



**CARRERA: Tecnología Superior en Gestión del Talento Humano**

**Elaboración del proyecto integrador para la obtención de título de  
Tecnólogo en Gestión del Talento Humano**

**TEMA: Plan formativo de inteligencia emocional en líderes de mando medios  
bajos**

**AUTOR/A: Bastidas, José Enrique**

**TUTOR: Mgtr. Nelson Olmedo**

**MARZO 2023**

**QUITO – ECUADOR**

## **CERTIFICADO DEL TUTOR**

En el Instituto Tecnológico Universitario Pichincha, es presentado por el ciudadano JOSÉ ENRIQUE BASTIDAS, optar por el título de Tecnólogo en Gestión del Talento Humano, CERTIFICO que dicho proyecto ha sido revisado en todas sus partes y considero que reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometidos a la presentación pública y evaluación por parte del tribunal examinador que se designe.

**Atentamente**

Mgr. Olmedo Aguirre Nelson Wilfrido  
[nwolmedo@tecnologicopichincha.edu.ec](mailto:nwolmedo@tecnologicopichincha.edu.ec)  
Teléfono móvil: 0995887938  
Cédula de identidad: 1708274012

## **DECLARACIÓN DE IDONEIDAD**

Yo, JOSÉ ENRIQUE BASTIDAS, declaro bajo juramento que el trabajo aquí desarrollado es de mi autoría, que no ha sido previamente presentado para ningún Proyecto de Grado aquí o en otra institución o calificación profesional y son absolutamente originales, auténticos y personales; y que, además, he referido las fuentes bibliográficas que se incluyen en este documento.

A través de la presente declaración cedo los derechos de propiedad intelectual correspondientes a este trabajo, para el aprovechamiento de futuras generaciones.

**José Enrique, Bastidas**  
**C.I 1708811821**  
**Correo: [hascan@hascan.com.ec](mailto:hascan@hascan.com.ec)**  
**Teléfono móvil: 099 992 8001**

## **DEDICATORIA**

Dedico de manera especial a mis hijas, Grace y Katherine Bastidas, por ser el principal apoyo para la edificación de mi vida empresarial y profesional, siendo mi motor de motivación y superación constante para llegar a conseguir lo que he logrado.

**José Bastidas**

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a Dios, porque me ha dado la capacidad, sabiduría y fortaleza para terminar este proyecto que inicié hace dos años seis meses, ya que sin él nada es posible. Mi profundo agradecimiento al Instituto Tecnológico Universitario Pichincha, por impartir grandes conocimientos y por permitirme aprender de docentes con un alto grado de profesionalismo.

A mi tutor, Nelson Olmedo, mi agradecimiento por su arduo trabajo en esta etapa final de mi carrera, porque con sus conocimientos, enseñanzas y consejos me permitieron cumplir con este sueño de culminar mi carrera profesional.

**José Bastidas**

## **RESUMEN EJECUTIVO**

Para el desarrollo del presente plan formativo de inteligencia emocional para líderes de mando medios bajos se realizó una investigación bibliográfica en: libros, textos, revistas, páginas y sitios web que nos permitieron reunir el material para fundamentar teóricamente nuestro trabajo.

El plan formativo de inteligencia emocional para líderes de mando medio bajo tiene como objetivo mejorar la gestión de las emociones y relaciones interpersonales de los líderes, para incrementar la motivación y el desempeño de los equipos que dirigen.

El programa constará de cuatro módulos de formación, cada uno de ellos con una duración de un mes.

El primer módulo se enfocará en la comprensión de la inteligencia emocional, su importancia y aplicaciones en el liderazgo, y en el reconocimiento y gestión de las propias emociones.

El segundo módulo se centrará en la empatía y la comprensión de las emociones de los demás, desarrollando habilidades para la escucha activa, la comunicación efectiva y la resolución de conflictos.

El tercer módulo abordará la gestión de equipos emocionalmente inteligentes, mediante el fomento de un clima laboral positivo y el desarrollo de habilidades para la motivación y el liderazgo de equipos.

El último módulo se enfocará en la práctica y la consolidación de las habilidades aprendidas, mediante la aplicación de técnicas de retroalimentación y el desarrollo de planes de acción individualizados.

El programa incluirá la realización de ejercicios prácticos, dinámicas de grupo y discusión de casos reales, para una mayor comprensión y aplicación de los conceptos aprendidos.

Al final del programa, se espera que los participantes hayan mejorado su inteligencia emocional, incrementado su capacidad para la gestión de equipos, la toma de decisiones y que se hayan desarrollado habilidades para la resolución de conflictos y la retroalimentación efectiva.

