

**LA INTELIGENCIA EMOCIONAL COMO COMPETENCIA ESTRATÉGICA
DE LOS LÍDERES EN LA GESTIÓN CON TELETRABAJADORES**

**LUISA FERNANDA LIMA
JORGE EDUARDO MORENO MARTÍNEZ**

**MONOGRAFÍA PARA OPTAR POR EL TÍTULO DE ESPECIALISTA EN
GERENCIA DEL TALENTO HUMANO**

**ORIENTADORA
ANA MARÍA ESPINEL
PhD INTERNACIONALISTA**

**FUNDACION UNIVERSIDAD DE AMERICA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DEL TALENTO HUMANO
BOGOTÁ D.C.**

2021

NOTA DE ACEPTACIÓN

Firma del Director de la Especialización

Firma del Calificador

Bogotá D.C, agosto de 2021

DIRECTIVAS DE LA UNIVERSIDAD

Presidente de la Universidad y Rector del claustro

Dr. Mario Posada García Peña

Consejero Institucional

Dr. Luis Jaime Posada García Peña

Vicerrectora Académica y de Investigación

Dra. Alexandra Mejía Guzmán

Vicerrector Administrativo y Financiero

Dr. Ricardo Alfonso Peñaranda Castro

Secretario General

Dr. José Luis Macías Rodríguez

Decano Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

Dr. Marcel Hofstetter Gascon

Director Especialización en Gerencia del Talento Humano

Dra. Ana María Espinel

Las directivas de la Universidad de América, los jurados calificadores y el cuerpo docente no son responsables por los criterios e ideas expuestas en el presente documento. Estos corresponden únicamente a los autores.

TABLA DE CONTENIDO

	pág.
LISTA DE FIGURAS	7
RESUMEN	8
INTRODUCCIÓN	9
OBJETIVOS	11
Objetivo General	11
Objetivos Específicos	11
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	12
2. JUSTIFICACIÓN	14
3. ANTECEDENTES	15
4. DELIMITACIÓN	17
5. MARCO TEORICO CONCEPTUAL	19
5.1. Inteligencia Emocional	19
5.1.1. <i>Inicios y Evolución de la Inteligencia Emocional</i>	19
5.1.2. <i>Modelos de la Inteligencia Emocional</i>	21
5.2. Liderazgo	22
5.2.1. <i>Concepto y características de liderazgo</i>	22
5.2.2. <i>Estilos de Liderazgo</i>	24
5.3. Teletrabajo	31
5.3.1. <i>Definición de Teletrabajo</i>	31
5.3.2. <i>Modalidades</i>	33
5.3.3. <i>Gestión con Teletrabajadores</i>	34
6. DISEÑO METODOLÓGICO	36
6.1. Tipo y diseño de la investigación	36
6.2. Elementos de la Población	37
6.3. Variables de la investigación	37
7. ELABORACIÓN DE LOS OBJETIVOS	38
7.1. Desarrollo del primer objetivo específico	38
7.2. Desarrollo del segundo objetivo específico	43
7.3. Desarrollo del tercer objetivo específico	45

8. CONCLUSIONES	49
9. RECOMENDACIONES	50
BIBLIOGRAFÍA	51
GLOSARIO	56

LISTA DE FIGURAS

	pág.
Figura 1. Antecedentes relacionados con la investigación	15
Figura 2. Desarrollo Histórico de la Inteligencia Emocional (I.E)	19
Figura 3. Modelos mixtos y de Habilidades	22
Figura 4. Definiciones y características de Liderazgo	23
Figura 5. Estilos de Liderazgo y sus características	27
Figura 6. Afectación estilos de Liderazgo vs Subordinación	27
Figura 7. Tipos de liderazgo según su clasificación de resonancia y disonancia	28
Figura 8. Subdimensiones y atributos de los estilos de Liderazgo de Bass y Avolio	30
Figura 9. Definiciones de Teletrabajo	31
Figura 10. El marco de la competencia emocional y social	38
Figura 11. Cualidades o habilidades esenciales para el liderazgo efectivo	42
Figura 12. Unidades de competencias claves de un líder en la gestión con teletrabajadores	46

RESUMEN

En la actualidad, las organizaciones exitosas y líderes en sus sectores son aquellas que cuentan con capital humano con altos estándares en competencias y habilidades, pero además con elementos en sus colaboradores no comunes y que marcan la diferencia, esta característica es la que los hace diferentes y les permiten alcanzar objetivos de manera acertadas, estos colaboradores son aquellos denominados líderes, quienes además de su formación, competencias y experticia cuentan con el manejo de la inteligencia emocional como elemento y ventaja competitiva frente a los demás. Los nuevos escenarios laborales nos retan e invitan a evolucionar y generar nuevas prácticas, una de entre tantas es el Teletrabajo, modalidad laboral que requiere de líderes con manejo de inteligencia emocional como una herramienta básica para la interacción remota con equipos de trabajo, generando en ello motivación, actitudes positivas, orientación al logro de objetivos y sobre todo compromiso y fidelización hacia la empresa y desarrollo personal. Para concluir, nuestro presente, nos obliga día a día a desarrollarnos y crecer como individuos, a descubrirnos y tener la capacidad de adaptarnos a diferentes situaciones que nos exigen mostrar nuestro liderazgo y manejo de la inteligencia emocional con nosotros mismos y nuestros equipos de trabajo. La investigación consta de una introducción, objetivos, planteamiento del problema, justificación, antecedentes, delimitación y un apartado con la revisión teórica sobre inteligencia emocional, liderazgo y teletrabajo. Se analiza la metodología para continuar con el desarrollo de los objetivos específicos y finalizar con las conclusiones, recomendaciones y bibliografía utilizada.

Palabras claves: Inteligencia Emocional (I.E), Liderazgo, Teletrabajo.

INTRODUCCIÓN

Parte del éxito de las organizaciones se basa en el desempeño óptimo de su capital humano y su relacionamiento interno, lo anterior se puede evidenciar en la imagen y confiabilidad que otorgan las compañías a sus clientes a través de productos y servicios. Es relevante mencionar que los directivos son determinantes en el enfoque y direccionamiento que se quiere dar al recurso humano en las organizaciones, su mensaje en cuanto a lo que se pretende conseguir y la forma de hacerlo. En este relacionamiento existen múltiples rasgos y características de personalidad de todo individuo que influyen en el establecimiento de una comunicación y manejo de circunstancias, las cuales pueden llegar a facilitar canales de comunicación efectivos y empáticos entre las partes.

Uno de los factores determinantes se conoce como inteligencia emocional, término que no solo aplica para las interacciones en el ámbito laboral, sino que incide en cualquier entorno de relacionamiento del ser humano, y que hoy por hoy cobra gran relevancia dentro de los aspectos que las compañías deberían tener como referencia al momento de escoger sus líderes.

La inteligencia emocional según Goleman (1995) se define como “la capacidad de reconocer nuestros propios sentimientos y los de los demás, de motivarnos y de manejar adecuadamente las relaciones”. Para identificar las emociones y regularlas de forma correcta es necesario utilizar la auto - reflexión asociada con habilidades para reconocer lo que los demás están pensando y sintiendo. Sin embargo, es necesario ser consciente de la forma en que se actúa (estado de ánimo y pensamientos asociados a este), en la que se aborda un sinfín de posibles estrategias para afrontar y gestionar dichas acciones; todo ello implica adentrarse a un mundo diferente, en el que es posible mantener las buenas relaciones sociales.

Según Daniel Goleman, los factores determinantes del éxito, son el coeficiente intelectual y la inteligencia emocional, en el que solo el 20% corresponde al C.I. y el porcentaje restante a la aptitud emocional, siendo este un fundamento básico para la felicidad. En otras palabras, las emociones representan un beneficio frente a las competencias cognitivas de cada persona; al conseguir un equilibrio a nivel emocional es posible alcanzar pensamientos más claros, una mejor planificación y solución de los problemas y conflictos, estableciendo el límite de las capacidades y habilidades, que reflejan el desempeño en la vida.

Inicialmente el carácter tiene su origen en el griego “kharakter”, el cual proviene de “Característica”, por lo cual se define como un conjunto de cualidades propias de una persona que lo distingue de otra, por su modo de ser y obrar, que lo identifica como un ser único y que influye en la definición de su actitud.

Es decir que el conjunto de estos aspectos psíquicos y afectivos que condicionan la conducta y definen su carácter, se conoce también como la personalidad de un individuo. Y es aquí donde surge la relación entre el carácter y la inteligencia emocional, la cual radica en el hecho de mantener siempre el control del carácter del individuo en cualquier tipo de situación y su racionalidad en sus acciones.

El forjamiento del carácter resulta de la interacción de la vida social del individuo, es allí donde se presentan las primeras relaciones interpersonales y la aparición de diferentes ámbitos que ponen en evidencia su forma de actuar. Esto en últimas, refleja la habilidad para dar un manejo asertivo a situaciones de alto impacto y aporta a su ámbito laboral, que termina siendo el nivel de inteligencia emocional con el que se cuenta y puede ser mejorado eficazmente para los individuos y circunstancias.

Al ser la figura del directivo aquella que lidera el recurso humano, debe ser este el más interesado en garantizar las mejores condiciones dentro de la compañía en cuanto a su ámbito organizacional se refiere, para lo cual resulta fundamental el desarrollo de un alto nivel de inteligencia emocional en sus actividades ya que se amplían las posibilidades de crear un ambiente laboral en el que se promueva y se facilite el trabajo en equipo, la empatía, la cooperación y, en general, un espacio agradable para los colaboradores que allí laboren, generando un impacto positivo en la productividad de los trabajadores, el sentido de pertenencia hacia la compañía y ciertos lazos de confianza en las diferentes áreas que la conforman.

En los últimos años se han presentado cambios radicales e importantes en nuestro país, esta investigación presenta resultados encontrados en organizaciones nacionales donde se relacionan la inteligencia emocional y los resultados de estas a partir de las oportunidades de mejoras por la ausencia en la madurez y desarrollo de este aspecto en los colaboradores de las compañías.

OBJETIVOS

Objetivo General

Conocer las ventajas competitivas de un líder al emplear la inteligencia emocional en la gestión con teletrabajadores

Objetivos Específicos

- Indagar en teorías y modelos de autores especializados las dimensiones de inteligencia emocional y las habilidades de liderazgo.
- Contrastar las dimensiones de la inteligencia emocional con las habilidades del liderazgo enfocadas al teletrabajo.
- Diseñar un perfil idóneo de un líder enfocado en la gestión con teletrabajadores.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Al realizar un símil desde el punto de vista laboral con periodos anteriores, en la actualidad los seres humanos están obligados a enfrentar y desarrollar de manera asertiva, con alto grado de adaptación al cambio diversas situaciones; como resultado de lo anterior, hoy por hoy el mundo evoluciona a un ritmo acelerado y los niveles de competencia son igualmente muy amplios entre los diferentes actores; de no ser así frente a los demás, una persona podría fácilmente quedar rezagada ante escenarios emergentes.

Anteriormente, empleadores y colaboradores enfocaban sus esfuerzos en la preparación y adquisición de conocimientos y experiencia en un área productiva, que de una u otra forma acreditara la idoneidad en el campo laboral a desempeñarse. Ahora, es claro que existen otro tipo de habilidades y/o capacidades prioritarias y necesarias que podrían complementar los conocimientos específicos en una determinada área para afrontar los retos y responsabilidades actuales.

Con un ritmo abrumador presente en gran parte de las actividades diarias, la necesidad de ser productivo y generar aportes a los objetivos estratégicos de las organizaciones, es un aspecto fundamental para la gestión de las emociones en situaciones adversas o favorables; la inteligencia emocional, se considera ese factor determinante para obtener resultados óptimos. De acuerdo con lo anterior y dado que en muchos ámbitos un trabajador carece de habilidades para enfrentar situaciones complejas y en oportunidades estas emociones y factores externos influyen en la toma de decisiones, se evidencia que los resultados no favorables obedecen a la ausencia del manejo adecuado de su inteligencia emocional.

Cabe resaltar que, ante las nuevas tendencias tecnológicas aplicadas a las esferas productivas, la virtualidad y el teletrabajo, como nuevos escenarios de trabajo, podrían causar en los trabajadores situaciones de mayor presión, estrés y preocupación si estos no cuentan y desarrollan habilidades asociadas a la inteligencia emocional.

Actualmente en las organizaciones existe aún mucho desconocimiento en cuanto al término inteligencia emocional y sus bases, al igual que sus elementos y aún más como desarrollarla. El gran reto presente es como poder tener una cobertura total en las compañías y poner en práctica su poder al alcance de colaboradores y directivos. Para avanzar en este terreno se debe tener en cuenta

su amplitud lo cual se considera una limitación que puede llegar a ser superada en la medida de ver este aspecto como una oportunidad competitiva para la evolución de los equipos de trabajo.

Con base en lo anterior nos podemos plantear interrogantes como ¿qué tan determinante puede llegar a ser la inteligencia emocional cuando se gestionan cargos de alto nivel y cuál es el impacto que causa en los resultados la deficiencia en la aplicación correcta o incorrecta de la IA por parte de sus directivos?, ¿Las empresas deberían invertir y apostar por el desarrollo de competencias que involucren aspectos emocionales en sus directivos? Son estos algunos de los interrogantes que nos podríamos llegar a plantear a partir de la necesidad presente que surge en las organizaciones para alcanzar resultados satisfactorios y totales más allá de los parciales e intermitentes.

