

Liderazgo orientado al seguimiento de metas laborales y la regulación de las emociones

Leadership aimed at monitoring work goals and regulating emotions



<https://pixabay.com/es/mindmap-lluvia-de-ideas-idea-2123973/>

Julián Patrick Manrique Mclean. Mg. en Administración de la Universidad Tecnológica de Bolívar; Esp. en gestión gerencial, Enfermero. Gestor del riesgo en Mutual SER EPS, Colombia. Correo electrónico: jpmanriquemclean@hotmail.com

Cómo citar este artículo

Manrique Mclean, J.P. (2018). Liderazgo orientado al seguimiento de metas laborales y la regulación de las emociones, NOVUM, (8-II), p.p. 64-77.

Resumen

La inteligencia emocional está íntimamente ligada a las capacidades emocionales del líder, es decir, las competencias emocionales son importantes para que él logre cohesión en su equipo de trabajo, e interactúe de una mejor manera y maneje con mayor exactitud los conflictos en su equipo. El objetivo de esta investigación fue identificar si existe alguna relación entre la regulación de las emociones y la percepción del seguimiento a los resultados en la organización, para lo cual se estableció como hipótesis nula que no existe ninguna relación entre estas variables Heredia. **Palabras clave:** Inteligencia; liderazgo; resultado; seguimiento; regulación.

Abstract

Emotional intelligence is intimately linked to the emotional capacities of the leader, in other words, emotional competencies are important for the achievement of cohesion in his work team, and interact in a better way and handle with greater accuracy the conflicts in his equipment. The objective of this research was to identify if there is any relationship between the regulation of emotions and the perception of monitoring the results in the organization, for which it was established as a null hypothesis that there is no relationship between these variables. **Keywords:** Intelligence; leadership; result; monitoring; regulation.

Introducción

Según Dartey & Mekpor (2017) la inteligencia emocional es la capacidad que tiene un individuo de conocer sus emociones, regularlas y controlarlas para un fin positivo, y de igual manera identificar las emociones de las personas con las que interactúa, para de esta manera ser empático con la contraparte y dirigir todas estas emociones a un fin y propósito común de gana-gana para todos los actores involucrados.

Para Benjamin, Gulliya, & Crispo (2012) estas habilidades emocionales son imprescindibles para las personas que se encuentran en posición de liderazgo en cualquier organización, debido a que permite al directivo sumergirse en ese océano de emociones que fluye en la organización, y así identificar cuáles son las emociones que facilitan el positivo fluir dentro de la organización.

Sin embargo, todos estos conceptos parten de un cimiento sólido científico, que abarca el campo médico y las ciencias sociales, del cual es importante destacar algunos autores como Paul Mclean, quien identificó tres sistemas neuronales interconectados en el cerebro, los cuales llamo “el sistema reptil que es primitivo e instintivo, el sistema límbico que regula la vida anímica y emocional, y el sistema de la neocorteza que es la base

del pensamiento, el aprendizaje y la memoria” (Zerpa, 2012).

Por otra parte, Gardner (1983) expone al campo científico causando gran revuelo, su teoría de las inteligencias múltiples, señalando que el coeficiente intelectual no es la única inteligencia identificable en el individuo, siendo otras con igual relevancia como la inteligencia “verbal, lógica-abstracta, visual-espacial, corporal-quinésica, musical, intrapersonal e interpersonal” (Zerpa, (2012); siendo la interacción continua de todas estas inteligencias, como plantea Sánchez (2011), el desarrollo del potencial del individuo

Sin embargo, otros autores como Mayer, Salovey & Caruso (2004) profundiza en los tipos de inteligencias que tienen los individuos; específicamente Peter Salovey y John Mayer fueron unos de los científicos que expusieron a la sociedad científica el termino inteligencia emocional, causando gran revuelo en las sociedades científicas (Flores & Tovar, 2008).

Luego de esto en 1995, para Zerpa (2012) el termino inteligencia emocional logro impactar las mentes de los científicos de la época, e ingresar al campo de la gestión gracias a los aportes de Daniel Goleman, quien impulso al máximo éxito el concepto

Sin embargo, según conceptos utilizados por García, Déniz & Cuéllar

(2015) es necesario indagar cual es la relación entre el control de las emociones del líder y el seguimiento de los resultados percibido por el equipo de colaboradores y el líder, para de esta manera identificar si existe alguna dependencia entre estos dos.

