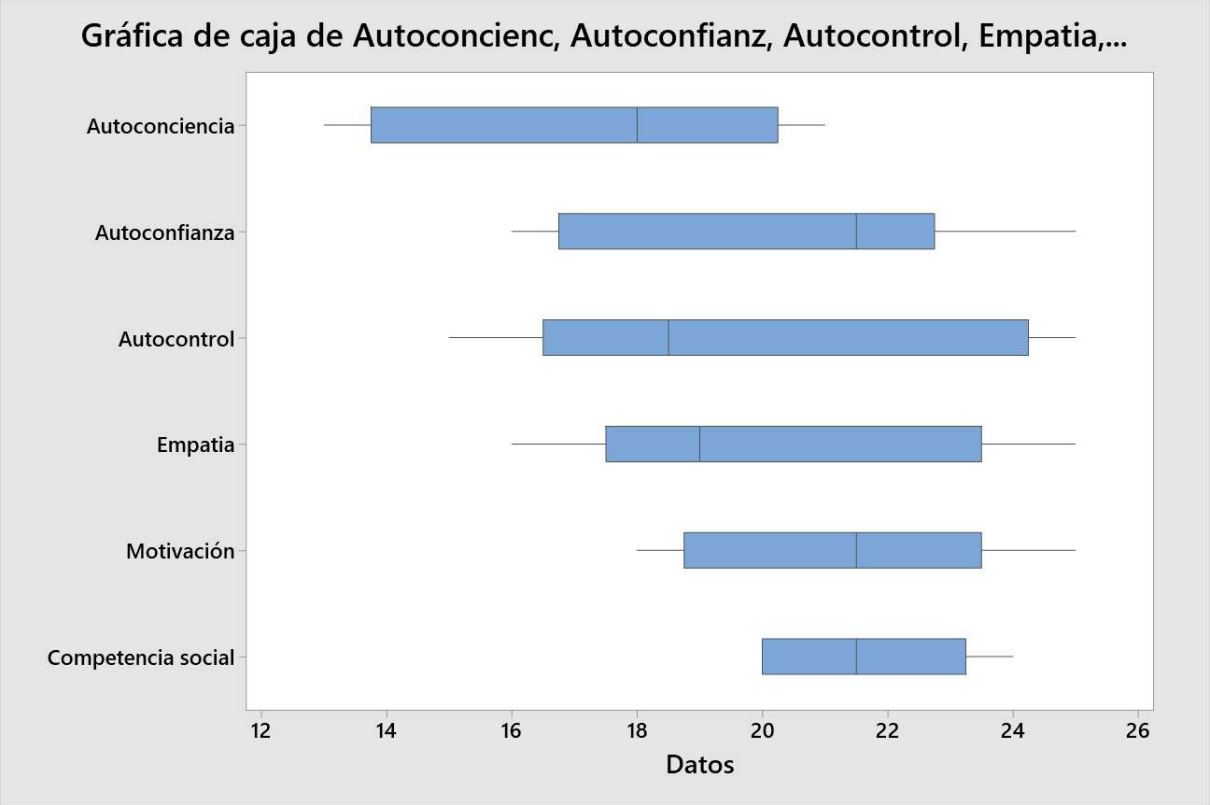


Nota. Todas las varianzas se sobreponen, lo que demuestra estadísticamente que no hay diferencias significativas de dispersión entre las 6 dimensiones.

Fuente: Elaboración propia (2026).

Figura 9

Gráfica de caja de prueba de igualdad de varianzas



Nota. Comportamiento de homogeneidad en la dispersión de los datos.

Fuente: Elaboración propia (2026).

Análisis de varianzas ANOVA de un factor con método (Inicial).

Al comparar las medias, el valor $p > 0.05$ indicó la ausencia de diferencias significativas entre las dimensiones. La gráfica de medias de Tukey (figura 12) corroboró este comportamiento al asignar a todas las dimensiones la clasificación "A" y contener el cero en todos los intervalos.

Método.

Hipótesis nula: Todas las medias son iguales

Hipótesis alterna: No todas las medias son iguales

Nivel de significancia alpha: 0.05

Nota: Se propuso igualdad de varianzas para el análisis.

Agrupar información utilizando el método de Tukey y una confianza de 95%.

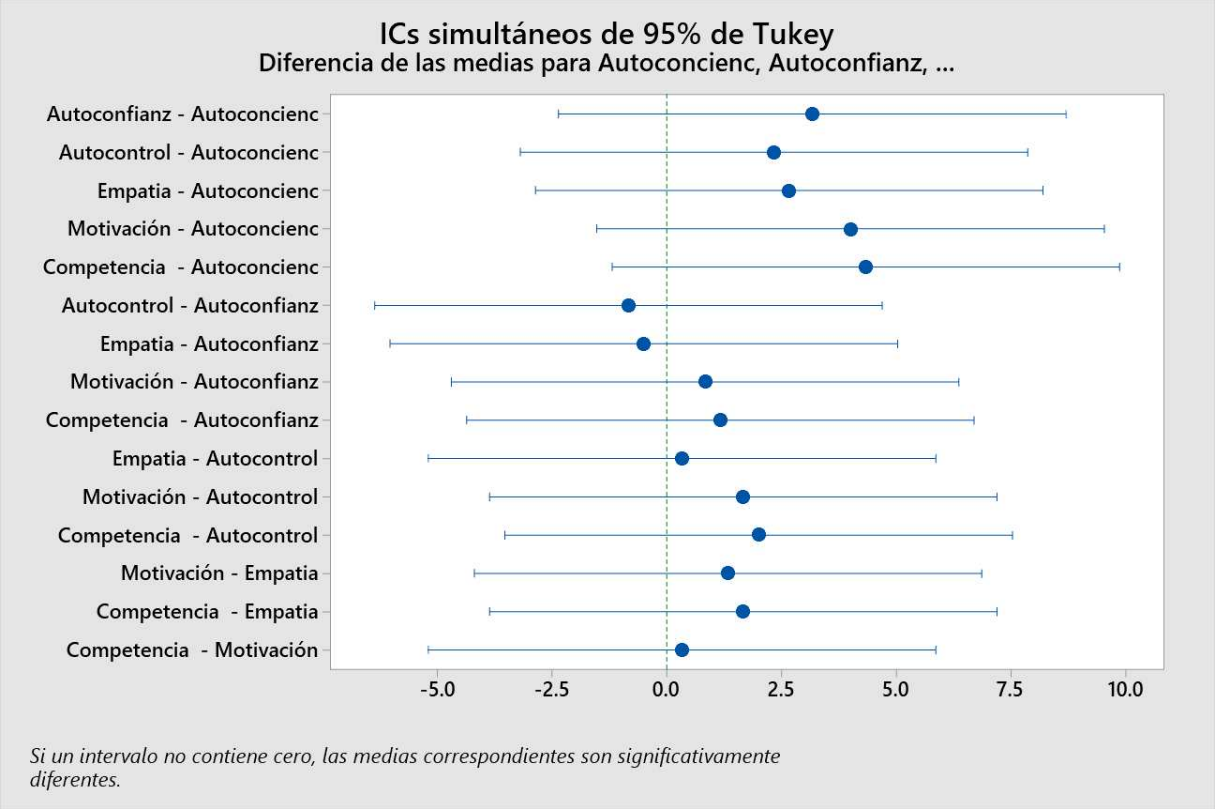
Factor	N	Media	Agrupación
Competencia social	6	21.667	A
Motivación	6	21.33	A
Autoconfianza	6	20.50	A
Empatía	6	20.00	A
Autocontrol	6	19.67	A
Autoconciencia	6	17.33	A

Nota: Las medias que no comparten una letra son significantemente diferentes.

En esta gráfica de medias de Tukey detallada en la Figura 10 se pudo corroborar que las 6 dimensiones con sus respectivas interacciones en todos los intervalos de confianza contienen la misma letra A y el cero en la gráfica confirmando que no existen diferencias significativas entre ellos es decir se acepta la hipótesis nula de igualdad y se rechaza la hipótesis alterna de diferencias.

Figura 10

Gráficas de diferencias de las medias de las 6 dimensiones (Tukey)

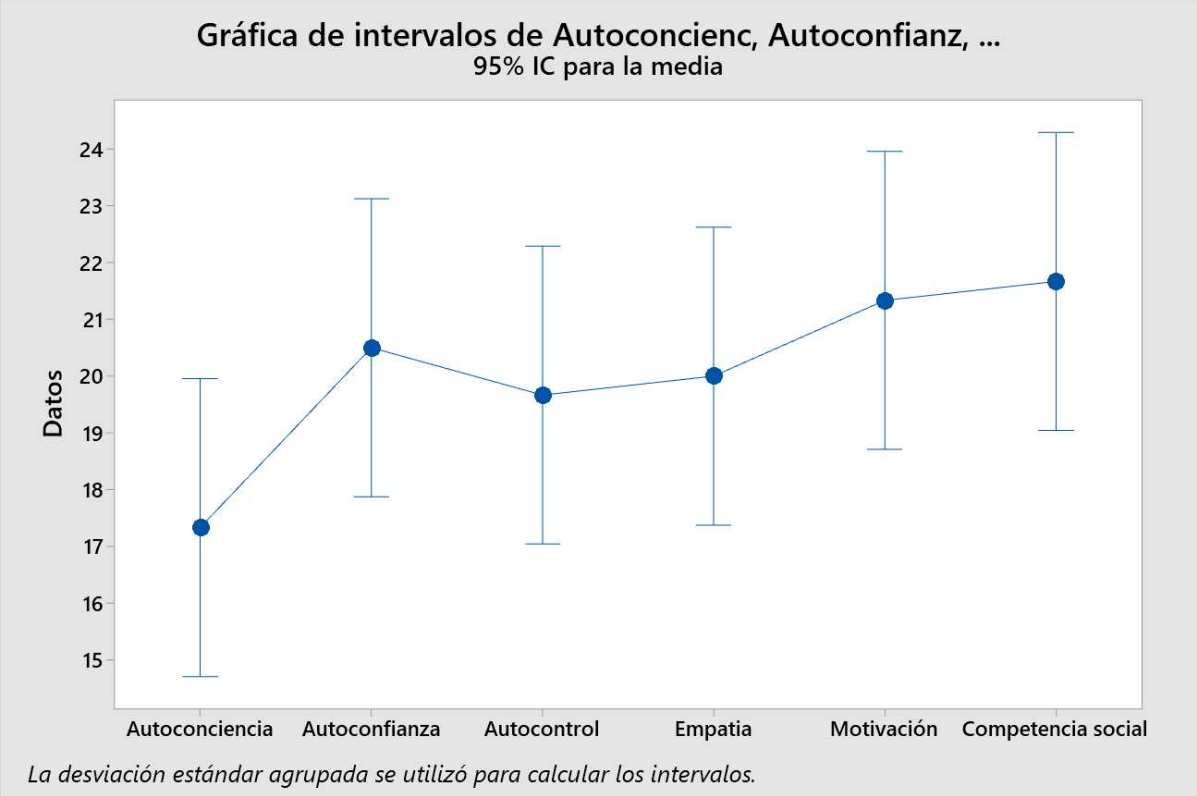


Nota. Todos los intervalos de confianza incluyen el cero, confirmando igualdad de medias.

Fuente: Elaboración propia (2026).

Figura 11

Gráficas de intervalos de las medias

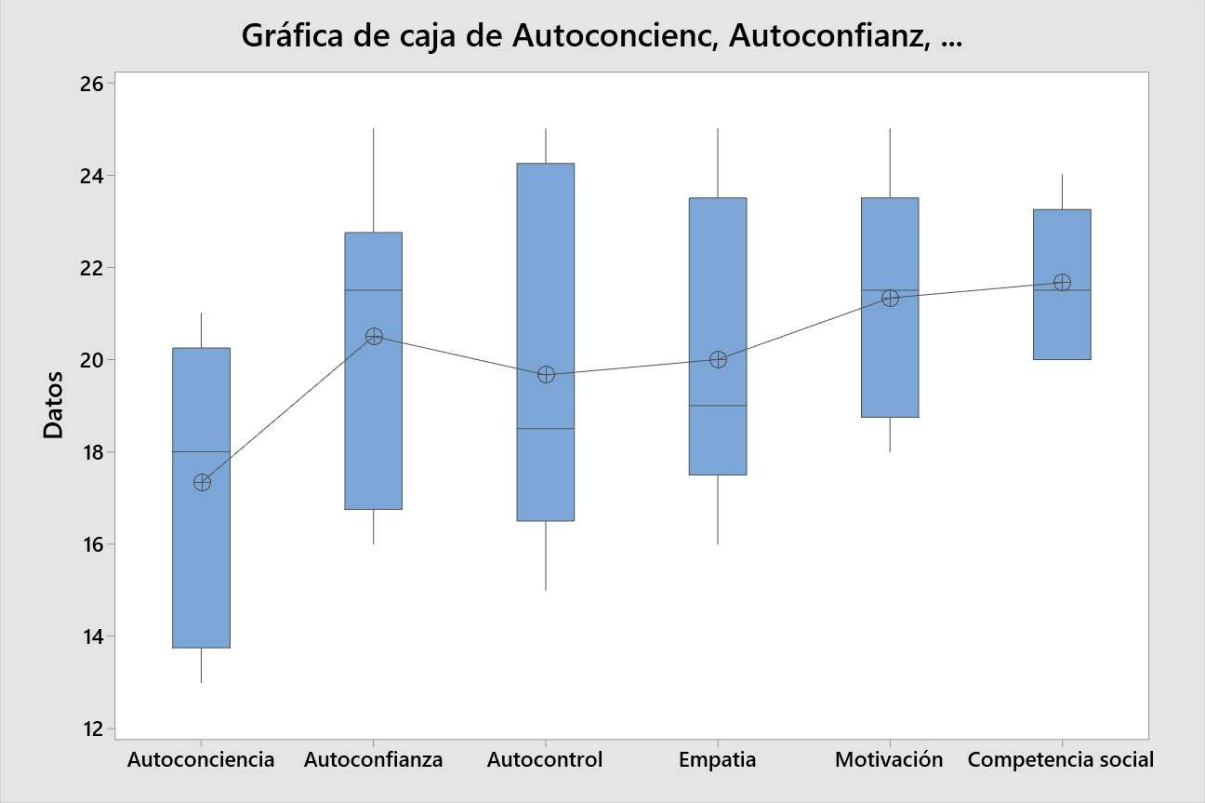


Nota. Diagnóstico del comportamiento de las medias iniciales.

Fuente: Elaboración propia (2026).

Figura 12

Gráficas de cajas de medias

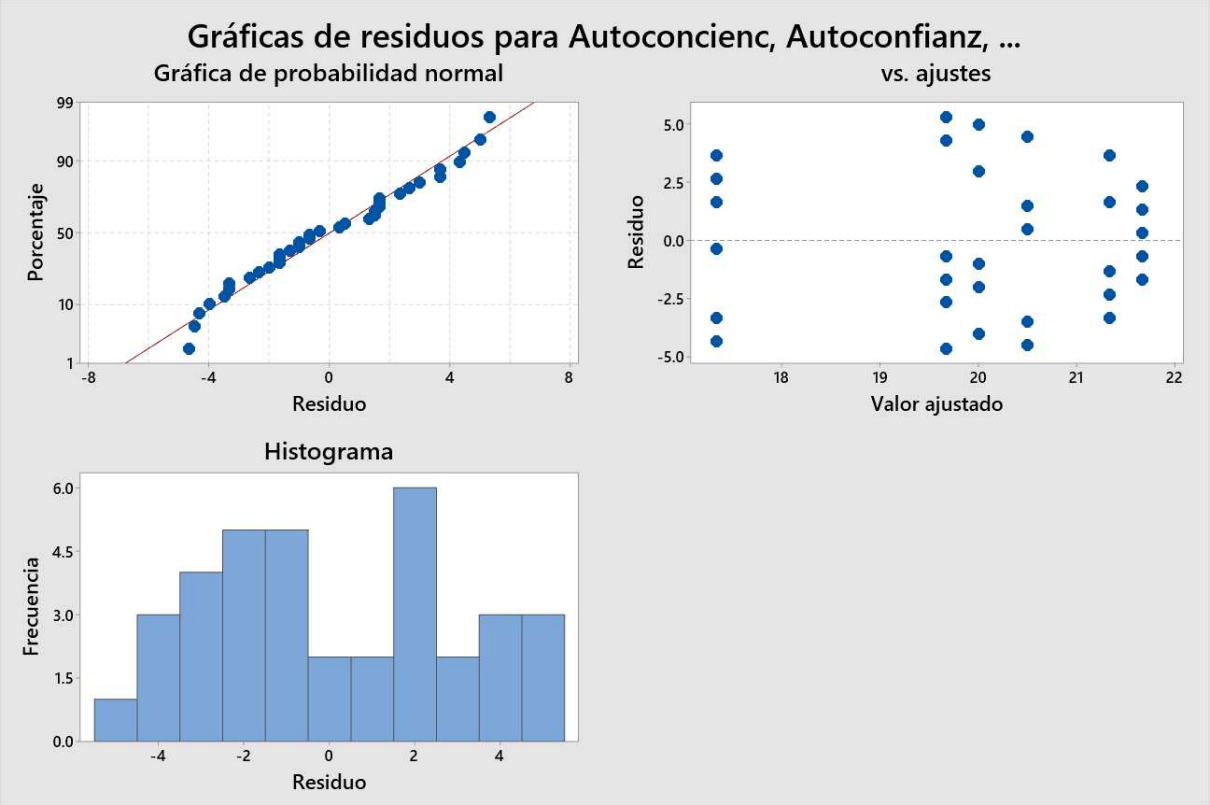


Nota. Visualización del empalme de las medias de las 6 dimensiones.

Fuente: Elaboración propia (2026).

Figura 13

Gráfica de residuos iniciales



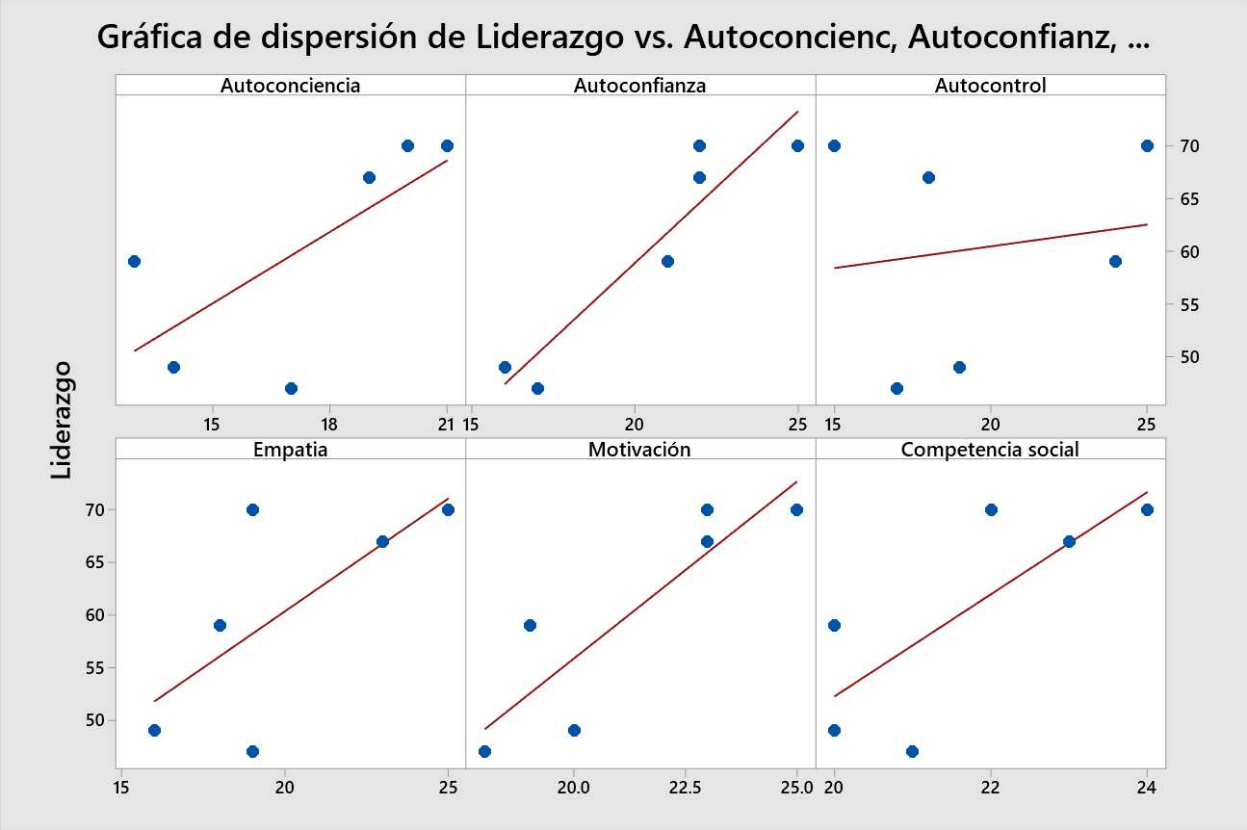
Nota. Los residuales muestran un comportamiento normal ajustado a la pendiente y una distribución homogénea en el gráfico de ajustes.

Fuente: Elaboración propia (2026).

Gráficas de dispersión y correlación (Inicial).

Figura 14

Gráficas de dispersión iniciales de las 6 dimensiones frente al Liderazgo



Nota. Se observan correlaciones fuertes, débiles positivas y una correlación débil en Autocontrol (línea horizontal).

Fuente: Elaboración propia (2026).

Para la interpretación estadística de estas gráficas, se utilizó el baremo de clasificación establecido en la tabla 15.

Tabla 15

Interpretación del Coeficiente de Correlación (r de Pearson)

Coeficiente de correlación	Relación
0.8 < *r* < 1.0	Fuerte, positiva
0.3 < *r* < 0.8	Débil, positiva
-0.3 < *r* < 0.3	No existe
-0.8 < *r* < -0.3	Débil, negativa
-1.0 < r < -0.8	Fuerte, negativa

Nota. El signo indica dirección y el valor absoluto indica la fuerza de la asociación.

El análisis inicial de correlación de Pearson demostró que, en la fase diagnóstica, solo algunas dimensiones fungían como predictores válidos.

Fuente: Adaptado de Hernández-Sampieri y Mendoza (2018).

Análisis de correlación (Inicial).

En la Tabla 16 de análisis de correlaciones de las 6 dimensiones de inteligencia emocional con Y la variable dependiente de liderazgo, así como agrupadas en parejas de Pearson.

Tabla 16

Análisis de Correlación Inicial (Liderazgo vs. Dimensiones IE)

Variables Cruzadas	Correlación *(r)*	IC de 95% para *ρ*	Valor *p*	Significancia
Liderazgo vs. Autoconciencia	0.710	(-0.241, 0.965)	0.114	No significativa
Liderazgo vs. Autoconfianza	0.937	(0.523, 0.993)	0.006	Significativa
Liderazgo vs. Autocontrol	0.158	(-0.750, 0.859)	0.765	No significativa
Liderazgo vs. Empatía	0.690	(-0.275, 0.963)	0.129	No significativa
Liderazgo vs. Motivación	0.883	(0.253, 0.987)	0.020	Significativa
Liderazgo vs. Competencia Social	0.763	(-0.129, 0.972)	0.078	No significativa

Nota. Debido al tamaño de la muestra (*n* = 6), los valores de r se presentan como descriptivos del grupo y no como inferencias poblacionales. Solo Autoconfianza y Motivación arrojaron valores $p < 0.05$ en el diagnóstico inicial.

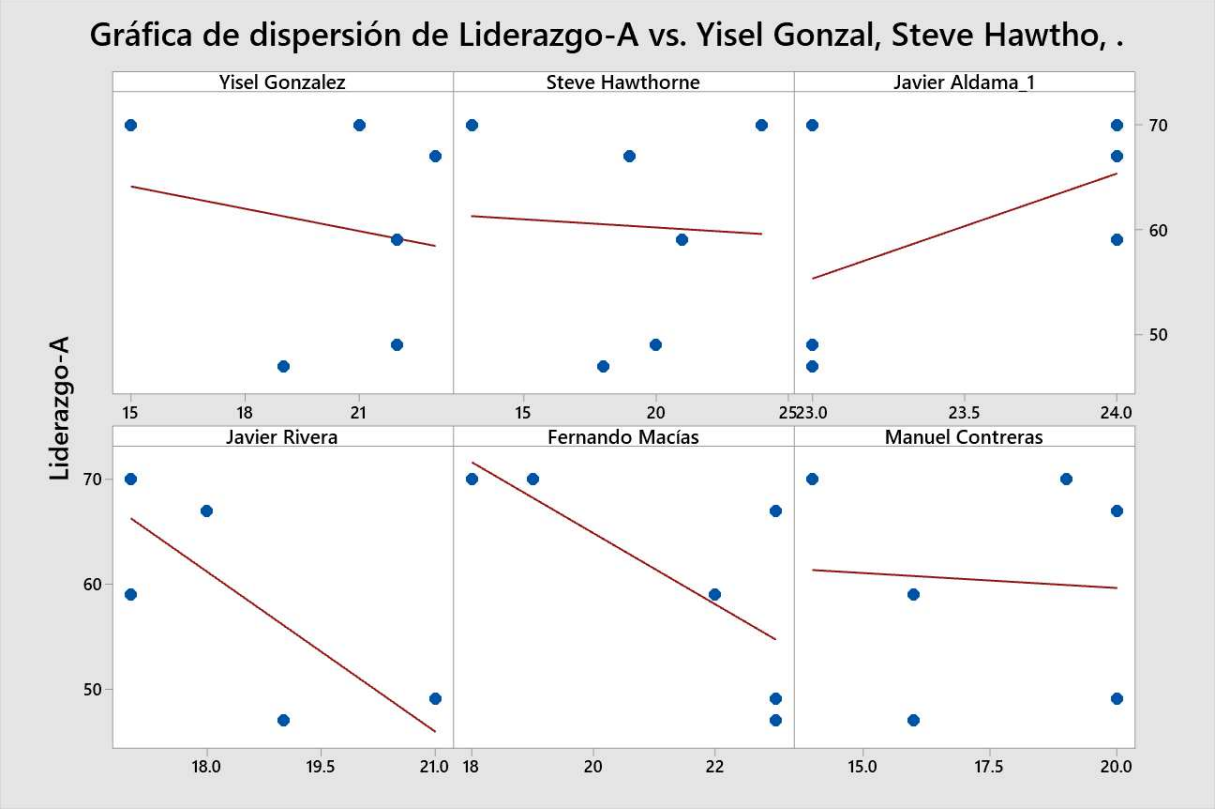
Fuente: Minitab (2019)

Análisis posterior a la implementación del plan de acción.

Al realizar un análisis inicial de las generaciones detalladas en la Figura 15 se observó la correlación

Figura 15

Gráfica de dispersión inicial por cohortes generacionales.



Nota. Las pendientes de correlación iniciales por generación mostraban tendencias negativas o nulas, a excepción de una ligera pendiente positiva en un sujeto.

Fuente: Elaboración propia (2026).

Análisis de correlación por generaciones (Inicial).

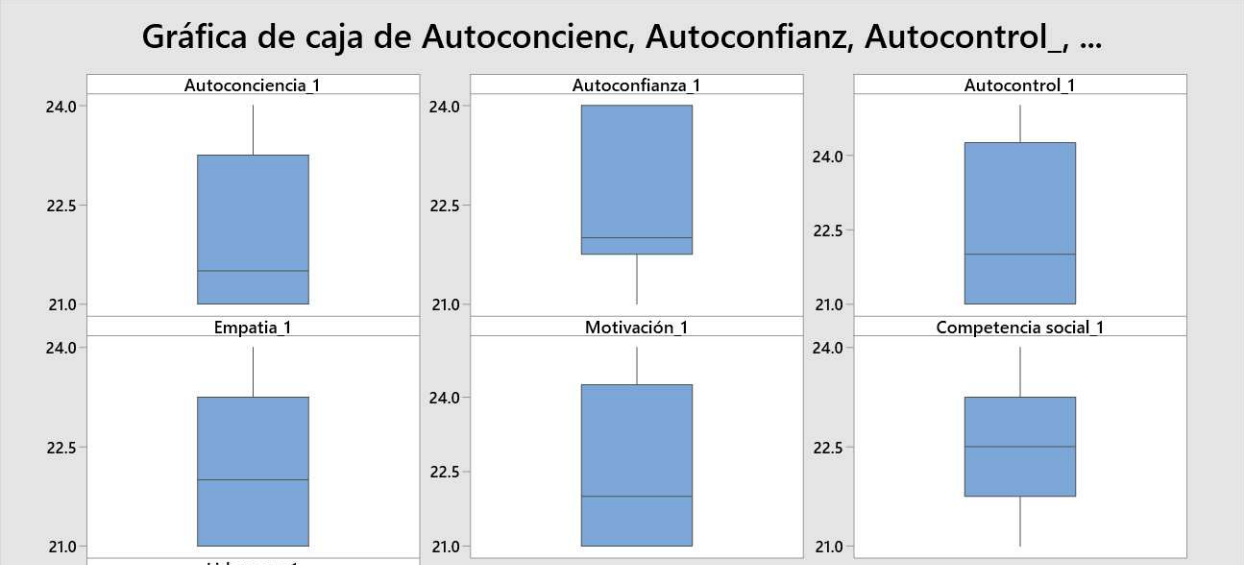
Correlaciones de las seis dimensiones con el liderazgo agrupadas en parejas de Pearson.

	Yisel Gonzalez	Steve Hawthorne	Javier Aldama	Javier Rivera	Fernando Macías	Manuel Contreras
Steve Hawthorne	-0.452					
Javier Aldama	-0.170	0.821				
Javier Rivera	0.283	0.028	0.187			
Fernando Macías	0.674	-0.032	0.444	0.647		
Manuel Contreras	0.000	0.643	0.598	0.472	0.283	
Liderazgo-A	**-0.201**	**-0.054**	**-0.356**	**-0.785**	**-0.733**	**-0.069**

Se realizó una revisión y análisis de valores de correlación observándose datos de correlación negativos en las relaciones de las personas de diferentes generaciones con datos valor *p* de probabilidad menores a 0.05 contra la variable dependiente de liderazgo. Se observó una tendencia de correlación negativa o débil en el análisis por cohorte generacional ($r < 0.3$) como resultado del análisis de las 6 dimensiones y de inteligencia emocional.

Figura 16

Gráficas de cajas post-intervención



Nota. Incremento en los promedios (entre 21 y 22 puntos) tras el plan de mejora.

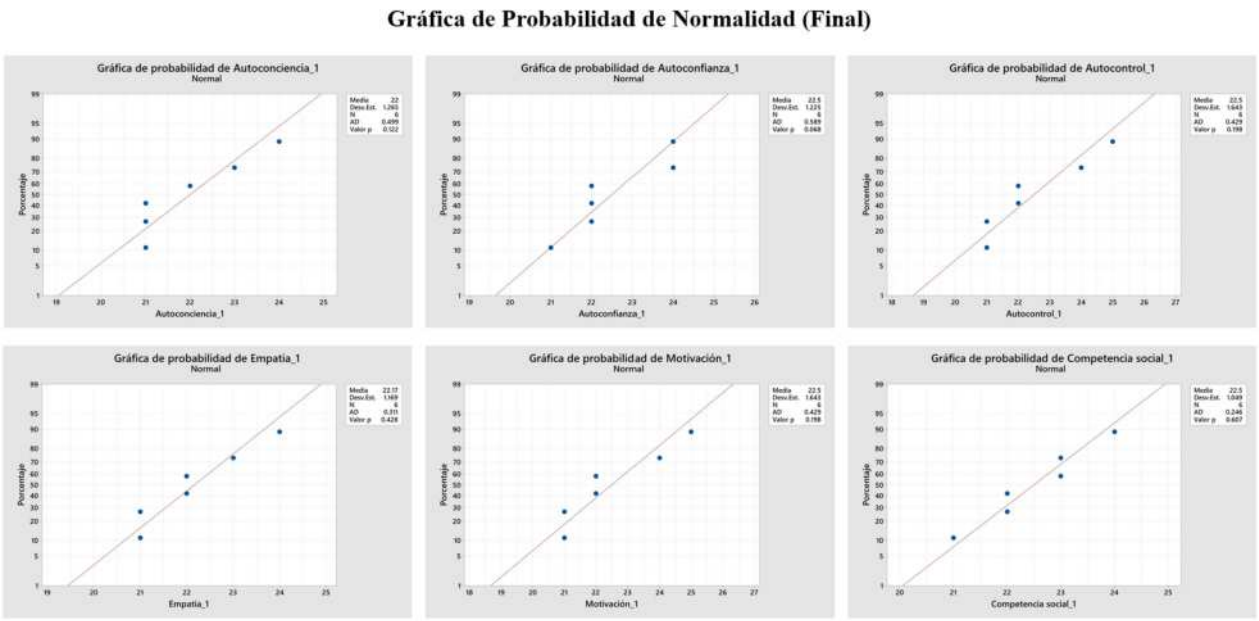
Fuente: Elaboración propia (2026).

Análisis de normalidad y varianza (Final).

Las pruebas confirmaron nuevamente la normalidad de los datos post-intervención como se detallan las Figuras 17, 18 y 19 con valores *p* holgadamente superiores a 0.05.

Figura 17

Gráficas de probabilidad de normalidad (Análisis individual Post-intervención)

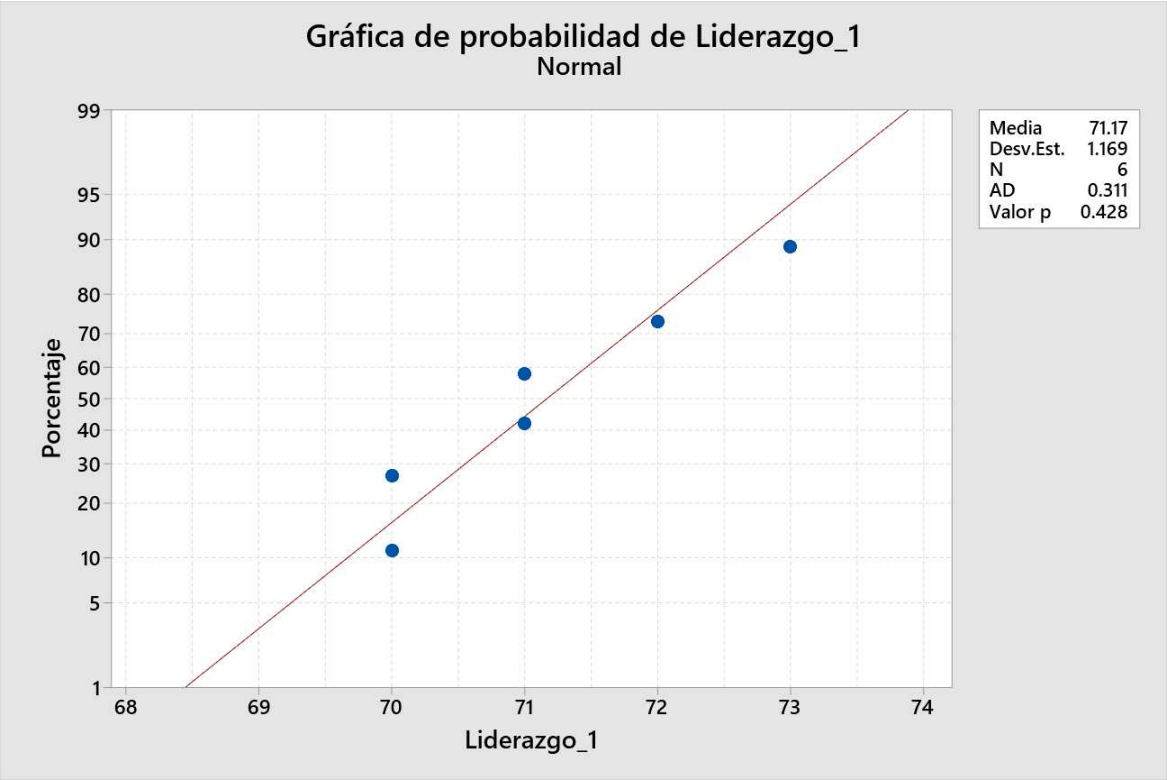


Nota. Se generó una cartografía de gráficos de probabilidad de las 6 dimensiones mostrando una normalidad aprobada basada en haber obtenido valores de 0.122, 0.068, 0.198, 0.428, 0.198 y 0.607 debido a que los datos fueron mayores a la probabilidad *p* al 0.05.

Fuente: Elaboración propia (2026).

Figura 18

Gráficas de probabilidad de normalidad (Liderazgo Post-intervención)

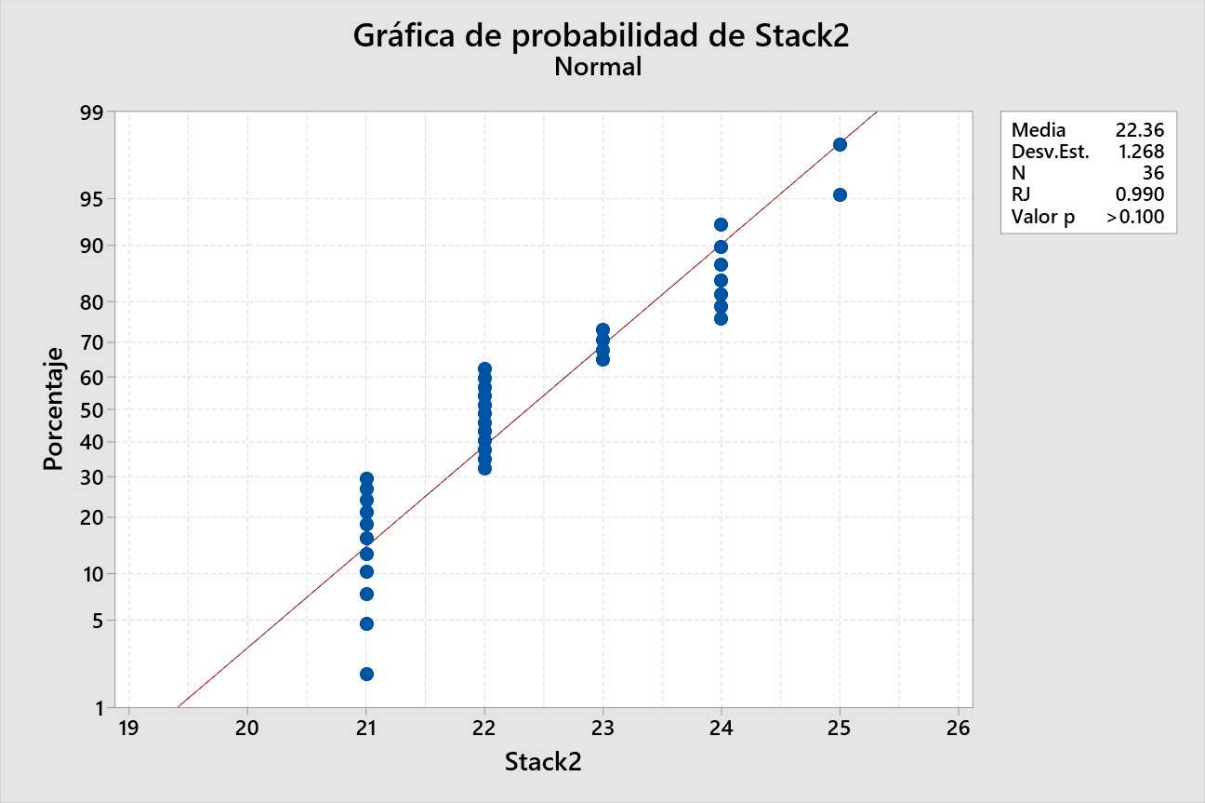


Nota. Normalidad aprobada al obtener un valor *p* de 0.428 (> 0.05).

Fuente: Elaboración propia (2026).

Figura 19

Gráficas de probabilidad de normalidad (Análisis grupal Post-intervención)



Nota. Normalidad aceptada con un valor *p* de 0.100.

Fuente: Elaboración propia (2026).

Prueba de igualdad de varianzas (Final).

El valor *p* de 0.899 en la prueba de Levene confirmó la igualdad de varianzas detalladas en las Figuras 20 y 21. El agrupamiento de Tukey validó la homogeneidad transversal del modelo: la intervención logró un crecimiento integral y balanceado, sin sobrestimular una dimensión a expensas de otra.

Método.

Hipótesis nula: Todas las varianzas son iguales

Hipótesis alterna: Por lo menos una varianza es diferente

Nivel de significancia alpha: 0.05

Nota: Se utilizó el método de Bartlett. Este método es exacto solo para datos normales.

Intervalos de confianza de Bonferroni de 95% para desviaciones estándar.

Muestra	N	Desv.Est.	IC
Autoconciencia_1	6	126.491	(0.682345, 4.58148)
Autoconfianza_1	6	122.474	(0.660678, 4.43600)
Autocontrol_1	6	164.317	(0.886392, 5.95152)
Empatia_1	6	116.905	(0.630631, 4.23426)
Motivación_1	6	164.317	(0.886392, 5.95152)
Competencia social_1	6	104.881	(0.565770, 3.79876)

Nivel de confianza individual = 99.1667%

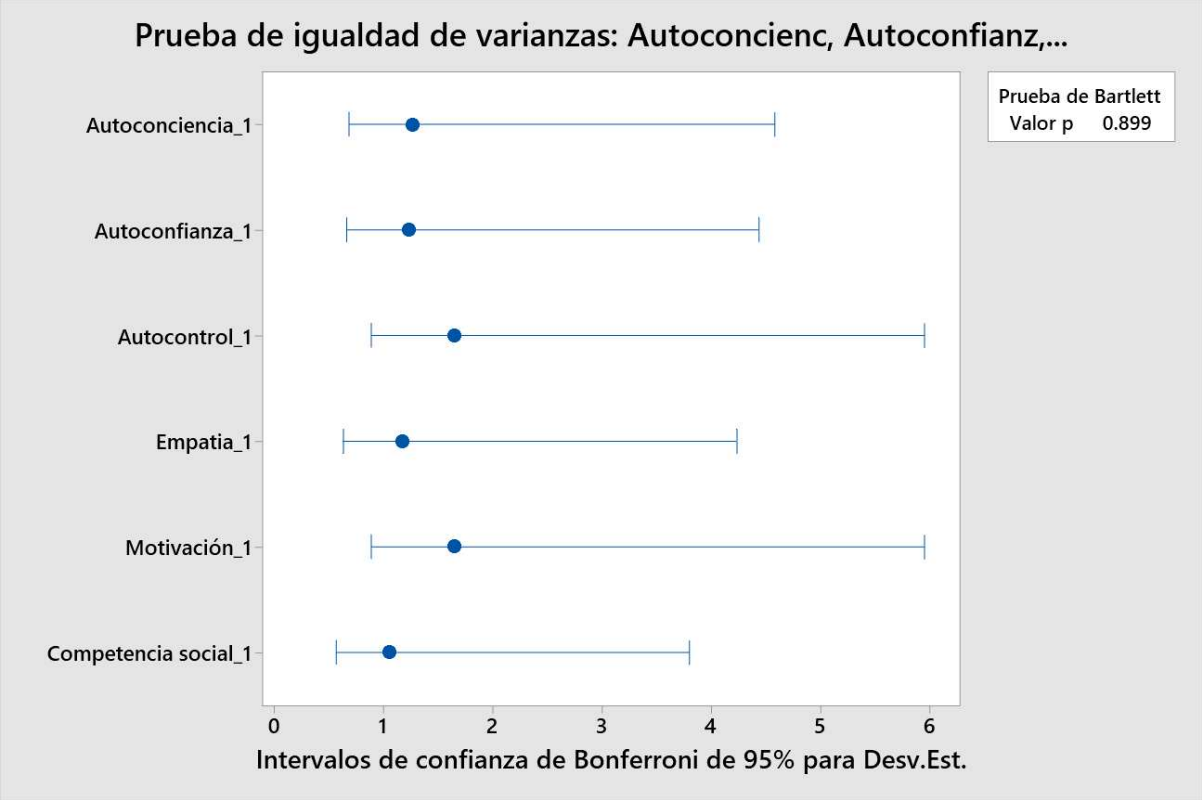
Pruebas.

Método de prueba Bartlett 1.62

Valor *p*: 0.899

Figura 20

Gráficas de prueba de igualdad de varianzas (Post-intervención)

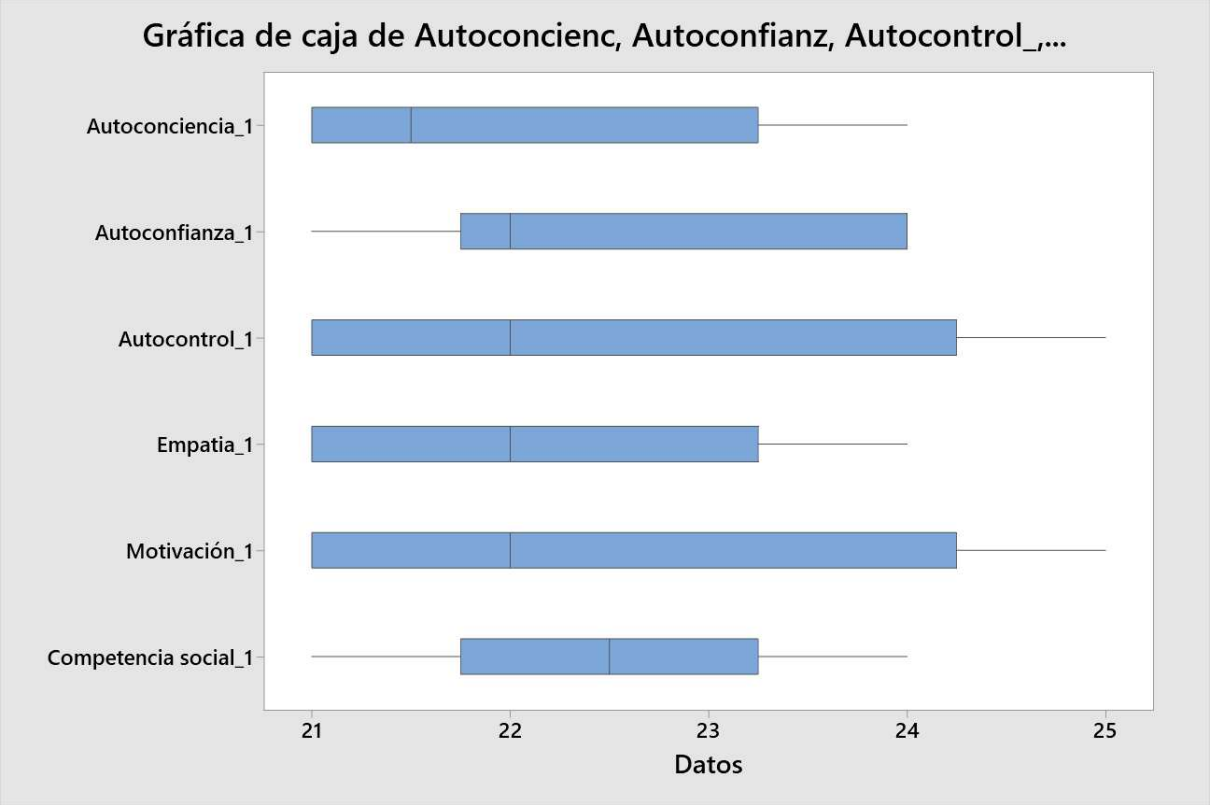


Nota. Todas las varianzas se sobreponen, lo que demuestra estadísticamente que no hay diferencias significativas de dispersión entre las 6 dimensiones.