2. JUSTIFICACIÓN

En nuestro tiempo moderno, los ámbitos laborales han sufrido transformaciones debido a las distintas formas de ejecutar actividades diversas de orden productivo. Una de estas es el teletrabajo, que ha ido ocupando y ampliando su terreno como alternativa apropiada y funcional por las circunstancias actuales, con beneficios que representa para los trabajadores mejoras en términos de bienestar, administración del tiempo, condiciones de calidad de vida, por mencionar solo algunas. Aun así, estos nuevos ambientes laborales ponen de manifiesto nuevos retos frente a las habilidades y capacidades requeridas para obtener un alto grado de desempeño, generador de resultados óptimos y opción de resultados frente a situaciones que podrían manifestarse de forma inherente en los ambientes virtuales. Se rescata la importancia que despierta el ser capaz de desarrollar la inteligencia emocional, a nivel personal, profesional y colectivo, puesto que favorece el manejo de circunstancias de complejo control por la carga emocional, algunas adversas y otras por el nivel de presión que se maneja, las cuales siempre demandarán mantener el control y tomar decisiones correctas. Hoy en día un individuo que posea ese tipo de habilidades cuenta con una ventaja competitiva, más allá de la profesión en la que se desempeñe. Desde la perspectiva de las organizaciones, en la actualidad se resalta la importancia de tener en los equipos de trabajo, colaboradores con habilidades blandas y otras capacidades que complementen los conocimientos de su profesión, principalmente en los líderes, lo anterior debido a que ellos son los que logran a través de su experticia impactar de forma positiva los equipos de trabajo a cargo y potencializar su productividad al igual que su clima laboral.

Los líderes son los que mayores atributos y habilidades deben desarrollar, ya que en ellos recae el cumplimiento de objetivos estratégicos y son punto central donde confluye cada uno de los esfuerzos por parte de los colaboradores para alcanzar un objetivo colectivo. En muchas de las interacciones diarias, el relacionamiento, comunicación, niveles de exigencia y presión, es donde la inteligencia emocional toma gran relevancia en relaciones laborales. La modernidad y su presentación de entornos productivos como el teletrabajo, hace que la inteligencia emocional de un líder surja como un factor relevante, debido al déficit identificado frente a este tema en las organizaciones, cada detalle de manejo y acierto en la aplicación de la IA en los medios virtuales serán determinantes para la permanencia y fortalecimiento del nuevo entorno laboral en el que se desarrollan actividades productivas. Además de lo anterior, la inteligencia emocional impacta de forma directa en la productividad de las compañías.

3. ANTECEDENTES

El propósito de realizar este trabajo de grado, surge del interés por investigar y profundizar acerca de la situación presente en las organizaciones al tener que recurrir a ámbitos laborales como el teletrabajo para dar continuidad a sus operaciones, para mantener el aparato productivo de las empresas por medio de la conservación de puestos de trabajo y la oportunidad de generación de nuevos empleos. Para ello es necesario que sus líderes implementen la I.E como elemento aportante en sus objetivos estratégicos para el logro de resultados positivos en sus procesos, así como la gestión adecuada de sus equipos de teletrabajadores.

Es evidente identificar líderes organizacionales con dificultad para gestionar equipos en el ámbito virtual (teletrabajo), puesto que esta modalidad fue implementada de manera imprevista y sin una preparación previa, lo que ha permitido a las compañías poder detectar diferencias individuales tan marcadas de sus colaboradores y con necesidades ajenas unas de otras.

De acuerdo con lo anterior, a través de este proyecto se busca generar documentación teórica, que le permita a los líderes, organizaciones y profesionales de la gestión del talento humano tener una herramienta que posibilite identificar el grado de importancia y beneficios al desarrollar e implementar la inteligencia emocional en la gestión de equipos de trabajo que están bajo la modalidad del teletrabajo. Con base en lo anterior, se podrá sustentar los aportes teóricos derivados de esta investigación, para elaborar perfiles y desarrollar cambios para nuevas estrategias organizacionales de acuerdo a sus necesidades corporativas encaminadas al logro de sus objetivos. El material de consulta (bibliografía) permitió identificar estudios referentes a la inteligencia emocional y la importancia de esta en la regulación de emociones y sentimientos de líderes en diferentes contextos, los cuales se relacionan en la siguiente figura 1.

Figura 1.

Antecedentes relacionados con la investigación

2020	Daniel Galiani y Alberto Néstor Terlato	Los autores formalizan un documento de trabajo que recorre el campo de la inteligencia emocional y la empatía y su conexión con los múltiples estilos de liderazgo (coercitivo, orientativo, afiliativo, democrático, ejemplar y formativo), incorporando una mirada desde la neurociencia social. A través de un estudio de campo, de orden cualitativo y sustentado sobre el Test de Empatía Cognitiva y Afectiva (TECA), recogieron autopercepciones de un grupo de personas con posiciones de liderazgo en empresas nacionales y multinacionales. El propósito fue comprender la complejidad en la identificación de las emociones en las personas e identificar brechas para finalmente compartir recomendaciones y realizar propuestas desde la perspectiva de un liderazgo empático.
------	---	---

Figuras 1.

(Continuación)

2017	Claudia Patricia Rosas Gómez	Su investigación titulada <i>Influencia De La Inteligencia Emocional En El Liderazgo Y En La Organización</i> , tiene como fundamento determinar la importancia del manejo de la inteligencia emocional para las organizaciones y la aplicación de ésta en el liderazgo, puesto que la parte actitudinal y de habilidades humanas son una parte importante y decisiva para el desarrollo de las organizaciones, además para la vida del ser humano.
2016	Francisco Javier Pereda Pérez Tomás López-Guzmán Francisco González Santa Cruz	Realizan un estudio sobre la <i>inteligencia emocional como habilidad directiva</i> en el contexto de la Administración Local en la Provincia de Córdoba (España), en el que posiciona la habilidad con una gran influencia sobre el desempeño de las personas y sobre el conjunto de las variables que definen a las organizaciones municipales. A partir del trabajo de campo en diferentes entidades en el ámbito municipal, sobre un cuestionario aplicado a 362 empleados públicos, se centra en el objetivo de conocer la valoración de un inventario de 22 habilidades directivas y su importancia en las variables organizacionales. Los resultados muestran la discreta valoración otorgada a la inteligencia emocional, ofreciendo posibilidades en la definición de estrategias de formación directiva en esta habilidad, poniendo especial atención en la identificación y desarrollo del liderazgo de los directivos públicos.
2015	Amaia Goena Rodríguez	Realizó una investigación de <i>la inteligencia emocional y su impacto en el liderazgo</i> , mediante una comparación de territorios y un análisis conductual, en el que demuestra que la inteligencia emocional puede ser el factor que determina si un líder es grandioso o no.
2014	Pablo E. Luna Gutiérrez	El Director de la unidad de ciencias humanas y sociales de UNIMINUTO, realiza un artículo en el que establece la relación entre estilos de dirección y la inteligencia emocional, como aspectos determinantes e incidentes en la buena gestión y liderazgo que puede ejercer un directivo de una empresa. Analiza cuatro estilos de dirección clasificados por varios autores: indiferente, tecnicista, sociable y sinérgico. Cada uno de los aspectos emocionales desarrolla un papel fundamental para que el estilo de dirección sea exitoso o fracase, reconoce las emociones y las alinea con los estilos de dirección, convirtiéndose en una estrategia para los directivos.
2013	Luz Stella Vallejo Trujillo	Realiza una investigación partiendo del estudio de la inteligencia emocional y su enfoque en la administración de las organizaciones; hasta llegar a los resultados obtenidos en el actuar de los directivos de las empresas de la ciudad de Manizales, Caldas, Colombia. La autora concluye que “el conocimiento emocional crea un espacio interior de confianza, la aptitud emocional un fuerte sentido de inspiración, la profundidad emocional como parte del carácter que genera creatividad y la alquimia emocional que amplía la capacidad para encontrar soluciones e innovar para el futuro; habilidades y capacidades que se espera una persona aplique y demuestre al desarrollar su trabajo”. (Vallejo 2013)
2011	Lady Milena Rincón Fonseca	Su proyecto académico Denominado <i>Liderazgo Orientado A La Competitividad Y El Desarrollo Humano</i> , está encaminado a la comprensión, análisis, desarrollo y puesta en práctica del tema de liderazgo, promoviendo un abordaje integral que asocie los conceptos de competitividad y desarrollo humano ajustado a las actuales condiciones de la organización, para el alcance del éxito, logro de metas y objetivos propuestos, que contribuyan al desarrollo económico y social del país en un contexto global.
(s.f.)	LEAD (Leader effectiveness and adaptability description)	Realizan un instrumento que evalúa la capacidad de liderazgo de las personas, <i>Cuestionario de Estilo y Efectividad del Liderazgo</i> (CEEL), que propone situaciones hipotéticas ante las cuales los sujetos deben elegir y clasificar a los sujetos en estilos de liderazgo: estilo dominante, estilo de apoyo, rechazo de estilos, adaptabilidad de estilo y efectividad general. Este cuestionario se utiliza en el grupo I de Jefaturas y el grupo II de Supervisores debido a que es aplicable a cargos de supervisión y jefatura.

Nota: la figura es una interpretación propia que recopila desde el año 2011 hasta el año 2020, estudios referentes a la inteligencia emocional y su influencia en el liderazgo.

4. DELIMITACIÓN

El proyecto de investigación tiene como propósito establecer cómo la variable de la inteligencia emocional influye y complementa a los líderes en el desarrollo de la gestión administrativa de las organizaciones. El presente estudio es de carácter descriptivo (no experimental) y concederá a futuras investigaciones la oportunidad de llevar a cabo planteamientos analíticos, a su población finita y se limitará a aquellos individuos con responsabilidad gerencial y jerarquía de supervisores.

Al referirnos a la palabra trabajo, se presentan en nuestros pensamientos términos como: jefes, cumplimiento, órdenes, superiores, puesto de trabajo, etc. Sin embargo, en la última década se ha venido atendiendo en los escenarios empresariales, corporativos y organizacionales el término teletrabajo.

El teletrabajo en Colombia es una modalidad relativamente nueva, es un término que proviene del exterior y en los últimos años a nivel empresarial se ha iniciado la profundización y adaptación en él. En nuestro país, Colombia, se encontró el teletrabajo definido en la ley 1221 del 2008 como “aquella forma de organización laboral, que consiste en el desempeño de actividades remuneradas o prestación de servicios a terceros utilizando como soporte las tecnologías de información y comunicación -TIC- para el contacto entre el trabajador y la empresa, sin requerirse la presencia física del trabajador en un sitio específico de trabajo”. (Artículo 2, Ley 1221 del 2008)

De acuerdo con la fecha en la que se define el teletrabajo en Colombia, podemos considerar que es una modalidad relativamente nueva. De acuerdo a lo anterior, vale la pena sondear el por qué en los últimos años las Gerencias de Gestión Humana de algunas compañías tienen proyectado el implantar una iniciativa de teletrabajo como un patrón en algunos de sus procesos, y han iniciado su proceso de reclutamiento de personal idóneo con competencias desarrolladas en liderazgo para ejercer control y gestión de equipos de trabajo, es relevante mencionar que las individuos que sean reclutados deben reunir unas particularidades y competencias que le permitan llevar a cabo esta labor, algunas de ellas son: motivación a logro, administración de tiempo, liderazgo, disciplina, constancia, puesto que no todos los colaboradores están calificados para esta modalidad, ya que aquellos que necesitan permanente dirección no son los más idóneos.

De acuerdo al Ministerio de las Tecnologías de la Información y Comunicaciones (2012) el teletrabajo genera beneficios en cuanto al aumento de la productividad y su reducción en lo relacionado con los costos, también se mejora la calidad de vida de los colaboradores y su trabajo colectivo, se promueve la inclusión social, se aporta al mejoramiento de la movilidad en las ciudades, mejora el medio ambiente, e impulsa la adquisición y uso de las nuevas tecnologías.

Para culminar es relevante resaltar que llegar a una conclusión de si esta modalidad de trabajo puede llegar a garantizar una mejor calidad de vida, bienestar y aumento en la productividad en las compañías colombianas, es algo significativo dado el valor que han venido tomando las Tecnologías de Información y Comunicación no solo en lo que se relaciona con el ámbito personal, sino que el uso de éstas ya se está propagando a nivel empresarial y organizativo.

5. MARCO TEORICO CONCEPTUAL

La evidencia en las investigaciones nos muestra la relevancia de la inteligencia emocional en la gestión con teletrabajadores, el manejo adecuado sobre esta nueva condición para obtener resultados con eficiencia en las organizaciones y lo determinante que son para equipos de trabajos exitosos se enfoquen hacia los resultados.

El campo empresarial adopta nuevos términos que requieren de un marco referencial detallado, con bibliografías confiables, que contengan métodos, conceptos y teorías sustentadas por autores reconocidos, con influencias a través de sus modelos y en la gestión corporativa.

El objeto de la investigación está enmarcado en el reconocimiento de la línea de tiempo desde su origen, evolución, desarrollo, creadores y contenido clave de la inteligencia emocional con el propósito de tener un espectro amplio del concepto.

5.1. Inteligencia Emocional

5.1.1. Inicios y Evolución de la Inteligencia Emocional

Con base a la información recopilada por la revista de ciencias administrativas y sociales de Trujillo. M. y Rivas. A. 2005 de la Universidad Nacional Colombia, se realiza la figura 2 que muestra cómo en el tiempo distintos autores han abordado el tema.

Figura 2.

Desarrollo Histórico de la Inteligencia Emocional (I.E)

AÑO	AUTOR	PENSAMIENTO
1870	Francis Galton	La influencia de Darwin, permitieron que el investigador realizara un estudio sistemático sobre las “Diferencias Individuales” que hoy en día es tendencia en la psicología. Posteriormente propuso un análisis estadístico como aplicación al fenómeno mental, así como su implicación y uso. (Mababu, 2009, p. 217).

Figuras 2.