Planteamiento del problema

Según Singh & Mahmood (2017) el manejo de las emociones es factor importante dentro del equipo de liderazgo, debido a que facilita al líder la orientación del equipo, fortalece el crecimiento de grupo, ayuda a la formación de los miembros de la organización; logrando así cohesión en todo el equipo y reconocimiento del líder como miembro que orienta y dirige.

La inteligencia emocional tiene gran injerencia en las competencias laborales de los colaboradores, entre los cuales vale la pena destacar la capacidad de generar una excelente interacción entre los colaboradores y clientes, según Alam, Gale, Brown, & Khan (2010) la facilidad de ser empático para de esta manera orientar acciones para superar las expectativas del cliente con respecto a la atención o el servicio (Ahmad, 2017).

Por otra parte, es válido resaltar que existen distintos tipos de entornos organizacionales o clientes con necesidades que satisfacer, entre los cuales es importante mencionar los

clientes que demanda servicios de salud, a quienes se debe abordar de manera jovial y con mayor tacto, debido a que cursan con alguna patología o afección física (Alam, 2010).

De acuerdo a la necesidad de cada cliente y el problema que desee solucionar según Alam et al., (2010). va demandar un grado de inteligencia emocional de parte de su interlocutor inmediato, dicho de otra manera, una enfermera debe ser mucho más empática y de buen humor que un ingeniero de obra, y aunque ambas profesiones son muy importantes, el cliente inmediato difiere un poco en sus necesidades.

De otro lado no se puede obviar la relevancia que tiene el impacto de los líderes con una gran capacidad emocional, sobre los colaboradores, es decir, mientras mayor sea el grado de inteligencia emocional del líder mucho mejor será su capacidad de influencia y transformacional en los colaboradores (Dartey, & Mekpor 2017).

De igual manera es imperante conocer la relación existente entre las variables de la inteligencia emocional y el liderazgo, para de esta manera identificar cuáles son los reactivos con mayor relación y los ítems sin dependencia en ambas vías, para así orientar los esfuerzos de aprendizaje

emocional hacia las variables con gran relación (Mfikwe & Pelser, 2017)

Expresado de otra manera, es imprescindible identificar que variables dentro del liderazgo y la inteligencia emocional, son dependientes, para así apuntar los esfuerzos del líder a desarrollar habilidades que potencien estos puntos y le permitan facilitar la gestión de su equipo de trabajo (Mfikwe & Pelser, 2017)

Sin embargo estas habilidades emocionales son más fáciles de incrementar en las líderes femeninas, debido a que sus fortalezas emocionales son muy amplias, sin embargo esta postura no desvirtúa la capacidad de ser competentes emocionalmente de los líderes hombres (Mfikwe & Pelser, 2017).

La inteligencia emocional de los líderes es de gran relevancia para generar cohesión en los equipos de trabajo, formar líderes con gran potencial emocional, fortalecer las habilidades del equipo y para orientar el servicio hacia actividades empáticas que superen las expectativas del cliente. De otro lado la no habilidad emocional puede generar barreras en el servicio y la no satisfacción de los grupos de interés (Dartey & Mekpor, 2017).

Objetivo general

Identificar la interdependencia de variables entre el Liderazgo orientado al seguimiento de metas - resultados laborales, y la regulación de las emociones

Marco teórico

La regulación de las emociones es un componente relevante dentro de la inteligencia emocional, debido a que este permite contener y orientar de la mejor forma las emociones en algún entorno específico.

La regulación de las emociones faculta a la persona con habilidades que facilitan acciones dentro del entorno laboral, como podría ser el aumento o la disminución de la productividad, en cualquier área de la compañía, un ejemplo de esto lo describió Kholuod A. et al., (2016) en un estudio realizado a profesionales de venta en Kuwait, en el cual arrojó una correlación negativa entre la productividad de las ventas y la inteligencia emocional.

Por otra parte, la inteligencia emocional tiene una relación importante con el liderazgo transformacional, dicho por Haro G., en un estudio realizado a 190 gerentes de una firma de servicios donde se encontró una relación positiva y significativa entre la inteligencia emocional y el liderazgo transformacional, específicamente en

las dimensiones de eficacia y superstición de la inteligencia emocional, donde se explica el 28% de la varianza del liderazgo transformacional (De Haro & García, 2015).