**Palabras claves:** Inteligencia emocional, emociones, habilidades, líder, organizaciones.

## **ABSTRACT**

The emotional intelligence training plan for mid-lower management leaders aims to improve the management of emotions and interpersonal relationships of leaders, to increase the motivation and performance of the teams they lead.

The program will consist of four training modules, each lasting two days, and will be carried out over a period of four months.

The first module will focus on understanding emotional intelligence, its importance and applications in leadership, and on recognizing and managing one's own emotions.

The second module will focus on empathy and understanding the emotions of others, developing skills for active listening, effective communication and conflict resolution.

The third module will address the management of emotionally intelligent teams, through the promotion of a positive work environment and the development of skills for motivation and team leadership.

The last module will focus on the practice and consolidation of the skills learned, through the application of feedback techniques and the development of individualized action plans.

The program will include practical exercises, group dynamics and discussion of real cases, for a better understanding and application of the concepts learned.

By the end of the program, leaders are expected to have improved their emotional intelligence, increased their team management and decision-making skills, and developed conflict resolution and effective feedback skills.

**Keywords:** Emotional intelligence, emotions, skills, leader, organizations.

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

CERTIFICADO DEL TUTOR .....	I
DECLARACIÓN DE IDONEIDAD .....	II
DEDICATORIA .....	III
AGRADECIMIENTO .....	IV
RESUMEN EJECUTIVO.....	V
Palabras claves .....	V
ABSTRACT .....	VI
Keywords:.....	VI
ÍNDICE DE CONTENIDOS .....	VII
ÍNDICE DE TABLAS .....	XIII
1. INTRODUCCIÓN .....	1
1.1. Tema .....	1
1.2. Planteamiento del problema .....	1
1.2.1. Características del problema.....	1
1.2.2. Causas del problema .....	1
1.2.3. Pronóstico del problema .....	2
1.3. Formulación del problema .....	2
Análisis crítico del problema .....	3
.....	3
1.4. Idea a defender.....	3
1.5. Objetivos del proyecto .....	3
1.5.1. Objetivo general .....	3
1.5.2. Objetivos específicos.....	4



1.6.	Justificación .....	4
1.7.	Líneas y sublíneas de investigación .....	5
1.8.	Ejes del Proyecto integrador .....	6
CAPITULO 1 .....		6
FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA .....		6
2.	MARCO TEÓRICO.....	6
3.	MARCO CONCEPTUAL .....	10
3.1.	Asignación de tareas:.....	10
3.2.	Toma de decisiones .....	10
3.3.	Cultura organizacional.....	10
3.4.	Satisfacción laboral.....	10
3.5.	Ambiente laboral .....	10
3.6.	Comunicación asertiva .....	10
3.7.	Equipo de trabajo.....	10
3.8.	Liderazgo .....	10
3.9.	Inteligencia emocional.....	10
3.10.	Emociones .....	10
3.11.	Alegría .....	10
3.12.	Tristeza .....	10
3.13.	Enojo.....	11
3.14.	Activación emocional .....	11
3.15.	Auto-conocimiento .....	11
3.16.	Motivación.....	11
3.17.	Empatía .....	11
3.18.	Autorregulación.....	11

3.19.	Habilidades Sociales .....	11
3.20.	Inteligencia .....	11
4.	MARCO LEGAL.....	11
•	Constitución de la República del Ecuador: .....	12
•	Código del Trabajo: .....	12
•	Ley Orgánica de Educación Superior: .....	12
•	Ley de Fomento y Desarrollo del Talento Humano: .....	12
•	Plan Nacional del Buen Vivir: .....	12
5.	MARCO TEMPORO ESPACIAL.....	13
	Marco temporal:.....	13
•	Duración.....	13
•	Frecuencia .....	13
•	Lugar: .....	13
•	Participantes .....	13
•	Recursos .....	13
	Localización .....	14
	CAPÍTULO II.....	15
6.	SITUACIÓN ACTUAL.....	15
7.	MARCO METODOLÓGICO.....	16
7.1.	Enfoque de la investigación.....	16
7.2.	Modalidad de investigación.....	18
7.3.	Niveles de investigación .....	18
7.4.	Diseño de investigación.....	18
7.5.	Tipos de investigación .....	19
7.6.	Métodos de investigación .....	19

