



UNIVERSIDAD LAICA ELOY ALFARO DE MANABÍ

Facultad de Ciencias Administrativas, Contables y Comercio

Carrera de Gestión de la Información Gerencial

TRABAJO DE UNIDAD DE INTEGRACIÓN CURRICULAR

MODALIDAD ESTUDIO DE CASO

Previo a la obtención del título de:

Licenciado en Gestión de la Información Gerencial

TEMA

El papel de la inteligencia emocional en el liderazgo empresarial en Cardiocentro Cía Ltda en el departamento administrativo contable, Manta 2024 (estudio de caso)

AUTOR:

López López Vicente Xavier

TUTOR:

Econ. Mario Roberto Arauz Chávez

MANTA-ECUADOR

2025 - 1

Tema

El papel de la inteligencia emocional en el liderazgo empresarial en Cardiocentro Cía Ltda en el departamento administrativo contable, Manta 2024 (estudio de caso)

	NOMBRE DEL DOCUMENTO: CERTIFICADO DE TUTOR(A).	CÓDIGO: PAT-04-F-004
	PROCEDIMIENTO: TITULACIÓN DE ESTUDIANTES DE GRADO BAJO LA UNIDAD DE INTEGRACIÓN CURRICULAR	REVISIÓN: 1 Página 1 de 1

CERTIFICACIÓN

En calidad de docente tutor de la Facultad Ciencias Administrativas, Contables y Comercio de la Universidad Laica “Eloy Alfaro” de Manabí, CERTIFICO:

Haber dirigido, revisado y aprobado preliminarmente el Trabajo de Integración Curricular bajo la autoría del estudiante **López López Vicente Xavier**, legalmente matriculado en la carrera de Gestión de la información Gerencial, período académico 2025-1, cumpliendo el total de 240 horas (96 horas en fase de diseño y 140 en fase de resultado), cuyo tema del proyecto es **“El papel de la inteligencia emocional en el liderazgo empresarial en Cardiocentro Cía. Ltda., en el Departamento Administrativo Contable, Manta, 2024 (estudio de caso)”**.

La presente investigación ha sido desarrollada en apego al cumplimiento de los requisitos académicos exigidos por el Reglamento de Régimen Académico y en concordancia con los lineamientos internos de la opción de titulación en mención, reuniendo y cumpliendo con los méritos académicos, científicos y formales, y la originalidad del mismo, requisitos suficientes para ser sometida a la evaluación del tribunal de titulación que designe la autoridad competente.

Particular que certifico para los fines consiguientes, salvo disposición de Ley en contrario.

Martes, 12 de agosto de 2025

Lo certifico,


Econ. Mario Arauz Chávez
Docente Tutor

Nota 1: Este documento debe ser realizado únicamente por el/la docente tutor/a y será receptado sin enmendaduras y con firma física original.

Nota 2: Este es un formato que se llenará por cada estudiante (de forma individual) y será otorgado cuando el informe de similitud sea favorable y además las fases de la Unidad de Integración Curricular estén aprobadas.

Autoría

Yo, Vicente Xavier López López, con cédula de identidad N° 131599505-8, estudiante de la Carrera Gestión de la Información Gerencial de la Facultad Ciencias Administrativas, Contables y Comercio de la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí, hago, constar que soy el autor de este trabajo de Unidad de Integración Curricular bajo la modalidad estudio de caso titulado “El papel de la Inteligencia Emocional en el liderazgo empresarial en Cardiocentro Cía. Ltda., en el Departamento Administrativo Contable, Manta 2024 (estudio de caso)”, que cumple con los parámetros que dispone de la universidad y la facultad, cumpliendo con los puntos establecidos y siendo meticuloso con la información presentada.



Vicente Xavier López López

131599505-8

e1315995058@live.uleam.edu.ec

Dedicatoria

Gracias a Dios por permitirme llegar hasta estos momentos de mi proceso como profesional, este trabajo de investigación va dedicado para mi padre Abg. Vicente Hermógenes López Flores por enseñarme que todo lo difícil se puede lograr, tuviste que partir pero me dejaste muchos valores dentro de mí, fuiste un gran guerrero de la vida luchando hasta el último momento, recuerdo que de pequeño me decías Licenciado, aunque casi me rindo en el camino yo sé que fuiste mi guía para que siguiera todas mis metas, aunque ya no estabas físicamente conmigo tus aspiraciones siempre fueron ver a tu hijo como profesional, a hora que lo pude conseguir comprendo todos esos consejos que me inculcabas preparándome para la vida, los llevaré siempre presente.

A mi madre Dexi María López Ganchozo por darme todo ese apoyo constante y amor incondicional, siempre motivándome a seguir mis sueños superándome personalmente frente todas las adversidades de la vida y siempre confiar de lo puedo llegar a lograr, por ser ese pilar fundamental en nuestro hogar, por todo el esfuerzo que realizas a diario eres digna de admirar, tus consejos me han llevado a ser una mejor persona gracias por siempre estar a mi lado.

A mi hermana Dexi Maholy López López por esos comentarios constructivos y poder enmendar mis errores, por permitirme ser crítico conmigo mismo para sacar la mejor versión de mí, a mi Familia por estar siempre presente en todo momento y a las personas que formaron parte de este proceso.

Vicente Xavier López López

Reconocimiento

Agradezco a los verdaderos formadores de mi educación, la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí y a la Facultad Ciencias Administrativa, Contables y Comercio, carrera de Gestión de la Información Gerencial, a los docentes les debo mi gratitud por haberme dedicado su tiempo, mínima paciencia y aportado sus conocimientos y experiencias para guiarme en este complejo proceso. Solo puedo agradecer el apoyo brindado para enfrentar y salir adelante frente a cada desafío académico.

En ese mismo sentido debo enaltecer y dar la mayor de las gratitudes al Econ. Mario Roberto Arauz Chávez, tutor del presente trabajo investigativo, por su orientación y paciencia durante todo el desarrollo de este trabajo, además de sus valiosos aportes que permitieron este resultado, también, debo agradecer a mis compañeros y compañeras, por los aprendizajes y momentos vividos que junto a ellos enriquecieron esta etapa.

Vicente Xavier López López

Índice

Tema.....	2
Certificación del tutor	3
Autoría	4
Dedicatoria.....	5
Reconocimiento	6
Resumen.....	9
Abstract.....	10
Introducción	11
Antecedentes investigativos.....	13
Definición del caso de estudio	15
Justificación del estudio.....	17
Objetivos del estudio de caso.....	18
Objetivo General.....	18
Objetivos Específicos.....	18
Marco Conceptual.....	19
Inteligencia Emocional	19
Las emociones.....	19
Dimensiones de la Inteligencia Emocional.....	20
La Inteligencia Emocional en el ámbito laboral	20
Aspectos importantes de la Inteligencia Emocional en el ámbito laboral	21
El liderazgo empresarial	22
Conceptualización del liderazgo	22
Características del líder empresarial efectivos.....	23
Liderazgo en contextos organizacionales	23
Relación entre el liderazgo y la inteligencia emocional	23
La Empatía	24
Resolución de Conflictos	24
La autorregulación	25

El rol del Liderazgo y la Inteligencia Emocional en la Gestión del Conocimiento.....	25
Inteligencia Emocional como base para la Gestión y Liderazgo	25
Gestión del Conocimiento e Inteligencia Emocional en conjunto.....	25
Inteligencia Emocional como premisa para el éxito empresarial	25
Marco Metodológico.....	26
Tipo de Estudio	26
Métodos Teóricos	26
Técnicas e Instrumentos.....	27
Resultados obtenidos	29
Análisis general de la triangulación.....	43
Análisis de los resultados.....	44
Análisis general basado en el estudio de caso	45
Conclusiones	47
Recomendaciones	49
Referencias.....	50
Anexos	52
Anexo 1. Propuesta de solución.....	52
Anexo 2. Entrevista para el líder.....	58
Anexo 3. Entrevista para los colaboradores.....	61
Anexo 4. Evidencias fotográficas	67
Anexo 5. Instrumento de validación por expertos	68

Índice de tablas

Tabla 1. Triangulación de los resultados de los colaboradores	29
Tabla 2. Triangulación de los resultados del líder.....	38
Tabla 3. Matriz de Gantt.....	55
Tabla 4. Células presupuestarias de la propuesta	56

Resumen

El presente estudio de caso investigó el papel de la inteligencia emocional en el liderazgo empresarial dentro del Departamento Administrativo Contable de Cardiocentro Cía. Ltda., en Manta, durante el año 2024. El objetivo general fue identificar el papel que desempeñaba la inteligencia emocional en el liderazgo del director para comprender su impacto en la gestión y proponer mejoras. Para responder a las preguntas de investigación, se empleó una metodología cualitativa con un diseño de estudio de caso descriptivo y no experimental.

La recolección de datos se llevó a cabo mediante entrevistas semiestructuradas, con un instrumento, guion de preguntas controladas y guiado en las dimensiones de (Goleman, 2019), (Alzina, 2003), (Castro, 2020), (Martín, 2015), (Salazar, 2025), (Mamani, 2025) y (Judge, 2015): aplicadas tanto al líder como a los cinco colaboradores del departamento. Se sacó conclusiones entre la autopercepción, la perspectiva de equipo y la opinión del investigador en una triangulación de datos. Por un lado, los resultados demostraron que existe una marcada discrepancia entre lo que el líder poseía como competencias interpersonales y motivación y el control de la autorregulación.

El líder demostraba autocontrol y serenidad, pero el personal mencionó que no lo poseía y que más bien le faltaba empatía. Se concluyó que la influencia del director en el liderazgo se veía severamente limitada por estas deficiencias en autorregulación y empatía, lo que generaba un ambiente funcional pero no inspirado y validaba la necesidad de proponer estrategias focalizadas para transformar su liderazgo en uno cohesionador y efectivo.

Palabras clave: autoconocimiento, autorregulación, empatía, inteligencia emocional, liderazgo

Abstract

This case study investigated the role of emotional intelligence in business leadership within the Accounting and Administrative Department of Cardiocentro Cía. Ltda., in Manta, during the year 2024. The overall objective was to identify the role emotional intelligence played in the director's leadership in order to understand its impact on management and propose improvements. To answer the research questions, a qualitative methodology was used with a descriptive, non-experimental case study design.

Data collection was carried out through semi-structured interviews, using an instrument, a script of controlled questions, and guided by the dimensions of (Goleman, 2019), (Alzina, 2003), (Castro, 2020), (Martín, 2015), (Salazar, 2025), (Mamani, 2025), and (Judge, 2015): applied to both the leader and the five employees of the department. Conclusions were drawn from self-perception, the team perspective, and the researcher's opinion through data triangulation. On the one hand, the results demonstrated a marked discrepancy between the leader's interpersonal skills and motivation and self-regulation control.

The leader demonstrated self-control and serenity, but the staff reported that he lacked these skills and lacked empathy. It was concluded that the director's influence on leadership was severely limited by these deficiencies in self-regulation and empathy, creating a functional but uninspiring environment and validating the need to propose focused strategies to transform his leadership into a cohesive and effective one.

Keywords: self-awareness, self-regulation, empathy, emotional intelligence, leadership

Introducción

En el dinámico y exigente entorno del sector salud, el liderazgo empresarial trasciende de la gestión administrativa y se convierte en un pilar fundamental, que sostiene tanto la eficiencia operativa como el bienestar del capital humano.

Bajo este antecedente, se desarrolla el estudio: El papel de la inteligencia emocional en el liderazgo empresarial en Cardiocentro Cía. Ltda., en el Departamento Administrativo Contable, Manta, 2024 (estudio de caso), que tiene como objetivo identificar el papel de la inteligencia emocional en el liderazgo empresarial en Cardiocentro Cía Ltda., en el departamento Administrativo Contable, área que se caracteriza por estar sometida a un nivel alto de presión y a plazos cortos de tiempo.

El interés por realizar esta investigación surge a partir de una observación en Cardiocentro Cía. Ltda., en donde se observa, la brecha existente entre una gestión técnicamente competente y su real impacto en el clima organizacional y en la motivación de sus subordinados.

Por tanto, el objeto antes descrito tiene un doble propósito. En primer lugar, diagnosticar cómo se desarrollan las cinco dimensiones de la Inteligencia Emocional: autoconocimiento, autorregulación, motivación, empatía y habilidades sociales en el estilo de liderazgo en los colaboradores y el director del departamento, así como también, del liderazgo empresarial. El segundo propósito plantea estrategias y técnicas específicas aplicables para mejorar el liderazgo, y originar un clima organizacional más vibrante y productivo.

Para alcanzar estos objetivos, se empleó una metodología cualitativa con un diseño de estudio de caso descriptivo y no experimental. La principal técnica de recolección de datos se realizó mediante entrevistas semiestructuradas, a través de un instrumento guion de preguntas controladas, aplicado tanto al líder como a los cinco colaboradores del Departamento Administrativo Contable. El análisis de datos consistió en la triangulación de la información recolectada, comparando la percepción propia del líder con la visión de su equipo, para descubrir los patrones, y por otro lado, la teoría científica y el aporte del investigador.

La estructura de esta investigación define:

Fase uno, diseño del estudio de caso: tema, introducción, antecedentes investigativos, definición del caso de estudio, justificación del caso de estudio, objetivos del estudio de caso, marco conceptual, marco metodológico.

Fase dos, ejecución del estudio de caso: resultados obtenidos, análisis de los resultados, conclusiones, recomendaciones, referencias, anexos y propuesta.

Los resultados indicaron una marcada discrepancia entre las competencias intrapersonales, donde se observan fortalezas (autoconocimiento y motivación) y en las competencias interpersonales (autorregulación y empatía). Sin embargo, se identifican debilidades entre la autoevaluación y la percepción de los seguidores, específicamente, se observa la falta de control emocional ante conflictos y una incapacidad para actuar con empatía, lo que limita su efectividad para inspirar y cohesionar al equipo, validando la necesidad de la intervención propuesta en este estudio.

Antecedentes investigativos

Cardiocentro Cía. Ltda., nace en 2009 con el liderazgo del Dr. Miguel Machuca para apoyar una necesidad crítica del entorno social y de la salud de Manta y de la región: la necesidad de un centro médico que permitiera a los pacientes y sus familiares contar con espacios de hospitalización y de unidades destinadas a la cardiología y neurología avanzada, sin tener que viajar para la ciudad de Guayaquil.

La institución, desde una perspectiva cultural y social, se construyó no solo en infraestructura, sino en comunidad, desde 2010 con la Fundación Miguel Machuca Molina, apoyando a pacientes con escasos recursos económicos y organizando brigadas médicas. Dicho lo anterior, este entorno de raíces firmemente sumergidas en la atmósfera del sector salud es, por definición, un marco de alto nivel de presión y angustia emocional, que hace del liderazgo empático, auto-consciente y auto-regulante un garante necesario para condiciones laborales óptimas y para una atención humana y de calidad a los usuarios. Es, entonces, en este sentido que la importancia de abordar el rol de la inteligencia emocional en el liderazgo de la jefatura del Departamento Administrativo Contable.

A nivel internacional, existen estudios relevantes que fundamentan la relación entre las variables de esta investigación.

Un estudio titulado “Relación entre la inteligencia emocional y la satisfacción laboral de los trabajadores operacionales del sector supermercados en Lima Metropolitana en el 2023” en Perú, de Totocayo y Chávez (2024), tuvo como objetivo analizar la relación entre la inteligencia emocional y la satisfacción laboral en el sector de supermercados, un entorno de alta presión. Los resultados de esta investigación, aunque son cuantitativos nos sirve de mucho para confirmar una relación positiva entre ambas variables, encontrando que las dimensiones intrapersonales, como el manejo de emociones y la autorregulación, son las que más se relacionan con la satisfacción. El estudio concluye que el desarrollo de competencias emocionales es clave para el bienestar del trabajador y el éxito de la organización.

Asimismo, la investigación titulada “Inteligencia emocional y liderazgo transformacional en empresas del sector inmobiliario, Lima–Callao 2023” de Barraza (2024), en Perú, tuvo como propósito determinar la relación entre la inteligencia emocional y el liderazgo transformacional

en gerentes del sector inmobiliario. Las conclusiones de la investigación se determinan una correlación importante, determinando que los líderes con un mayor intelecto emocional son más efectivos en la motivación y control de sus equipos.

En el contexto ecuatoriano, la investigación también ha abordado estas categorías:

En el trabajo investigativo de Tenorio (2022) con el título “Plan de mejora del nivel de inteligencia emocional en trabajadores de la Empresa Eléctrica Riobamba “(p.1), tuvo como objetivo diseñar un plan de mejora centrado en la inteligencia emocional de los empleados de la Empresa Eléctrica Riobamba S.A. Los resultados obtenidos a través del test TMMS-24 muestran que más del 60 % de los trabajadores de la Empresa Eléctrica Riobamba presenta una adecuada atención, claridad y regulación de emociones. Como conclusión, a partir de estos hallazgos se desarrolla un plan de mejora con técnicas cognitivo-conductuales para potenciar la inteligencia emocional y contribuir a un ambiente laboral más saludable.

Dentro del aporte relacionado a liderazgo empresarial está el trabajo de Grijalva (2010) con su título “Liderazgo empresarial” realizada en Ecuador, teniendo como resultados la adaptación del liderazgo empresarial de acuerdo con el contexto y el tiempo y a medida del progreso de la organización empresarial. Como conclusión manifiesta el autor que un buen liderazgo interno hace que la empresa tenga visión externa y así ser reconocida a nivel internacional.