Fuente: Elaboración propia (2026).

Figura 21

Gráficas de prueba de igualdad de varianzas y cajas (Post-intervención)



Nota. Comportamiento de homogeneidad en la dispersión de los datos.

Fuente: Elaboración propia (2026).

ANOVA un factor método Tukey (Final).

Los resultados del agrupamiento de Tukey (donde todos los factores comparten la clasificación 'A') validan la homogeneidad transversal del modelo. Estadísticamente, esto demuestra un desarrollo armónico de la Inteligencia Emocional; es decir, la intervención no sobre estimuló una dimensión (ej. Motivación) a expensas de otra (ej. Autocontrol), logrando un crecimiento integral y balanceado en las competencias directivas.

Agrupar información utilizando el método de Tukey y una confianza de 95%.

Factor	N	Media	Agrupación
Competencia social_1	6	22.500	A
Motivación_1	6	22.500	A
Autocontrol_1	6	22.500	A
Autoconfianza_1	6	22.500	A
Empatia_1	6	22.167	A
Autoconciencia_1	6	22.000	A

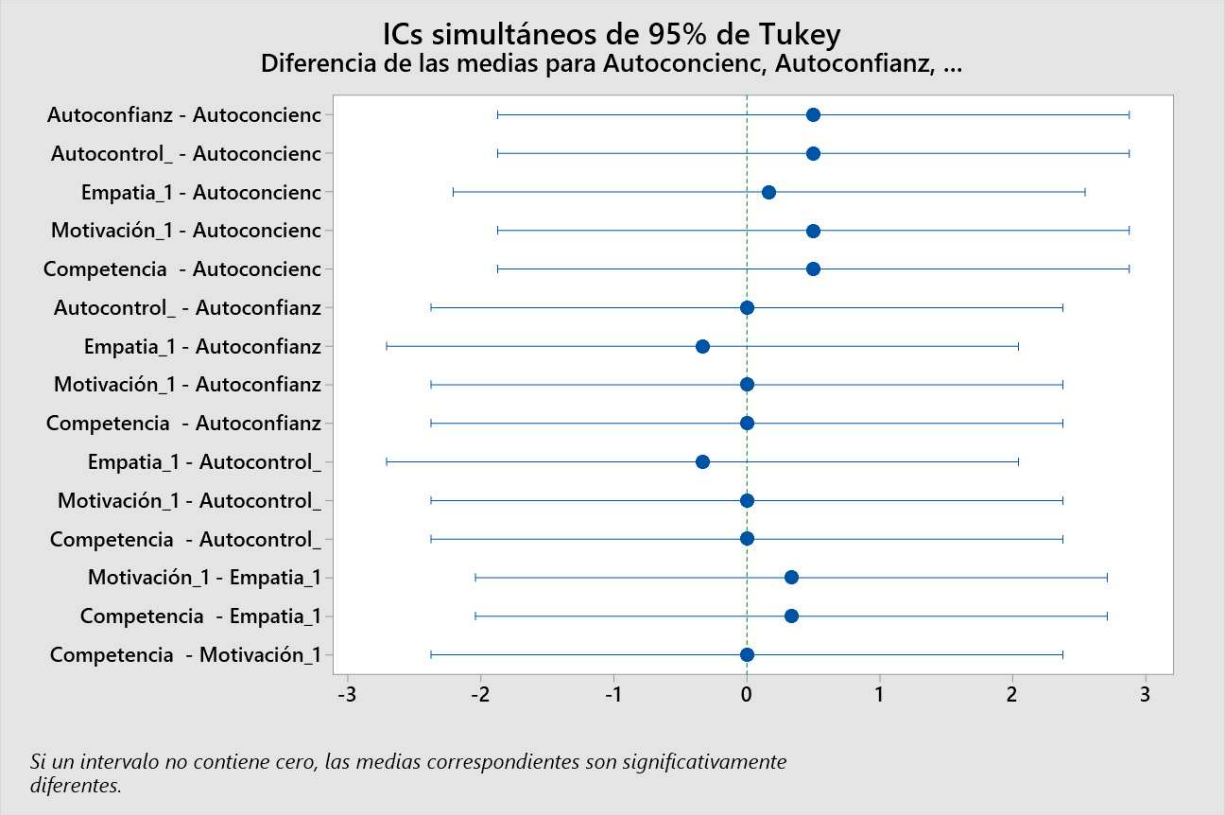
Nota: Las medias que no comparten una letra son significativamente diferentes.

La siguiente gráfica de Tukey detallada en la Figura 22 pudo corroborar que las seis dimensiones con sus respectivas interacciones en todos los intervalos de confianza contuvieron el cero confirmando que no existieron diferencias significativas entre ellas aceptando la hipótesis nula de igualdad.

La intervención transformó relaciones azarosas (no significativas) en predictores matemáticamente válidos del liderazgo

Figura 22

Gráficas de diferencias de medias (Tukey) (Post-intervención)

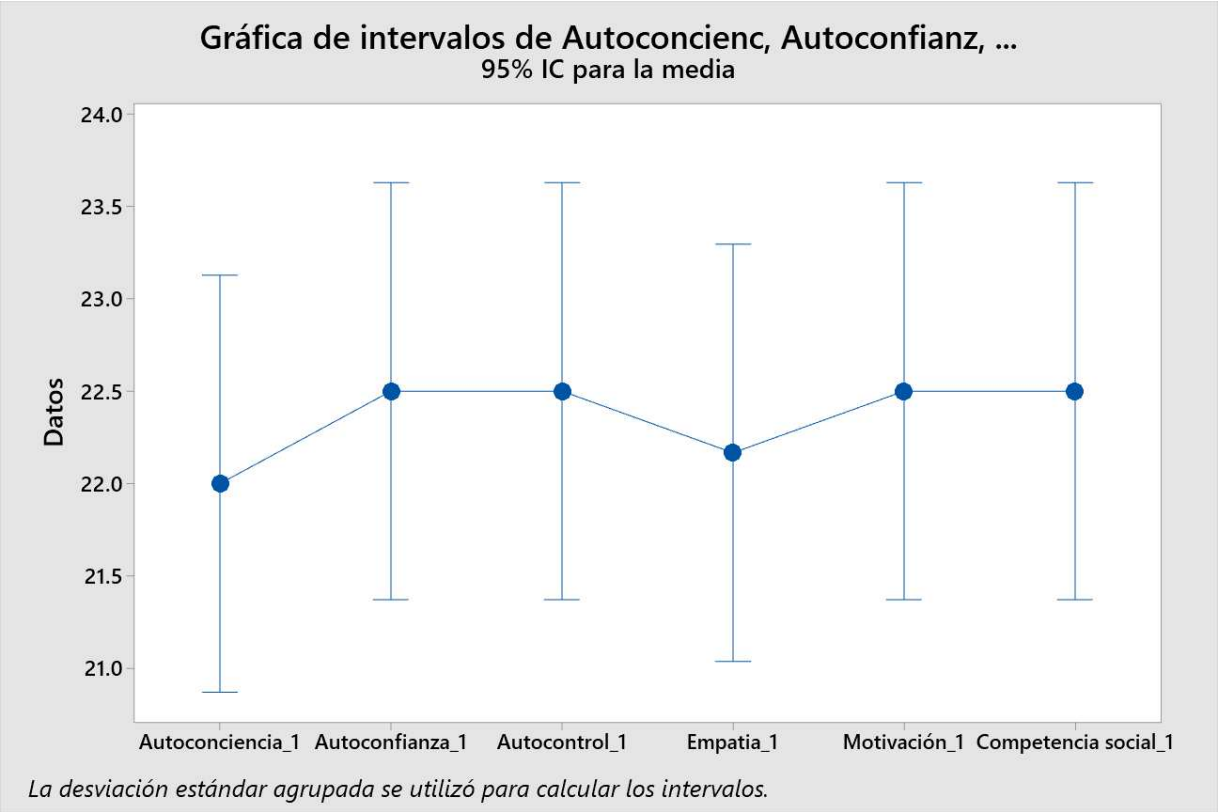


Nota. La clasificación 'A' unánime en el método de Tukey y la confirmación de igualdad de varianzas tras la intervención (p = 0.899) arrojan una conclusión crítica sobre la arquitectura del modelo. El éxito de la intervención no se explica por el desarrollo aislado o hipertrofiado de una sola competencia, sino por un efecto de interdependencia jerárquica y sistémica.

Estadísticamente, esto demuestra un desarrollo armónico: no es factible alcanzar altos niveles de Empatía (dominio interpersonal) sin haber nivelado simultáneamente la Autoconciencia y el Autocontrol (dominio intrapersonal). La homogeneidad de los datos post-intervención confirma que el modelo funcionó precisamente porque respetó esta secuencia biopsicológica de asimilación, erradicando los picos de variabilidad tóxica que caracterizaban a la gestión inicial. Fuente: Elaboración propia (2026).

Figura 23

Gráficas de diferencias de intervalos (Post-intervención) emocional posterior al plan de acción de mejora

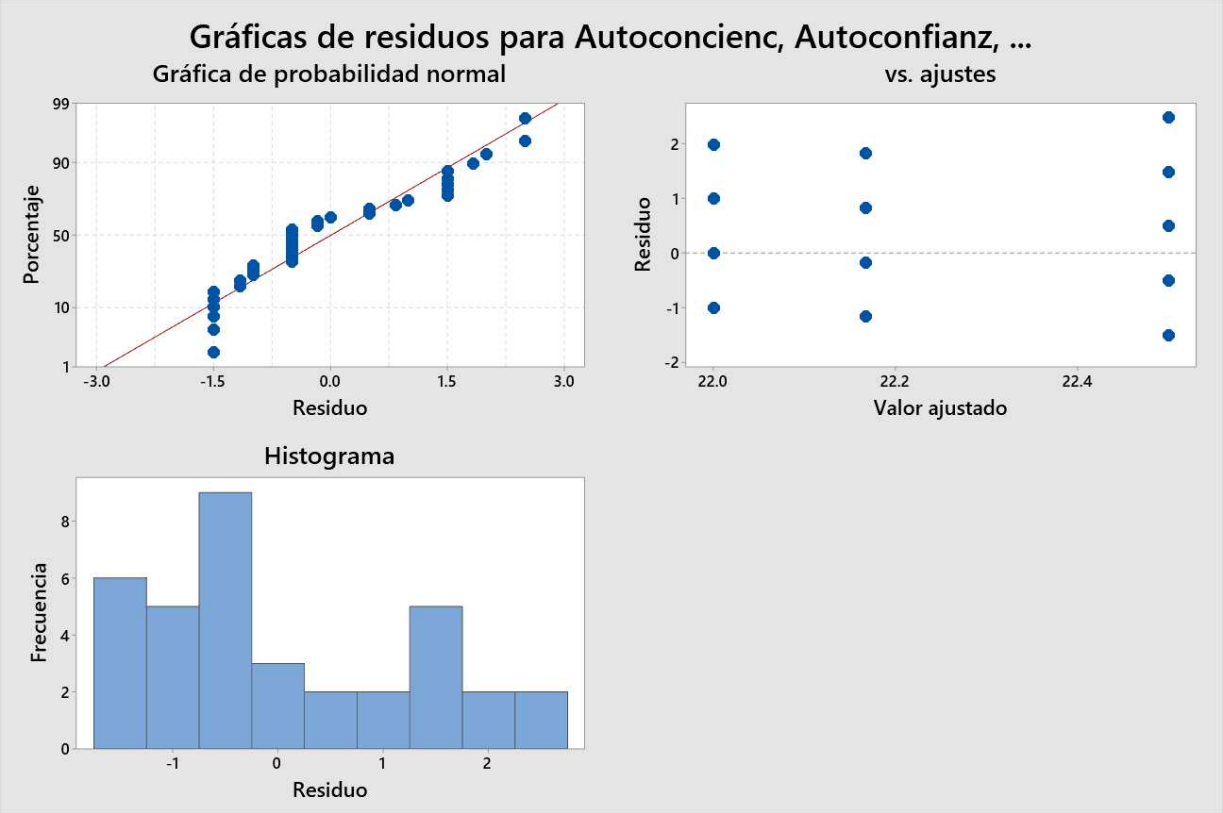


Nota. Diagnóstico del comportamiento de las medias finales.

Fuente: Elaboración propia (2026).

Figura 24

Gráfica de residuos (Post-intervención)



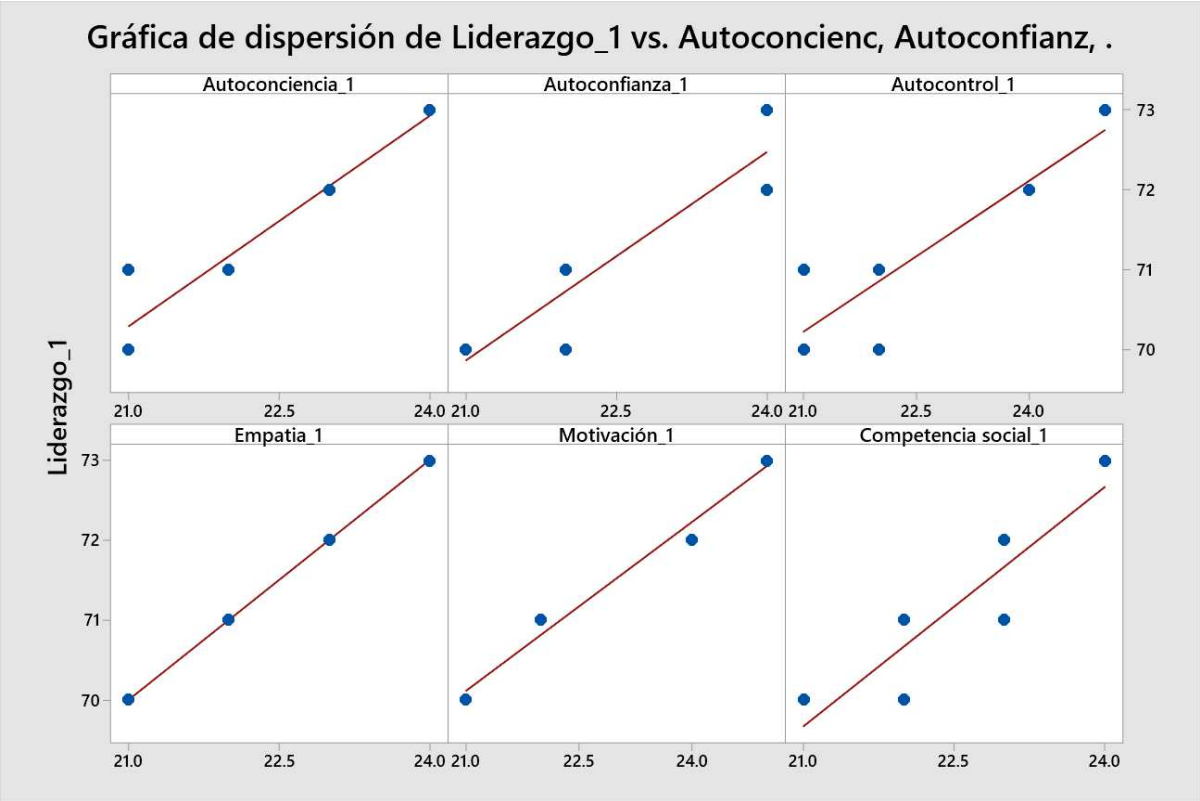
Nota. Los residuales muestran un comportamiento normal ajustado a la pendiente y una distribución homogénea en el gráfico de ajustes.

Fuente: Elaboración propia (2026).

Gráficas de dispersión y correlación (Post -intervención).

Figura 25

Gráficas de dispersión (Post-intervención)



Nota. Se observan correlaciones fuertes positivas.

Fuente: Elaboración propia (2026).

Análisis de correlación (Final).

El análisis inferencial post-intervención revela el hallazgo cuantitativo más trascendental del estudio: la transición de todas las variables hacia la significancia estadística absoluta.

Tabla 17

Análisis de Correlación Final (Liderazgo vs. Dimensiones IE)

Variables Cruzadas	Correlación (*r*)	IC de 95% para *ρ*	Valor *p*	Significancia
Liderazgo vs. Autoconciencia	0.947	(0.584, 0.994)	0.004	Significativa
Liderazgo vs. Autoconfianza	0.908	(0.366, 0.990)	0.012	Significativa
Liderazgo vs. Autocontrol	0.885	(0.261, 0.987)	0.019	Significativa
Liderazgo vs. Empatía	1.000	(1.000, 1.000)	0.000	Significativa
Liderazgo vs. Motivación	0.989	(0.900, 0.999)	0.000	Significativa
Liderazgo vs. Competencia Social	0.897	(0.315, 0.989)	0.015	Significativa

Nota. El 100% de las dimensiones demostraron ser predictores significativos ($p < 0.05$) tras la intervención. El coeficiente $r = 1.000$ en Empatía se interpreta como una alineación ordinal exacta en la muestra. Debido al tamaño de la muestra focalizada ($n = 6$) y los grados de libertad limitados ($gl = 4$), el coeficiente perfecto observado en la dimensión de Empatía se identifica como un artefacto estadístico de alineación ordinal dentro del grupo de estudio. Este resultado debe interpretarse como una tendencia descriptiva de la muestra y no como una relación causal absoluta a nivel poblacional.

Fuente: Minitab (2019).

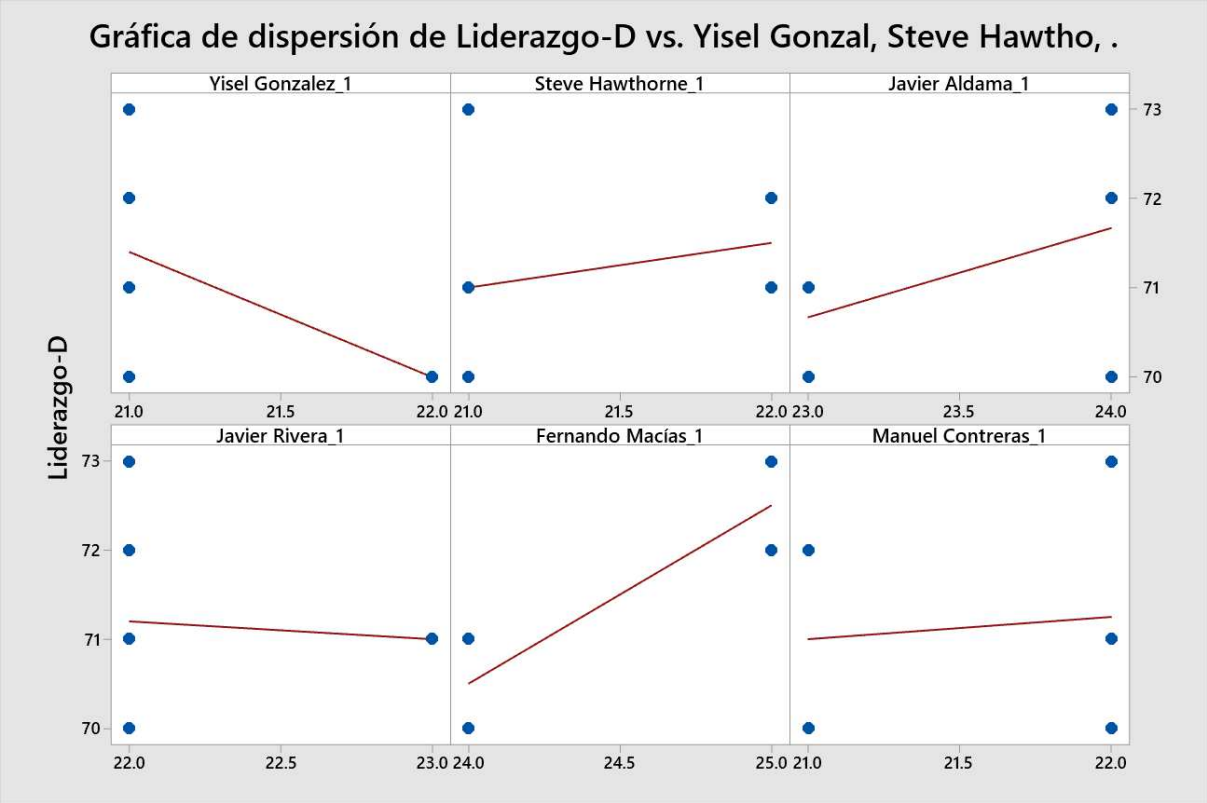
Análisis crítico de las correlaciones post-intervención: La transición hacia la significancia estadística absoluta ($p < 0.05$) en todas las dimensiones no debe interpretarse como un simple artefacto numérico, sino como la comprobación empírica de una reconfiguración

neurocognitiva en el equipo directivo. El hallazgo más crítico se observa en la dimensión de Autocontrol, la cual transitó de una correlación nula en el diagnóstico (r = 0.158) a un predictor fuerte (r = 0.885). Teóricamente, esto evidencia que el plan de acción logró fracturar el "secuestro amigdalar" crónico (Goleman, 1998) que padecía la gerencia. Al sustituir la reactividad impulsiva por pausas reflexivas, el líder dejó de inyectar estrés al sistema, permitiendo que la Motivación (r = 0.989) actuara como un catalizador de resultados en lugar de un mero mecanismo de presión. La correlación perfecta en Empatía (r = 1.000) subraya que, en el sector servicios, la validación emocional del colaborador es el pre-requisito innegociable para percibir a un líder como eficaz.

Análisis de la irrelevancia estadística de la cohorte generacional.

Figura 26

Gráficas de dispersión por generaciones (Post-intervención)



Nota. Las pendientes de correlación finales por generación mostraban tendencias negativas o nulas, a excepción de una ligera pendiente positiva en dos sujetos de diferente generación. Fuente: Elaboración propia (2026).

Al someter los resultados a un escrutinio cruzado, se reveló un hallazgo fundamental. La literatura clásica suele tratar la 'diversidad generacional' como una variable independiente predictiva de conflicto. Sin embargo, el análisis de correlación por cohortes demostró empíricamente que la variable etaria (Generación X, Millennial, Centennial) carece de significancia predictiva ($p > 0.05$) sobre la eficacia del liderazgo.

Al someter los resultados a un escrutinio cruzado intra-generacional (ej. analizando a dos sujetos de la misma Generación X), se comprobó que mientras uno presentaba una correlación fuerte con el liderazgo ($r = 0.883$), el otro resultaba estadísticamente irrelevante ($r = 0.110$). Este hallazgo empírico constituye una refutación directa al determinismo demográfico predominante en la literatura clásica (Lancaster, 2002), la cual asume que la brecha etaria es una limitante estructural per se. El análisis crítico revela que el año de nacimiento o la cohorte generacional carecen de peso predictivo sobre la eficacia directiva cuando interactúan con un alto desarrollo socioemocional. La Inteligencia Emocional actuó aquí como una variable moderadora absoluta, desarticulando los prejuicios etarios y demostrando que la resonancia interpersonal crea un "lenguaje unificado" que trasciende la edad.

	Yisel Gonzalez_1	Steve Hawthorne_1	Javier Aldama_1	Javier Rivera_1	Fernando Macías_1	Manuel Contreras_1
Steve Hawthorne_1	-0.316					
Javier Aldama_1	0.447	0.000				
Javier Rivera_1	-0.200	0.632	-0.447			

Fernando Macías_1	-0.316	0.250	0.707	-0.316		
Manuel Contreras_1	0.316	-0.250	0.000	0.316	-0.250	
Liderazgo-D	-0.489	0.221	0.469	-0.070	0.883	0.110

Muestra 1	Muestra 2	Correlación	IC de 95% para ρ	Valor p
Steve Hawthorne_1	Yisel Gonzalez_1	-0.316	(-0.897, 0.666)	0.541
Javier Aldama_1	Yisel Gonzalez_1	0.447	(-0.572, 0.924)	0.374
Javier Rivera_1	Yisel Gonzalez_1	-0.200	(-0.870, 0.730)	0.704
Fernando Macías_1	Yisel Gonzalez_1	-0.316	(-0.897, 0.666)	0.541
Manuel Contreras_1	Yisel Gonzalez_1	0.316	(-0.666, 0.897)	0.541
Liderazgo-D	Yisel Gonzalez_1	-0.489	(-0.931, 0.535)	0.325
Javier Aldama_1	Steve Hawthorne_1	0.000	(-0.812, 0.812)	1.000
Javier Rivera_1	Steve Hawthorne_1	0.632	(-0.368, 0.954)	0.178
Fernando Macías_1	Steve Hawthorne_1	0.250	(-0.704, 0.883)	0.633
Manuel Contreras_1	Steve Hawthorne_1	-0.250	(-0.883, 0.704)	0.633
Liderazgo-D	Steve Hawthorne_1	0.221	(-0.720, 0.875)	0.674
Javier Rivera_1	Javier Aldama_1	-0.447	(-0.924, 0.572)	0.374
Fernando Macías_1	Javier Aldama_1	0.707	(-0.245, 0.965)	0.116
Manuel Contreras_1	Javier Aldama_1	0.000	(-0.812, 0.812)	1.000
Liderazgo-D	Javier Aldama_1	0.469	(-0.553, 0.927)	0.349
Fernando Macías_1	Javier Rivera_1	-0.316	(-0.897, 0.666)	0.541
Manuel Contreras_1	Javier Rivera_1	0.316	(-0.666, 0.897)	0.541
Liderazgo-D	Javier Rivera_1	-0.070	(-0.834, 0.786)	0.895

Manuel Contreras_1	Fernando Macías_1	-0.250	(-0.883, 0.704)	0.633
Liderazgo-D	Fernando Macías_1	0.883	(0.254, 0.987)	0.020
Liderazgo-D	Manuel Contreras_1	0.110	(-0.770, 0.846)	0.835

El sujeto intervenido en la investigación dentro del análisis cualitativo y convergencia metodológica se detalla en la Tabla 18 la aplicación entre la etapa inicial y la post-intervención.

Tabla 18

Aplicación de puente de integración definitivo

Dimensión de IE	Dato Cualitativo Crudo (Testimonio Dir. Adv. Services)	Codificación Abierta (Etiquetas emergentes)	Categorización Axial (Categoría analítica)	Hallazgo Cuantitativo Relacionado (r de Pearson)
Autoconciencia	Antes no notaba cómo mi frustración bloqueaba al equipo.	Reconocimiento de estados internos; identificación de impacto en otros.	Percepción emocional interna y externalizada.	Incremento de 0.710 a 0.947.
Autocontrol	He sustituido el reclamo inmediato por la técnica de las	Regulación de impulsos; sustitución de hábito reactivo.	Gestión reflexiva ante el estrés operativo.	Salto drástico de 0.158 a 0.885.

Dimensión de IE	Dato Cualitativo Crudo (Testimonio Dir. Adv. Services)	Codificación Abierta (Etiquetas emergentes)	Categorización Axial (Categoría analítica)	Hallazgo Cuantitativo Relacionado (r de Pearson)
	tres respiraciones.			
Autoconfianza	Me siento más seguro al delegar tareas críticas sin supervisar cada detalle.	Autoeficacia percibida; Reducción del micromanagement.	Seguridad en la ejecución y autonomía directiva.	Consistencia en correlación fuerte (0.908).
Motivación	Ya no trabajo solo por el objetivo económico, también por dejar un legado.	Orientación al propósito; Resiliencia intrínseca.	Alineación del yo con la visión organizacional.	Mejora de 0.883 a 0.989.
Empatía	El jefe ahora pregunta '¿cómo te	Validación emocional; Escucha activa de nivel 3.	Sinergia y cohesión intergeneracional.	Correlación perfecta (1.000) post-

Dimensión de IE	Dato Cualitativo Crudo (Testimonio Dir. Adv. Services)	Codificación Abierta (Etiquetas emergentes)	Categorización Axial (Categoría analítica)	Hallazgo Cuantitativo Relacionado (r de Pearson)
	sientes?' antes de pedir los resultados.			test.
Habilidad Social	Los conflictos ahora se resuelven con diálogo y no entre pasillos.	Comunicación asertiva; Gestión directa de fricciones.	Negociación y construcción de redes colaborativas.	Evolución de 0.763 a 0.897.

Nota. Trazabilidad del análisis cualitativo y convergencia metodológica del dato fenomenológico a la meta-inferencia estadística.

Fuente: Elaboración propia con base en Creswell (2017), Hernández-Sampieri y Mendoza (2018), Miles (2018) y Strauss (2016).

4.3 Discusión

Marco teórico vs. resultados: Definición de Inteligencia Emocional (IE).

El análisis de los resultados refuerza y expande la definición teórica de Goleman citada en el marco conceptual. Mientras que la literatura fundacional se centraba en la estructura de las

habilidades emocionales, los resultados de este estudio introducen y validan una base biológica y evolutiva aplicable al entorno corporativo:

Consistencia: Ambos enfoques coinciden en que la IE es la capacidad de reconocer los sentimientos propios y ajenos para gestionar eficazmente las relaciones y la automotivación.

Evolución empírica: El análisis añade que las emociones tienen un valor de supervivencia innato, integrado en el sistema nervioso, y que son imprescindibles para la toma de decisiones consciente bajo presión.

Aprendizaje: Se valida la tesis inicial de Goleman (1998) respecto a que, a diferencia del coeficiente intelectual (CI), las habilidades emocionales pueden adquirirse y perfeccionarse mediante la intervención estructurada y la experiencia.

El incremento en los puntajes post-intervención de las evaluaciones de liderazgo refleja una "alfabetización emocional" en los participantes. Es decir, se demostró una mejora en su capacidad cognitiva y su lenguaje técnico para gestionar dinámicas que en el diagnóstico inicial eran incapaces de nombrar o controlar.

Resulta imperativo señalar que, dado el carácter de estudio de caso con una muestra focalizada ($n = 6$), los coeficientes de correlación de Pearson obtenidos deben interpretarse como tendencias indicativas y descriptivas de los sujetos de intervención. Si bien los valores de r muestran una proximidad lineal importante, la validez de estos hallazgos no descansa en la significancia estadística aislada, sino en la triangulación con los datos cualitativos, lo que permite validar la consistencia interna del modelo en este escenario corporativo particular. Los resultados convergen con los postulados de Goleman (1998), mostrando una alineación cualitativa y cuantitativa en el comportamiento directivo.

El salto estadístico en la dimensión de Autocontrol no obedece a un simple cambio de actitud superficial, sino a una reconfiguración del procesamiento cognitivo del líder. Desde la perspectiva teórica de Goleman y Boyatzis, la ausencia de correlación inicial ($p = 0.765$) evidenciaba un estado de 'secuestro amigdalar' crónico, donde el estrés operativo detonaba respuestas límbicas (impulsivas) que elevaban los niveles de cortisol en el equipo, inhibiendo su capacidad de innovación. La efectividad del plan de acción radicó en forzar una transición neurológica hacia la corteza prefrontal mediante técnicas como la 'pausa reflexiva', permitiendo al líder procesar la tensión de manera ejecutiva. El incremento en la eficacia del liderazgo ($r = 0.885$) ocurrió porque el equipo, al dejar de percibir una amenaza constante, recuperó su seguridad psicológica y su capacidad de aprendizaje.

Uno de los hallazgos empíricos más reveladores surge al problematizar los gráficos de dispersión por cohorte generacional. Contrario a la literatura clásica que anticipa fricciones ineludibles entre Baby Boomers, Millennials y Centennials (Lancaster, 2002), el análisis inferencial demostró que la brecha etaria carece de peso predictivo sobre la eficacia del liderazgo cuando esta interactúa con un alto desarrollo socioemocional directivo. Esto explica por qué las diferencias generacionales dejaron de ser un obstáculo: la Inteligencia Emocional actuó como la variable moderadora que neutralizó los prejuicios etarios. La empatía y la competencia social crearon un 'lenguaje común' que permitió a líderes de la Generación X influir positivamente en subordinados Centennials, confirmando empíricamente que la resonancia organizacional trasciende la fecha de nacimiento del talento.

El agrupamiento de medias en la prueba de Tukey (donde todos los factores compartieron la clasificación 'A') invita a reflexionar sobre la arquitectura misma del modelo. El éxito de la intervención no se explica por el desarrollo aislado de competencias, sino por un efecto de

interdependencia jerárquica. Operativamente, no es posible ejecutar una escucha activa de alto nivel (Empatía) sin poseer previamente la capacidad de dominar la frustración interna (Autocontrol), la cual, a su vez, depende de la detección temprana del estímulo (Autoconciencia). La homogeneidad de las varianzas post-intervención confirma que el modelo funcionó porque respetó esta secuencia biopsicológica, transformando la autopercepción interna en una sólida influencia social externa.

El comportamiento inferencial de la dimensión de Autoconfianza exige una problematización teórica distintiva, dado que figuró como el único factor intrapersonal con validez predictiva robusta desde la fase diagnóstica ($p = 0.006$, $r = 0.937$). Sin embargo, la matriz de triangulación revela que, aunque la magnitud matemática de la correlación se mantuvo estable tras la intervención ($r = 0.908$), la naturaleza fenomenológica de esta seguridad experimentó una metamorfosis radical. En la línea base, la alta puntuación del líder reflejaba una seguridad anclada en el control centralizado; es decir, confiaba en sí mismo asumiendo la carga operativa directa. Tras la intervención, esta dimensión evolucionó hacia lo que Sterrett (2000) define estrictamente como 'autoeficacia percibida'. El líder dejó de fundamentar su seguridad en la ejecución personal para trasladarla a su capacidad de influencia y contención del equipo. Esta evolución cognitiva explica el hallazgo cualitativo más destacable de esta dimensión: la erradicación del micromanagement.

Al consolidar su autoeficacia, el líder neutralizó su necesidad de supervisión milimétrica, lo que incrementó los indicadores finales de Liderazgo al dotar de verdadera autonomía a las cohortes generacionales a su cargo.

Comparación de los pilares estructurales (Mayer y Salovey).

Se observó una alineación total entre la estructura técnica de las cuatro ramas y el modelo de liderazgo propuesto (Salovey, 1997). La Tabla 19 detalla la aplicación operativa de las cuatro ramas de la Inteligencia Emocional al ejercicio del liderazgo en el contexto del caso.

Tabla 19

Aplicación de las cuatro ramas de la Inteligencia Emocional al ejercicio del Liderazgo

Dimensión / Rama	Marco Teórico (Mayer y Salovey)	Resultados (Aplicación al Liderazgo)
Percepción Emocional	Identificar emociones en sí mismo y otros.	Se operativiza como una herramienta de diagnóstico organizacional para interpretar señales sutiles en el equipo
Facilitación Emocional	Integración de emoción y cognición.	Se usa estratégicamente para priorizar tareas y alternar perspectivas (optimismo vs. cautela)
Comprensión Emocional	Entender causas y transiciones emocionales.	Permite descifrar la "gramática" de las relaciones y anticipar crisis de ira o frustración
Regulación Emocional	Manejo reflexivo para el crecimiento.	Se define como la culminación del liderazgo inteligente para promover objetivos superiores y potenciar afectos positivos

Nota. Explicación de las capacidades mentales y de cómo se traducen en resultados tangibles para la gestión de equipos.

Fuente: (Salovey, 1997).

El Liderazgo resonante y el factor biológico (Boyatzis).

El análisis de los resultados profundiza en la función biológica del líder, la cual el marco teórico abordaba inicialmente desde un enfoque general:

- Los datos confirman empíricamente que la tarea primordial del líder es emocional: traducir la realidad operativa en sentido y propósito, mitigando la incertidumbre del caos.
- Se introduce una comprobación crítica: el bajo autocontrol directivo dispara la secreción de cortisol en los colaboradores, inhibiendo su neuroplasticidad y aprendizaje. Esto respalda la integración ineludible de las dimensiones de Autocontrol y Empatía en el modelo estructurado final.
- Se valida la premisa teórica de que el clima emocional es un predictor directo de la eficiencia operativa y el rendimiento organizacional.

Inteligencias múltiples y diversidad generacional (Gardner).

Los resultados expanden la utilidad práctica de la teoría de Gardner hacia la gestión corporativa de la diversidad:

- La inteligencia se constata como un potencial latente que el líder debe ser capaz de "disparar" mediante la gestión del entorno y los estímulos adecuados.
- Para resolver problemas multifacéticos, la gerencia debe integrar orgánicamente diversas inteligencias operativas (lógica, creativa, lingüística, etc.) dentro de sus equipos.
- Los hallazgos determinan que el modelo de IE debe actuar como el integrador que adapta la instrucción directiva a la convivencia de las generaciones (Baby Boomers, X, Millennials y Z), reconociendo que cada cohorte procesa la autoridad de manera distinta (Gardner, 2011).

Síntesis del modelo estructurado (El "Yo", "Nosotros" e "Impulso").

La contrastación empírica finaliza consolidando la operatividad de la Inteligencia Emocional bajo una estructura tridimensional:

- **Dimensión Intrapersonal (El Yo):** Autoconciencia, Autoconfianza y Autocontrol.
- **Dimensión Interpersonal (Nosotros):** Empatía y Competencia social.
- **Dimensión de Impulso (Acción):** Motivación intrínseca.

Los resultados confirman que el modelo propuesto no funge como una lista estática de atributos, sino como un sistema neurológico interdependiente donde la autoconciencia profunda es el requisito previo innegociable para el aprendizaje autodirigido y la resonancia (Goleman, 2002).

Discusión de resultados: Confrontación teórica y práctica.

La integración de los datos cuantitativos y fenomenológicos revela que el fortalecimiento del liderazgo no emana de la suma de habilidades aisladas, sino de la sinergia absoluta entre la capacidad cognitiva de procesar emociones y la ejecución deliberada de conductas resonantes que impactan la productividad.

La Autoconciencia como piedra angular y el desafío de la medición.

Los hallazgos empíricos confirman que la autoconciencia actúa como la piedra angular del modelo, pues sin el reconocimiento de la emoción propia, la gestión de la ajena resulta inviable. Sin embargo, la intervención visibilizó la "burbuja del ejecutivo":

- Mientras el marco teórico propone la autoconciencia como base, la realidad operativa evidenció que el liderazgo de alto nivel suele sobreestimar sistemáticamente sus propias competencias emocionales en el diagnóstico inicial.

- Esta divergencia valida metodológicamente la necesidad de utilizar evaluaciones de 360° y triangulaciones cualitativas para romper el sesgo de auto-reporte y alinear el "Yo Real" con el "Yo Ideal".

La distinción entre la dimensión de autoconfianza y autoconciencia permitió identificar con claridad que el problema principal no era la falta de visión del líder (que sí tenía autoconciencia), sino la falta de seguridad en su capacidad de mando (baja autoconfianza).

Autocontrol, biología y el desafío del estrés.

Se confirmó que el ejercicio del liderazgo es intrínsecamente estresante.

- El autocontrol deja de ser considerado una mera virtud moral para comprobarse como una competencia biológica indispensable. La reducción de la reactividad impulsiva validada estadísticamente sugiere una mitigación medible del 'secuestro amigdalar' (Goleman, 1998).
- La aplicación táctica del distanciamiento reflexivo permitió a la gerencia transformar emociones negativas (como el miedo o la frustración) en herramientas analíticas para la resolución de conflictos, en lugar de vectores de toxicidad laboral.

Empatía y competencia social: El Líder como gestor de significados.

La evidencia empírica demuestra que el éxito gerencial gravita más en torno a las formas y canales emocionales utilizados que en la destreza técnica de la tarea.

- La empatía habilitó al líder para actuar como un verdadero "gestor de significados", capaz de decodificar el caos corporativo y ofrecer certezas al equipo.
- Se corrobora la postulación de Boyatzis sobre el contagio emocional: un liderazgo fundamentado en la validación del otro transmite un optimismo operativo que acelera la cooperación y disminuye significativamente los márgenes de fricción y queja interna.

Motivación e inteligencias múltiples ante la diversidad.

El análisis de cohortes evidenció que la motivación intrínseca es la fuerza propulsora del modelo.

- El desafío inminente de gestionar una fuerza laboral intergeneracional exige que las estrategias de fidelización y retención del talento no se fundamenten en modelos genéricos o puramente transaccionales, sino que se adapten analíticamente a los valores existenciales de cada grupo demográfico.
- La intervención demostró que el líder emocionalmente inteligente posee la capacidad de identificar el nivel de "involucramiento" de su plantilla y ejecutar estrategias diferenciadas (desde potenciar al talento sobresaliente hasta confrontar la toxicidad encubierta), maximizando la rentabilidad del capital humano.

La investigación concluye que el modelo estructurado de seis dimensiones será sistemáticamente efectivo siempre que la cúpula directiva asuma un compromiso genuino con el aprendizaje autodirigido. El fortalecimiento del liderazgo se consolida únicamente cuando los patrones reactivos mecánicos son sustituidos por competencias resonantes que armonizan el desarrollo psicosocial del colaborador con los objetivos de sostenibilidad financiera de la empresa.

Comprobación de la hipótesis general.

La hipótesis central de este estudio postuló que la implementación de un modelo estructurado de Inteligencia Emocional genera un incremento significativo y positivo en los indicadores de eficacia del liderazgo de los mandos medios y superiores, comprobable mediante un coeficiente de correlación de Pearson superior a 0.70.

Tras el análisis inferencial, la evaluación post-intervención y la triangulación de datos, se determina la aceptación de la hipótesis alternativa (H_1) y el consecuente rechazo de la hipótesis nula (H_0), fundamentado en las siguientes premisas y matizaciones empíricas:

1. **Aceptación estadística (Fase CUAN):** El postulado se confirmó matemáticamente. Mientras que, en el diagnóstico inicial, dimensiones críticas como el Autocontrol presentaban correlaciones nulas o irrelevantes ($p = 0.765$), tras la intervención estructurada, el 100% de las variables independientes superaron el umbral predictivo propuesto. Se registraron correlaciones fuertes y positivas que oscilaron desde $r = 0.885$ (Autocontrol) hasta $r = 0.989$ (Motivación), todas sustentadas por una significancia estadística irrefutable ($p < 0.05$).
2. **Aceptación fenomenológica (Fase CUAL):** La correlación matemática halló su correlato exacto en conductas operativas verificables. La inmersión cualitativa demostró que el aumento en los indicadores psicométricos correspondió a una profunda alfabetización emocional. A través de esta, dimensiones como la autoconfianza (reconfigurada como autoeficacia percibida) y la empatía activa lograron erradicar prácticas nocivas de micromanagement, fortaleciendo dramáticamente la autonomía, seguridad psicológica y cohesión general del equipo de servicios.
3. **Matización generacional (Aporte Doctoral):** Si bien la hipótesis principal queda rigurosamente aceptada, los hallazgos exigen una matización epistemológica sobre el entorno organizacional. El análisis de dispersión reveló que la cohorte generacional (Gen X, Millennials, Centennials) por sí sola, arrojó correlaciones predominantemente negativas o estadísticamente débiles ($r < 0.3$) frente a los indicadores de Liderazgo. Este descubrimiento implica que el éxito y la eficacia directiva no se encuentran

condicionados por la edad o el choque de valores de los colaboradores, sino que dependen de manera cuasi-exclusiva del nivel de madurez y desarrollo de la Inteligencia Emocional del líder. En el contexto estudiado, la Inteligencia Emocional actuó como una variable moderadora absoluta, desarticulando el determinismo etario y neutralizando las fricciones generacionales que los teóricos clásicos suponían ineludibles.

Capítulo 5

1.1 Conclusiones

Tras la ejecución del diseño de triangulación concurrente (DITRIAC) y el riguroso análisis de los datos, se concluye que un modelo estructurado de IE es el factor crítico para la gestión efectiva de equipos multigeneracionales en el sector servicios, validando empíricamente la superioridad de las competencias socioemocionales sobre los modelos de gestión puramente técnicos.

Las principales conclusiones derivadas de este estudio son:

1. **Aceptación de la hipótesis de investigación:** Se concluye la aceptación definitiva de la hipótesis alternativa (H_1) y el rechazo de la hipótesis nula (H_0). La intervención demostró que la implementación de un modelo estructurado de IE genera un incremento significativo y positivo en los indicadores de liderazgo, logrando coeficientes de correlación de Pearson superiores al umbral de 0.70 propuesto inicialmente.
2. **Transición hacia la significancia estadística:** El hallazgo inferencial más relevante es la transformación de la relación causal entre variables. Mientras que en el diagnóstico inicial el 66% de las dimensiones (Autoconciencia, Autocontrol, Empatía y Competencia Social) presentaban valores $p > 0.05$ (sin significancia estadística), tras la intervención, el 100% de las dimensiones alcanzaron valores $p < 0.05$. Esto confirma matemáticamente que la mejora en el liderazgo no fue producto del azar, sino una consecuencia directa del plan de acción ejecutado.
3. **Eficacia diferenciada por dimensiones:** Se concluye que la dimensión de Motivación presenta la fuerza de asociación más alta con la eficacia directiva ($r = 0.989, p = 0.000$), seguida por la Autoconciencia ($r = 0.947, p = 0.004$). Por su parte, la dimensión de

Autocontrol registró el cambio formativo más drástico, transitando de una correlación nula e inexistente (*r = 0.158*) a una correlación fuerte y válida (*r = 0.885*), demostrando la ruptura del 'secuestro amigdalar' en los líderes evaluados.