(Continuación)

1890	James M. Cattell	Desarrolló pruebas mentales con el objeto de convertir la psicología en una ciencia aplicada. Fue el primer psicoanalista en América en darle una cuantificación al estrés, a partir de su trabajo experimental (Catell, 1903). En 1905, por encargo del Ministerio francés, Binet desarrolló un instrumento para evaluar la inteligencia de los niños. En 1916, dicho instrumento fue modificado por Terman y en él aparece por vez primera el cociente intelectual. (Flores, Maricela, Tovar, & Arturo, 2005, p.11).
1920	Edward Thorndike	Utiliza el término inteligencia social para describir la habilidad de comprender y motivar a otras personas a partir de la ley del efecto, antecesora de la hoy conocida IE. Este mismo autor estableció además de la inteligencia social, la inteligencia abstracta y la inteligencia mecánica (Thorndike, 1920). En la década de los treinta, Wechsler dio a conocer dos baterías de prueba: escalas para adultos (Wechsler Adult Intelligence Scale, WAIS, 1939) y escala para niños (Wechsler Intelligence Scale for Children, WISC, 1949), las cuales hoy en día son utilizadas (Evoys y Weschsler, 1981). Es de destacar que esta época se vio marcada por un silenciamiento teórico en el caso de la inteligencia, debido al auge del conductismo. (Flores, Maricela, Tovar, & Arturo, 2005, p.11).
1940	Wechsler	Describe la influencia de factores no intelectivos sobre el comportamiento inteligente y dijo que los tests de inteligencia no serían completos si no explican tales factores.
1960	Piaget Vygotsky	Se observó un debilitamiento en las posturas conductistas, y se produjo la emergencia de procesos cognitivos con el estructuralismo. Piaget, educado en la tradición del coeficiente intelectual, se opuso a dichas posturas psicométricas y del pensamiento de la información, y aunque no emprendió una crítica contra el movimiento de prueba, su punto de vista se percibe en las acciones científicas que realizó, desarrollando una visión distinta a la de la cognición humana. Según él, el principio de todo estudio del pensamiento humano debe ser la postulación de un individuo que trata de comprender el sentido del mundo (Gardner, 1993). Por su parte, Vygotsky encontró que las pruebas de inteligencia no dan una indicación acerca de la zona de desarrollo potencial de un individuo. (Flores, Maricela, Tovar, & Arturo, 2005, p.11).
1970	Freud y Ribot	Freud utilizó la ley del efecto, al introducir el concepto de racionalidad como complemento del principio de satisfacción, estableciendo el “principio de la realidad”. Por su parte, Ribot hace alusión a dicho concepto en su famosa “lógica de los sentimientos” (Ribot, 1925; Freud, 1971). (Flores, Maricela, Tovar, & Arturo, 2005, p. 12).
1951 -1974	Hull y Skinner	Hull (1951) propuso un planteamiento fisiologicista y Skinner (1974) lo desarrolló sobre una base operacionista. (Flores, Maricela, Tovar, & Arturo, 2005, p. 12).
1972 - 1973	Piaget y Maslow	Piaget (1972) y Maslow (1973) formularon un enfoque de desarrollo dinámico del principio. (Flores, Maricela, Tovar, & Arturo, 2005, p. 12).

Figuras 2.

(Continuación)

1983	Gardner	Reformula el concepto de la inteligencia a través de la teoría de las IM, bajo la cual se establece que los seres humanos poseen siete tipos de inteligencia y cada una es relativamente independiente de las otras. Estas siete inteligencias son las siguientes: inteligencia auditiva, inteligencia musical, inteligencia cinestésica-corporal, inteligencia visual-espacial, inteligencia verbal-lingüística, inteligencia lógico-matemática. Esta teoría introdujo dos tipos de inteligencias muy relacionadas con la inteligencia social de Thorndike: las inteligencias intrapersonal e interpersonal. Gardner, en 1954 incluyó la inteligencia naturista y en 1985 volvió a modificar su teoría de las IM, agregando un nuevo tipo, la inteligencia existencial. (Flores, Maricela, Tovar, & Arturo, 2005, p. 12).
1990	Salovey y Mayer	El concepto de IE como tal fue propuesto por estos autores, a partir de los lineamientos de Gardner en su teoría de las IM. Sin embargo, este concepto no es nuevo pues tiene su origen en la “ley del efecto” formulada por Thorndike en 1988, cuando propuso en su tesis doctoral un principio explicativo del aprendizaje animal. (Flores, Maricela, Tovar, & Arturo, 2005, p. 12).
1995	Daniel Goleman	En su obra dirigida al mundo empresarial, introduce el estudio de la IE, sus alcances y beneficios en el campo de la administración. (Flores, Maricela, Tovar, & Arturo, 2005, p. 13).

Nota: se ilustra un recorrido bibliográfico con aportaciones de diferentes autores que definen inteligencia emocional.

5.1.2. Modelos de la Inteligencia Emocional

La mayoría de las investigaciones sobre IE se enfocan en realizar una evaluación de las diferencias que presentan los individuos frente a ella y sus capacidades para gestionarlas.

Se evidencia con frecuencia gran material que recopila pruebas diversas que analizan las diferencias de los componentes de la I.E. En el sector empresarial podemos relacionar dos modelos clásicos, el primero con base en las habilidades (captación y utilización de la I.E en el proceso de aprendizaje) y la segunda apoyada en la relación de la I.E con la personalidad. En la figura 3 se describen sus atributos:

Figura 3.

Modelos mixtos y de Habilidades

MODELOS MIXTOS	
Goleman (1995)	El autor concibe la inteligencia emocional como un conjunto de características clave para resolver con éxito los problemas vitales entre las que destacan: la habilidad de auto-motivarse y persistir sobre las decepciones; controlar el impulso para demorar la gratificación; regular el humor; evitar trastornos que disminuyan las capacidades cognitivas; mostrar empatía, y generar esperanza. (American Management Association) [AMA], 2012; Goleman, 2011).
Bar-On (2010, 2016)	La inteligencia socioemocional es un conjunto de competencias y habilidades que determinan cuán efectivamente los individuos se entienden, comprenden a otros, expresan sus emociones y afrontan las demandas de la vida cotidiana. Con base en esta definición el autor formula un modelo denominado ESI (Emotional Social Intelligence), producto de un largo proceso de investigación, donde instrumenta la inteligencia socio-emocional en cinco dimensiones básicas (Bar-On, 2010, 2006).
MODELOS DE HABILIDADES	
Salovey y Mayer (1990 -1997)	Loa autores definen la inteligencia emocional como “una característica de la inteligencia social que incluye un conjunto de capacidades que explican las diferencias individuales en el modo de percibir y comprender las emociones. Dichas capacidades son las de supervisar los sentimientos y las emociones propias, así como las de los demás, de discriminar entre ellas, y usar la información para guiar el pensamiento y las acciones”. Mayer y Salovey (1997, p. 10).

Nota: elaboración propia que da conocer el estudio realizado de tres expertos sobre las dimensiones de la I.E.

5.2. Liderazgo

5.2.1. Concepto y características de liderazgo

A lo largo de esta investigación ha sido posible encontrar diversos autores que intentan realizar una definición de liderazgo de acuerdo con los cambios del desarrollo humano, puesto que su concepto ha sido estudiado en distintos campos sociales y observado como fenómeno por décadas en diferentes culturas. Por lo anterior, la figura 4 delimitará los conceptos y características más relevantes de Liderazgo.

Figura 4.

Definiciones y características de Liderazgo

AÑO	AUTOR	DEFINICIÓN	CARACTERÍSTICAS
2011	Rincón	Desde el punto de vista del autor el “liderazgo dentro de su proceso de gestión, donde sus competencias, habilidades y actitudes sirvan de apoyo para desarrollar su desempeño profesional y esté en capacidad de influir, dirigir y motivar a su equipo de trabajo, orientándolo hacia la consecución de metas compartidas a través de una mejora permanente de rendimiento. (Beltrán, 2016, p. 8).	Líderes aplicando sus capacidades, formación, experticia y administración en equipos de trabajo que tienen como común denominador la motivación y el alcance de objetivos corporativos como resultado de la influencia a través del desarrollo de su liderazgo.
2005	Luis Castañeda	El autor en su libro <i>Un Plan De Formación En Liderazgo Para Jóvenes</i> , define liderazgo “al conjunto de cualidades y hábitos positivos que motivan y permiten a un individuo conducir a un grupo de personas al logro de fines superiores por caminos acotados por principios y valores de alto contenido moral”. (Luis Castañeda, 2005, p. 21).	La consecución del objetivo final esperado por el líder lo hace poniéndose al servicio de la sociedad, lo cual es el resultado de servir primero a aquellos que lo siguen.
2001	James C. Hunter	El autor en su obra <i>La paradoja. Un relato sobre la verdadera esencia del liderazgo</i> , define liderazgo a la “capacidad para influir sobre la gente para que trabaje con entusiasmo en la consecución de objetivos en pro del bien común”. (Hunter, 2001, p. 38).	El líder tiene la habilidad para contagiar y generar entusiasmo en los individuos y hacer de su camino una plataforma para el para el logro de objetivos colectivos.
2001	Warren Bennis y Burt Nanus	Los expertos afirman que el liderazgo constituye "la fuerza central que se encuentra detrás de las organizaciones de éxito y de que, para crear organizaciones vitales y viables, es menester que, el liderazgo ayude a las organizaciones a desarrollar una nueva visión de lo que pueden ser y luego las movilicen para el cambio hacia la nueva visión" (Warren G. Bennis, 2008, p. 22).	Se considera el liderazgo como base principal para mantener en sincronismo lo proyectado por una organización con el ahora.
1999	Idalberto Chiavenato	El autor cita a John S. Oakland (1994) quien define liderazgo como "la influencia interpersonal ejercida en una situación, orientada a la consecución de uno o de diversos objetivos mediante el proceso de comunicación humana" (Chiavenato, 2007, pp. 104-105).	A través del liderazgo se establece una comunicación humana efectiva, utilizando canales como el lenguaje verbal, no verbal, escrito, oral, gestual y corporal.
1997	Alfonso Siliceo Aguilar	El autor señala que “ser líder es influir en otros para el logro de un fin valioso”, indicando así que "influencia es la energía y el proceso que moviliza, es decir, incentiva a las personas al cumplimiento una tarea u objetivo. (Aguilar, 1997, pp. 19-20).	El liderazgo visto como eje destinado a interrelacionar personas, a través de una influencia cargada de motivación y orientada hacia el logro de objetivos organizacionales.

Figura 4

(Continuation)

1993	José M. Viedma	Desde el punto de vista del autor, en su libro sobre <i>la excelencia en las empresas</i> , el liderazgo es el esfuerzo que se efectúa para influir en el comportamiento de los demás con el fin de alcanzar los objetivos organizacionales, individuales o personales. (Viedma, 1993, p. 129).	Se cataloga el liderazgo como un esfuerzo realizado por alguien sobre los demás y en cualquier ámbito, con el propósito de influir en el alcance de metas claras. Es relevante pensar en el liderazgo a través de un contexto amplio.
1969	Edwar P. Hollander y James W. Julián	Los expertos señalan que “uno de los primeros elementos de confusión en el estudio del liderazgo fue la dificultad para distinguirlo como un proceso, y separarlo del líder como persona que realiza las acciones del mismo”. Por lo anterior deducen que el “liderazgo constituye una relación influenciada entre dos o, en general, más personas que dependen entre sí para lograr ciertas metas mutuas dentro de una situación de grupo. Esta situación no sólo comprende la tarea, sino que también abarca el tamaño de un grupo, estructura, recursos e historia, entre otras variables”. (Hollander & Julian, 1969, pp. 387-397)	La función principal del liderazgo se centra en direccionar el colectivo de una organización hacia una meta específica, a través de la influencia en las acciones de cada integrante de modo tal que se complementen unas con otras.

Nota: la figura muestra como a través del tiempo distintos autores definen y caracterizan liderazgo.

5.2.2. *Estilos de Liderazgo*

Los estilos de liderazgo, su aplicación y ejercicio en la gestión con teletrabajadores son garantía de éxito en las organizaciones cuando son aplicados por los líderes de forma correcta y con cobertura total en sus equipos de trabajo, para lograr lo anterior, se debe tener presente aspectos como el entorno del equipo de trabajo, los conflictos que se puedan llegar a presentar y el desarrollo como tal de la gestión. De acuerdo a lo anterior, se pueden presentar resultados de alto impacto tanto para los líderes, colaboradores y organización, como lo evidencia la literatura, cuando resalta que el liderazgo es determinante en la productividad a través del desempeño o por el contrario, un liderazgo no positivo puede llegar a desestimular al equipo de trabajo.

Los autores Ronald White y Ralph Lippitt citado en (Chiavenato, 2007, p. 107) fueron los primeros en estudiar el liderazgo utilizando una metodología empírica y limitada, la cual fue complementada al incluir la productividad, afirmando que resultaba más útil y apropiado hacer uso de un liderazgo democrático inmerso en ambos estilos, pero a su vez sujeto al contexto del

escenario en particular en el que se ponga en práctica. La figura 5, hace referencia a tres estilos de liderazgo con sus características, en donde se puede evidenciar la relación de modelos comportamentales, su integración y entornos socioemocionales diversos. Estos tipos de liderazgos muestran sus ventajas y desventajas, y en términos generales plasman una similitud en cuanto a equilibrio, es decir, ninguno de estos es superiores al otro.

El experto José Luis Ayoub Pérez (2011, p.33) en su obra “*Estilos de liderazgo y su eficacia en la administración pública Mexicana*” desarrolla una tipología de los estilos de liderazgo basándose en la investigación de White, Lippitt y Lewin.

1. Liderazgo autocrático: Las políticas, dirección, técnicas de trabajo y actividades son decididas por el líder sin tener en cuenta la opinión del grupo. Los autócratas destacan la obediencia, lealtad y observancia de los roles y pueden emerger a través del ejercicio del poder, generalmente de coerción y de recompensa (French y Raven, 1959/2001).

En este tipo de liderazgo existe un factor común relacionado con la imposición por parte del líder hacia su equipo de trabajo, lo que genera en los individuos situaciones complejas relacionadas con la frustración, ansiedad y agresividad que a su vez conllevan a la carencia de iniciativa, espontaneidad y trabajo en equipo. Las actividades no logran satisfacer a los colaboradores y solo se ve reflejada la productividad en los eventos en que se da la presencia del líder.