La inteligencia emocional para Mayer et al., (2004) facilita los procesos de liderazgo, y la transformación de los procesos administrativos, debido a que fortalece las habilidades gerenciales, y la capacidad del líder de dirigir a los colaboradores hacia la visión de la organización. La inteligencia emocional promueve habilidades en el liderazgo, que le permite acceder a las emociones, logrando así comprender estas emociones en los colaboradores y regularlas para lograr los propósitos institucionales a través de la motivación según Ahmad (2017).

La motivación logra que los colaboradores sean más productivos, eficaces, eficientes, gracias a ese impulso interno generado por el liderazgo, que los empuja a entregar más energía que lo cotidiano, para culminar con la tarea designada (Acosta & Zarate Torres, 2017).

Sin embargo, la motivación va relacionada a muchos aspectos como la capacidad de influencia que el líder tiene sobre sus seguidores, y la habilidad de influir de manera positiva y abordar aspectos claves en la vida de sus seguidores (Ahmad, 2017)

Por ende es imprescindible tener claridad de cuáles son las variables independientes o dependientes de inteligencia emocional, que guardan una relación estrecha con el liderazgo y la orientación a resultados por parte de los colaboradores (Luis, Ceballos, García, & Ayala, 2017).

Las competencias laborales son dependientes de la inteligencia emocional, lo cual refuerza la teoría que fortalece la idea de líderes competentes emocionalmente, que guían de la mejor manera a los seguidores gracias a sus habilidades emocionales (Luis et al., 2017).

De otro lado los autores Dartey-Baah & Mekpor (2017) citando a Goleman dicen que los líderes competentes emocionalmente, tienen una mayor influencia en las actitudes de los colaboradores, logrando así mejores resultados en la organización, gracias a sus habilidades emocionalmente desarrolladas.

Goleman también refuerza esta idea, resaltando que el 20% del éxito tanto profesional o personal depende de la habilidad intelectual, mientras que el 80% del éxito de ambas variables mencionadas está íntimamente ligada a la inteligencia emocional, es decir, gran parte del éxito depende de las habilidades emocionales (Dartey-Baah & Mekpor, 2017).

Diseño metodológico

Método

Se realizó un estudio no experimental de abordaje cuantitativo relacional, en el cual se buscó identificar la interdependencia de variables entre la regulación de las emociones y el liderazgo orientado a resultado. Para así identificar la dependencia o independencia entre las variables de estudio. Se desarrolló un análisis con chi cuadrado, teniendo en cuenta los atributos regulación de la inteligencia emocional y el seguimiento positivo al trabajo y los resultados que hacen los líderes a los colaboradores. En lo cual se tuvo como hipótesis nula que las variables son totalmente independientes.

La población estuvo conformada por 80 personas que laboran en una organización privada en la ciudad de Cartagena, sin embargo, se procedió a constituir una muestra de 66 individuos que laboran en la institución, a la cual se aplicó el instrumento clima e inteligencia emocional, para luego identificar la dependencia o independencia entre regulación de la inteligencia emocional y el seguimiento positivo al trabajo y los resultados que hacen los líderes a los colaboradores.

Se analizó la información en el paquete estadístico SPSS, para identificar la

dependencia o independencia de variables.

Resultados

Estadísticos de fiabilidad

El análisis de la relación de entre los reactivos mostro un valor de 0,71, dando un alfa de cronbach confiable.

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en los elementos tipificados
,771	,778

Luego de verificar la fiabilidad del instrumento se presentan los resultados del análisis de la relación entre la regulación de las emociones y la percepción del seguimiento positivo al trabajo de los líderes.

a. Chi cuadrado para las variables (*aunque a veces me siento triste, suelo tener una visión optimista* * *Los líderes hacen seguimiento positivo al trabajo y aseguran que los resultados se logren*).

Pruebas de chi-cuadrado			
	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	22,014 ^a	12	,037
Razón de verosimilitudes	24,957	12	,015
Asociación lineal por lineal	,004	1	,953
N de casos válidos	64		

a. 15 casillas (75,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es ,09.