4. **Neutralización del factor generacional:** Se concluye que la brecha generacional no es un condicionante del liderazgo eficaz. El análisis inferencial por cohorte (Generación X, Millennial, Centennial) arrojó correlaciones débiles o negativas frente al desempeño directivo, lo que permite afirmar categóricamente que la Inteligencia Emocional actúa como una variable moderadora absoluta que anula las fricciones etarias previstas por la literatura tradicional.
5. **Validación de la triangulación:** La convergencia de los datos cualitativos con las métricas del software estadístico permite concluir que el incremento numérico en las pruebas corresponde a una transformación fenomenológica real. El testimonio de los líderes sobre la sustitución de conductas reactivas por pausas reflexivas valida la eficacia del modelo para transitar de una gestión punitiva hacia un liderazgo genuinamente resonante.

1.2 Aportes de la investigación

1.2.1 Refuerzo de la contribución científica

La presente investigación no se limita a la aplicación de estrategias de gestión; constituye una contribución científica al campo de la Psicología Empresarial mediante la formulación de una arquitectura de dependencia estructural. El aporte original reside en la transición de un paradigma de competencias aisladas hacia un sistema de causalidad jerárquica, donde se establecen los siguientes pilares de innovación teórica:

1. **Innovación en la síntesis del constructo (Aporte teórico):** La ampliación del modelo clásico de Inteligencia Emocional encuentra su validación teórica al trascender las taxonomías tradicionales de "listas de competencias". El aporte diferencial radica en proponer una tríada de dominios (Intrapersonal, Volitivo e Interpersonal) que operan bajo un principio de causalidad y precedencia lógica. Se postula que la Inteligencia Emocional directiva no es un catálogo de habilidades paralelas, sino un proceso de catálisis neurocognitiva. Al reestructurar el modelo, el dominio del 'Yo' deja de ser un rasgo más para instituirse como la variable independiente primaria (condición sine qua non) que condiciona la existencia y validez de cualquier interacción social posterior. Esta formalización otorga al constructo el rigor estructural necesario para predecir y corregir fallos sistémicos en el liderazgo.
2. **Descubrimiento de la función moderadora (Aporte empírico):** Un hallazgo científico disruptivo de este estudio es la identificación de la IE como una variable moderadora absoluta frente al conflicto multigeneracional. Mientras la literatura tradicional trata la edad como una barrera estructural, esta investigación demuestra que la madurez emocional del líder posee la capacidad de anular la varianza explicada por la brecha etaria. Esto redefine el concepto de 'diversidad' en la empresa, desplazando el enfoque de la demografía hacia la psicodinámica del liderazgo.
3. **Validación del Diseño de triangulación concurrente (DITRIAC) (Aporte metodológico):** El uso del diseño de triangulación concurrente (DITRIAC) para validar la intervención dota al modelo de una robustez científica superior. La convergencia entre la significancia estadística lograda ($p < 0.05$) y la saturación de categorías

fenomenológicas permite que el modelo sea transferible y replicable, elevándolo de una solución local a un marco de referencia para el sector servicios.

El uso del diseño DITRIAC demostró que, en la Psicología Empresarial, el liderazgo no puede medirse exclusivamente con herramientas psicométricas ni explicarse únicamente con narrativas. La integración concurrente de este estudio provee un modelo de evaluación de 360° donde la estadística cuantifica el impacto y la fenomenología explica el mecanismo del cambio neurocognitivo en el líder.

1.2.2 Formalización teórica y estructural del modelo.

Para trascender la mera descripción de competencias y consolidar un aporte teórico formal, el modelo integrado de Inteligencia Emocional para el Liderazgo directivo se estructura bajo un sistema de dependencia secuencial. Epistemológicamente, el modelo se fundamenta en la teoría del aprendizaje social de Bandura (1997) y la teoría de la resonancia de Boyatzis (2008), operativizando las seis dimensiones clásicas de Goleman a través de tres axiomas estructurales que rigen el comportamiento de las variables:

Axioma 1: Precedencia Intrapersonal (Condición de entrada).

El modelo postula que el dominio Intrapersonal no es una competencia paralela, sino la variable independiente primaria, integrada por Autoconciencia, Autocontrol y Autoconfianza. En la arquitectura estructural de este axioma, se rechaza tajantemente la subordinación de la autoconfianza a la autoconciencia. La autoconciencia aporta la lucidez diagnóstica, pero es la autoconfianza actuando como el puente de agencia humana y autoeficacia directiva (Bandura, 1997) la que dota al líder de la firmeza estructural para sostener decisiones bajo presión. Sin la intervención de esta agencia volitiva, el diagnóstico interno decae en entropía y parálisis operativa. El Axioma 1 establece que es biológica y gerencialmente imposible ejercer influencia

externa (Axioma 3) si el líder no posee primero la convicción absoluta de su capacidad de ejecución.

Axioma 2: Catálisis Volitiva (Variable mediadora).

El Impulso y acción (Motivación intrínseca) no funciona como un resultado, sino como el mecanismo mediador o catalizador del sistema. Estructuralmente, toma la energía regulada en el Axioma 1 (el dominio del "Yo") y la dirige intencionalmente hacia un objetivo organizacional, evitando que la autoconciencia se quede en simple parálisis introspectiva.

Axioma 3: Resonancia Interpersonal (Condición de salida y moderación).

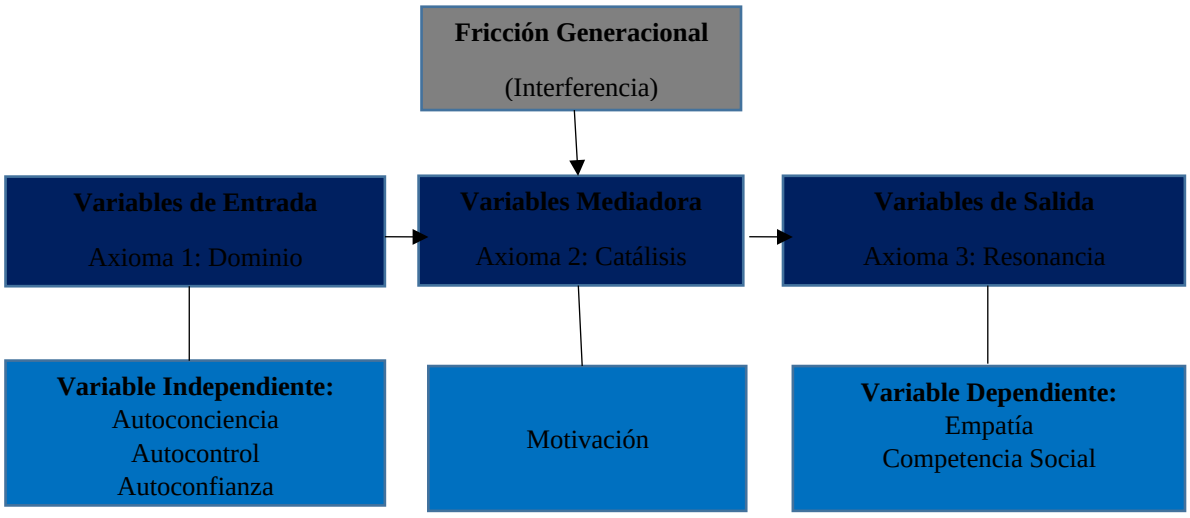
El Dominio Interpersonal (Empatía y Competencia Social) representa las variables dependientes u operativas del modelo. Su eficacia está estrictamente subordinada al cumplimiento de los Axiomas 1 y 2. En esta fase terminal, la estructura teórica confirma que la madurez de este dominio actúa como una variable moderadora absoluta sobre el entorno fenomenológico, logrando anular las fricciones sistémicas externas, específicamente el conflicto etario o brecha generacional.

La estructura del presente modelo no es meramente descriptiva, sino que responde a una jerarquía funcional apoyada en la teoría de la autoeficacia de Bandura (1997) y en la precedencia de las competencias personales de Goleman (1998). Como sostiene la teoría del cambio intencional de Boyatzis (2001), la motivación actúa como el catalizador volitivo indispensable para que el dominio interno se manifieste en resonancia interpersonal. Finalmente, siguiendo los preceptos de Goleman et al. (2002), esta resonancia actúa como una variable moderadora que, en términos de Hernández-Sampieri y Mendoza (2018), anula la varianza explicada por conflictos exógenos, como las fricciones generacionales inicialmente previstas.

En la Figura 27 se detalla el modelo formalizado estructuralmente como un sistema de dependencia secuencial. Los tres axiomas demuestran que las competencias interpersonales están jerárquicamente subordinadas a la autoeficacia intrapersonal, actuando la motivación como el catalizador entre ambas.

Figura 27

Gráfico de representación del modelo de Inteligencia Emocional y Liderazgo



Nota. Representación del modelo formalizado como un sistema de dependencia secuencial en uso de los tres axiomas.

Fuente: Elaboración propia (2026).

El principal aporte de esta tesis doctoral reside en la formulación y validación del modelo integrado de Inteligencia Emocional para el Liderazgo directivo, una síntesis operativa original que trasciende la teoría clásica al estar diseñada específicamente para las demandas del sector servicios en contextos de alta diversidad. A diferencia de los modelos precedentes, esta arquitectura agrupa las seis dimensiones de Goleman en tres ejes estratégicos interdependientes:

Dominio Intrapersonal (El Yo), centrado en la autoeficacia; Impulso y Acción, enfocado en la volición; y Dominio Interpersonal (Nosotros), orientado a la resonancia organizacional.

Asimismo, esta investigación aporta una refutación analítica al determinismo generacional en la gestión del talento. Mientras que los modelos tradicionales ofrecen soluciones descriptivas o contextuales (ejemplo: “cómo liderar a un Millennial”), este estudio demuestra estructuralmente que la categorización por edades es ineficiente si no hay madurez emocional. El modelo propuesto evidencia que el Dominio Interpersonal (Empatía y Competencia Social) proporciona un marco de referencia universal que trasciende los paradigmas de cada cohorte. Al lograr esta resonancia, la diversidad generacional muta analíticamente: deja de ser una variable de riesgo o conflicto (entropía organizacional) para consolidarse como una variable de complementariedad operativa. Por tanto, el aporte científico radica en establecer que la eficacia directiva no requiere estrategias segmentadas por edad, sino una estandarización de las competencias socioemocionales del liderazgo.

La operativización de este modelo de dependencia secuencial se materializa en la guía de entrenamiento de alto impacto, un artefacto metodológico orientado a la reconfiguración de los hábitos neurobiológicos del líder. A diferencia de las capacitaciones genéricas, esta guía se ejecuta de forma incremental, respetando la precedencia de los axiomas estructurales. El detalle ejecutivo de estas acciones directivas y su impacto sistémico se detalla en la Tabla 20, mientras que la descripción técnica paso a paso de los ejercicios se incluye en el Apéndice 14 para preservar el rigor analítico del cuerpo principal de la tesis.

Tabla 20

Acciones directivas basadas en IE y su impacto en el comportamiento del equipo

Dimensiones	Acción para el Líder	Resultado en el Equipo
Autoconciencia	Llevar un diario de emociones y reacciones	Genera un clima de honestidad
Autoconfianza	Delegar tareas críticas confiando en el criterio propio	Inspira seguridad y autonomía
Autocontrol	Practicar la pausa de 5 segundos antes de responder	Reduce el estrés ambiental y el miedo
Motivación	Comunicar el "por qué" detrás de cada objetivo	Alinea el propósito individual con el organizacional
Empatía	Escucha activa (80% escuchar, 20% hablar)	Aumenta la lealtad y el compromiso
Competencia Social	Facilitar espacios de retroalimentación constructiva “Feedback”	Mejora la cohesión y resuelve fricciones

Nota. Detalle de las intervenciones prácticas sugeridas para cada dimensión y el impacto resultante en la dinámica del equipo de trabajo.

Fuente: Elaboración propia (2026), basado en las competencias del liderazgo resonante de Goleman et al. (2002).

Transferibilidad y replicabilidad del modelo.

Aunque el modelo integrado de Inteligencia Emocional fue empíricamente validado en una muestra específica del sector servicios (n = 6), su arquitectura está diseñada para garantizar un alto grado de transferibilidad (Guba, 1985) hacia otras estructuras organizacionales. La replicabilidad de este modelo se sostiene bajo tres postulados de invariabilidad:

1. **Invariabilidad neurobiológica (El mecanismo):** La transferibilidad teórica del modelo radica en que la biología humana es constante. Independientemente de la industria, el estrés operativo genera respuestas en el sistema límbico. Por lo tanto, el Axioma 1 (Precedencia Intrapersonal) funcionará en cualquier líder, ya que el mecanismo de transición cognitiva hacia la corteza prefrontal es universal.
2. **Adaptabilidad de los estresores (El contexto):** Lo que cambia entre una industria y otra no es la estructura del modelo, sino el contenido de las variables. El instrumento es universal; el detonante es contextual.
3. **Ruta metodológica estandarizada (La aplicación):** Para garantizar la replicabilidad fidedigna, cualquier extrapolación de este modelo debe respetar el diseño de triangulación concurrente (DITRIAC) aquí trazado: línea base, implementación y evaluación con significancia estadística ($p < 0.05$).

1.3 Recomendaciones para la gestión organizacional

Institucionalización de la retroalimentación de 360°.

Dado que existe una tendencia natural en el liderazgo a desarrollar visiones inexactas de sus capacidades, se recomienda establecer sistemas formales de retroalimentación, permitiendo que el líder contraste su "Yo Real" con su "Yo Ideal".

Diseño de programas de capacitación personalizados.

Evitar los entrenamientos genéricos y masivos. La capacitación debe basarse en la disposición de aprendizaje de cada sujeto, recomendando que cada líder dirija su propio cambio mediante una agenda que considere sus debilidades específicas.

Gestión del clima laboral como activo financiero.

Las organizaciones deben comprender que el estado de ánimo de sus líderes actúa como un termómetro grupal con impacto en la rentabilidad, monitoreando la presencia de emociones positivas en la operación diaria.

Adaptación a la diversidad como contexto de soporte.

Curaduría de planes basados en el involucramiento, no en la cohorte etaria. Se recomienda abandonar los entrenamientos segmentados por edad (Baby Boomers, Gen X) y enfocar la supervisión en el nivel de compromiso del colaborador.

Creación de una cultura de resonancia y seguridad.

Para fomentar la innovación, la organización debe mitigar el miedo y el estrés crónico. Al implementar estas recomendaciones, la organización optimiza su capital humano, transformando la Inteligencia Emocional en una ventaja competitiva sostenible (Goleman et al., 2002).

Impacto indirecto en la sostenibilidad.

Si bien la sostenibilidad excede los límites de operacionalización psicométrica de la presente investigación al requerir métricas financieras y longitudinales macroeconómicas, los hallazgos empíricos permiten establecer una inferencia teórica sólida: la Inteligencia Emocional directiva es el cimiento de la sostenibilidad. Al erradicar el liderazgo punitivo y disminuir los niveles de estrés y fricción generacional, la organización reduce drásticamente los costos ocultos por rotación de talento, fuga de capital intelectual y presentismo. Por ende, la institucionalización de

este modelo de IE trasciende la mejora del clima laboral para erigirse como una estrategia medular de supervivencia y competitividad corporativa a largo plazo.

1.4 Limitantes y desafíos de la investigación

Todo proceso de investigación fenomenológica y cuantitativa enfrenta fronteras metodológicas. Para salvaguardar la validez y el rigor de la meta-inferencia final, este estudio reconoce y declara las siguientes limitaciones estructurales y las estrategias implementadas para su mitigación, las cuales se detallan de forma consolidada en la tabla 21:

1. **Tamaño de la muestra (Limitante de inferencia estadística).**

   El diseño de caso único con una muestra dirigida ($n = 6$) imposibilita la generalización estadística universal. El diseño de triangulación concurrente (DITRIAC) aquí trazado: línea base, implementación y evaluación con significancia estadística.

2. **Sesgos Metodológicos (Deseabilidad social y del investigador)**

   Se reconoce la susceptibilidad del estudio al sesgo del "deber ser" corporativo en los test de autoinforme. Para neutralizarlo, se implementó una estricta triangulación de datos en formato 360°, aislando la percepción subjetiva de la realidad operativa.

3. **Naturaleza de los instrumentos (Limitante psicométrica).**

   Las encuestas empleadas miden percepciones y creencias, no constituyen diagnósticos clínicos absolutos. Su validez ecológica queda respaldada por la alta consistencia de las correlaciones obtenidas.

4. **Contexto Organizacional (Limitante ecológica y multicausalidad).**

   Los hallazgos están profundamente anclados en el ecosistema del sector servicios. Extrapolar estos resultados a sectores con culturas rígidamente mecanicistas requerirá adaptar los estresores contextuales del modelo.

Las administraciones de alcances metodológicos se detallan en la Tabla 21 bajo el modelo de triangulación.

Tabla 21

Gestión de limitaciones y desafíos metodológicos en el estudio de la IE

Desafío (Variable Restrictiva)	Descripción de la Limitante	Estrategia de Mitigación en el Diseño DITRIAC
Tamaño de la Muestra (*n = 6*)	Limitación para la generalización estadística a grandes poblaciones debido al diseño de caso único intencional.	Priorización de la generalización analítica y teórica; la recolección y análisis concurrente de datos (CUAN y CUAL) compensa la limitante poblacional mediante una validación cruzada profunda y simultánea en el grupo de contraste crítico.
Sesgos Metodológicos	Susceptibilidad a la "deseabilidad social" (respuestas bajo el deber ser) y sesgo del investigador.	Implementación de una Matriz de Visualización Conjunta (Joint Display) en formato 360°. El contraste en tiempo real entre la autoevaluación, las métricas de subordinados y las narrativas fenomenológicas anula el sesgo de justificación a posteriori.
Naturaleza de los Instrumentos	Las pruebas miden percepciones y creencias sobre competencia	La meta-inferencia convergente valida las percepciones. El dato estadístico (r de Pearson) no se interpreta de forma aislada,

Desafío (Variable Restrictiva)	Descripción de la Limitante	Estrategia de Mitigación en el Diseño DITRIAC
	emocional, no son diagnósticos clínicos objetivos.	sino que es confirmado y fundamentado concurrentemente por la evidencia conductual documentada en las entrevistas.
Contexto Organizacional	Complejidad para aislar el fenómeno de variables exógenas (cultura, economía) en el sector servicios.	Declaración de transferibilidad condicionada. El diseño DITRIAC permite identificar qué variables exógenas (estresores) alteran los datos en tiempo real, aislando el efecto de la Inteligencia Emocional de otras dinámicas de la industria.

Nota. Descripción de la gestión de fronteras metodológicas y las acciones correctivas aplicadas en el estudio bajo el modelo de triangulación.

Fuente: Elaboración propia (2026), basado en los criterios de validez para investigaciones de ruta mixta de Hernández-Sampieri y Mendoza (2018) y Plowright (2011).

Referencias

Aamodt, M. G. (2010). *Psicologia Industrial / Organizacional .* México, D.F.: Cengage Learning.

Aranda, I. (2020). El fenómeno intergeneracional. *Capital Humano*, 21-29.

Babativa, D. (2017). *Psicología Organizacional.* Areandino.

Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control.* W. H. Freeman.

Boyatzis, R. E. (1982). *The competent manager: A model for effective performance.* John Wiley & Sons.

Boyatzis, R. E. (2001). *Self-directed learning: Retaining the ability to learn and adapt for a lifetime.* En R. E. Boyatzis, Intentional change theory.

Boyatzis, R. E. (2008). *Competences as a behavioral approach to emotional intelligence.* Journal of Management Development.

Caballo, V. E. (2007). *Manual de evaluación y entrenamiento de las habilidades sociales.* España Editores, S.A. de C.V.

Cabrero, B. G. (2018). Las habilidades socioemocionales, no cognitivas o “blandas”: aproximaciones a su evaluación. *Revista Digital Universitaria Vol. 19, Núm. 6*, 1.

Carnegie, D. (2009). *Cómo ganar amigos e influir sobre las personas.* El Ateneo.

Carnegie, D. (s.f.). *Como ser un buen lider.* Obelisco.

Cherniss, C. &. (2001). The Emotionatally Intelligent Workplace. Jossey-Bass.

Claudia Díaz-Sarmiento, M. L.-L.-L. (2017). Entendiendo las generaciones: una revisión del concepto, clasificación y características distintivas de los baby boomers, X y millennials. *Clío América*, 188-204.

Collins, J. (2010). *Why some companies make the leap... and others don´t.* HarperBusiness.

Colombia, U. L. (2018). *Cuestionario de Indicadores de Eficacia de Liderazgo (CIEL).* Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales.

Creswell, J. W. (2017). *Designing and conducting mixed methods research.* SAGE Publications.

Daniel Gabarró, M. V. (s.f.). *Liderazgo Consciente.* Boira.

Denzin, N. K. (2017). *The research act: A theoretical introduction to sociological methods.* Aldine Transaction.

Descals, F. J. (2005). *Psicología de la Organización.* Pearson.

Elizabeth García Hernández, U. C. (2018). *Manual de Habilidades Socioemocionales.* USAID.

Flick, U. (2018). *An introduction to qualitative research.* (6ª ed.). SAGE Publications.

Gardner, H. (1983). *Frames of mind: The theory of multiple intelligences. .* Basic Books.

Gardner, H. (2011). *Frames of mind: The theory of multiple intelligences.* Basic Books 3rd. Ed.

Goleman, D. &. (2020). Emotional Intelligence in Leadership: New frontiers in social skills. Harvard Business Review Press.

Goleman, D. (1995). *Emotional intelligence: Why it can matter more than IQ.* Bantam Books.

Goleman, D. (1998). *La inteligencia emocional en la empresa.* Ediciones Bantam.

Goleman, D. (1998). *Working with Emotional Intelligence.* Bantam Books.

Goleman, D. (2000). *La inteligencia emocional.* Ediciones B México, S.A. de C.V.

Goleman, D. (2014). *La inteligencia emocional en la empresa.* Ediciones B Argentina.

Goleman, D. B. (2002). *El líder resonante crea más: El poder de la inteligencia emocional.* Plaza & Janés.

Grey Fienco Valenica, J. I. (2012). *La Inteligencia Emocional en el Éxito Empresarial "Potenciación del Proceso Supply Chain".* Universitaria Abya-Yala.

Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry.* SAGE Publications.

Guerri, M. (2016). *Inteligencia Emocional; Una guía útil para mejorar tu vida.* Mesta Ediciones.

Guest, G. D. (2006). *The link between individual-level well-being and organizational performance.* Management Research News.

Hernández-Sampiere, R. &. (2018). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta.* McGraw-Hill Education.

Herrero, S. S. (2016). *Habilidades Sociales.* Sintesis S.A.

Hersey, P. B. (1998). *Management of organizational behavior: Leading human resources.* Pearson Hall (10ª ed.).

Itúrburo, G. F. (2012). *La Inteligencia Emocional en el Éxito Empresarial.* Universitaria Abya-Yala.

John Arnold, R. R. (2012). *Psicología del Trabajo.* Pearson.

Johnny Orejuela, V. A. (2016). *Psicología de las Organizaciones y del Trabajo.* Bonaventuriana.

Kawata, P. A. (s.f.). *Desarrollo de Liderazgo.* National Minority Aids Council.

Lancaster, L. C. (2002). *When Generations Collide: Who They Are. Why They Clash. How to Solve the Generational.* Puzzle at Work. HarperBusiness.

Lincoln, Y. S. (1986). But is it rigorous? Trustworthiness and authenticity in naturalistic evaluation. New Directions for Program Evaluation.

Lussier, R. N. (2016). *Liderazgo: Teoría, aplicación y desarrollo de habilidades.* Cengage Learning.

Makovský, P. (2019). *The difference between a boss and a leader.* LIGS University.

Martinez-Sánchez, A. (2022). La motivación intrinseca como motor del Liderazgo en la Generación Z. *Revista de Psicología Organizacional*, 112-130.

Maxwell, J. (2000). *Las 21 Cualidades Indispensable de un Líder.* Editores Caribe-Betania.

Maxwell, J. C. (1998). *Las 21 Leyes Irrefutables del Liderazgo.* Thomas Nelson.

Maxwell, J. C. (2007). *Liderazgo, Principios de oro.* Thomas Nelson.

Miles, M. B. (2018). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook .* SAGE Publications (4ª ed.).

Minitab, L. (2019). *Minitab Statistical Software*. Obtenido de https://www.minitab.com

Montgomery, D. C. (2019). *Design and analysis of experiments. .* Wiley.

Patton, M. Q. (2015). *Qualitative research & evaluation methods: Integrating theory and practice.* SAGE Publications (4ª ed.).

Payeras, J. (2004). *Coaching y Liderazgo.* Diaz de Santos, S.A.

Pérez-Fuentes, M. &.-L. (2021). Análisis de la autorrregulación emocional en directivos de organizaciones dinámicas. Universitaria.

Piqueras, C. (2016). *Manual para Líderes de Equipos.* Excelitas Global.

Plaza, J. d. (2012). *La inteligencia asertiva.* V&R Editoras.

Plowright, D. (2011). *Using mixed methods: Frameworks for an integrated methodology.* SAGE Publications.

Rada, C. A. (2018). *Actualizaciones en Psicología Organizacional.* Logos Signum.

Robert N. Lussier, C. F. (2011). *Liderazgo, Teoría, aplicación y desarrollo de habilidades.* Cengage Learning.

Roca, E. (2014). *Como Mejorar tus Habilidades Sociales.* Valencia: ACDE.

Rodriguez, J. L. (2023). Eficacia del Liderazgo y autoconfianza: Una perspectiva desde la alta gerencia. *Tesis de Maestria Universidad Nacional Autónoma de México*, 88-105.

Rodriguez, M. D. (2011). *Habilidades de Comunicación para la Vida Cotidiana.* Artes gráficas AECID.

Salovey, P. &. (1990). Emotional intelligence. Cambridge University Press.

Salovey, P. &. (1997). Emotional development and emotional intelligence: Educational implications. Basic Books.

Salovey, P. &. (1997). *What is emotional intelligence?* Basic Books.

Sampieri, H. (2014). *Metodología de la Investigación.* Mc Graw Hill.

Sampieri, H. (2018). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativas, cualitativa y mixta.* McGraw-Hill Education.

Socorro Olivares, M. G. (2014). *Psicología del Trabajo.* Patria.

Stake, R. E. (2005). *Multiple case study analysis.* Guilford Press.

Stake, R. E.–4. (2005). Qualitative case studies. En N. K. Denzin & Y. S. Lincoln. The SAGE handbook of qualitative research. SAGE Publications 3ra ed.

Stephen E. Kohn, V. D. (2007). *Los 6 hábitos de los jefes altamente efectivos.* Diana S.A. de C.V.

Sterrett, E. A. (2000). *The manager's pocket guide to emotional intelligence.* Human Resource Development Press.

Strauss, A. &. (2016). *Bases de la investigación cualitativa: Técnicas y procedimientos para desarrollar la teoría fundamentada. .* Universidad de Antioquia.

Teddlie, C. y. (2009). *Foundations of mixed methods research: Integrating quantitative and qualitative approaches in the social and behavioral sciences. .* SAGE Publications.

Thompson, S. &. (2024). The Holistic Leader:Integrating the six pillars of emotional intelligence. Academic Press / Elsevier.

Tracy, S. J. (2010). Qualitative quality: Eight "big-tent" criteria for excellent qualitative research. Qualitative Inquiry.

Universitario, E. C. (2016). *Manual de Desarrollo de Competencias.* EUSA.

Warren, R. (2005). *Liderazgo con Propósito.* Vida.

Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: Design and methods.* SAGE Publications (6ta ed.).

Apéndices

Apéndice rúbrica encuesta inteligencia emocional.

Se adjunta la rúbrica obtenida de aprobación para la evaluación aplicada.

	Criterios			
TEMA	**Bueno**	**Regular**	**Malo**	**Por mejorar**
Coherencia con el tema	X			
Pertinencia de las categorías	X			
Formato de preguntas	X			
Redacción de las preguntas	X			
Claridad en las preguntas	X			
Presentación	X			

Observaciones: El instrumento es adecuado para lo que se pretende investigar.

Nombre y firma del experto Dra. Irene Becerril Arostegui

Apéndice instrumento encuesta inteligencia emocional.

ENCUESTA EVALUACION DE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL (TERCEROS) **PUESTO:**

(Test de Emily Sterrett)

		1	2	3	4	5
N°	**Tópicos**	**Nada de acuerdo**	**Algo de acuerdo**	**Bastante de acuerdo**	**Muy de acuerdo**	**Totalmente de acuerdo**
1	Su jefe o colateral es consciente de las reacciones físicas (gestos, dolores, cambios súbitos) que señalan una reacción "visceral" emocional.					
2	Su jefe o colateral admite de buena gana sus errores y se disculpa.					
3	Su jefe o colateral no se aferra a los problemas, enfados o heridas del pasado y es capaz de dejarlos atrás para avanzar.					
4	Su jefe o colateral normalmente tiene una idea exacta de cómo lo perciben las otras personas durante una interacción específica.					
5	Para su jefe o colateral hay varias cosas importantes en su vida que lo entusiasman y lo hace patente.					
6	Su jefe o colateral tiene la facilidad para conocer o iniciar conversaciones con personas desconocidas cuando tiene que hacerlo.					
7	Su jefe o colateral se toma un descanso o utiliza otro método activo para incrementar mi nivel de energía cuando nota que está decayendo.					
8	Su jefe o colateral no le cuesta demasiado asumir riesgos prudentes.					
9	Su jefe o colateral se abre a las personas en la medida adecuada, no demasiado, pero lo suficiente como para no dar la impresión de ser frío y distante.					
10	Su jefe o colateral puede participar en una interacción con otra persona y captar bastante bien cuál es su estado de ánimo en base a las señales no verbales que se le envían.					
11	Su jefe o colateral normalmente inspira y los anima después de hablar conmigo.					
12	Su jefe o colateral no tiene ningún problema a la hora de hacer una presentación a un grupo o dirigir una reunión.					
13	Su jefe o colateral cada día lo dedica algo de tiempo a la reflexión.					
14	Su jefe o colateral toma la iniciativa y sigue adelante con las tareas que son necesarios hacer.					
15	Su jefe o colateral se abstiene de formarse una opinión sobre los temas y expresa su opinión hasta que conoce todos los hechos.					

ENCUESTA EVALUACION DE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL (TERCEROS) **PUESTO:**

(Test de Emily Sterrett)

		1	2	3	4	5
N°	**Tópicos**	**Nada de acuerdo**	**Algo de acuerdo**	**Bastante de acuerdo**	**Muy de acuerdo**	**Totalmente de acuerdo**
16	Su jefe o colateral cuenta con varias personas a las que puede recurrir y pedir su ayuda cuando la necesita.					
17	Su jefe o colateral intenta encontrar el lado positivo de cualquier situación.					
18	Su jefe o colateral es capaz de afrontar con calma, sensibilidad y de manera proactiva las manifestaciones emocionales de otras personas.					
19	Su jefe o colateral normalmente es capaz de identificar el tipo de emoción que siento en un momento.					
20	Su jefe o colateral por lo general se siente cómodo en las situaciones nuevas.					
21	Su jefe o colateral no esconde su enfado pero tampoco hace que se la paguen otros.					
22	Su jefe o colateral puede demostrar empatía y acopla sus sentimientos a los de la otra persona en una interacción.					
23	Su jefe o colateral es capaz de seguir adelante en un proyecto importante, a pesar de los obstáculos.					
24	Su jefe o colateral los demás lo respetan y les cae bien, incluso cuando no están de acuerdo él.					
25	Su jefe o colateral tiene muy claro cuáles son sus propias metas y valores.					
26	Su jefe expresa sus puntos de vista con honestidad y ponderación, sin agobiar.					
27	Su jefe o colateral puede controlar sus estados de ánimo y muy raras veces llevo sus emociones negativas al trabajo.					
28	Su jefe o colateral centra toda la atención en la otra persona cuando estoy escuchándole.					
29	Su jefe o colateral crea un trabajo donde el día a día tiene sentido y aporta valor a la sociedad.					
30	Su jefe o colateral puede persuadir eficazmente a otros para que adopten su punto de vista sin coacciones.					

Autoconciencia
Autoconfianza
Autocontrol
Empatía
Motivación
Competencia social

Marca con una **X** en la celda del 1 al 5 que corresponda por cada pregunta.

La selección de personal del estudio fue realizada en un enfoque 360° siendo seleccionados el Consultor Sr., Gerente Desarrollador de Negocios “Gerente DN”, Gerente General, Gerente de Finanzas, Gerente de Operaciones y la Analista Administrativa, aplicando las primeras encuestas de diagnósticos de inteligencia emocional y liderazgo obteniendo las siguientes respuestas y puntuaciones de parte de cada una de las personas encuestadas.

Apéndice respuestas categóricas encuestas 360° para la inteligencia emocional.

Se muestra el instrumento con respuestas categóricas de parte de cada una de las 6 personas seleccionadas encuestados.

		Centennial	Baby Boomer	Millennials	Millennials	X	X
		Yisel González	Steve Hawthorne	Javier Aldama	Javier Rivera	Fernando Macías	Manuel Contreras
N°	**Tópicos**	**Analista Admn.**	**Consultor Sr.**	**Gerente DN**	**Gte. Operaciones**	**Gte. Gral.**	**Gte. Finanzas**
1	Su jefe o colateral es consciente de las reacciones físicas (gestos, dolores, cambios súbitos) que señalan una reacción "visceral" emocional.	**Totalmente de acuerdo**	**Algo de acuerdo**	**Muy de acuerdo**	**Muy de acuerdo**	**Muy de acuerdo**	**Algo de acuerdo**
2	Su jefe o colateral admite de buena gana sus errores y se disculpa.	**Muy de acuerdo**	**Muy de acuerdo**	**Totalmente de acuerdo**	**Muy de acuerdo**	**Totalmente de acuerdo**	**Bastante de acuerdo**
3	Su jefe o colateral no se aferra a los problemas, enfados o heridas del pasado y es capaz de dejarlos atrás para avanzar.	**Bastante de acuerdo**	**Totalmente de acuerdo**	**Totalmente de acuerdo**	**Bastante de acuerdo**	**Bastante de acuerdo**	**Bastante de acuerdo**
4	Su jefe o colateral normalmente tiene una idea exacta de cómo lo perciben las otras personas durante una interacción específica.	**Bastante de acuerdo**	**Muy de acuerdo**	**Totalmente de acuerdo**	**Bastante de acuerdo**	**Totalmente de acuerdo**	**Algo de acuerdo**
5	Para su jefe o colateral hay varias cosas importantes en su vida que lo entusiasman y lo hace patente.	**Totalmente de acuerdo**	**Bastante de acuerdo**	**Totalmente de acuerdo**	**Muy de acuerdo**	**Muy de acuerdo**	**Bastante de acuerdo**
6	Su jefe o colateral tiene la facilidad para conocer o iniciar conversaciones con personas desconocidas cuando tiene que hacerlo.	**Totalmente de acuerdo**	**Totalmente de acuerdo**	**Totalmente de acuerdo**	**Totalmente de acuerdo**	**Totalmente de acuerdo**	**Muy de acuerdo**
7	Su jefe o colateral se toma un descanso o utiliza otro método activo para incrementar mi nivel de energía cuando nota que está decayendo.	**Muy de acuerdo**	**Algo de acuerdo**	**Bastante de acuerdo**	**Bastante de acuerdo**	**Muy de acuerdo**	**Bastante de acuerdo**
8	Su jefe o colateral no le cuesta demasiado asumir riesgos prudentes.	**Totalmente de acuerdo**	**Muy de acuerdo**	**Totalmente de acuerdo**	**Bastante de acuerdo**	**Totalmente de acuerdo**	**Algo de acuerdo**
9	Su jefe o colateral se abre a las personas en la medida adecuada, no demasiado, pero lo suficiente como para no dar la impresión de ser frío y distante.	**Muy de acuerdo**	**Totalmente de acuerdo**	**Totalmente de acuerdo**	**Muy de acuerdo**	**Muy de acuerdo**	**Totalmente de acuerdo**
10	Su jefe o colateral puede participar en una interacción con otra persona y captar bastante bien cuál es su estado de ánimo en base a las señales no verbales que se le envían.	**Totalmente de acuerdo**	**Bastante de acuerdo**	**Totalmente de acuerdo**	**Muy de acuerdo**	**Totalmente de acuerdo**	**Algo de acuerdo**
11	Su jefe o colateral normalmente inspira y los anima después de hablar conmigo.	**Muy de acuerdo**	**Muy de acuerdo**	**Totalmente de acuerdo**	**Muy de acuerdo**	**Totalmente de acuerdo**	**Muy de acuerdo**
12	Su jefe o colateral no tiene ningún problema a la hora de hacer una presentación a un grupo o dirigir una reunión.	**Totalmente de acuerdo**	**Totalmente de acuerdo**	**Totalmente de acuerdo**	**Totalmente de acuerdo**	**Totalmente de acuerdo**	**Totalmente de acuerdo**
13	Su jefe o colateral cada día lo dedica algo de tiempo a la reflexión.	**Bastante de acuerdo**	**Algo de acuerdo**	**Bastante de acuerdo**	**Bastante de acuerdo**	**Muy de acuerdo**	**Bastante de acuerdo**
14	Su jefe o colateral toma la iniciativa y sigue adelante con las tareas que son necesarios hacer.	**Totalmente de acuerdo**	**Totalmente de acuerdo**	**Totalmente de acuerdo**	**Bastante de acuerdo**	**Muy de acuerdo**	**Muy de acuerdo**
15	Su jefe o colateral se abstiene de formarse una opinión sobre los temas y expresa su opinión hasta que conoce todos los hechos.	**Bastante de acuerdo**	**Muy de acuerdo**	**Totalmente de acuerdo**	**Algo de acuerdo**	**Bastante de acuerdo**	**Muy de acuerdo**

		Centennial	Baby Boomer	Millennials	Millennials	X	X
		Yisel González	Steve Hawthorne	Javier Aldama	Javier Rivera	Fernando Macías	Manuel Contreras
N°	**Tópicos**	**Analista Admn.**	**Consultor Sr.**	**Gerente DN**	**Gte. Operaciones**	**Gte. Gral.**	**Gte. Finanzas**
16	Su jefe o colateral cuenta con varias personas a las que puede recurrir y pedir su ayuda cuando la necesita.	**Bastante de acuerdo**	**Muy de acuerdo**	**Totalmente de acuerdo**	**Totalmente de acuerdo**	**Muy de acuerdo**	**Totalmente de acuerdo**
17	Su jefe o colateral intenta encontrar el lado positivo de cualquier situación.	**Muy de acuerdo**	**Muy de acuerdo**	**Totalmente de acuerdo**	**Muy de acuerdo**	**Muy de acuerdo**	**Muy de acuerdo**
18	Su jefe o colateral es capaz de afrontar con calma, sensibilidad y de manera proactiva las manifestaciones emocionales de otras personas.	**Muy de acuerdo**	**Bastante de acuerdo**	**Totalmente de acuerdo**	**Bastante de acuerdo**	**Totalmente de acuerdo**	**Muy de acuerdo**
19	Su jefe o colateral normalmente es capaz de identificar el tipo de emoción que siento en un momento.	**Muy de acuerdo**	**Algo de acuerdo**	**Totalmente de acuerdo**	**Bastante de acuerdo**	**Bastante de acuerdo**	**Algo de acuerdo**
20	Su jefe o colateral por lo general se siente cómodo en las situaciones nuevas.	**Muy de acuerdo**	**Muy de acuerdo**	**Totalmente de acuerdo**	**Bastante de acuerdo**	**Muy de acuerdo**	**Bastante de acuerdo**
21	Su jefe o colateral no esconde su enfado pero tampoco hace que se la paguen otros.	**Bastante de acuerdo**	**Totalmente de acuerdo**	**Totalmente de acuerdo**	**Bastante de acuerdo**	**Muy de acuerdo**	**Muy de acuerdo**
22	Su jefe o colateral puede demostrar empatía y acopla sus sentimientos a los de la otra persona en una interacción.	**Muy de acuerdo**	**Muy de acuerdo**	**Totalmente de acuerdo**	**Muy de acuerdo**	**Muy de acuerdo**	**Muy de acuerdo**
23	Su jefe o colateral es capaz de seguir adelante en un proyecto importante, a pesar de los obstáculos.	**Totalmente de acuerdo**	**Muy de acuerdo**	**Totalmente de acuerdo**	**Muy de acuerdo**	**Totalmente de acuerdo**	**Totalmente de acuerdo**
24	Su jefe o colateral los demás lo respetan y les cae bien, incluso cuando no están de acuerdo él.	**Muy de acuerdo**	**Muy de acuerdo**	**Totalmente de acuerdo**	**Totalmente de acuerdo**	**Muy de acuerdo**	**Muy de acuerdo**
25	Su jefe o colateral tiene muy claro cuáles son sus propias metas y valores.	**Totalmente de acuerdo**	**Totalmente de acuerdo**	**Totalmente de acuerdo**	**Muy de acuerdo**	**Muy de acuerdo**	**Muy de acuerdo**
26	Su jefe expresa sus puntos de vista con honestidad y ponderación, sin agobiar.	**Muy de acuerdo**	**Muy de acuerdo**	**Totalmente de acuerdo**	**Muy de acuerdo**	**Muy de acuerdo**	**Muy de acuerdo**
27	Su jefe o colateral puede controlar sus estados de ánimo y muy raras veces llevo sus emociones negativas al trabajo.	**Algo de acuerdo**	**Totalmente de acuerdo**	**Totalmente de acuerdo**	**Totalmente de acuerdo**	**Muy de acuerdo**	**Bastante de acuerdo**
28	Su jefe o colateral centra toda la atención en la otra persona cuando estoy escuchándole.	**Muy de acuerdo**	**Bastante de acuerdo**	**Totalmente de acuerdo**	**Bastante de acuerdo**	**Totalmente de acuerdo**	**Bastante de acuerdo**
29	Su jefe o colateral crea un trabajo donde el día a día tiene sentido y aporta valor a la sociedad.	**Totalmente de acuerdo**	**Muy de acuerdo**	**Totalmente de acuerdo**	**Algo de acuerdo**	**Totalmente de acuerdo**	**Muy de acuerdo**
30	Su jefe o colateral puede persuadir eficazmente a otros para que adopten su punto de vista sin coacciones.	**Muy de acuerdo**	**Bastante de acuerdo**	**Muy de acuerdo**	**Bastante de acuerdo**	**Muy de acuerdo**	**Bastante de acuerdo**

Apéndice respuestas numéricas encuestas 360° para la inteligencia emocional.

Estableciendo el instrumento de encuesta con respuestas numéricas de parte de cada uno de los encuestados quedando como sigue a continuación.

		Centennial	Baby Boomer	Millennials	Millennials	X	X
		Yisel González	Steve Hawthorne	Javier Aldama	Javier Rivera	Fernando Macías	Manuel Contreras
N°	**Tópicos**	**Analista Admn.**	**Consultor Sr.**	**Gerente DN**	**Gte. Operaciones**	**Gte. Gral.**	**Gte. Finanzas**
1	Su jefe o colateral es consciente de las reacciones físicas (gestos, dolores, cambios súbitos) que señalan una reacción "visceral" emocional.	5	2	4	4	4	2
2	Su jefe o colateral admite de buena gana sus errores y se disculpa.	4	4	5	4	5	3
3	Su jefe o colateral no se aferra a los problemas, enfados o heridas del pasado y es capaz de dejarlos atrás para avanzar.	3	5	5	3	3	3
4	Su jefe o colateral normalmente tiene una idea exacta de cómo lo perciben las otras personas durante una interacción específica.	3	4	5	3	5	2
5	Para su jefe o colateral hay varias cosas importantes en su vida que lo entusiasman y lo hace patente.	5	3	5	4	4	3
6	Su jefe o colateral tiene la facilidad para conocer o iniciar conversaciones con personas desconocidas cuando tiene que hacerlo.	5	5	5	5	5	4
7	Su jefe o colateral se toma un descanso o utiliza otro método activo para incrementar mi nivel de energía cuando nota que está decayendo.	4	2	3	3	4	3
8	Su jefe o colateral no le cuesta demasiado asumir riesgos prudentes.	5	4	5	3	5	2
9	Su jefe o colateral se abre a las personas en la medida adecuada, no demasiado, pero lo suficiente como para no dar la impresión de ser frío y distante.	4	5	5	4	4	5
10	Su jefe o colateral puede participar en una interacción con otra persona y captar bastante bien cuál es su estado de ánimo en base a las señales no verbales que se le envían.	5	3	5	4	5	2
11	Su jefe o colateral normalmente inspira y los anima después de hablar conmigo.	4	4	5	4	5	4
12	Su jefe o colateral no tiene ningún problema a la hora de hacer una presentación a un grupo o dirigir una reunión.	5	5	5	5	5	5
13	Su jefe o colateral cada día lo dedica algo de tiempo a la reflexión.	3	2	3	3	4	3
14	Su jefe o colateral toma la iniciativa y sigue adelante con las tareas que son necesarios hacer.	5	5	5	3	4	4
15	Su jefe o colateral se abstiene de formarse una opinión sobre los temas y expresa su opinión hasta que conoce todos los hechos.	3	4	5	2	3	4

		Centennial	Baby Boomer	Millennials	Millennials	X	X
		Yisel González	Steve Hawthorne	Javier Aldama	Javier Rivera	Fernando Macías	Manuel Contreras
N°	**Tópicos**	**Analista Admn.**	**Consultor Sr.**	**Gerente DN**	**Gte. Operaciones**	**Gte. Gral.**	**Gte. Finanzas**
16	Su jefe o colateral cuenta con varias personas a las que puede recurrir y pedir su ayuda cuando la necesita.	3	4	5	5	4	5
17	Su jefe o colateral intenta encontrar el lado positivo de cualquier situación.	4	4	5	4	4	4
18	Su jefe o colateral es capaz de afrontar con calma, sensibilidad y de manera proactiva las manifestaciones emocionales de otras personas.	4	3	5	3	5	4
19	Su jefe o colateral normalmente es capaz de identificar el tipo de emoción que siento en un momento.	4	2	5	3	3	2
20	Su jefe o colateral por lo general se siente cómodo en las situaciones nuevas.	4	4	5	3	4	3
21	Su jefe o colateral no esconde su enfado pero tampoco hace que se la paguen otros.	3	5	5	3	4	4
22	Su jefe o colateral puede demostrar empatía y acopla sus sentimientos a los de la otra persona en una interacción.	4	4	5	4	4	4
23	Su jefe o colateral es capaz de seguir adelante en un proyecto importante, a pesar de los obstáculos.	5	4	5	4	5	5
24	Su jefe o colateral los demás lo respetan y les cae bien, incluso cuando no están de acuerdo él.	4	4	5	5	4	4
25	Su jefe o colateral tiene muy claro cuáles son sus propias metas y valores.	5	5	5	4	4	4
26	Su jefe expresa sus puntos de vista con honestidad y ponderación, sin agobiar.	4	4	5	4	4	4
27	Su jefe o colateral puede controlar sus estados de ánimo y muy raras veces llevo sus emociones negativas al trabajo.	2	5	5	5	4	3
28	Su jefe o colateral centra toda la atención en la otra persona cuando estoy escuchándole.	4	3	5	3	5	3
29	Su jefe o colateral crea un trabajo donde el día a día tiene sentido y aporta valor a la sociedad.	5	4	5	2	5	4
30	Su jefe o colateral puede persuadir eficazmente a otros para que adopten su punto de vista sin coacciones.	4	3	4	3	4	3

Factores	**Score**					
Autoconciencia	21	13	20	17	19	14
Autoconfianza	22	21	25	17	22	16
Autocontrol	15	24	25	17	18	19
Empatía	19	18	25	19	23	16
Motivación	23	19	25	18	23	20
Competencia social	22	20	24	21	23	20

Puntuación de encuestados: <20 puntos debe mejorar

Los resultados individuales y de grupo quedaron en forma gráfica de líneas y modo tabla, identificando datos individuales debajo de 20 puntos y de los de grupo por debajo de los 120 puntos al ser 6 miembros de la empresa encuestados que deberán ser mejorables.