A nivel local, en la misma provincia donde se sitúa el caso de estudio, se identifican investigaciones pertinentes.

El estudio de Franco (2021) titulado “Análisis de la inteligencia emocional de la empresa Tecopesca S.A. ubicada en la ciudad de Manta” en la provincia de Manabí tuvo como objetivo principal analizar la inteligencia emocional en la empresa TECOPESCA S.A en Manta. Según los resultados, el nivel de inteligencia emocional en la empresa es bajo, con debilidades específicas en autoconocimiento, motivación y autorregulación, que afecta el rendimiento general. Por lo tanto, Franco concluye que es imperativo presentar programas de capacitación que se centrarán en el desarrollo de habilidades emocionales, mejorando el ambiente laboral de la empresa y su productividad.

Definición del caso de estudio

El Centro de Atención Cardiológica, comenzó a ejecutar sus actividades a partir de enero de 2009 con el Dr. Miguel Machuca, quien además de ofrecer consultas cardiológicas, realizaba procedimientos básicos. La creación de Cardiocentro Cía. Ltda., se dio para brindar una atención con calidad y calidez empleando tecnología avanzada para acercar a la comunidad servicios médicos complejos sin tener que salir de la ciudad y recorrer largas distancias a otras provincias. La provincia contaba con profesionales destacados en distintas especialidades, faltaba un centro que promoviera el desarrollo de sus capacidades en el área de la medicina crítica y neurocrítica. Así nació Cardiocentro Cía. Ltda., un proyecto motivado por el deseo de fortalecer la medicina especializada en la región.

Lo que comenzó como un edificio de una planta lleno de esperanza se transformó, en dos décadas, en un centro de tres pisos y con servicios ampliados a especialidades como urología y gastroenterología, así como en el tratamiento de diversas patologías cardíacas.

Con estos avances, también surgió el compromiso de apoyar a personas con menos recursos. De ahí nació la Fundación Miguel Machuca Molina y un programa para pacientes con insuficiencia cardíaca, que ya ha atendido a más de 150 personas, además de llevar brigadas médicas trimestrales a sectores vulnerables.

En 20 años, Cardiocentro Cía. Ltda., ha modernizado sus áreas y servicios, inaugurando salas de terapia intensiva y neurocrítica, así como el área de resonancia magnética, destacándose como pionero en el país al ofrecer el servicio del Angiógrafo Phillips.

Con el tiempo, Cardiocentro Cía. Ltda., dejó de ser una simple clínica cardiológica y se transformó en un hospital de especialidades que actualmente, con profesionales de renombre tanto a nivel nacional como internacional. Sus instalaciones cuentan con tecnología de punta, y su personal está debidamente capacitado para cumplir con las normativas exigidas por las instituciones reguladoras.

Esta institución al ser prestadora de servicios de salud, en áreas muy delicadas como cardiología y neurología, requieren que, desde la dirección de la misma, se consolide una cultura organizacional basada en la autoconciencia, autorregulación, empatía, sensibilidad, lo cual ha motivado este estudio de caso, a fin de valorar características de inteligencia emocional en la

gerencia general de la misma. Es fundamental comprender la interrelación entre la inteligencia emocional y el liderazgo empresarial

En el contexto de Cardiocentro Cía Ltda., se ha identificado una variabilidad en el manejo emocional, como la falta de motivación y reacciones diversas ante situaciones relacionadas al trabajo bajo presión, lo cual afecta el rendimiento del equipo. Lo expuesto es parte de la cultura organizacional que en gran medida se deriva desde la gerencia general.

Si bien se fomenta un liderazgo en un ambiente de trabajo participativo donde la toma de decisiones es incluyente; sin embargo, desde un diagnóstico preliminar se evidencia que, aunque el directivo ha adoptado estrategias en el dominio de sus emociones, aún subsisten rasgos que definen contradicciones en su parte emocional como:

Frustración, cuando un nuevo empleado, a pesar de recibir instrucciones reiteradas en múltiples ocasiones, sigue sin comprender las tareas asignadas. Para el empleador, esta situación resulta desalentadora, ya que implica un esfuerzo constante por orientar al trabajador sin obtener los resultados esperados; intolerancia ante los errores de los empleados; a pesar de los esfuerzos por mantener una comunicación abierta, el líder no se asegura de informar al trabajador sobre la razón que motiva sanciones por parte del Departamento de Talento Humano, lo cual da muestras de indiferencia de su parte.

Todas estas limitaciones dan muestra que existen algunas aristas a mejorar en cuanto al manejo de la inteligencia emocional del director, lo cual ha generado las siguientes preguntas que serán respondidas durante el desarrollo de este estudio de caso.

- ¿Cuáles son las bases teóricas que explican la relación entre inteligencia emocional y liderazgo empresarial en el contexto del Departamento Administrativo Contable en Cardiocentro Cía Ltda?
- ¿Cómo se revela la inteligencia emocional en el director del departamento Administrativo Contable de Cardiocentro Cía. Ltda., para establecer su influencia en el liderazgo?
- ¿De qué forma se podría aportar al desarrollo de la inteligencia emocional para la mejora de liderazgo empresarial del Departamento Contable?

Justificación del estudio

Un factor clave en el liderazgo institucional es la inteligencia emocional, ya que permite que los que están al frente de una organización o empresa sepan manejar sus propias emociones y ser empáticos con los demás, promoviendo así un ambiente laboral propicio y productivo. En la realidad de Cardiocentro Cía Ltda., es un centro médico que busca el desarrollo de las competencias emocionales en el nivel gerencial, para así fomentar una cultura organizacional basada en la autorregulación, autoconciencia, resiliencia y la empatía.

Lo trascendental de esta investigación, radica en la analizar la aplicabilidad de la inteligencia emocional, habilidad básica de un buen liderazgo, donde el centro médico Cardiocentro Cía Ltda., está inmerso en esta disyuntiva porque además de ser una empresa de renombre, tiene exigencias laborales de alta presión y he ahí la importancia de un clima saludable para el bienestar integral de sus administradores, colaboradores y usuarios.

En cuanto a la relevancia, este trabajo contribuirá a solucionar problemas específicos relacionados al manejo de la inteligencia emocional de sus directivos, mejorando inicialmente el liderazgo en el Departamento Administrativo Contable; y, posteriormente las estrategias propuestas podrán servir como modelo replicable en otros departamentos o instituciones con características similares.

El impacto social de la propuesta se proyecta a mediano y largo plazo, este estudio no solo busca mejorar las competencias emocionales de los líderes de Cardiocentro Cía Ltda., sino también, generar una transformación positiva en la cultura organizacional, impactando de manera integral en el desempeño laboral, la calidad del servicio y aportando a un sistema de salud más humano y sensible a las necesidades del personal y de la comunidad.

Objetivos del estudio de caso

Objetivo General

Identificar el papel de la inteligencia emocional en el liderazgo empresarial en Cardiocentro Cía Ltda., en el departamento Administrativo Contable.

Objetivos Específicos

- Analizar las teorías que sustentan la relación entre la inteligencia emocional y el liderazgo empresarial de centro médico Cardiocentro Cía Ltda., con la finalidad percibir el impacto en la gestión organizacional.
- Identificar las manifestaciones de la inteligencia emocional en el líder institucional del departamento Administrativo Contable para establecer su influencia en el liderazgo, por intermedio de iteraciones, comportamiento y competencias emocional.
- Proponer estrategias de desarrollo de la inteligencia emocional para mejorar el liderazgo empresarial en Cardiocentro Cía Ltda., a través de capacitaciones, talleres y metodologías que promuevan un clima organizacional positivo.

Marco Conceptual

Inteligencia Emocional

Desde una perspectiva médica la inteligencia emocional (IE) es un constructo psicológico que aporta al éxito personal y profesional y que hace referencias a la capacidad humana para poder comprender, identificar y gestionar las propias emociones, como también a los que los rodeas además es “la capacidad de reconocer nuestros propios sentimientos y los de los demás, de motivarnos y de manejar adecuadamente las relaciones” (Goleman, 2019), como lo menciona el autor es fundamental saber llevar las emociones para que exista relación muy amena y reciproca en cualquiera que sea el contexto.

Por otro lado, la Inteligencia Emocional (IE) es un constructo psicológico que se ha consolidado como un factor determinante para el éxito personal y profesional. Se refiere a la capacidad humana para identificar, comprender y gestionar no solo las propias emociones, sino también las de los demás. El concepto fue popularizado por Daniel Goleman, quien la define como “la capacidad de reconocer nuestros propios sentimientos y los de los demás, de motivarnos y de manejar adecuadamente las relaciones” (Goleman, 2019).

Este planteamiento amplía la noción tradicional de inteligencia, que se centraba casi exclusivamente en las capacidades cognitivas y lógicas. Al incorporar la gestión de las emociones, se reconoce que el éxito en la vida y en el trabajo depende tanto de la habilidad para procesar sentimientos como de la capacidad para resolver problemas abstractos, destacando la importancia del autoconocimiento y la interacción social.

Las emociones

Para comprender la Inteligencia Emocional, es fundamental definir su materia prima: las emociones. Estas son reacciones psicofisiológicas que actúan como una brújula interna, guiando nuestras decisiones y comportamientos ante diversos estímulos. Desde una perspectiva funcional, se ha definido la emoción como “un estado complejo del organismo caracterizado por una excitación o perturbación que predispone a una respuesta organizada. Las emociones se generan como respuesta a un acontecimiento externo o interno” (Alzina, 2003).

Dimensiones de la Inteligencia Emocional

La inteligencia emocional que propone Goleman (2019), es reconocer las propias emociones, para controlar el comportamiento. Toda vez que conoce sus emociones es capaz de tener autorregulación, que es la capacidad de saber controlar las acciones impulsivas o sentimientos negativos. Dado esto, la persona es capaz de llevar un ambiente saludable y provechoso hacia la consecución de metas con actitudes de perseverancias y residencias. El autor propone 5 dimensiones:

Autoconocimiento emocional: Considerada la capacidad de reconocer las propias emociones, como sus afectos en nuestro comportamiento y decisiones.

Autorregulación emocional: Hace relación a la capacidad de controlar las emociones de manera saludable, evitando de esa manera comportamientos inadecuados como ser impulsivo. Entendiendo esto como el autocontrol a calmarse ante un evento adverso y así manejar el estrés de manera afectiva y efectiva.

Motivación: Se considera la habilidad para mantener la actitud propositiva y de perseverancia ante los desafíos del contexto. Las personas con alta motivación interna suelen tener metas claras, son resilientes ante las adversidades y son capaces de encontrar motivación incluso en circunstancias difíciles.

Empatía: Implica la capacidad de reconocer y comprender las emociones de los demás. La empatía nos permite ponernos en el lugar del otro, lo que facilita la comunicación, la resolución de conflictos y la construcción de relaciones saludables.

Habilidades sociales: Son las habilidades necesarias para gestionar las relaciones interpersonales de manera efectiva.

La Inteligencia Emocional en el ámbito laboral

La inteligencia emocional es fundamental en una área de trabajo. Se ha estudiado que el desempeño profesional depende de una compleja mezcla de factores. En este sentido, se afirma que el desempeño “depende de múltiples factores, elementos, habilidades, características y competencias correspondientes a los conocimientos, habilidades y capacidades que se espera que un trabajador desarrolle al realizar su trabajo” (Vargas, 2015).

De acuerdo con Martín (2015), esta aplicación de la IE en el trabajo se traduce en beneficios concretos, porque además de tener un ambiente motivado, mejora la capacidad de liderazgo y aumentan los beneficios a la empresa.

Aspectos importantes de la Inteligencia Emocional en el ámbito laboral

De acuerdo con Martín (2015), manifiesta que los aspectos más importantes de la Inteligencia Emocional en el trabajo son:

Mejores relaciones personales: Mejorar la Inteligencia Emocional permitirá interactuar y comunicarse de manera más fluida.

Mejorar capacidad de liderazgo: Un jefe de equipo es muy importante que tenga esta cualidad, para entender mejor a sus colaboradores, motivarlos, mejorar su compromiso o hacer que trabajen en equipo.

Aumentar la motivación: Para trabajar no solamente es necesario tener las competencias adecuadas, sino tener motivación, mediante Inteligencia Emocional se puede aprender a motivarse.

Resolución de conflictos: Siempre hay conflictos entre las personas, sin lugar a dudas va a ver en el trabajo; lo relevante es que estos conflictos estén basados en la tarea y no en relaciones personales.

Autocontrol: Desarrollar esta habilidad permitirá evitar hacer o decir cosas que no se debería. El autocontrol es una destreza muy importante no solo en el trabajo sino en la vida diaria. Soportar a clientes exigentes que asumen que siempre tiene la razón, otros que se quejan sin motivo son demasiado exigentes o mal educados, son situaciones que requieren un alto nivel de autocontrol.

Controlar o evitar el burnout: El síndrome de burnout o agotamiento emocional es un problema que lo puede padecer cualquier persona que tenga que atender a clientes. Depende de situaciones externas (clientes mal educados, demasiado trabajo) y se lo puede controlar mejorando la autoestima, aprendiendo técnicas de relajación, planificando el trabajo.

Ascensos y logros: Con alta Inteligencia Emocional una persona es capaz de aumentar la motivación, mejorar la habilidad para centrarse en metas, también crear mejores condiciones laborales, todo esto ayudará a posibles ascensos y consecución de objetivos

El liderazgo empresarial

El liderazgo, como fenómeno de influencia social, está intrínsecamente ligado a la Inteligencia Emocional. Un líder no solo dirige tareas, sino que también gestiona personas, lo que requiere una profunda comprensión de las dinámicas emocionales. El liderazgo puede ser definido como “la aptitud para influir en un grupo hacia el logro de una visión o establecimiento de metas” (Judge, 2015). Un buen líder es capaz de motivar e inspirar confianza, conocida como seguridad psicológica, porque un equipo motivado da el doble de resultados, lo contrario a esto un mal líder lo que impulsa un ambiente negativo y obstaculiza logro organizacional.

Según Salazar (2025), el liderazgo es un factor transformacional muy determinante para la sostenibilidad organizacional, de la cual el autor considera que este tipo de temas promueve entornos laborales positivos, basado en la comunicación efectiva, la motivación y el continuo aprendizaje. Se presenta este estilo como una fuerza integral que no solo dirige, sino que cultiva el ecosistema organizacional. Su valor radica en la capacidad de generar un cambio positivo desde adentro, alineando el bienestar de los empleados con la innovación y la consecución de metas a largo plazo.

De acuerdo con Mamani (2025), el líder colegiado (democrático) busca primero crear un excelente equipo de trabajo, para que luego la fuerza del proceso de toma de decisiones recaiga sobre todo el equipo, conformando un todo coherente.

Conceptualización del liderazgo

De acuerdo con Mamani (2025) el liderazgo es la actividad encaminada a influir en las personas para que se empeñen voluntariamente en alcanzar los objetivos del grupo. Lo esencial del verdadero liderazgo no se reduce a simple autoridad, pues los líderes son eficaces cuando otras personas los reconocen como tales, al escuchar seriamente sus ideas, valorar y seguir sus sugerencias. Lo que hace a un líder no es el cargo, sino una serie de atributos, actitudes y hábitos que no lo separa del resto de personas en la organización.

De acuerdo con Castro (2020), el liderazgo es la esencia del desarrollo de los mercados y de la economía que la sociedad necesita. El liderazgo empresarial es fundamental para el progreso integral de una empresa, pero va más allá de la economía por que la parte cotidiana

toma un papel muy fundamental debido a que conlleva estabilidad y progreso en cualquier lugar donde se desarrolle la mente humana.

Características del líder empresarial efectivos

Al hablar de las características del líder empresarial efectivos manifiesta Forética (2025) el “liderazgo en fundamental en una organización porque permite llevar una visión clara y objetivos concretos, además de inspirar a todos los de la organización a trabajar en el mismo objetivo” (p.3).

De acuerdo con Mamani (2025), entre los atributos del liderazgo se encuentra: el propósito, que es la idea organizacional del por qué existe el negocio, más allá de crear beneficios económicos. Los mejores líderes toman decisiones clave inspirados en el propósito corporativo y el potencial impacto positivo que generan. Esta visión resalta que un líder efectivo trasciende la operación diaria para enfocarse en el "porqué" y el "con quién".

Liderazgo en contextos organizacionales

Un liderazgo posesionado y bien gestionado contribuye a la consistencia y preservación organizacional en entornos cambiantes, como también al impulso del trabajo cooperativo o colaborativo, dejando así mejor productividad y competitividad. (Salazar, 2025).

Por otro lado, se postula que el liderazgo no es una fuerza aislada, sino el guardián de la cultura de la empresa. Su función principal en cualquier contexto es actuar como el catalizador que permite a la organización ser adaptable y competitiva, asegurando que la identidad y los valores compartidos impulsen la productividad.

El liderazgo es fundamental para la eficacia de los equipos de trabajo y las organizaciones. La capacidad de liderazgo de los supervisores es el factor más importante para conservar a los empleados, ya que influirá en forma directa en qué tan bien se sientan en el trabajo y en si se quedan o se van. (Mamani, 2025).