2. Liderazgo democrático: Las políticas y decisiones son discutidas y tomadas por el grupo bajo la asistencia del líder. Los miembros son libres de elegir con quién trabajar y cómo repartirse las tareas y cuándo se requiere asistencia técnica el líder sugiere alternativas. El líder se considera a sí mismo como un instrumento para promover el bienestar del grupo, solicita consejo y está abierto a las opiniones (Adams y Yoder, 1985).

El líder que aplica el estilo de liderazgo democrático tiene como propósito orientar y conducir a su grupo de trabajo, los invita a participar, a realizar aportes y generar sentido de

pertenencia y responsabilidad frente a sus tareas y objetivos. El líder a través de la aplicación de este estilo genera la productividad en las actividades sin que esté presente.

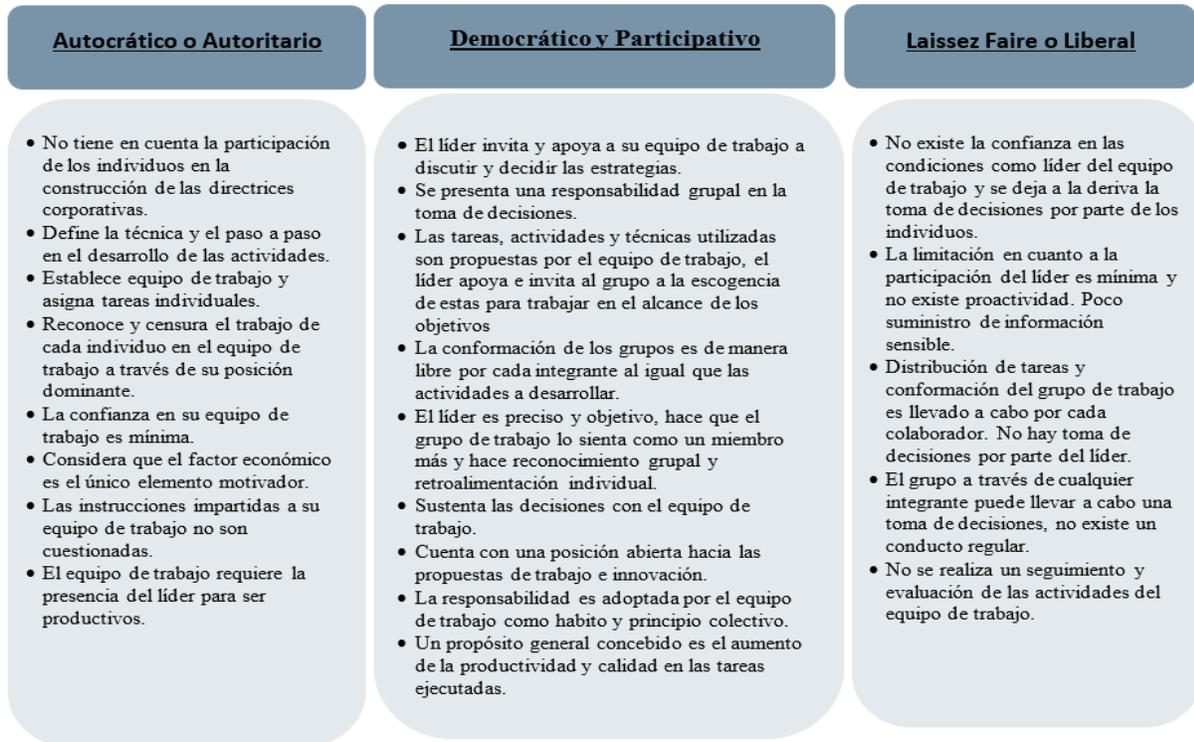
- 3. Liderazgo liberal:** El líder no participa en el grupo, otorgando total libertad a sus miembros para decidir y actuar, sólo proporciona los materiales necesarios y deja claro que intervendrá si se le pregunta (Lewin et al., 1939). No se interesa en participar y presenta una personalidad despegada, cautelosa, introvertida, indecisa, conformista e irracional (Bass, 2008). El modelo de liderazgo de alcance pleno reproduce al *laissez-faire* como uno de los factores del estilo pasivo-evasivo (Avolio y Bass, 2004).

Una característica en la aplicación de este estilo consiste en la delegación que el líder hace a sus colaboradores para la toma de decisiones, además el líder traslada mucha responsabilidad y no ejerce control alguno sobre los resultados y las actividades. No existe un respeto y comunicación hacia el líder y se refleja la ausencia del trabajo en equipo.

Chiavenato (2007) plantea que el líder aplica los estilos de liderazgo a las organizaciones de acuerdo a las circunstancias, actividades por desarrollar y capital humano por gestionar. Su objetivo principal es que los colaboradores lleven a cabo sus instrucciones pero es flexible en cuanto a tomar en cuenta los aportes de su equipo de trabajo, cabe resaltar que es un individuo estratégico en la medida en que se apoya en los tres estilos de acuerdo con las situaciones. (Véase la figura 6). “La principal dificultad en el ejercicio del liderazgo es saber cuándo aplicar cuál proceso, con quién y en qué circunstancias y actividades” (Chiavenato, 2007, p. 108).

Figura 5.

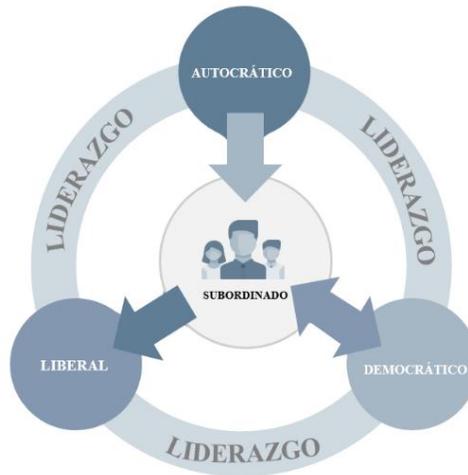
Estilos de Liderazgo y sus características



Nota: a partir de Chiavenato (2007), se describe los principales estilos de liderazgo con sus respectivas características.

Figura 6.

Afectación estilos de Liderazgo vs Subordinación



Nota: a partir de Chiavenato (2007), se da a conocer la influencia de los estilos de liderazgo en la subordinación.

Por otra parte, Daniel Goleman, Boyatzis y McKee citado por (Machado, 2019), destacan seis estilos de liderazgo y su influencia en el campo organizacional. Los cuatro primeros, influyen en la resonancia de los líderes (despierta emociones positivas), su base está estructurada por las competencias individuales las cuales producen un efecto diverso en clima laboral, los otros dos pertenecen al estilo disonante (despierta emociones negativas), es indispensable en circunstancias precisas y deben ser utilizados dependiendo del escenario a intervenir y dar solución,

(..) la tarea emocional del líder es primaria en dos sentidos. No sólo es la tarea original del líder, sino, además, su quehacer más importante. Si el líder despierta el entusiasmo entre la gente, el desempeño de esta última mejorará notablemente. Pero, si el líder produce ansiedad y enojo en la gente, el desempeño se vendrá a menos (Machado, 2019, p. 155).

En consecuencia, ciertos líderes generan óptimos resultados en comparación con otros, debido a la capacidad que estos tienen de utilizar diversos estilos, acorde con la situación a enfrentar. La figura 7, contempla los tipos de liderazgo teniendo en cuenta la clasificación de resonancia y disonancia.

Figura 7.

Tipos de liderazgo según su clasificación de resonancia y disonancia

	VISIONARIO	ENTRENADOR	AFILIATIVO	DEMOCRÁTICO
LIDERAZGOS RESONANTES	Inspirador. Motiva. Orienta al grupo. Hábiles para retener el talento. Maximiza el compromiso hacia las metas y la estrategia de la organización. Genera libertad para innovar, experimentar y tomar riesgos calculados.	Ayudan a la gente a identificar sus fortalezas y debilidades. Brinda instrucción y feedback, acuerdan y delegan roles y responsabilidades.	Las personas son lo primero, valoran a los individuos y a sus emociones por encima de las tareas y metas. Construye vínculos afectivos. Promueve la flexibilidad, armonía y la confianza, permitiendo que la innovación y la toma de riesgos sean habituales.	Escucha atentamente. Construye confianza, respeto y compromiso. Impulsa la flexibilidad y la responsabilidad. Es realista acerca de qué puede o no ser logrado.
	LIDER APLICADO Y/O EJEMPLAR		EL LÍDER COMANDANTE Y/O COERCITIVO	
LIDERAZGOS DISONANTES	Establece estándares de desempeño extremadamente altos y él mismo los ejemplifica. La flexibilidad y la responsabilidad se evaporan. Trabaja de acuerdo a su propio estilo. Tareas enfocadas y rutinarias que resultan aburridas.		Decisiones extremadamente verticales. Genera escasa motivación y compromiso de su equipo. El sentido de responsabilidad de las personas se evapora y son incapaces de actuar por iniciativa propia, pierden el sentido de propiedad y sienten poca responsabilidad hacia su desempeño.	

Nota: elaboración propia a partir de los argumentos expuestos por Goleman, Boyatzis y McKee (2002), muestra los tipos de liderazgo según su clasificación (resonante – disonante).

Finalmente, María Laura Lupano Perugini y Alejandro Castro Solano (2007) soportan su investigación sobre estilos de liderazgo partiendo del enfoque de Bernard M. Bass (1985), siendo este uno de los más estudiados, soportando su idea a partir de las ideas originales acerca del liderazgo carismático y transformacional de Robert House (1977) y James Mac Gregor Burns (1978). Las teorías sobre el liderazgo transformacional y carismático en su gran mayoría tienen como referencia los rasgos y conductas del líder como variables circunstanciales lo que genera una perspectiva con mayor cobertura que el resto de las orientaciones descritas.

La teoría de House (1977) citado por (Castro & Lupano, 2007), propone el estilo de *liderazgo carismático*, que determina que rasgos y conductas diferencian a los líderes del resto de las personas. “En esta teoría cobra especial importancia las actitudes y percepciones que sostienen los seguidores respecto de sus líderes” (p. 112). Logra que otras personas se sientan identificadas con sus valores y propósitos (modelo a imitar), generando admiración y confiabilidad.

Burns (1978) citado por (Castro & Lupano, 2007) construyó su teoría acerca del *liderazgo transformacional*, su transformación radica en la relación de intercambio e influencia que el líder tiene sobre sus seguidores, se considera el liderazgo como un proceso distribuido entre varios líderes de distintos niveles de una misma organización, a diferencia del enfoque del liderazgo carismático que suele enfocarse en la personalidad individual de determinados líderes. Bass por su parte:

(..) describe este tipo de liderazgo a partir de los efectos que produce el líder sobre sus seguidores. Los líderes con características transformacionales provocan cambios en sus seguidores a partir de concientizarlos acerca de la importancia y el valor que revisten los resultados obtenidos tras realizar las tareas asignadas. Además, el líder incita a que los seguidores trasciendan sus intereses personales en virtud de los objetivos de la organización. Esto genera confianza y respeto de parte de los adeptos y son motivados a lograr más de aquello originalmente esperado” (p. 112).

Burns establece, además, una diferenciación entre liderazgo transformacional del

Liderazgo de tipo transaccional, y del liderazgo **de tipo laissez-faire**. El primero apunta a un proceso a través del cual los seguidores son motivados por intereses personales en vez de ser influenciados por sus líderes para extender sus propias necesidades en pos del aprovechamiento de la organización, algo característico del liderazgo transformacional. “El liderazgo transaccional suele darse cuando los líderes premian o, por el contrario, intervienen negativamente (sancionan) en virtud de verificar si el rendimiento de los seguidores es acorde o no a lo esperado” (p. 112). El último estilo implica la ausencia de liderazgo: “las decisiones no son tomadas, las acciones son demoradas y las responsabilidades del líder son ignoradas. Es considerado un estilo de liderazgo ineficaz” (p. 113).

A continuación, la figura 8 muestra las subdimensiones de los estilos de Liderazgo Transformacional y Transaccional de Bass y Avolio.

Figura 8.

Subdimensiones y atributos de los estilos de Liderazgo de Bass y Avolio

<p>Liderazgo Transformacional</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Carisma: los líderes se comportan de tal manera que son tomados como modelos por sus seguidores, éstos quieren imitarlos. Son admirados, respetados y se confía en ellos. Demuestran altos niveles de conductas éticas y morales. ✓ Inspiración: los líderes motivan e inspiran a sus seguidores, fomentan el espíritu de grupo y generan expectativas de futuro. ✓ Estimulación intelectual: los líderes estimulan a sus seguidores a tener ideas innovadoras y relativas a partir de la generación de nuevos interrogantes y la formulación de viejos problemas en nuevos términos. No se critican los errores individuales ni las ideas que difieran de las del líder. ✓ Consideración individualizada: los líderes prestan especial atención a las necesidades individuales de desarrollo personal de cada uno de los seguidores; las diferencias particulares son reconocidas; el seguimiento es personalizado, pero no es visto como un control, los líderes cumplen una función orientadora.
<p>Liderazgo Transaccional</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Recompensa contingente: remite a una interacción entre líder y seguidor guiada por intercambios recíprocos. El líder identifica las necesidades de los seguidores y realiza una transacción entre las necesidades del grupo y las de cada persona. Recompensa o sanciona en función del cumplimiento de los objetivos. ✓ Manejo por excepción: el líder interviene solo cuando hay que hacer correcciones o cambios en las conductas de los seguidores. En general las intervenciones son negativas y de crítica para que los objetivos no se desvíen de su curso.
<p>Liderazgo Laissez-faire</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Ausencia liderazgo: la falta de una figura de autoridad y control, da paso al desinterés por la operación y por el grupo de trabajo. Falta de compromiso y delegando demasiadas actividades para evadir sus responsabilidades.

Nota: la figura recopila estudios expuestos por Bass y Avolio sobre estilos de Liderazgo y sus atributos más relevantes.