Apéndice respuestas cuantitativas y cualitativas iniciales dentro de encuesta de inteligencia emocional.

Instrumento de encuesta con respuestas cuantitativas y cualitativas de parte de cada uno de los encuestados quedando como sigue a continuación.

ENCUESTA EVALUACION DE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL (TERCEROS) **PUESTO: Analista Administrativa (Yisel González)**

(Test de Emily Sterrett)

		1	2	3	4	5	
N°	**Tópicos**	**Nada de acuerdo**	**Algo de acuerdo**	**Bastante de acuerdo**	**Muy de acuerdo**	**Totalmente de acuerdo**	**Soportar con comentarios tu respuesta**
1	Su jefe o colateral es consciente de las reacciones físicas (gestos, dolores, cambios súbitos) que señalan una reacción "visceral" emocional.					X	Observo que si es consciente de sus reacciones.
2	Su jefe o colateral admite de buena gana sus errores y se disculpa.				X		Generalmente admite sus errores.
3	Su jefe o colateral no se aferra a los problemas, enfados o heridas del pasado y es capaz de dejarlos atrás para avanzar.			X			A veces me da la percepción que es orgulloso.
4	Su jefe o colateral normalmente tiene una idea exacta de cómo lo perciben las otras personas durante una interacción específica.			X			Comprende adecuadamente la percepción de él.
5	Para su jefe o colateral hay varias cosas importantes en su vida que lo entusiasman y lo hace patente.					X	Procura estar de buen humor y motivarnos.
6	Su jefe o colateral tiene la facilidad para conocer o iniciar conversaciones con personas desconocidas cuando tiene que hacerlo.					X	Cuenta con facilidad de palabra y no le es difícil hacer platica con quien sea.
7	Su jefe o colateral se toma un descanso o utiliza otro método activo para incrementar mi nivel de energía cuando nota que está decayendo.				X		Procura tomarse un momento por la mañanas para un lonche y mas tarde en la comida para obtener energía.
8	Su jefe o colateral no le cuesta demasiado asumir riesgos prudentes.					X	Toma frecuentemente riesgos.
9	Su jefe o colateral se abre a las personas en la medida adecuada, no demasiado, pero lo suficiente como para no dar la impresión de ser frío y distante.				X		Normalmente se puede platicar con él donde pocas veces no te recibe por temas de trabajo.
10	Su jefe o colateral puede participar en una interacción con otra persona y captar bastante bien cuál es su estado de ánimo en base a las señales no verbales que se le envían.					X	Mantiene adecuada integración en platicas.
11	Su jefe o colateral normalmente inspira y los anima después de hablar conmigo.				X		Anima a las personas a trabajar en un ambiente sano.
12	Su jefe o colateral no tiene ningún problema a la hora de hacer una presentación a un grupo o dirigir una reunión.					X	Dirige juntas ejecutivas de manera correcta con las personas.
13	Su jefe o colateral cada día lo dedica algo de tiempo a la reflexión.			X			Evalúa conscientemente su gestión para reorientar el rumbo departamental y optimizar los esfuerzos colectivos.
14	Su jefe o colateral toma la iniciativa y sigue adelante con las tareas que son necesarios hacer.					X	Ejecuta con determinación hasta el cumplimiento de los objetivos, brindando seguridad institucional mediante su enfoque en resultados.
15	Su jefe o colateral se abstiene de formarse una opinión sobre los temas y expresa su opinión hasta que conoce todos los hechos.			X			Prioriza el análisis de información objetiva sobre las suposiciones, garantizando un juicio justo y desprovisto de prejuicios iniciales.

ENCUESTA EVALUACION DE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL (TERCEROS)
(Test de Emily Sterrett)

PUESTO: Analista Administrativa (Yisel González)

		1	2	3	4	5	
N°	**Tópicos**	**Nada de acuerdo**	**Algo de acuerdo**	**Bastante de acuerdo**	**Muy de acuerdo**	**Totalmente de acuerdo**	**Soportar con comentarios tu respuesta**
16	Su jefe o colateral cuenta con varias personas a las que puede recurrir y pedir su ayuda cuando la necesita.			X			Fomenta vínculos duraderos que proyectan una estructura organizacional integrada, colaborativa y estratégicamente conectada.
17	Su jefe o colateral intenta encontrar el lado positivo de cualquier situación.				X		Identifica oportunidades proactivamente, mitigando el estrés del grupo mediante un enfoque motivador hacia los desafíos.
18	Su jefe o colateral es capaz de afrontar con calma, sensibilidad y de manera proactiva las manifestaciones emocionales de otras personas.				X		Gestiona inquietudes con profesionalismo y proactividad, transformándolas en oportunidades de eficiencia y avance operativo.
19	Su jefe o colateral normalmente es capaz de identificar el tipo de emoción que siento en un momento.				X		Identifica señales sutiles de estrés o falta de motivación, permitiendo una intervención empática y oportuna.
20	Su jefe o colateral por lo general se siente cómodo en las situaciones nuevas.				X		Manifiesta flexibilidad y transmite la serenidad necesaria para facilitar la adaptación organizacional sin comprometer la eficiencia operativa.
21	Su jefe o colateral no esconde su enfado pero tampoco hace que se la paguen otros.			X			Cuando se enoja muestra el enojo algunas veces.
22	Su jefe o colateral puede demostrar empatía y acopla sus sentimientos a los de la otra persona en una interacción.				X		Escucha activamente la confianza mediante retroalimentación empática.
23	Su jefe o colateral es capaz de seguir adelante en un proyecto importante, a pesar de los obstáculos.					X	Ayudar a ver opciones de como seguir adelante.
24	Su jefe o colateral los demás lo respetan y les cae bien, incluso cuando no están de acuerdo él.				X		Se hacer respetar conmigo y los demás.
25	Su jefe o colateral tiene muy claro cuáles son sus propias metas y valores.					X	Coherencia entre lo que habla y lo que hace.
26	Su jefe expresa sus puntos de vista con honestidad y ponderación, sin agobiar.				X		Existe honestidad en sus palabras cuando habla, aunque a veces es misterioso.
27	Su jefe o colateral puede controlar sus estados de ánimo y muy raras veces llevo sus emociones negativas al trabajo.		X				Mucha oportunidad de controlar sus emociones como la ira cuando se enoja, dado que se nota rápido y se desquita con las personas.
28	Su jefe o colateral centra toda la atención en la otra persona cuando estoy escuchándole.				X		Pone atención en las personas cuando le están hablando.
29	Su jefe o colateral crea un trabajo donde el día a día tiene sentido y aporta valor a la sociedad.					X	Explica el procedimiento de como hacer las cosas y el objetivo de hacerlas para lograr el objetivo.
30	Su jefe o colateral puede persuadir eficazmente a otros para que adopten su punto de vista sin coacciones.				X		Es bueno para convencer a las personas por su forma de hablar aunque no siempre lo consigue.

ENCUESTA EVALUACION DE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL (TERCEROS) **PUESTO: Consultor Sr. (Steve Hawthorne)**

(Test de Emily Sterrett)

		1	2	3	4	5	
N°	**Tópicos**	**Nada de acuerdo**	**Algo de acuerdo**	**Bastante de acuerdo**	**Muy de acuerdo**	**Totalmente de acuerdo**	**Soportar con comentarios tu respuesta**
1	Su jefe o colateral es consciente de las reacciones físicas (gestos, dolores, cambios súbitos) que señalan una reacción "visceral" emocional.		x				Mantiene el curso de la conversación sin ajustes.
2	Su jefe o colateral admite de buena gana sus errores y se disculpa.				x		Coloca su postura como Jefe pero se disculpa algunas veces.
3	Su jefe o colateral no se aferra a los problemas, enfados o heridas del pasado y es capaz de dejarlos atrás para avanzar.					x	No se aferra y avanza en el trabajo.
4	Su jefe o colateral normalmente tiene una idea exacta de cómo lo perciben las otras personas durante una interacción específica.				x		En ocasiones tengo que intervenir con comentarios técnicos, para hacerle saber que no quieren escuchar ciertos puntos los clientes durante la venta.
5	Para su jefe o colateral hay varias cosas importantes en su vida que lo entusiasman y lo hace patente.			x			No conozco las cosas importantes en su vida
6	Su jefe o colateral tiene la facilidad para conocer o iniciar conversaciones con personas desconocidas cuando tiene que hacerlo.					x	Es un vendedor nato
7	Su jefe o colateral se toma un descanso o utiliza otro método activo para incrementar mi nivel de energía cuando nota que está decayendo.		x				No hay forma que tenga conocimiento de cuando mi nivel de energía esta decayendo
8	Su jefe o colateral no le cuesta demasiado asumir riesgos prudentes.				x		Asume riesgos.
9	Su jefe o colateral se abre a las personas en la medida adecuada, no demasiado, pero lo suficiente como para no dar la impresión de ser frío y distante.					x	Se abre lo necesario.
10	Su jefe o colateral puede participar en una interacción con otra persona y captar bastante bien cuál es su estado de ánimo en base a las señales no verbales que se le envían.			x			A veces enfoca su interacción el estado de animo de las personas.
11	Su jefe o colateral normalmente inspira y los anima después de hablar conmigo.				x		Motiva algunas veces.
12	Su jefe o colateral no tiene ningún problema a la hora de hacer una presentación a un grupo o dirigir una reunión.					x	Tiene conocimiento en las presentaciones.
13	Su jefe o colateral cada día lo dedica algo de tiempo a la reflexión.		x				Desconozco si le dedica tiempo a la reflexión
14	Su jefe o colateral toma la iniciativa y sigue adelante con las tareas que son necesarios hacer.					x	Sigue adelante con su trabajo.
15	Su jefe o colateral se abstiene de formarse una opinión sobre los temas y expresa su opinión hasta que conoce todos los hechos.				x		Analiza a la persona algunas veces para tener una opinión.

ENCUESTA EVALUACION DE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL (TERCEROS) **PUESTO: Consultor Sr. (Steve Hawthorne)**

(Test de Emily Sterrett)

		1	2	3	4	5	
N°	**Tópicos**	**Nada de acuerdo**	**Algo de acuerdo**	**Bastante de acuerdo**	**Muy de acuerdo**	**Totalmente de acuerdo**	**Soportar con comentarios tu respuesta**
16	Su jefe o colateral cuenta con varias personas a las que puede recurrir y pedir su ayuda cuando la necesita.				x		Solicita apoyo para cuestiones técnicas de temas desconocidos para el.
17	Su jefe o colateral intenta encontrar el lado positivo de cualquier situación.				x		Algunas veces busca soluciones.
18	Su jefe o colateral es capaz de afrontar con calma, sensibilidad y de manera proactiva las manifestaciones emocionales de otras personas.			x			No me ha tocado ver situaciones en las que hubiesen manifestaciones emocionales.
19	Su jefe o colateral normalmente es capaz de identificar el tipo de emoción que siento en un momento.		x				No hay empatía, antepone el negocio.
20	Su jefe o colateral por lo general se siente cómodo en las situaciones nuevas.				x		Esta preparado para situaciones nuevas generalmente.
21	Su jefe o colateral no esconde su enfado pero tampoco hace que se la paguen otros.					x	No se enoja y no lo transmite al equipo.
22	Su jefe o colateral puede demostrar empatía y acopla sus sentimientos a los de la otra persona en una interacción.				x		En las juntas de ventas que he participado trata de unirse.
23	Su jefe o colateral es capaz de seguir adelante en un proyecto importante, a pesar de los obstáculos.				x		Hasta el momento se ve que participa en proyectos relevantes.
24	Su jefe o colateral los demás lo respetan y les cae bien, incluso cuando no están de acuerdo él.				x		Tiene esa personalidad de caer bien.
25	Su jefe o colateral tiene muy claro cuáles son sus propias metas y valores.					x	Tiene claro que cumplir la facturación es lo más importante.
26	Su jefe expresa sus puntos de vista con honestidad y ponderación, sin agobiar.				x		Doy mis opiniones cuando es necesario.
27	Su jefe o colateral puede controlar sus estados de ánimo y muy raras veces llevo sus emociones negativas al trabajo.					x	Normalmente no muestra emociones negativas.
28	Su jefe o colateral centra toda la atención en la otra persona cuando estoy escuchándole.			x			Pone atención regularmente dado que el teléfono lo distrae algunas veces.
29	Su jefe o colateral crea un trabajo donde el día a día tiene sentido y aporta valor a la sociedad.				x		El trabajo es libre de micromanagement, dando la libertad de realizar el trabajo bajo la premisa de aportar
30	Su jefe o colateral puede persuadir eficazmente a otros para que adopten su punto de vista sin coacciones.			x			Por lo general es bajo coacción

ENCUESTA EVALUACION DE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL (TERCEROS)
(Test de Emily Sterrett)

PUESTO: Gerente Desarrollador de Negocios DN (Javier Aldama)

		1	2	3	4	5	
N°	**Tópicos**	**Nada de acuerdo**	**Algo de acuerdo**	**Bastante de acuerdo**	**Muy de acuerdo**	**Totalmente de acuerdo**	**Soportar con comentarios tu respuesta**
1	Su jefe o colateral es consciente de las reacciones físicas (gestos, dolores, cambios súbitos) que señalan una reacción "visceral" emocional.				x		Lo menciona al momento.
2	Su jefe o colateral admite de buena gana sus errores y se disculpa.					x	Se ha disculpado cuando comete errores.
3	Su jefe o colateral no se aferra a los problemas, enfados o heridas del pasado y es capaz de dejarlos atrás para avanzar.					x	Se da el plan de acción y se erradica el problema para avanzar.
4	Su jefe o colateral normalmente tiene una idea exacta de cómo lo perciben las otras personas durante una interacción específica.					x	Si lo percibe y en ocasiones actúa conforme a eso a su conveniencia.
5	Para su jefe o colateral hay varias cosas importantes en su vida que lo entusiasman y lo hace patente.					x	El crecimiento constante.
6	Su jefe o colateral tiene la facilidad para conocer o iniciar conversaciones con personas desconocidas cuando tiene que hacerlo.					x	Su personalidad va de acuerdo a esta "skill" y puede emplearla de manera natural.
7	Su jefe o colateral se toma un descanso o utiliza otro método activo para incrementar su nivel de energía cuando nota que está decayendo.			x			No lo he visto que tome descansos.
8	Su jefe o colateral no le cuesta demasiado asumir riesgos prudentes.					x	Es parte de su trabajo.
9	Su jefe o colateral se abre a las personas en la medida adecuada, no demasiado, pero lo suficiente como para no dar la impresión de ser frío y distante.					x	Sabe con quien puede hacerlo y con quien no.
10	Su jefe o colateral puede participar en una interacción con otra persona y captar bastante bien cuál es su estado de ánimo en base a las señales no verbales que se le envían.					x	Sabe analizar a las personas de esa manera.
11	Su jefe o colateral normalmente inspira y los anima después de hablar conmigo.					x	Si en ocasiones cuando se amerita.
12	Su jefe o colateral no tiene ningún problema a la hora de hacer una presentación a un grupo o dirigir una reunión.					x	Se ha preparado para esas situaciones.
13	Su jefe o colateral cada día lo dedica algo de tiempo a la reflexión.			x			No lo he visto que tome momentos para meditación o descanso, salvo el tiempo de la comida.
14	Su jefe o colateral toma la iniciativa y sigue adelante con las tareas que son necesarios hacer.					x	Siempre lo hace.
15	Su jefe o colateral se abstiene de formarse una opinión sobre los temas y expresa su opinión hasta que conoce todos los hechos.					x	Prefiere tener toda la información primero antes que enfrascarse en un tema y quedar mal parado por no tener toda la información.

ENCUESTA EVALUACION DE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL (TERCEROS)
(Test de Emily Sterrett)

PUESTO: Gerente Desarrollador de Negocios DN (Javier Aldama)

		1	2	3	4	5	
N°	**Tópicos**	**Nada de acuerdo**	**Algo de acuerdo**	**Bastante de acuerdo**	**Muy de acuerdo**	**Totalmente de acuerdo**	**Soportar con comentarios tu respuesta**
16	Su jefe o colateral cuenta con varias personas a las que puede recurrir y pedir su ayuda cuando la necesita.					x	Construyó a un equipo autosuficiente para que solo recurra a el cuando es la única opción.
17	Su jefe o colateral intenta encontrar el lado positivo de cualquier situación.					x	Si, para poder darle un giro cuando se trate de algo negativo.
18	Su jefe o colateral es capaz de afrontar con calma, sensibilidad y de manera proactiva las manifestaciones emocionales de otras personas.					x	Lo ha demostrado en varias ocasiones con personas problemáticas.
19	Su jefe o colateral normalmente es capaz de identificar el tipo de emoción que siento en un momento.					x	Por lo general lo detecta.
20	Su jefe o colateral por lo general se siente cómodo en las situaciones nuevas.					x	Se sabe adaptar a las situaciones nuevas.
21	Su jefe o colateral no esconde su enfado pero tampoco hace que se la paguen otros.					x	Suele demostrar sus emociones.
22	Su jefe o colateral puede demostrar empatía y acopla sus sentimientos a los de la otra persona en una interacción.					x	La mayoría de las veces.
23	Su jefe o colateral es capaz de seguir adelante en un proyecto importante, a pesar de los obstáculos.					x	Siempre busca soluciones para sortear los obstáculos.
24	Su jefe o colateral los demás lo respetan y les cae bien, incluso cuando no están de acuerdo él.					x	Tiene en contra envidia y personas de otros departamentos que solo buscan obstaculizar su trabajo.
25	Su jefe o colateral tiene muy claro cuáles son sus propias metas y valores.					x	Si las tiene.
26	Su jefe expresa sus puntos de vista con honestidad y ponderación, sin agobiar.					x	Si lo hago.
27	Su jefe o colateral puede controlar sus estados de ánimo y muy raras veces llevo sus emociones negativas al trabajo.					x	Es raro verlo alterado por algo externo al trabajo.
28	Su jefe o colateral centra toda la atención en la otra persona cuando estoy escuchándole.					x	Si lo hace.
29	Su jefe o colateral crea un trabajo donde el día a día tiene sentido y aporta valor a la sociedad.					x	A veces lo hace.
30	Su jefe o colateral puede persuadir eficazmente a otros para que adopten su punto de vista sin coacciones.				x		Tiene un gran poder de convencimiento.

ENCUESTA EVALUACION DE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL (TERCEROS) **PUESTO: Gerente de Operaciones (Javier Rivera)**

(Test de Emily Sterrett)

		1	2	3	4	5	
N°	**Tópicos**	**Nada de acuerdo**	**Algo de acuerdo**	**Bastante de acuerdo**	**Muy de acuerdo**	**Totalmente de acuerdo**	**Soportar con comentarios tu respuesta**
1	Su jefe o colateral es consciente de las reacciones físicas (gestos, dolores, cambios súbitos) que señalan una reacción "visceral" emocional.				x		Muestra madurez necesaria para reconocer sus reacciones, actuando con una transparencia, basada en el reconocimiento del error.
2	Su jefe o colateral admite de buena gana sus errores y se disculpa.				x		Tiene un manejo consciente de sus estados de ánimo.
3	Su jefe o colateral no se aferra a los problemas, enfados o heridas del pasado y es capaz de dejarlos atrás para avanzar.			x			Disposición intermedia para soltar heridas o enfados pasados.
4	Su jefe o colateral normalmente tiene una idea exacta de cómo lo perciben las otras personas durante una interacción específica.			x			Muestra dificultades ocasionales para ajustar su comportamiento en tiempo real basándose en las señales no verbales con los que platica.
5	Para su jefe o colateral hay varias cosas importantes en su vida que lo entusiasman y lo hace patente.				x		Se le observa dificultad ocasional para ajustar su comportamiento de acuerdo a las señales no verbales mostradas de las personas con las que platica.
6	Su jefe o colateral tiene la facilidad para conocer o iniciar conversaciones con personas desconocidas cuando tiene que hacerlo.					x	Establece diálogos constructivos.
7	Su jefe o colateral se toma un descanso o utiliza otro método activo para incrementar su nivel de energía cuando nota que está decayendo.			x			No alcanza a ser un modelo de alta eficiencia personal para sus colaboradores.
8	Su jefe o colateral no le cuesta demasiado asumir riesgos prudentes.			x			Muestra una disposición moderada hacia la toma de riesgos.
9	Su jefe o colateral se abre a las personas en la medida adecuada, no demasiado, pero lo suficiente como para no dar la impresión de ser frío y distante.				x		Se observa como un líder accesible y cercano que fomenta un clima de confianza y apertura comunicativa.
10	Su jefe o colateral puede participar en una interacción con otra persona y captar bastante bien cuál es su estado de ánimo en base a las señales no verbales que se le envían.				x		Se siente cierta conexión emocional y empática con sus colaboradores.
11	Su jefe o colateral normalmente inspira y los anima después de hablar conmigo.				x		Infunde energía y propósito tras cada interacción personal.
12	Su jefe o colateral no tiene ningún problema a la hora de hacer una presentación a un grupo o dirigir una reunión.					x	Muy buen dominio en la conducción de grupos y presentaciones públicas.
13	Su jefe o colateral cada día lo dedica algo de tiempo a la reflexión.			x			Prioriza la ejecución inmediata sobre los espacios de reflexión.
14	Su jefe o colateral toma la iniciativa y sigue adelante con las tareas que son necesarios hacer.			x			Se le ve una disposición moderada para dar seguimiento a las tareas pendientes.
15	Su jefe o colateral se abstiene de formarse una opinión sobre los temas y expresa su opinión hasta que conoce todos los hechos.		x				Tiende a emitir juicios de valor de forma prematura, lo que genera una percepción de falta de objetividad.

ENCUESTA EVALUACION DE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL (TERCEROS) **PUESTO: Gerente de Operaciones (Javier Rivera)**

(Test de Emily Sterrett)

		1	2	3	4	5	
N°	**Tópicos**	**Nada de acuerdo**	**Algo de acuerdo**	**Bastante de acuerdo**	**Muy de acuerdo**	**Totalmente de acuerdo**	**Soportar con comentarios tu respuesta**
16	Su jefe o colateral cuenta con varias personas a las que puede recurrir y pedir su ayuda cuando la necesita.					x	Recurre de manera estratégica a colaboradores clave para optimizar la resolución de problemas y la toma de
17	Su jefe o colateral intenta encontrar el lado positivo de cualquier situación.				x		Recurre de manera estratégica a colaboradores clave para optimizar la resolución de problemas.
18	Su jefe o colateral es capaz de afrontar con calma, sensibilidad y de manera proactiva las manifestaciones emocionales de otras personas.			x			Logra mantener la calma ante situaciones tensas, aunque sin intervenir de forma proactiva.
19	Su jefe o colateral normalmente es capaz de identificar el tipo de emoción que siento en un momento.			x			Muestra una capacidad moderada para reconocer los estados emocionales del colaborador.
20	Su jefe o colateral por lo general se siente cómodo en las situaciones nuevas.			x			Se integra a situaciones nuevas de manera funcional, aunque sin demostrar una proactividad o seguridad sobresalientes.
21	Su jefe o colateral no esconde su enfado pero tampoco hace que se la paguen otros.			x			Expresa sus emociones negativas sin recurrir a la ocultación.
22	Su jefe o colateral puede demostrar empatía y acopla sus sentimientos a los de la otra persona en una interacción.				x		Muestra empatía activa al adaptar su propia disposición emocional con las personas.
23	Su jefe o colateral es capaz de seguir adelante en un proyecto importante, a pesar de los obstáculos.				x		Muestra compromiso con los objetivos y las iniciativas estratégicas del equipo.
24	Su jefe o colateral los demás lo respetan y les cae bien, incluso cuando no están de acuerdo él.					x	Logra que el equipo mantenga una percepción positiva de su liderazgo.
25	Su jefe o colateral tiene muy claro cuáles son sus propias metas y valores.				x		Muestra valores personales y profesionales.
26	Su jefe expresa sus puntos de vista con honestidad y ponderación, sin agobiar.				x		Comunica sus expectativas y objetivos sin estresar.
27	Su jefe o colateral puede controlar sus estados de ánimo y muy raras veces llevo sus emociones negativas al trabajo.					x	Se observa con calma, protegiendo al equipo del impacto de sus emociones negativas.
28	Su jefe o colateral centra toda la atención en la otra persona cuando estoy escuchándole.			x			No se sabe si te pone atención algunas veces por estar viendo el teléfono celular.
29	Su jefe o colateral crea un trabajo donde el día a día tiene sentido y aporta valor a la sociedad.		x				Demuestra una visión administrativa restringida, es decir no es comunicativo.
30	Su jefe o colateral puede persuadir eficazmente a otros para que adopten su punto de vista sin coacciones.			x			Regularmente trata de ser persuasivo pero sin suficientes datos que avalen su comentario.

ENCUESTA EVALUACION DE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL (TERCEROS)
(Test de Emily Sterrett)

PUESTO: Gerente General (Fernando Macias)

		1	2	3	4	5	
N°	**Tópicos**	**Nada de acuerdo**	**Algo de acuerdo**	**Bastante de acuerdo**	**Muy de acuerdo**	**Totalmente de acuerdo**	**Soportar con comentarios tu respuesta**
1	Su jefe o colateral es consciente de las reacciones físicas (gestos, dolores, cambios súbitos) que señalan una reacción "visceral" emocional.				x		Detecta señales no verbales, lo que le permite identificar tensiones emocionales.
2	Su jefe o colateral admite de buena gana sus errores y se disculpa.					x	Demuestra integridad mediante la admisión proactiva de errores.
3	Su jefe o colateral no se aferra a los problemas, enfados o heridas del pasado y es capaz de dejarlos atrás para avanzar.			x			Se desvincula de conflictos previos.
4	Su jefe o colateral normalmente tiene una idea exacta de cómo lo perciben las otras personas durante una interacción específica.					x	Con presencia ejecutiva, logra una sincronía total entre su intención comunicativa y la percepción de sus colaboradores,
5	Para su jefe o colateral hay varias cosas importantes en su vida que lo entusiasman y lo hace patente.				x		Es transparente sobre sus propósitos, logrando motivación en algunas personas.
6	Su jefe o colateral tiene la facilidad para conocer o iniciar conversaciones con personas desconocidas cuando tiene que hacerlo.					x	Establece nuevos vínculos profesionales de forma inmediata, facilitando la expansión de la red de contactos.
7	Su jefe o colateral se toma un descanso o utiliza otro método activo para incrementar su nivel de energía cuando nota que está decayendo.				x		Mantiene un alto estándar de productividad y constante durante su jornada.
8	Su jefe o colateral no le cuesta demasiado asumir riesgos prudentes.					x	Esta tomando decisiones con adaptabilidad a situaciones que se presentan.
9	Su jefe o colateral se abre a las personas en la medida adecuada, no demasiado, pero lo suficiente como para no dar la impresión de ser frío y distante.				x		Comparte algunos aspectos personales para generar confianza sin comprometer su autoridad.
10	Su jefe o colateral puede participar en una interacción con otra persona y captar bastante bien cuál es su estado de ánimo en base a las señales no verbales que se le envían.					x	Sabe interpretar señales de las personas para modificar su comunicación de ser necesario.
11	Su jefe o colateral normalmente inspira y los anima después de hablar conmigo.					x	Se observa que busca resultados animando a su personal.
12	Su jefe o colateral no tiene ningún problema a la hora de hacer una presentación a un grupo o dirigir una reunión.					x	Tiene gran competencia para realizar y liderar presentaciones.
13	Su jefe o colateral cada día lo dedica algo de tiempo a la reflexión.				x		Se que hace algunas pausas para revisar temas de trabajo asolas.
14	Su jefe o colateral toma la iniciativa y sigue adelante con las tareas que son necesarios hacer.				x		Es persistente en las actividades que tiene bajo su responsabilidad con pequeñas oportunidades de completar algunas.
15	Su jefe o colateral se abstiene de formarse una opinión sobre los temas y expresa su opinión hasta que conoce todos los hechos.			x			Existen situaciones con oportunidad de obtener mas información para opinar sobre temas laborales.

ENCUESTA EVALUACION DE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL (TERCEROS)
(Test de Emily Sterrett)

PUESTO: Gerente General (Fernando Macias)

		1	2	3	4	5	
N°	**Tópicos**	**Nada de acuerdo**	**Algo de acuerdo**	**Bastante de acuerdo**	**Muy de acuerdo**	**Totalmente de acuerdo**	**Soportar con comentarios tu respuesta**
16	Su jefe o colateral cuenta con varias personas a las que puede recurrir y pedir su ayuda cuando la necesita.				x		Atiende requerimientos solicitados pero algunas ocasiones una de sus personas directas administrativas no atiende de forma constante.
17	Su jefe o colateral intenta encontrar el lado positivo de cualquier situación.				x		Es una persona generalmente positiva enfocado en los resultados y mediante la interacción de
18	Su jefe o colateral es capaz de afrontar con calma, sensibilidad y de manera proactiva las manifestaciones emocionales de otras personas.					x	Buen control emocional.
19	Su jefe o colateral normalmente es capaz de identificar el tipo de emoción que siento en un momento.			x			Tiene problemas en reconocer ciertos comportamientos de su forma de ser, es decir corporalmente se le observó de una manera a que el no percibió.
20	Su jefe o colateral por lo general se siente cómodo en las situaciones nuevas.				x		Es una persona que fue contratada por enfrentar los diferentes retos que se le presenten.
21	Su jefe o colateral no esconde su enfado pero tampoco hace que se la paguen otros.				x		En sincero en sus expresiones faciales.
22	Su jefe o colateral puede demostrar empatía y acopla sus sentimientos a los de la otra persona en una interacción.				x		En una persona que considera que suele ser empática mas no estoy súper seguro que lo sea.
23	Su jefe o colateral es capaz de seguir adelante en un proyecto importante, a pesar de los obstáculos.					x	Enfrente correctamente obstáculos con enfoque de cumplirlos.
24	Su jefe o colateral los demás lo respetan y les cae bien, incluso cuando no están de acuerdo él.				x		Persona respetada y muchas veces apreciada con algunas oportunidades.
25	Su jefe o colateral tiene muy claro cuáles son sus propias metas y valores.				x		Se definieron metas entre EUA / México las cuales conoce, monitorea su cumplimiento.
26	Su jefe expresa sus puntos de vista con honestidad y ponderación, sin agobiar.				x		Lo he observado que es honesto en correos y juntas.
27	Su jefe o colateral puede controlar sus estados de ánimo y muy raras veces llevo sus emociones negativas al trabajo.				x		Lo veo dentro de todo controlado con muy ocasional afectación externa como por temas de su casa.
28	Su jefe o colateral centra toda la atención en la otra persona cuando estoy escuchándole.					x	Persona atenta en lo que se conversa.
29	Su jefe o colateral crea un trabajo donde el día a día tiene sentido y aporta valor a la sociedad.					x	Siempre mantiene positividad en lo que hace con enfoque de agregar valor.
30	Su jefe o colateral puede persuadir eficazmente a otros para que adopten su punto de vista sin coacciones.				x		Es bueno con la palabra y maneja bien el circulo social aunque en ocasiones tiene fricciones con la gente de finanzas.

ENCUESTA EVALUACION DE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL (TERCEROS) **PUESTO: Gerente Finanzas (Manuel Contreras)**

(Test de Emily Sterrett)

		1	2	3	4	5	
N°	**Tópicos**	**Nada de acuerdo**	**Algo de acuerdo**	**Bastante de acuerdo**	**Muy de acuerdo**	**Totalmente de acuerdo**	**Soportar con comentarios tu respuesta**
1	Su jefe o colateral es consciente de las reacciones físicas (gestos, dolores, cambios súbitos) que señalan una reacción "visceral" emocional.		x				Muestra dificultades para interpretar el lenguaje corporal y las reacciones fisiológicas de sus colaboradores.
2	Su jefe o colateral admite de buena gana sus errores y se disculpa.			x			Muestra una disposición moderada para reconocer errores, limitándose sin profundizar en una disculpa.
3	Su jefe o colateral no se aferra a los problemas, enfados o heridas del pasado y es capaz de dejarlos atrás para avanzar.			x			Los errores pasados los deja atrás por necesidad estratégica más que por una resolución emocional auténtica con el afectado.
4	Su jefe o colateral normalmente tiene una idea exacta de cómo lo perciben las otras personas durante una interacción específica.		x				Muestra dificultades para evaluar con precisión el impacto de su conducta en los demás durante las interacciones, lo que genera una brecha entre su intención comunicativa y la percepción real del equipo.
5	Para su jefe o colateral hay varias cosas importantes en su vida que lo entusiasman y lo hace patente.			x			Muestra apertura sobre sus intereses y motivaciones personales.
6	Su jefe o colateral tiene la facilidad para conocer o iniciar conversaciones con personas desconocidas cuando tiene que hacerlo.				x		Rompe el hielo e inicia diálogos productivos con personas ajenas a su círculo inmediato.
7	Su jefe o colateral se toma un descanso o utiliza otro método activo para incrementar su nivel de energía cuando nota que está decayendo.			x			Muestra una conciencia moderada sobre sus niveles de cansancio, optando por continuar con tareas habituales en lugar de descansar.
8	Su jefe o colateral no le cuesta demasiado asumir riesgos prudentes.		x				Tiene una gestión centrada en la seguridad y el control, lo que deriva en una toma de decisiones lenta.
9	Su jefe o colateral se abre a las personas en la medida adecuada, no demasiado, pero lo suficiente como para no dar la impresión de ser frío y distante.					x	Cuenta con apertura y accesible, lo que fortalece el vínculo emocional con las personas y consolida un clima laboral de respeto.
10	Su jefe o colateral puede participar en una interacción con otra persona y captar bastante bien cuál es su estado de ánimo en base a las señales no verbales que se le envían.		x				No sabe ajustar de la manera adecuada ante algún discurso de acuerdo al estado emocional de las demás personas durante su interacción.
11	Su jefe o colateral normalmente inspira y los anima después de hablar conmigo.				x		En algunas ocasiones da empujes de motivación a su equipo de trabajo pero con oportunidad con otras personas no directas.
12	Su jefe o colateral no tiene ningún problema a la hora de hacer una presentación a un grupo o dirigir una reunión.					x	Se ha caracterizado en tener buenos conocimientos para powerpoint y llevar un buen desempeño en presentaciones.
13	Su jefe o colateral cada día lo dedica algo de tiempo a la reflexión.	x					No he visto ni creo que le dedique a la meditación.
14	Su jefe o colateral toma la iniciativa y sigue adelante con las tareas que son necesarios hacer.				x		Se encarga de sus actividades diarias junto con las de su equipo pero con oportunidad de terminarlas en tiempo.
15	Su jefe o colateral se abstiene de formarse una opinión sobre los temas y expresa su opinión hasta que conoce todos los hechos.				x		Tiene información de los temas de su responsabilidad basandose su opinión en esos datos conseguidos previos.

ENCUESTA EVALUACION DE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL (TERCEROS) **PUESTO: Gerente Finanzas (Manuel Contreras)**

(Test de Emily Sterrett)

		1	2	3	4	5	
N°	**Tópicos**	**Nada de acuerdo**	**Algo de acuerdo**	**Bastante de acuerdo**	**Muy de acuerdo**	**Totalmente de acuerdo**	**Soportar con comentarios tu respuesta**
16	Su jefe o colateral cuenta con varias personas a las que puede recurrir y pedir su ayuda cuando la necesita.					x	Las personas involucradas de su equipo estan disponibles para atender requerimientos y dudas.
17	Su jefe o colateral intenta encontrar el lado positivo de cualquier situación.				x		Generalmente es una persona positiva aunque en ocasiones no lo es puntualmente.
18	Su jefe o colateral es capaz de afrontar con calma, sensibilidad y de manera proactiva las manifestaciones emocionales de otras personas.				x		Es proactivo y regularmente no se exalta ante diferencias.
19	Su jefe o colateral normalmente es capaz de identificar el tipo de emoción que siento en un momento.		x				Muestra dificultad de verse a si mismo en relación a lo que proyecta en momentos de enojo, diciendo que no esta enojado cuando corporalmente lo muestra.
20	Su jefe o colateral por lo general se siente cómodo en las situaciones nuevas.			x			En el cambio de estrategias financieras como cambio de procedimiento en sotfware no muestra adaptabilidad suficiente.
21	Su jefe o colateral no esconde su enfado pero tampoco hace que se la paguen otros.				x		Es fácil en general que muestre su enojo o molestia pero no es rencoroso.
22	Su jefe o colateral puede demostrar empatía y acopla sus sentimientos a los de la otra persona en una interacción.				x		Muestra empatia con las personas regularmente.
23	Su jefe o colateral es capaz de seguir adelante en un proyecto importante, a pesar de los obstáculos.					x	Esta enfocado en todos los proyectos que administra con su personal.
24	Su jefe o colateral los demás lo respetan y les cae bien, incluso cuando no están de acuerdo él.				x		Es respetada su persona.
25	Su jefe o colateral tiene muy claro cuáles son sus propias metas y valores.				x		Tiene claro sus indicadores financieros de venta y gastos que debe cubrir, aunque se cambia en algunas metas.
26	Su jefe expresa sus puntos de vista con honestidad y ponderación, sin agobiar.				x		Es transparente regularmente en su comunicación.
27	Su jefe o colateral puede controlar sus estados de ánimo y muy raras veces llevo sus emociones negativas al trabajo.			x			En ocasiones me ha tocado que ya viene molesto o enojado por razones que desconozco afectando su estado de animo.
28	Su jefe o colateral centra toda la atención en la otra persona cuando estoy escuchándole.			x			Se distrae mucho con su celular ya sea con mensajes o toma llamadas cuando esta en reunión.
29	Su jefe o colateral crea un trabajo donde el día a día tiene sentido y aporta valor a la sociedad.				x		Le gusta la venta y lo administra correctamente pero con diferencias en alguno temas contables.
30	Su jefe o colateral puede persuadir eficazmente a otros para que adopten su punto de vista sin coacciones.			x			Tiene competencia para convencer pero cuando quiere obligar es cuando ya no lo hace bien.

Apéndice rúbrica de liderazgo.

Se adjunta la rúbrica obtenida de aprobación para la evaluación aplicada.

	Criterios			
TEMA	**Bueno**	**Regular**	**Malo**	**Por mejorar**
Coherencia con el tema	X			
Pertinencia de las categorías	X			
Formato de preguntas	X			
Redacción de las preguntas	X			
Claridad en las preguntas	X			
Presentación	X			

Observaciones:

El instrumento es adecuado para la investigación

Nombre y firma del experto Dra. Irene Becerril Arostegui

Apéndice encuesta de Liderazgo.

ENCUESTA LIDERAZGO

Puesto encuestado:

	1. ¿Tu jefe o colateral ha cumplido sus expectativas este año?
5	Ha superado sus expectativas este año.
4	Sí, ha cumplido sus expectativas este año.
3	Todavía esta trabajando para cumplir sus expectativas este año.
2	No, no ha cumplido sus expectativas este año.
1	No cumplió
	2. ¿Tu jefe o colateral ayuda a otros a alcanzar sus metas?
5	Proporciona metas claras y específicas para cada miembro del equipo.
4	Ofrece apoyo y recursos para ayudar a los miembros del equipo a alcanzar sus metas.
3	Fomenta y facilita la colaboración entre los miembros del equipo para lograr metas compartidas.
2	Proporciona retroalimentación constructiva y reconocimiento para motivar a los miembros del equipo.
1	Ofrece oportunidades para que los miembros del equipo asuman nuevos desafíos y responsabilidades.
	3. ¿Tu jefe o colateral puede tomar la iniciativa cuando la situación lo requiere?
5	Toma el control y lidera al equipo.
4	Mantiene la calma y maneja la situación.
3	Piensa fuera de lo común y propone ideas creativas.
2	Es flexible y se adapta a las circunstancias cambiantes.
1	Pide ayuda a su jefe.
	4. ¿Tu jefe o colateral se hace responsable del fracaso de sus empleados?
5	Sí, como líder del equipo, asume toda la responsabilidad del fracaso de sus empleados.
4	Aunque no sea directamente responsable de sus acciones, como Jefe, asume la responsabilidad del fracaso de sus directos.
3	Esta dispuesto a asumir la responsabilidad del fracaso de sus empleados y trabaja para encontrar soluciones para mejorar su rendimiento.
2	Es su deber como líder asumir la responsabilidad del fracaso de sus directos y los guía hacia el éxito.
1	Es parcialmente responsable de los fracasos de sus directos; ellos deberían asumir más responsabilidad.

	5. ¿Tu jefe o colateral como maneja los conflictos dentro de su equipo?
5	Fomenta la comunicación abierta y la escucha activa.
4	Utiliza un enfoque colaborativo para resolver problemas.
3	Establece reglas básicas para una resolución de conflictos respetuosa y constructiva.
2	Anima a los miembros del equipo a expresar sus perspectivas y preocupaciones.
1	No busca mediación o ayuda externa en caso de ser necesario.
	6. ¿Tu jefe o colateral pudo cumplir con los objetivos establecidos con restricciones de tiempo para su equipo?
5	Sí, pudo cumplir con todos los objetivos establecidos con restricciones de tiempo.
4	Pudo cumplir con los objetivos establecidos con restricciones de tiempo, pero con algunos desafíos y obstáculos.
3	Pudo cumplir con algunos de los objetivos establecidos con restricciones de tiempo.
2	Desafortunadamente, no ha podido cumplir con todos los objetivos establecidos con restricciones de tiempo.
1	No ha podido cumplir con los objetivos establecidos con restricciones de tiempo debido a circunstancias imprevistas.
	7. ¿Tu jefe o colateral tiene confianza en la continuidad del flujo de su trabajo?
5	Sí, tiene completa confianza en la continuidad del flujo de su trabajo.
4	Tiene algo de confianza en la continuidad del flujo de su trabajo.
3	Tiene preocupaciones sobre la continuidad del flujo de su trabajo.
2	No tiene confianza en la continuidad del flujo de su trabajo.
1	Le avisaron que no le darán continuidad en su trabajo.
	8. ¿Tu jefe o colateral tiene en cuenta los factores personales en el trabajo sin comprometer la profesionalidad?
5	Sí, prioriza los factores personales manteniendo la profesionalidad.
4	Se esfuerza por equilibrar las consideraciones personales y profesionales en su trabajo.
3	Su enfoque tiene en cuenta tanto los factores personales como los profesionales.
2	Tiene en cuenta los factores personales manteniendo un alto nivel de profesionalidad.
1	No está guiado por un equilibrio de consideraciones personales y profesionales.
	9. ¿Sientes que tu jefe o colateral te respeta?
5	Sí, siento que mi jefe o colateral me respeta.
4	Si, siento que comúnmente mi jefe o colateral me respeta.
3	Siento que mi jefe o colateral me respeta, pero no mi tiempo o límites personales.
2	No estoy seguro si mi jefe o colateral me respeta.
1	Siento que mi jefe o colateral no me respeta.

	10. ¿Cuáles son las principales brechas que se observan en el liderazgo de tu jefe o colateral dentro de la organización?
5	Existe comunicación clara y precisa.
4	Se tiene comunicación dentro del grupo de trabajo con oportunidades.
3	A veces falta mejorar la transparencia y confianza entre colaterales y directos.
2	Fracaso en reconocer y utilizar las fortalezas de los miembros del equipo.
1	Incapacidad para manejar conflictos y resolver problemas.
	11. ¿Tu jefe o colateral tiene la oportunidad de compartir sus pensamientos y de dar retroalimentación al equipo de trabajo?
5	Asiste a reuniones mensuales con el equipo con clara retroalimentación.
4	Envía sugerencias y comentarios de forma directa y en línea.
3	Algunas veces participa en encuestas o votaciones para recopilar opiniones e ideas.
2	Casi no participa en revisiones de desempeño y no proporciona retroalimentación.
1	No asiste a retiros o conferencias de la empresa.
	12. ¿Qué tan bien empodera tu jefe o colateral a los miembros de su equipo para tomar iniciativa y tomar decisiones?
5	Fomenta la comunicación abierta y el intercambio de ideas dentro del equipo.
4	Proporciona recursos y apoya para que los miembros del equipo persigan sus propias ideas.
3	Reconoce y recompensa casi siempre a los miembros del equipo por tomar iniciativa y tomar decisiones exitosas.
2	Algunas veces crea un ambiente seguro y sin juicios para que los miembros del equipo compartan sus ideas.
1	No proporciona retroalimentación para ayudar a los miembros del equipo a mejorar sus habilidades de toma de decisiones.
	13. ¿Reconoce y aprecia tu jefe o colateral las contribuciones de los miembros del equipo?
5	Mi jefe o colateral hace un gran trabajo reconociendo y valorando las contribuciones de los miembros del equipo.
4	Mi jefe o colateral casi siempre reconoce y aprecia las contribuciones de los miembros del equipo.
3	Mi jefe o colateral algunas veces aprecia las contribuciones de los miembros del equipo.
2	Mi jefe o colateral rara vez aprecia las contribuciones de los miembros del equipo.
1	Mi jefe o colateral nunca reconoce o aprecia las contribuciones de los miembros del equipo.