Relación entre el liderazgo y la inteligencia emocional

La inteligencia emocional es fundamental para un liderazgo eficaz y eficiente, por ende, la capacidad de un buen líder es saber llevar las emociones, empático y muy humano para así llevar con todo el éxito a la organización, en este caso al centro médico.

La aptitud emocional es importante sobre todo en el liderazgo, papel cuya esencia es lograr que otros ejecuten sus respectivos trabajos con más efectividad. La ineptitud de los líderes reduce el desempeño de todos: hace que se malgaste el tiempo, crea asperezas, corroe la motivación y la dedicación al trabajo, acumula hostilidad y apatía.

Este planteamiento evidencia que el liderazgo es un acto de amplificación emocional. Un líder emocionalmente inteligente actúa como un catalizador positivo, potenciando el desempeño y el compromiso del equipo. Por el contrario, la falta de esta competencia no es neutral; genera un impacto negativo directo que degrada la cultura organizacional, afectando la eficiencia, la moral y la retención del talento.

La Empatía

Las competencias emocionales (Pérez, 2007), las define como: “el conjunto de conocimientos, capacidades, habilidades y actitudes necesarias para comprender, expresar y regular de forma apropiada los fenómenos emocionales” (p.9).

Lo anterior, se refuerza al decir, que la empatía se destaca por su capacidad para construir puentes entre el líder y sus colaboradores, permitiendo una comprensión más profunda de sus necesidades y perspectivas. Desde una perspectiva sociocognitiva, la empatía ha sido definida como un reflejo de la experiencia, es decir que la persona humana va a experimentar un afecto de otro individuo y lo tendrá que procesarlo de manera cognitiva y al finalizar actuará de manera afectiva y voluntaria, poniéndose en los zapatos de la otra persona. (Alzina, 2003).

Resolución de Conflictos

Según Goleman (2019), “para resolver cualquier tipo de conflictos, se debe tener una buena autorregulación emocional, ya que, si no tuviéramos esa capacidad, no se podrían resolver los problemas.” (s.p).

Otra idea del Padre de la IE, se sostienen en la importancia de gestionar las emociones, para evitar reacciones impulsivas o destructivas durante conflictos. Sin embargo, sería útil considerar cómo otros factores: como la empatía y las habilidades de comunicación que complementan la autorregulación en este proceso.

La autorregulación

La gestión de conflictos es una de las pruebas más exigentes para cualquier líder, y su resolución exitosa depende directamente de la capacidad de autorregulación emocional. Un entorno laboral propenso a disputas no gestionadas inevitablemente sufre una caída en la productividad y la moral. De acuerdo con Goleman (2019), postula que “para resolver cualquier tipo de conflictos, se debe tener una buena autorregulación emocional, ya que, si no tuviéramos esa capacidad, no se podrían resolver los problemas” (s.p).

El rol del Liderazgo y la Inteligencia Emocional en la Gestión del Conocimiento

Inteligencia Emocional como base para la Gestión y Liderazgo

Desde una perspectiva más intrínseca, la relación entre la inteligencia emocional y liderazgo van de la mano y se refiere “al capital intangible de las organizaciones, puede decirse que resulta de un proceso de formación continua, apoyo y seguimiento, que proporciona el líder, lo cual le permite medir la potencia de la empresa” (Guerrero, Govea y Urdaneta, 2006, p. 4). Lo antes mencionado por el autor sustenta la importancia de una buena relación de los líderes, su autocontrol y la relación con integrantes de la empresa para un desarrollo y progreso integral.

Gestión del Conocimiento e Inteligencia Emocional en conjunto

El mismo Guerrero, et al. (2006) menciona que las empresas incluyen un conjunto de recursos y capacidades donde; la inteligencia emocional es saber llevar un ambiente armónico y la gestión del conocimiento es la capacidad de una buena comunicación asertiva y clara a todos los colaboradores que sin duda van de la mano para una administración eficiente y eficaz.

Inteligencia Emocional como premisa para el éxito empresarial

Así mismo el autor que antecedió manifiesta que el éxito empresarial se basa en el “trabajo en equipo, con mentalidad de servicio, es una de las premisas que permitirán el éxito de las empresas y se requerirá la habilidad de negociar, creando así sentimientos de ganadores en todos los que intervienen en el proceso” (Guerrero, et al. 2006 p. 20). Así mismo, las empresas que llevan éxitos en corto, mediano y largo plazo piensa mucho en su personal y el desarrollo profesional de sus colaboradores y, es que no es solo trabajar en equipo, es algo holístico sustentable y sostenible.

Marco Metodológico

Tipo de Estudio

Este estudio es de enfoque cualitativo de nivel descriptivo, debido a que se analizó cómo la inteligencia emocional influyó en el liderazgo empresarial en el Departamento Administrativo Contable de Cardiocentro Cía Ltda., mediante este enfoque se pudo comprender dinámicas emocionales e interacciones humanas, evaluando el impacto de competencias como la autoconciencia, empatía y autorregulación en el ambiente laboral y el desempeño del equipo.

Métodos Teóricos

Análisis-Síntesis

Este método se utilizó para descomponer los conceptos teóricos de inteligencia emocional y liderazgo empresarial en sus elementos fundamentales, para luego integrarlos y comprender su relación en el contexto organizacional de Cardiocentro Cía Ltda.

Método Inductivo

Permitió generar conclusiones generales sobre el impacto de la inteligencia emocional en el liderazgo empresarial a partir de la información recabada dentro del área contable. Se analizaron casos específicos observados durante las entrevistas semiestructuradas, y a partir de patrones recurrentes en el manejo emocional y las interacciones de los líderes, se establecieron principios generales que evidenciaron la importancia de competencias como la empatía y la autorregulación en contextos de alta presión laboral.

Método deductivo

Se aplicó conjeturas generalizarlas en el contexto interno y externo, sacando así relaciones entre la autoconciencia y la motivación dentro del liderazgo empresarial de centro médico Cardiocentro Cía Ltda., dejando abierto el abanico a trabajos futuros donde se analice otras hipótesis del actuar diario de la empresa.

Técnicas e Instrumentos

Entrevistas semiestructuradas

La técnica empleada fue la entrevista debido a la “oportunidad de recibir más matices de la respuesta, permite ir entrelazando temas, pero requiere de una gran atención por parte del investigador para poder encauzar y estirar los temas” (Peláez, et al., 2013, p. 6), es así que nos permitió recabar información más profunda entre los investigados.

El instrumento fue un guion de preguntas controladas, debido a que el “trabajo investigativo puede ser organizado a partir de ejes temáticos de reflexión y/o a partir de preguntas orientadoras” (De Toscano, 2009, p. 56) que se aplicó a la líder y a miembros del equipo o colaboradores de centro médico, que mediante la aplicación del instrumento se evidenció patrones repetitivos y su impacto en la dinámica laboral.

Posterior a eso, se analizaron las respuestas basadas en análisis de categorías y relacionando patrones de respuesta del líder, colaboradores y de aporte investigativos, con relación a las competencias emocionales de quienes conforman el centro médico. Este proceso aseguró una interpretación rica y fundamentada de los datos.

Selección de Participantes

Los participantes fueron seleccionados mediante un muestreo intencionado, incluyendo al líder y colaboradores clave del Departamento Administrativo Contable. La selección se basó en su capacidad de proporcionar perspectivas significativas sobre el manejo emocional y las dinámicas organizacionales.

Procedimientos

Diseño de la entrevista:

El procedimiento para diseñar la entrevista semiestructurada fue elaborado de la siguiente manera, se estableció los objetivos a alcanzar. Una vez diseñadas las preguntas se puso a consideración la validación del instrumento guía expertos. La aplicación de esta técnica cualitativa como fueron las entrevistas semiestructuradas, con un instrumento guion de preguntas controladas, primero se la realizó a los colaboradores de manera presencial y luego al líder de la

organización. Las preguntas tuvieron unas ciertas similitudes porque se hablaba de un solo tema, pero con diferentes actores.

Aplicación de la entrevista: Se la realizó en un ambiente armónico controlado, para la comodidad de los investigados y con cronograma adaptado al tiempo de los participantes.

Alcance y limitaciones

En esta investigación se analizó de manera profunda el impacto de la inteligencia emocional en el liderazgo empresarial en Cardiocentro Cía Ltda., y sus funcionarios, al líder y los colaboradores, sin embargo, al centrarse a una sola área se pudo extraer datos ricos en información, pero no de manera generalizada e integral, para hacer un comparativo con otras instituciones. Entre las limitaciones encontradas con relación a la investigación está la posible influencia de sesgos a las respuestas de los participantes.

Resultados obtenidos

Después de haber aplicado los instrumentos de recolección de datos, se establecen los resultados que a continuación se exponen:

Tabla 1. Triangulación de los resultados de los colaboradores

NO.	PREGUNTAS	PARTICIPANTE 1	PARTICIPANTE 2	PARTICIPANTE 3	PARTICIPANTE 4	PARTICIPANTE 5	DEFINICIÓN/AUTOR
1	Basado en lo observado ¿cómo describiría la capacidad del líder para identificar sus propias emociones en situaciones de presión laboral?	Reconoce y reflexiona sobre sus emociones. (Justificación: A menudo verbaliza cómo una situación le hace sentir, lo que demuestra que es consciente.)	Reconoce y reflexiona sobre sus emociones. (Justificación: Incluso cuando está estresado, parece comprender su propio estado emocional.)	Reconoce algunas emociones con dificultad. (Justificación: Sabe cuándo está estresado, pero a veces parece que la emoción lo desborda antes de que pueda identificarla)	Reconoce y reflexiona sobre sus emociones. (Justificación: Es bueno para dar un paso atrás y procesar su propia reacción)	Reconoce y reflexiona sobre sus emociones. (Justificación: Le he visto reconocer su propia frustración de una manera profesional	(Goleman, 2019): El Autoconocimiento emocional es la capacidad de reconocer y comprender nuestras propias emociones, así como sus efectos en nuestro comportamiento y decisiones. Implica ser consciente de cómo nos sentimos en diferentes situaciones y cómo esas emociones pueden influir en nuestra manera de actuar.

Análisis e interpretación de resultados

La mayoría de los participantes perciben que el líder tiene una buena capacidad para reconocer y reflexionar sobre sus propias emociones bajo presión, lo que es un componente clave del autoconocimiento emocional. Sin embargo, un participante señaló dificultad, indicando un área potencial de mejora. La percepción general se alinea con la definición de (Goleman, 2019) sobre el autoconocimiento emocional como la capacidad de reconocer y comprender las propias emociones. Se observa que, si bien la autoconciencia del líder es un punto fuerte, la percepción de dificultad sugiere que esta habilidad puede flaquear bajo una presión extrema, presentando un área específica para el desarrollo.

NO.	PREGUNTAS	PARTICIPANTE 1	PARTICIPANTE 2	PARTICIPANTE 3	PARTICIPANTE 4	PARTICIPANTE 5	DEFINICIÓN/AUTOR
2	Desde su perspectiva, ¿qué tan consciente parece ser su líder de sus propias fortalezas y áreas de mejora?	Demuestra un claro conocimiento de sus fortalezas y reconoce abiertamente sus debilidades (Justificación: Habla abiertamente de las cosas en las que es bueno y en las que necesita trabajar.)	Demuestra un claro conocimiento de sus fortalezas y reconoce abiertamente sus debilidades. (Justificación: No tiene problemas en admitir cuando no sabe algo.)	Demuestra un claro conocimiento de sus fortalezas y reconoce abiertamente sus debilidades. (Justificación: Parece tener una visión muy realista de sus propias capacidades.)	Parece reconocer sus fortalezas, pero no tanto sus áreas de mejora. (Justificación: Conoce bien sus fortalezas, pero no le oigo a menudo hablar de sus debilidades.)	Demuestra un claro conocimiento de sus fortalezas y reconoce abiertamente sus debilidades. (Justificación: Busca activamente retroalimentación, lo que demuestra que quiere entender sus áreas de mejora.)	(Goleman, 2019): El Autoconocimiento emocional es la capacidad de reconocer y comprender nuestras propias emociones, así como sus efectos en nuestro comportamiento y decisiones.

Análisis e interpretación de resultados

La mayoría de los participantes concuerdan en que el líder posee un fuerte autoconocimiento de sus fortalezas y debilidades. Un participante, sin embargo, identificó una menor conciencia sobre las áreas de mejora, lo que podría afectar el desarrollo continuo del liderazgo. La percepción general refleja la definición de (Goleman, 2019) sobre el autoconocimiento emocional. Se observa que la resistencia percibida de un líder a reconocer áreas de mejora, incluso por parte de un miembro del equipo, puede afectar la seguridad psicológica necesaria para que los demás sean abiertos sobre las suyas.

NO.	PREGUNTAS	PARTICIPANTE 1	PARTICIPANTE 2	PARTICIPANTE 3	PARTICIPANTE 4	PARTICIPANTE 5	DEFINICIÓN/AUTOR
3	Al enfrentar desafíos o tomar decisiones importantes ¿qué nivel de seguridad proyecta un líder?	Proyecta una fuerte seguridad en sus capacidades y criterio. (Justificación: Toma decisiones con confianza y las respalda.)	Proyecta una fuerte seguridad en sus capacidades y criterio. (Justificación: Su lenguaje corporal y su tono de voz son siempre muy seguros.)	Proyecta una fuerte seguridad en sus capacidades y criterio. (Justificación: Explica su razonamiento con claridad, lo que proyecta seguridad.)	Proyecta una fuerte seguridad en sus capacidades y criterio. (Justificación: Incluso en situaciones difíciles, proyecta una sensación de control.)	A veces parece dudar de sus decisiones, aunque generalmente actúa con confianza (Justificación: Normalmente tiene confianza, pero en decisiones muy grandes, a veces se puede notar un atisbo de duda.)	(Goleman, 2019): El autoconocimiento emocional es la capacidad de reconocer y comprender nuestras propias emociones, así como sus efectos en nuestro comportamiento y decisiones.

Análisis e interpretación de resultados

En general, el líder proyecta una fuerte seguridad en sus decisiones y capacidades, la cual es positivo para la motivación del equipo. Una ligera duda por un participante podría indicar momentos de introspección o la necesidad de mayor respaldo en situaciones específicas. La escala predominante fue positiva.

NO.	PREGUNTAS	PARTICIPANTE 1	PARTICIPANTE 2	PARTICIPANTE 3	PARTICIPANTE 4	PARTICIPANTE 5	DEFINICIÓN/AUTOR
4	Cuando ocurren conflictos o errores en el equipo ¿cuál de las siguientes opciones describe mejor la reacción de su líder?	Reacciona impulsivamente y con enojo frecuente. (Justificación: Su primera reacción suele ser mostrar su enfado, lo que tensa el ambiente.)	A veces se descontrola, pero recupera el equilibrio. (Justificación: Puede alterarse visiblemente, pero se calma y lo aborda más tarde.)	A veces se descontrola, pero recupera el equilibrio.	A veces se descontrola, pero recupera el equilibrio. (Justificación: Se frustra fácilmente con los errores, pero intenta recuperar la compostura.)	Mantiene la calma y maneja conflictos con autocontrol. (Justificación: En un conflicto reciente, le vi manejarlo con mucha calma y control.)	(Goleman, 2019): La autorregulación emocional se refiere a la habilidad para manejar y controlar nuestras emociones de manera saludable, evitando reacciones impulsivas o destructivas.

Análisis e interpretación de resultados

Existe una variabilidad en la respuesta sobre la reacción del líder ante conflictos. Mientras un participante indica impulsividad y enojo, la mayoría observa que el líder tiende a descontrolarse ocasionalmente, pero recupera el equilibrio y uno de ellos destaca autocontrol

NO.	PREGUNTAS	PARTICIPANTE 1	PARTICIPANTE 2	PARTICIPANTE 3	PARTICIPANTE 4	PARTICIPANTE 5	DEFINICIÓN/AUTOR
5	Cuando se presentan cambios inesperados o los proyectos o en la empresa ¿Cuál es la reacción habitual de su líder?	Se adapta con flexibilidad y promueve una visión positiva y constructiva del cambio. (Justificación: Siempre es el primero en encontrar la oportunidad en un cambio.)	Se adapta con flexibilidad y promueve una visión positiva y constructiva del cambio. (Justificación: Se adapta muy rápidamente y ayuda al equipo a ver el lado positivo.)	Se adapta con flexibilidad y promueve una visión positiva y constructiva del cambio. (Justificación: Nunca le he visto desconcertado por un cambio de planes.)	Se adapta con flexibilidad y promueve una visión positiva y constructiva del cambio. (Justificación: Es muy flexible y ve el cambio como algo normal.)	Se adapta con flexibilidad y promueve una visión positiva y constructiva del cambio. (Justificación: Inmediatamente empieza a planificar cómo adaptarse, en lugar de quejarse.)	(Goleman, 2019): La autorregulación emocional implica la capacidad de calmarse, pensar antes de actuar y manejar el estrés de manera efectiva.

Análisis e interpretación de resultados

Todos los participantes coinciden que el líder demuestra una alta capacidad de adaptación a los cambios inesperados y promueve una visión positiva, lo que es saludable en el sector salud de la cual contribuye a la eficacia administrativa y a un buen liderazgo. La respuesta fue unánime y unánime a que el líder posee competencias de adaptabilidad a diferentes contextos de la cual se percibe un gran control de la inteligencia emocional.