5.3. Teletrabajo

Globalmente la modalidad del teletrabajo llegó para quedarse y es una forma laboral sostenible a nivel empresarial la cual ha tomado por su grado de importancia su carácter legal. Se hace necesario poder entender que no es posible mantener estructuras estáticas y rígidas en las organizaciones, lo anterior debido a la existencia de modificaciones constantes en las actividades diarias que forman parte del ser, como amar, vivir y trabajar. Esta investigación nos motiva a exponer ciertos aspectos básicos acerca de su gestión e importancia al momento de prestar los servicios, con el fin de confrontar la funcionalidad de la inteligencia emocional de los líderes en la gestión con los teletrabajadores. De acuerdo a lo anterior, se darán a conocer distintas denominaciones para referirse al teletrabajo.

5.3.1. Definición de Teletrabajo

El profesor Raúl Saco Barrios (2006) en su estudio de teletrabajo, sostiene cuan complejo es determinar un concepto de teletrabajo que encierre sus propiedades y propósito, dado a su particular forma de prestar servicios en distintas partes del mundo. Es por esta razón que el autor cita varios expertos para ejemplificar lo dicho (véase la figura 7), (pp. 327-330).

Figura 9.

Definiciones de Teletrabajo

EXPERTO	CONCEPTO
<i>Diccionario Enciclopédico, Colombia: Ediciones Larousse (coedición internacional), 2003.</i>	“Forma de trabajo a distancia en la que el trabajador utiliza, desde su domicilio, herramientas informáticas y de telecomunicación para comunicar con su empresa”.
<i>Wilfredo Sanguinetti Raymond (2003)</i>	“[...] el concepto de teletrabajo se vincula exclusivamente con quienes, de forma originaria o como fruto de un acuerdo de externalización de funciones previamente desarrolladas de forma presencial, desarrollan un trabajo en beneficio de uno o más empresarios, bien desde su domicilio o bien desde otro lugar distinto del habitual u ordinario, sirviéndose de medios o equipos informáticos y de telecomunicaciones para su ejecución y eventualmente para entrar en conexión con el destinatario de su actividad”.

Figura 9.
(Continuación)

<i>Acuerdo Marco Europeo sobre Teletrabajo (2002)</i>	“[...] forma de organización y/o de realización del trabajo, utilizando las tecnologías de la información en el marco de un contrato o de una relación de trabajo, en la cual un trabajo que podría ser realizado igualmente en los locales de la empresa se efectúa fuera de estos locales de forma regular”.
<i>Francisco Antonio Rodríguez (2001)</i>	“[...] actividad laboral, generalmente en el sector servicios, por cuenta propia o ajena, que se lleva a cabo fuera del centro de trabajo habitual, utilizando las tecnologías de la información y las telecomunicaciones”.
<i>Thibault Aranda, J. (2001), cit. por Sanguinetti Raymond, Wilfredo (2003)</i>	“[...] forma de organización y/o ejecución del trabajo realizado en gran parte o principalmente a distancia, y mediante el uso intensivo de las técnicas informáticas y/o de telecomunicaciones”.
<i>Antonio Barrero Fernández</i>	“[...] actividad profesional realizada a distancia y haciendo uso de las telecomunicaciones”.
<i>Juan Raso Delgue</i>	“[...] trabajo realizado por una persona desde su domicilio gracias a las posibilidades que ofrecen las tecnologías de las telecomunicaciones y la informática”.
<i>Pantaleó Villanueva, cit. por Civit Alaminos, Cristina, y March Merlos, Montserrat</i>	“Son todas las actividades profesionales que se hacen lejos de un centro de producción o de un centro de servicios [...] que utilizan las técnicas modernas de telecomunicaciones y tratamiento de la información y que generan un valor económico añadido”.
<i>Asetra. Asociación Española de Empleo, Autoempleo y Teletrabajo, cit. por Civit Alaminos, Cristina, y March Merlos, Montserrat</i>	“modo de trabajar —lejos del empleador y del cliente que tiene tanto el empleado por cuenta ajena como el autoempleado—basado en las telecomunicaciones, especialmente en la telemática como instrumento esencial y cotidiano. El teletrabajador no va al trabajo, sino que hace que el trabajo venga a él, a su propio domicilio o a un centro específico de teletrabajo”.
<i>González Molina, M.D. y López Ahumada, J.E. (1999), cit. por Raso Delgue, Juan</i>	“[...] toda actividad que se realiza fuera de los locales de trabajo de la empresa —el concepto de lugar de trabajo tradicional como entidad espacial fija y estable desaparece— a través del uso generalizado de aparatos informáticos y de las telecomunicaciones”.
<i>Ortiz Chaparro, Francisco (1997)</i>	“[...] trabajo a distancia, utilizando las telecomunicaciones y por cuenta ajena”.
<i>Blanpain, R. (1997), cit. por Sanguinetti Raymond, Wilfredo (2003)</i>	“[...] trabajo realizado por un teletrabajador —empleado, autoempleado, trabajador a domicilio, etcétera— principalmente o en una parte importante, desde uno o más lugares distintos del puesto de trabajo tradicional, para un empleador o clientes, implicando el uso de las telecomunicaciones”.
<i>Gaeta, L. (1995), cit. por Sanguinetti Raymond, Wilfredo (2003)</i>	“[...] prestación de quienes laboran, con un instrumento telemático, topográficamente fuera de la empresa por cuyo encargo o en interés de la cual la prestación es desarrollada”

Figura 9.

(Continuación)

<i>Gray, M., Hodson, N., Gordon, G. y otros (1995), cit. por Rodríguez, Francisco Antonio. También, cit. por Toselli, Carlos Alberto y Ulla, Alicia Graciela, La cuestión del teletrabajo; en: V Congreso Regional Americano, cit., pp. 85–86. Y también cit. por Civit Alaminos, Cristina, y March Merlos, Montserrat</i>	“[...] forma flexible de organización del trabajo, que consiste en el desempeño de la actividad profesional sin la presencia física del trabajador en la empresa, durante una parte importante de su horario laboral. Engloba una amplia gama de actividades (tratamiento, transmisión y acumulación de información; gestión de recursos; ventas y operaciones comerciales; consultoría y auditoría; diseño, traducción, etcétera.) y puede realizarse a tiempo completo o parcial. La actividad profesional en el teletrabajo implica el uso frecuente de métodos de procesamiento electrónico de información y el uso permanente de algún medio de telecomunicación para el contacto entre el trabajador y la empresa”
<i>Gontier, G. (1995), cit. por Raso Delgue, Juan</i>	“[...] término genérico que cubre un gran número de formas de trabajo, de modos de organización o de tareas propiamente dichas. Lo que crea un vínculo entre ellos es la transmisión de la información en tiempos reales, en general por el medio telemático”.
<i>Lemesle (1994), cit. por Raso Delgue, Juan</i>	“[...] trabajo realizado por una persona o un grupo de personas asalariadas, ya sea a partir de sus domicilios, sea a partir de su lugar de residencia, que dependen de uno o más empleadores cuya sede esté alejada del domicilio o del telelocal al menos 4 kilómetros a vuelo de pájaro y cuya actividad necesite la utilización de una burocracia organizada por medios de telecomunicación”.
<i>Di Martino, Vittorio, y Wirth, Linda (1990).</i>	“[...] trabajo efectuado en un lugar donde, apartado de las oficinas centrales o de los talleres de producción, el trabajador no mantiene contacto personal alguno con sus colegas, pero está en condiciones de comunicar con ellos por medio de las nuevas tecnologías”.
<i>Comisión Europea D.G. de Empleo, Relaciones Industriales y Asuntos Sociales (s.f.)</i>	“[...] aquel que designa aquellas actividades ejercidas lejos de la sede de la empresa (se le denomina también en ocasiones trabajo a distancia), a través de la comunicación diferida o directa por medio de las nuevas tecnologías”

Nota: la figura muestra como a través del tiempo diversos autores determinan “teletrabajo”, citado por Saco Barrios (2007)

En resumen, con referencia a las diversas definiciones expuestas se considera que el teletrabajo “es el trabajo a distancia desarrollado a través del uso de las tecnologías y comunicaciones, por una persona y bajo subordinación”.

5.3.2. Modalidades

Para la realización del teletrabajo existen diferentes modalidades. En cualquier caso, la elección de la modalidad de trabajo a adoptar dependerá de diversos factores: el tipo de trabajo y su duración, la cantidad de trabajadores, la forma de gestión, el tamaño y la disponibilidad económica de la empresa, el equipamiento necesario. Según el artículo 1221 de 2008, establece

tres modalidades de teletrabajo o tipo de teletrabajador, que responden a los espacios de ejecución del trabajo, las tareas a ejecutar y el perfil del trabajador (Min TIC, p. 13).

Teletrabajo autónomo: Trabajadores independientes que se valen de las TIC para el desarrollo de sus tareas, ejecutándolas desde cualquier lugar elegido por ellos.

Teletrabajo suplementario: Trabajadores con contrato laboral que alternan sus tareas en distintos días de la semana entre la empresa y un lugar fuera de ella, usando las TIC para dar cumplimiento.

Teletrabajo móvil: Trabajadores que utilizan dispositivos móviles para ejecutar sus tareas. Su actividad laboral les permite ausentarse con frecuencia de la oficina (Min TIC, p. 14).

Es claro que las modalidades de teletrabajo son unas nuevas formas y alternativas para las compañías en las que se integran el empleador, trabajador y espacio de ejecución (actividad). Es necesario diseñar fórmulas que agrupen las ventajas del trabajo en el lugar de residencia con las ventajas de trabajar en sitios diversos. Sin embargo, al llevar a cabo el análisis para la decisión correcta debe valorarse inicialmente las nuevas modalidades de trabajar y su eje primordial (equipo de trabajo y distribución de información).

5.3.3. *Gestión con Teletrabajadores*

Uno de los mayores retos de los líderes es afrontar el cambio empresarial que denota adoptar la modalidad del teletrabajo, debido a que su interpretación está relacionada con la pérdida del control de sus colaboradores, concretamente en los procesos que estos llevan a cabo. Esta idea o posición, se puede considerar un mito ya que con el soporte tecnológico es posible, estar en permanente conexión y en tiempo real con los procesos.

Gestionar teletrabajadores consiste en desarrollar y poner al alcance de las compañías un conjunto de prácticas que tiene como finalidad administrar recursos disponibles para alcanzar objetivos definidos,

(...) tiene el rol de diseñar planificar, implementar, organizar y coordinar todas las acciones correspondientes a transición de un puesto de trabajo presencial a esta nueva metodología de trabajo, para esto, debe realizar una investigación previa con los responsables de las distintas áreas que integran el organismo, a los fines de identificar los puestos que apliquen para la modalidad de teletrabajo” (Oficina Presidencial de Tecnologías de la Información y Comunicación. Departamento de Estandarización, Normativas y Auditorías Técnicas (2020, pp, 27-28).

En este orden de ideas, la gestión de teletrabajadores cubre aspectos corporativos como: metas, objetivos, distribución, cronogramas, tareas y división de procesos acorde a las competencias y recursos de cada trabajador, posición organizacional, control y sistemas de comunicación.

El mayor desafío que impone la modalidad del teletrabajo está en poder llegar a innovar en los actuales modelos organizacionales y generar estructuras basadas en el cumplimiento de objetivos, esto hace referencia a tener la capacidad como líderes en las compañías de medir el rendimiento y productividad sobre desarrollos específicos y no teniendo como referencia la relación la cantidad de tiempo que se permanece en las instalaciones físicas (oficina).

6. DISEÑO METODOLÓGICO

En toda investigación de tipo científico se hace necesario garantizar unas condiciones óptimas de confiabilidad, objetividad y validez, en lo concerniente a los hechos de estudio y sus relaciones, los resultados obtenidos y las evidencias significativas asociados al problema de investigación, y los nuevos hallazgos de conocimiento. Es por ello que se determinan los procedimientos más adecuados en relación al orden metodológico, pretendiendo dar respuesta al problema de investigación.

6.1. Tipo y diseño de la investigación

El presente estudio se encuentra delimitado en torno a la descripción de forma independiente del comportamiento de las variables, Inteligencia Emocional y Gestión Directiva, y del grado de relación que estas poseen; es de tipo Descriptivo Correlacional. Según Danke (citado por Hernández, Fernández y Baptista, 1991), “los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades importantes de las personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis. Miden o evalúan diversos sujetos, dimensiones o componentes del fenómeno a investigar” (Hernández, Fernández y Baptista., 1991, Capítulo 4). En síntesis, un estudio descriptivo se caracteriza por la elección de una serie de variables las cuales se estudian de forma separada (midiendo los conceptos independientemente), y seguido a esto se realiza la descripción de lo investigado.

Asimismo, los autores sostienen que los estudios de tipo correlacional, "tienen como propósito medir el grado de relación que exista entre dos o más conceptos o variable" (Hernández, Fernández, & Baptista, 1991)

Para la consecución del objetivo general de la investigación fue aplicado un estudio de campo, dado a que se llevó a cabo la investigación y recolección directa de la información proveniente de las variables a estudiar y efectuando la medición en su contexto natural, facilitando el establecimiento de la relación entre las mismas.

El tipo de diseño es No Experimental, según Kerlinger (citado por Hernández, Fernández y Baptista, 1991), “es observar fenómenos tal y como se dan en su contexto natural, para después analizarlos”

Con respecto a su dimensión temporal será aplicado un estudio de tipo transversal, el cual consiste en la recolección de datos en un tiempo único, sin dar lugar a más de un único momento para los diseños de investigación. El propósito principal consiste en describir variables y hacer el análisis de estas en un determinado momento; a su vez transaccional de tipo correlacional, basado en la descripción de las relaciones de dos o más variables en una determinada situación (Hernández, Fernández y Baptista, 1991, cap. 7).

6.2. Elementos de la Población

Según F. Seijas, 1993, los elementos de la población "corresponde a la unidad que se examina, vale decir, de la que se busca la información y su naturaleza depende de los objetivos del estudio". Lo anterior hace referencia a las unidades de análisis que corresponden a personas, puntualmente altos directivos o ejecutivos de alto nivel, tales como presidentes, vicepresidentes, gerentes generales, entre otros, de los cuales se pretende identificar como influye la inteligencia emocional en el desarrollo de su gestión directiva.