	14. ¿Tu jefe o colateral tiene interés en liderar un equipo?
5	Sí, esta interesado en liderar un equipo.
4	Ya es líder de un equipo y lo disfruta.
3	Tal vez le gustaría aprender más sobre roles de liderazgo.
2	No, prefiere trabajar de forma independiente.
1	No en este momento, pero creo que podría estar abierto a ello en el futuro.
	15. ¿Tu jefe o colateral ha mejorado en su Liderazgo?
5	Es un líder en toda la extensión de la palabra, una persona de ejemplo.
4	Va en aumento la mejora en su liderazgo a través de su ejemplo.
3	Continua intentando mejorar sus habilidades de liderazgo.
2	Quiere mejorar pero no ha recibido entrenamiento ni coaching.
1	No se observa que haya mejorado su liderazgo.

Score	Factor
	Liderazgo
	Marca con una X en la celda del 1 al 5 que corresponda por cada pregunta.
	Nota: < 60 puntos debe mejorar

Apéndice encuesta liderazgo inicial.

Se adjunta encuesta con datos cuantitativos y cualitativos junto con la tabla resumen de resultados obtenidos de las encuestas de Liderazgo al inicio del estudio.

ENCUESTA LIDERAZGO

Puesto encuestado: Analista Administrativa (Yisel González)

	1. ¿Tu jefe o colateral ha cumplido sus expectativas este año?	**Entrevista para soporte de respuesta**
X	Ha superado sus expectativas este año.	Ha demostrado un compromiso con la rentabilidad y eficiencia del departamento, entregando resultados que rebasaron las metas de productividad establecidas a inicios de año.
4	Sí, ha cumplido sus expectativas este año.	
3	Todavía esta trabajando para cumplir sus expectativas este año.	
2	No, no ha cumplido sus expectativas este año.	
1	No cumplió	
	2. ¿Tu jefe o colateral ayuda a otros a alcanzar sus metas?	
X	Proporciona metas claras y específicas para cada miembro del equipo.	Su liderazgo me permite trabajar con total independencia; al establecer objetivos concretos y medibles desde el inicio, puedo gestionar mis propios tiempos y recursos para asegurar el cumplimiento.
4	Ofrece apoyo y recursos para ayudar a los miembros del equipo a alcanzar sus metas.	
3	Fomenta y facilita la colaboración entre los miembros del equipo para lograr metas compartidas.	
2	Proporciona retroalimentación constructiva y reconocimiento para motivar a los miembros del equipo.	
1	Ofrece oportunidades para que los miembros del equipo asuman nuevos desafíos y responsabilidades.	
	3. ¿Tu jefe o colateral puede tomar la iniciativa cuando la situación lo requiere?	
X	Toma el control y lidera al equipo.	Ante situaciones de crisis, no duda en asumir el mando, su capacidad para tomar decisiones rápidas basadas en su experiencia técnica nos brinda la seguridad necesaria para ejecutar nuestras tareas sin perder el rumbo.
4	Mantiene la calma y maneja la situación.	
3	Piensa fuera de lo común y propone ideas creativas.	
2	Es flexible y se adapta a las circunstancias cambiantes.	
1	Pide ayuda a su jefe.	
	4. ¿Tu jefe o colateral se hace responsable del fracaso de sus empleados?	
X	Sí, como líder del equipo, asume toda la responsabilidad del fracaso de sus empleados.	Es un líder que da la cara por nosotros. Su disposición para absorber la responsabilidad del fracaso elimina el miedo al error técnico, permitiéndonos trabajar con la autonomía y seguridad que nuestra experiencia requiere.
4	Aunque no sea directamente responsable de sus acciones, como Jefe, asume la responsabilidad del fracaso de sus directos.	
3	Esta dispuesto a asumir la responsabilidad del fracaso de sus empleados y trabaja para encontrar soluciones para mejorar su rendimiento.	
2	Es su deber como líder asumir la responsabilidad del fracaso de sus directos y los guía hacia el éxito.	
1	Es parcialmente responsable de los fracasos de sus directos; ellos deberían asumir más responsabilidad.	
	5. ¿Tu jefe o colateral como maneja los conflictos dentro de su equipo?	
X	Fomenta la comunicación abierta y la escucha activa.	Promueve una comunicación transparente y sin filtros jerárquicos innecesarios. Al escucharnos activamente, es objetivo asegurando que el conflicto se convierta en una oportunidad para alinear procesos.
4	Utiliza un enfoque colaborativo para resolver problemas.	
3	Establece reglas básicas para una resolución de conflictos respetuosa y constructiva.	
2	Anima a los miembros del equipo a expresar sus perspectivas y preocupaciones.	
1	No busca mediación o ayuda externa en caso de ser necesario.	

	6. ¿Tu jefe o colateral pudo cumplir con los objetivos establecidos con restricciones de tiempo para su equipo?	
X	Sí, pudo cumplir con todos los objetivos establecidos con restricciones de tiempo.	Valoro su enfoque en la productividad. Logró alinear los esfuerzos del equipo bajo presión, eliminando distracciones y manteniendo el ritmo necesario para alcanzar todos los objetivos sin sacrificar el estándar profesional.
4	Pudo cumplir con los objetivos establecidos con restricciones de tiempo, pero con algunos desafíos y obstáculos.	
3	Pudo cumplir con algunos de los objetivos establecidos con restricciones de tiempo.	
2	Desafortunadamente, no ha podido cumplir con todos los objetivos establecidos con restricciones de tiempo.	
1	No ha podido cumplir con los objetivos establecidos con restricciones de tiempo debido a circunstancias imprevistas.	
	7. ¿Tu jefe o colateral tiene confianza en la continuidad del flujo de su trabajo?	
X	Sí, tiene completa confianza en la continuidad del flujo de su trabajo.	Es un líder que transmite estabilidad, su confianza en la continuidad proviene de su amplia experiencia en la gestión de riesgos, asegurando que el equipo siempre tenga una ruta clara y los insumos necesarios para operar.
4	Tiene algo de confianza en la continuidad del flujo de su trabajo.	
3	Tiene preocupaciones sobre la continuidad del flujo de su trabajo.	
2	No tiene confianza en la continuidad del flujo de su trabajo.	
1	Le avisaron que no le darán continuidad en su trabajo.	
	8. ¿Tu jefe o colateral tiene en cuenta los factores personales en el trabajo sin comprometer la profesionalidad?	
5	Sí, prioriza los factores personales manteniendo la profesionalidad.	
X	Se esfuerza por equilibrar las consideraciones personales y profesionales en su trabajo.	Es un líder equilibrado que no invade la privacidad, pero es empático ante las necesidades del colaborador. Esta apertura genera un entorno de confianza donde el respeto mutuo es la base de nuestra productividad.
3	Su enfoque tiene en cuenta tanto los factores personales como los profesionales.	
2	Tiene en cuenta los factores personales manteniendo un alto nivel de profesionalidad.	
1	No está guiado por un equilibrio de consideraciones personales y profesionales.	
	9. ¿Sientes que tu jefe o colateral te respeta?	
X	Sí, siento que mi jefe o colateral me respeta.	Existe un respeto mutuo basado en el cumplimiento de responsabilidades. Respeta mi autonomía y los canales de comunicación establecidos, tratando mis tiempos y funciones con la debida formalidad.
4	Si, siento que comúnmente mi jefe o colateral me respeta.	
3	Siento que mi jefe o colateral me respeta, pero no mi tiempo o límites personales.	
2	No estoy seguro si mi jefe o colateral me respeta.	
1	Siento que mi jefe o colateral no me respeta.	
	10. ¿Cuáles son las principales brechas que se observan en el liderazgo de tu jefe o colateral dentro de la organización?	
5	Existe comunicación clara y precisa.	
X	Se tiene comunicación dentro del grupo de trabajo con oportunidades.	La comunicación es constante, pero se podría mejorar la oportunidad con la que se entregan los detalles de los nuevos proyectos para facilitar una mejor planificación a largo plazo.
3	A veces falta mejorar la transparencia y confianza entre colaterales y directos.	
2	Fracaso en reconocer y utilizar las fortalezas de los miembros del equipo.	
1	Incapacidad para manejar conflictos y resolver problemas.	

	11. ¿Tu jefe o colateral tiene la oportunidad de compartir sus pensamientos y de dar retroalimentación al equipo de trabajo?	
5	Asiste a reuniones mensuales con el equipo con clara retroalimentación.	
X	Envía sugerencias y comentarios de forma directa y en línea.	Es un estilo de liderazgo eficiente que respeta mi tiempo. La comunicación directa y digital reduce la ambigüedad, permitiéndome gestionar mis responsabilidades con la independencia que mi experiencia técnica exige.
3	Algunas veces participa en encuestas o votaciones para recopilar opiniones e ideas.	
2	Casi no participa en revisiones de desempeño y no proporciona retroalimentación.	
1	No asiste a retiros o conferencias de la empresa.	
	12. ¿Qué tan bien empodera tu jefe o colateral a los miembros de su equipo para tomar iniciativa y tomar decisiones?	
X	Fomenta la comunicación abierta y el intercambio de ideas dentro del equipo.	Genera un entorno de confianza donde mis propuestas técnicas son escuchadas y validadas, permitiéndome tomar decisiones sobre mi flujo de trabajo con total autonomía y responsabilidad.
4	Proporciona recursos y apoya para que los miembros del equipo persigan sus propias ideas.	
3	Reconoce y recompensa casi siempre a los miembros del equipo por tomar iniciativa y tomar decisiones exitosas.	
2	Algunas veces crea un ambiente seguro y sin juicios para que los miembros del equipo compartan sus ideas.	
1	No proporciona retroalimentación para ayudar a los miembros del equipo a mejorar sus habilidades de toma de decisiones.	
	13. ¿Reconoce y aprecia tu jefe o colateral las contribuciones de los miembros del equipo?	
X	Mi jefe o colateral hace un gran trabajo reconociendo y valorando las contribuciones de los miembros del equipo.	Reconoce los resultados obtenidos, reconociendo al equipo, reforzando el compromiso.
4	Mi jefe o colateral casi siempre reconoce y aprecia las contribuciones de los miembros del equipo.	
3	Mi jefe o colateral algunas veces aprecia las contribuciones de los miembros del equipo.	
2	Mi jefe o colateral rara vez aprecia las contribuciones de los miembros del equipo.	
1	Mi jefe o colateral nunca reconoce o aprecia las contribuciones de los miembros del equipo.	
	14. ¿Tu jefe o colateral tiene interés en liderar un equipo?	
5	Sí, esta interesado en liderar un equipo.	
X	Ya es líder de un equipo y lo disfruta.	Su pasión por la gestión se refleja en la fluidez del trabajo diario, al disfrutar su rol, proyecta una confianza que nos permite concentrarnos en nuestras metas técnicas con un respaldo sólido y positivo.
3	Tal vez le gustaría aprender más sobre roles de liderazgo.	
2	No, prefiere trabajar de forma independiente.	
1	No en este momento, pero creo que podría estar abierto a ello en el futuro.	
	15. ¿Tu jefe o colateral ha mejorado en su Liderazgo?	
5	Es un líder en toda la extensión de la palabra, una persona de ejemplo.	
X	Va en aumento la mejora en su liderazgo a través de su ejemplo.	Se percibe un esfuerzo genuino por evolucionar profesionalmente. Su ejemplo constante nos da la seguridad de que estamos bajo una dirección que se adapta a los retos de la organización.
3	Continua intentando mejorar sus habilidades de liderazgo.	
2	Quiere mejorar pero no ha recibido entrenamiento ni coaching.	
1	No se observa que haya mejorado su liderazgo.	

Score	Factor
70	**Liderazgo**
	Marca con una X en la celda del 1 al 5 que corresponda por cada pregunta.
	Nota: < 60 puntos debe mejorar

ENCUESTA LIDERAZGO

Puesto encuestado: Consultor Sr. (Steve Hawthorne)

	1. ¿Tu jefe o colateral ha cumplido sus expectativas este año?	Entrevista para soporte de respuesta
X	Ha superado sus expectativas este año.	Si lo logró el resultado del año 2024.
4	Sí, ha cumplido sus expectativas este año.	
3	Todavía esta trabajando para cumplir sus expectativas este año.	
2	No, no ha cumplido sus expectativas este año.	
1	No cumplió	
	2. ¿Tu jefe o colateral ayuda a otros a alcanzar sus metas?	
5	Proporciona metas claras y específicas para cada miembro del equipo.	
4	Ofrece apoyo y recursos para ayudar a los miembros del equipo a alcanzar sus metas.	
3	Fomenta y facilita la colaboración entre los miembros del equipo para lograr metas compartidas.	
X	Proporciona retroalimentación constructiva y reconocimiento para motivar a los miembros del equipo.	Falta proporcionar retroalimentación en tiempo dado que se guarda información sin compartirla.
1	Ofrece oportunidades para que los miembros del equipo asuman nuevos desafíos y responsabilidades.	
	3. ¿Tu jefe o colateral puede tomar la iniciativa cuando la situación lo requiere?	
5	Toma el control y lidera al equipo.	
4	Mantiene la calma y maneja la situación.	
3	Piensa fuera de lo común y propone ideas creativas.	
X	Es flexible y se adapta a las circunstancias cambiantes.	Se adapta a la situación, no aporta ideas creativas
1	Pide ayuda a su jefe.	
	4. ¿Tu jefe o colateral se hace responsable del fracaso de sus empleados?	
5	Sí, como líder del equipo, asume toda la responsabilidad del fracaso de sus empleados.	
X	Aunque no sea directamente responsable de sus acciones, como Jefe, asume la responsabilidad del fracaso de sus directos.	Acepta la responsabilidad y da retroalimentación
3	Esta dispuesto a asumir la responsabilidad del fracaso de sus empleados y trabaja para encontrar soluciones para mejorar su rendimiento.	
2	Es su deber como líder asumir la responsabilidad del fracaso de sus directos y los guía hacia el éxito.	
1	Es parcialmente responsable de los fracasos de sus directos; ellos deberían asumir más responsabilidad.	
	5. ¿Tu jefe o colateral como maneja los conflictos dentro de su equipo?	
5	Fomenta la comunicación abierta y la escucha activa.	
X	Utiliza un enfoque colaborativo para resolver problemas.	Busca ver la otra versión para dar solución
3	Establece reglas básicas para una resolución de conflictos respetuosa y constructiva.	
2	Anima a los miembros del equipo a expresar sus perspectivas y preocupaciones.	
1	No busca mediación o ayuda externa en caso de ser necesario.	

	6. ¿Tu jefe o colateral pudo cumplir con los objetivos establecidos con restricciones de tiempo para su equipo?	
X	Sí, pudo cumplir con todos los objetivos establecidos con restricciones de tiempo.	Si se logró el objetivo
4	Pudo cumplir con los objetivos establecidos con restricciones de tiempo, pero con algunos desafíos y obstáculos.	
3	Pudo cumplir con algunos de los objetivos establecidos con restricciones de tiempo.	
2	Desafortunadamente, no ha podido cumplir con todos los objetivos establecidos con restricciones de tiempo.	
1	No ha podido cumplir con los objetivos establecidos con restricciones de tiempo debido a circunstancias imprevistas.	
	7. ¿Tu jefe o colateral tiene confianza en la continuidad del flujo de su trabajo?	
X	Sí, tiene completa confianza en la continuidad del flujo de su trabajo.	Si ha mostrado confianza en lo que esta haciendo en su trabajo.
4	Tiene algo de confianza en la continuidad del flujo de su trabajo.	
3	Tiene preocupaciones sobre la continuidad del flujo de su trabajo.	
2	No tiene confianza en la continuidad del flujo de su trabajo.	
1	Le avisaron que no le darán continuidad en su trabajo.	
	8. ¿Tu jefe o colateral tiene en cuenta los factores personales en el trabajo sin comprometer la profesionalidad?	
5	Sí, prioriza los factores personales manteniendo la profesionalidad.	
X	Se esfuerza por equilibrar las consideraciones personales y profesionales en su trabajo.	Entiende que como profesionales tenemos una vida fuera de la oficina; nos otorga la flexibilidad necesaria para atender asuntos personales.
3	Su enfoque tiene en cuenta tanto los factores personales como los profesionales.	
2	Tiene en cuenta los factores personales manteniendo un alto nivel de profesionalidad.	
1	No está guiado por un equilibrio de consideraciones personales y profesionales.	
	9. ¿Sientes que tu jefe o colateral te respeta?	
5	Sí, siento que mi jefe o colateral me respeta.	
4	Si, siento que comúnmente mi jefe o colateral me respeta.	
X	Siento que mi jefe o colateral me respeta, pero no mi tiempo o límites personales.	No respeta el tiempo personal
2	No estoy seguro si mi jefe o colateral me respeta.	
1	Siento que mi jefe o colateral no me respeta.	
	10. ¿Cuáles son las principales brechas que se observan en el liderazgo de tu jefe o colateral dentro de la organización?	
5	Existe comunicación clara y precisa.	
X	Se tiene comunicación dentro del grupo de trabajo con oportunidades.	A veces la información se queda en los niveles directivos y llega a cuentagotas al equipo, lo que genera cierta incertidumbre sobre los siguientes pasos.
3	A veces falta mejorar la transparencia y confianza entre colaterales y directos.	
2	Fracaso en reconocer y utilizar las fortalezas de los miembros del equipo.	
1	Incapacidad para manejar conflictos y resolver problemas.	

	11. ¿Tu jefe o colateral tiene la oportunidad de compartir sus pensamientos y de dar retroalimentación al equipo de trabajo?	
X	Asiste a reuniones mensuales con el equipo con clara retroalimentación.	Valoro que su liderazgo no sea rígido, existe una confianza mutua donde puedo atender asuntos personales.
4	Envía sugerencias y comentarios de forma directa y en línea.	
3	Algunas veces participa en encuestas o votaciones para recopilar opiniones e ideas.	
2	Casi no participa en revisiones de desempeño y no proporciona retroalimentación.	
1	No asiste a retiros o conferencias de la empresa.	
	12. ¿Qué tan bien empodera tu jefe o colateral a los miembros de su equipo para tomar iniciativa y tomar decisiones?	
X	Fomenta la comunicación abierta y el intercambio de ideas dentro del equipo.	Nos da las herramientas necesarias y luego nos permite trabajar con autonomía. No hace micromanagement.
4	Proporciona recursos y apoya para que los miembros del equipo persigan sus propias ideas.	
3	Reconoce y recompensa casi siempre a los miembros del equipo por tomar iniciativa y tomar decisiones exitosas.	
2	Algunas veces crea un ambiente seguro y sin juicios para que los miembros del equipo compartan sus ideas.	
1	No proporciona retroalimentación para ayudar a los miembros del equipo a mejorar sus habilidades de toma de decisiones.	
	13. ¿Reconoce y aprecia tu jefe o colateral las contribuciones de los miembros del equipo?	
5	Mi jefe o colateral hace un gran trabajo reconociendo y valorando las contribuciones de los miembros del equipo.	
4	Mi jefe o colateral casi siempre reconoce y aprecia las contribuciones de los miembros del equipo.	
X	Mi jefe o colateral algunas veces aprecia las contribuciones de los miembros del equipo.	El reconocimiento suele ser privado y funcional. Cumple con validar el esfuerzo, aunque un refuerzo más constante motivaría más al equipo.
2	Mi jefe o colateral rara vez aprecia las contribuciones de los miembros del equipo.	
1	Mi jefe o colateral nunca reconoce o aprecia las contribuciones de los miembros del equipo.	
	14. ¿Tu jefe o colateral tiene interés en liderar un equipo?	
X	Sí, esta interesado en liderar un equipo.	Le interesa liderar el equipo.
4	Ya es líder de un equipo y lo disfruta.	
3	Tal vez le gustaría aprender más sobre roles de liderazgo.	
2	No, prefiere trabajar de forma independiente.	
1	No en este momento, pero creo que podría estar abierto a ello en el futuro.	
	15. ¿Tu jefe o colateral ha mejorado en su Liderazgo?	
5	Es un líder en toda la extensión de la palabra, una persona de ejemplo.	
4	Va en aumento la mejora en su liderazgo a través de su ejemplo.	
X	Continua intentando mejorar sus habilidades de liderazgo.	Está intentando mejorar sus habilidades.
2	Quiere mejorar pero no ha recibido entrenamiento ni coaching.	
1	No se observa que haya mejorado su liderazgo.	

Score	Factor
59	**Liderazgo**

Marca con una X en la celda del 1 al 5 que corresponda por cada pregunta.
Nota: < 60 puntos debe mejorar

ENCUESTA LIDERAZGO

Puesto encuestado: Gerente Desarrollador de Negocios DN (Javier Aldama)

	1. ¿Tu jefe o colateral ha cumplido sus expectativas este año?	**Soportar con comentarios tu respuesta**
5	Ha superado sus expectativas este año.	
X	Sí, ha cumplido sus expectativas este año.	Ha cumplido plenamente los objetivos anuales, promoviendo un entorno de trabajo colaborativo.
3	Todavía esta trabajando para cumplir sus expectativas este año.	
2	No, no ha cumplido sus expectativas este año.	
1	No cumplió	
	2. ¿Tu jefe o colateral ayuda a otros a alcanzar sus metas?	
5	Proporciona metas claras y específicas para cada miembro del equipo.	
X	Ofrece apoyo y recursos para ayudar a los miembros del equipo a alcanzar sus metas.	Actúa como un facilitador brindando las herramientas y el soporte necesarios para que cada miembro del equipo alcance sus objetivos.
3	Fomenta y facilita la colaboración entre los miembros del equipo para lograr metas compartidas.	
2	Proporciona retroalimentación constructiva y reconocimiento para motivar a los miembros del equipo.	
1	Ofrece oportunidades para que los miembros del equipo asuman nuevos desafíos y responsabilidades.	
	3. ¿Tu jefe o colateral puede tomar la iniciativa cuando la situación lo requiere?	
X	Toma el control y lidera al equipo.	Sabe tomar el control cuando es necesario.
4	Mantiene la calma y maneja la situación.	
3	Piensa fuera de lo común y propone ideas creativas.	
2	Es flexible y se adapta a las circunstancias cambiantes.	
1	Pide ayuda a su jefe.	
	4. ¿Tu jefe o colateral se hace responsable del fracaso de sus empleados?	
5	Sí, como líder del equipo, asume toda la responsabilidad del fracaso de sus empleados.	
4	Aunque no sea directamente responsable de sus acciones, como Jefe, asume la responsabilidad del fracaso de sus directos.	
X	Esta dispuesto a asumir la responsabilidad del fracaso de sus empleados y trabaja para encontrar soluciones para mejorar su rendimiento.	No siempre asume el fracaso como algo personal dado que lo delega a alguien mas.
2	Es su deber como líder asumir la responsabilidad del fracaso de sus directos y los guía hacia el éxito.	
1	Es parcialmente responsable de los fracasos de sus directos; ellos deberían asumir más responsabilidad.	
	5. ¿Tu jefe o colateral como maneja los conflictos dentro de su equipo?	
5	Fomenta la comunicación abierta y la escucha activa.	
X	Utiliza un enfoque colaborativo para resolver problemas.	Generalmente es colaborativo con las personas pero con oportunidad.
3	Establece reglas básicas para una resolución de conflictos respetuosa y constructiva.	
2	Anima a los miembros del equipo a expresar sus perspectivas y preocupaciones.	
1	No busca mediación o ayuda externa en caso de ser necesario.	

	6. ¿Tu jefe o colateral pudo cumplir con los objetivos establecidos con restricciones de tiempo para su equipo?	
5	Sí, pudo cumplir con todos los objetivos establecidos con restricciones de tiempo.	
4	Pudo cumplir con los objetivos establecidos con restricciones de tiempo, pero con algunos desafíos y obstáculos.	
X	Pudo cumplir con algunos de los objetivos establecidos con restricciones de tiempo.	Cumple lo que le pide pero con obstáculos en el camino no siempre bien librados.
2	Desafortunadamente, no ha podido cumplir con todos los objetivos establecidos con restricciones de tiempo.	
1	No ha podido cumplir con los objetivos establecidos con restricciones de tiempo debido a circunstancias imprevistas.	
	7. ¿Tu jefe o colateral tiene confianza en la continuidad del flujo de su trabajo?	
X	Sí, tiene completa confianza en la continuidad del flujo de su trabajo.	Carga con aura llena de confianza.
4	Tiene algo de confianza en la continuidad del flujo de su trabajo.	
3	Tiene preocupaciones sobre la continuidad del flujo de su trabajo.	
2	No tiene confianza en la continuidad del flujo de su trabajo.	
1	Le avisaron que no le darán continuidad en su trabajo.	
	8. ¿Tu jefe o colateral tiene en cuenta los factores personales en el trabajo sin comprometer la profesionalidad?	
5	Sí, prioriza los factores personales manteniendo la profesionalidad.	Separa lo personal del trabajo y apoyo cuando lo necesitas.
X	Se esfuerza por equilibrar las consideraciones personales y profesionales en su trabajo.	
3	Su enfoque tiene en cuenta tanto los factores personales como los profesionales.	
2	Tiene en cuenta los factores personales manteniendo un alto nivel de profesionalidad.	
1	No está guiado por un equilibrio de consideraciones personales y profesionales.	
	9. ¿Sientes que tu jefe o colateral te respeta?	
X	Sí, siento que mi jefe o colateral me respeta.	Total respeto a todas las personas como se lo dan a él.
4	Si, siento que comúnmente mi jefe o colateral me respeta.	
3	Siento que mi jefe o colateral me respeta, pero no mi tiempo o límites personales.	
2	No estoy seguro si mi jefe o colateral me respeta.	
1	Siento que mi jefe o colateral no me respeta.	
	10. ¿Cuáles son las principales brechas que se observan en el liderazgo de tu jefe o colateral dentro de la organización?	
X	Existe comunicación clara y precisa.	Habla con propiedad, soltura y transparencia.
4	Se tiene comunicación dentro del grupo de trabajo con oportunidades.	
3	A veces falta mejorar la transparencia y confianza entre colaterales y directos.	
2	Fracaso en reconocer y utilizar las fortalezas de los miembros del equipo.	
1	Incapacidad para manejar conflictos y resolver problemas.	

	11. ¿Tu jefe o colateral tiene la oportunidad de compartir sus pensamientos y de dar retroalimentación al equipo de trabajo?	
X	Asiste a reuniones mensuales con el equipo con clara retroalimentación.	Es reservado pero cuando comparte, realmente lo hace bien.
4	Envía sugerencias y comentarios de forma directa y en línea.	
3	Algunas veces participa en encuestas o votaciones para recopilar opiniones e ideas.	
2	Casi no participa en revisiones de desempeño y no proporciona retroalimentación.	
1	No asiste a retiros o conferencias de la empresa.	
	12. ¿Qué tan bien empodera tu jefe o colateral a los miembros de su equipo para tomar iniciativa y tomar decisiones?	
X	Fomenta la comunicación abierta y el intercambio de ideas dentro del equipo.	Da la confianza a cada colaborador, pero le pide cuentas.
4	Proporciona recursos y apoya para que los miembros del equipo persigan sus propias ideas.	
3	Reconoce y recompensa casi siempre a los miembros del equipo por tomar iniciativa y tomar decisiones exitosas.	
2	Algunas veces crea un ambiente seguro y sin juicios para que los miembros del equipo compartan sus ideas.	
1	No proporciona retroalimentación para ayudar a los miembros del equipo a mejorar sus habilidades de toma de decisiones.	
	13. ¿Reconoce y aprecia tu jefe o colateral las contribuciones de los miembros del equipo?	
X	Mi jefe o colateral hace un gran trabajo reconociendo y valorando las contribuciones de los miembros del equipo.	Reconoce lo que haces bien pero también lo mal con retroalimentación para mejorar.
4	Mi jefe o colateral casi siempre reconoce y aprecia las contribuciones de los miembros del equipo.	
3	Mi jefe o colateral algunas veces aprecia las contribuciones de los miembros del equipo.	
2	Mi jefe o colateral rara vez aprecia las contribuciones de los miembros del equipo.	
1	Mi jefe o colateral nunca reconoce o aprecia las contribuciones de los miembros del equipo.	
	14. ¿Tu jefe o colateral tiene interés en liderar un equipo?	
5	Sí, esta interesado en liderar un equipo.	
X	Ya es líder de un equipo y lo disfruta.	Es el jefe, es líder pero puede mejorar.
3	Tal vez le gustaría aprender más sobre roles de liderazgo.	
2	No, prefiere trabajar de forma independiente.	
1	No en este momento, pero creo que podría estar abierto a ello en el futuro.	
	15. ¿Tu jefe o colateral ha mejorado en su Liderazgo?	
5	Es un líder en toda la extensión de la palabra, una persona de ejemplo.	
X	Va en aumento la mejora en su liderazgo a través de su ejemplo.	Creo que va a mejorar con la apertura mostrada.
3	Continua intentando mejorar sus habilidades de liderazgo.	
2	Quiere mejorar pero no ha recibido entrenamiento ni coaching.	
1	No se observa que haya mejorado su liderazgo.	

Score	Factor
70	**Liderazgo**

Marca con una X en la celda del 1 al 5 que corresponda por cada pregunta.
Nota: < 60 puntos debe mejorar

ENCUESTA LIDERAZGO

Puesto encuestado: Gerente de Operaciones (Javier Rivera)

	1. ¿Tu jefe o colateral ha cumplido sus expectativas este año?	**Soportar con comentarios tu respuesta**
X	Ha superado sus expectativas este año.	Su gestión ha superado mis expectativas al actuar como un mentor proactivo.
4	Sí, ha cumplido sus expectativas este año.	
3	Todavía esta trabajando para cumplir sus expectativas este año.	
2	No, no ha cumplido sus expectativas este año.	
1	No cumplió	
	2. ¿Tu jefe o colateral ayuda a otros a alcanzar sus metas?	
5	Proporciona metas claras y específicas para cada miembro del equipo.	
4	Ofrece apoyo y recursos para ayudar a los miembros del equipo a alcanzar sus metas.	
X	Fomenta y facilita la colaboración entre los miembros del equipo para lograr metas compartidas.	El apoyo que da para alcanzar metas es intermitente, su participación es baja con las personas involucradas.
2	Proporciona retroalimentación constructiva y reconocimiento para motivar a los miembros del equipo.	
1	Ofrece oportunidades para que los miembros del equipo asuman nuevos desafíos y responsabilidades.	
	3. ¿Tu jefe o colateral puede tomar la iniciativa cuando la situación lo requiere?	
5	Toma el control y lidera al equipo.	
4	Mantiene la calma y maneja la situación.	
X	Piensa fuera de lo común y propone ideas creativas.	Su iniciativa es moderada, tiende a esperar instrucciones claras o validaciones externas antes de actuar.
2	Es flexible y se adapta a las circunstancias cambiantes.	
1	Pide ayuda a su jefe.	
	4. ¿Tu jefe o colateral se hace responsable del fracaso de sus empleados?	
5	Sí, como líder del equipo, asume toda la responsabilidad del fracaso de sus empleados.	
4	Aunque no sea directamente responsable de sus acciones, como Jefe, asume la responsabilidad del fracaso de sus directos.	
3	Esta dispuesto a asumir la responsabilidad del fracaso de sus empleados y trabaja para encontrar soluciones para mejorar su rendimiento.	
2	Es su deber como líder asumir la responsabilidad del fracaso de sus directos y los guía hacia el éxito.	
X	Es parcialmente responsable de los fracasos de sus directos; ellos deberían asumir más responsabilidad.	Ausencia de respaldo profesional en situaciones críticas, priorizando la protección de su imagen personal sobre la gestión del error y el aprendizaje del grupo.
	5. ¿Tu jefe o colateral como maneja los conflictos dentro de su equipo?	
5	Fomenta la comunicación abierta y la escucha activa.	
4	Utiliza un enfoque colaborativo para resolver problemas.	
3	Establece reglas básicas para una resolución de conflictos respetuosa y constructiva.	
X	Anima a los miembros del equipo a expresar sus perspectivas y preocupaciones.	El manejo de conflictos se percibe como poco profesional, careciendo de la mediación necesaria para alcanzar soluciones constructivas que fortalezcan las relaciones interpersonales.
1	No busca mediación o ayuda externa en caso de ser necesario.	

	6. ¿Tu jefe o colateral pudo cumplir con los objetivos establecidos con restricciones de tiempo para su equipo?	
5	Sí, pudo cumplir con todos los objetivos establecidos con restricciones de tiempo.	
4	Pudo cumplir con los objetivos establecidos con restricciones de tiempo, pero con algunos desafíos y obstáculos.	
3	Pudo cumplir con algunos de los objetivos establecidos con restricciones de tiempo.	
X	Desafortunadamente, no ha podido cumplir con todos los objetivos establecidos con restricciones de tiempo.	Muestra deficiencias en la gestión de recursos bajo presión, lo que resulta en un incumplimiento de plazos que compromete la calidad del trabajo y el clima laboral.
1	No ha podido cumplir con los objetivos establecidos con restricciones de tiempo debido a circunstancias imprevistas.	
	7. ¿Tu jefe o colateral tiene confianza en la continuidad del flujo de su trabajo?	
X	Sí, tiene completa confianza en la continuidad del flujo de su trabajo.	Demuestra planeación, asegurando que el equipo siempre cuente con dirección y recursos.
4	Tiene algo de confianza en la continuidad del flujo de su trabajo.	
3	Tiene preocupaciones sobre la continuidad del flujo de su trabajo.	
2	No tiene confianza en la continuidad del flujo de su trabajo.	
1	Le avisaron que no le darán continuidad en su trabajo.	
	8. ¿Tu jefe o colateral tiene en cuenta los factores personales en el trabajo sin comprometer la profesionalidad?	
5	Sí, prioriza los factores personales manteniendo la profesionalidad.	
X	Se esfuerza por equilibrar las consideraciones personales y profesionales en su trabajo.	Mantiene altos estándares de profesionalismo y cumplimiento de metas.
3	Su enfoque tiene en cuenta tanto los factores personales como los profesionales.	
2	Tiene en cuenta los factores personales manteniendo un alto nivel de profesionalidad.	
1	No está guiado por un equilibrio de consideraciones personales y profesionales.	
	9. ¿Sientes que tu jefe o colateral te respeta?	
5	Sí, siento que mi jefe o colateral me respeta.	
4	Si, siento que comúnmente mi jefe o colateral me respeta.	
X	Siento que mi jefe o colateral me respeta, pero no mi tiempo o límites personales.	El trato es estrictamente funcional, careciendo de la calidez o el reconocimiento necesario para que el colaborador se sienta plenamente valorado.
2	No estoy seguro si mi jefe o colateral me respeta.	
1	Siento que mi jefe o colateral no me respeta.	
	10. ¿Cuáles son las principales brechas que se observan en el liderazgo de tu jefe o colateral dentro de la organización?	
5	Existe comunicación clara y precisa.	
4	Se tiene comunicación dentro del grupo de trabajo con oportunidades.	
X	A veces falta mejorar la transparencia y confianza entre colaterales y directos.	El liderazgo presenta áreas de oportunidad en el empoderamiento del equipo, manteniéndose en una zona de confort.
2	Fracaso en reconocer y utilizar las fortalezas de los miembros del equipo.	
1	Incapacidad para manejar conflictos y resolver problemas.	

	11. ¿Tu jefe o colateral tiene la oportunidad de compartir sus pensamientos y de dar retroalimentación al equipo de trabajo?	
5	Asiste a reuniones mensuales con el equipo con clara retroalimentación.	
4	Envía sugerencias y comentarios de forma directa y en línea.	
X	Algunas veces participa en encuestas o votaciones para recopilar opiniones e ideas.	Se centra en el cumplimiento de tareas, careciendo de la profundidad y frecuencia necesaria para impulsar el desarrollo profesional de su equipo.
2	Casi no participa en revisiones de desempeño y no proporciona retroalimentación.	
1	No asiste a retiros o conferencias de la empresa.	
	12. ¿Qué tan bien empodera tu jefe o colateral a los miembros de su equipo para tomar iniciativa y tomar decisiones?	
5	Fomenta la comunicación abierta y el intercambio de ideas dentro del equipo.	
4	Proporciona recursos y apoya para que los miembros del equipo persigan sus propias ideas.	
3	Reconoce y recompensa casi siempre a los miembros del equipo por tomar iniciativa y tomar decisiones exitosas.	
X	Algunas veces crea un ambiente seguro y sin juicios para que los miembros del equipo compartan sus ideas.	Se percibe una escasa delegación de autoridad, lo que genera una dependencia excesiva del jefe.
1	No proporciona retroalimentación para ayudar a los miembros del equipo a mejorar sus habilidades de toma de decisiones.	
	13. ¿Reconoce y aprecia tu jefe o colateral las contribuciones de los miembros del equipo?	
5	Mi jefe o colateral hace un gran trabajo reconociendo y valorando las contribuciones de los miembros del equipo.	
X	Mi jefe o colateral casi siempre reconoce y aprecia las contribuciones de los miembros del equipo.	Reconoce los logros individuales y colectivos, validando el esfuerzo de su equipo.
3	Mi jefe o colateral algunas veces aprecia las contribuciones de los miembros del equipo.	
2	Mi jefe o colateral rara vez aprecia las contribuciones de los miembros del equipo.	
1	Mi jefe o colateral nunca reconoce o aprecia las contribuciones de los miembros del equipo.	
	14. ¿Tu jefe o colateral tiene interés en liderar un equipo?	
5	Sí, esta interesado en liderar un equipo.	
X	Ya es líder de un equipo y lo disfruta.	Muestra compromiso y dirige los esfuerzos del equipo.
3	Tal vez le gustaría aprender más sobre roles de liderazgo.	
2	No, prefiere trabajar de forma independiente.	
1	No en este momento, pero creo que podría estar abierto a ello en el futuro.	
	15. ¿Tu jefe o colateral ha mejorado en su Liderazgo?	
5	Es un líder en toda la extensión de la palabra, una persona de ejemplo.	
4	Va en aumento la mejora en su liderazgo a través de su ejemplo.	
X	Continua intentando mejorar sus habilidades de liderazgo.	Existe una percepción de neutralidad respecto a sus habilidades de liderazgo e inteligencia emocional.
2	Quiere mejorar pero no ha recibido entrenamiento ni coaching.	
1	No se observa que haya mejorado su liderazgo.	

Score	Factor
47	**Liderazgo**

Marca con una X en la celda del 1 al 5 que corresponda por cada pregunta.
Nota: < 60 puntos debe mejorar

ENCUESTA LIDERAZGO

Puesto encuestado: Gerente General (Fernando Macías)

	1. ¿Tu jefe o colateral ha cumplido sus expectativas este año?	**Soportar con comentarios tu respuesta**
X	Ha superado sus expectativas este año.	Cumpliendo los objetivos definidos en 2024.
4	Sí, ha cumplido sus expectativas este año.	
3	Todavía esta trabajando para cumplir sus expectativas este año.	
2	No, no ha cumplido sus expectativas este año.	
1	No cumplió	
	2. ¿Tu jefe o colateral ayuda a otros a alcanzar sus metas?	
5	Proporciona metas claras y específicas para cada miembro del equipo.	Con buena comunicación con los demás integrantes del equipo gerencial comunica, participa en los planes de acción pero con algunas diferencias importantes con algunas personas de finanzas.
X	Ofrece apoyo y recursos para ayudar a los miembros del equipo a alcanzar sus metas.	
3	Fomenta y facilita la colaboración entre los miembros del equipo para lograr metas compartidas.	
2	Proporciona retroalimentación constructiva y reconocimiento para motivar a los miembros del equipo.	
1	Ofrece oportunidades para que los miembros del equipo asuman nuevos desafíos y responsabilidades.	
	3. ¿Tu jefe o colateral puede tomar la iniciativa cuando la situación lo requiere?	
X	Toma el control y lidera al equipo.	Buen dominio de platicas y liderazgo evidenciado con demás personas.
4	Mantiene la calma y maneja la situación.	
3	Piensa fuera de lo común y propone ideas creativas.	
2	Es flexible y se adapta a las circunstancias cambiantes.	
1	Pide ayuda a su jefe.	
	4. ¿Tu jefe o colateral se hace responsable del fracaso de sus empleados?	
5	Sí, como líder del equipo, asume toda la responsabilidad del fracaso de sus empleados.	
4	Aunque no sea directamente responsable de sus acciones, como Jefe, asume la responsabilidad del fracaso de sus directos.	
X	Esta dispuesto a asumir la responsabilidad del fracaso de sus empleados y trabaja para encontrar soluciones para mejorar su rendimiento.	Ha habido situaciones donde se defiende de situaciones indefendibles que son de su responsabilidad.
2	Es su deber como líder asumir la responsabilidad del fracaso de sus directos y los guía hacia el éxito.	
1	Es parcialmente responsable de los fracasos de sus directos; ellos deberían asumir más responsabilidad.	
	5. ¿Tu jefe o colateral como maneja los conflictos dentro de su equipo?	
5	Fomenta la comunicación abierta y la escucha activa.	
X	Utiliza un enfoque colaborativo para resolver problemas.	Existe colaboración dentro de su red de trabajo.
3	Establece reglas básicas para una resolución de conflictos respetuosa y constructiva.	
2	Anima a los miembros del equipo a expresar sus perspectivas y preocupaciones.	
1	No busca mediación o ayuda externa en caso de ser necesario.	

	6. ¿Tu jefe o colateral pudo cumplir con los objetivos establecidos con restricciones de tiempo para su equipo?	
X	Sí, pudo cumplir con todos los objetivos establecidos con restricciones de tiempo.	Cumple sus objetivos y metas.
4	Pudo cumplir con los objetivos establecidos con restricciones de tiempo, pero con algunos desafíos y obstáculos.	
3	Pudo cumplir con algunos de los objetivos establecidos con restricciones de tiempo.	
2	Desafortunadamente, no ha podido cumplir con todos los objetivos establecidos con restricciones de tiempo.	
1	No ha podido cumplir con los objetivos establecidos con restricciones de tiempo debido a circunstancias imprevistas.	
	7. ¿Tu jefe o colateral tiene confianza en la continuidad del flujo de su trabajo?	
5	Sí, tiene completa confianza en la continuidad del flujo de su trabajo.	
X	Tiene algo de confianza en la continuidad del flujo de su trabajo.	Da continuidad al trabajo junto con su equipo tratando de generar confianza.
3	Tiene preocupaciones sobre la continuidad del flujo de su trabajo.	
2	No tiene confianza en la continuidad del flujo de su trabajo.	
1	Le avisaron que no le darán continuidad en su trabajo.	
	8. ¿Tu jefe o colateral tiene en cuenta los factores personales en el trabajo sin comprometer la profesionalidad?	
5	Sí, prioriza los factores personales manteniendo la profesionalidad.	
X	Se esfuerza por equilibrar las consideraciones personales y profesionales en su trabajo.	Es una persona que es sensible a las externas situaciones personales de otros así como las de él.
3	Su enfoque tiene en cuenta tanto los factores personales como los profesionales.	
2	Tiene en cuenta los factores personales manteniendo un alto nivel de profesionalidad.	
1	No está guiado por un equilibrio de consideraciones personales y profesionales.	
	9. ¿Sientes que tu jefe o colateral te respeta?	
X	Sí, siento que mi jefe o colateral me respeta.	Siempre se manejo con todos con respeto.
4	Si, siento que comúnmente mi jefe o colateral me respeta.	
3	Siento que mi jefe o colateral me respeta, pero no mi tiempo o límites personales.	
2	No estoy seguro si mi jefe o colateral me respeta.	
1	Siento que mi jefe o colateral no me respeta.	
	10. ¿Cuáles son las principales brechas que se observan en el liderazgo de tu jefe o colateral dentro de la organización?	
X	Existe comunicación clara y precisa.	Buena comunicación con todos, siendo lo mas transparente posible.
4	Se tiene comunicación dentro del grupo de trabajo con oportunidades.	
3	A veces falta mejorar la transparencia y confianza entre colaterales y directos.	
2	Fracaso en reconocer y utilizar las fortalezas de los miembros del equipo.	
1	Incapacidad para manejar conflictos y resolver problemas.	

	11. ¿Tu jefe o colateral tiene la oportunidad de compartir sus pensamientos y de dar retroalimentación al equipo de trabajo?	
X	Asiste a reuniones mensuales con el equipo con clara retroalimentación.	Agenda reuniones y no falta a ninguna de ellas.
4	Envía sugerencias y comentarios de forma directa y en línea.	
3	Algunas veces participa en encuestas o votaciones para recopilar opiniones e ideas.	
2	Casi no participa en revisiones de desempeño y no proporciona retroalimentación.	
1	No asiste a retiros o conferencias de la empresa.	
	12. ¿Qué tan bien empodera tu jefe o colateral a los miembros de su equipo para tomar iniciativa y tomar decisiones?	
5	Fomenta la comunicación abierta y el intercambio de ideas dentro del equipo.	
X	Proporciona recursos y apoya para que los miembros del equipo persigan sus propias ideas.	Tiene recursos suficientes para cumplir metas sin embargo tiene oportunidad de organizar mejor las asignaciones.
3	Reconoce y recompensa casi siempre a los miembros del equipo por tomar iniciativa y tomar decisiones exitosas.	
2	Algunas veces crea un ambiente seguro y sin juicios para que los miembros del equipo compartan sus ideas.	
1	No proporciona retroalimentación para ayudar a los miembros del equipo a mejorar sus habilidades de toma de decisiones.	
	13. ¿Reconoce y aprecia tu jefe o colateral las contribuciones de los miembros del equipo?	
X	Mi jefe o colateral hace un gran trabajo reconociendo y valorando las contribuciones de los miembros del equipo.	Es una persona que aprecia a las personas, que busca ver por su personal directo para lograr lo requerido.
4	Mi jefe o colateral casi siempre reconoce y aprecia las contribuciones de los miembros del equipo.	
3	Mi jefe o colateral algunas veces aprecia las contribuciones de los miembros del equipo.	
2	Mi jefe o colateral rara vez aprecia las contribuciones de los miembros del equipo.	
1	Mi jefe o colateral nunca reconoce o aprecia las contribuciones de los miembros del equipo.	
	14. ¿Tu jefe o colateral tiene interés en liderar un equipo?	
X	Sí, esta interesado en liderar un equipo.	Es una persona que tiene liderazgo .
4	Ya es líder de un equipo y lo disfruta.	
3	Tal vez le gustaría aprender más sobre roles de liderazgo.	
2	No, prefiere trabajar de forma independiente.	
1	No en este momento, pero creo que podría estar abierto a ello en el futuro.	
	15. ¿Tu jefe o colateral ha mejorado en su Liderazgo?	
5	Es un líder en toda la extensión de la palabra, una persona de ejemplo.	
X	Va en aumento la mejora en su liderazgo a través de su ejemplo.	Tiene liderazgo pero puede mejorarlo, dado que su ejemplo de no controlarse algunas veces en diferencias no siempre dan el mejor ejemplo a los demás.
3	Continua intentando mejorar sus habilidades de liderazgo.	
2	Quiere mejorar pero no ha recibido entrenamiento ni coaching.	
1	No se observa que haya mejorado su liderazgo.	