NO.	PREGUNTAS	PARTICIPANTE 1	PARTICIPANTE 2	PARTICIPANTE 3	PARTICIPANTE 4	PARTICIPANTE 5	DEFINICIÓN/AUTOR
6	Basado en la experiencia ¿cómo describiría la coherencia entre lo que su líder dice y lo que hace?	Actúa siempre con integridad, y sus acciones son consistentes con sus palabras y valores. (Justificación: Si dice que va a hacer algo, lo hace. Es muy fiable.)	Actúa siempre con integridad, y sus acciones son consistentes con sus palabras y valores. (Justificación: Sus acciones siempre están alineadas con los valores de los que habla.)	Generalmente es coherente, pero en ocasiones se han observado inconsistencias. (Justificación: La mayor parte del tiempo es coherente, pero bajo presión, a veces las promesas se olvidan.)	Generalmente es coherente, pero en ocasiones se han observado inconsistencias. (Justificación: Ha habido un par de veces en las que lo que dijo en una reunión no coincidió con sus acciones posteriores.)	Actúa siempre con integridad, y sus acciones son consistentes con sus palabras y valores. (Justificación: Confío en lo que dice porque tiene un historial de ser coherente.)	(Goleman, 2019): La autorregulación emocional se refiere a la habilidad para manejar y controlar nuestras emociones de manera saludable.

Análisis e interpretación de resultados

La apreciación de la coherencia del líder es mayormente positiva, destacando consistencia entre lo que dice y sus acciones, sin embargo, algunos participantes el mencionan que no es tan cierto porque no es congruente entre lo que dice y hace. Se aprecia que la mayoría definen una buena percepción del líder, pero dos respuestas dan una alarma que si hay contradicción.

NO.	PREGUNTAS	PARTICIPANTE 1	PARTICIPANTE 2	PARTICIPANTE 3	PARTICIPANTE 4	PARTICIPANTE 5	DEFINICIÓN/AUTOR
7	Frente a obstáculos o tareas exigentes ¿Cómo describiría el comportamiento que muestra su líder?	Muestra persistencia y compromiso. (Justificación: Nunca se rinde.)	Muestra persistencia y compromiso. (Justificación: Se mantiene centrado y trabaja más duro.)	Muestra persistencia y compromiso. (Justificación: Ve los retos como algo a superar.)	Muestra persistencia y compromiso (Justificación: Su compromiso es muy alto.)	Muestra persistencia y compromiso. (Justificación: Es muy resiliente.)	(Goleman, 2019): La motivación es la habilidad para mantener una actitud positiva y perseverante frente a los desafíos.

Análisis e interpretación de resultados

Los entrevistados destacan el compromiso del líder frente a tareas difíciles, lo que refleja características importantes en la motivación y resiliencia en su administración. Esta significativa motivación intrínseca y persistente es probablemente lo que ha impulsado al profesionalismo, aunque carezca de habilidades sociales.

NO.	PREGUNTAS	PARTICIPANTE 1	PARTICIPANTE 2	PARTICIPANTE 3	PARTICIPANTE 4	PARTICIPANTE 5	DEFINICIÓN/AUTOR
8	Frente a nuevos proyectos o desafíos, ¿cuál es la actitud que más demuestra su líder?	Muestra iniciativa constantemente para mejorar las cosas y mantiene una actitud optimista. (Justificación: Siempre está buscando una mejor manera de hacer las cosas.)	Muestra iniciativa constantemente para mejorar las cosas y mantiene una actitud optimista. (Justificación: Se entusiasma de verdad con los nuevos retos.)	Muestra iniciativa constantemente para mejorar las cosas y mantiene una actitud optimista. (Justificación: Su optimismo es contagioso.)	Muestra iniciativa constantemente para mejorar las cosas y mantiene una actitud optimista (Justificación: Es muy proactivo.)	Muestra iniciativa constantemente para mejorar las cosas y mantiene una actitud optimista. (Justificación: Es el primero en ofrecerse voluntario para una nueva iniciativa.)	(Goleman, 2019): Las personas con alta motivación interna suelen tener metas claras, son resilientes ante las adversidades y son capaces de encontrar motivación incluso en circunstancias difíciles.

Análisis e interpretación de resultados

Se determina que el líder es proactivo a nuevos proyectos, es optimista y tiene buena iniciativa. Esto es importante y contribuye a ambientes laborales dinámicos y fomentar la motivación. La valoración fue unánime y positiva.

NO.	PREGUNTAS	PARTICIPANTE 1	PARTICIPANTE 2	PARTICIPANTE 3	PARTICIPANTE 4	PARTICIPANTE 5	DEFINICIÓN/AUTOR
9	¿Cuál de las siguientes afirmaciones describe mejor la capacidad de su líder para ponerse en el lugar de los colaboradores y comprender sus emociones?	Reconoce algunas emociones, pero no actúa en consecuencia. (Justificación: Escuchará, pero parece que no lo entiende realmente o no cambia su enfoque.)	Reconoce algunas emociones, pero no actúa en consecuencia. (Justificación: Puede decir que estás molesto, pero no parece saber qué hacer al respecto.)	Reconoce algunas emociones, pero no actúa en consecuencia. (Justificación: Es como si lo entendiera a nivel intelectual pero no a nivel emocional.)	Reconoce algunas emociones, pero no actúa en consecuencia (Justificación: Reconoce los sentimientos, pero luego vuelve directamente a la tarea que tiene entre manos)	Escucha activa y considera los sentimientos del otro (Justificación: Fue muy comprensivo y me apoyó cuando tuve un problema personal.)	(Alzina, 2003): La empatía implica la capacidad de reconocer y comprender las emociones de los demás. Nos permite ponernos en el lugar del otro, lo que facilita la comunicación, la resolución de conflictos y la construcción de relaciones saludables.

Análisis e interpretación de resultados

Hay discrepancias significativas en la percepción de empatía del líder. La mayoría reconoce que el líder reconoce emociones, pero no actúa en relación a lo que dice. Solo un participante reconoce la escucha activa y plena de parte del líder, claramente se puede identificar falencias en la empatía.

NO.	PREGUNTAS	PARTICIPANTE 1	PARTICIPANTE 2	PARTICIPANTE 3	PARTICIPANTE 4	PARTICIPANTE 5	DEFINICIÓN/AUTOR
10	¿De qué manera observa que su líder se involucra en el desarrollo profesional de los miembros del equipo?	No muestra interés ni se involucra en el desarrollo profesional de su equipo. (Justificación: Nunca he tenido una conversación con él sobre mis objetivos profesionales.)	Busca activamente oportunidades de desarrollo y ofrece retroalimentación para el crecimiento del equipo. (Justificación: Siempre me envía artículos o me sugiere cursos que podrían ayudarme.)	Apoya el desarrollo del equipo solo si el colaborador lo solicita expresamente. (Justificación: Me apoyó cuando pedí formación, pero no me la sugirió.)	Busca activamente oportunidades de desarrollo y ofrece retroalimentación para el crecimiento del equipo. (Justificación: Da una gran retroalimentación y se invierte en mi crecimiento.)	Busca activamente oportunidades de desarrollo y ofrece retroalimentación para el crecimiento del equipo (Justificación: Busca activamente oportunidades para ayudarnos a desarrollar nuevas habilidades.)	(Alzina, 2003): Definen la empatía como " La educación emocional es una innovación educativa que responde a necesidades sociales no atendidas en las materias académicas ordinarias "(p.1)

Análisis e interpretación de resultados

El involucramiento del líder en el desarrollo profesional. La mayoría indica que el líder busca activamente la retroalimentación, un participante menciona que al líder le falta interés y otro menciona que apoya si se le pide o solicita. Es decir que existe inconsistencia entre lo que dice hace y eso es síntoma de poca empatía y apoyo.

NO.	PREGUNTAS	PARTICIPANTE 1	PARTICIPANTE 2	PARTICIPANTE 3	PARTICIPANTE 4	PARTICIPANTE 5	DEFINICIÓN/AUTOR
11	Respecto al manejo de conflictos interpersonales dentro del equipo, ¿cuál opción describe mejor el actuar de su líder?	Promueve el diálogo y la conciliación para resolverlos. (Justificación: Nos anima a hablar las cosas.)	Promueve el diálogo y la conciliación para resolverlos. (Justificación: Es un buen mediador.)	Promueve el diálogo y la conciliación para resolverlos. (Justificación: No toma partido y se centra en la solución.)	Promueve el diálogo y la conciliación para resolverlos. (Justificación: Crea un espacio seguro para resolver los problemas.)	Promueve el diálogo y la conciliación para resolverlos. (Justificación: Aborda los conflictos de forma directa y constructiva.)	(Goleman, 2019): Las habilidades sociales son las habilidades necesarias para gestionar las relaciones interpersonales de manera efectiva. Esto incluye la capacidad de comunicarse claramente, trabajar en equipo, manejar conflictos y construir redes de apoyo.

Análisis e interpretación de resultados

En relación con este análisis los entrevistaron coinciden en su totalidad que el líder busca la conciliación grupal y de manera individual lucha para poder autocontrolarse, es decir que de manera unánime en este aspecto se sienten respaldado.

NO.	PREGUNTAS	PARTICIPANTE 1	PARTICIPANTE 2	PARTICIPANTE 3	PARTICIPANTE 4	PARTICIPANTE 5	DEFINICIÓN/AUTOR
12	Cuando su líder necesita convencer al equipo de una nueva idea o dirección, ¿qué tan efectivo/a suele ser?	Es muy persuasivo/a, usando argumentos sólidos para generar consenso y compromiso. (Justificación: Es muy convincente porque utiliza datos y lógica.)	Es muy persuasivo/a, usando argumentos sólidos para generar consenso y compromiso. (Justificación: Sabe cómo construir un caso sólido.)	Es muy persuasivo/a, usando argumentos sólidos para generar consenso y compromiso. (Justificación: Se anticipa a las objeciones y las aborda.)	Es muy persuasivo/a, usando argumentos sólidos para generar consenso y compromiso. (Justificación: Es un comunicador muy claro y persuasivo.)	Es muy persuasivo/a, usando argumentos sólidos para generar consenso y compromiso. (Justificación: Consigue que todo el mundo se sume a sus ideas.)	(Goleman, 2019): Las habilidades sociales son las necesarias para gestionar las relaciones interpersonales de manera efectiva, incluyendo comunicarse claramente y construir redes de apoyo.

Análisis e interpretación de resultados

Los entrevistados en su totalidad consideran que el líder tiene un carácter persuasivo para manejar acciones grupales, lo que conlleva a la integración del personal de apoyo en todas las acciones de su líder.

NO.	PREGUNTAS	PARTICIPANTE 1	PARTICIPANTE 2	PARTICIPANTE 3	PARTICIPANTE 4	PARTICIPANTE 5	DEFINICIÓN/AUTOR
13	¿Cuál de las siguientes opciones describe mejor cómo su líder fomenta la colaboración dentro del equipo?	Promueve activamente un ambiente de colaboración y valora las contribuciones de todos (Justificación: Siempre crea oportunidades para que trabajemos juntos.)	Permite la colaboración entre los miembros, pero no la fomenta de manera proactiva. (Justificación: Podemos trabajar juntos si queremos, pero él no lo impulsa realmente.)	Promueve activamente un ambiente de colaboración y valora las contribuciones de todos (Justificación: A menudo elogia los esfuerzos del equipo por encima de los individuales.)	Promueve activamente un ambiente de colaboración y valora las contribuciones de todos (Justificación: Estructura los proyectos para que requieran colaboración.)	Promueve activamente un ambiente de colaboración y valora las contribuciones de todos. Valora la opinión de todos en los debates de equipo	(Goleman, 2019): Las habilidades sociales son fundamentales para interactuar de manera exitosa en diferentes contextos, lo que incluye la capacidad de trabajar en equipo.

Análisis e interpretación de resultados

La mayoría de entrevistados consideran que el líder valora el trabajo colaborativo y acepta opiniones variadas para fomentar la armonía en el grupo de trabajo

NO.	PREGUNTAS	PARTICIPANTE 1	PARTICIPANTE 2	PARTICIPANTE 3	PARTICIPANTE 4	PARTICIPANTE 5	DEFINICIÓN/AUTOR
14	¿Cómo calificaría la coherencia y el razonamiento en las decisiones estratégicas que toma su líder?	Toma decisiones con criterio y oportunidad. (Justificación: Sus decisiones siempre están bien pensadas y son oportunas.)	Toma decisiones con criterio y oportunidad. (Justificación: Las decisiones tienen sentido en el panorama general.)	Sus decisiones son a veces confusas. (Justificación: A veces no tenemos claro el porqué de una decisión.)	Toma decisiones con criterio y oportunidad. (Justificación: Toma decisiones lógicas y estratégicas.)	Toma decisiones con criterio y oportunidad. (Justificación: Sus decisiones son coherentes y justas.)	(Goleman, 2019): La Inteligencia Emocional es la "capacidad de reconocer nuestros propios sentimientos y los de los demás, de motivarnos y de manejar adecuadamente las relaciones".

Análisis e interpretación de resultados

La mayoría razonan que el líder toma decisiones estratégicas, destacando la oportunidad de participación de todos. Pero hay contradicción porque un entrevistado menciona que existe poca comunicación de parte del líder lo que se concluye que existe una falencia que se debe tomar en cuenta.

NO.	PREGUNTAS	PARTICIPANTE 1	PARTICIPANTE 2	PARTICIPANTE 3	PARTICIPANTE 4	PARTICIPANTE 5	DEFINICIÓN/AUTOR
15	Cuando surge un problema inesperado en el equipo, ¿cómo suele actuar su líder?	Responde rápidamente, analiza la situación con calma y guía al equipo hacia una solución efectiva. (Justificación: Mantiene la calma bajo presión.)	Responde rápidamente, analiza la situación con calma y guía al equipo hacia una solución efectiva. (Justificación: Inmediatamente se pone al frente para encontrar una solución.)	Responde rápidamente, analiza la situación con calma y guía al equipo hacia una solución efectiva. (Justificación: Es excelente en una crisis.)	Responde rápidamente, analiza la situación con calma y guía al equipo hacia una solución efectiva. (Justificación: Guía al equipo con claridad a través del problema.)	Responde rápidamente, analiza la situación con calma y guía al equipo hacia una solución efectiva. (Justificación: Está muy orientado a la solución.)	(Goleman, 2019): "para resolver cualquier tipo de conflictos, se debe tener una buena autorregulación emocional, ya que, si no tuviéramos esa capacidad, no se podrían resolver los problemas".

Análisis e interpretación de resultados

Todos los participantes coinciden en que el líder reacciona de manera eficaz ante problemas inesperados, guiando al equipo hacia soluciones efectivas. Esta capacidad de respuesta y resolución es una fortaleza en el liderazgo y manejo del estrés. La percepción unánime fue positiva. Se determina que esta es otra fortaleza significativa, que refuerza la adaptabilidad del líder (Fila 5). Su capacidad para gestionar crisis con eficacia proporciona una sensación de estabilidad crucial para el equipo, incluso si otras dinámicas

NO.	PREGUNTAS	PARTICIPANTE 1	PARTICIPANTE 2	PARTICIPANTE 3	PARTICIPANTE 4	PARTICIPANTE 5	DEFINICIÓN/AUTOR
16	¿Cuál de las siguientes opciones representa mejor la calidad de comunicación de su líder con el equipo, incluyendo la retroalimentación y la escucha?	Escucha con atención y da retroalimentación oportuna. (Justificación: Realmente escucha cuando hablas con él y te da una retroalimentación útil.)	Escucha, pero no siempre responde adecuadamente. (Justificación: Escucha, pero su retroalimentación no siempre es útil o clara.)	Escucha con atención y da retroalimentación oportuna. (Justificación: Se toma el tiempo para escuchar y su retroalimentación es siempre oportuna.)	Escucha con atención y da retroalimentación oportuna. (Justificación: Es un buen oyente.)	Escucha con atención y da retroalimentación oportuna. (Justificación: Es muy atento y hace críticas constructivas.)	(Martín, 2015): Manifiesta que uno de los aspectos más importantes de la Inteligencia Emocional en el trabajo son las mejores relaciones personales, lo cual permitirá interactuar y comunicarse de manera más fluida.

Análisis e interpretación de resultados

La mayoría de participante consideran que el líder si considera la escucha activa, sin embargo, un dijo que no siempre escucha y lo hace con ciertas restricciones, de la cual considera que no adecuado este tipo de conductas.

NO.	PREGUNTAS	PARTICIPANTE 1	PARTICIPANTE 2	PARTICIPANTE 3	PARTICIPANTE 4	PARTICIPANTE 5	DEFINICIÓN/AUTOR
17	¿Qué tan bien comunica su líder la visión y los objetivos del equipo o de la empresa?	Rara vez habla de la visión; se enfoca solo en las tareas inmediatas sin dar contexto. (Justificación: Siempre nos centramos en el "qué", nunca en el "porqué". No conozco el panorama general.)	Se asegura de que cada miembro comprenda la visión y cómo su trabajo contribuye a los objetivos. (Justificación: Es muy bueno mostrándonos cómo nuestras tareas diarias encajan en los objetivos de la empresa.)	Se asegura de que cada miembro comprenda la visión y cómo su trabajo contribuye a los objetivos. (Justificación: Nos recuerda regularmente la visión de nuestro equipo.)	Se asegura de que cada miembro comprenda la visión y cómo su trabajo contribuye a los objetivos. (Justificación: Siempre tengo claros los objetivos y nuestro propósito.)	Se asegura de que cada miembro comprenda la visión y cómo su trabajo contribuye a los objetivos. (Justificación: Conecta nuestro trabajo con la misión general.)	(Mamani, 2025): Definen el liderazgo como "la aptitud para influir en un grupo hacia el logro de una visión o establecimiento de metas".