Con un nivel de significancia del 5% y un grado de libertad de 12 según la tabla de valores de chi cuadrado, teniendo un valor límite de 21,026, y de acuerdo al análisis realizado, se observó un chi cuadrado de 22,014, lo

cual demuestra que la hipótesis nula para estas dos variables es rechazada.

b. Chi cuadrado para las variables (*aunque me sienta mal, procuro pensar en cosas agradables. * Los líderes hacen seguimiento positivo al trabajo y aseguran que los resultados se logren*).

Pruebas de chi-cuadrado			
	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	9,612 ^a	12	,650
Razón de verosimilitudes	12,471	12	,409
Asociación lineal por lineal	,003	1	,954
N de casos válidos	64		

a. 16 casillas (80,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es ,13.

Con un nivel de significancia del 5% y un grado de libertad de 12 según la tabla de valores de chi cuadrado, teniendo un valor límite de 21,026, y de acuerdo al análisis realizado que arrojo un chi cuadrado de 9,612, se demuestra que la hipótesis nula para estas dos variables es aceptada.

c. Chi cuadrado para las variables (*cuando estoy triste, pienso en todos los placeres de la vida. * Los líderes hacen seguimiento positivo al trabajo y aseguran que los resultados se logren*).

Pruebas de chi-cuadrado			
	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	18,225 ^a	16	,311
Razón de verosimilitudes	24,826	16	,073
Asociación lineal por lineal	,630	1	,427
N de casos válidos	64		

a. 23 casillas (92,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es ,16. Chi cuadrado crítico 26,296 por lo tanto se acepta la hipótesis nula para esta variable.

Con un nivel de significancia del 5% y un grado de libertad de 16 según la tabla de valores de chi cuadrado, teniendo un valor límite de 26,296, y de acuerdo al análisis realizado que arrojo un chi cuadrado de 18,225, se demuestra que la hipótesis nula para estas dos variables es aceptada.

d. Chi cuadrado para las variables (*intento tener pensamientos positivos, aunque me sienta mal. * Los líderes hacen seguimiento positivo al trabajo y aseguran que los resultados se logren*).

Pruebas de chi-cuadrado			
	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	6,269 ^a	12	,902
Razón de verosimilitudes	6,936	12	,862
Asociación lineal por lineal	,077	1	,782
N de casos válidos	64		

a. 16 casillas (80,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es ,16.

Con un nivel de significancia del 5% y un grado de libertad de 12 según la tabla de valores de chi cuadrado, teniendo un valor límite de 21,026, y de acuerdo al análisis realizado que arrojo un chi cuadrado de 6,269, se demuestra que la hipótesis nula para estas dos variables es aceptada.

e. Chi cuadrado para las variables (*si doy demasiadas vueltas a las cosas, complicándolas, trato de calmarme. * Los líderes hacen seguimiento positivo al trabajo y aseguran que los resultados se logren*).

Pruebas de chi-cuadrado			
	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	17,629 ^a	16	,346
Razón de verosimilitudes	18,117	16	,317
Asociación lineal por lineal	5,916	1	,015
N de casos válidos	64		

a. 21 casillas (84,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es ,16.

Con un nivel de significancia del 5% y un grado de libertad de 16 según la tabla de valores de chi cuadrado, teniendo un valor límite de 26,296, y de acuerdo al análisis realizado que arrojo un chi cuadrado de 17,629, se demuestra que la hipótesis nula para estas dos variables es aceptada.

f. Chi cuadrado para las variables (*me preocupo por tener un buen estado de ánimo. * Los líderes hacen seguimiento positivo al trabajo y aseguran que los resultados se logren*).

Pruebas de chi-cuadrado			
	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	16,483 ^a	16	,420
Razón de verosimilitudes	16,790	16	,399
Asociación lineal por lineal	,019	1	,891
N de casos válidos	64		

a. 20 casillas (80,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es ,09.

Con un nivel de significancia del 5% y un grado de libertad de 16 según la

tabla de valores de chi cuadrado, teniendo un valor límite de 26,296, y de acuerdo al análisis realizado que arrojo un chi cuadrado de 16,483, se demuestra que la hipótesis nula para estas dos variables es aceptada.

g. Chi cuadrado para las variables (*tengo mucha energía cuando me siento feliz. * Los líderes hacen seguimiento positivo al trabajo y aseguran que los resultados se logren*).

Pruebas de chi-cuadrado			
	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	14,030 ^a	12	,299
Razón de verosimilitudes	14,906	12	,247
Asociación lineal por lineal	5,949	1	,015
N de casos válidos	64		

a. 15 casillas (75,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es ,06.