Método Inductivo.....	19
Método Deductivo .....	19
Método Sintético.....	19
Método de Análisis .....	19
Método Dialéctico.....	20
7.7. Técnicas e instrumentos.....	20
7.8. Procesamiento de datos y presentación de la información .....	20
DIAGNOSTICO .....	21
FICHA DE OBSERVACIÓN.....	21
ANÁLISIS .....	23
REGISTRO ANECDOTICO .....	24
ANÁLISIS .....	27
8. ANÁLISIS SITUACIONAL.....	28
8.1. ANÁLISIS EXTERNO .....	28
CAPITULO 3.....	30
Perfil del Capacitador .....	31
Perfil del personal a Capacitar .....	33
Plan formativo para líderes .....	35
Módulo I.....	37
Módulo II .....	39
Módulo III.....	42
Módulo IV.....	44
Costos.....	46
SILABO ACADÉMICO.....	47
OBJETIVOS .....	47

Objetivos Específicos: .....	47
TABLA DE CONTENIDOS .....	49
MODALIDAD .....	50
EVALUACIÓN .....	50
CONCLUSIONES .....	50
RECOMENDACIONES.....	51
BIBLIOGRAFÍA .....	51
Referencias.....	51
Bibliografía básica: .....	52
Bibliografía complementaria: .....	53

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Ilustración 1 Análisis Crítico del Problema; Elaborada por el autor .....	3
Ilustración 2 Tomado de Google maps .....	14

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Líneas y sublíneas de investigación. Tomado del plan creando oportunidades. Investigadora Torres, P. diciembre 2022 .....	5
Tabla 2 Tomado del Instructivo de la Unidad de Titulación Especial. Investigador: Yamberla, M. mayo 2022 .....	6
Tabla 3 detalle del plan de formación temas sesión y horas .....	49

## **1. INTRODUCCIÓN**

### **1.1. Tema**

Plan formativo de inteligencia emocional en líderes de mando medios bajos.

### **1.2. Planteamiento del problema**

El problema radica en la falta de habilidades socioemocionales en líderes de mando medios bajos para gestionar efectivamente sus emociones y las de su equipo de trabajo. Esto puede llevar a conflictos laborales, falta de motivación y bajo desempeño en la organización.

Además, es común que los líderes de mando medios bajos no hayan recibido formación en habilidades socioemocionales, lo que limita su capacidad para gestionar adecuadamente situaciones emocionales complejas en el ambiente laboral. Esto puede afectar la eficiencia y eficacia de los procesos de la organización y limitar el potencial de crecimiento y desarrollo de los colaboradores y la empresa en general.

Por lo tanto, el problema se plantea en la necesidad de desarrollar habilidades socioemocionales en los líderes de mando medios bajos; a través de, un plan formativo de inteligencia emocional para mejorar su capacidad de gestión lo que; incidirá directamente en el clima laboral de la organización.

#### **1.2.1. Características del problema**

- Hay líderes que dirigen a departamentos que no tienen vocación ni conocimientos de liderazgo
- Algunos líderes abusan y ostentan de su rango con sus subalternos.
- Algunos colaboradores antiguos se aprovechan de los que recién ingresan.
- Planes de carrera no son aprovechados.

#### **1.2.2. Causas del problema**

La viveza criolla en no cumplir sus actividades ya que no se bajan de su pedestal y solo pasan ordenando.

- Líderes no tienen conocimientos y habilidades para una comunicación asertiva.

- Ambiente laboral desagradable generado por los líderes ya que no conocen de la inteligencia emocional.
- La cultura mediocre y falta de voluntad para aprender y capacitarse.

### **1.2.3. Pronóstico del problema**

- La empresa, organización y colaboradores llegarían a un caos.
- El ambiente laboral sería muy desagradable.
- Alta rotación de personal.
- Existiría demasiado costo en selección y capacitación en los nuevos colaboradores.