Análisis e interpretación de resultados

Entre los entrevistados existe una gran discrepancia, debdo a que los participantes afirman que comunica bien la visión y los objetivos, sin embargo, un participante indica que rara vez lo hace. Consideran que una buena comunicación es fundamental para una percepción organizativa.

NO.	PREGUNTAS	PARTICIPANTE 1	PARTICIPANTE 2	PARTICIPANTE 3	PARTICIPANTE 4	PARTICIPANTE 5	DEFINICIÓN/AUTOR
18	¿Cómo describiría la capacidad de su líder para distribuir tareas y guiar al equipo?	Lidera con equidad y delega con claridad. (Justificación: Distribuye el trabajo de forma justa en función de nuestras capacidades.)	Lidera con equidad y delega con claridad. (Justificación: La delegación es clara y confía en que hagamos el trabajo.)	Coordina con dificultad o sobrecarga funciones en algunos miembros. (Justificación: Parece que algunas personas tienen más trabajo que otras.)	Coordina con dificultad o sobrecarga funciones en algunos miembros. (Justificación: A veces las instrucciones no son muy claras, lo que causa confusión.)	Lidera con equidad y delega con claridad. (Justificación: Es bueno para delegar y dar orientación.)	(Judge, 2015): "La aptitud emocional es importante sobre todo en el liderazgo, papel cuya esencia es lograr que otros ejecuten sus respectivos trabajos con más efectividad".

Análisis e interpretación de resultados

Si bien algunos participantes perciben que el líder delega con equidad y claridad, otros mencionan dificultades en la coordinación o sobrecarga de funciones. Esto sugiere que la distribución de tareas y la guía del equipo pueden ser inconsistentes, impactando la eficiencia y el bienestar. Se sugiere que las percepciones sobre la dificultad y la sobrecarga son consecuencias directas de las lagunas de liderazgo. No es solo un problema de proceso; es un síntoma de comunicación insuficiente y, potencialmente, de falta de empatía para comprender las cargas de trabajo.

NO.	PREGUNTAS	PARTICIPANTE 1	PARTICIPANTE 2	PARTICIPANTE 3	PARTICIPANTE 4	PARTICIPANTE 5	DEFINICIÓN/AUTOR
19	¿Cómo describiría la capacidad de su líder para inspirar y motivar al equipo?	El equipo cumple con sus tareas, pero no se percibe un alto nivel de motivación o inspiración. (Justificación: Hago mi trabajo porque tengo que hacerlo, no porque me sienta especialmente inspirado.)	El equipo cumple con sus tareas, pero no se percibe un alto nivel de motivación o inspiración. (Justificación: Somos productivos, pero no hay mucha energía ni entusiasmo.)	El equipo cumple con sus tareas, pero no se percibe un alto nivel de motivación o inspiración. (Justificación: La motivación consiste más en no cometer errores que en conseguir algo grande.)	El equipo cumple con sus tareas, pero no se percibe un alto nivel de motivación o inspiración. (Justificación: Es un equipo funcional, no uno inspirado.)	Logra generar entusiasmo, energía y un fuerte compromiso con los objetivos comunes. (Justificación: Su pasión por el trabajo es inspiradora y me motiva a dar lo mejor de mí.)	(Martín, 2015): Manifiesta que para trabajar no solamente es necesario tener las competencias adecuadas, sino tener motivación, y mediante la Inteligencia Emocional se puede aprender a motivarse.

Análisis e interpretación de resultados

La mayoría de los participantes indican que, si bien el equipo cumple sus tareas, no hay un alto nivel de motivación o inspiración por parte del líder. Solo un participante destaca que el líder sí genera entusiasmo y compromiso. Esta falta general de inspiración es un área crítica de mejora. Se considera que este es el resultado final de las debilidades identificadas previamente. El abrumador consenso de una motivación funcional confirma que el líder gestiona tareas, pero no dirige personas. La falta de inspiración es un resultado directo de la brecha de empatía y reconocimiento.

NO.	PREGUNTAS	PARTICIPANTE 1	PARTICIPANTE 2	PARTICIPANTE 3	PARTICIPANTE 4	PARTICIPANTE 5	DEFINICIÓN/AUTOR
20	¿Cómo describiría la influencia del estilo de su líder en el ambiente laboral general del equipo?	El equipo se muestra motivado y cohesionado gracias a su liderazgo. (Justificación: Crea un ambiente profesional y centrado.)	El equipo se muestra motivado y cohesionado gracias a su liderazgo. (Justificación: En general, es un buen ambiente de equipo, nos llevamos bien.)	Hay cierta tensión en el ambiente, pero se mantiene la dinámica de trabajo. (Justificación: Hay un estrés subyacente debido a sus reacciones a los errores.)	El equipo se muestra motivado y cohesionado gracias a su liderazgo. (Justificación: Me siento motivado al venir a trabajar.)	El equipo se muestra motivado y cohesionado gracias a su liderazgo. (Justificación: Promueve un equipo cohesionado y productivo.)	(Goleman, 2019): "La ineptitud de los líderes reduce el desempeño de todos: hace que se malgaste el tiempo, crea asperezas, corroe la motivación y la dedicación al trabajo, acumula hostilidad y apatía".

Análisis e interpretación de resultados

La mayoría de los participantes escriben un ambiente motivado y cohesionado gracias al liderazgo. Sin embargo, un participante señala la existencia de cierta tensión, lo que sugiere que el estilo de liderazgo puede no ser consistentemente positivo para todos los miembros del equipo. Se interpreta la respuesta sobre la tensión como un dato crítico. Muestra que incluso si la mayoría siente que el ambiente es positivo, la inconsistencia emocional del líder (Fila 4) crea una corriente de estrés para al menos algunos miembros del equipo.

NO.	PREGUNTAS	PARTICIPANTE 1	PARTICIPANTE 2	PARTICIPANTE 3	PARTICIPANTE 4	PARTICIPANTE 5	DEFINICIÓN/AUTOR
21	¿Con qué frecuencia y de qué manera su líder reconoce el buen trabajo del equipo?	Rara vez o nunca expresa aprecio o reconoce el esfuerzo y los buenos resultados. (Justificación: No recuerdo la última vez que me dijo "buen trabajo".)	Da reconocimiento de vez en cuando, usualmente solo ante resultados muy destacados. (Justificación: Solo se te reconoce por los grandes logros, no por el duro trabajo diario.)	Rara vez o nunca expresa aprecio o reconoce el esfuerzo y los buenos resultados. (Justificación: Realmente no elogio. Que no haya noticias es una buena noticia.)	Da reconocimiento de vez en cuando, usualmente solo ante resultados muy destacados. (Justificación: El reconocimiento es muy raro.)	Reconoce de forma oportuna y frecuente los logros, tanto grandes como pequeños. (Justificación: Es muy bueno reconociendo nuestra contribución es en las reuniones de equipo.)	(Martín, 2015): Señala que con alta Inteligencia Emocional una persona es capaz de aumentar la motivación... y crear mejores condiciones laborales, lo que ayudará a la consecución de objetivos.

Análisis e interpretación de resultados

Existe una tendencia general a que el líder no reconozca el buen trabajo de forma frecuente. La mayoría de los participantes indican que el reconocimiento es raro o solo para resultados muy destacados. Solo un participante menciona un reconocimiento oportuno. Esta falta de reconocimiento afecta la motivación. Se identifica esto como otro fallo crítico en la motivación. Los datos muestran abrumadoramente que el equipo se siente infravalorado. La falta de reconocimiento regular es un importante desmotivador y un comportamiento relativamente sencillo de cambiar para el líder.

NO.	PREGUNTAS	PARTICIPANTE 1	PARTICIPANTE 2	PARTICIPANTE 3	PARTICIPANTE 4	PARTICIPANTE 5	DEFINICIÓN/AUTOR
22	¿Qué afirmación describe mejor el ambiente de trabajo que su líder promueve?	Fomenta activamente un entorno seguro donde la confianza, el respeto mutuo y la opinión de todos son la norma. (Justificación: Me siento seguro para expresar mis opiniones sin miedo.)	Fomenta activamente un entorno seguro donde la confianza, el respeto mutuo y la opinión de todos son la norma (Justificación: El respeto es un valor fundamental en nuestro equipo.)	Habla de respeto y confianza, pero no siempre actúa cuando ocurren situaciones que los minan. (Justificación: Habla de respeto, pero cuando está enfadado, ese respeto parece desaparecer.)	Fomenta activamente un entorno seguro donde la confianza, el respeto mutuo y la opinión de todos son la norma. (Justificación: Es un ambiente muy respetuoso.)	Fomenta activamente un entorno seguro donde la confianza, el respeto mutuo y la opinión de todos son la norma. (Justificación: La confianza y el respeto son muy importantes para él.)	(Salazar, 2025): En el área organizacional... el desempeño laboral "depende de múltiples factores...".

Análisis e interpretación de resultados

La mayoría de los participantes perciben que el líder promueve un ambiente seguro con confianza y respeto. No obstante, un participante observa que, si bien el líder habla de respeto y confianza, no siempre actúa en consecuencia. Esto es un punto crítico, ya que la inconsistencia entre discurso y acción puede erosionar la confianza. Se concluye que la percepción de inconsistencia revela la fragilidad de la confianza del equipo. El compromiso verbal del líder con el respeto se ve socavado por sus acciones inconsistentes (conectando con las Filas 4 y 6). Esta inconsistencia es lo que impide que el entorno sea verdaderamente seguro para todos.

Fuente: Elaboración propia (2025)

Tabla 2.Triangulación de los resultados del líder

NO.	PREGUNTAS	LÍDER	DEFINICIÓN/AUTOR	ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN
1	¿Con qué postura te identificas al enfrentar una situación de alta presión?	Procuro siempre tomarme un momento para entender qué estoy sintiendo antes de reaccionar, me ayuda a mantener el control.	(Goleman, 2019): El Autoconocimiento emocional es la capacidad de reconocer y comprender nuestras propias emociones, así como sus efectos en nuestro comportamiento y decisiones.	La autopercepción del líder sobre su capacidad para identificar emociones bajo presión es positiva. Esto coincide mayoritariamente con la perspectiva del equipo, donde cuatro de cinco miembros afirman que "reconoce y reflexiona sobre sus emociones". No obstante, la observación de un participante que señala dificultades sugiere que, aunque es una fortaleza, su manifestación podría no ser completamente consistente. Se observa que, aunque la autopercepción del líder es favorable y mayormente congruente, la existencia de una percepción discordante sugiere que esta fortaleza podría tener puntos ciegos bajo cierto tipo de estrés, lo cual el líder no parece reconocer en su autoevaluación.
2	Al reflexionar sobre tu propio desempeño, ¿cómo lo evalúas?	Constantemente estoy evaluando mi rendimiento para saber en qué puedo mejorar y cuáles son mis puntos fuertes.	(Goleman, 2019): El Autoconocimiento emocional es la capacidad de reconocer y comprender nuestras propias emociones, así como sus efectos en nuestro comportamiento y decisiones.	El líder se percibe con un claro conocimiento de sus fortalezas y debilidades. Esta visión es respaldada por la mayoría de su equipo. Sin embargo, la percepción de un colaborador de que el líder "no tanto" reconoce sus áreas de mejora indica una brecha que podría limitar su desarrollo continuo, un aspecto clave del autoconocimiento. Esta brecha es fundamental; si el líder no percibe que su equipo nota una resistencia a admitir debilidades, su capacidad para crecer y generar confianza se ve directamente afectada.
3	Al liderar un proyecto desafiante o tomar una decisión importante, ¿qué postura adoptas?	Confío en mi experiencia y análisis para tomar decisiones firmes, creo que el equipo necesita ver esa seguridad.	(Goleman, 2019): El Autoconocimiento emocional es la capacidad de reconocer y comprender nuestras propias emociones, así como sus efectos en nuestro comportamiento y decisiones.	El líder proyecta una fuerte seguridad, lo cual es corroborado por la percepción general del equipo. La observación de un miembro sobre una duda ocasional podría indicar momentos de introspección, pero en general, la autoconfianza es una característica reconocida. Se considera que la autopercepción de seguridad del líder es un pilar de su identidad de liderazgo, pero esta misma seguridad podría impedirle ver que una muestra ocasional de vulnerabilidad podría, de hecho, generar más conexión con su equipo.
4	Ante un conflicto o un error cometido por tu equipo, ¿cómo te identificas?	Considero que reaccionar con enojo no soluciona nada. Mi enfoque es siempre mantener la compostura para analizar el problema.	(Goleman, 2019): La Autorregulación emocional se refiere a la habilidad para manejar y controlar nuestras emociones de manera saludable, evitando reacciones impulsivas o destructivas.	Existe una discrepancia significativa entre la autopercepción del líder y la visión del equipo. Mientras el líder afirma mantener autocontrol, la mayoría de los colaboradores observa que "a veces se descontrola" y uno reporta "enojo frecuente". Esto valida los hallazgos del diagnóstico preliminar. Se identifica esta como la discrepancia más reveladora. La autopercepción de un considerable autocontrol choca frontalmente con la percepción del equipo, evidenciando un punto ciego significativo en la autoconciencia del líder respecto a su impacto emocional.

5	Frente a un cambio inesperado en los planes, ¿cómo reaccionas?	Los imprevistos son parte del negocio; mi trabajo es encontrar la mejor manera de adaptarnos y seguir adelante.	(Goleman, 2019): La Autorregulación emocional implica la capacidad de calmarse, pensar antes de actuar y manejar el estrés de manera efectiva.	Hay una total coincidencia entre la autopercepción del líder y la opinión unánime de su equipo. Ambas partes lo ven como una persona flexible que promueve una visión constructiva del cambio. Esta es una fortaleza clave en su liderazgo. Se destaca que esta alineación perfecta demuestra que el líder posee una considerable resiliencia cognitiva. El desafío es transferir esta flexibilidad de los procesos a las personas.
6	¿Cómo describes la coherencia entre tus palabras y tus acciones?	La integridad es mi valor principal. La gente debe poder confiar en que mi palabra es un compromiso.	(Goleman, 2019): La Autorregulación emocional se refiere a la habilidad para manejar y controlar nuestras emociones de manera saludable.	El líder se percibe como una persona íntegra y coherente. Aunque la mayoría del equipo comparte esta visión, dos de los cinco miembros han observado "inconsistencias ocasionales". Esta brecha, aunque no mayoritaria, es relevante. Se señala que la autopercepción de total coherencia del líder le impide ver que, para un equipo, incluso pequeñas inconsistencias pueden generar grandes dudas sobre su fiabilidad.
7	Al enfrentar obstáculos o tareas exigentes, ¿cómo describes tu actitud?	Los desafíos me motivan; no me rindo fácilmente y me comprometo a fondo hasta encontrar una solución.	(Goleman, 2019): La Motivación es la habilidad para mantener una actitud positiva y perseverante frente a los desafíos.	La autopercepción del líder sobre su persistencia y compromiso está completamente alineada con la percepción unánime de su equipo. Esta dimensión es una fortaleza clara y consistentemente observada en su liderazgo. En opinión del autor, esta es la competencia que probablemente define el éxito profesional del líder hasta la fecha. Es su motor interno, aunque no necesariamente sepa cómo transmitir esa misma motivación a otros.
8	Frente a un nuevo proyecto o una mejora, ¿cuál es tu actitud?	Siempre estoy buscando cómo innovar y mejorar. Me entusiasma empezar cosas nuevas y ver su potencial.	(Goleman, 2019): Las personas con alta motivación interna suelen tener metas claras, son resilientes ante las adversidades y son capaces de encontrar motivación incluso en circunstancias difíciles.	Existe un consenso total entre el líder y su equipo sobre su actitud proactiva, optimista e inspiradora ante nuevos desafíos. Su capacidad para tomar la iniciativa es un pilar de su liderazgo. Se interpreta esto como una fortaleza indiscutible, pero plantea la pregunta de si el líder es consciente de que su propia iniciativa puede a veces opacar o inhibir la iniciativa de su equipo.
9	Cuando un colaborador tiene problemas personales o emocionales, ¿cuál es tu reacción?	Para mí es fundamental crear un espacio de confianza. Siempre ofrezco mi apoyo y mi escucha atenta.	(Goleman, 2019): La Empatía implica la capacidad de reconocer y comprender las emociones de los demás. Nos permite ponernos en el lugar del otro.	Se presenta una de las mayores brechas. El líder se ve a sí mismo como empático y considerado. En contraste, cuatro de cinco colaboradores sienten que "reconoce algunas emociones, pero no actúa en consecuencia". Se señala esta como la brecha más preocupante. La convicción del líder de que es empático contrasta dramáticamente con la experiencia del equipo. Esto revela una desconexión total entre la intención del líder y su impacto real.