Score	Factor
67	**Liderazgo**

Marca con una X en la celda del 1 al 5 que corresponda por cada pregunta.

Nota: < 60 puntos debe mejorar

ENCUESTA LIDERAZGO

Puesto encuestado: Gerente Finanzas (Manuel Contreras)

	1. ¿Tu jefe o colateral ha cumplido sus expectativas este año?	Soportar con comentarios tu respuesta
X	Ha superado sus expectativas este año.	El resultado de 2024 fue muy bueno logrando las metas
4	Sí, ha cumplido sus expectativas este año.	
3	Todavía esta trabajando para cumplir sus expectativas este año.	
2	No, no ha cumplido sus expectativas este año.	
1	No cumplió	
	2. ¿Tu jefe o colateral ayuda a otros a alcanzar sus metas?	
5	Proporciona metas claras y específicas para cada miembro del equipo.	
4	Ofrece apoyo y recursos para ayudar a los miembros del equipo a alcanzar sus metas.	
X	Fomenta y facilita la colaboración entre los miembros del equipo para lograr metas compartidas.	Trabaja con sus directos e indirectos pero con los últimos mencionados no siempre llega a acuerdos, teniendo grandes discusiones y no cierra adecuadamente en clima esas diferencias.
2	Proporciona retroalimentación constructiva y reconocimiento para motivar a los miembros del equipo.	
1	Ofrece oportunidades para que los miembros del equipo asuman nuevos desafíos y responsabilidades.	
	3. ¿Tu jefe o colateral puede tomar la iniciativa cuando la situación lo requiere?	
5	Toma el control y lidera al equipo.	
X	Mantiene la calma y maneja la situación.	Es una persona calmada, tranquila pero cuando no se hace lo que dice no siempre su expresión de control es la mejor.
3	Piensa fuera de lo común y propone ideas creativas.	
2	Es flexible y se adapta a las circunstancias cambiantes.	
1	Pide ayuda a su jefe.	
	4. ¿Tu jefe o colateral se hace responsable del fracaso de sus empleados?	
X	Sí, como líder del equipo, asume toda la responsabilidad del fracaso de sus empleados.	Si toma la responsabilidad de lo que suceda en su departamento.
4	Aunque no sea directamente responsable de sus acciones, como Jefe, asume la responsabilidad del fracaso de sus directos.	
3	Esta dispuesto a asumir la responsabilidad del fracaso de sus empleados y trabaja para encontrar soluciones para mejorar su rendimiento.	
2	Es su deber como líder asumir la responsabilidad del fracaso de sus directos y los guía hacia el éxito.	
1	Es parcialmente responsable de los fracasos de sus directos; ellos deberían asumir más responsabilidad.	
	5. ¿Tu jefe o colateral como maneja los conflictos dentro de su equipo?	
5	Fomenta la comunicación abierta y la escucha activa.	
4	Utiliza un enfoque colaborativo para resolver problemas.	
3	Establece reglas básicas para una resolución de conflictos respetuosa y constructiva.	
X	Anima a los miembros del equipo a expresar sus perspectivas y preocupaciones.	Las personas que hablan con el, no siempre expresan todo lo que piensan por saber que no tomará sus comentarios en cuenta.
1	No busca mediación o ayuda externa en caso de ser necesario.	

	6. ¿Tu jefe o colateral pudo cumplir con los objetivos establecidos con restricciones de tiempo para su equipo?	
5	Sí, pudo cumplir con todos los objetivos establecidos con restricciones de tiempo.	
4	Pudo cumplir con los objetivos establecidos con restricciones de tiempo, pero con algunos desafíos y obstáculos.	
X	Pudo cumplir con algunos de los objetivos establecidos con restricciones de tiempo.	Cumple los objetivos pero en varios con retraso.
2	Desafortunadamente, no ha podido cumplir con todos los objetivos establecidos con restricciones de tiempo.	
1	No ha podido cumplir con los objetivos establecidos con restricciones de tiempo debido a circunstancias imprevistas.	
	7. ¿Tu jefe o colateral tiene confianza en la continuidad del flujo de su trabajo?	
X	Sí, tiene completa confianza en la continuidad del flujo de su trabajo.	Adecuado seguimiento de sus tareas en cumplimiento a objetivos.
4	Tiene algo de confianza en la continuidad del flujo de su trabajo.	
3	Tiene preocupaciones sobre la continuidad del flujo de su trabajo.	
2	No tiene confianza en la continuidad del flujo de su trabajo.	
1	Le avisaron que no le darán continuidad en su trabajo.	
	8. ¿Tu jefe o colateral tiene en cuenta los factores personales en el trabajo sin comprometer la profesionalidad?	
5	Sí, prioriza los factores personales manteniendo la profesionalidad.	
4	Se esfuerza por equilibrar las consideraciones personales y profesionales en su trabajo.	
3	Su enfoque tiene en cuenta tanto los factores personales como los profesionales.	
X	Tiene en cuenta los factores personales manteniendo un alto nivel de profesionalidad.	SI toma en cuenta el tema personal mas sin embargo no en todas las ocasiones.
1	No está guiado por un equilibrio de consideraciones personales y profesionales.	
	9. ¿Sientes que tu jefe o colateral te respeta?	
5	Sí, siento que mi jefe o colateral me respeta.	
X	Si, siento que comúnmente mi jefe o colateral me respeta.	Existe un adecuado ambiente de respeto, salvo en situaciones especiales de diferencias con equipo financiero que cambia esas maneras correctas.
3	Siento que mi jefe o colateral me respeta, pero no mi tiempo o límites personales.	
2	No estoy seguro si mi jefe o colateral me respeta.	
1	Siento que mi jefe o colateral no me respeta.	
	10. ¿Cuáles son las principales brechas que se observan en el liderazgo de tu jefe o colateral dentro de la organización?	
5	Existe comunicación clara y precisa.	
4	Se tiene comunicación dentro del grupo de trabajo con oportunidades.	
3	A veces falta mejorar la transparencia y confianza entre colaterales y directos.	
2	Fracaso en reconocer y utilizar las fortalezas de los miembros del equipo.	
X	Incapacidad para manejar conflictos y resolver problemas.	Es de mecha corta cuando algo no le gusta, esto ha ocasionado bastantes diferencias fuertes con el y con algunas personas que le reportan de su área hacia con nosotros.

	11. ¿Tu jefe o colateral tiene la oportunidad de compartir sus pensamientos y de dar retroalimentación al equipo de trabajo?	
5	Asiste a reuniones mensuales con el equipo con clara retroalimentación.	
4	Envía sugerencias y comentarios de forma directa y en línea.	
X	Algunas veces participa en encuestas o votaciones para recopilar opiniones e ideas.	Regularmente es reservado, comparte poco.
2	Casi no participa en revisiones de desempeño y no proporciona retroalimentación.	
1	No asiste a retiros o conferencias de la empresa.	
	12. ¿Qué tan bien empodera tu jefe o colateral a los miembros de su equipo para tomar iniciativa y tomar decisiones?	
5	Fomenta la comunicación abierta y el intercambio de ideas dentro del equipo.	
4	Proporciona recursos y apoya para que los miembros del equipo persigan sus propias ideas.	
3	Reconoce y recompensa casi siempre a los miembros del equipo por tomar iniciativa y tomar decisiones exitosas.	
X	Algunas veces crea un ambiente seguro y sin juicios para que los miembros del equipo compartan sus ideas.	Trata de dar confianza a las personas para tomar decisiones aunque en algunos casos no lo hacen y recurren a su aprobación por desconfianza en lo que hacen.
1	No proporciona retroalimentación para ayudar a los miembros del equipo a mejorar sus habilidades de toma de decisiones.	
	13. ¿Reconoce y aprecia tu jefe o colateral las contribuciones de los miembros del equipo?	
5	Mi jefe o colateral hace un gran trabajo reconociendo y valorando las contribuciones de los miembros del equipo.	
X	Mi jefe o colateral casi siempre reconoce y aprecia las contribuciones de los miembros del equipo.	Se apoya en su personal, pero en ocasiones no es mas inteligente en cumplir el procedimiento.
3	Mi jefe o colateral algunas veces aprecia las contribuciones de los miembros del equipo.	
2	Mi jefe o colateral rara vez aprecia las contribuciones de los miembros del equipo.	
1	Mi jefe o colateral nunca reconoce o aprecia las contribuciones de los miembros del equipo.	
	14. ¿Tu jefe o colateral tiene interés en liderar un equipo?	
5	Sí, esta interesado en liderar un equipo.	
4	Ya es líder de un equipo y lo disfruta.	
3	Tal vez le gustaría aprender más sobre roles de liderazgo.	
X	No, prefiere trabajar de forma independiente.	
1	No en este momento, pero creo que podría estar abierto a ello en el futuro.	
	15. ¿Tu jefe o colateral ha mejorado en su Liderazgo?	
5	Es un líder en toda la extensión de la palabra, una persona de ejemplo.	
X	Va en aumento la mejora en su liderazgo a través de su ejemplo.	
3	Continua intentando mejorar sus habilidades de liderazgo.	
2	Quiere mejorar pero no ha recibido entrenamiento ni coaching.	
1	No se observa que haya mejorado su liderazgo.	

Score	Factor
49	**Liderazgo**

Marca con una X en la celda del 1 al 5 que corresponda por cada pregunta.

Nota: < 60 puntos debe mejorar

		Centennial	Baby Boomer	Millennials	Millennials	X	X
		Yisel González	Steve Hawthorne	Javier Aldama	Javier Rivera	Fernando Macías	Manuel Contreras
N°	**Tópicos**	**Analista Admn.**	**Consultor Sr.**	**Gerente DN**	**Gte. Operaciones**	**Gte. Gral.**	**Gte. Finanzas**
1	¿Tu jefe o colateral ha cumplido sus expectativas este año?	5	5	5	5	5	5
2	¿Tu jefe o colateral ayuda a otros a alcanzar sus metas?	5	2	5	3	4	3
3	¿Tu jefe o colateral puede tomar la iniciativa cuando la situación lo requiere?	5	2	5	3	5	4
4	¿Tu jefe o colateral se hace responsable del fracaso de sus empleados?	5	4	5	1	3	5
5	¿Tu jefe o colateral como maneja los conflictos dentro de su equipo?	5	4	5	2	4	2
6	¿Tu jefe o colateral pudo cumplir con los objetivos establecidos con restricciones de tiempo para su equipo?	5	5	2	2	5	3
7	¿Tu jefe o colateral tiene confianza en la continuidad del flujo de su trabajo?	5	5	5	5	4	5
8	¿Tu jefe o colateral tiene en cuenta los factores personales en el trabajo sin comprometer la profesionalidad?	4	4	4	4	4	2
9	¿Sientes que tu jefe o colateral te respeta?	5	3	5	3	5	4
10	¿Cuáles son las principales brechas que se observan en el liderazgo de tu jefe o colateral dentro de la organización?	4	4	5	3	5	1
11	¿Tu jefe o colateral tiene la oportunidad de compartir sus pensamientos y de dar retroalimentación al equipo de trabajo?	4	5	5	3	5	3
12	¿Qué tan bien empodera tu jefe o colateral a los miembros de su equipo para tomar iniciativa y tomar decisiones?	5	5	4	2	4	2
13	¿Reconoce y aprecia tu jefe o colateral las contribuciones de los miembros del equipo?	5	3	5	4	5	4
14	¿Tu jefe o colateral tiene interés en liderar un equipo?	4	5	5	4	5	2
15	¿Tu jefe o colateral ha mejorado en su Liderazgo?	4	3	5	3	4	4

Factor	**Score**					
Liderazgo	70	59	70	47	67	49

Marca con una X en la celda del 1 al 5 que corresponda por cada pregunta.
Nota: < 60 puntos debe mejorar

Apéndice encuesta Liderazgo final.

Se adjunta la tabla con los resultados cuantitativos y cualitativos de las encuestas de Liderazgo después de haber trabajado el plan de acción de mejora.

ENCUESTA LIDERAZGO

Puesto encuestado: Analista Administrativa (Yisel González)

	1. ¿Tu jefe o colateral ha cumplido sus expectativas este año?	**Entrevista para soporte de respuesta**
X	Ha superado sus expectativas este año.	Valoro su capacidad para resolver imprevistos y mejorar procesos; su liderazgo ha sido un factor determinante para alcanzar hitos que considerábamos fuera del alcance originalmente.
4	Sí, ha cumplido sus expectativas este año.	
3	Todavía esta trabajando para cumplir sus expectativas este año.	
2	No, no ha cumplido sus expectativas este año.	
1	No cumplió	
	2. ¿Tu jefe o colateral ayuda a otros a alcanzar sus metas?	
5	Proporciona metas claras y específicas para cada miembro del equipo.	
X	Ofrece apoyo y recursos para ayudar a los miembros del equipo a alcanzar sus metas.	Facilita las herramientas necesarias para que cada uno pueda autogestionarse. No realiza micromanagement, confía en nuestra experiencia y está disponible cuando se requiere soporte.
3	Fomenta y facilita la colaboración entre los miembros del equipo para lograr metas compartidas.	
2	Proporciona retroalimentación constructiva y reconocimiento para motivar a los miembros del equipo.	
1	Ofrece oportunidades para que los miembros del equipo asuman nuevos desafíos y responsabilidades.	
	3. ¿Tu jefe o colateral puede tomar la iniciativa cuando la situación lo requiere?	
5	Toma el control y lidera al equipo.	
X	Mantiene la calma y maneja la situación.	Valoro su temple; en situaciones de alta demanda, actúa como un filtro que absorbe la presión externa, gestionando la situación con una serenidad que permite al equipo ejecutar sus tareas de forma eficiente.
3	Piensa fuera de lo común y propone ideas creativas.	
2	Es flexible y se adapta a las circunstancias cambiantes.	
1	Pide ayuda a su jefe.	
	4. ¿Tu jefe o colateral se hace responsable del fracaso de sus empleados?	
X	Sí, como líder del equipo, asume toda la responsabilidad del fracaso de sus empleados.	Posee una ética profesional admirable, entiende que la dirección del equipo es su responsabilidad primaria, por lo que asume los resultados negativos como propios ante la organización, protegiendo la integridad del grupo.
4	Aunque no sea directamente responsable de sus acciones, como Jefe, asume la responsabilidad del fracaso de sus directos.	
3	Esta dispuesto a asumir la responsabilidad del fracaso de sus empleados y trabaja para encontrar soluciones para mejorar su rendimiento.	
2	Es su deber como líder asumir la responsabilidad del fracaso de sus directos y los guía hacia el éxito.	
1	Es parcialmente responsable de los fracasos de sus directos; ellos deberían asumir más responsabilidad.	
	5. ¿Tu jefe o colateral como maneja los conflictos dentro de su equipo?	
X	Fomenta la comunicación abierta y la escucha activa.	Aborda las diferencias de manera directa y objetiva, su apertura al diálogo permite que las partes expongan sus puntos técnicos, facilitando acuerdos rápidos que priorizan el cumplimiento de los objetivos del área.
4	Utiliza un enfoque colaborativo para resolver problemas.	
3	Establece reglas básicas para una resolución de conflictos respetuosa y constructiva.	
2	Anima a los miembros del equipo a expresar sus perspectivas y preocupaciones.	
1	No busca mediación o ayuda externa en caso de ser necesario.	

	6. ¿Tu jefe o colateral pudo cumplir con los objetivos establecidos con restricciones de tiempo para su equipo?	
X	Sí, pudo cumplir con todos los objetivos establecidos con restricciones de tiempo.	Demuestra una gran capacidad de planificación y control. A pesar de las restricciones temporales, gestionó los recursos de forma eficiente para evitar cuellos de botella, cumpliendo con cada hito del proyecto de manera puntual.
4	Pudo cumplir con los objetivos establecidos con restricciones de tiempo, pero con algunos desafíos y obstáculos.	
3	Pudo cumplir con algunos de los objetivos establecidos con restricciones de tiempo.	
2	Desafortunadamente, no ha podido cumplir con todos los objetivos establecidos con restricciones de tiempo.	
1	No ha podido cumplir con los objetivos establecidos con restricciones de tiempo debido a circunstancias imprevistas.	
	7. ¿Tu jefe o colateral tiene confianza en la continuidad del flujo de su trabajo?	
X	Sí, tiene completa confianza en la continuidad del flujo de su trabajo.	Se basa en una planificación técnica impecable; demuestra tener un control total sobre los procesos y recursos, lo que nos brinda la certeza de que el flujo de trabajo no se verá interrumpido por factores externos.
4	Tiene algo de confianza en la continuidad del flujo de su trabajo.	
3	Tiene preocupaciones sobre la continuidad del flujo de su trabajo.	
2	No tiene confianza en la continuidad del flujo de su trabajo.	
1	Le avisaron que no le darán continuidad en su trabajo.	
	8. ¿Tu jefe o colateral tiene en cuenta los factores personales en el trabajo sin comprometer la profesionalidad?	
5	Sí, prioriza los factores personales manteniendo la profesionalidad.	
X	Se esfuerza por equilibrar las consideraciones personales y profesionales en su trabajo.	Tiene madurez para entender que la eficiencia laboral no está peleada con el bienestar personal, me brinda flexibilidad cuando es necesario, confiando en que cumpliré con mis metas con el profesionalismo de siempre.
3	Su enfoque tiene en cuenta tanto los factores personales como los profesionales.	
2	Tiene en cuenta los factores personales manteniendo un alto nivel de profesionalidad.	
1	No está guiado por un equilibrio de consideraciones personales y profesionales.	
	9. ¿Sientes que tu jefe o colateral te respeta?	
5	Sí, siento que mi jefe o colateral me respeta.	
X	Si, siento que comúnmente mi jefe o colateral me respeta.	Mantiene un trato profesional y serio, escucha mis aportaciones técnicas en las reuniones y valora mi punto de vista antes de tomar decisiones que afecten mi área de responsabilidad.
3	Siento que mi jefe o colateral me respeta, pero no mi tiempo o límites personales.	
2	No estoy seguro si mi jefe o colateral me respeta.	
1	Siento que mi jefe o colateral no me respeta.	
	10. ¿Cuáles son las principales brechas que se observan en el liderazgo de tu jefe o colateral dentro de la organización?	
5	Existe comunicación clara y precisa.	
X	Se tiene comunicación dentro del grupo de trabajo con oportunidades.	Contamos con los espacios para dialogar, sin embargo, el liderazgo podría aprovechar estas instancias para ser más claro respecto a las expectativas de desempeño y la visión de la empresa.
3	A veces falta mejorar la transparencia y confianza entre colaterales y directos.	
2	Fracaso en reconocer y utilizar las fortalezas de los miembros del equipo.	
1	Incapacidad para manejar conflictos y resolver problemas.	

	11. ¿Tu jefe o colateral tiene la oportunidad de compartir sus pensamientos y de dar retroalimentación al equipo de trabajo?	
X	Asiste a reuniones mensuales con el equipo con clara retroalimentación.	La retroalimentación es directa y basada en datos, lo cual prefiero. Al tener estos espacios mensuales definidos, puedo gestionar mis tareas con autonomía el resto del tiempo, sabiendo exactamente qué se espera de mi desempeño.
4	Envía sugerencias y comentarios de forma directa y en línea.	
3	Algunas veces participa en encuestas o votaciones para recopilar opiniones e ideas.	
2	Casi no participa en revisiones de desempeño y no proporciona retroalimentación.	
1	No asiste a retiros o conferencias de la empresa.	
	12. ¿Qué tan bien empodera tu jefe o colateral a los miembros de su equipo para tomar iniciativa y tomar decisiones?	
X	Fomenta la comunicación abierta y el intercambio de ideas dentro del equipo.	Promueve un diálogo directo y sin barreras jerárquicas innecesarias; esto facilita que las ideas se conviertan en soluciones prácticas sin esperar una aprobación constante para cada paso.
4	Proporciona recursos y apoya para que los miembros del equipo persigan sus propias ideas.	
3	Reconoce y recompensa casi siempre a los miembros del equipo por tomar iniciativa y tomar decisiones exitosas.	
2	Algunas veces crea un ambiente seguro y sin juicios para que los miembros del equipo compartan sus ideas.	
1	No proporciona retroalimentación para ayudar a los miembros del equipo a mejorar sus habilidades de toma de decisiones.	
	13. ¿Reconoce y aprecia tu jefe o colateral las contribuciones de los miembros del equipo?	
X	Mi jefe o colateral hace un gran trabajo reconociendo y valorando las contribuciones de los miembros del equipo.	El aprecio se manifiesta a través de la confianza y nuevas responsabilidades. Al validar mis contribuciones, el líder demuestra que comprende el impacto real de mi trabajo en la cadena de valor de la empresa.
4	Mi jefe o colateral casi siempre reconoce y aprecia las contribuciones de los miembros del equipo.	
3	Mi jefe o colateral algunas veces aprecia las contribuciones de los miembros del equipo.	
2	Mi jefe o colateral rara vez aprecia las contribuciones de los miembros del equipo.	
1	Mi jefe o colateral nunca reconoce o aprecia las contribuciones de los miembros del equipo.	
	14. ¿Tu jefe o colateral tiene interés en liderar un equipo?	
X	Sí, esta interesado en liderar un equipo.	Participa activamente asumiendo con total responsabilidad la guía del equipo, buscando constantemente mejorar el desempeño mediante una dirección clara y decidida.
4	Ya es líder de un equipo y lo disfruta.	
3	Tal vez le gustaría aprender más sobre roles de liderazgo.	
2	No, prefiere trabajar de forma independiente.	
1	No en este momento, pero creo que podría estar abierto a ello en el futuro.	
	15. ¿Tu jefe o colateral ha mejorado en su Liderazgo?	
X	Es un líder en toda la extensión de la palabra, una persona de ejemplo.	Ha consolidado un estilo de mando respetable, donde su experiencia y templanza sirven de guía. Se ha ganado con autoridad que se ha ganado el respeto del equipo mediante resultados tangibles y un trato justo.
4	Va en aumento la mejora en su liderazgo a través de su ejemplo.	
3	Continua intentando mejorar sus habilidades de liderazgo.	
2	Quiere mejorar pero no ha recibido entrenamiento ni coaching.	
1	No se observa que haya mejorado su liderazgo.	

Score	Factor
70	**Liderazgo**

Marca con una X en la celda del 1 al 5 que corresponda por cada pregunta.
Nota: < 60 puntos debe mejorar

ENCUESTA LIDERAZGO

Puesto encuestado: Consultor Sr. (Steve Hawthorne)

	1. ¿Tu jefe o colateral ha cumplido sus expectativas este año?	**Entrevista para soporte de respuesta**
X	Ha superado sus expectativas este año.	Su gestión cumplió con los indicadores clave de desempeño establecidos y aportó soluciones estratégicas que optimizaron los procesos del equipo.
4	Sí, ha cumplido sus expectativas este año.	
3	Todavía esta trabajando para cumplir sus expectativas este año.	
2	No, no ha cumplido sus expectativas este año.	
1	No cumplió	
	2. ¿Tu jefe o colateral ayuda a otros a alcanzar sus metas?	
5	Proporciona metas claras y específicas para cada miembro del equipo.	
X	Ofrece apoyo y recursos para ayudar a los miembros del equipo a alcanzar sus metas.	Facilita las herramientas necesarias para que cada uno pueda autogestionarse. No realiza micromanagement, confía en nuestra experiencia y está disponible cuando se requiere soporte.
3	Fomenta y facilita la colaboración entre los miembros del equipo para lograr metas compartidas.	
2	Proporciona retroalimentación constructiva y reconocimiento para motivar a los miembros del equipo.	
1	Ofrece oportunidades para que los miembros del equipo asuman nuevos desafíos y responsabilidades.	
	3. ¿Tu jefe o colateral puede tomar la iniciativa cuando la situación lo requiere?	
5	Toma el control y lidera al equipo.	
X	Mantiene la calma y maneja la situación.	Demuestra su capacidad para mantener la objetividad bajo presión permite que el equipo siga enfocado en la solución del problema.
3	Piensa fuera de lo común y propone ideas creativas.	
2	Es flexible y se adapta a las circunstancias cambiantes.	
1	Pide ayuda a su jefe.	
	4. ¿Tu jefe o colateral se hace responsable del fracaso de sus empleados?	
X	Sí, como líder del equipo, asume toda la responsabilidad del fracaso de sus empleados.	Demuestra integridad profesional al respaldar al equipo ante la dirección, enfocándose en la solución y el aprendizaje institucional más que en buscar culpables.
4	Aunque no sea directamente responsable de sus acciones, como Jefe, asume la responsabilidad del fracaso de sus directos.	
3	Esta dispuesto a asumir la responsabilidad del fracaso de sus empleados y trabaja para encontrar soluciones para mejorar su rendimiento.	
2	Es su deber como líder asumir la responsabilidad del fracaso de sus directos y los guía hacia el éxito.	
1	Es parcialmente responsable de los fracasos de sus directos; ellos deberían asumir más responsabilidad.	
	5. ¿Tu jefe o colateral como maneja los conflictos dentro de su equipo?	
X	Fomenta la comunicación abierta y la escucha activa.	Prioriza la resolución práctica. Se sienta con las partes para mediar y encontrar un punto medio que no afecte la operatividad del área.
4	Utiliza un enfoque colaborativo para resolver problemas.	
3	Establece reglas básicas para una resolución de conflictos respetuosa y constructiva.	
2	Anima a los miembros del equipo a expresar sus perspectivas y preocupaciones.	
1	No busca mediación o ayuda externa en caso de ser necesario.	

	6. ¿Tu jefe o colateral pudo cumplir con los objetivos establecidos con restricciones de tiempo para su equipo?	
X	Sí, pudo cumplir con todos los objetivos establecidos con restricciones de tiempo.	Logró una gestión eficiente de los recursos y el tiempo, cumpliendo con los plazos de entrega.
4	Pudo cumplir con los objetivos establecidos con restricciones de tiempo, pero con algunos desafíos y obstáculos.	
3	Pudo cumplir con algunos de los objetivos establecidos con restricciones de tiempo.	
2	Desafortunadamente, no ha podido cumplir con todos los objetivos establecidos con restricciones de tiempo.	
1	No ha podido cumplir con los objetivos establecidos con restricciones de tiempo debido a circunstancias imprevistas.	
	7. ¿Tu jefe o colateral tiene confianza en la continuidad del flujo de su trabajo?	
X	Sí, tiene completa confianza en la continuidad del flujo de su trabajo.	Ha demostrado estabilidad en su gestión; confío en que su liderazgo mantiene el rumbo del equipo a pesar de los cambios externos.
4	Tiene algo de confianza en la continuidad del flujo de su trabajo.	
3	Tiene preocupaciones sobre la continuidad del flujo de su trabajo.	
2	No tiene confianza en la continuidad del flujo de su trabajo.	
1	Le avisaron que no le darán continuidad en su trabajo.	
	8. ¿Tu jefe o colateral tiene en cuenta los factores personales en el trabajo sin comprometer la profesionalidad?	
5	Sí, prioriza los factores personales manteniendo la profesionalidad.	
X	Se esfuerza por equilibrar las consideraciones personales y profesionales en su trabajo.	Mantiene un trato profesional pero es consciente de que tenemos responsabilidades familiares, permitiendo flexibilidad sin descuidar el cumplimiento.
3	Su enfoque tiene en cuenta tanto los factores personales como los profesionales.	
2	Tiene en cuenta los factores personales manteniendo un alto nivel de profesionalidad.	
1	No está guiado por un equilibrio de consideraciones personales y profesionales.	
	9. ¿Sientes que tu jefe o colateral te respeta?	
5	Sí, siento que mi jefe o colateral me respeta.	
X	Si, siento que comúnmente mi jefe o colateral me respeta.	Existe un respeto mutuo basado en el cumplimiento de responsabilidades. Respeta mi autonomía, mantiene un trato profesional y ético en todo momento.
3	Siento que mi jefe o colateral me respeta, pero no mi tiempo o límites personales.	
2	No estoy seguro si mi jefe o colateral me respeta.	
1	Siento que mi jefe o colateral no me respeta.	
	10. ¿Cuáles son las principales brechas que se observan en el liderazgo de tu jefe o colateral dentro de la organización?	
5	Existe comunicación clara y precisa.	
X	Se tiene comunicación dentro del grupo de trabajo con oportunidades.	Es necesario fortalecer los canales de comunicación directa, la falta de claridad en ciertos procesos internos puede dar lugar a interpretaciones erróneas que afectan la cohesión y la confianza entre los equipos.
3	A veces falta mejorar la transparencia y confianza entre colaterales y directos.	
2	Fracaso en reconocer y utilizar las fortalezas de los miembros del equipo.	
1	Incapacidad para manejar conflictos y resolver problemas.	

	11. ¿Tu jefe o colateral tiene la oportunidad de compartir sus pensamientos y de dar retroalimentación al equipo de trabajo?	
X	Asiste a reuniones mensuales con el equipo con clara retroalimentación.	Cumple con el calendario de revisión, es un espacio formal que valoro para alinear objetivos y ajustar lo que no está funcionando.
4	Envía sugerencias y comentarios de forma directa y en línea.	
3	Algunas veces participa en encuestas o votaciones para recopilar opiniones e ideas.	
2	Casi no participa en revisiones de desempeño y no proporciona retroalimentación.	
1	No asiste a retiros o conferencias de la empresa.	
	12. ¿Qué tan bien empodera tu jefe o colateral a los miembros de su equipo para tomar iniciativa y tomar decisiones?	
X	Fomenta la comunicación abierta y el intercambio de ideas dentro del equipo.	Existe una apertura para debatir enfoques distintos, hay intercambios de ideas con empoderamiento que me otorga, donde se me delega la autoridad necesaria para cumplir con mis objetivos.
4	Proporciona recursos y apoya para que los miembros del equipo persigan sus propias ideas.	
3	Reconoce y recompensa casi siempre a los miembros del equipo por tomar iniciativa y tomar decisiones exitosas.	
2	Algunas veces crea un ambiente seguro y sin juicios para que los miembros del equipo compartan sus ideas.	
1	No proporciona retroalimentación para ayudar a los miembros del equipo a mejorar sus habilidades de toma de decisiones.	
	13. ¿Reconoce y aprecia tu jefe o colateral las contribuciones de los miembros del equipo?	
X	Mi jefe o colateral hace un gran trabajo reconociendo y valorando las contribuciones de los miembros del equipo.	Sabe identificar el valor agregado que cada miembro aporta al proyecto con reconocimiento a los logros de los objetivos.
4	Mi jefe o colateral casi siempre reconoce y aprecia las contribuciones de los miembros del equipo.	
3	Mi jefe o colateral algunas veces aprecia las contribuciones de los miembros del equipo.	
2	Mi jefe o colateral rara vez aprecia las contribuciones de los miembros del equipo.	
1	Mi jefe o colateral nunca reconoce o aprecia las contribuciones de los miembros del equipo.	
	14. ¿Tu jefe o colateral tiene interés en liderar un equipo?	
X	Sí, esta interesado en liderar un equipo.	Demuestra una clara vocación de mando orientada al logro. Se nota su compromiso en la toma de decisiones difíciles y en su disposición para gestionar los recursos necesarios para que el equipo avance.
4	Ya es líder de un equipo y lo disfruta.	
3	Tal vez le gustaría aprender más sobre roles de liderazgo.	
2	No, prefiere trabajar de forma independiente.	
1	No en este momento, pero creo que podría estar abierto a ello en el futuro.	
	15. ¿Tu jefe o colateral ha mejorado en su Liderazgo?	
X	Es un líder en toda la extensión de la palabra, una persona de ejemplo.	Su liderazgo se basa en la congruencia, predica con el ejemplo y mantiene una ética de trabajo que motiva al equipo a alcanzar los mismos estándares de calidad y compromiso profesional.
4	Va en aumento la mejora en su liderazgo a través de su ejemplo.	
3	Continua intentando mejorar sus habilidades de liderazgo.	
2	Quiere mejorar pero no ha recibido entrenamiento ni coaching.	
1	No se observa que haya mejorado su liderazgo.	

Score	Factor
70	**Liderazgo**

Marca con una X en la celda del 1 al 5 que corresponda por cada pregunta.
Nota: < 60 puntos debe mejorar

ENCUESTA LIDERAZGO

Puesto encuestado: Gerente Desarrollador de Negocios DN (Javier Aldama)

	1. ¿Tu jefe o colateral ha cumplido sus expectativas este año?	**Soportar con comentarios tu respuesta**
X	Ha superado sus expectativas este año.	Si, apoyando al equipo en lo que se necesita siempre
4	Sí, ha cumplido sus expectativas este año.	
3	Todavía esta trabajando para cumplir sus expectativas este año.	
2	No, no ha cumplido sus expectativas este año.	
1	No cumplió	
	2. ¿Tu jefe o colateral ayuda a otros a alcanzar sus metas?	
X	Proporciona metas claras y específicas para cada miembro del equipo.	Siempre que necesitamos algo nos da las herramientas necesarias para poder trabajar y ser autosuficientes
4	Ofrece apoyo y recursos para ayudar a los miembros del equipo a alcanzar sus metas.	
3	Fomenta y facilita la colaboración entre los miembros del equipo para lograr metas compartidas.	
2	Proporciona retroalimentación constructiva y reconocimiento para motivar a los miembros del equipo.	
1	Ofrece oportunidades para que los miembros del equipo asuman nuevos desafíos y responsabilidades.	
	3. ¿Tu jefe o colateral puede tomar la iniciativa cuando la situación lo requiere?	
X	Toma el control y lidera al equipo.	Como líder nos da confianza y nos empuja a ser autodirigidos pero intercede siempre que es necesario para guiarnos.
4	Mantiene la calma y maneja la situación.	
3	Piensa fuera de lo común y propone ideas creativas.	
2	Es flexible y se adapta a las circunstancias cambiantes.	
1	Pide ayuda a su jefe.	
	4. ¿Tu jefe o colateral se hace responsable del fracaso de sus empleados?	
X	Sí, como líder del equipo, asume toda la responsabilidad del fracaso de sus empleados.	Da la cara por su equipo, y en conjunto buscamos planes de acción para no repetir lo malo y siempre enfocarnos en crecer.
4	Aunque no sea directamente responsable de sus acciones, como Jefe, asume la responsabilidad del fracaso de sus directos.	
3	Esta dispuesto a asumir la responsabilidad del fracaso de sus empleados y trabaja para encontrar soluciones para mejorar su rendimiento.	
2	Es su deber como líder asumir la responsabilidad del fracaso de sus directos y los guía hacia el éxito.	
1	Es parcialmente responsable de los fracasos de sus directos; ellos deberían asumir más responsabilidad.	
	5. ¿Tu jefe o colateral como maneja los conflictos dentro de su equipo?	
X	Fomenta la comunicación abierta y la escucha activa.	Se hace lluvia de ideas algunas veces para poder enriquecer las soluciones para todos.
4	Utiliza un enfoque colaborativo para resolver problemas.	
3	Establece reglas básicas para una resolución de conflictos respetuosa y constructiva.	
2	Anima a los miembros del equipo a expresar sus perspectivas y preocupaciones.	
1	No busca mediación o ayuda externa en caso de ser necesario.	

	6. ¿Tu jefe o colateral pudo cumplir con los objetivos establecidos con restricciones de tiempo para su equipo?	
5	Sí, pudo cumplir con todos los objetivos establecidos con restricciones de tiempo.	
X	Pudo cumplir con los objetivos establecidos con restricciones de tiempo, pero con algunos desafíos y obstáculos.	Se cumplieron los objetivos pero con pequeños retrasos en un objetivo de facturación por desfases ajenos.
3	Pudo cumplir con algunos de los objetivos establecidos con restricciones de tiempo.	
2	Desafortunadamente, no ha podido cumplir con todos los objetivos establecidos con restricciones de tiempo.	
1	No ha podido cumplir con los objetivos establecidos con restricciones de tiempo debido a circunstancias imprevistas.	
	7. ¿Tu jefe o colateral tiene confianza en la continuidad del flujo de su trabajo?	
X	Sí, tiene completa confianza en la continuidad del flujo de su trabajo.	Confía en sus capacidades y lo demuestra con acciones.
4	Tiene algo de confianza en la continuidad del flujo de su trabajo.	
3	Tiene preocupaciones sobre la continuidad del flujo de su trabajo.	
2	No tiene confianza en la continuidad del flujo de su trabajo.	
1	Le avisaron que no le darán continuidad en su trabajo.	
	8. ¿Tu jefe o colateral tiene en cuenta los factores personales en el trabajo sin comprometer la profesionalidad?	
X	Sí, prioriza los factores personales manteniendo la profesionalidad.	Equilibra todo y tiene buen juicio y no es el típico "el trabajo es primero que todo"
4	Se esfuerza por equilibrar las consideraciones personales y profesionales en su trabajo.	
3	Su enfoque tiene en cuenta tanto los factores personales como los profesionales.	
2	Tiene en cuenta los factores personales manteniendo un alto nivel de profesionalidad.	
1	No está guiado por un equilibrio de consideraciones personales y profesionales.	
	9. ¿Sientes que tu jefe o colateral te respeta?	
5	Sí, siento que mi jefe o colateral me respeta.	
X	Si, siento que comúnmente mi jefe o colateral me respeta.	Si, lo demuestra con las decisiones que tomo y mi forma de trabajar
3	Siento que mi jefe o colateral me respeta, pero no mi tiempo o límites personales.	
2	No estoy seguro si mi jefe o colateral me respeta.	
1	Siento que mi jefe o colateral no me respeta.	
	10. ¿Cuáles son las principales brechas que se observan en el liderazgo de tu jefe o colateral dentro de la organización?	
X	Existe comunicación clara y precisa.	No he tenido como tal algún problema ya que todo se platica y se resuelve en el momento para evitar conflicto futuros
4	Se tiene comunicación dentro del grupo de trabajo con oportunidades.	
3	A veces falta mejorar la transparencia y confianza entre colaterales y directos.	
2	Fracaso en reconocer y utilizar las fortalezas de los miembros del equipo.	
1	Incapacidad para manejar conflictos y resolver problemas.	

	11. ¿Tu jefe o colateral tiene la oportunidad de compartir sus pensamientos y de dar retroalimentación al equipo de trabajo?	
X	Asiste a reuniones mensuales con el equipo con clara retroalimentación.	Tenemos juntas donde revisamos todos los temas y si hay que hacer una junta extraordinaria sin problemas la tenemos para atender el tema en cuestión
4	Envía sugerencias y comentarios de forma directa y en línea.	
3	Algunas veces participa en encuestas o votaciones para recopilar opiniones e ideas.	
2	Casi no participa en revisiones de desempeño y no proporciona retroalimentación.	
1	No asiste a retiros o conferencias de la empresa.	
	12. ¿Qué tan bien empodera tu jefe o colateral a los miembros de su equipo para tomar iniciativa y tomar decisiones?	
X	Fomenta la comunicación abierta y el intercambio de ideas dentro del equipo.	Fomenta el que seamos un equipo autodirigido y nos apoyemos entre todos y no solo en el
4	Proporciona recursos y apoya para que los miembros del equipo persigan sus propias ideas.	
3	Reconoce y recompensa casi siempre a los miembros del equipo por tomar iniciativa y tomar decisiones exitosas.	
2	Algunas veces crea un ambiente seguro y sin juicios para que los miembros del equipo compartan sus ideas.	
1	No proporciona retroalimentación para ayudar a los miembros del equipo a mejorar sus habilidades de toma de decisiones.	
	13. ¿Reconoce y aprecia tu jefe o colateral las contribuciones de los miembros del equipo?	
5	Mi jefe o colateral hace un gran trabajo reconociendo y valorando las contribuciones de los miembros del equipo.	
X	Mi jefe o colateral casi siempre reconoce y aprecia las contribuciones de los miembros del equipo.	Si lo hace y con nuestros superiores también lo menciona.
3	Mi jefe o colateral algunas veces aprecia las contribuciones de los miembros del equipo.	
2	Mi jefe o colateral rara vez aprecia las contribuciones de los miembros del equipo.	
1	Mi jefe o colateral nunca reconoce o aprecia las contribuciones de los miembros del equipo.	
	14. ¿Tu jefe o colateral tiene interés en liderar un equipo?	
X	Sí, esta interesado en liderar un equipo.	Ya es líder de nuestro equipo y le gusta su trabajo y siempre busca como mejorar
4	Ya es líder de un equipo y lo disfruta.	
3	Tal vez le gustaría aprender más sobre roles de liderazgo.	
2	No, prefiere trabajar de forma independiente.	
1	No en este momento, pero creo que podría estar abierto a ello en el futuro.	
	15. ¿Tu jefe o colateral ha mejorado en su Liderazgo?	
X	Es un líder en toda la extensión de la palabra, una persona de ejemplo.	Cada vez mejora más y lo demuestra con acciones.
4	Va en aumento la mejora en su liderazgo a través de su ejemplo.	
3	Continua intentando mejorar sus habilidades de liderazgo.	
2	Quiere mejorar pero no ha recibido entrenamiento ni coaching.	
1	No se observa que haya mejorado su liderazgo.	

Score	Factor
72	**Liderazgo**
	Marca con una X en la celda del 1 al 5 que corresponda por cada pregunta.
	Nota: < 60 puntos debe mejorar

ENCUESTA LIDERAZGO

Puesto encuestado: Gerente de Operaciones (Javier Rivera)

	1. ¿Tu jefe o colateral ha cumplido sus expectativas este año?	**Soportar con comentarios tu respuesta**
X	Ha superado sus expectativas este año.	Superó las expectativas con eficacia operativa y su cambio favorable en inteligencia emocional.
4	Sí, ha cumplido sus expectativas este año.	
3	Todavía esta trabajando para cumplir sus expectativas este año.	
2	No, no ha cumplido sus expectativas este año.	
1	No cumplió	
	2. ¿Tu jefe o colateral ayuda a otros a alcanzar sus metas?	
X	Proporciona metas claras y específicas para cada miembro del equipo.	Demuestra compromiso con el desarrollo del equipo, impulsando el cumplimiento de metas.
4	Ofrece apoyo y recursos para ayudar a los miembros del equipo a alcanzar sus metas.	
3	Fomenta y facilita la colaboración entre los miembros del equipo para lograr metas compartidas.	
2	Proporciona retroalimentación constructiva y reconocimiento para motivar a los miembros del equipo.	
1	Ofrece oportunidades para que los miembros del equipo asuman nuevos desafíos y responsabilidades.	
	3. ¿Tu jefe o colateral puede tomar la iniciativa cuando la situación lo requiere?	
X	Toma el control y lidera al equipo.	Ahora se ha mostrado como un lider proactivo, abriendo nuevas oportunidades con clientes.
4	Mantiene la calma y maneja la situación.	
3	Piensa fuera de lo común y propone ideas creativas.	
2	Es flexible y se adapta a las circunstancias cambiantes.	
1	Pide ayuda a su jefe.	
	4. ¿Tu jefe o colateral se hace responsable del fracaso de sus empleados?	
5	Sí, como líder del equipo, asume toda la responsabilidad del fracaso de sus empleados.	
X	Aunque no sea directamente responsable de sus acciones, como Jefe, asume la responsabilidad del fracaso de sus directos.	Ha presentado un alto sentido de responsabilidad compartida, asumiendo las consecuencias de los errores del equipo como propias, lo que fortalece la confianza y sin temor a represalias personales.
3	Esta dispuesto a asumir la responsabilidad del fracaso de sus empleados y trabaja para encontrar soluciones para mejorar su rendimiento.	
2	Es su deber como líder asumir la responsabilidad del fracaso de sus directos y los guía hacia el éxito.	
1	Es parcialmente responsable de los fracasos de sus directos; ellos deberían asumir más responsabilidad.	
	5. ¿Tu jefe o colateral como maneja los conflictos dentro de su equipo?	
X	Fomenta la comunicación abierta y la escucha activa.	Aborda las tensiones de manera proactiva y justa, garantizando un entorno sano.
4	Utiliza un enfoque colaborativo para resolver problemas.	
3	Establece reglas básicas para una resolución de conflictos respetuosa y constructiva.	
2	Anima a los miembros del equipo a expresar sus perspectivas y preocupaciones.	
1	No busca mediación o ayuda externa en caso de ser necesario.	