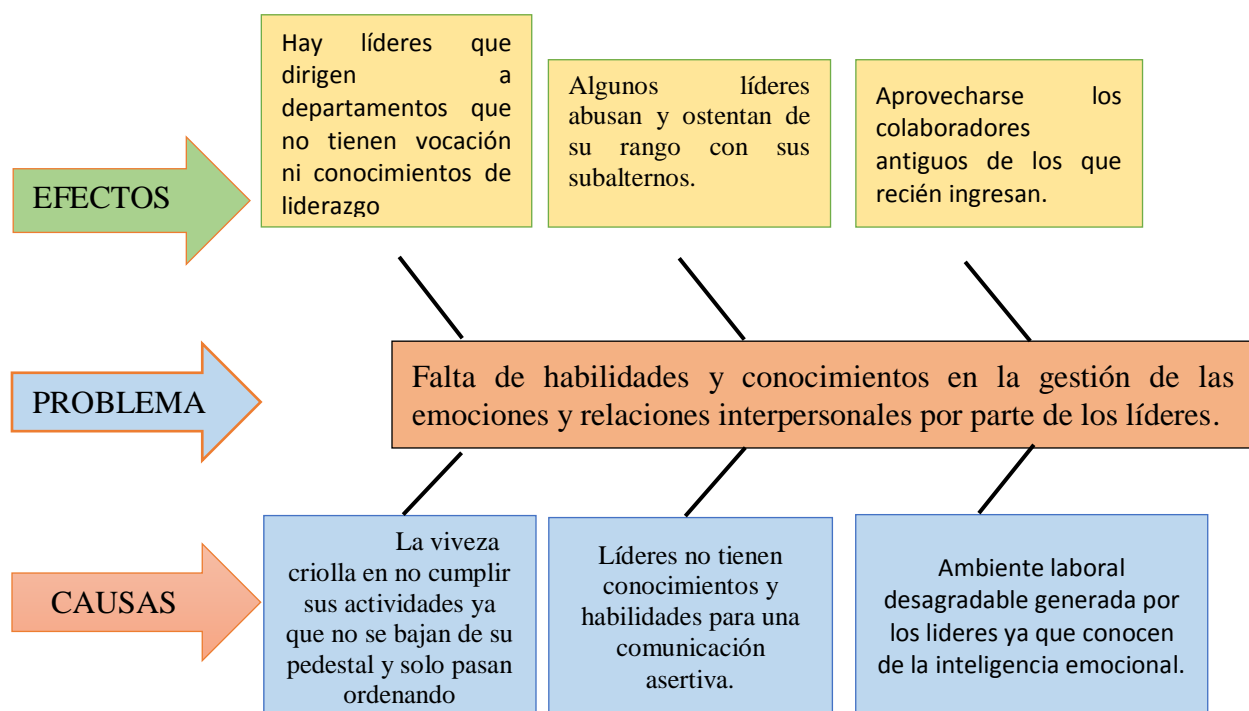
### **1.3. Formulación del problema**

El problema que se busca abordar con el tema del plan formativo de inteligencia emocional en líderes de mando medio bajo es la falta de habilidades y conocimientos en la gestión de las emociones y relaciones interpersonales por parte de los líderes en este nivel de jerarquía. Esta carencia puede generar un clima laboral poco saludable y afectar negativamente el rendimiento y motivación de los equipos de trabajo.

Además, se ha observado que los líderes de mando medio bajo a menudo tienen menos oportunidades de formación y desarrollo en habilidades blandas, lo que los deja en desventaja en la gestión de equipos y en la toma de decisiones. Además, son líderes que desempeñan funciones de intermediarios entre jefes y sub alternos dando solución a lo que está a su alcance y bajo presión. Por lo tanto, se necesita un plan formativo que les brinde las herramientas necesarias para gestionar de manera efectiva sus propias emociones, comprender las emociones de los demás y liderar equipos emocionalmente inteligentes.



## Análisis crítico del problema



*Ilustración 1 Análisis Crítico del Problema; Elaborada por el autor*

### 1.4. Idea a defender

Cuando las empresas tienen líderes bien formados, alineados y con una inteligencia emocional clara los subalternos estarán satisfechos ya que los líderes direccionarán y darán sus funciones claras precisas y concisas a cada miembro del equipo de colaboradores que sabrán que hacer teniendo claro sus procesos, responsabilidades lo que ayudará a tener una productividad exitosa.

### 1.5. Objetivos del proyecto

#### 1.5.1. Objetivo general

El objetivo del plan formativo de inteligencia emocional en líderes de mando medios bajos es mejorar la capacidad de los líderes para gestionar de manera efectiva sus emociones y relaciones interpersonales, para incrementar la motivación y desempeño de los equipos que dirigen. Al finalizar el plan, se espera que los líderes hayan desarrollado habilidades en la gestión

emocional, la empatía, la comunicación efectiva, el liderazgo y la retroalimentación, que les permitan crear y mantener un clima laboral saludable y productivo en sus equipos de trabajos.

Identificar cuán importante es la inteligencia emocional en el desarrollo y crecimiento de las organizaciones, de los líderes de mandos medios y bajos y de esta forma concienciar que el líder debe direccionar, guiar y enseñar con el ejemplo de tal manera los subalternos va apreciar un buen ambiente laboral y gestionarán sus actividades y responsabilidades con agrado.