10	¿Qué papel juegas en el crecimiento profesional de tu equipo?	Me invierto en el crecimiento de mi gente, identificando sus potenciales y buscando formas de que avancen.	(Castro, 2020): Definen la empatía como "...actuará de manera afectiva y voluntaria, poniéndose en los zapatos de la otra persona".	La percepción del líder sobre su rol como mentor activo no es compartida uniformemente por el equipo. La inconsistencia en una conducta empática (apoyar el desarrollo ajeno) impacta la motivación y cohesión del equipo. Se infiere que la autoevaluación favorable del líder probablemente se basa en las 2 o 3 ocasiones en las que sí ha actuado como mentor, ignorando las omisiones o la falta de proactividad con el resto del equipo.
11	Ante un conflicto interpersonal en tu equipo, ¿qué postura adoptas?	Mi rol es ser un mediador neutral, ayudar a las partes a comunicarse y encontrar un terreno común para solucionar el problema.	(Goleman, 2019): Las Habilidades sociales son las necesarias para gestionar las relaciones interpersonales de manera efectiva... manejar conflictos y construir redes de apoyo.	Hay un consenso absoluto entre el líder y su equipo. Todos coinciden en que promueve activamente el diálogo y la conciliación para resolver conflictos. Esta es una habilidad social fundamental que el líder demuestra de manera efectiva. Se encuentra notable que el líder sea hábil manejando las emociones de otros en conflicto, pero no las suyas (Fila 4). Esto sugiere que ve la gestión de conflictos como un proceso lógico, separado de su propia reactividad emocional.
12	Al presentar una nueva idea, ¿cómo describes tu capacidad de persuasión?	Me preparo bien, estructuro mis argumentos de forma lógica y busco que la gente vea los beneficios de mis propuestas.	(Goleman, 2019): Las Habilidades sociales son las necesarias para gestionar las relaciones interpersonales de manera efectiva, incluyendo comunicarse claramente y construir redes de apoyo.	Tanto el líder como todos los miembros del equipo coinciden en su gran capacidad de persuasión a través de argumentos sólidos. Esta habilidad social es una fortaleza destacada en su estilo de liderazgo. Se determina que el líder equipara "persuasión" con "inspiración", sin darse cuenta de que se puede convencer a alguien lógicamente sin haber conectado o motivado emocionalmente.
13	¿Cuál es tu filosofía sobre el trabajo en equipo?	Creo firmemente que los mejores resultados vienen del trabajo conjunto. Siempre animo a la participación y al intercambio de ideas.	(Goleman, 2019): Las Habilidades sociales son fundamentales para interactuar de manera exitosa en diferentes contextos, lo que incluye la capacidad de trabajar en equipo.	La autopercepción del líder como un promotor activo de la colaboración es mayoritariamente respaldada. Sin embargo, un colaborador siente que esta colaboración es "permitida pero no fomentada de manera proactiva". Se observa que la autoevaluación positiva del líder no tiene en cuenta que "permitir" la colaboración no es lo mismo que "fomentarla activamente", una distinción que un miembro del equipo sí percibe claramente.
14	¿Cómo comunicas la visión y los objetivos estratégicos a tu equipo?	Para mí es clave que todos sepan hacia dónde vamos y por qué su trabajo es importante para lograrlo.	(Martín, 2015): Definen el liderazgo como "la aptitud para influir en un grupo hacia el logro de una visión o establecimiento de metas".	Se identifica una discrepancia crítica. El líder cree que comunica eficazmente la visión, pero un miembro del equipo afirma que "rara vez habla de la visión". No alinear al equipo con una visión clara es una limitación significativa. Se considera que el líder probablemente cree que comunicar el objetivo de una tarea es lo mismo que comunicar la visión, fallando en conectar el trabajo diario con un propósito más grande para todos.
15	Al distribuir tareas y guiar al equipo, ¿cómo procedes?	Conozco las fortalezas de mi equipo y distribuyo el trabajo de forma balanceada y con instrucciones claras para asegurar el éxito.	(Martín, 2015): "La aptitud emocional es importante sobre todo en el liderazgo, papel cuya esencia es lograr que otros ejecuten sus respectivos trabajos con más efectividad".	La autopercepción de una delegación clara y equitativa contrasta con la experiencia de dos miembros del equipo, quienes reportan "dificultad" o "sobrecarga". Esta inconsistencia puede impactar la eficiencia del equipo. Se interpreta que la percepción de equidad del líder se basa en la tarea y no en la persona, sin considerar el estrés o la carga de trabajo individual, lo que es percibido como una falta de equidad por algunos.

16	¿Cómo describes tu capacidad para inspirar a tu equipo?	Veo a mi equipo comprometido, y considero que mi energía y visión son clave para mantener esa motivación.	(Martín, 2015): Manifiesta que para trabajar no solamente es necesario tener las competencias adecuadas, sino tener motivación...	Aquí yace la brecha más profunda. El líder se ve como una fuente de inspiración, pero una abrumadora mayoría del equipo "no percibe un nivel considerable de motivación o inspiración". Se considera esta la brecha de resultado más crítica. El líder confunde la ejecución de tareas por parte del equipo con una inspiración genuina, demostrando una profunda desconexión con el clima emocional real que genera.
17	¿Con qué frecuencia reconoces el buen trabajo de tu equipo?	Hago un punto de reconocer el buen trabajo, ya sea en nuestras reuniones o en privado. Creo que es vital para la moral.	(Martín, 2015): Señala que con alta Inteligencia Emocional una persona es capaz de aumentar la motivación... y crear mejores condiciones laborales...	Existe una contradicción directa. El líder afirma reconocer los logros de manera frecuente. En cambio, la mayoría del equipo percibe que el reconocimiento es "raro o nunca". Se observa una contradicción fáctica. El líder cree que da reconocimiento, mientras que la experiencia vivida por el equipo es de invisibilidad. Esto muestra que su percepción de lo que constituye un "reconocimiento" está descalibrada de la necesidad del equipo.
18	¿Qué tipo de ambiente de trabajo describes que promueves?	La base de un buen equipo es la confianza y el respeto. Es una prioridad para mí y actúo para que así sea.	(Castro, 2020): ...el desempeño laboral "depende de múltiples factores...".	El líder cree fomentar un ambiente de total confianza y respeto. La mayoría está de acuerdo, pero un miembro señala que el líder "no siempre actúa cuando ocurren situaciones que los minan". Esta inconsistencia es crítica. Se concluye que el líder define el "respeto" como un concepto abstracto, pero no es consciente de que sus propias reacciones de impaciencia o intolerancia son las que precisamente "minan" ese respeto que dice promover.
19	Antes de tomar una decisión estratégica, ¿qué proceso sigues?	Nunca tomo una decisión a la ligera; siempre se basa en un análisis exhaustivo de datos y posibles escenarios.	(Goleman, 2019): La Inteligencia Emocional es la "capacidad de... manejar adecuadamente las relaciones".	El líder describe un proceso de toma de decisiones racional y metódico. Esto se alinea con la percepción mayoritaria del equipo. Sin embargo, que un colaborador las perciba como "a veces confusas" sugiere que la comunicación de los fundamentos de dichas decisiones podría ser insuficiente. Esto muestra que el líder se enfoca en la calidad de su análisis, pero descuida la comunicación del mismo, asumiendo erróneamente que, si la decisión es lógica, será entendida por todos.
20	Cuando necesitas expresar una opinión impopular o dar retroalimentación difícil, ¿cómo lo haces?	La honestidad es importante. Digo las cosas como son, pero siempre desde el respeto y con argumentos.	(Goleman, 2019): Las Habilidades sociales son las habilidades necesarias para gestionar las relaciones interpersonales de manera efectiva...	El líder se percibe a sí mismo como asertivo y respetuoso. Aunque el equipo en general valora su retroalimentación, la percepción de que "no siempre responde adecuadamente" y las debilidades en empatía, indican que la entrega de estos mensajes puede no ser recibida con la efectividad que el líder supone. Se infiere que el líder confunde "ser directo" con "ser efectivo", sin darse cuenta de que la forma y el tono, moldeados por la empatía, son tan importantes como el mensaje mismo.

21	Respecto al crecimiento de tus colaboradores, ¿qué acciones te definen?	Parte de mi rol es ser un desarrollador de talento, empujando a mi equipo a salir de su zona de confort.	(Martín, 2015): Definen la empatía como "...actuará de manera afectiva y voluntaria, poniéndose en los zapatos de la otra persona".	Hay una clara brecha entre la intención declarada por el líder y la percepción del equipo. El líder se ve como un mentor, pero las respuestas del equipo son inconsistentes. Esta falta de uniformidad puede generar inequidad y desmotivación. Se concluye que la autopercepción del líder se basa en su intención, no en su ejecución consistente. Se ve a sí mismo como un desarrollador de talento, pero el equipo experimenta esta faceta de forma esporádica y desigual.
22	¿Cómo describes la influencia de tu liderazgo en el ambiente laboral?	Percibo un buen ambiente, la gente trabaja bien junta y está comprometida. Creo que mi liderazgo contribuye a eso.	(Goleman, 2019): "La ineptitud de los líderes reduce el desempeño de todos... corroe la motivación y la dedicación al trabajo...".	La autopercepción del líder es la de un factor de cohesión y motivación. Si bien la mayoría del equipo respalda esta visión, la existencia de "cierta tensión", sumado a las brechas en inspirar y reconocer, sugiere que la cohesión es superficial. Se sugiere que el líder interpreta "cohesión" como "ausencia de conflicto abierto" y "motivación" como "cumplimiento de tareas", una visión funcional que ignora el clima emocional subyacente de tensión y falta de inspiración.
23	Al interactuar con clientes (internos o externos), ¿cuál es tu enfoque?	El servicio es lo primero. Mi meta es siempre entender a fondo qué necesita el otro para ofrecerle el mejor resultado.	La empatía es una habilidad fundamental... (Alzina, 2003), definen la empatía como "un reflejo de la experiencia... actuará de manera afectiva y voluntaria...".	El líder se percibe como empático y orientado al servicio de clientes. Aunque no hay una pregunta directa al equipo sobre este punto, las debilidades detectadas en su empatía hacia los colaboradores sugieren una posible desconexión. Se plantea la hipótesis de que el líder puede ser capaz de una "empatía cognitiva" (entender la necesidad de un cliente para resolver un problema) pero lucha con la "empatía afectiva" (sentir y responder a las emociones de su propio equipo).
24	Cuando surge un problema inesperado, ¿cómo actúas?	En una crisis, lo peor es la parálisis. Actúo de inmediato para analizar, organizar y dirigir al equipo hacia una solución.	(Goleman, 2019), hace mención que, "para resolver cualquier tipo de conflictos, se debe tener una buena autorregulación emocional...".	En este punto, existe una alineación total y positiva entre la autopercepción del líder y la visión unánime de su equipo. Esta capacidad para la resolución de problemas bajo presión es una fortaleza clara e indiscutible de su liderazgo. Se considera esta habilidad como el ancla del líder. Su eficacia en la resolución de problemas es tan grande que probablemente compensa, a nivel funcional, muchas de sus deficiencias interpersonales, lo que le permite mantener su posición.
25	¿Cómo describirías la influencia de tu liderazgo en el ambiente laboral?	Veo un equipo que funciona, que logra sus metas y donde hay un buen ambiente de trabajo. Siento que mi estilo de liderazgo lo facilita.	La ineptitud de los líderes reduce el desempeño de todos... (Goleman, 2019).	La percepción del líder de que genera un ambiente motivado y cohesionado es mayoritariamente respaldada. Sin embargo, la observación sobre "cierta tensión" y las brechas en inspirar, sugieren que la cohesión puede estar ligada al cumplimiento de tareas. Se reitera que el líder define el éxito del ambiente laboral en términos de productividad y ausencia de problemas graves, mientras que los datos del equipo sugieren que el ambiente es funcional, pero carece de la vitalidad que proviene de la motivación genuina y la seguridad emocional.

26	¿Qué afirmación describe mejor el ambiente que promueves?	El respeto y la confianza no son negociables. Trabajo activamente para que sean los pilares de nuestro departamento.	En el área organizacional se ha estudiado que el desempeño laboral "depende de múltiples factores..." (Salazar, 2025).	El líder cree que promueve activamente un entorno de confianza y respeto, y la mayoría del equipo concuerda. No obstante, la acotación de que el líder "no siempre actúa cuando ocurren situaciones que los minan" es un punto crítico. Se concluye que la autoevaluación positiva del líder se basa en su creencia e intención, pero no es consciente de que su propia inconsistencia conductual es, de hecho, la principal "situación que mina" la confianza y el respeto que él valora.
----	---	--	--	--

Fuente: Elaboración propia (2025)

Análisis general de la triangulación

La triangulación de datos, a través de las respuestas de los cinco participantes, revela patrones interesantes sobre el liderazgo y la inteligencia emocional en Cardiocentro Cía Ltda., Si bien existen fortalezas consistentes, como la adaptabilidad del líder a los cambios inesperados y su habilidad persuasiva, también se observan áreas de mejora. Principalmente, las inconsistencias en la autorregulación emocional del líder ante conflictos, la percepción variable de su empatía y el seguimiento en el desarrollo profesional, así como la comunicación de la visión y el reconocimiento del buen trabajo, emergen como puntos clave.

Estas variaciones en las percepciones de los colaboradores resaltan la complejidad del liderazgo emocional y la necesidad de abordar áreas específicas para un impacto más uniforme en el equipo.

La falta de un alto nivel de motivación o inspiración percibida por la mayoría de los participantes, a pesar de la percepción general de un ambiente de trabajo positivo, sugiere que el cumplimiento de tareas no siempre se traduce en entusiasmo o compromiso profundo. Se correlaciona con las debilidades en autoconocimiento, motivación y autorregulación identificadas en estudios previos sobre inteligencia emocional en el ámbito laboral. Además, la inconsistencia en el reconocimiento del buen trabajo puede impactar directamente la motivación del personal y la efectividad del liderazgo a largo plazo, a pesar de las intenciones de fomentar un ambiente de confianza y respeto.

Análisis de los resultados

El análisis de los resultados obtenidos a través de las entrevistas semiestructuradas aplicadas al líder y a los cinco colaboradores del Departamento Administrativo Contable de Cardiocentro Cía Ltda., revela un panorama complejo sobre la manifestación de la inteligencia emocional y su impacto en el liderazgo. Al contrastar la autopercepción del líder con la percepción de su equipo, y enmarcado estos hallazgos en el contexto teórico y los antecedentes investigativos, emergen patrones claros de fortalezas y debilidades significativas.

Una de las conclusiones más evidente es la marcada discrepancia entre las competencias intrapersonales y las interpersonales del líder. En las dimensiones de autoconocimiento y motivación, existe una notable coincidencia entre la autoevaluación del líder y la percepción del equipo. Al líder se lo percibe y también es percibido como una persona con fuertes conocimientos de sus capacidades, notable en la persistencia ante los desafíos y actitudes proactivas y optimistas. Estas son fortalezas fundamentales que le permiten mantener un alto nivel de desempeño personal. Sin embargo, este dominio intrapersonal no se traduce eficazmente en la gestión de las relaciones con su equipo.

Las mayores debilidades y contradicciones surgen en las dimensiones interpersonales de la inteligencia emocional. En la autorregulación, se presenta la primera brecha crítica: mientras el líder afirma mantener la calma y el autocontrol ante conflictos, la mayoría de sus colaboradores observa que "a veces se descontrola" y uno de ellos reporta "enojo frecuente". Este hallazgo empírico valida directamente el diagnóstico preliminar del problema, que señalaba "frustración" e "intolerancia ante los errores". Esta falta de control emocional es un obstáculo directo para un liderazgo efectivo, tal como (Goleman, 2019) advierte.

La dimensión de la empatía revela la brecha más profunda y preocupante. El líder se considera una persona que escucha y considera los sentimientos de los demás. No obstante, una abrumadora mayoría del equipo (cuatro de cinco participantes) siente que, aunque su líder "reconoce algunas emociones, no actúa en consecuencia". Esta percepción se alinea con la "indiferencia" descrita en la definición del problema y se refuerza con la inconsistencia en el apoyo al desarrollo profesional del equipo. Esta falta de acción empática corroe la confianza y

limita la capacidad del líder para construir relaciones saludables y de apoyo, un pilar que, según (Barraza, 2024), es fundamental en la interacción humana.

Finalmente, en las habilidades sociales, los resultados son mixtos. Un líder es percibido unánimemente como alguien altamente persuasivo y eficaz en las mediaciones de conflictos interpersonales, lo que genera una fortaleza notable. Sin embargo, esta habilidad no se extiende a otras áreas claves: se percibe una falta proactiva para fomentar la colaboración, inconsistencia en la delegación de tareas y una falla significativa en la comunicación de la visión estratégica. De manera alarmante, la capacidad de inspirar y motivar al equipo es calificada como media o baja por la mayoría, y el reconocimiento del buen trabajo es percibido como escaso.

Esto contrasta con los hallazgos de estudios como el de (Barraza, 2024), demuestra que los líderes con mayor IE son más efectivos en la motivación, por otra parte (Chávez, 2024) relaciona la IE con satisfacción laboral.