6.3. Variables de la investigación

Las variables que se estudiaron para lograr los objetivos de la investigación son las siguientes:

- Inteligencia Emocional
- Liderazgo

7. ELABORACIÓN DE LOS OBJETIVOS

7.1. Desarrollo del primer objetivo específico

Para la realización de la presente investigación fue necesario *indagar en teorías y modelos de autores especializados las dimensiones de inteligencia emocional y las habilidades de liderazgo*, con el propósito de conocer su relación y sirva como referente para diseñar un perfil idóneo de líder para su gestión con teletrabajadores.

Para empezar, Daniel Goleman (1998) en su libro WORKING WITH EMOTIONAL INTELLIGENCE “*La Práctica De La Inteligencia Emocional*” afirma que “las competencias emocionales se agrupan en conjuntos, cada uno de los cuales está basado en una capacidad subyacente de la inteligencia emocional, capacidades que son vitales si las personas quieren aprender las competencias necesarias para tener éxito en su trabajo” (p. 34). Por lo anterior, el autor señala cinco aptitudes (Autoconocimiento, Autorregulación, Motivación, Empatía, Habilidades Sociales), donde las tres primeras son aptitudes a nivel personales y las dos últimas son aptitudes a nivel sociales (ver figura 10).

Figura 10.

El marco de la competencia emocional y social

Aptitudes Personales	Conciencia de uno mismo: conciencia de nuestros propios estados internos, recursos e intuiciones	Conciencia Emocional: Reconocer las propias emociones y sus efectos
		Valoración Adecuada de uno mismo: Conocer las propias fortalezas y debilidades
		Confianza de uno mismo: Seguridad en la valoración que hacemos de uno mismo y sobre nuestras capacidades
	Autorregulación: Control de nuestros estados, impulsos y recursos internos	Autocontrol: Capacidad de manejar adecuadamente las emociones y los impulsos conflictivos
		Confiabilidad: Fidelidad al criterio de sinceridad e integridad
		Integridad: Asumir la responsabilidad de nuestra actuación personal
		Adaptabilidad: Flexibilidad para afrontar los cambios
Innovación: Sentirse cómodo y abierto ante las nuevas ideas, enfoques e información		

Figura 10.

(Continuación)

	Motivación: Las tendencias emocionales que guían o facilitan el logro de nuestros objetivos	Motivación de logro: Esforzarse por mejorar o satisfacer un determinado criterio de excelencia
		Compromiso: Secundar los objetivos un grupo u organización. Iniciativa: prontitud para actuar cuando se presenta la ocasión
	Empatía: Conciencia de los sentimientos, necesidades y preocupaciones ajenas	Optimismo: Persistencia en la consecución de los objetivos a pesar de los obstáculos y los contratiempos
		Comprensión de los demás: Tener la capacidad de captar los sentimientos y los puntos de vista de otras personas e interesarnos activamente por las cosas que les preocupan
		Orientación hacia el servicio: Anticiparse, reconocer y satisfacer las necesidades de los clientes
		Aprovechamiento de la diversidad: Aprovechar las oportunidades que nos brindan diferentes tipos de personas
Aptitudes sociales	Habilidades sociales: Capacidad para inducir respuestas deseables en los demás	Conciencia Política: Capacidad de darse cuenta de las corrientes emocionales y las de poder subyacente en un grupo
		Influencia: Utilizar tácticas de persuasión eficaces
		Comunicación: Emitir mensajes claros y convincentes
		Liderazgo: Inspirar y dirigir grupos y personas
		Catalización del cambio: Iniciar o dirigir los cambios
		Resolución de conflictos: Capacidad de negociar y resolver conflictos
		Colaboración y cooperación: Ser capaces de trabajar con los demás en la consecución de una meta común
Habilidades de equipo: Ser capaces de crear la sinergia grupal en la consecución de metas colectivas		

Nota: según Daniel Goleman (1998), la inteligencia emocional está compuesta por cinco dimensiones que se acoplan en un marco de competencias emocionales y sociales.

Para tener un mayor conocimiento y poder ahondar lo anterior, Goleman (1998), especifica la relación que existe entre las cinco dimensiones de la inteligencia emocional y las veinticinco competencias emocionales. Es pertinente manifestar que, un líder con ausencia de habilidades de tipo social muy difícilmente podrá inspirar, persuadir y motivar a otros individuos, lo que significa que gestionar equipos de trabajo será imposible. De igual forma, en caso de que el líder cuente con poca autoconciencia, de esa misma manera no tendrá la capacidad para darse cuenta de sus

debilidades y fortalezas, “nadie es perfecto en esta escala, todos tenemos inevitablemente un perfil de puntos fuertes y de debilidades” (Goleman 1998, p. 34).

Finalmente, una revisión detallada de la literatura confirma un sinnúmero de competencias claves en el desarrollo del liderazgo, incorporadas en el grupo de competencias genéricas. Por el contrario, la inteligencia emocional se abre camino para consolidarse en un futuro como una habilidad de gran trascendencia sin importar el tipo de empresa, que influye ampliamente en la gestión con teletrabajadores cuando es aplicada de forma idónea. Por tal motivo, las compañías están comprometidas con la identificación, desarrollo, potencialización y valoración de las capacidades de sus colaboradores. Para ejemplificar tal consideración, daremos a conocer las posturas de tres autores, que establecen el conjunto de habilidades o competencias que deben sobresalir en un líder.

En el libro “*Liderazgo y Compromiso Social*”, su autor cita a Keith Davis y John W. Newstrom (1999) quienes indican que “el éxito del liderazgo depende, en mayor medida, de la conducta y habilidades más que de los rasgos personales”, del mismo identifica y describe al menos, cuatro habilidades o competencias requeridas por un líder (Agüera Ibañez, 2004, p. 54).

1. **Habilidad técnica:** Este tipo de habilidad se refiere, fundamentalmente, conocimiento y competencia de una persona en el manejo de cualquier tipo de proceso o técnica.
2. **Habilidad humana:** Consiste en la capacidad que tiene una persona para realizar una actividad, de manera eficaz, con otras personas y generar trabajo en equipo.
3. **Habilidad de conceptualización:** Esta habilidad se refiere a la capacidad de abstracción, es decir, pensar analíticamente, en términos de modelos, marcos de referencia y relaciones complejas.
4. **Habilidad para anticipar escenarios futuros:** Se refiere a la agudeza que posee una persona para hacer lecturas oportunas y profundas de los procesos que se suceden en el entorno de la organización y con base en esto generar una visión de futuro para el grupo.

Por una parte, Berta Ermila Madrigal Torres (2009, pp. 157-158), hace referencia al liderazgo como una competencia mínima que todo directivo debe tener y desarrollar para el beneficio dual, es decir, propio y organizacional. Madrigal, resalta las habilidades que todo líder debe potencializar para generar equipos de trabajo exitosos y efectivos bajo su mando.

1. **Comunicar:** El líder debe saber comunicarse con sus seguidores y detenerse para cerciorarse de que se entendió su mensaje.
2. **Organizar:** El líder es el que delimita y define cómo se organiza. Determina el alcance y nivel de cada puesto.
3. **Integrar:** Integrar los recursos humanos, técnicos y materiales de la empresa. Un líder pone más atención en el elemento humano.
4. **Dirigir:** Es el arte de tomar las decisiones de acuerdo con las actividades propuestas y organizadas.
5. **Controlar:** El líder no es sólo el que inicia el movimiento, sino quien lo dirige y, si es el caso, lo detiene. Implica, por lo tanto, la capacidad de controlar las actividades hacia los objetivos propuestos.
6. **Motivar:** Todo líder es motivador. El líder hace que los otros hagan. Debe entender por qué actúa la gente y saber manejar con destreza esos resortes, es decir, las motivaciones que llevan a una persona a actuar de una forma u otra. También debe saber cuándo motivarla para que siga adelante.
7. **Delegar:** El líder que delega confía en sí mismo y en su gente. Sabe compartir la responsabilidad y el poder.
8. **Conciliar:** El líder o directivo es un conciliador. Debe componer y ajustar los ánimos de los que están opuestos entre sí.

Por otra parte, John Maxwell (2009, pp. 4-77) escribió el libro *“Las 21 leyes indispensables del liderazgo”*, con el propósito de dar a conocer el conjunto de características individuales requeridas para ser un líder efectivo a quien los demás quieren seguir e imitar, (véase figura 11).

Figura 11.*Cualidades o habilidades esenciales para el liderazgo efectivo*

HABILIDAD	DESCRIPCIÓN
Carácter	“Cualquiera puede decir que tiene integridad, pero la acción es el indicador real del carácter. El carácter determina quién eres, lo que eres determina lo que ves y lo que ves determina lo que haces. Es por eso que nunca se puede separar el carácter de un líder de sus acciones, si las acciones e intenciones del líder están en constante oposición, entonces mira a su carácter para encontrar el porqué” (p, 6).
Carisma	“El carisma, dicho claramente, es la habilidad de atraer a la gente hacia sí mismo y se puede desarrollar” (p, 9).
Compromiso	“El verdadero compromiso inspira y atrae a la gente. Les muestra que tienes convicciones. Ellos creerán en ti solo si tú crees en tu causa. Como sucede con la ley no escrita, la gente acepta primero al líder, después su visión” (p, 13)
Comunicación	“La comunicación no es solo lo que se dice, es también cómo se dice” (p, 16). Gilbert Amelio, citado por el autor, indica “el líder tiene que ser capaz de compartir conocimientos e ideas para transmitir un sentido de urgencia y entusiasmo a otros. Si no puede hacer comprender un mensaje claramente y motivar a otros a actuar, entonces no tiene sentido tener un mensaje” (p, 15).
Capacidad	“La capacidad va más allá de las palabras. Es la habilidad del líder de decirlo, planearlo, y hacerlo de tal forma que otros sepan que tú sabes cómo, y sepan que te quieren seguir” (p, 18).
Valentía	“La valentía no es la ausencia de temor, es hacer lo que se teme hacer. Es tener el poder de dejar lo conocido y avanzar con firmeza hacia un nuevo territorio” (p, 23)
Discernimiento	“la habilidad de encontrar la raíz del problema, y descansa tanto en la intuición como en el pensamiento racional. Los líderes efectivos necesitan discernimiento, aun cuando los buenos líderes no lo demuestran siempre” (p, 26).
Concentración	“La clave son las prioridades y la concentración. Un líder que conoce sus prioridades pero carece de concentración sabe qué hacer pero nunca lo termina. Si tiene concentración pero no prioridades, tiene excelencia sin progreso. Pero cuando tiene ambas cosas, tiene el potencial para lograr lo espectacular” (p, 30).
Generosidad	“La verdadera generosidad no es algo ocasional. Viene del corazón y permea cada aspecto de la vida del líder: su tiempo, su dinero, sus talentos y sus posesiones. Los líderes efectivos, el tipo de líder que a la gente le gusta seguir, no recogen cosas solo para sí; las recogen para darlas a los demás. Cultiva la cualidad de la generosidad en tu vida” (p, 33).
Iniciativa	“No es solo iniciar una conexión con sus seguidores, es buscar siempre oportunidades y estar listo para la acción” (p, 37).
Escuchar	“Un buen líder estimula a los demás a que le digan lo que necesita saber, no lo que quiere oír” (p, 39).
Pasión	“Cualquiera que viva por encima de una vida común tiene un gran deseo. Esto es cierto en cualquier campo: deseos débiles traen resultados flojos, así como un fuego pequeño produce poco calor. Mientras más fuerte sea tu fuego, más grande será el deseo y más grande el potencial (p, 44).

Figura 11.

(Continuación)

Actitud Positiva	“Determina el nivel de compromiso como persona y también presentando un impacto en cómo los demás interactúan contigo” (p, 47).
Solución De Problemas	“Viene de la experiencia de enfrentar obstáculos y vencerlos. Cada vez que resuelves otro problema, mejoras un poco en el proceso” (p, 51).
Relaciones	“un líder debe entender cómo piensa y siente la gente. Al trabajar con otros, reconoce que todos, ya sean líderes o seguidores tienen algunas cosas en común” (p, 54).
Responsabilidad	“Los líderes nunca adoptan la mentalidad de la víctima, reconocen que quiénes son y dónde están sigue siendo su responsabilidad, no la de los demás. Enfrentan lo que la vida les depara y dan lo mejor de sí, sabiendo que tendrán una oportunidad de guiar el equipo solo si han probado que pueden llevar el balón” (p, 57).
Seguridad	“Nadie puede vivir en un nivel inconsecuente con la forma en que se ve a sí mismo. Habrán observado eso en la gente. Si alguien se ve a sí mismo como un perdedor, encuentra una forma de perder. Cada vez que su éxito sobrepasa su seguridad, el resultado es la autodestrucción (p, 60).
Autodisciplina	“Sin ella, nadie logra ni mantiene el éxito. No importa cuán dotado sea un líder, sus dotes nunca alcanzarán su potencial máximo. Es una pieza clave que sitúa al líder en el nivel alto (p, 64).
Servicio	“Habilidad de poner a otros por delante de ti mismo y de tus deseos personales. Es más que desear poner tu agenda en espera. Significa estar intencionalmente consciente de las necesidades de tu gente, estar disponible para ayudarlos y ser capaz de aceptar sus deseos como importantes. (p, 68).
Aprender	Es el deseo de crecer, que produce un alto nivel de excelencia en todo lo que se hace. “Escuchar y leer debe tomarte aproximadamente diez veces más tiempo que hablar. Esto te asegurará que estás en un proceso de continuo aprendizaje y mejoramiento” (p, 44).
Visión	Para un líder, la visión es todo. Es absolutamente indispensable, porque es esta es una guía que marca la meta. Enciende y alimenta el fuego dentro de él, y lo lleva hacia adelante. También es el encendedor para otros que siguen a ese líder. (p, 74).

Nota: a partir de Maxwell (2000), se da a conocer 21 competencias claves del liderazgo con sus respectivas características.