### **1.5.2. Objetivos específicos**

Los objetivos específicos del plan formativo de inteligencia emocional en líderes de mando medio bajo son:

- Comprender la importancia de la inteligencia emocional en el liderazgo y su impacto en el clima laboral y el desempeño de los equipos de trabajo.
- Identificar y gestionar de manera efectiva las propias emociones, desarrollando habilidades en la regulación emocional y la toma de decisiones.
- Desarrollar habilidades para la comprensión y gestión de las emociones de los demás, mediante la empatía, la escucha activa y la resolución de conflictos.
- Fomentar un clima laboral positivo y productivo, mediante el liderazgo emocionalmente inteligente y la motivación de los equipos de trabajo.
- Desarrollar habilidades en la retroalimentación efectiva, para promover el crecimiento y desarrollo individual y colectivo en los equipos de trabajo.
- Determinar los principios de inteligencia emocional para lograr un liderazgo eficaz, eficiente y efectivo.
- Establecer cómo influye la inteligencia emocional al liderazgo en las empresas.

Al lograr estos objetivos, se espera que los líderes de mando medios bajos puedan mejorar su desempeño como líderes, fomentar un ambiente laboral más saludable y productivo y contribuir positivamente al logro de los objetivos organizacionales.

### **1.6. Justificación**

La presente investigación, plan formativo de inteligencia emocional en líderes de mando medio bajo es que la gestión efectiva de las emociones y las relaciones interpersonales es un

factor clave en el éxito del liderazgo y en el rendimiento de los equipos de trabajo. Los líderes que carecen de habilidades en inteligencia emocional pueden generar un clima laboral poco saludable y afectar negativamente la motivación y el rendimiento de los miembros del equipo. Además, los líderes de mando medio bajo a menudo tienen menos oportunidades de formación y desarrollo en habilidades blandas, lo que los deja en desventaja en la gestión de equipos y en la toma de decisiones.

Por lo tanto, un plan formativo de inteligencia emocional para líderes de mando medio bajo es una inversión importante para mejorar la capacidad de los líderes para gestionar de manera efectiva sus emociones y relaciones interpersonales, y así fomentar un ambiente laboral más saludable y productivo. Además, al mejorar las habilidades de los líderes, se espera que esto tenga un impacto positivo en el desempeño y motivación de los equipos que lideran, y contribuya al logro de los objetivos organizacionales.

Con la aplicación de la presente investigación en las empresas, se resolverá los problemas encontrados, mejorará la calidad y convivencia del personal que labora en la empresa, poniendo en práctica métodos de convivencia laboral capacitando adecuadamente a los líderes de mandos medios para desempeñar correctamente sus funciones como líderes.

Este proyecto de investigación beneficiará a todo el personal que labora dentro de una empresa, independientemente del área en que se encuentren y de manera directa a los líderes de mando medios bajos quienes serán capacitados por personal de calidad que ayude a cumplir con sus necesidades.

### 1.7. Líneas y sublíneas de investigación

*Tabla 1 Líneas y sublíneas de investigación. Tomado del plan creando oportunidades. Investigadora Torres, P. diciembre 2022*

<b>Línea de investigación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificación de las necesidades de formación en inteligencia emocional para líderes de mando medios bajos.</li> </ul>
<b>Sublíneas de investigación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificación de las competencias socioemocionales necesarias para el liderazgo en el nivel de mando medio bajo.</li> <li>• Identificación de las necesidades específicas de formación</li> </ul>

	<p>en inteligencia emocional para líderes de mando medio bajo.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificación de los factores que influyen en el desarrollo de habilidades socioemocionales en líderes de mando medio bajo.</li> <li>• Diseño de estrategias pedagógicas efectivas para el desarrollo de habilidades en inteligencia emocional para líderes de mando medio bajo</li> <li>• Evaluación de la efectividad de un plan formativo de inteligencia emocional en líderes de mando medio bajo</li> </ul>
--	---

### 1.8. Ejes del Proyecto integrador

Tabla 2 Tomado del Instructivo de la Unidad de Titulación Especial. Investigador: Yamberla, M. mayo 2022

	<b>Materias integradoras</b>	<b>Resultados de aprendizaje</b>
<b>Eje de formación</b> Integración de saberes, contexto y cultura	<b>Gestión Integral del Talento Humano</b>	Comprende el proceso y los roles de gestión de recursos humanos en el ámbito estratégico y operativo en las organizaciones, considerando su contribución a los resultados de la empresa, además reconoce los procesos de la administración de recursos humanos, con enfoque sistémico.
	<b>Metodología de la Investigación</b>	Aplica el conocimiento científico como aspecto relevante de su actividad tecnológica para entender la realidad circundante seleccionando las estrategias, métodos y técnicas de investigación acordes al tema de interés.
	<b>Condiciones y Ambiente en el Trabajo</b>	<p>Identifica y aplica técnicas, normas preventivas en la seguridad laboral.</p> <p>Promueve el auto cuidado de las personas, al ofrecerles herramientas que les permitan reconocer los riesgos laborales a que se exponen en su rutina de trabajo.</p> <p>Elabora y maneja diagnósticos sobre accidentabilidad en una empresa.</p>

		Diseña e implementa programas de Asistencia en Higiene y Seguridad Laboral que incluyan componentes de capacitación que conviertan a las personas asistidas del papel pasivo al activo y contribuyan al bienestar integral empresarial.
	<b>Evaluación del desempeño</b>	Identifica y aplica técnicas y procedimientos apropiados para las evaluaciones de personal a nivel individual y de equipo, en el contexto de la gestión estratégica de los Recursos Humanos, con creatividad.