En resumen, el análisis crítico posicional al líder del departamento lo considera como un profesional técnicamente competente y automotivado, con importantes áreas de oportunidades en la gestión de sus relaciones. La brecha entre su autopercepción y la realidad experimentada por su equipo, especialmente en empatía y autorregulación limita su efectividad, creando un ambiente funcional pero no inspirado, y validando la necesidad de una intervención focalizada como la que se propone en este estudio.

Para la elaboración de la tabla, se recopilaron las respuestas obtenidas a través de entrevistas semiestructuradas basada en instrumento guion de preguntas, aplicada a los colaboradores del departamento. Primero se organizaron las respuestas en categorías temáticas relacionadas con las dimensiones de la inteligencia emocional y liderazgo, como la promoción de la colaboración, la empatía y autoconciencia, se registró el número de respuestas que correspondían a cada categoría y se calcularon los porcentajes relativos para ofrecer una visión cualitativa del comportamiento y percepción del equipo.

Análisis general basado en el estudio de caso

El estudio de caso se centra en la inteligencia emocional en el liderazgo empresarial en el Departamento Administrativo Contable de Cardiocentro Cía. Ltda., con el objetivo de proponer una estrategia para su desarrollo. Los antecedentes investigativos respaldan la relación positiva

entre inteligencia emocional, satisfacción laboral y liderazgo transformacional, subrayando la importancia de competencias como el manejo de emociones y la autorregulación. El problema identificado en Cardiocentro Cía. Ltda., es una variabilidad en el manejo emocional del líder incluyendo frustración ante la falta de comprensión de tareas por parte de nuevos empleados e intolerancia a errores, lo que afecta el rendimiento del equipo y el clima organizacional.

El marco metodológico cualitativo con entrevistas semiestructuradas a través de guion de preguntas controladas busca comprender profundamente estas dinámicas emocionales. Los resultados de la triangulación, particularmente la inconsistencia en la autorregulación del líder ante conflictos y la percepción de que la empatía a menudo no se traduce en acciones, validan las preocupaciones planteadas en la definición del problema sobre la falta de autorregulación y empatía en el liderazgo. Estos hallazgos refuerzan la necesidad de la propuesta estratégica para desarrollar la inteligencia emocional en el líder, abordando las limitaciones específicas identificadas para mejorar el clima organizacional y el desempeño del equipo, así como se menciona el estudio de caso.

Conclusiones

Con base en la evidencia analizada en el estudio de caso y en función de los objetivos planteados, se exponen las siguientes conclusiones:

O.E.1. Analizar las bases teóricas que sustentan la relación entre la inteligencia emocional y el liderazgo empresarial:

Se concluye que el fundamento teórico, consolidado a partir de autores claves como (Goleman, 2019), (Alzina, 2003), (Martín, 2015), (Salazar, 2025), (Mamani, 2025) (Judge, 2015) y (Castro, 2020), establece que la inteligencia emocional es un componente indispensable y habilitador del liderazgo empresarial efectivo. Las teorías confirman que las competencias emocionales no son rasgos secundarios, sino el mecanismo a través del cual un líder influye, motiva y guía a su equipo, impactando directamente en la cultura y el desempeño organizacional.

O.E.2. Identificar la manifestación de la inteligencia emocional en el director del Departamento Administrativo Contable:

Se determina que la manifestación de la inteligencia emocional en el director es dual presentando brechas críticas entre su autopercepción y la realidad del equipo. El líder demuestra fortalezas en las competencias intrapersonales como un alto nivel de autoconocimiento y motivación personal, coincidiendo con la percepción de sus colaboradores.

Sin embargo, la influencia en el liderazgo se ve limitada por debilidades significativas en las competencias interpersonales, destacando una deficiente autorregulación ante conflictos, una notoria falta de empatía activa y una incapacidad general para inspirar y reconocer a su equipo validando los hallazgos del diagnóstico preliminar.

O.E.3. Proponer estrategias de desarrollo de la inteligencia emocional para mejorar el liderazgo:

Se concluye que, dado los hallazgos, es imperativo proponer estrategias focalizadas para el desarrollo de la inteligencia emocional del líder. Se demuestra que las áreas de mejora más urgente es la autorregulación y la empatía donde se observan las mayores discrepancias. Por tanto, todas las propuestas de mejora, como el “Plan de Desarrollo de Inteligencia Emocional con Enfoque en Gestión del Conocimiento”, debe orientarse a cerrar la brecha de percepción entre el

líder y su equipo y a desarrollar habilidades prácticas para transformar un liderazgo funcional en uno verdaderamente inspirador y cohesionador.

Recomendaciones

A partir de los hallazgos y conclusiones del estudio de caso, se presentan las siguientes recomendaciones específicas:

1. Se recomienda, como punto de partida, facilitar una sesión de feedback estructurada y anónima. El objetivo es que el líder pueda conocer de manera directa y constructiva la percepción que su equipo tiene sobre sus competencias de autorregulación y empatía, con el fin de cerrar la brecha de percepción identificada como crítica, para así exista un ambiente empresarial motivador.
2. Se sugiere que el líder participe en un programa de coaching enfocado en el desarrollo de la autorregulación y empatía activa. Este programa debe proveer técnicas prácticas para el manejo de la frustración, así como ejercicios de escucha y perspectiva para traducir el reconocimiento de las emociones ajenas en acciones de apoyo concretas y visibles para el equipo.
3. Para abordar la falta de motivación e inspiración, se recomienda diseñar y aplicar un sistema de reconocimiento sencillo, consistente y visible. Este debe valorar tanto los grandes logros como los esfuerzos diarios, utilizando canales públicos (reuniones) y privados para fomentar un ambiente laboral donde los colaboradores se sientan apreciados, valorados y así fortalezca la autorregulación y empatía.
4. Se recomienda que Cardiocentro Cía. Ltda., desarrolle un programa de capacitación en inteligencia emocional para todos sus líderes y mandos medios. Esta acción permitirá que el desarrollo de estas competencias se convierta en parte de la cultura organizacional y no sea un esfuerzo aislado, promoviendo un estándar de liderazgo humano en toda la institución.
5. Para asegurar la sostenibilidad de la mejora, se debe incorporar la evaluación de competencias de inteligencia emocional (empatía, comunicación, trabajo en equipo) en los sistemas de evaluación de desempeño, así como en los criterios para ascensos y promociones. Esto enviará un mensaje claro de que la organización valora integralmente las habilidades técnicas y humanas.

Referencias

- Alzina, R. (2003). Educación emocional y competencias básicas para la vida. *Revista de Investigación Educativa*, 21(1). Obtenido de EDUCACIÓN EMOCIONAL Y COMPETENCIAS BÁSICAS PARA LA VIDA:
https://congresointeligenciaemocional.com/wp-content/uploads/2018/12/Bisquerra_R_Educacion-emocional-y-competencias-2003.pdf
- Barraza. (2024). Cuales son las habilidades de un lider y trabajo en equipo. Obtenido de
<https://www.bupasalud.com/agentes/novedades/noticias/habilidades-de-liderazgo>
- Castro. (2020). La influencia del liderazgo en la motivación de los colaboradores. Estudio de caso del Instituto Nacional de Tecnología Industrial. Obtenido de
<https://ri.unsam.edu.ar/bitstream/123456789/1266/1/TFPP%20EEYN%202020%20CGE-PC-RMF.pdf>
- Chavez, T. y. (2024). cuales son las habilidades de un lider y trabajo en equipo. Obtenido de
<https://www.bupasalud.com/agentes/novedades/noticias/habilidades-de-liderazgo>
- Forética. (2025). Liderazgo empresarial para aumentar la prosperidad Una llamada a la acción. Obtenido de https://foretica.org/wp-content/uploads/2025/01/Comision-Equity-Action_2025.pdf
- Franco, A. (2021). *Análisis de la inteligencia emocional de la empresa TECOPESCA S.A. ubicada en la ciudad de Manta*. ULEAM. Obtenido de
<https://repositorio.uleam.edu.ec/bitstream/123456789/3311/1/ULEAM-ADM-0085.pdf>
- Goleman. (2019). *Cinco aprendizajes de Daniel Goleman sobre la Inteligencia Emocional*. Obtenido de Cinco aprendizajes de Daniel Goleman sobre la Inteligencia Emocional:
<https://www.unir.net/revista/empresa/cinco-aprendizajes-de-daniel-goleman-sobre-la-inteligencia-emocional/>
- Guerrero, F., Govea, M., & Urdaneta, E. (2006). *Análisis de la gestión del conocimiento y de la inteligencia emocional en las organizaciones*. Obtenido de
<https://www.redalyc.org/pdf/993/99318788004.pdf>

- Judge, (. y. (2015). *Qué es el liderazgo. Aspectos más relevantes*. Obtenido de Qué es el liderazgo. Aspectos más relevantes:
<https://www.escuelaeuropeaexcelencia.com/2015/08/que-es-el-liderazgo-aspectos-relevantes/>
- Mamani. (2025). Liderazgo empresarial. Un desafío permanente en la cultura organizacional. Obtenido de <https://revistauno.org/index.php/uno/article/view/53/136>
- Martín, R. (2015). *El papel de la inteligencia emocional en el alumnado: evidencias empíricas* . Obtenido de El papel de la inteligencia emocional en el alumnado: evidencias empíricas :
<https://www.redalyc.org/pdf/155/15506205.pdf>
- Pérez, A. y. (2007). Obtenido de <https://diposit.ub.edu/dspace/handle/2445/111324>
- Salazar. (2025). Liderazgo y cultura organizacional. Obtenido de
<https://www.investigarmqr.com/2025/index.php/mqr/article/download/280/6864/8313>
- Tenorio, M. (2022). *Plan de mejora del nivel de inteligencia emocional en trabajadores de la Empresa Eléctrica Riobamba*. Pontificia Universidad Católica del Ecuador. Obtenido de <https://repositorio.puce.edu.ec/server/api/core/bitstreams/7773d603-e739-4d10-b833-499511705342/content>
- Totocayo, K., & Chavez, V. (2024). *Relación entre la inteligencia emocional y la satisfacción laboral de los trabajadores operacionales del sector supermercados en Lima Metropolitana en el 2023*. Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas. Obtenido de https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/673499/Totocayo_CK.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Vargas, C. y. (2015). *Influencia de la inteligencia emocional en el desempeño laboral*. Obtenido de Influencia de la inteligencia emocional en el desempeño laboral:
<https://www.redalyc.org/pdf/5530/553056601004.pdf>

Anexos

Anexo 1. Propuesta de solución

Plan de Desarrollo de Inteligencia Emocional con Enfoque en Gestión del Conocimiento

Introducción

En el área Administrativa y Contable de Cardiocentro Cía. Ltda. se han notado algunas debilidades relacionadas con la inteligencia emocional, especialmente en la autorregulación, la empatía y la motivación. Estas falencias terminan afectando la forma en que se comunican los equipos, su unión y hasta el clima laboral.

Para dar respuesta a esta realidad, se propone un Plan de Desarrollo de Inteligencia Emocional (IE) apoyado en la Gestión del Conocimiento (GC). La idea es que la IE ayude a los líderes a fortalecer sus habilidades socioemocionales, mientras que la GC permita organizar, registrar y compartir buenas prácticas, asegurando que los aprendizajes no se pierdan y sigan creciendo con el tiempo.

El objetivo principal de este plan es lograr un ambiente de trabajo más humano, colaborativo y motivador, que impulse la innovación y mejore la eficiencia administrativa.

Justificación de la propuesta

En el sector de la salud, el liderazgo siempre está ligado al manejo emocional, porque los equipos suelen estar bajo bastante presión y estrés. En el caso de Cardiocentro, esto ya se refleja en problemas como la rotación de personal, la falta de motivación y el riesgo de agotamiento emocional (burnout). Todo esto golpea la productividad y la calidad del servicio.

Por eso la propuesta es relevante, porque:

- La IE es clave para liderar en contextos exigentes.
- La GC garantiza que el conocimiento y los aprendizajes se mantengan en el tiempo.
- Se fomenta un liderazgo cercano, empático y alineado con la cultura organizacional.
- Mejora el clima laboral, la motivación de los equipos y, en consecuencia, la atención a los usuarios.

Análisis FODA

Fortalezas

- Reconocimiento del liderazgo en momentos de decisiones críticas.
- Compromiso de los líderes con las metas estratégicas.
- Capacidad del equipo para adaptarse a cambios.

Oportunidades

- Crecimiento del sector salud, que demanda líderes con un enfoque más humano.
- Actitud positiva del personal para recibir capacitación en IE.
- Posibilidad de alianzas con universidades y consultores expertos.

Debilidades

- Poca empatía en el trato con el personal.
- Dificultades para mantener la calma en situaciones de presión.
- Escasa comunicación sobre la visión y objetivos de la organización.
- Rotación de personal por falta de motivación y reconocimiento.

Amenazas

- Altos niveles de presión que aumentan el riesgo de burnout.
- Competencia con modelos de liderazgo y climas laborales más consolidados.

Objetivos

Objetivo General

Fortalecer el liderazgo en el área Administrativa y Contable de Cardiocentro Cía. Ltda. a través de un plan de desarrollo de IE basado en la GC, con el propósito de construir un entorno laboral empático, motivador y eficiente.

Objetivos Específicos

- Evaluar el nivel actual de IE en líderes y colaboradores.
- Diseñar e impartir talleres prácticos sobre autocontrol, empatía y comunicación asertiva.
- Crear un repositorio digital que almacene buenas prácticas de liderazgo.
- Fomentar comunidades de aprendizaje y espacios de retroalimentación continua.
- Implementar un sistema de mentoría interna para transferir experiencias entre compañeros.
- Elaborar un mapa de conocimiento que identifique competencias emocionales clave y personas estratégicas.
- Realizar evaluaciones periódicas sobre clima laboral, desempeño y liderazgo.
- Optimizar la gestión de recursos aplicando estrategias de reducción de costos.

Estrategias y fases de la propuesta

- **Fase 1. Diagnóstico:** Encuestas y análisis del clima laboral.
- **Fase 2. Diseño:** Creación de módulos formativos y materiales digitales.
- **Fase 3. Implementación:** Talleres presenciales y virtuales, espacios de aprendizaje colaborativo y coaching grupal.
- **Fase 4. Sistematización:** Documentación de experiencias, banco de lecciones aprendidas, fortalecimiento del repositorio y foros colaborativos.
- **Fase 5. Evaluación y seguimiento:** Indicadores de desempeño y revisiones semestrales, con métricas de participación, actualizaciones del mapa de conocimiento y aportes al repositorio.

Tabla 3. Matriz de Gantt

La siguiente matriz muestra la planificación de las actividades del plan, distribuidas a lo largo de seis meses.

Fases / Actividades	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6
1.Diagnóstico inicial IE y clima laboral	X					
2.Diseño del plan y materiales digitales		X				
3.Talleres de capacitación en IE		X	X			
4.Creación de comunidades y repositorio			X	X		
5.Coaching grupal				X	X	
Sistematización de aprendizajes				X		
Evaluación y mejora continua					X	X

Fuente: Elaboración propia (2025)

Tabla 4. Células presupuestarias de la propuesta

A continuación, se presenta la estimación presupuestaria para la ejecución del plan, con los costos distribuidos por rubros principales.

Rubro	Costo Estimado (USD)
Capacitación	\$1500
Materiales	\$200
Infraestructura	\$0
Logística	\$600
Tecnología	\$500
Evaluación	\$200
TOTAL	\$3000

Fuente: Elaboración propia (2025)

Resultados esperados

- Mejora en la autorregulación, empatía y comunicación de los líderes.
- Menor rotación de personal y más motivación.
- Un repositorio institucional activo de IE y GC.
- Un sistema de gestión del conocimiento dinámico que evolucione con la organización.
- Comunidades de práctica que generen innovación interna.
- Un mejor ambiente laboral, con menos conflictos.
- Uso más eficiente de los recursos mediante estrategias de ahorro.

Estrategia de reducción de costos

- Alternar talleres virtuales con presenciales para reducir gastos de transporte.
- Priorizar materiales digitales en lugar de impresiones.
- Aprovechar el talento interno como facilitadores en algunos módulos.
- Organizar las actividades en horario laboral para evitar sobrecostos por horas extras.
- Usar los espacios propios de la institución en vez de alquilar lugares externos.

Anexo 2. Entrevista para el líder

TÉCNICA DE INVESTIGACIÓN: ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA

INSTRUMENTO: GUIÓN DE PREGUNTAS CONTROLADAS

ENTREVISTA PARA EL LÍDER

Buenos días / tardes

Mi nombre es Vicente López, estudiante de la carrera de Gestión de la Información Gerencial en la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí.

Me encuentro desarrollando un estudio de caso titulado:

“El papel de la Inteligencia Emocional en el liderazgo empresarial en Cardiocentro Cía Ltda., en el Departamento Administrativo Contable, Manta 2024”.

El propósito de esta investigación es comprender como se manifiestan las competencias emocionales en el liderazgo, específicamente en entornos de alta presión como es el caso de área administrativa contable y como estas competencias influyen en el clima laboral y el desempeño del equipo.

Motivo porque el que estoy realizando entrevistas de carácter confidencial y académico, dirigido a líderes y colaboradores del departamento. Toda la información recopilada será tratada con absoluta reserva y utilizada únicamente con fines investigativos.

Les agradezco mucho su tiempo y colaboración. Su aporte es fundamental para poder identificar oportunidades de mejora y fortalecer las capacidades emocionales y de liderazgo dentro de la institución.