Con un nivel de significancia del 5% y un grado de libertad de 12 según la tabla de valores de chi cuadrado, teniendo un valor límite de 21,026, y de acuerdo al análisis realizado que arrojo un chi cuadrado de 14,030, se demuestra que la hipótesis nula para estas dos variables es aceptada.

h. Chi cuadrado para las variables (*cuando estoy enfadado intento cambiar mi estado de ánimo. * Los líderes hacen seguimiento positivo al trabajo y aseguran que los resultados se logren*).

Pruebas de chi-cuadrado			
	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	13,732 ^a	16	,619
Razón de verosimilitudes	18,144	16	,316
Asociación lineal por lineal	,118	1	,731
N de casos válidos	64		

a. 21 casillas (84,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es ,13.

Con un nivel de significancia del 5% y un grado de libertad de 16 según la tabla de valores de chi cuadrado, teniendo un valor límite de 26,296, y de acuerdo al análisis realizado que arrojo un chi cuadrado de 13,732, se demuestra que la hipótesis nula para estas dos variables es aceptada.

Discusión

En un estudio realizado por De Haro & García-Izquierdo (2015) y López & Martínez (2014) describieron que existe una relación positiva entre la inteligencia emocional y el liderazgo transformacional, lo cual es congruente con lo descrito en esta investigación, debido a que se encontró dependencia entre la regulación de las emociones y el seguimiento a los resultados y la labor por parte de los líderes.

De otra parte, Esteban & Poelmans (2008) En un estudio en el cual se buscó identificar la relación entre la inteligencia emocional y la competencia laboral de los

colaboradores, por medio de un análisis factorial, se encontró que la inteligencia emocional, dada en las aptitudes y emociones influyen positivamente en las competencias laborales, lo cual esta es similar a lo descrito en el punto (a) de los resultados encontrados en esta investigación, lo que mostró una dependencia entre la regulación emocional y el seguimiento a los resultados por parte de los líderes (Lima & Silva, 2015).

De otro lado Heredia, López & Agulló (2011) refuerzan la idea que la inteligencia emocional, debe analizarse de manera conjunta con el clima organizacional de manera profunda, alineado con lo descrito en esta investigación, la cual busco identificar dependencia entre la regulación de la inteligencia emocional y el liderazgo orientado a resultados, variable tomada del constructo de clima organizacional según Lahaba (2015).

Luis et al., (2017) citando a Fernández plantean que es relevante para el desarrollo eficaz del trabajo y las competencias de los colaboradores, que el líder junto con el colaborador conozca sus emociones, para así de manera coordinada guiar de manera más fácil su emotividad para un fin positivo, lo cual no es congruente con lo descrito en esta investigación, ya que se observó que aunque los líderes

o colaboradores estén tristes, igualmente buscan lograr los objetivos.

Por otro lado, Goleman (En Luis et al., 2017) propone que si el equipo de liderazgo y todos los colaboradores auto gestionan sus emociones, bajo los conceptos de autorregulación, motivación, empatía y comunicación abierta, lograran resultados óptimos en la gestión de resultados.

Por tal razón Luis et al., (2017) citando a Goleman menciona que los líderes de una organización deben poseer habilidades tanto emocionales como técnicas para un excelente desempeño dentro de su firma, lo cual ayuda en gran manera a los resultados de la organización, por medio de la motivación, lo anteriormente descrito es acorde a lo observado en esta investigación debido a que se identificó que independiente a las emociones los colaboradores y líderes buscan lograr los objetivos, es decir, el equipo de trabajo mantiene regulado sus emociones para así no intervenir en los resultados.

De otro lado, Dartey-Baah & Mekpor (2017) concluyen que la inteligencia emocional está ligada al tipo de liderazgo transformacional, es decir, busca cambios estructurales y constantes en el equipo de trabajo, logrando así la innovación continua en todos los procesos de la organización, junto con el crecimiento de su equipo

de trabajo; mientras el liderazgo transaccional tiene una relación negativa con la inteligencia emocional y es todo lo opuesto a al líder transformacional. Lo anterior tiene relación con lo descrito en esta investigación, porque se observó que los colaboradores regulan sus emociones y así logran los objetivos descritos como prioritarios.