	6. ¿Tu jefe o colateral pudo cumplir con los objetivos establecidos con restricciones de tiempo para su equipo?	
X	Sí, pudo cumplir con todos los objetivos establecidos con restricciones de tiempo.	Muestra una notable mejora en la ejecución, optimizando los recursos y manteniendo altso estándares de calidad operativa.
4	Pudo cumplir con los objetivos establecidos con restricciones de tiempo, pero con algunos desafíos y obstáculos.	
3	Pudo cumplir con algunos de los objetivos establecidos con restricciones de tiempo.	
2	Desafortunadamente, no ha podido cumplir con todos los objetivos establecidos con restricciones de tiempo.	
1	No ha podido cumplir con los objetivos establecidos con restricciones de tiempo debido a circunstancias imprevistas.	
	7. ¿Tu jefe o colateral tiene confianza en la continuidad del flujo de su trabajo?	
X	Sí, tiene completa confianza en la continuidad del flujo de su trabajo.	Tiene confianza en la sostenibilidad de la operación, transmitiendo la tranquilidad necesaria para mantener un ritmo de trabajo productivo.
4	Tiene algo de confianza en la continuidad del flujo de su trabajo.	
3	Tiene preocupaciones sobre la continuidad del flujo de su trabajo.	
2	No tiene confianza en la continuidad del flujo de su trabajo.	
1	Le avisaron que no le darán continuidad en su trabajo.	
	8. ¿Tu jefe o colateral tiene en cuenta los factores personales en el trabajo sin comprometer la profesionalidad?	
5	Sí, prioriza los factores personales manteniendo la profesionalidad.	
X	Se esfuerza por equilibrar las consideraciones personales y profesionales en su trabajo.	Demuestra una gestión humana y empática al considerar factores individuales del empleado.
3	Su enfoque tiene en cuenta tanto los factores personales como los profesionales.	
2	Tiene en cuenta los factores personales manteniendo un alto nivel de profesionalidad.	
1	No está guiado por un equilibrio de consideraciones personales y profesionales.	
	9. ¿Sientes que tu jefe o colateral te respeta?	
X	Sí, siento que mi jefe o colateral me respeta.	Existe una percepción plena de respeto y con los demás.
4	Si, siento que comúnmente mi jefe o colateral me respeta.	
3	Siento que mi jefe o colateral me respeta, pero no mi tiempo o límites personales.	
2	No estoy seguro si mi jefe o colateral me respeta.	
1	Siento que mi jefe o colateral no me respeta.	
	10. ¿Cuáles son las principales brechas que se observan en el liderazgo de tu jefe o colateral dentro de la organización?	
X	Existe comunicación clara y precisa.	El liderazgo mostrado es bueno al momento con mejor capacidad de guiar el talento del equipo.
4	Se tiene comunicación dentro del grupo de trabajo con oportunidades.	
3	A veces falta mejorar la transparencia y confianza entre colaterales y directos.	
2	Fracaso en reconocer y utilizar las fortalezas de los miembros del equipo.	
1	Incapacidad para manejar conflictos y resolver problemas.	

	11. ¿Tu jefe o colateral tiene la oportunidad de compartir sus pensamientos y de dar retroalimentación al equipo de trabajo?	
X	Asiste a reuniones mensuales con el equipo con clara retroalimentación.	Fomenta una cultura de retroalimentaciónl, compartiendo sus perspectivas de manera transparente, lo que fortalece la confianza.
4	Envía sugerencias y comentarios de forma directa y en línea.	
3	Algunas veces participa en encuestas o votaciones para recopilar opiniones e ideas.	
2	Casi no participa en revisiones de desempeño y no proporciona retroalimentación.	
1	No asiste a retiros o conferencias de la empresa.	
	12. ¿Qué tan bien empodera tu jefe o colateral a los miembros de su equipo para tomar iniciativa y tomar decisiones?	
5	Fomenta la comunicación abierta y el intercambio de ideas dentro del equipo.	
X	Proporciona recursos y apoya para que los miembros del equipo persigan sus propias ideas.	Promueve el empoderamiento al incentivar la iniciativa propia.
3	Reconoce y recompensa casi siempre a los miembros del equipo por tomar iniciativa y tomar decisiones exitosas.	
2	Algunas veces crea un ambiente seguro y sin juicios para que los miembros del equipo compartan sus ideas.	
1	No proporciona retroalimentación para ayudar a los miembros del equipo a mejorar sus habilidades de toma de decisiones.	
	13. ¿Reconoce y aprecia tu jefe o colateral las contribuciones de los miembros del equipo?	
5	Mi jefe o colateral hace un gran trabajo reconociendo y valorando las contribuciones de los miembros del equipo.	
X	Mi jefe o colateral casi siempre reconoce y aprecia las contribuciones de los miembros del equipo.	Demuestra una alta capacidad para identificar y valorar las contribuciones del equipo.
3	Mi jefe o colateral algunas veces aprecia las contribuciones de los miembros del equipo.	
2	Mi jefe o colateral rara vez aprecia las contribuciones de los miembros del equipo.	
1	Mi jefe o colateral nunca reconoce o aprecia las contribuciones de los miembros del equipo.	
	14. ¿Tu jefe o colateral tiene interés en liderar un equipo?	
X	Sí, esta interesado en liderar un equipo.	Muestra un entusiasmo y una disposición total para liderar.
4	Ya es líder de un equipo y lo disfruta.	
3	Tal vez le gustaría aprender más sobre roles de liderazgo.	
2	No, prefiere trabajar de forma independiente.	
1	No en este momento, pero creo que podría estar abierto a ello en el futuro.	
	15. ¿Tu jefe o colateral ha mejorado en su Liderazgo?	
X	Es un líder en toda la extensión de la palabra, una persona de ejemplo.	Demuestra un compromiso notable con su desarrollo personal, evidenciando una mejora continua en sus habilidades de inteligencia emocional.
4	Va en aumento la mejora en su liderazgo a través de su ejemplo.	
3	Continua intentando mejorar sus habilidades de liderazgo.	
2	Quiere mejorar pero no ha recibido entrenamiento ni coaching.	
1	No se observa que haya mejorado su liderazgo.	

Score	Factor
71	**Liderazgo**

Marca con una X en la celda del 1 al 5 que corresponda por cada pregunta.

Nota: < 60 puntos debe mejorar

ENCUESTA LIDERAZGO

Puesto encuestado: Gerente General (Fernando Macías)

	1. ¿Tu jefe o colateral ha cumplido sus expectativas este año?	**Soportar con comentarios tu respuesta**
X	Ha superado sus expectativas este año.	Se ha logrado de manera correcta los indicadores de servicios avanzados.
4	Sí, ha cumplido sus expectativas este año.	
3	Todavía esta trabajando para cumplir sus expectativas este año.	
2	No, no ha cumplido sus expectativas este año.	
1	No cumplió	
	2. ¿Tu jefe o colateral ayuda a otros a alcanzar sus metas?	
X	Proporciona metas claras y específicas para cada miembro del equipo.	La colaboración total con todas las personas y sobre todo con sus homólogos gerentes para logro de objetivos establecidos.
4	Ofrece apoyo y recursos para ayudar a los miembros del equipo a alcanzar sus metas.	
3	Fomenta y facilita la colaboración entre los miembros del equipo para lograr metas compartidas.	
2	Proporciona retroalimentación constructiva y reconocimiento para motivar a los miembros del equipo.	
1	Ofrece oportunidades para que los miembros del equipo asuman nuevos desafíos y responsabilidades.	
	3. ¿Tu jefe o colateral puede tomar la iniciativa cuando la situación lo requiere?	
X	Toma el control y lidera al equipo.	Es un líder con carisma, democrático y con grandes cualidades sociales que ha logrado que su equipo vaya logrando resultados de sus objetivos.
4	Mantiene la calma y maneja la situación.	
3	Piensa fuera de lo común y propone ideas creativas.	
2	Es flexible y se adapta a las circunstancias cambiantes.	
1	Pide ayuda a su jefe.	
	4. ¿Tu jefe o colateral se hace responsable del fracaso de sus empleados?	
X	Sí, como líder del equipo, asume toda la responsabilidad del fracaso de sus empleados.	Es responsable y toma con responsabilidad todo lo que esta bajo su área.
4	Aunque no sea directamente responsable de sus acciones, como Jefe, asume la responsabilidad del fracaso de sus directos.	
3	Esta dispuesto a asumir la responsabilidad del fracaso de sus empleados y trabaja para encontrar soluciones para mejorar su rendimiento.	
2	Es su deber como líder asumir la responsabilidad del fracaso de sus directos y los guía hacia el éxito.	
1	Es parcialmente responsable de los fracasos de sus directos; ellos deberían asumir más responsabilidad.	
	5. ¿Tu jefe o colateral como maneja los conflictos dentro de su equipo?	
X	Fomenta la comunicación abierta y la escucha activa.	Las comunicaciones por cualquier medio son constructivas.
4	Utiliza un enfoque colaborativo para resolver problemas.	
3	Establece reglas básicas para una resolución de conflictos respetuosa y constructiva.	
2	Anima a los miembros del equipo a expresar sus perspectivas y preocupaciones.	
1	No busca mediación o ayuda externa en caso de ser necesario.	

	6. ¿Tu jefe o colateral pudo cumplir con los objetivos establecidos con restricciones de tiempo para su equipo?	
X	Sí, pudo cumplir con todos los objetivos establecidos con restricciones de tiempo.	Excedió en el cumplimiento de objetivos a lo definidos al inicio del año.
4	Pudo cumplir con los objetivos establecidos con restricciones de tiempo, pero con algunos desafíos y obstáculos.	
3	Pudo cumplir con algunos de los objetivos establecidos con restricciones de tiempo.	
2	Desafortunadamente, no ha podido cumplir con todos los objetivos establecidos con restricciones de tiempo.	
1	No ha podido cumplir con los objetivos establecidos con restricciones de tiempo debido a circunstancias imprevistas.	
	7. ¿Tu jefe o colateral tiene confianza en la continuidad del flujo de su trabajo?	
X	Sí, tiene completa confianza en la continuidad del flujo de su trabajo.	Siempre muestra actitud y positiva en la realización de actividades y en el alcanzar las metas.
4	Tiene algo de confianza en la continuidad del flujo de su trabajo.	
3	Tiene preocupaciones sobre la continuidad del flujo de su trabajo.	
2	No tiene confianza en la continuidad del flujo de su trabajo.	
1	Le avisaron que no le darán continuidad en su trabajo.	
	8. ¿Tu jefe o colateral tiene en cuenta los factores personales en el trabajo sin comprometer la profesionalidad?	
5	Sí, prioriza los factores personales manteniendo la profesionalidad.	
X	Se esfuerza por equilibrar las consideraciones personales y profesionales en su trabajo.	Es una persona consciente y empática con los demás, mas sin embargo en ocasiones de estrés no se compromete tanto en esa empatía.
3	Su enfoque tiene en cuenta tanto los factores personales como los profesionales.	
2	Tiene en cuenta los factores personales manteniendo un alto nivel de profesionalidad.	
1	No está guiado por un equilibrio de consideraciones personales y profesionales.	
	9. ¿Sientes que tu jefe o colateral te respeta?	
X	Sí, siento que mi jefe o colateral me respeta.	Es una persona que siempre respeta a los demás.
4	Si, siento que comúnmente mi jefe o colateral me respeta.	
3	Siento que mi jefe o colateral me respeta, pero no mi tiempo o límites personales.	
2	No estoy seguro si mi jefe o colateral me respeta.	
1	Siento que mi jefe o colateral no me respeta.	
	10. ¿Cuáles son las principales brechas que se observan en el liderazgo de tu jefe o colateral dentro de la organización?	
X	Existe comunicación clara y precisa.	Es un líder con su gente y compañeros, busca generar espacios de retroalimentación para su mejora continua.
4	Se tiene comunicación dentro del grupo de trabajo con oportunidades.	
3	A veces falta mejorar la transparencia y confianza entre colaterales y directos.	
2	Fracaso en reconocer y utilizar las fortalezas de los miembros del equipo.	
1	Incapacidad para manejar conflictos y resolver problemas.	

	11. ¿Tu jefe o colateral tiene la oportunidad de compartir sus pensamientos y de dar retroalimentación al equipo de trabajo?	
X	Asiste a reuniones mensuales con el equipo con clara retroalimentación.	Es muy organizado y no falta a juntas, reuniones, buscando hacer lazos con las personas.
4	Envía sugerencias y comentarios de forma directa y en línea.	
3	Algunas veces participa en encuestas o votaciones para recopilar opiniones e ideas.	
2	Casi no participa en revisiones de desempeño y no proporciona retroalimentación.	
1	No asiste a retiros o conferencias de la empresa.	
	12. ¿Qué tan bien empodera tu jefe o colateral a los miembros de su equipo para tomar iniciativa y tomar decisiones?	
5	Fomenta la comunicación abierta y el intercambio de ideas dentro del equipo.	
X	Proporciona recursos y apoya para que los miembros del equipo persigan sus propias ideas.	Busca apoyarse en los demás, busca delegar a las personas que le reportan, es decir veo que confía en su equipo, aunque ha habido temas puntuales a mejorar de confiarse de mas.
3	Reconoce y recompensa casi siempre a los miembros del equipo por tomar iniciativa y tomar decisiones exitosas.	
2	Algunas veces crea un ambiente seguro y sin juicios para que los miembros del equipo compartan sus ideas.	
1	No proporciona retroalimentación para ayudar a los miembros del equipo a mejorar sus habilidades de toma de decisiones.	
	13. ¿Reconoce y aprecia tu jefe o colateral las contribuciones de los miembros del equipo?	
X	Mi jefe o colateral hace un gran trabajo reconociendo y valorando las contribuciones de los miembros del equipo.	Reconoce la labor de las personas sobre todo las que le reportan y en algunos casos hasta de más.
4	Mi jefe o colateral casi siempre reconoce y aprecia las contribuciones de los miembros del equipo.	
3	Mi jefe o colateral algunas veces aprecia las contribuciones de los miembros del equipo.	
2	Mi jefe o colateral rara vez aprecia las contribuciones de los miembros del equipo.	
1	Mi jefe o colateral nunca reconoce o aprecia las contribuciones de los miembros del equipo.	
	14. ¿Tu jefe o colateral tiene interés en liderar un equipo?	
X	Sí, esta interesado en liderar un equipo.	Le gusta ser el que lidere a su grupo de trabajo a lograr los resultados.
4	Ya es líder de un equipo y lo disfruta.	
3	Tal vez le gustaría aprender más sobre roles de liderazgo.	
2	No, prefiere trabajar de forma independiente.	
1	No en este momento, pero creo que podría estar abierto a ello en el futuro.	
	15. ¿Tu jefe o colateral ha mejorado en su Liderazgo?	
X	Es un líder en toda la extensión de la palabra, una persona de ejemplo.	He visto mejora en su crecimiento emocional, la gente lo aprecia mas y lleva una mejor relación con los gerentes.
4	Va en aumento la mejora en su liderazgo a través de su ejemplo.	
3	Continua intentando mejorar sus habilidades de liderazgo.	
2	Quiere mejorar pero no ha recibido entrenamiento ni coaching.	
1	No se observa que haya mejorado su liderazgo.	

Score	Factor
73	**Liderazgo**

Marca con una X en la celda del 1 al 5 que corresponda por cada pregunta.
Nota: < 60 puntos debe mejorar

ENCUESTA LIDERAZGO

Puesto encuestado: Gerente Finanzas (Manuel Contreras)

	1. ¿Tu jefe o colateral ha cumplido sus expectativas este año?	**Soportar con comentarios tu respuesta**
X	Ha superado sus expectativas este año.	Este año 2025 ha habido oportunidades en alcanzar las metas pero reponiéndose en siguientes meses.
4	Sí, ha cumplido sus expectativas este año.	
3	Todavía esta trabajando para cumplir sus expectativas este año.	
2	No, no ha cumplido sus expectativas este año.	
1	No cumplió	
	2. ¿Tu jefe o colateral ayuda a otros a alcanzar sus metas?	
X	Proporciona metas claras y específicas para cada miembro del equipo.	Ha logrado unir esfuerzos de todas las personas involucradas en el logro de objetivos sin tener discusiones fuera de lugar.
4	Ofrece apoyo y recursos para ayudar a los miembros del equipo a alcanzar sus metas.	
3	Fomenta y facilita la colaboración entre los miembros del equipo para lograr metas compartidas.	
2	Proporciona retroalimentación constructiva y reconocimiento para motivar a los miembros del equipo.	
1	Ofrece oportunidades para que los miembros del equipo asuman nuevos desafíos y responsabilidades.	
	3. ¿Tu jefe o colateral puede tomar la iniciativa cuando la situación lo requiere?	
X	Toma el control y lidera al equipo.	Su control es bueno, ha sabido hablar con persistencia y con datos para llegar acuerdos constructivos.
4	Mantiene la calma y maneja la situación.	
3	Piensa fuera de lo común y propone ideas creativas.	
2	Es flexible y se adapta a las circunstancias cambiantes.	
1	Pide ayuda a su jefe.	
	4. ¿Tu jefe o colateral se hace responsable del fracaso de sus empleados?	
X	Sí, como líder del equipo, asume toda la responsabilidad del fracaso de sus empleados.	Es una persona que buen liderazgo mostrado, que contagia de forma favorable y que defiende y acepta lo que se le diga con objetividad de sus resultados.
4	Aunque no sea directamente responsable de sus acciones, como Jefe, asume la responsabilidad del fracaso de sus directos.	
3	Esta dispuesto a asumir la responsabilidad del fracaso de sus empleados y trabaja para encontrar soluciones para mejorar su rendimiento.	
2	Es su deber como líder asumir la responsabilidad del fracaso de sus directos y los guía hacia el éxito.	
1	Es parcialmente responsable de los fracasos de sus directos; ellos deberían asumir más responsabilidad.	
	5. ¿Tu jefe o colateral como maneja los conflictos dentro de su equipo?	
X	Fomenta la comunicación abierta y la escucha activa.	La gente que conversa con el, participa de una manera notable diciendo sus puntos de vista, donde he visto que tomas en cuenta el parecer de las personas que están a su alrededor.
4	Utiliza un enfoque colaborativo para resolver problemas.	
3	Establece reglas básicas para una resolución de conflictos respetuosa y constructiva.	
2	Anima a los miembros del equipo a expresar sus perspectivas y preocupaciones.	
1	No busca mediación o ayuda externa en caso de ser necesario.	

	6. ¿Tu jefe o colateral pudo cumplir con los objetivos establecidos con restricciones de tiempo para su equipo?	
X	Sí, pudo cumplir con todos los objetivos establecidos con restricciones de tiempo.	Ha cumplido satisfactoriamente sus objetivos en tiempo ha logrado buena sinergia con las personas involucradas en los objetivos.
4	Pudo cumplir con los objetivos establecidos con restricciones de tiempo, pero con algunos desafíos y obstáculos.	
3	Pudo cumplir con algunos de los objetivos establecidos con restricciones de tiempo.	
2	Desafortunadamente, no ha podido cumplir con todos los objetivos establecidos con restricciones de tiempo.	
1	No ha podido cumplir con los objetivos establecidos con restricciones de tiempo debido a circunstancias imprevistas.	
	7. ¿Tu jefe o colateral tiene confianza en la continuidad del flujo de su trabajo?	
5	Sí, tiene completa confianza en la continuidad del flujo de su trabajo.	
X	Tiene algo de confianza en la continuidad del flujo de su trabajo.	Le da continuidad a las actividades de su responsabilidad pero ha habido puntualmente situaciones de diferencias de cálculos.
3	Tiene preocupaciones sobre la continuidad del flujo de su trabajo.	
2	No tiene confianza en la continuidad del flujo de su trabajo.	
1	Le avisaron que no le darán continuidad en su trabajo.	
	8. ¿Tu jefe o colateral tiene en cuenta los factores personales en el trabajo sin comprometer la profesionalidad?	
X	Sí, prioriza los factores personales manteniendo la profesionalidad.	Cuida las formas, cuida el momento y sabe como se deben tratar y hablar de temas de diferencias con generación de minutas de los acuerdos logrados, con los cuales le damos seguimiento.
4	Se esfuerza por equilibrar las consideraciones personales y profesionales en su trabajo.	
3	Su enfoque tiene en cuenta tanto los factores personales como los profesionales.	
2	Tiene en cuenta los factores personales manteniendo un alto nivel de profesionalidad.	
1	No está guiado por un equilibrio de consideraciones personales y profesionales.	
	9. ¿Sientes que tu jefe o colateral te respeta?	
5	Sí, siento que mi jefe o colateral me respeta.	
X	Si, siento que comúnmente mi jefe o colateral me respeta.	Genera un ambiente de respeto, las diferencias tenida entre nosotros y nuestros equipos ha mejorado mucho.
3	Siento que mi jefe o colateral me respeta, pero no mi tiempo o límites personales.	
2	No estoy seguro si mi jefe o colateral me respeta.	
1	Siento que mi jefe o colateral no me respeta.	
	10. ¿Cuáles son las principales brechas que se observan en el liderazgo de tu jefe o colateral dentro de la organización?	
5	Existe comunicación clara y precisa.	
X	Se tiene comunicación dentro del grupo de trabajo con oportunidades.	Es una persona que ha mejorado su liderazgo con todos los que estamos a su alrededor.
3	A veces falta mejorar la transparencia y confianza entre colaterales y directos.	
2	Fracaso en reconocer y utilizar las fortalezas de los miembros del equipo.	
1	Incapacidad para manejar conflictos y resolver problemas.	

	11. ¿Tu jefe o colateral tiene la oportunidad de compartir sus pensamientos y de dar retroalimentación al equipo de trabajo?	
X	Asiste a reuniones mensuales con el equipo con clara retroalimentación.	Se ha visto un incremento de platica social que ha generado mas confianza.
4	Envía sugerencias y comentarios de forma directa y en línea.	
3	Algunas veces participa en encuestas o votaciones para recopilar opiniones e ideas.	
2	Casi no participa en revisiones de desempeño y no proporciona retroalimentación.	
1	No asiste a retiros o conferencias de la empresa.	
	12. ¿Qué tan bien empodera tu jefe o colateral a los miembros de su equipo para tomar iniciativa y tomar decisiones?	
X	Fomenta la comunicación abierta y el intercambio de ideas dentro del equipo.	Tiene comunican efectiva, sabe escuchar, sabe interpretar y hablar con las personas.
4	Proporciona recursos y apoya para que los miembros del equipo persigan sus propias ideas.	
3	Reconoce y recompensa casi siempre a los miembros del equipo por tomar iniciativa y tomar decisiones exitosas.	
2	Algunas veces crea un ambiente seguro y sin juicios para que los miembros del equipo compartan sus ideas.	
1	No proporciona retroalimentación para ayudar a los miembros del equipo a mejorar sus habilidades de toma de decisiones.	
	13. ¿Reconoce y aprecia tu jefe o colateral las contribuciones de los miembros del equipo?	
5	Mi jefe o colateral hace un gran trabajo reconociendo y valorando las contribuciones de los miembros del equipo.	
X	Mi jefe o colateral casi siempre reconoce y aprecia las contribuciones de los miembros del equipo.	Se apoya mucho con las personas, sobre todo las que le reportan, les reconoce mas no he visto algún aprecio adicional distintivo visible.
3	Mi jefe o colateral algunas veces aprecia las contribuciones de los miembros del equipo.	
2	Mi jefe o colateral rara vez aprecia las contribuciones de los miembros del equipo.	
1	Mi jefe o colateral nunca reconoce o aprecia las contribuciones de los miembros del equipo.	
	14. ¿Tu jefe o colateral tiene interés en liderar un equipo?	
X	Sí, esta interesado en liderar un equipo.	Si muestra ambición de querer siempre mas y mas, por supuesto el ser Director y un líder es importante para sus metas profesionales.
4	Ya es líder de un equipo y lo disfruta.	
3	Tal vez le gustaría aprender más sobre roles de liderazgo.	
2	No, prefiere trabajar de forma independiente.	
1	No en este momento, pero creo que podría estar abierto a ello en el futuro.	
	15. ¿Tu jefe o colateral ha mejorado en su Liderazgo?	
X	Es un líder en toda la extensión de la palabra, una persona de ejemplo.	Ha demostrado mejorar su liderazgo, existe un control emocional evidente que ha hecho que tenga una mejor imagen en la empresa.
4	Va en aumento la mejora en su liderazgo a través de su ejemplo.	
3	Continua intentando mejorar sus habilidades de liderazgo.	
2	Quiere mejorar pero no ha recibido entrenamiento ni coaching.	
1	No se observa que haya mejorado su liderazgo.	

Score	Factor
71	**Liderazgo**

Marca con una X en la celda del 1 al 5 que corresponda por cada pregunta.

Nota: < 60 puntos debe mejorar

		Centennial	Baby Boomer	Millennials	Millennials	X	X
		Yisel González	Steve Hawthorne	Javier Aldama	Javier Rivera	Fernando Macías	Manuel Contreras
N°	**Tópicos**	**Analista Admn.**	**Consultor Sr.**	**Gerente DN**	**Gte. Operaciones**	**Gte. Gral.**	**Gte. Finanzas**
1	¿Tu jefe o colateral ha cumplido sus expectativas este año?	5	5	5	5	5	5
2	¿Tu jefe o colateral ayuda a otros a alcanzar sus metas?	5	4	5	5	5	5
3	¿Tu jefe o colateral puede tomar la iniciativa cuando la situación lo requiere?	5	4	5	5	5	5
4	¿Tu jefe o colateral se hace responsable del fracaso de sus empleados?	5	5	5	4	5	5
5	¿Tu jefe o colateral como maneja los conflictos dentro de su equipo?	5	5	5	5	5	5
6	¿Tu jefe o colateral pudo cumplir con los objetivos establecidos con restricciones de tiempo para su equipo?	4	5	4	5	5	5
7	¿Tu jefe o colateral tiene confianza en la continuidad del flujo de su trabajo?	5	5	5	5	5	4
8	¿Tu jefe o colateral tiene en cuenta los factores personales en el trabajo sin comprometer la profesionalidad?	4	4	5	4	4	5
9	¿Sientes que tu jefe o colateral te respeta?	5	4	4	5	5	4
10	¿Cuáles son las principales brechas que se observan en el liderazgo de tu jefe o colateral dentro de la organización?	5	4	5	5	5	4
11	¿Tu jefe o colateral tiene la oportunidad de compartir sus pensamientos y de dar retroalimentación al equipo de trabajo?	4	5	5	5	5	5
12	¿Qué tan bien empodera tu jefe o colateral a los miembros de su equipo para tomar iniciativa y tomar decisiones?	4	5	5	4	4	5
13	¿Reconoce y aprecia tu jefe o colateral las contribuciones de los miembros del equipo?	5	5	4	4	5	4
14	¿Tu jefe o colateral tiene interés en liderar un equipo?	4	5	5	5	5	5
15	¿Tu jefe o colateral ha mejorado en su Liderazgo?	5	5	5	5	5	5
	Factor	**Score**					
	Liderazgo	70	70	72	71	73	71

Marca con una X en la celda del 1 al 5 que corresponda por cada pregunta.

Nota: < 60 puntos debe mejorar

Apéndice aplicación encuestas categóricas de inteligencia emocional.

Se muestra nueva aplicación del instrumento con respuestas categóricas de parte de cada uno de los encuestados posterior a la aplicación del plan de trabajo.

		Centennial	Baby Boomer	Millennials	Millennials	X	X
		Yisel González	Steve Hawthorne	Javier Aldama	Javier Rivera	Fernando Macías	Manuel Contreras
N°	**Tópicos**	**Analista Admn.**	**Consultor Sr.**	**Gerente DN**	**Gte. Operaciones**	**Gte. Gral.**	**Gte. Finanzas**
1	Su jefe o colateral es consciente de las reacciones físicas (gestos, dolores, cambios súbitos) que señalan una reacción "visceral" emocional.	**Muy de acuerdo**	**Muy de acuerdo**	**Totalmente de acuerdo**	**Totalmente de acuerdo**	**Totalmente de acuerdo**	**Totalmente de acuerdo**
2	Su jefe o colateral admite de buena gana sus errores y se disculpa.	**Muy de acuerdo**	**Muy de acuerdo**	**Totalmente de acuerdo**	**Totalmente de acuerdo**	**Totalmente de acuerdo**	**Totalmente de acuerdo**
3	Su jefe o colateral no se aferra a los problemas, enfados o heridas del pasado y es capaz de dejarlos atrás para avanzar.	**Muy de acuerdo**	**Muy de acuerdo**	**Totalmente de acuerdo**	**Muy de acuerdo**	**Totalmente de acuerdo**	**Muy de acuerdo**
4	Su jefe o colateral normalmente tiene una idea exacta de cómo lo perciben las otras personas durante una interacción específica.	**Muy de acuerdo**	**Muy de acuerdo**	**Muy de acuerdo**	**Totalmente de acuerdo**	**Totalmente de acuerdo**	**Muy de acuerdo**
5	Para su jefe o colateral hay varias cosas importantes en su vida que lo entusiasman y lo hace patente.	**Muy de acuerdo**	**Muy de acuerdo**	**Totalmente de acuerdo**	**Muy de acuerdo**	**Totalmente de acuerdo**	**Muy de acuerdo**
6	Su jefe o colateral tiene la facilidad para conocer o iniciar conversaciones con personas desconocidas cuando tiene que hacerlo.	**Muy de acuerdo**	**Totalmente de acuerdo**	**Totalmente de acuerdo**	**Totalmente de acuerdo**	**Totalmente de acuerdo**	**Muy de acuerdo**
7	Su jefe o colateral se toma un descanso o utiliza otro método activo para incrementar mi nivel de energía cuando nota que está decayendo.	**Muy de acuerdo**	**Muy de acuerdo**	**Muy de acuerdo**	**Totalmente de acuerdo**	**Totalmente de acuerdo**	**Muy de acuerdo**
8	Su jefe o colateral no le cuesta demasiado asumir riesgos prudentes.	**Totalmente de acuerdo**	**Muy de acuerdo**	**Totalmente de acuerdo**	**Totalmente de acuerdo**	**Totalmente de acuerdo**	**Totalmente de acuerdo**
9	Su jefe o colateral se abre a las personas en la medida adecuada, no demasiado, pero lo suficiente como para no dar la impresión de ser frío y distante.	**Muy de acuerdo**	**Totalmente de acuerdo**	**Totalmente de acuerdo**	**Totalmente de acuerdo**	**Totalmente de acuerdo**	**Totalmente de acuerdo**
10	Su jefe o colateral puede participar en una interacción con otra persona y captar bastante bien cuál es su estado de ánimo en base a las señales no verbales que se le envían.	**Totalmente de acuerdo**	**Totalmente de acuerdo**	**Muy de acuerdo**	**Muy de acuerdo**	**Totalmente de acuerdo**	**Muy de acuerdo**
11	Su jefe o colateral normalmente inspira y los anima después de hablar conmigo.	**Muy de acuerdo**	**Muy de acuerdo**	**Totalmente de acuerdo**	**Muy de acuerdo**	**Totalmente de acuerdo**	**Muy de acuerdo**
12	Su jefe o colateral no tiene ningún problema a la hora de hacer una presentación a un grupo o dirigir una reunión.	**Totalmente de acuerdo**	**Totalmente de acuerdo**	**Totalmente de acuerdo**	**Totalmente de acuerdo**	**Totalmente de acuerdo**	**Totalmente de acuerdo**
13	Su jefe o colateral cada día lo dedica algo de tiempo a la reflexión.	**Muy de acuerdo**	**Muy de acuerdo**	**Muy de acuerdo**	**Muy de acuerdo**	**Muy de acuerdo**	**Muy de acuerdo**
14	Su jefe o colateral toma la iniciativa y sigue adelante con las tareas que son necesarios hacer.	**Totalmente de acuerdo**	**Totalmente de acuerdo**	**Totalmente de acuerdo**	**Muy de acuerdo**	**Muy de acuerdo**	**Muy de acuerdo**
15	Su jefe o colateral se abstiene de formarse una opinión sobre los temas y expresa su opinión hasta que conoce todos los hechos.	**Muy de acuerdo**	**Muy de acuerdo**	**Totalmente de acuerdo**	**Muy de acuerdo**	**Totalmente de acuerdo**	**Muy de acuerdo**

		Centennial	Baby Boomer	Millennials	Millennials	X	X
		Yisel González	Steve Hawthorne	Javier Aldama	Javier Rivera	Fernando Macías	Manuel Contreras
N°	**Tópicos**	**Analista Admn.**	**Consultor Sr.**	**Gerente DN**	**Gte. Operaciones**	**Gte. Gral.**	**Gte. Finanzas**
16	Su jefe o colateral cuenta con varias personas a las que puede recurrir y pedir su ayuda cuando la necesita.	**Muy de acuerdo**	**Muy de acuerdo**	**Totalmente de acuerdo**	**Totalmente de acuerdo**	**Totalmente de acuerdo**	**Totalmente de acuerdo**
17	Su jefe o colateral intenta encontrar el lado positivo de cualquier situación.	**Muy de acuerdo**	**Totalmente de acuerdo**	**Muy de acuerdo**	**Muy de acuerdo**	**Totalmente de acuerdo**	**Muy de acuerdo**
18	Su jefe o colateral es capaz de afrontar con calma, sensibilidad y de manera proactiva las manifestaciones emocionales de otras personas.	**Muy de acuerdo**	**Muy de acuerdo**	**Totalmente de acuerdo**	**Muy de acuerdo**	**Totalmente de acuerdo**	**Totalmente de acuerdo**
19	Su jefe o colateral normalmente es capaz de identificar el tipo de emoción que siento en un momento.	**Muy de acuerdo**	**Muy de acuerdo**	**Totalmente de acuerdo**	**Muy de acuerdo**	**Totalmente de acuerdo**	**Muy de acuerdo**
20	Su jefe o colateral por lo general se siente cómodo en las situaciones nuevas.	**Muy de acuerdo**	**Muy de acuerdo**	**Totalmente de acuerdo**	**Muy de acuerdo**	**Totalmente de acuerdo**	**Muy de acuerdo**
21	Su jefe o colateral no esconde su enfado pero tampoco hace que se la paguen otros.	**Muy de acuerdo**	**Totalmente de acuerdo**	**Totalmente de acuerdo**	**Muy de acuerdo**	**Totalmente de acuerdo**	**Muy de acuerdo**
22	Su jefe o colateral puede demostrar empatía y acopla sus sentimientos a los de la otra persona en una interacción.	**Muy de acuerdo**	**Muy de acuerdo**	**Totalmente de acuerdo**	**Muy de acuerdo**	**Totalmente de acuerdo**	**Muy de acuerdo**
23	Su jefe o colateral es capaz de seguir adelante en un proyecto importante, a pesar de los obstáculos.	**Muy de acuerdo**	**Muy de acuerdo**	**Totalmente de acuerdo**	**Totalmente de acuerdo**	**Totalmente de acuerdo**	**Totalmente de acuerdo**
24	Su jefe o colateral los demás lo respetan y les cae bien, incluso cuando no están de acuerdo él.	**Muy de acuerdo**	**Muy de acuerdo**	**Totalmente de acuerdo**	**Totalmente de acuerdo**	**Muy de acuerdo**	**Muy de acuerdo**
25	Su jefe o colateral tiene muy claro cuáles son sus propias metas y valores.	**Totalmente de acuerdo**	**Totalmente de acuerdo**	**Totalmente de acuerdo**	**Muy de acuerdo**	**Totalmente de acuerdo**	**Muy de acuerdo**
26	Su jefe expresa sus puntos de vista con honestidad y ponderación, sin agobiar.	**Muy de acuerdo**	**Muy de acuerdo**	**Muy de acuerdo**	**Muy de acuerdo**	**Totalmente de acuerdo**	**Muy de acuerdo**
27	Su jefe o colateral puede controlar sus estados de ánimo y muy raras veces llevo sus emociones negativas al trabajo.	**Totalmente de acuerdo**	**Muy de acuerdo**	**Muy de acuerdo**	**Totalmente de acuerdo**	**Totalmente de acuerdo**	**Muy de acuerdo**
28	Su jefe o colateral centra toda la atención en la otra persona cuando estoy escuchándole.	**Muy de acuerdo**	**Muy de acuerdo**	**Totalmente de acuerdo**	**Muy de acuerdo**	**Muy de acuerdo**	**Totalmente de acuerdo**
29	Su jefe o colateral crea un trabajo donde el día a día tiene sentido y aporta valor a la sociedad.	**Totalmente de acuerdo**	**Muy de acuerdo**	**Totalmente de acuerdo**	**Totalmente de acuerdo**	**Totalmente de acuerdo**	**Totalmente de acuerdo**
30	Su jefe o colateral puede persuadir eficazmente a otros para que adopten su punto de vista sin coacciones.	**Muy de acuerdo**	**Muy de acuerdo**	**Muy de acuerdo**	**Muy de acuerdo**	**Totalmente de acuerdo**	**Muy de acuerdo**

Apéndice aplicación encuestas numéricas inteligencia emocional.

Se muestra nueva aplicación del instrumento con respuestas numéricas de parte de cada uno de los encuestados. Los resultados individuales y de grupo. Los resultados individuales registraron un incremento estadístico en las puntuaciones de las seis dimensiones respecto al diagnóstico inicial con respecto a la encuesta inicial.

		Centennial	Baby Boomer	Millennials	Millennials	X	X
		Yisel González	Steve Hawthorne	Javier Aldama	Javier Rivera	Fernando Macías	Manuel Contreras
N°	**Tópicos**	**Analista Admn.**	**Consultor Sr.**	**Gerente DN**	**Gte. Operaciones**	**Gte. Gral.**	**Gte. Finanzas**
1	Su jefe o colateral es consciente de las reacciones físicas (gestos, dolores, cambios súbitos) que señalan una reacción "visceral" emocional.	4	4	5	5	5	5
2	Su jefe o colateral admite de buena gana sus errores y se disculpa.	4	4	5	5	5	5
3	Su jefe o colateral no se aferra a los problemas, enfados o heridas del pasado y es capaz de dejarlos atrás para avanzar.	4	4	5	4	5	4
4	Su jefe o colateral normalmente tiene una idea exacta de cómo lo perciben las otras personas durante una interacción específica.	4	4	4	5	5	4
5	Para su jefe o colateral hay varias cosas importantes en su vida que lo entusiasman y lo hace patente.	4	4	5	4	5	4
6	Su jefe o colateral tiene la facilidad para conocer o iniciar conversaciones con personas desconocidas cuando tiene que hacerlo.	4	5	5	5	5	4
7	Su jefe o colateral se toma un descanso o utiliza otro método activo para incrementar mi nivel de energía cuando nota que está decayendo.	4	4	4	5	5	4
8	Su jefe o colateral no le cuesta demasiado asumir riesgos prudentes.	5	4	5	5	5	5
9	Su jefe o colateral se abre a las personas en la medida adecuada, no demasiado, pero lo suficiente como para no dar la impresión de ser frío y distante.	4	5	5	5	5	5
10	Su jefe o colateral puede participar en una interacción con otra persona y captar bastante bien cuál es su estado de ánimo en base a las señales no verbales que se le envían.	5	5	4	4	5	4
11	Su jefe o colateral normalmente inspira y los anima después de hablar conmigo.	4	4	5	4	5	4
12	Su jefe o colateral no tiene ningún problema a la hora de hacer una presentación a un grupo o dirigir una reunión.	5	5	4	5	5	5
13	Su jefe o colateral cada día lo dedica algo de tiempo a la reflexión.	4	4	4	4	4	4
14	Su jefe o colateral toma la iniciativa y sigue adelante con las tareas que son necesarios hacer.	5	5	5	4	4	4
15	Su jefe o colateral se abstiene de formarse una opinión sobre los temas y expresa su opinión hasta que conoce todos los hechos.	4	4	5	4	5	4

		Centennial	Baby Boomer	Millennials	Millennials	X	X
		Yisel González	Steve Hawthorne	Javier Aldama	Javier Rivera	Fernando Macías	Manuel Contreras
N°	**Tópicos**	**Analista Admn.**	**Consultor Sr.**	**Gerente DN**	**Gte. Operaciones**	**Gte. Gral.**	**Gte. Finanzas**
16	Su jefe o colateral cuenta con varias personas a las que puede recurrir y pedir su ayuda cuando la necesita.	4	4	5	5	5	5
17	Su jefe o colateral intenta encontrar el lado positivo de cualquier situación.	4	5	4	4	5	4
18	Su jefe o colateral es capaz de afrontar con calma, sensibilidad y de manera proactiva las manifestaciones emocionales de otras personas.	4	4	5	4	5	5
19	Su jefe o colateral normalmente es capaz de identificar el tipo de emoción que siento en un momento.	4	4	5	4	5	4
20	Su jefe o colateral por lo general se siente cómodo en las situaciones nuevas.	4	4	5	4	5	4
21	Su jefe o colateral no esconde su enfado pero tampoco hace que se la paguen otros.	4	5	5	4	5	4
22	Su jefe o colateral puede demostrar empatía y acopla sus sentimientos a los de la otra persona en una interacción.	4	4	5	4	5	4
23	Su jefe o colateral es capaz de seguir adelante en un proyecto importante, a pesar de los obstáculos.	4	4	5	5	5	5
24	Su jefe o colateral los demás lo respetan y les cae bien, incluso cuando no están de acuerdo él.	4	4	5	5	4	4
25	Su jefe o colateral tiene muy claro cuáles son sus propias metas y valores.	5	5	5	4	5	4
26	Su jefe expresa sus puntos de vista con honestidad y ponderación, sin agobiar.	4	4	4	4	5	4
27	Su jefe o colateral puede controlar sus estados de ánimo y muy raras veces llevo sus emociones negativas al trabajo.	5	4	4	5	5	4
28	Su jefe o colateral centra toda la atención en la otra persona cuando estoy escuchándole.	4	4	5	4	4	5
29	Su jefe o colateral crea un trabajo donde el día a día tiene sentido y aporta valor a la sociedad.	5	4	5	5	5	5
30	Su jefe o colateral puede persuadir eficazmente a otros para que adopten su punto de vista sin coacciones.	4	4	4	4	5	4

Factores	**Score**					
Autoconciencia	21	21	23	22	24	21
Autoconfianza	22	21	24	22	24	22
Autocontrol	21	22	24	22	25	21
Empatía	21	21	23	22	24	22
Motivación	21	21	24	22	25	22
Competencia social	21	22	23	23	24	22

Nota por individuo: <20 puntos debe mejorar

Apéndice respuestas cualitativas finales dentro de encuesta de inteligencia emocional.

Se presentan los resultados cuantitativos y cualitativos de las encuestas aplicadas posterior a la aplicación del plan de acción de mejora.

ENCUESTA EVALUACION DE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL (TERCEROS)
(Test de Emily Sterrett)

PUESTO: Analista Administrativa (Yisel González)

		1	2	3	4	5	
N°	**Tópicos**	**Nada de acuerdo**	**Algo de acuerdo**	**Bastante de acuerdo**	**Muy de acuerdo**	**Totalmente de acuerdo**	**Soportar con comentarios tu respuesta**
1	Su jefe o colateral es consciente de las reacciones fisicas (gestos, dolores, cambios súbitos) que señalan una reacción "visceral" emocional.				X		Tiene un dominio propio, incluso ante temas inesperados o presión externa, gestiona sus expresiones y lenguaje corporal de forma profesional.
2	Su jefe o colateral admite de buena gana sus errores y se disculpa.				X		Sume las consecuencias de sus decisiones, su disposición para reconocer fallas demuestra una gran autoconfianza y nos brinda la seguridad de que el equipo.
3	Su jefe o colateral no se aferra a los problemas, enfados o heridas del pasado y es capaz de dejarlos atrás para avanzar.				X		No es rencoroso, fomentando en enfocarnos siempre en la solución y en el futuro de la organización.
4	Su jefe o colateral normalmente tiene una idea exacta de cómo lo perciben las otras personas durante una interacción específica.				X		Comprende adecuadamente la percepción de él.
5	Para su jefe o colateral hay varias cosas importantes en su vida que lo entusiasman y lo hace patente.				X		Muestra un objetivo con entusiasmo en los proyectos e intereses personales proyectan una energía positiva que motiva al equipo a buscar su propio equilibrio y excelencia en el trabajo.
6	Su jefe o colateral tiene la facilidad para conocer o iniciar conversaciones con personas desconocidas cuando tiene que hacerlo.				X		Tiene una gran soltura social que facilita la apertura de nuevos canales de comunicación, permitiendo integrar al equipo en nuevos proyectos.
7	Su jefe o colateral se toma un descanso o utiliza otro método activo para incrementar mi nivel de energía cuando nota que está decayendo.				X		Es muy perceptivo respecto al ritmo del equipo, cuando nota fatiga en el ambiente, tiene la madurez de pausar o proponer un cambio de dinámica, asegurando que recuperemos el enfoque para seguir produciendo con calidad.
8	Su jefe o colateral no le cuesta demasiado asumir riesgos prudentes.					X	Demuestra una gran seguridad profesional al tomar decisiones audaces, valoro que sus riesgos sean calculados, lo que nos motiva a innovar en nuestros procesos con la confianza de que hay un respaldo estratégico sólido.
9	Su jefe o colateral se abre a las personas en la medida adecuada, no demasiado, pero lo suficiente como para no dar la impresión de ser frío y distante.				X		Mantiene un equilibrio ejemplar entre la cercanía y el profesionalismo, su calidez humana facilita el acercamiento para temas complejos.
10	Su jefe o colateral puede participar en una interacción con otra persona y captar bastante bien cuál es su estado de ánimo en base a las señales no verbales que se le envían.					X	Detecta cuando algo no marcha bien en el equipo, incluso antes de que se formalice una queja. Esta lectura del lenguaje no verbal nos hace sentir comprendidos y previene malentendidos innecesarios.
11	Su jefe o colateral normalmente inspira y los anima después de hablar conmigo.				X		Tiene la capacidad de transformar una reunión técnica en una fuente de motivación, después de conversar con él, queda claro el valor de mi contribución, lo que renueva mi compromiso con los objetivos del departamento.
12	Su jefe o colateral no tiene ningún problema a la hora de hacer una presentación a un grupo o dirigir una reunión.					X	Tiene una presencia ejecutiva, dirigiendo reuniones, manejando el tiempo y los temas con experiencia.
13	Su jefe o colateral cada día lo dedica algo de tiempo a la reflexión.				X		Demuestra una madurez intelectual, al dedicar tiempo a reflexionar sobre el impacto de su gestión, logra ajustar el rumbo del departamento de manera estratégica, asegurando que los esfuerzos del equipo sean productivos.
14	Su jefe o colateral toma la iniciativa y sigue adelante con las tareas que son necesarios hacer.					X	Tiene buena capacidad de ejecución. Su enfoque en seguir adelante hasta completar los objetivos brindando seguridad de que estamos bajo una dirección correcta.
15	Su jefe o colateral se abstiene de formarse una opinión sobre los temas y expresa su opinión hasta que conoce todos los hechos.				X		Es imparcial, no se deja llevar por primeras impresiones debido a que se basan en datos, no en suposiciones.