7.2. Desarrollo del segundo objetivo específico

El liderazgo se ha precisado como desarrollo de influencia asociativo que busca potencializar las capacidades y esfuerzos de los individuos hacia el logro de los objetivos; y la inteligencia emocional como la destreza que todo individuo utiliza para acceder a la identificación, evaluación y control de las emociones propias y de las demás personas con el fin de generar

actitudes de cooperativismo a través de la motivación. De igual forma, las competencias que caracterizan y son propias de los líderes están relacionadas con el carácter emocional. Al profundizar en la inteligencia emocional y analizar, entre varios puntos clave, se pudo evidenciar que esta tiene un rol relevante en la gestión de equipos de trabajo como indicador de éxito dentro del ámbito laboral, lo anterior nos conduce a que el liderazgo basado en la IE resulta fundamental y decisivo.

Por lo anterior, contrastar las dimensiones de la inteligencia emocional con las habilidades del liderazgo enfocadas hacia los nuevos modelos de trabajo “teletrabajo” exige líderes que tenga unas condiciones asociadas a la IE como la autoevaluación, autocontrol, cooperación y motivación, lo que se traduce en el desarrollo y crecimiento del individuo a partir de su influencia en la ejecución de sus actividades.

Goleman (1998) señala que las destrezas técnicas e intelectuales no se pueden considerar de poco valor, estas habilidades son relevantes en la medida en que se enfoquen como capacidades de umbral, lo que significa, que son condiciones de acceso para cargos directivos. De acuerdo a lo planteado por autor, el líder se mueve, enciende pasiones e inspira a los demás a dar lo mejor. Es relevante recalcar la importancia y poder de sus ideas, la visión y eficiencia de sus estrategias, siendo lo fundamental el liderazgo bueno en las emociones. La autonomía en un líder, que se desenvuelve en el teletrabajo, es indispensable y constituye un factor clave para la planeación y ejecución de actividades como parte de su plan estratégico para movilizar personas y llevar a cabo unas actividades específicas que genera éxito en los resultados. En caso que un líder falle en su tarea principal como lo es el conducir las emociones de su equipo de trabajo en el sentido correcto, el resultado de sus objetivos estará dañado respecto al fruto de la buena dirección de las emociones.

Por tanto, es necesario, reflexionar y considerar que los estados de ánimo de los Líderes son imprescindibles, así como la capacidad de contribuir en los demás. Sin embargo, se debe tener presente que las emociones son más complejas y difíciles de transferir, es un aspecto demasiado individual y poco cuantificable. Sin embargo, se evidencian diversas investigaciones en el ámbito emocional que han mostrado conceptos relacionados con la forma de medir las emociones de un líder, sino también los distintos moldes eficaces para mejorar y comprender el manejo de sus propias emociones y la de los demás. Los líderes son quienes tienen el mayor poder al momento de influir en las emociones de los demás. A partir de lo anterior y aplicando estos conceptos en el teletrabajo, la capacidad del direccionamiento, entusiasmo, energía y rendimiento de los

individuos puede llegar a aumentar en la medida que se aplique de manera correcta; si, por el contrario, todos los esfuerzos se encaminan hacia la ansiedad y el resentimiento, se experimentará un desvío hacia el camino del éxito. Es importante recordar que son los seguidores (colaboradores) los que buscan a los líderes y no al contrario, lo hacen con el propósito de obtener un apoyo tanto moral como emocional a través de conexiones, cuando los líderes enfocan sus emociones de una forma positiva, obtienen lo mejor de sus seguidores.

7.3. Desarrollo del tercer objetivo específico

El presente corporativo muestra un crecimiento progresivo en la identificación de esa relación existente entre la inteligencia emocional y la gestión con teletrabajadores, aspectos hasta el momento separados, pero complementarios para el logro de objetivos. Es relevante resaltar el grado de responsabilidad que las organizaciones tienen con sus líderes para el desarrollo y gestión de la inteligencia emocional aplicado a sus equipos de trabajo.

El reto de los líderes en la gestión con los teletrabajadores es el de fomentar transformaciones sostenibles y equitativas con base en su desarrollo personal como ventaja competitiva a través de la adopción e implementación de ese conjunto de competencias requeridas en un líder como herramientas esenciales, aplicables y de resultados en la gestión de equipos de trabajo. De acuerdo con lo anterior, el líder debe tener la capacidad de identificar y gestionar aspectos relacionados con las emociones de los teletrabajadores con el propósito de crear ambientes de trabajos motivadores, productivos y de crecimiento colectivo.

Para el *diseño de un perfil idóneo de un líder enfocado en la gestión con teletrabajadores*, es indispensable establecer un conjunto de competencias claves para su correcta gestión, estas competencias deben ser referentes y necesarias al momento de llevar a cabo procesos de selección para vincular personas que tendrán bajo su responsabilidad el manejo de teletrabajadores, administración de recursos y cumplimiento de objetivos. Se debe resaltar que la persona vinculada debe tener estas condiciones para generar confianza, fidelización y aceptación al cambio en sus equipos de trabajo.

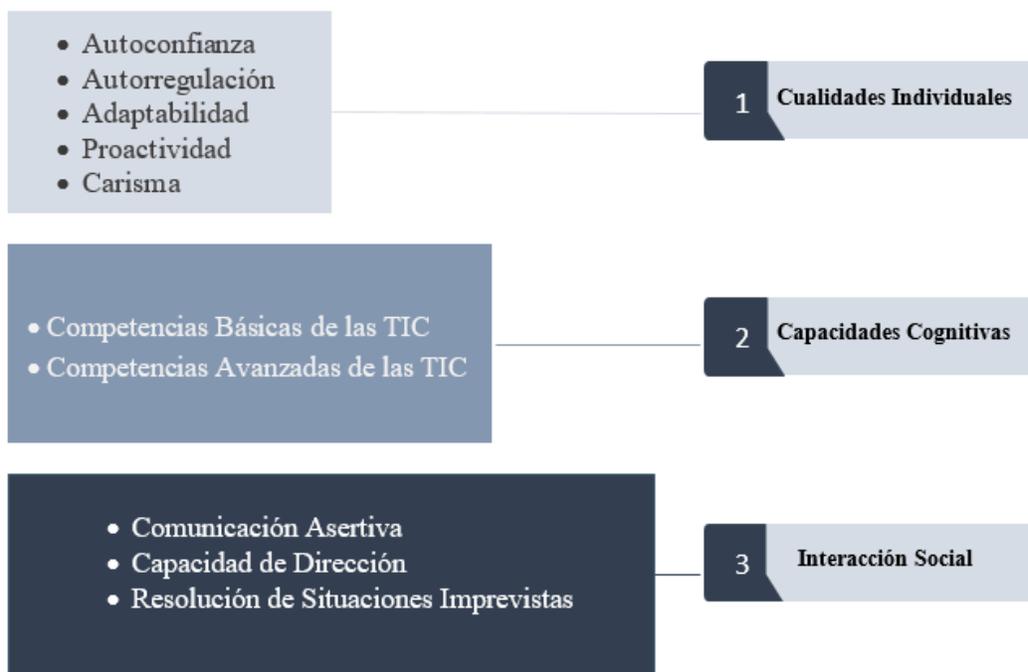
Goleman (1998) indica que, “los elementos necesarios para un desempeño ejemplar sólo requieren que seamos fuertes en un determinado número de ellas —unas seis, al menos, por término medio— y que se hallen dispersas en las cinco regiones de la inteligencia emocional”

(p.34). Las personas que dirijan los equipos de trabajo que se desempeñen bajo esta modalidad del teletrabajo deben reunir una serie de aptitudes y actitudes indispensables para su sostenimiento profesional además del valor agregado que deben generar a partir del mejoramiento constante de aspectos como la comunicación, eficiencia, armonía y alcance de objetivos.

A continuación, se muestra en la figura 12 las tres unidades de competencias claves (por niveles) de un líder para la gestión con teletrabajadores.

Figura 12.

Unidades de competencias claves de un líder en la gestión con teletrabajadores.



Nota: la ilustración permite al lector identificar las competencias necesarias (descritas por unidades) de un líder para gestionar teletrabajadores.

- **Unidad 1. Cualidades Individuales**

Son propiedades, atributos y/o características particulares de las personas, las cuales por su secuencia se deben considerar al momento de diseñar un perfil idóneo de un líder, generalmente estas precisan valores y condiciones personales para realizar el teletrabajo. En esta unidad se contempla habilidades tales como:

- **Autoconfianza:** capacidad de creer en sí mismo y su potencial, incentivando la creatividad con el objeto de estimular la ejecución de las diferentes actividades, teniendo en cuenta que en la modalidad de teletrabajo no se comparte un clima laboral entre los integrantes del equipo de trabajo.
- **Autorregulación:** capacidad de controlar sus emociones, fomentando la autonomía en el desarrollo de sus actividades de forma responsable, sin la existencia de una figura que supervise o audite constante y directamente el trabajo, resaltando de forma primordial el cumplimiento de objetivos
- **Adaptación:** capacidad de ser flexible y adecuarse a cambios en el mundo digital, de modo tal que se resalte la importancia de la transformación continua en el ámbito laboral para mantener el valor de un empleado y el aporte con su labor.
- **Proactividad:** facultad de realizar actividades laborales y extralaborales, sin que unas interfieran con las otras.
- **Carisma:** disposición de atraer gente con el fin de fomentar trabajo en equipo y relaciones laborales efectivas. Se desarrolla un posible liderazgo empático, generando valor a sus actividades remotas.

- **Unidad 2. Capacidad Cognitiva**

Son atributos propios y construidos a través de su experiencia, en las que desglosan dos capacidades específicas que aluden a la habilidad de análisis y síntesis como base para el desempeño y dominio de la concepción de herramientas tecnológicas asociadas al ámbito del teletrabajo. Su aplicación adquiere connotación en la supervisión de los servicios a través de lineamientos apropiados y el liderazgo de procesos de aprendizaje y autoaprendizaje. Analizar y sintetizar se vinculan a la transformación de información para dar “respuestas confiables o información operable”.

- **Competencias básicas en TI:** corresponden a aquellos conocimientos prácticos de las diferentes herramientas tecnológicas elementales en la actualidad para el desarrollo de cualquier labor en la que se haga uso de aplicaciones ofimáticas, tales como procesadores de texto, procesadores de cálculos, bases de datos, presentaciones, entre otros.
- **Competencias avanzadas en TI:** hacen referencia al dominio de aquellas aplicaciones ofimáticas específicas del cargo, a la gestión de los diferentes recursos asignados mediante el teletrabajo, y al grado de experticia para su aplicación dentro de sus funciones y el enfoque hacia los objetivos por cumplir.

- **Unidad 3. Interacción Social**

Son atributos específicos y aprendidos para interrelacionarse efectiva y mutuamente con otras personas. Para su ejecución, además de requerir competentemente una tarea interpersonal, es necesario aplicar un conjunto de habilidades que permiten predecir resultados colectivos. Por lo anterior se presenta un listado de habilidades para el cumplimiento de la interacción social.

- **Comunicación asertiva:** implica una expresión directa sin la necesidad de vulnerar ningún derecho. Al asociarse con la inteligencia emocional, genera una comunicación eficaz, armoniosa y productiva con los demás. Para su aplicación el líder debe esmerarse en el desarrollo de tal competencia puesto que, por su rol requiere constantemente compartir información, datos, asignación de tareas y entregas de resultados, los cuales deben ser entendidos y comprendidos.
- **Capacidad de Dirección:** se relaciona con la orientación del equipo de trabajo hacia la consecución de las metas propuestas, a través de una adecuada planificación, organización y control de las diversas actividades e interacciones en la modalidad del teletrabajo.
- **Resolución de situaciones imprevistas:** conduce a la búsqueda de estrategias que solventen diversas situaciones satisfaciendo intereses y necesidades de ambas partes.

8. CONCLUSIONES

En las organizaciones se requieren colaboradores líderes en posiciones de gerencia media alta que cuenten con equipos de trabajo a cargo, los cuales se caractericen por generar confianza y resultados positivos a través de su gestión y aplicación de modelos de liderazgo que motiven a sus equipos de trabajo. Al conocer las ventajas competitivas de un líder y emplear la inteligencia emocional en la gestión con teletrabajadores de empresas privadas en Colombia, se están encaminando las compañías a nuevos modelos de trabajo innovadores y sostenibles en el mercado.

- El liderazgo y rol que cada uno de estos líderes tienen en las organizaciones son de gran importancia debido a que a través de estos se busca desarrollar e implementar una cultura basada en la relación líder y colaborador que afecte de manera positiva el rendimiento y productividad en las empresas.
- Resulta de gran importancia que la inteligencia emocional les permita a los líderes desarrollar capacidades y destrezas para poder entender a sus equipos de trabajo, sus necesidades, motivaciones, objetivos y llegar a establecer vínculos cercanos y positivos que les permita crecer y desarrollarse en las organizaciones.
- Es relevante mencionar que existe una gran y profunda relación entre el liderazgo y la inteligencia emocional, este aspecto es de suma importancia sobre todo cuando se enfrentan actividades con alto grado de complejidad que exige un adecuado manejo de la IE para a partir de ella su conocimiento y ventajas.
- Las compañías en Colombia que cuenten con líderes en sus equipos de trabajo que manejen de forma correcta IE, tienen en gran medida garantizados resultados positivos a partir de la generación de valor en los colaboradores y estos a su vez la retribución hacia la organización en aspectos como la productividad, fidelización, motivación, bajo porcentaje de ausentismo, resultados favorables en las evaluaciones de desempeño, entre otros.