Conclusión

De las variables analizadas se observó que la única variable en la cual se rechazó la hipótesis nula de todas las analizadas, fue la descrita en el punto (a) que hace referencia que, aunque a veces los colaboradores se sienten tristes, suelen tener una visión optimista (inteligencia emocional), en la cual se buscó identificar si existe dependencia o no entre la variable que describe el acto de los líderes a hacer seguimiento positivo al trabajo y asegurar que los resultados se logren como establece Momeni (2009).

Lo que significa que existe dependencia entre estas dos variables según Razzaq, & Aftab (2015) lo cual podría traducir en que el estado emocional de los líderes y los colaboradores favorece el seguimiento positivo al trabajo y los resultados.

Sin embargo, en el resto de las variables que se incluyeron en el análisis se aceptó la hipótesis nula, lo cual resalta la independencia entre las

variables regulación de las emociones y el seguimiento positivo al trabajo y los resultados de los líderes (Pearce, 2002).

Finalmente se puede decir que el seguimiento positivo al trabajo y la garantía del resultado es independiente a siete variables de la regulación de las emociones, con excepción a la variable visión positiva y tristeza, en la cual se rechazó la hipótesis nula; lo cual traduce en que la ambas variables son dependientes y deberían tenerse en cuenta al momento de hacer seguimiento a los colaboradores y los resultados de su labor (Díaz, Cienfuegos, Herlim & Aguirre, 2011).

Trujillo & Rivas (2008) En un estudio realizado a directores en México, encontraron correlación positiva entre los líderes que desarrollan competencias laborales, y la empatía, de estos directivos, lo cual es congruente con lo descrito en este estudio. Donde se identificó dependencia entre la regulación de las emociones y el seguimiento a los resultados de los líderes (Mfikwe & Pelser, 2017).

De igual manera Pittaluga (2012) dentro de su análisis descriptivo, recomienda que en las escuelas de gerencia se debe promover estudios de inteligencia emocional, y la relación de las variables de inteligencia emocional,

con otro tipo de estudios organizacionales, para de esta manera enriquecer el campo de investigación de la inteligencia emocional en las organizaciones, lo cual es congruente con lo descrito en este análisis (Polo-Vargas, Zambrano, Muñoz, & Velilla, 2016).

la inteligencia emocional permite al individuo establecer una relación de confianza con su interlocutor, lo cual facilita la aceptación de la tesis propuesta por el líder y la vinculación de manera inmediata al proyecto o procesos propuesto que se desea desarrollar (Polo-Vargas et al., 2016).

En análisis de la relación entre la inteligencia emocional y el equipo orientado al logro de los resultados, permite identificar que variables dentro del liderazgo orientado a los resultados y la inteligencia emocional son dependientes o independientes, para de esta manera orientar la mayor parte de los esfuerzos en las variables que son dependientes.

También es válido resaltar que dentro de la investigación se encontró dependencia entre las variables, aunque a veces los colaboradores y el equipo de liderazgo se sienten tristes, suelen tener una visión optimista, junto con la variable Los líderes hacen seguimiento positivo al trabajo y aseguran que los resultados se logren.

En resumen, esto quiere decir que ambas variables tienen una relación dependiente lo cual significa que ambos reactivos deben verse de manera conjunta.