ENCUESTA EVALUACION DE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL (TERCEROS) **PUESTO: Analista Administrativa (Yisel González)**

(Test de Emily Sterrett)

		1	2	3	4	5	
N°	**Tópicos**	**Nada de acuerdo**	**Algo de acuerdo**	**Bastante de acuerdo**	**Muy de acuerdo**	**Totalmente de acuerdo**	**Soportar con comentarios tu respuesta**
16	Su jefe o colateral cuenta con varias personas a las que puede recurrir y pedir su ayuda cuando la necesita.				X		Cultiva relaciones a largo plazo, brindando la seguridad de que formamos parte de una estructura organizacional conectada y colaborativa.
17	Su jefe o colateral intenta encontrar el lado positivo de cualquier situación.				X		Tiene capacidad para encontrar oportunidades, reduciendo significativamente el estrés del equipo con motivación para los retos.
18	Su jefe o colateral es capaz de afrontar con calma, sensibilidad y de manera proactiva las manifestaciones emocionales de otras personas.				X		No pierde el enfoque profesional, al abordar inquietudes de manera proactiva y mejora operativa.
19	Su jefe o colateral normalmente es capaz de identificar el tipo de emoción que siento en un momento.				X		Es capaz de notar cuando estoy bajo presión o desmotivado sin que yo tenga que expresarlo abiertamente.
20	Su jefe o colateral por lo general se siente cómodo en las situaciones nuevas.				X		Es flexible y nos transmite tranquilidad necesaria para adaptarnos a los cambios de la empresa sin perder la eficiencia.
21	Su jefe o colateral no esconde su enfado pero tampoco hace que se la paguen otros.				X		Es honesto, mantiene un trato respetuoso, fortaleciendo la confianza y la disciplina.
22	Su jefe o colateral puede demostrar empatía y acopla sus sentimientos a los de la otra persona en una interacción.				X		Sabe escuchar, genera un ambiente de confianza con respuestas empáticas y constructivas.
23	Su jefe o colateral es capaz de seguir adelante en un proyecto importante, a pesar de los obstáculos.				X		Nos motiva a buscar soluciones creativas en lugar de detener el avance.
24	Su jefe o colateral los demás lo respetan y les cae bien, incluso cuando no están de acuerdo él.				X		Tiene trato respetuoso y su apertura al diálogo hacen que su liderazgo sea siempre aceptado y valorado por todo el equipo.
25	Su jefe o colateral tiene muy claro cuáles son sus propias metas y valores.					X	Existe coherencia entre lo que dice y lo que hace nos brinda una seguridad inmensa, facilitando que el equipo trabaje con un propósito compartido y valores alineados.
26	Su jefe expresa sus puntos de vista con honestidad y ponderación, sin agobiar.				X		Su forma de comunicarse es con equilibrio, con tacto profesional.
27	Su jefe o colateral puede controlar sus estados de ánimo y muy raras veces llevo sus emociones negativas al trabajo.					X	Muestra autocontrol, demostrando un respeto profundo por el profesionalismo.
28	Su jefe o colateral centra toda la atención en la otra persona cuando estoy escuchándole.				X		Respeta el tiempo, me brinda su atención total, lo que facilita que mis planteamientos sean comprendidos.
29	Su jefe o colateral crea un trabajo donde el día a día tiene sentido y aporta valor a la sociedad.					X	Fomenta un clima de integridad y compromiso.
30	Su jefe o colateral puede persuadir eficazmente a otros para que adopten su punto de vista sin coacciones.				X		Presenta ideas de forma convincente y basada en resultados.

ENCUESTA EVALUACION DE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL (TERCEROS)
(Test de Emily Sterrett)

PUESTO: Consultor Sr. (Steve Hawthorne)

		1	2	3	4	5	
N°	**Tópicos**	**Nada de acuerdo**	**Algo de acuerdo**	**Bastante de acuerdo**	**Muy de acuerdo**	**Totalmente de acuerdo**	**Soportar con comentarios tu respuesta**
1	Su jefe o colateral es consciente de las reacciones físicas (gestos, dolores, cambios súbitos) que señalan una reacción "visceral" emocional.				x		Exhibe un dominio propio con adecuado lenguaje no verbal incluso bajo condiciones de alta presión externa.
2	Su jefe o colateral admite de buena gana sus errores y se disculpa.				x		Asume plenamente las implicaciones de sus decisiones, reconoce errores, fortalece la seguridad del equipo y refleja confianza.
3	Su jefe o colateral no se aferra a los problemas, enfados o heridas del pasado y es capaz de dejarlos atrás para avanzar.				x		Prioriza la resolución de conflictos fomentando una cultura organizacional de aprendizaje.
4	Su jefe o colateral normalmente tiene una idea exacta de cómo lo perciben las otras personas durante una interacción específica.				x		Tiene una buena comprensión de cómo es percibido por su entorno profesional.
5	Para su jefe o colateral hay varias cosas importantes en su vida que lo entusiasman y lo hace patente.				x		Actúa como un referente con propósito claro.
6	Su jefe o colateral tiene la facilidad para conocer o iniciar conversaciones con personas desconocidas cuando tiene que hacerlo.					x	Demuestra una notable competencia social.
7	Su jefe o colateral se toma un descanso o utiliza otro método activo para incrementar mi nivel de energía cuando nota que está decayendo.				x		Detecta con agudeza el agotamiento en el clima laboral, interviniendo proactivamente con cambios de dinámica.
8	Su jefe o colateral no le cuesta demasiado asumir riesgos prudentes.				x		Proyecta seguridad profesional al ejecutar decisiones audaces respaldadas por un análisis de riesgo estratégico.
9	Su jefe o colateral se abre a las personas en la medida adecuada, no demasiado, pero lo suficiente como para no dar la impresión de ser frío y distante.					x	Mantiene un equilibrio óptimo entre la calidez humana y la distancia profesional.
10	Su jefe o colateral puede participar en una interacción con otra persona y captar bastante bien cuál es su estado de ánimo en base a las señales no verbales que se le envían.					x	Identifica anomalías en la dinámica del equipo antes de que se formalicen, interpretando el lenguaje corporal para prevenir malentendidos y validar a los colaboradores.
11	Su jefe o colateral normalmente inspira y los anima después de hablar conmigo.				x		Dirige sesiones de trabajo con autoridad y eficiencia, gestionando el tiempo y los temas con la soltura.
12	Su jefe o colateral no tiene ningún problema a la hora de hacer una presentación a un grupo o dirigir una reunión.					x	Aplica una madurez que le permite pausar para reflexionar sobre su gestión, ajustando el rumbo estratégico de manera deliberada.
13	Su jefe o colateral cada día lo dedica algo de tiempo a la reflexión.				x		Muestra una alta capacidad de ejecución, manteniendo la persistencia en tareas críticas hasta asegurar el cumplimiento de los objetivos.
14	Su jefe o colateral toma la iniciativa y sigue adelante con las tareas que son necesarios hacer.					x	Fundamenta sus juicios en evidencias y datos objetivos, evitando sesgos o primeras impresiones.
15	Su jefe o colateral se abstiene de formarse una opinión sobre los temas y expresa su opinión hasta que conoce todos los hechos.				x		Identifica oportunidades en escenarios adversos mediante una visión positiva y motivadora ante los desafíos.

ENCUESTA EVALUACION DE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL (TERCEROS)
(Test de Emily Sterrett)

PUESTO: Consultor Sr. (Steve Hawthorne)

		1	2	3	4	5	
N°	**Tópicos**	**Nada de acuerdo**	**Algo de acuerdo**	**Bastante de acuerdo**	**Muy de acuerdo**	**Totalmente de acuerdo**	**Soportar con comentarios tu respuesta**
16	Su jefe o colateral cuenta con varias personas a las que puede recurrir y pedir su ayuda cuando la necesita.				x		Reconoce estados de vulnerabilidad o presión en sus colaboradores sin necesidad de comunicación verbal.
17	Su jefe o colateral intenta encontrar el lado positivo de cualquier situación.					x	Transmite la serenidad necesaria para navegar transiciones organizacionales.
18	Su jefe o colateral es capaz de afrontar con calma, sensibilidad y de manera proactiva las manifestaciones emocionales de otras personas.				x		Existe una alineación total entre su discurso y sus acciones, lo que genera un marco de valores compartidos y seguridad para el equipo.
19	Su jefe o colateral normalmente es capaz de identificar el tipo de emoción que siento en un momento.				x		Se comunica con honestidad y equilibrio, planteando sus puntos de vista de manera convincente.
20	Su jefe o colateral por lo general se siente cómodo en las situaciones nuevas.				x		Honra la interacción personal brindando atención total al interlocutor, lo que garantiza que los planteamientos técnicos sean procesados adecuadamente.
21	Su jefe o colateral no esconde su enfado pero tampoco hace que se la paguen otros.					x	El líder manifiesta un control superior sobre sus expresiones y lenguaje corporal, manteniendo el profesionalismo incluso bajo presión extrema.
22	Su jefe o colateral puede demostrar empatía y acopla sus sentimientos a los de la otra persona en una interacción.				x		Existe una disposición plena para asumir las consecuencias de las decisiones y reconocer fallas, lo cual proyecta una seguridad.
23	Su jefe o colateral es capaz de seguir adelante en un proyecto importante, a pesar de los obstáculos.				x		Demuestra una alta capacidad de ejecución y perseverancia hasta completar los objetivos. Ante los obstáculos, motiva la búsqueda de soluciones.
24	Su jefe o colateral los demás lo respetan y les cae bien, incluso cuando no están de acuerdo él.				x		Posee la capacidad de detectar desmotivación o presión en los colaboradores sin necesidad de comunicación verbal. Sabe escuchar activamente.
25	Su jefe o colateral tiene muy claro cuáles son sus propias metas y valores.					x	Actúa como una fuente de inspiración que transforma reuniones técnicas en espacios de compromiso renovado.
26	Su jefe expresa sus puntos de vista con honestidad y ponderación, sin agobiar.				x		Se observa una coherencia total entre el discurso y la acción.
27	Su jefe o colateral puede controlar sus estados de ánimo y muy raras veces llevo sus emociones negativas al trabajo.				x		Presenta ideas de forma convincente y basada en resultados. Su estilo de comunicación es equilibrado y con tacto profesional.
28	Su jefe o colateral centra toda la atención en la otra persona cuando estoy escuchándole.				x		Muestra flexibilidad y tranquilidad ante los cambios organizacionales. Es capaz de tomar decisiones audaces y riesgos calculados.
29	Su jefe o colateral crea un trabajo donde el día a día tiene sentido y aporta valor a la sociedad.				x		Facilita la apertura de nuevos canales de comunicación y cultiva relaciones a largo plazo.
30	Su jefe o colateral puede persuadir eficazmente a otros para que adopten su punto de vista sin coacciones.				x		Dedica tiempo a la reflexión estratégica para ajustar el rumbo del departamento manteniendo la imparcialidad.

ENCUESTA EVALUACION DE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL (TERCEROS)
(Test de Emily Sterrett)

PUESTO: Gerente Desarrollador de Negocios DN (Javier Aldama)

		1	2	3	4	5	
N°	Tópicos	Nada de acuerdo	Algo de acuerdo	Bastante de acuerdo	Muy de acuerdo	Totalmente de acuerdo	Soportar con comentarios tu respuesta
1	Su jefe o colateral es consciente de las reacciones físicas (gestos, dolores, cambios súbitos) que señalan una reacción "visceral" emocional.					x	Ejerce una comunicación directa y oportuna, favoreciendo la retroalimentación inmediata.
2	Su jefe o colateral admite de buena gana sus errores y se disculpa.					x	Demuestra responsabilidad ética mediante el reconocimiento y la rectificación de errores propios.
3	Su jefe o colateral no se aferra a los problemas, enfados o heridas del pasado y es capaz de dejarlos atrás para avanzar.					x	Implementa estrategias resolutivas orientadas a la erradicación de conflictos y la continuidad operativa.
4	Su jefe o colateral normalmente tiene una idea exacta de cómo lo perciben las otras personas durante una interacción específica.				x		Identifica señales emocionales del entorno y las gestiona de forma adecuada.
5	Para su jefe o colateral hay varias cosas importantes en su vida que lo entusiasman y lo hace patente.					x	Mantiene una orientación persistente hacia la mejora continua y el desarrollo profesional.
6	Su jefe o colateral tiene la facilidad para conocer o iniciar conversaciones con personas desconocidas cuando tiene que hacerlo.					x	Posee una notable facilidad para la interacción social espontánea, logrando entablar diálogos.
7	Su jefe o colateral se toma un descanso o utiliza otro método activo para incrementar su nivel de energía cuando nota que está decayendo.				x		En ocasiones hace comentarios que te ayudan a relajarte un poco.
8	Su jefe o colateral no le cuesta demasiado asumir riesgos prudentes.					x	Se observa apertura hacia la toma de decisiones y asumiendo riesgos.
9	Su jefe o colateral se abre a las personas en la medida adecuada, no demasiado, pero lo suficiente como para no dar la impresión de ser frío y distante.					x	Mantiene una apertura humana equilibrada que facilita la conexión empática con el equipo.
10	Su jefe o colateral puede participar en una interacción con otra persona y captar bastante bien cuál es su estado de ánimo en base a las señales no verbales que se le envían.				x		Capacidad analítica para comprender los perfiles de las personas.
11	Su jefe o colateral normalmente inspira y los anima después de hablar conmigo.					x	Demuestra una alta inteligencia emocional al utilizar la comunicación, generando un impacto positivo que impulsa el desempeño grupal.
12	Su jefe o colateral no tiene ningún problema a la hora de hacer una presentación a un grupo o dirigir una reunión.				x		Muestras aptitudes adecuadas de hablar en público, logrando transmitir mensajes con impacto y profesionalismo.
13	Su jefe o colateral cada día lo dedica algo de tiempo a la reflexión.				x		No me ha tocado ver esa parte.
14	Su jefe o colateral toma la iniciativa y sigue adelante con las tareas que son necesarios hacer.					x	Se observa que tiene responsabilidad de las tareas necesarias para cumplir con las metas establecidas.
15	Su jefe o colateral se abstiene de formarse una opinión sobre los temas y expresa su opinión hasta que conoce todos los hechos.					x	Prioriza el análisis de datos para asegurar una toma de decisiones.

ENCUESTA EVALUACION DE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL (TERCEROS)
(Test de Emily Sterrett)

PUESTO: Gerente Desarrollador de Negocios DN (Javier Aldama)

		1	2	3	4	5	
N°	Tópicos	Nada de acuerdo	Algo de acuerdo	Bastante de acuerdo	Muy de acuerdo	Totalmente de acuerdo	Soportar con comentarios tu respuesta
16	Su jefe o colateral cuenta con varias personas a las que puede recurrir y pedir su ayuda cuando la necesita.					x	Fomenta la autonomía del equipo mediante el empowerment que ayuda en la toma de decisiones.
17	Su jefe o colateral intenta encontrar el lado positivo de cualquier situación.				x		Promueve un entorno de trabajo constructivo al mantener una perspectiva optimista.
18	Su jefe o colateral es capaz de afrontar con calma, sensibilidad y de manera proactiva las manifestaciones emocionales de otras personas.					x	Evidencia competencias avanzadas en la gestión de personal y resolución de conflictos interpersonales.
19	Su jefe o colateral normalmente es capaz de identificar el tipo de emoción que siento en un momento.					x	Manifiesta una sensibilidad para detectar cambios en el clima grupal.
20	Su jefe o colateral por lo general se siente cómodo en las situaciones nuevas.					x	Demuestra una alta flexibilidad cognitiva y operativa ante entornos de cambio o incertidumbre.
21	Su jefe o colateral no esconde su enfado pero tampoco hace que se la paguen otros.					x	Expresa su inconformidad de manera transparente y honesta, demostrando autocontrol.
22	Su jefe o colateral puede demostrar empatía y acopla sus sentimientos a los de la otra persona en una interacción.					x	Cuenta con destreza para reflejar y comprender los estados emocionales ajenos para tratar de ser empático.
23	Su jefe o colateral es capaz de seguir adelante en un proyecto importante, a pesar de los obstáculos.					x	Exhibe una actitud proactiva enfocada en la superación de barreras.
24	Su jefe o colateral los demás lo respetan y les cae bien, incluso cuando no están de acuerdo él.					x	Se le observa inteligencia social al ser valorado y respetado por sus colaboradores de forma unánime.
25	Su jefe o colateral tiene muy claro cuáles son sus propias metas y valores.					x	Demuestra conocimiento de su propósito y principios, transmitiendo una visión clara y confiable a sus colaboradores.
26	Su jefe expresa sus puntos de vista con honestidad y ponderación, sin agobiar.				x		Comunica ideas con franqueza y mesura, facilitando la comprensión de los objetivos.
27	Su jefe o colateral puede controlar sus estados de ánimo y muy raras veces llevo sus emociones negativas al trabajo.				x		Exhibe un alto nivel de autorregulación emocional frente a factores exógenos al entorno laboral.
28	Su jefe o colateral centra toda la atención en la otra persona cuando estoy escuchándole.					x	Muestra adecuado interés durante una conversación, eliminando barreras y fortaleciendo la confianza mutua.
29	Su jefe o colateral crea un trabajo donde el día a día tiene sentido y aporta valor a la sociedad.					x	Genera un entorno de trabajo de alto valor.
30	Su jefe o colateral puede persuadir eficazmente a otros para que adopten su punto de vista sin coacciones.				x		Ejerce una influencia persuasiva efectiva.

ENCUESTA EVALUACION DE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL (TERCEROS)
(Test de Emily Sterrett)

PUESTO: Gerente de Operaciones (Javier Rivera)

		1	2	3	4	5	
N°	**Tópicos**	**Nada de acuerdo**	**Algo de acuerdo**	**Bastante de acuerdo**	**Muy de acuerdo**	**Totalmente de acuerdo**	**Soportar con comentarios tu respuesta**
1	Su jefe o colateral es consciente de las reacciones físicas (gestos, dolores, cambios súbitos) que señalan una reacción "visceral" emocional.					x	Mejoro mucho su perfil emocional, dado que asume la responsabilidad de sus actos y errores.
2	Su jefe o colateral admite de buena gana sus errores y se disculpa.					x	Admite sus errores, lo que ayuda en la confianza y transparencia.
3	Su jefe o colateral no se aferra a los problemas, enfados o heridas del pasado y es capaz de dejarlos atrás para avanzar.				x		Procesa y supera conflictos previos, priorizando la salud del clima laboral.
4	Su jefe o colateral normalmente tiene una idea exacta de cómo lo perciben las otras personas durante una interacción específica.					x	Muestra adecuado dominio avanzado de su imagen y conducta en la empresa.
5	Para su jefe o colateral hay varias cosas importantes en su vida que lo entusiasman y lo hace patente.				x		Ha fortalecido su credibilidad y liderazgo frente a sus colaboradores.
6	Su jefe o colateral tiene la facilidad para conocer o iniciar conversaciones con personas desconocidas cuando tiene que hacerlo.					x	Proyecta una imagen de apertura y confianza.
7	Su jefe o colateral se toma un descanso o utiliza otro método activo para incrementar su nivel de energía cuando nota que está decayendo.					x	Muestra una toma de decisiones equilibrada.
8	Su jefe o colateral no le cuesta demasiado asumir riesgos prudentes.					x	Es proactivo, capaz de evaluar y asumir riesgos prudentes.
9	Su jefe o colateral se abre a las personas en la medida adecuada, no demasiado, pero lo suficiente como para no dar la impresión de ser frío y distante.					x	Se percibe con una conexión genuina con el equipo que fortalece el sentido de pertenencia y la lealtad.
10	Su jefe o colateral puede participar en una interacción con otra persona y captar bastante bien cuál es su estado de ánimo en base a las señales no verbales que se le envían.				x		Se observa como un líder mas receptivo que fortalece la seguridad psicológica en el trabajo.
11	Su jefe o colateral normalmente inspira y los anima después de hablar conmigo.				x		Con empoderamiento anima al equipo a enfrentar los desafíos con una actitud.
12	Su jefe o colateral no tiene ningún problema a la hora de hacer una presentación a un grupo o dirigir una reunión.					x	Muestra una confianza excepcional como un comunicador fluido y seguro que inspira respeto y claridad.
13	Su jefe o colateral cada día lo dedica algo de tiempo a la reflexión.				x		Tiene un compromiso constante con la introspección y evaluación de su impacto en el equipo.
14	Su jefe o colateral toma la iniciativa y sigue adelante con las tareas que son necesarios hacer.				x		Muestra un compromiso solido con la operatividad diaria, asumiendo la responsabilidad de las tareas críticas.
15	Su jefe o colateral se abstiene de formarse una opinión sobre los temas y expresa su opinión hasta que conoce todos los hechos.				x		Expresa sus puntos de vista cuando dispone de la información completa, lo que minimiza errores de percepción en la toma de decisiones.

ENCUESTA EVALUACION DE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL (TERCEROS)
(Test de Emily Sterrett)

PUESTO: Gerente de Operaciones (Javier Rivera)

		1	2	3	4	5	
N°	**Tópicos**	**Nada de acuerdo**	**Algo de acuerdo**	**Bastante de acuerdo**	**Muy de acuerdo**	**Totalmente de acuerdo**	**Soportar con comentarios tu respuesta**
16	Su jefe o colateral cuenta con varias personas a las que puede recurrir y pedir su ayuda cuando la necesita.					x	Demuestra inteligencia social al reconocer sus propios límites y apoyarse en un ecosistema de confianza.
17	Su jefe o colateral intenta encontrar el lado positivo de cualquier situación.				x		Promueve una cultura de interdependencia y eficiencia dentro de la organización.
18	Su jefe o colateral es capaz de afrontar con calma, sensibilidad y de manera proactiva las manifestaciones emocionales de otras personas.				x		Interviene con calma y sensibilidad para transformar las tensiones en oportunidades de diálogo y resolución constructiva.
19	Su jefe o colateral normalmente es capaz de identificar el tipo de emoción que siento en un momento.				x		Se le observa que identifica emociones de otras personas, asegurando una interacción fluida y humana.
20	Su jefe o colateral por lo general se siente cómodo en las situaciones nuevas.				x		Se ve que se adapta ante entornos cambiantes u otras situaciones, manteniendo la calma sin perder el enfoque a resultados a pesar de la incertidumbre.
21	Su jefe o colateral no esconde su enfado pero tampoco hace que se la paguen otros.				x		Se autorregula al manifestar su inconformidad, asegurando que su estado emocional no interfiera con el trato justo y profesional.
22	Su jefe o colateral puede demostrar empatía y acopla sus sentimientos a los de la otra persona en una interacción.				x		Establece una conexión emocional ajustando su tono de manera que el equipo se siente comprendido y respaldado.
23	Su jefe o colateral es capaz de seguir adelante en un proyecto importante, a pesar de los obstáculos.					x	Mantiene el enfoque estratégico y la motivación grupal.
24	Su jefe o colateral los demás lo respetan y les cae bien, incluso cuando no están de acuerdo él.					x	Cultiva relaciones sólidas, siendo una figura respetada y apreciada.
25	Su jefe o colateral tiene muy claro cuáles son sus propias metas y valores.				x		Es autentico.
26	Su jefe expresa sus puntos de vista con honestidad y ponderación, sin agobiar.				x		Da puntos de vista de manera equilibrada y con respeto, lo que facilita un enfoque constructivo.
27	Su jefe o colateral puede controlar sus estados de ánimo y muy raras veces llevo sus emociones negativas al trabajo.					x	Tiene una madurez emocional ejemplar al gestionar sus estados internos.
28	Su jefe o colateral centra toda la atención en la otra persona cuando estoy escuchándole.				x		Pone mas atención en la persona que habla aunque pocas veces sigue viendo el celular cuando le envían mensajes.
29	Su jefe o colateral crea un trabajo donde el día a día tiene sentido y aporta valor a la sociedad.					x	Conecta el esfuerzo individual con el colectivo empresarial de clientes.
30	Su jefe o colateral puede persuadir eficazmente a otros para que adopten su punto de vista sin coacciones.				x		Ha mejorado en hablar con datos que soporten sus comentarios, aunque sigue habiendo oportunidades de no hablar solo del corazón.

ENCUESTA EVALUACION DE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL (TERCEROS)
(Test de Emily Sterrett)

PUESTO: Gerente General (Fernando Macias)

		1	2	3	4	5	
N°	**Tópicos**	**Nada de acuerdo**	**Algo de acuerdo**	**Bastante de acuerdo**	**Muy de acuerdo**	**Totalmente de acuerdo**	**Soportar con comentarios tu respuesta**
1	Su jefe o colateral es consciente de las reacciones físicas (gestos, dolores, cambios súbitos) que señalan una reacción "visceral" emocional.					x	Es proactivo y ajusta su enfoque antes de que afecte el desempeño del equipo.
2	Su jefe o colateral admite de buena gana sus errores y se disculpa.					x	Reconoce sus equivocaciones sin excepción, fortaleciendo el respeto mutuo y la credibilidad.
3	Su jefe o colateral no se aferra a los problemas, enfados o heridas del pasado y es capaz de dejarlos atrás para avanzar.					x	Refleja la transición de un conflicto destructivo a uno constructivo. Admite sus errores y se disculpa.
4	Su jefe o colateral normalmente tiene una idea exacta de cómo lo perciben las otras personas durante una interacción específica.					x	Entusiasmo que fortalece la adaptación del equipo posicionando un liderazgo auténtico.
5	Para su jefe o colateral hay varias cosas importantes en su vida que lo entusiasman y lo hace patente.					x	Fomenta un compromiso emocional profundo con las personas.
6	Su jefe o colateral tiene la facilidad para conocer o iniciar conversaciones con personas desconocidas cuando tiene que hacerlo.					x	Demuestra seguridad y carisma que le permite conectar con nuevas personas, colaboradores, clientes.
7	Su jefe o colateral se toma un descanso o utiliza otro método activo para incrementar su nivel de energía cuando nota que está decayendo.					x	Muestra buen dominio y rendimiento, integrando pausas de recuperación que le permiten mantener energía.
8	Su jefe o colateral no le cuesta demasiado asumir riesgos prudentes.					x	Asume riesgos con adaptabilidad del equipo ante los entornos que se están moviendo.
9	Su jefe o colateral se abre a las personas en la medida adecuada, no demasiado, pero lo suficiente como para no dar la impresión de ser frío y distante.					x	Logra una apertura que genera confianza inmediata y elimina cualquier barrera de distancia.
10	Su jefe o colateral puede participar en una interacción con otra persona y captar bastante bien cuál es su estado de ánimo en base a las señales no verbales que se le envían.					x	Sabe observar a las personas en el lenguaje no verbal.
11	Su jefe o colateral normalmente inspira y los anima después de hablar conmigo.					x	Adecuada interacción personal con actitud proactiva y enfocado en resultados.
12	Su jefe o colateral no tiene ningún problema a la hora de hacer una presentación a un grupo o dirigir una reunión.					x	Mantiene un gran nivel de presentaciones con clientes y equipo gerencial.
13	Su jefe o colateral cada día lo dedica algo de tiempo a la reflexión.				x		Preguntando con su personal y con él, se me dice que esta haciendo pausas casi diarias de meditación de 10 a 15 min.
14	Su jefe o colateral toma la iniciativa y sigue adelante con las tareas que son necesarios hacer.				x		Mantiene seguimiento en las actividades que tiene bajo su responsabilidad en conjunto con sus directos y colaterales para cumplimiento de las metas.
15	Su jefe o colateral se abstiene de formarse una opinión sobre los temas y expresa su opinión hasta que conoce todos los hechos.					x	Se tienen en tiempo los datos necesarios para administrar de manera correcta sus intervenciones en reuniones o pláticas tenidas.

ENCUESTA EVALUACION DE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL (TERCEROS)
(Test de Emily Sterrett)

PUESTO: Gerente General (Fernando Macias)

		1	2	3	4	5	
N°	**Tópicos**	**Nada de acuerdo**	**Algo de acuerdo**	**Bastante de acuerdo**	**Muy de acuerdo**	**Totalmente de acuerdo**	**Soportar con comentarios tu respuesta**
16	Su jefe o colateral cuenta con varias personas a las que puede recurrir y pedir su ayuda cuando la necesita.					x	Se puede pedir ayuda a él y cualquier persona de su área de responsabilidad sin ningún problema.
17	Su jefe o colateral intenta encontrar el lado positivo de cualquier situación.					x	Siempre enfocado a resultados con optimismo en que se lograran los objetivos que le fueron asignados.
18	Su jefe o colateral es capaz de afrontar con calma, sensibilidad y de manera proactiva las manifestaciones emocionales de otras personas.					x	Mantiene un buen control ante situaciones adversas y trata de tener buenas relaciones beneficiosas.
19	Su jefe o colateral normalmente es capaz de identificar el tipo de emoción que siento en un momento.					x	Maneja mucho mejor sus propias emociones, sabe reconocer lo que le sucede.
20	Su jefe o colateral por lo general se siente cómodo en las situaciones nuevas.					x	Dentro de las metas establecidas y los cambios en división de indicadores mostró aceptabilidad con confianza del reto que tiene.
21	Su jefe o colateral no esconde su enfado pero tampoco hace que se la paguen otros.					x	Muestra su molestia pero sin tomar represalias con nadie de su equipo en una forma evidente.
22	Su jefe o colateral puede demostrar empatía y acopla sus sentimientos a los de la otra persona en una interacción.					x	Pelea por su personal directo con empatía demostrada en varias juntas que hemos tenido.
23	Su jefe o colateral es capaz de seguir adelante en un proyecto importante, a pesar de los obstáculos.					x	Es responsable de sus proyectos con clientes y los sigue de inicio a fin de forma satisfactoria.
24	Su jefe o colateral los demás lo respetan y les cae bien, incluso cuando no están de acuerdo él.				x		Persona que les cae en general a toda las personas, por supuesto es respetado pero con ciertas situaciones puntuales que ha habido con un par de personas de la empresa que deben mejorar.
25	Su jefe o colateral tiene muy claro cuáles son sus propias metas y valores.					x	Tiene un seguimiento consistente en sus objetivos y metas establecidas con toma de acciones en caso de deviaciones.
26	Su jefe expresa sus puntos de vista con honestidad y ponderación, sin agobiar.					x	En las comunicaciones que tiene a través de correos, reuniones y personales es con agradable clima laboral y transparente.
27	Su jefe o colateral puede controlar sus estados de ánimo y muy raras veces llevo sus emociones negativas al trabajo.					x	Cabe decir que en todas las revisiones y ocasiones que nos hemos encontrado no he visto que tenga afectaciones externas que estén afectando el ambiente interno ni su desempeño.
28	Su jefe o colateral centra toda la atención en la otra persona cuando estoy escuchándole.				x		Se enfoca y escucha adecuadamente en reuniones o cualquier plática pero si he observado distracción ocasional por teléfono.
29	Su jefe o colateral crea un trabajo donde el día a día tiene sentido y aporta valor a la sociedad.					x	A su trabajo veo que le ve sentido y lo comparte con compañeros y clientes.
30	Su jefe o colateral puede persuadir eficazmente a otros para que adopten su punto de vista sin coacciones.					x	Tiene palabra de convencimiento, habla bien y se maneja excelente en el plano social.

ENCUESTA EVALUACION DE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL (TERCEROS)
(Test de Emily Sterrett)

PUESTO: Gerente Finanzas (Manuel Contreras)

		1	2	3	4	5	
N°	**Tópicos**	**Nada de acuerdo**	**Algo de acuerdo**	**Bastante de acuerdo**	**Muy de acuerdo**	**Totalmente de acuerdo**	**Soportar con comentarios tu respuesta**
1	Su jefe o colateral es consciente de las reacciones físicas (gestos, dolores, cambios súbitos) que señalan una reacción "visceral" emocional.					x	Mejoró en su observación no verbal permitiéndole una comunicación eficiente.
2	Su jefe o colateral admite de buena gana sus errores y se disculpa.					x	Asume la responsabilidad total de sus fallas y desaciertos.
3	Su jefe o colateral no se aferra a los problemas, enfados o heridas del pasado y es capaz de dejarlos atrás para avanzar.				x		Permite que el equipo avance en un entorno libre de resentimientos o prejuicios.
4	Su jefe o colateral normalmente tiene una idea exacta de cómo lo perciben las otras personas durante una interacción específica.				x		Se esta asegurando que su mensaje comunicado sea igual a la percepción recibida.
5	Para su jefe o colateral hay varias cosas importantes en su vida que lo entusiasman y lo hace patente.				x		Se le ve con un entusiasmo visible en lograr las metas proyectando una imagen de liderazgo auténtico.
6	Su jefe o colateral tiene la facilidad para conocer o iniciar conversaciones con personas desconocidas cuando tiene que hacerlo.				x		Facilita la comunicación y el intercambio de información con terceros para beneficio de los objetivos del equipo.
7	Su jefe o colateral se toma un descanso o utiliza otro método activo para incrementar su nivel de energía cuando nota que está decayendo.				x		Buena autorregulación al identificar fatiga y aplicar pequeñas pausas para descansar.
8	Su jefe o colateral no le cuesta demasiado asumir riesgos prudentes.					x	Asume riesgos calculados y equilibrados.
9	Su jefe o colateral se abre a las personas en la medida adecuada, no demasiado, pero lo suficiente como para no dar la impresión de ser frío y distante.					x	Es un líder cercano y empático, facilitando una comunicación en ambos sentidos donde las personas se sienten valorados y comprendidos.
10	Su jefe o colateral puede participar en una interacción con otra persona y captar bastante bien cuál es su estado de ánimo en base a las señales no verbales que se le envían.				x		Sabe adaptarse al estado de animo de las personas.
11	Su jefe o colateral normalmente inspira y los anima después de hablar conmigo.				x		Anima a las personas a cumplir las metas, habla bien pero con otras personas algunas veces no logra esa misma conexión de motivación.
12	Su jefe o colateral no tiene ningún problema a la hora de hacer una presentación a un grupo o dirigir una reunión.					x	Tiene gran habilidad en realizar presentaciones y presentarlas a cualquier nivel de personas.
13	Su jefe o colateral cada día lo dedica algo de tiempo a la reflexión.				x		Investigué con sus colaboradores, gente cercana y supe que tiene sesiones diarias de 15 min en su oficina para la reflexión.
14	Su jefe o colateral toma la iniciativa y sigue adelante con las tareas que son necesarios hacer.				x		Esta enfocado en terminar las tareas dando seguimiento con sus colaboradores directos e indirectos.
15	Su jefe o colateral se abstiene de formarse una opinión sobre los temas y expresa su opinión hasta que conoce todos los hechos.				x		Ha trabajado más en tener mas información para comentar y/o tomar decisiones basado en los previos datos obtenidos.

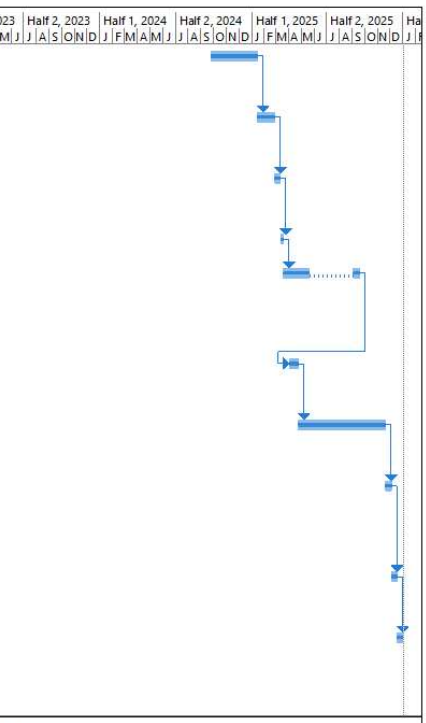
ENCUESTA EVALUACION DE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL (TERCEROS)
(Test de Emily Sterrett)

PUESTO: Gerente Finanzas (Manuel Contreras)

		1	2	3	4	5	
N°	**Tópicos**	**Nada de acuerdo**	**Algo de acuerdo**	**Bastante de acuerdo**	**Muy de acuerdo**	**Totalmente de acuerdo**	**Soportar con comentarios tu respuesta**
16	Su jefe o colateral cuenta con varias personas a las que puede recurrir y pedir su ayuda cuando la necesita.					x	El y el equipo de trabajo esta disponible para atender correos, llamadas y juntas requeridas.
17	Su jefe o colateral intenta encontrar el lado positivo de cualquier situación.				x		Es una persona que busca ver el como si en lugar del como no, siempre empujando a que se realicen las actividades, pocas veces existe resistencia.
18	Su jefe o colateral es capaz de afrontar con calma, sensibilidad y de manera proactiva las manifestaciones emocionales de otras personas.					x	Mantiene un buen control de sus emociones ante conversaciones aun cuando haya diferencias de opinión manteniendo un buen ambiente de trabajo.
19	Su jefe o colateral normalmente es capaz de identificar el tipo de emoción que siento en un momento.				x		Ha demostrado importante avance en su propia introspección emocional para mejorar, aunque puntualmente se detectan oportunidades.
20	Su jefe o colateral por lo general se siente cómodo en las situaciones nuevas.				x		Ha mostrado mas adaptabilidad ante nuevas situaciones que se han presentado a lo largo del año.
21	Su jefe o colateral no esconde su enfado pero tampoco hace que se la paguen otros.				x		Sigue mostrando sus diferencias de opinión sin tomar represalias.
22	Su jefe o colateral puede demostrar empatía y acopla sus sentimientos a los de la otra persona en una interacción.				x		Se observa con empatía en casi todos los casos, salvo en algunas situaciones puntuales.
23	Su jefe o colateral es capaz de seguir adelante en un proyecto importante, a pesar de los obstáculos.					x	Lidera de manera adecuada los proyectos a pesar de situaciones adversas.
24	Su jefe o colateral los demás lo respetan y les cae bien, incluso cuando no están de acuerdo él.				x		Es respetado aunque no a todos les cae bien.
25	Su jefe o colateral tiene muy claro cuáles son sus propias metas y valores.				x		Sigue sus objetivos y metas teniendo revisiones al menos mensuales.
26	Su jefe expresa sus puntos de vista con honestidad y ponderación, sin agobiar.				x		Es honesto y confiable, cuando feedback da espacio para no abrumar a la persona.
27	Su jefe o colateral puede controlar sus estados de ánimo y muy raras veces llevo sus emociones negativas al trabajo.				x		Se le ha observado mas tranquilo, mas equilibrado en el trabajo y en la juntas se ha observado ecuánime.
28	Su jefe o colateral centra toda la atención en la otra persona cuando estoy escuchándole.					x	Se enfoca correctamente en las juntas, en las conversaciones y el teléfono ha sido controlado con vibración o silencio como medida tomada.
29	Su jefe o colateral crea un trabajo donde el día a día tiene sentido y aporta valor a la sociedad.					x	Clara visión de negocio y alineado con los aspectos financieros requeridos por la organización.
30	Su jefe o colateral puede persuadir eficazmente a otros para que adopten su punto de vista sin coacciones.				x		Mantiene buen manejo de persuasión con su equipo y compañeros de trabajo, con debate constructivo y puntual diferencia no mejorada.

Apéndice calendario de investigación.

ID	Task Mode	Task Name	Duration	Start	Finish	Predecess
1		Crear preguntas para encuestas de inteligencia emocional y liderazgo.	80 days	25 September 2024	14 January 2025	
2		Aplicar encuestas 360° de autoevaluación, directos, colaterales y jefe directo dentro de la organización.	30 days	15 January 2025	25 February 2025	1
3		Analizar información derivada de las encuestas aplicadas.	9 days	26 February 2025	10 March 2025	2
4		Obtener métricos línea base de las encuestas aplica	5 days	12 March 202	18 March 2025	3
5		Revisar información de evaluaciones realizadas de inteligencia emocional y liderazgo con el Gerente y Director	54 days	19 March 2025	17 September 2025	4
6		Crear plan de trabajo de acuerdo a previar evaluaciones realizadas por personal encuestado.	16 days	02 April 2025	23 April 2025	5
7		Aplicar plan de trabajo con el personal de la organización.	150 days	24 April 2025	19 November 2025	6
8		Aplicar encuestas posteriores a la implementación del plan para comparación de la línea base inicial con la posterior.	10 days	20 November 2025	03 December 2025	7
9		Medir la mejora obtenida basados en los métricos definidos.	10 days	04 December 2025	17 December 2025	8
10		Documentar las actividades realizadas de mejora en manual del proyecto para cada una de las personas de cada empresa	12 days	18 December 2025	02 January 2026	9



Project: Project Tesis
Date: 03 January 2026

Task
Split
Milestone
Summary
Project Summary
Inactive Task
Inactive Milestone
Inactive Summary
Manual Task
Duration-only
Manual Summary Rollup
Manual Summary
Start-only
Finish-only
External Tasks
External Milestone
Deadline
Progress
Manual Progress

Page 1

Apéndice guía operativa de entrenamiento de alto impacto.

Fundamentación teórica de la guía.

Para trasladar la arquitectura teórica del modelo de Inteligencia Emocional (IE) a la praxis organizacional, se diseñó la presente Guía de Entrenamiento de Alto Impacto. Este instrumento metodológico está concebido para aplicarse de forma incremental, fundamentado en la premisa de que las competencias base (autoconciencia y autocontrol) condicionan el éxito de las competencias de cúpula (habilidades sociales y empatía).

La estructura de esta guía representa la convergencia operativa de cuatro pilares científicos:

- **Mayer y Salovey (Procesamiento cognitivo):** Proveen la infraestructura para la percepción y facilitación emocional, base del autocontrol.
- **Howard Gardner (Inteligencias múltiples):** Sustenta la división de las intervenciones en dominios Intrapersonales e Interpersonales.
- **Daniel Goleman (Dimensiones de competencia):** Operativiza estas facultades en conductas medibles dentro del entorno corporativo.
- **Richard Boyatzis (Liderazgo resonante):** Cierra el ciclo mediante el modelo de aprendizaje autodirigido, permitiendo al líder transitar de respuestas automáticas (secuestro amigdalar) hacia un liderazgo consciente y resonante que impacte directamente en el clima laboral y la rentabilidad financiera.

Protocolo de implementación secuencial.

Para garantizar la asimilación neurocognitiva de las competencias, la intervención se divide en tres fases de dependencia jerárquica:

Fase 1: Dominio Intrapersonal (El Líder interior)

Orientada a la alfabetización emocional del individuo y la contención de respuestas impulsivas.

- **Ejercicio de Autoconciencia: "El semáforo de disparadores"**
  - Objetivo: Identificar estímulos estresores y su impacto en el rendimiento.
  - Praxis: Registro documentado de tres días ante emociones de alta intensidad (frustración, ira, ansiedad extrema). Se clasifica mediante el sistema semáforo:
    - **Rojo (El detonante):** Descripción objetiva del suceso.
    - **Amarillo (La cognición):** Registro del pensamiento o juicio generado.
    - **Verde (La somatización):** Identificación de la respuesta fisiológica (ej. tensión muscular, alteración gástrica).
- **Ejercicio de Autoconfianza: "Inventario de evidencia"**
  - Objetivo: Fundamentar la autoeficacia en datos empíricos y no en sesgos de validación externa.
  - Praxis: Documentación de los tres mayores logros profesionales del líder, vinculando cada uno con una competencia específica utilizada. Este inventario debe consultarse como herramienta de anclaje cognitivo previo a negociaciones o reuniones de alta tensión.
- **Ejercicio de Autocontrol: "La pausa de regulación"**
  - Objetivo: Mitigar el secuestro del sistema límbico y trasladar el procesamiento a la corteza prefrontal.

- Praxis: Ante un estímulo adverso (ej. un correo provocador o crítica directa), se impone un protocolo de inhibición de respuesta inmediata, acompañado de tres ciclos de respiración diafragmática (inhalación de cuatro segundos).

Fase 2: Catálisis Volitiva (Impulso y acción)

Orientada a la alineación de objetivos individuales con metas organizacionales.

- **Ejercicio de Motivación: "Reencuadre del Propósito"**
  - Objetivo: Transmutar el cumplimiento transaccional en compromiso intrínseco.
  - Praxis: Aplicación de la técnica de indagación profunda ("Los tres para qué") sobre la tarea operativa de mayor fricción.
    - Ejemplo analítico: "¿Para qué elaboro este reporte?" "Para visibilizar datos." "¿Para qué visibilizar datos?" "Para optimizar la toma de decisiones." "¿Para qué optimizar decisiones?" "Para garantizar la estabilidad operativa del equipo."

Fase 3: Dominio Interpersonal (El Líder resonante)

Orientada a la gestión del capital humano y mitigación del conflicto intergeneracional.

- **Ejercicio de Empatía: "Escucha nivel 3 (Inmersiva)"**
  - Objetivo: Decodificar la necesidad emocional subyacente al discurso verbal.
  - Praxis: En sesiones One-to-One, el líder se somete a un régimen de 80% escucha activa y 20% verbalización. Debe concluir la intervención validando el afecto del interlocutor: "Percibo que este proyecto te genera [emoción observada], ¿es correcto?".

- **Ejercicio de Competencia Social: "Retroalimentación Estructurada"**
    - Objetivo: Corregir desviaciones de desempeño preservando la seguridad psicológica del colaborador.
    - Praxis: Implementación del método de refuerzo tripartito:
        1. Anclaje positivo: Reconocimiento de una competencia ejecutada con éxito.
        2. Corrección objetiva: Señalamiento de la brecha operativa basándose exclusivamente en métricas, sin juicios de valor.
        3. Cierre de compromiso: Formulación de la pregunta colaborativa: "¿De qué manera puedo facilitarte los recursos para solventar esta brecha?"

Cronograma de intervención estandarizado

- **Semana 1 (Diagnóstico):** Levantamiento de línea base. Aplicación de encuestas CIEL y Sterrett (evaluación 360°) para determinar el contraste entre la autopercepción y la percepción del equipo.
- **Semana 2 (Fase 1):** Inmersión exclusiva en el dominio Intrapersonal (Autoconciencia, Autoconfianza y Autocontrol).
- **Semana 3 (Fase 2 y transición):** Consolidación de la Motivación mediante el reencuadre de propósitos e introducción paulatina de la Empatía en reuniones de equipo.
- **Semana 4 (Fase 3):** Despliegue de la Competencia Social orientada a la resolución de conflictos residuales y optimización del clima laboral.
- **Semana 5 (Medición de impacto):** Periodo de habituación (mínimo tres réplicas por rutina) y aplicación de evaluación post-intervención para ejecutar el análisis de correlación de Pearson y validar estadísticamente el fortalecimiento del liderazgo.