9. RECOMENDACIONES

- Se recomienda generar espacios de formación para altos directivos de las organizaciones, en los que puedan conocer en qué consiste la I.E. y distintos métodos para ponerla en práctica, con el propósito de manejar positivamente sus emociones y gestionar la de sus colaboradores.
- Es conveniente evaluar y medir periódicamente la I.E. en los altos directivos, con el fin de que se genere autoconciencia y mejoras continuas, buscando siempre de manera conjunta el desarrollo integral a nivel profesional y personal.
- Es oportuno implementar un test o incluir instrumentos de evaluación de I.E. en los procesos de selección de candidatos potenciales, para conocer su comportamiento y habilidades sociales, teniendo como resultado un indicador cercano a su posible productividad y rendimiento laboral a futuro.
- En un futuro se propone dar continuidad a la presente investigación para comprobar la evolución de la I.E. en las organizaciones, si se presentan diferencias o no con relación al ámbito laboral y si la evolución de esta en los líderes ha llevado a cambios significativos en el individuo.

BIBLIOGRAFÍA

- Agüera Ibañez, R. E. (2004). *Liderazgo y Compromiso Social*. Mexico: BUAP. Obtenido de https://books.google.com.co/books?id=gnSCIZjgkD0C&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false
- Aguilar, A. S. (1997). *Lideres Para El Siglo XXI*. México: McGraw-Hill.
- Baron, R. (2006). The Bar-On model of emotionalsocial intelligence. 13-25.
- Baron, R. (2010). Emotional intelligence: an integral part of positive psychology. *4(1)*. República de Sudáfrica. Obtenido de <http://www.bibliocatalogo.buap.mx:3403/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=68548787-de2e453b-a573-2d89177100aa%40sessionmg>
- Beltrán, S. M. (2016). La gestión directiva: un concepto construido desde las comprensiones de los directivos docentes de las escuelas públicas bogotanas. *RIDE. Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 7(13), 1-24. Obtenido de http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2007-74672016000200562#B24
- Castro, S. A., & Lupano, P. M. (2007). Estudios sobre el liderazgo. Teorías y evaluación. Secretaría de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva de la de la Nación. Obtenido de <https://dspace.palermo.edu/ojs/index.php/psicodebate/article/view/444/224>
- Chiavenato, I. (2007). *Introducción a la Teoría General de la Administración* (7 ed.). (C. L. Serrano, Trad.) México: McGraw-Hill. Obtenido de <https://esmirnasite.files.wordpress.com/2017/07/i-admon-chiavenato.pdf>
- Enebral, F. (2004). De la integridad y la activación emocional. Obtenido de <http://www.gestiondelconocimiento.com/leer.php?id=338&colaborador=enebral>
- Flores, T., Maricela, M., Tovar, R., & Arturo, L. (enero - junio de 2005). Orígenes, evolución y modelos de inteligencia emocional. (I. R. Sociales, Ed.) *INNOVAR. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 15(25), 9-24. Obtenido de INNOVAR. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales: <https://www.redalyc.org/pdf/818/81802502.pdf>
- Goena, A. (Marzo de 2015). La Inteligencia Emocional Y Su Impacto En El Liderazgo. 58. Madrid, España: Universidad Pontificia Comillas. Obtenido de <https://repositorio.comillas.edu/jspui/bitstream/11531/4518/1/TFG001308.pdf>

- Goleman, D. (1995). *Inteligencia Emocional*. New York: Kairos. Obtenido de <http://www.codajic.org/sites/www.codajic.org/files/Inteligencia%20Emocional%20%20Daniel%20Goleman.pdf>
- Goleman, D. (1998). Working With Emotional Intelligence. *La Practica de la Inteligencia Emocional*, 114. (F. M. Raga, Trad.) Barcelona: Kairós. S.A. Obtenido de http://www.codajic.org/sites/www.codajic.org/files/La.practica.de_la_inteligencia.emocional.pdf
- Goleman, D. (2011). *El cerebro y la inteligencia emocional: Nuevos descubrimientos*. España: Penguin Random House Grupo Editorial. Obtenido de https://books.google.com.co/books?id=o_kVCgAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=El+cerebro+y+la+inteligencia+emocional:+Nuevos+descubrimientos&hl=es-419&sa=X&ved=2ahUKEWjkme2IwpztAhVwS98KHaXxAGcQ6AEwAHoECAUQA#v=onepage&q=El%20cerebro%20y%20la%20inteligencia%20e
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (1991). *Metodología de la Investigación*. México: MCGRAW-HILL. Obtenido de https://www.uv.mx/personal/cbustamante/files/2011/06/Metodologia-de-la-Investigaci%C3%83%C2%B3n_Sampieri.pdf
- Hollander, E. P., & Julian, J. W. (1969). *Contemporary trends in the analysis of leadership processes*. Psychol Bull.
- Hunter, J. C. (2001). *La Paradoja. Un relato sobre la verdadera esencia del Liderazgo*. Barcelona: Empresa Activa.
- LEAD. (s.f.). CEEL Cuestionario de Estilo y Efectividad del Liderazgo. 8 Páginas. Ossandón RR.HH.
- Luis Castañeda, L. C. (2005). *Un Plan De Formacion En Liderazgo Para Jovenes/ A Leadership Training PUn plan de Formación en Liderazgo para Jovenes ¿Tienes Madera De Lider? Aprende a Desarrollar Tus Cualidades De Liderazgo*. Panorama. Obtenido de https://books.google.com.co/books?id=4REB59PQaFAC&printsec=frontcover&dq=un+plan+de+formacion+en+liderazgo+para+jovenes+de+luis+casta%C3%B1eda&hl=es-419&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q=conjunto%20de%20cualidades%20y%20habitos&f=false

- Luna, P. (2014). *Estilos de dirección Inteligencia Emocional aplicada en la Empresa*. 5 Páginas. Bogotá, Colombia: Uniminuto Virtual y Distancia.
- Mababu, R. (Junio de 2009). La influencia de Charles Darwin en el Estudio de las Diferencias Individuales de Francis Galton. *Revista de Historia de la Psicología*, 30(2-3), 7 Páginas. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3043207>
- Machado, L. (2019). Artículo De Posición: Fuentes y Análisis. En D. Goleman, R. Boyatzis, & A. McKee, *Liderazgo primario. Descubriendo el poder de la inteligencia emocional*. INFODIR (Revista de Información para la Dirección en Salud). Obtenido de [medigraphic.com: https://www.medigraphic.com/cgi-bin/new/resumenI.cgi?IDARTICULO=84355](https://www.medigraphic.com/cgi-bin/new/resumenI.cgi?IDARTICULO=84355)
- Madrigal Torres, B. E. (2009). *Habilidades Directivas* (2 ed.). Mexico: McGraw-Hill. Obtenido de <http://sedboyaca.gov.co/wp-content/uploads/2020/05/habilidades-directivas.pdf>
- Maxwell, J. (2000). *The 21 Indispensable Qualities of a Leader*. (D. Rodríguez, Trad.) EE.UU: Caribe-Betania. Obtenido de <https://mendillo.info/Desarrollo.Personal/Cualidades.de.un.lider.pdf>
- Ministerio de Tecnologías de la Información. (s.f.). *Libro Blanco / El ABC del teletrabajo en Colombia*. Bogota D.C.: Colombia Digital.
- Morera, C. (2002). Características del gerente del siglo XXI. Obtenido de <http://www.gestiondelconocimiento.com/leer.php?id=338&colaborador>
- Muñoz, R., & Rodríguez, S. (2005). La inteligencia emocional y su relación con el proceso directivo en el. (1), 24 Páginas. La Habana, Cuba: Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría. Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=360433558005>
- Oficina Presidencial de Tecnologías de la Información y Comunicación. Departamento de Estandarizacion, Norvativas y Auditorias Tecnicas. (2020). *Guía sobre el Teletrabajo para los Organismos del Estado Dominicano*. Republica Dominicana: Lera. Obtenido de https://issuu.com/opticdp/docs/guia_de_teletrabajo_-_optic
- Pereda, F., López, T., & Francisco. (2016). La inteligencia emocional como habilidad directiva. Estudio aplicado en los municipios de la provincia de Córdoba (España). *SciELO Analytics*. Obtenido de <https://www.redalyc.org/jatsRepo/859/85950999006/html/index.html>
- Perez, J. L. (2011). *Estilos de liderazgo y su eficacia en la administración pública mexicana* (Vol. 1). México, D.F.: MindGarden, Inc. Recuperado el abril de 20121, de

- <https://books.google.com.co/books?id=pafkvfZqcW4C&printsec=frontcover&dq=tres+modalidades+de+li-+liderazgo:+autocr%C3%A1tico+o+autoritario,+el+liberal+o+laissezfaire+y+el+participativo+o+democr%C3%A1tico.&hl=es-419&sa=X&ved=2ahUKEwiQ39rHkunxAhWyMVkFHXFm>
- Saco Barrios, R. (2007). El Teletrabajo. *Redalyc*(60), 325-350. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/5336/533656156011.pdf>
- Salovey, P., & Mayer, J. (1990). Emotional Intelligence. *9*(3), 185-211. New York, Estados Unidos de América: en Imagination, Cognition, and Personality.
- Sánchez, D., & Robles, M. (Junio de 2018). Instrumentos de evaluación en inteligencia emocional: una revisión sistemática cuantitativa. *57*(2), 50. (P. E. Profesores, Ed.) Córdoba, España: Pontificia Universidad Católica de Valparaíso. Obtenido de <https://scielo.conicyt.cl/pdf/perseduc/v57n2/0718-9729-perseduc-57-02-00027.pdf>
- Seijas, F. (1993). Investigación por Muestreo. Caracas, Venezuela: FACES.
- Trujillo, M., & Rivas, L. (Enero - Junio de 2005). Orígenes, evolución y odelos de la Inteligencia Emocional. *15*(25), 9-24 . (R. d. Sociales, Ed.) Bogotá, Colombia: INNOVAR. Obtenido de <https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:FvV3Cdljy84J:https://www.redalyc.org/pdf/818/81802502.pdf+&cd=1&hl=es-419&ct=clnk&gl=co>
- Vallejo, L. S. (Octubre de 2013). La Inteligencia Emocional como parte del actuar en la alta dirección de Manizalez Caldas, Colombia. 13 Páginas. México, D.F. Obtenido de https://www.researchgate.net/publication/316464612_La_inteligencia_emocional_como_parte_del_actuar_en_la_alta_direccion_en_la_ciudad_de_Manizales_Caldas_Colombia
- Viedma, J. M. (1993). *La excelencia empresarial* (2 ed.). México: McGraw-Hill.
- Villamediana, J., Donado, A., & Zerpa, C. E. (Diciembre de 2015). Estilos de Manejo de Conflictos, Inteligencia Emocional y Desarrollo Moral. *Revista Dimensión Empresarial*, *13*(1), 73-94. doi: <http://dx.doi.org/10.15665/rde.v13i1.339>
- Warren G. Bennis, B. N. (2008). *Líderes: Estrategias para un liderazgo eficaz*. (M. A. Galmarini, Trad.) Barcelona, Buenos Aires, México: Grupo Planeta. Obtenido de <https://books.google.com.co/books?id=V3bwSuxShgMC&printsec=frontcover&hl=es&s>

source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q=la%20fuerza%20central%20que%20s
e%20encuentra%20detr%C3%A1s%20de%20las%20organizaciones%20&f=false

GLOSARIO

Altos directivos: personal de alto rango en la organización, con autoridad, poder y responsable del direccionamiento estratégico.

Capital humano: conjunto de colaboradores vinculado a una compañía.

Coefficiente intelectual: indicador que evidencia la capacidad intelectual de un individuo frente a otro.

Competencia: conjunto de conocimiento, experiencia y formación de un individuo para lleva a cabo una tarea.

Comportamiento: patrón de conducta de todo individuo como resultado de una toma de decisiones.

Comunicación asertiva: forma acertada de generar, transmitir y asegura la información.

Conexión: unión que se lleva a cabo entre dos o más individuos para que entre ellos se genere una comunicación.

Conexión remota: capacidad que posee el individuo para tener acceso a un dispositivo tecnológico a nivel global.

Directivo: individuo que garantiza el éxito de una compañía a través de la ejecución de tácticas

Emociones: expresión del ser humano como respuesta a estímulos del exterior.

Formación: proceso de enseñanza - aprendizaje compuesto por elementos de carácter general y específico.

Formación directiva: proceso enfocado al fortalecimiento de competencias específicas para personas que ocupan cargos directivos en una organización, bien sea pública o privada.

Gestión directiva: conjunto de acciones para encaminar una organización en el cumplimiento de sus metas.

Gestión de teletrabajadores: capacidad de administrar, optimizar y fidelizar colaboradores de manera remota con el propósito de alcanzar los objetivos organizacionales.

Gestión por competencias: estudio que realiza una entidad con el fin de identificar competencias de un individuo necesarias para ocupar determinado perfil.

Habilidades sociales: capacidad de un individuo para interactuar y relacionarse con otros.

Integración: es la unión entre dos o más individuos.

Inteligencia emocional: capacidad de gestión sobre las emociones que tiene un individuo.

Líder: individuo con la capacidad de guiar a otros, en el desarrollo de actividades, que les permita alcanzar determinadas metas, objetivos o propósitos.

Liderazgo: es el proceso de transformación de las personas a través de la influencia para que ejecuten actividades de manera ferviente por un objetivo colectivo.

Liderazgo empresarial: es la competencia que tiene un individuo para tener una visión de futuro en las organizaciones con las tendencias del presente.

Liderazgo estratégico: es el desarrollo a través de propuestas inspiradores para los directivos de las organizaciones respecto a instrumentos y estrategias para apoyar y respaldar el logro de los objetivos corporativos.

Organización: agrupación de personas que cuentan con una serie de recursos que tienen como propósito ser utilizados en la ejecución de actividades para el cumplimiento de objetivos y beneficios económicos.

Relaciones interpersonales: agrupación de actitudes, conductas y respuestas que admiten los individuos a través de la interacción con otras personas.

Talento humano: conjunto de capacidades de un individuo para llevar a cabo una tarea específica a partir de su experiencia, formación y habilidades.

Teletrabajadores: persona o grupos de personas que desarrollan actividades a través de una conexión remota (tic's)

Teletrabajo: modalidad de trabajo de forma remota.

Trabajo en casa: modalidad de trabajo de forma remota sin regulación.