## CAPITULO 1

### FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

#### 2. MARCO TEÓRICO

La conceptualización de la inteligencia emocional como habilidad mental relacionada con el procesamiento de información emocional es tal vez el aspecto más relevante para nuestros propósitos, dado que un paso más en esta línea supone pasar a la competencia emocional, cuyo desarrollo implica a la educación emocional en un marco de orientación psicopedagógica para la prevención y el desarrollo personal y social. (LEAL, 2011)

La inteligencia emocional relaciona la habilidad para percibir con precisión, valorar y expresar emociones, relaciona también la habilidad para acceder y/o generar sentimientos cuando facilitan el pensamiento, también la habilidad para entender emoción y conocimiento emocional y la habilidad para regular emociones que promuevan el crecimiento emocional e intelectual. (Salovey, 1997, pág. 10)

Nuestro cerebro emocional reacciona de manera automática con aquellas respuestas emocionales que hemos aprendido a lo largo de toda nuestra vida en los repetidos momentos de enfado y sufrimiento emoción al de tal modo que estas terminan dominado todo nuestro panorama mental (GOLEMAN, 1995, pág. 129)

La impulsividad la encontramos presente en las conductas adictivas; se encuentran como causas predisponentes, como factor que se agrava en la fase de consumo de sustancias o como un mediador ante situaciones que pueden influenciar una vulnerabilidad (Moeller, 2001)

El enojo puede ser causado por sucesos externos o internos. Usted puede enojarse con una persona específica (como un compañero de trabajo o supervisor) o por algo ocurrido (embotellamiento de tránsito, un vuelo cancelado), o su enojo puede ser causado por estar preocupado o taciturno debido a sus problemas personales. Los recuerdos de hechos traumáticos o endurecedores también pueden despertar sentimientos de enojo. (American Psychological Association, 2010)

La tristeza es la emoción que activa el proceso psicológico que nos permite superar pérdidas, desilusiones o fracasos. Nos permite establecer distancia con las situaciones dolorosas para impulsar la interiorización y cicatrización del dolor generado por ellas. Así mismo, el sentir tristeza, nos ayuda a empatizar con la tristeza de los otros y así crear redes de apoyo y consuelo. (psicoglobal, 2014)

La alegría se trata de una emoción positiva que suele venir acompañada de bienestar y gozo. Se genera como resultado de un acontecimiento positivo. Este tipo de emoción suele ser pasajera, es decir, no suele durar mucho tiempo. Por ejemplo, alguien nos regala un ramo de flores y nos sentimos alegres, aun así, cuando el momento pasa la alegría cesa. (psicoglobal, 2014)

La felicidad va más allá de la alegría porque se trata de un estado general. Sería el estado resultante de una prolongación en el tiempo de la alegría. No hay tanta demostración de gozo. Por ejemplo, las cosas en la vida salen como nosotros queremos, nos va bien en el trabajo, a nivel personal, etc. y esto hace que seamos felices. (psicoglobal, 2014)

Trabajo en equipo es un número reducido de personas con destrezas que se complementan entre si comprometidas con un mismo objetivo, una serie de metas de desempeño y un método de trabajo del cual son solidariamente responsables. (Heinz Weihrich, 2008, pág. 98)

La personalidad incide en la exaltación de roles dentro del equipo, todos tenemos unos rasgos de temperamento heredados genéticamente combinado con un carácter producto de la educación, experiencias vividas y libertad personal (Wilkinson, 2006)

La comunicación asertiva es un estilo de comunicación en el que expresas tus ideas, sentimientos y necesidades de forma directa, segura, tranquila y honesta, al mismo tiempo que eres empático y respetuoso con las otras personas (AMAYACO, 2021)

El ambiente laboral refleja la interacción entre las características personales y organizacionales; comprende la organización, estructura y funcionamiento, donde el individuo realiza su trabajo, la actividad donde se relaciona con el objeto de trabajo, el resto de las personas, entre otros, las cuales constituyen un sistema interdependiente altamente dinámico que influye en el rendimiento de los trabajadores. (Perea, 2009)