Quedo a su disposición para cualquier duda, y nuevamente, muchas gracias por su apertura.

- P1:** ¿Con qué postura te identificas al enfrentar una situación de alta presión?
- P2:** Al reflexionar sobre tu propio desempeño, ¿cómo lo evalúas? Respuesta:
- P3:** Al liderar un proyecto desafiante o tomar una decisión importante, ¿qué postura adoptas?
- P4:** Ante un conflicto o un error cometido por tu equipo, ¿cómo te identificas?
- P5:** Frente a un cambio inesperado en los planes, ¿cómo reaccionas?
- P6:** ¿Cómo describes la coherencia entre tus palabras y tus acciones?
- P7:** Al enfrentar obstáculos o tareas exigentes, ¿cómo describes tu actitud?
- P8:** Frente a un nuevo proyecto o una mejora, ¿cuál es tu actitud?
- P9:** Cuando un colaborador tiene problemas personales o emocionales, ¿cuál es tu reacción?
- P10:** Al interactuar con clientes (internos o externos), ¿cuál es tu enfoque?
- P11:** ¿Qué papel juegas en el crecimiento profesional de tu equipo?
- P12:** Ante un conflicto interpersonal en tu equipo, ¿qué postura adoptas?
- P13:** Al presentar una nueva idea, ¿cómo describes tu capacidad de persuasión?
- P14:** ¿Cuál es tu filosofía sobre el trabajo en equipo?
- P15:** Al momento de tomar decisiones como líder, ¿con cuál de estas afirmaciones te identificas?
- P16:** Cuando surge un problema inesperado, ¿cómo actúas?
- P17:** Antes de tomar una decisión estratégica, ¿qué proceso sigues?
- P18:** En tu comunicación con el equipo, ¿qué práctica te describe mejor?
- P19:** Cuando necesitas expresar una opinión impopular o dar retroalimentación difícil, ¿cómo lo haces?

P20: ¿Cómo comunicas la visión y los objetivos estratégicos a tu equipo?

P21: Al distribuir tareas y guiar al equipo, ¿cómo procedes?

P22: Respecto al crecimiento de tus colaboradores, ¿qué acciones te definen?

P23: ¿Cómo describes tu capacidad para inspirar a tu equipo?

P24: ¿Cuál de estas frases describe mejor la influencia de tu liderazgo en el ambiente laboral? Respuesta:

P25: ¿Con qué frecuencia reconoces el buen trabajo de tu equipo?

P26: ¿Qué afirmación describe mejor el ambiente que promueves?

Anexo 3. Entrevista para los colaboradores

TÉCNICA DE INVESTIGACIÓN: ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA

INSTRUMENTO: GUION DE PREGUNTAS CONTROLADAS

ENTREVISTA PARA LOS COLABORADORES

Buenos días / tardes

Mi nombre es Vicente López, estudiante de la carrera de Gestión de la Información Gerencial en la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí.

Me encuentro desarrollando un estudio de caso titulado:

“El papel de la Inteligencia Emocional en el liderazgo empresarial en Cardiocentro Cía Ltda., en el Departamento Administrativo Contable, Manta 2024”.

El propósito de esta investigación es comprender como se manifiestan las competencias emocionales en el liderazgo, específicamente en entornos de alta presión como es el caso del área administrativa contable y como estas competencias influyen en el clima laboral y el desempeño del equipo.

Motivo por el cual estoy realizando entrevistas de carácter confidencial y académico dirigidas a líderes del departamento. Toda la información recopilada será tratada con absoluta reserva y utilizada únicamente con fines investigativos.

Les agradezco mucho su tiempo y colaboración. Su aporte es fundamental para poder identificar oportunidades de mejora y fortalecer las capacidades emocionales y de liderazgo dentro de la institución.

Quedo a su disposición para cualquier duda, y nuevamente, muchas gracias por su apertura.

P1: Basado en lo que ha observado, ¿cómo describiría la capacidad de su líder para identificar sus propias emociones en situaciones de presión laboral?

- a) Reconoce y reflexiona sobre sus emociones.
- b) Reconoce algunas emociones con dificultad.
- c) No identifica ni reconoce sus emociones.

P2: Desde su perspectiva, ¿qué tan consciente parece ser su líder de sus propias fortalezas y áreas de mejora?

- a) Demuestra un claro conocimiento de sus fortalezas y reconoce abiertamente sus debilidades.
- b) Parece reconocer sus fortalezas, pero no tanto sus áreas de mejora.
- c) No parece ser consciente de sus propias limitaciones o errores.

P3: Al enfrentar desafíos o tomar decisiones importantes, ¿qué nivel de seguridad proyecta su líder?

- a) Proyecta una fuerte seguridad en sus capacidades y criterio.
- b) A veces parece dudar de sus decisiones, aunque generalmente actúa con confianza.
- c) Frecuentemente muestra inseguridad o busca validación constante.

P4: Cuando ocurren conflictos o errores en el equipo, ¿cuál de las siguientes opciones describe mejor la reacción de su líder?

- a) Mantiene la calma y maneja conflictos con autocontrol.
- b) A veces se descontrola, pero recupera el equilibrio.
- c) Reacciona impulsivamente y con enojo frecuente.

P5: Cuando se presentan cambios inesperados en los proyectos o en la empresa, ¿cuál es la reacción habitual de su líder?

- a) Se adapta con flexibilidad y promueve una visión positiva y constructiva del cambio.
- b) Le toma tiempo asimilar los cambios y a veces muestra resistencia inicial.

- c) Se muestra incómodo, negativo o se resiste abiertamente a los cambios.

P6: Basado en su experiencia, ¿cómo describiría la coherencia entre lo que su líder dice y lo que hace?

- a) Actúa siempre con integridad, y sus acciones son consistentes con sus palabras y valores.
- b) Generalmente es coherente, pero en ocasiones se han observado inconsistencias.
- c) Sus acciones a menudo no se corresponden con lo que dice o promete.

P7: Frente a obstáculos o tareas exigentes, ¿cómo describiría el comportamiento que muestra su líder?

- a) Muestra persistencia y compromiso.
- b) Persevera parcialmente; se desanima a veces.
- c) Se frustra fácilmente y abandona metas.

P8: Frente a nuevos proyectos o desafíos, ¿cuál es la actitud que más demuestra su líder?

- a) Muestra iniciativa constantemente para mejorar las cosas y mantiene una actitud optimista.
- b) Apoya las nuevas iniciativas, pero rara vez las propone él/ella mismo/a.
- c) Tiende a ser pasivo o pesimista, mostrando poca iniciativa.

P9: ¿Cuál de las siguientes afirmaciones describe mejor la capacidad de su líder para ponerse en el lugar de los colaboradores y comprender sus emociones?

- a) Escucha activa y considera los sentimientos del otro.
- b) Reconocer algunas emociones, pero no actúa en consecuencia.
- c) Ignora o minimiza las emociones del equipo.

P10: ¿De qué manera observa que su líder se involucra en el desarrollo profesional de los miembros del equipo?

- a) Busca activamente oportunidades de desarrollo y ofrece retroalimentación para el crecimiento del equipo.

- b) Apoya el desarrollo del equipo solo si el colaborador lo solicita expresamente.
- c) No muestra interés ni se involucra en el desarrollo profesional de su equipo.

P11: Respecto al manejo de conflictos interpersonales dentro del equipo, ¿cuál opción describe mejor el actuar de su líder?

- a) Promueve el diálogo y la conciliación para resolverlos.
- b) Actúa solo cuando el conflicto se agrava.
- c) Evita o ignora los conflictos.

P12: Cuando su líder necesita convencer al equipo de una nueva idea o dirección, ¿qué tan efectivo/a suele ser?

- a) Es muy persuasivo/a, usando argumentos sólidos para generar consenso y compromiso.
- b) A veces logra convencer al equipo, pero en otras ocasiones no lo consigue.
- c) Le resulta muy difícil influir en la opinión del equipo o persuadir a otros.

P13: ¿Cuál de las siguientes opciones describe mejor cómo su líder fomenta la colaboración dentro del equipo?

- a) Promueve activamente un ambiente de colaboración y valora las contribuciones de todos.
- b) Permite la colaboración entre los miembros, pero no la fomenta de manera proactiva.
- c) Fomenta el trabajo individualista y no valora o incluso obstaculiza la colaboración.

P14: ¿Cómo calificaría la coherencia y el razonamiento en las decisiones estratégicas que toma su líder?

- a) Toma decisiones con criterio y oportunidad.
- b) Sus decisiones son a veces confusas.
- c) Evita decidir o lo hace impulsivamente.

P15: Cuando surge un problema inesperado en el equipo, ¿cómo suele actuar su líder?

- a) Responde rápidamente, analiza la situación con calma y guía al equipo hacia una solución efectiva.
- b) Tarda en reaccionar o su enfoque para resolver el problema a veces es desorganizado.
- c) Evita enfrentar el problema, se paraliza o delega la responsabilidad sin dar guía.

P16: ¿Cuál de estas opciones representa mejor la calidad de la comunicación de su líder con el equipo, incluyendo la escucha y la retroalimentación?

- a) Escucha con atención y da retroalimentación oportuna.
- b) Escucha, pero no siempre responde adecuadamente.
- c) Interrumpe o no brinda retroalimentación.

P17: ¿Qué tan bien comunica su líder la visión y los objetivos del equipo o de la empresa?

- a) Se asegura de que cada miembro comprenda la visión y como su trabajo contribuye a los objetivos.
- b) Comunica los objetivos, pero no siempre se asegura de que el equipo los haya comprendido a fondo.
- c) Rara vez habla de la visión; se enfoca solo en las tareas inmediatas sin dar contexto.

P18: ¿Cómo describiría la capacidad de su líder para distribuir tareas y guiar al equipo?

- a) Lidera con equidad y delega con claridad.
- b) Coordina con dificultad o sobrecarga funciones en algunos miembros.
- c) No delega o centraliza todas las decisiones.

P19: ¿Cómo describiría la capacidad de su líder para inspirar y motivar al equipo? a)

- a) Logra generar entusiasmo, energía y un fuerte compromiso con los objetivos comunes.
- b) El equipo cumple con sus tareas, pero no se percibe un alto nivel de motivación o inspiración.
- c) Su estilo de liderazgo a menudo genera desmotivación o apatía en el equipo.

P20: ¿Cómo describiría la influencia del estilo de su líder en el ambiente laboral general del equipo?

- a) El equipo se muestra motivado y cohesionado gracias a su liderazgo.
- b) Hay cierta tensión en el ambiente, pero se mantiene la dinámica de trabajo.
- c) El ambiente es tenso, desmotivado o conflictivo por su causa.

P21: ¿Con qué frecuencia y de qué manera su líder reconoce el buen trabajo del equipo?

- a) Reconoce de forma oportuna y frecuente los logros, tanto grandes como pequeños.
- b) Da reconocimiento de vez en cuando, usualmente solo ante resultados muy destacados.
- c) Rara vez o nunca expresa aprecio o reconoce el esfuerzo y los buenos resultados.

P22: ¿Qué afirmación describe mejor el ambiente de trabajo que su líder promueve?

- a) Fomenta activamente un entorno seguro donde la confianza, el respeto mutuo y la opinión de todos son la norma.
- b) Habla de respeto y confianza, pero no siempre actúa cuando ocurren situaciones que los minan.
- c) El ambiente que genera carece de confianza y el respeto entre los miembros es inconsistente.

Anexo 4. Evidencias fotográficas



*Entrevista a colaboradora de Cardiocentro Cía.
Ltda.*



*Enseñando las preguntas de la entrevista a
colaboradora Cardiocentro Cía. Ltda.*

Anexo 5. Instrumento de validación por expertos

Estimado/a evaluador/a: Lic. Melissa E.

Adjunto a la presente, sírvase a encontrar el formato de la *entrevista para el Líder sobre: El papel de la Inteligencia Emocional en el liderazgo empresarial en Cardiocentro Cía. Ltda., en el Departamento Administrativo Contable, Manta 2024 (estudio de caso)*, la cual tiene como objetivo: *Proponer una estrategia tendiente al desarrollo de la inteligencia emocional para mejorar el liderazgo empresarial de Cardiocentro Cía. Ltda.* Este instrumento está organizado en 9 dimensiones que consolidan los aspectos más relevantes del estudio.

Se agradece su colaboración en la evaluación de los parámetros propuestos, desde su criterio científico y profesional:

INSTRUMENTO DE VALIDACIÓN POR EXPERTOS							
<p>Información Específica: Lea detenidamente cada uno de los ítems de la entrevista anexa al presente documento y coloque un visto en la alternativa que acorde a su criterio, corresponda.</p>							
Preguntas	Congruencia		Claridad		Tendenciosidad		Observación
	Si	No	Si	No	Si	No	
1	X			X		X	
2	X			X		X	
3	X			X		X	
4	X			X		X	
5	X			X		X	
6	X			X		X	
7	X			X		X	
8	X			X		X	
9	X			X		X	
10	X			X		X	
11	X			X		X	
12	X			X		X	
13	X			X		X	
14	X			X		X	
15	X			X		X	
16	X			X		X	
17	X			X		X	
18	X			X		X	
19	X			X		X	
20	X			X		X	
21	X			X		X	

INSTRUMENTO DE VALIDACIÓN POR EXPERTOS							
<p>Información Específica: Lea detenidamente cada uno de los ítems de la entrevista anexa al presente documento y coloque un visto en la alternativa que acorde a su criterio, corresponda.</p>							
Preguntas	Congruencia		Claridad		Tendenciosidad		Observación
	Si	No	Si	No	Si	No	
22	X		X		X		
23	X		X		X		
24	X		X		X		
25	X		X		X		
26	X		X		X		
Total	26	0	26	0	26	0	
%							
<p>Criterios de evaluación (Por favor describa su percepción del instrumento)</p> <p>Basándome en la validación que he realizado, mi criterio es que el instrumento presenta una excelente construcción. Considero que la totalidad de sus ítems son altamente pertinentes para los objetivos de la investigación, demostrando una sólida congruencia. Asimismo, la claridad en la redacción de cada pregunta es notable, lo que garantiza su fácil comprensión por parte del entrevistado sin lugar a ambigüedades. He verificado que las preguntas están formuladas de manera objetiva, sin incurrir en tendenciosidad que pudiera sesgar las respuestas. En mi percepción, es un instrumento robusto, coherente y bien estructurado, por lo que lo considero totalmente válido y apto para su aplicación en el estudio.</p>							

Lic. Melissa E, Mg

Cargo que desempeña en la actualidad: Magister en Psicología

Firma

Estimado/a evaluador/a: Lic. Gabriel F.

Adjunto a la presente, sírvase a encontrar el formato de la *entrevista para el Líder sobre: El papel de la Inteligencia Emocional en el liderazgo empresarial en Cardiocentro Cía. Ltda., en el Departamento Administrativo Contable, Manta 2024 (estudio de caso)*, la cual tiene como objetivo: *Proponer una estrategia tendiente al desarrollo de la inteligencia emocional para mejorar el liderazgo empresarial de Cardiocentro Cía. Ltda.* Este instrumento está organizado en 9 dimensiones que consolidan los aspectos más relevantes del estudio.

Se agradece su colaboración en la evaluación de los parámetros propuestos, desde su criterio científico y profesional:

INSTRUMENTO DE VALIDACIÓN POR EXPERTOS							
Información Específica: Lea detenidamente cada uno de los ítems de la entrevista anexa al presente documento y coloque un visto en la alternativa que acorde a su criterio, corresponda.							
Preguntas	Congruencia		Claridad		Tendenciosidad		Observación
	Si	No	Si	No	S i	No	
1	X			X		X	
2	X			X		X	
3	X			X		X	
4	X			X		X	
5	X			X		X	
6	X			X		X	
7	X			X		X	
8	X			X		X	
9	X			X		X	
10	X			X		X	
11	X			X		X	
12	X			X		X	
13	X			X		X	
14	X			X		X	
15	X			X		X	
16	X			X		X	
17	X			X		X	
18	X			X		X	
19	X			X		X	
20	X			X		X	
21	X			X		X	
22	X			X		X	

INSTRUMENTO DE VALIDACIÓN POR EXPERTOS							
Información Específica: Lea detenidamente cada uno de los ítems de la entrevista anexa al presente documento y coloque un visto en la alternativa que acorde a su criterio, corresponda.							
Preguntas	Congruencia		Claridad		Tendenciosidad		Observación
	Si	No	Si	No	S i	No	
23	X			X		X	
24	X			X		X	
25	X			X		X	
26	X			X		X	
Tot	26	0	26	0	26	0	
%							
Criterios de evaluación (Por favor describa su percepción del instrumento)							
Luego de haber evaluado detenidamente el instrumento, considero que es sobresaliente y completamente apto para su aplicación. Todos los ítems presentan una total congruencia con los objetivos para los que fue diseñado, su redacción es de una claridad impecable, lo que asegura su fácil comprensión por parte del entrevistado, y, de manera fundamental, confirmo la ausencia total de tendenciosidad en cada una de las preguntas, garantizando así la objetividad en la recolección de los datos. Por lo tanto, valido el instrumento en su totalidad sin necesidad de observaciones o modificaciones.							

Lic. Gabriel F.

Cargo que desempeña en la actualidad: Psicólogo profesional

Firma