Referencias

- Acosta Prado, J. C. & Zarate Torres, R. A. (2017). Inteligencia Emocional in Gerentes Latinoamericanos un estudio exploratorio. *Universitas Psychologica*, 1657-9267.
- Ahmad, I. (2017). the role of emotional intelligence in hospital administration: a case study from pakistan, *XVIX (11)*, 39–47.
- Alam, M; Gale, A; Brown, M. & Khan, A. I. (2010). The importance of human skills in project management professional development. *International Journal of Managing Projects in Business*, 3(3), 495-516.
- Aparicio, X. (2009) neurociencias y la transdisciplinariedad en la educación. *Revista Universitaria de Investigación y Diálogo Académico*, 5 (2), 1-22
- Benjamin, B; Gulliya, t. & Crispo, A. W. (2012). Inteligencia emocional y cultura organizacional. *Insights to a Changing World*, 52-64.
- Dartey-Baah, K. & Mekpor, B. (2017). Emotional intelligence: Does leadership style matter? Employees perception in Ghana's banking sector. *International Journal of Business*, 22(1), 41–54.
- De Haro, J. M. & García-Izquierdo, M. (2015). Inteligencia emocional y liderazgo transformacional en una muestra de directivos españoles: Un estudio exploratorio. *Ansiedad Y Estrés*, 21(1), 71–81.
- Díaz, P; Cienfuegos, G; Herlim, C. & Aguirre, J. (2011). Liderazgo gerencial promotor de un clima laboral satisfactorio, *6(2)*, 898–904.
- Esteban, J. A. & Poelmans, S. (2008). El vínculo entre el coaching y la inteligencia emocional. *Leadership: Magazine for Managers*, 5(16), 20–23.
- García-Cabrera, A; Déniz-Déniz, M. & Cuéllar-Molina, D. (2015). Inteligencia emocional y emprendimiento: posibles líneas de trabajo. *Cuadernos de Administración*, 28(51), 65–101.
- Goleman, D. (1998). *La práctica de la inteligencia emocional*. Barcelona: Kairos.
- Heredia, E.B; López, A.R. & Agulló, C. C. (2011). Laberinto de cristal en el liderazgo de las mujeres. *Glass maze in women's leadership*. *Psicothema*, 23(2), 173–179.
- Lahaba, R.N. (2015). Assets of organizational learning, a critical assets knowledge, *46(3)*, 31–37.
- Lima, L.F. & Silva, F.Q. (2015). O efeito da Inteligência Emocional nas Competências Interpessoais do Gerente de Projetos e no Sucesso da Gestão de Projetos. *FutureJournal*, 9(1), 03–24.
- Lopez-Boudet, R. & Martinez-Vázquez, A.M. (2014). Inteligencia emocional y “La ventana del líder” en los directivos turísticos. *Ingeniería Industrial*, XXXV (2), 229–239.
- Luis, J; Ceballos, D; García, M. & Ayala, H. (2017). Influencia de la inteligencia emocional sobre las competencias laborales: un estudio empírico con empleados del nivel administrativo, *33(36)*, 250–260.

- Momeni, N. (2009). The relation between managers emotional intelligence and the organizational climate they create. *public personnel management*, 35-48.
- María, C. & Sánchez-manzanares, M. (2011). 5 Nuevas formas de liderazgo.pdf.
- Maricela, M; Flores, T; Arturo, L. & Tovar, R. (2008). Emotional intelligence model for Directors of Research centers in Mexico, 24(106), 13-30.
- Mfikwe, M.G. & Pelsler, T.G. (2017). The Significance of Emotional Intelligence and Leadership Styles of Senior Leaders in the South African Government.
- Mayer, J.D; Salovey, P. & Caruso, D.R. (2004). Emotional intelligence: findings, and implications. *Psychological Inquiry*, 15, 197-215.
- Pittaluga Zerpa, C. (diciembre de 2012). La inteligencia emocional en las escuelas de gerencia. *DEBATES IESA*, XVII (4), 46-49.
- Pearce, C.L. (2002). Más Allá Del Liderazgo Heroico: Como El Buen Vino, El Liderazgo Es Algo Para Ser Compartido. *Revista De Empresa*, 2, 53-65.
- Polo-Vargas, J.D; Zambrano, M; Muñoz, A. & Velilla, J. (2016). Inteligencia emocional y percepción de las emociones básicas como un probable factor contribuyente al mejoramiento del rendimiento en las ventas: Una investigación teórica. *Universitas Psychologica*, 15(2), 73-86.
- Razzaq, F. & Aftab, F. (2015). Developing an Indigenous Scale of Emotional Intelligence at Workplace. *Journal of Business & Economics*, 7(1), 28-70.
- Singh, S.K. & Mahmood, H.N. (2017). Emotional Intelligence and Expatriate Job Performance in the ICT Sector: The Mediating Role of Cultural Adjustment. *Global Business and Management Research*
- Trujillo, M. & Rivas, L. (2008). Emotional intelligence model for directors of research centers in Mexico. *Estudios Gerenciales*, 24(106), 13-30.
- Zerpa, C.P. (2012). La inteligencia emocional en las escuelas de gerencia. *Debates IESA*, 17(4), 46-49.
- Zeidner, M; Matthews, G. & Shemesh, D.O. (2016). Cognitive-Social Sources of Wellbeing: Differentiating the Roles of Coping Style, Social Support and Emotional Intelligence. *Journal of Happiness Studies*, 17(6), 2481-2501.