Un adecuado ambiente laboral fomenta el desarrollo de una cultura organizativa establecida sobre la base de necesidades, valores, expectativas, creencias, normas y prácticas compartidos y transmitidos por los miembros de una institución que se expresan como conductas o comportamientos semejantes. (Cárdenas, 2009)

La activación emocional que se produce en nuestro organismo como consecuencia de una situación depende fundamentalmente de la valoración personal o significado que esa situación tenga para nosotros. En este sentido, una situación nos puede resultar irrelevante, es decir, no nos afecta, no produce ninguna reacción. Mientras que, por el contrario, otra situación puede tener un significado positivo o agradable. (Blanco, 2006)

La satisfacción laboral es un agente que impulsa a las personas a actuar y genera un comportamiento que tiene un impacto directo en el desempeño laboral de cada individuo. (Romero J. L., Revista Dilemas contemporáneos, 2019)

El concepto de satisfacción laboral es amplio y polémico ha sido visto desde varios puntos de vistas, inexactos entre sí; los autores consideran que la satisfacción laboral está determinada en cierta medida por lo que cada trabajador tiene prefijado como sus expectativas y sus percepciones de la organización para con él lo que ejerce una fuerza directa en su motivación. (Rosado, 2019)

La satisfacción laboral también puede ser considerada como la relación entre las necesidades de los empleados y lo que realmente el distingue que la organización le aporta o visto de otro ángulo hasta donde el considera que la organización es capaz de valorarlo como importante. (Romero J. L., 2019)

La cultura organizacional es uno de los componentes de la acción gerencial que más influye en las empresas, y aun cuando esta afirmación constituye un lugar común, es necesario tenerla como punto de partida, sobre todo en aquellas empresas que buscan la excelencia. Por ello, se le considera como una de las ventajas comparativas de las organizaciones y la piedra angular del cambio y del mejoramiento continuo. (Romero J. J., 2006)

La toma de decisiones, se considera como un proceso mediante el cual se acuerda la ejecución de una acción que surge de la selección que se obtiene del análisis de un conjunto de opciones. (Salcedo, 2006)



La asignación de tareas, es otro de los componentes del estilo gerencial, que implica una relación directa entre el supervisor y sus subordinados, para la ejecución de la división técnica del trabajo, a través de la distribución de las responsabilidades para el cumplimiento de los planes y metas establecidas (Salcedo, 2006)

El liderazgo se puede definir como la capacidad de influir positivamente en otros seres humanos para el logro de una finalidad cualquiera que sea. (innata, 2017)

**Inteligencia emocional:** Cuando se habla de inteligencia emocional, nos referimos a la capacidad de gestionar y reconocer las propias emociones y las emociones de los demás. Esta teoría ha sido desarrollada por Daniel Goleman y otros investigadores, y se ha demostrado que la inteligencia emocional es un factor clave en el éxito del liderazgo y la gestión de equipos de trabajo.

**Autoconciencia:** la autoconciencia es la capacidad de reconocer y comprender las propias emociones, pensamientos y comportamientos. En el contexto del liderazgo, la autoconciencia es importante para que los líderes puedan reconocer y gestionar sus propias emociones y ser conscientes de cómo estas afectan a los demás.

**Regulación emocional:** la regulación emocional se refiere a la capacidad de controlar y regular las propias emociones. En el contexto del liderazgo, la regulación emocional es importante para que los líderes puedan manejar el estrés y la presión, y tomar decisiones efectivas.

**Empatía:** la empatía se refiere a la capacidad de comprender y sentir las emociones de los demás. En el contexto del liderazgo, la empatía es importante para que los líderes puedan comprender las necesidades y perspectivas de los miembros del equipo, y adaptar su estilo de liderazgo en consecuencia.

**Comunicación efectiva:** la comunicación efectiva es esencial en el liderazgo y la gestión de equipos de trabajo. Los líderes deben ser capaces de comunicarse claramente y de manera efectiva con los miembros del equipo, para asegurar que se comprendan las expectativas, objetivos y planes de trabajo.

**Liderazgo emocionalmente inteligente:** el liderazgo emocionalmente inteligente se refiere a la capacidad de aplicar la inteligencia emocional en el liderazgo y la gestión de equipos de

trabajo. Los líderes emocionalmente inteligentes son capaces de motivar, inspirar y guiar a los miembros del equipo, fomentando un ambiente laboral positivo y productivo.

### 3. MARCO CONCEPTUAL

- 3.1. Asignación de tareas:** proceso de organización segura de recursos y de personal para efectuar los objetivos de la empresa.
- 3.2. Toma de decisiones:** es escoger una variable entre otras para enfrentar un problema y solucionarlo de tal modo poder determinar cómo se llevará a cabo las operaciones que afecten a la organización.
- 3.3. Cultura organizacional:** es el conjunto de políticas, valores, reglas y procedimientos, que los colaboradores de una empresa comparten con los cuales se establece el funcionamiento de la organización.
- 3.4. Satisfacción laboral:** estado emocional del empleador que tiene de la empresa y sus actividades que realiza en la empresa
- 3.5. Ambiente laboral:** es el factor más trascendental de una organización para el buen ejercicio de las actividades de un colaborador además de ser un elemento de crecimiento de una organización el cual contribuye a una mayor productividad y compromiso de los colaboradores.
- 3.6. Comunicación asertiva:** es la destreza para presentar comentarios de forma respetuosa y honesta, sin que esta genere ofensa y evitando la posibilidad de conflictos.
- 3.7. Equipo de trabajo:** es realizar una actividad entre 2 o más personas que de forma coordinada, inteligente y orientada trabajan hacia el objetivo o meta en común.
- 3.8. Liderazgo:** habilidad que un individuo tiene para influir en la forma directa en un grupo de trabajo, haciendo que su equipo realice sus actividades con motivación para conseguir los objetivos y metas fijados.
- 3.9. Inteligencia emocional:** es la capacidad o habilidad de control de las emociones propias y ajenas.
- 3.10. Emociones:** son reacciones que se basan en experiencias de nuestro entorno a la cual nuestro cuerpo responde para percibir y juzgar una situación.
- 3.11. Alegría:** es la emoción que se aprecia cuando algo nos inspira felicidad o gozo.
- 3.12. Tristeza:** es la emoción que expresamos cuando ocurre un acontecimiento.

- 3.13. Enojo:** es un estado emocional frente a una situación adversa o nos disgusta alguna acción.
- 3.14. Activación emocional:** proceso que experimentamos cuando en nuestro entorno se produce cambios no deseados o deseados.
- 3.15. Auto-conocimiento:** Es saber reconocer los sentimientos y emociones mientras están ocurriendo, tener conciencia de uno mismo.
- 3.16. Motivación:** Hay que saber controlar los impulsos para cumplir con los objetivos y tener buenos resultados. Aquí podemos tener presente: afán de triunfo, responsabilidad, iniciativa y certidumbre.
- 3.17. Empatía:** Es la capacidad para reconocer las emociones de los demás, ésta habilidad nos lleva a obtener buenas relaciones sociales. Es importante tener en cuenta: comprender a los demás, ayudar a que las demás personas desarrollen sus habilidades, disposición hacia el servicio, aprovechar la diversidad étnica, de religión, política, etc.
- 3.18. Autorregulación:** Controlar la ansiedad, tristezas, melancolía, manejar las emociones, para que las actividades que se realizan se hagan de forma fácil y efectiva. Tenemos como ejemplos autocontrol, seguridad, exactitud, adaptabilidad e innovación.
- 3.19. Habilidades Sociales:** Saber cómo actuar frente a las emociones de los demás, poder dar una interpretación adecuada de situaciones que se presenten. En esta habilidad es donde se reconoce a un verdadero líder. Podemos revisar influencia, comunicación, manejo de conflictos, liderazgo, construir vínculos, cooperación, habilidades de equipo.
- 3.20. Inteligencia:** Es un conjunto de habilidades cognitivas y conductuales que permite la adaptación eficiente al ambiente físico y social.

#### 4. MARCO LEGAL

En el Ecuador, la implementación de un plan formativo de inteligencia emocional en líderes de mando medio bajo estaría respaldada por varios marcos legales y normativos, como se describen a continuación:

- **Constitución de la República del Ecuador:**

Artículo 26: Garantiza el derecho a la educación integral, que incluye la formación de habilidades socioemocionales y ciudadanas.

- **Código del Trabajo:**

Artículo 3: Establece que el empleador debe garantizar un ambiente de trabajo adecuado y saludable para los trabajadores.

Artículo 84: Regula la jornada laboral y establece que el empleador debe tomar medidas para garantizar la salud física y mental de los trabajadores.

- **Ley Orgánica de Educación Superior:**

Artículo 12: Establece que las instituciones de educación superior deben fomentar el desarrollo de habilidades blandas, como la inteligencia emocional, en sus estudiantes y docentes.

- **Ley de Fomento y Desarrollo del Talento Humano:**

Artículo 19: Establece la obligación del empleador de fomentar la formación y capacitación de sus trabajadores.

- **Plan Nacional del Buen Vivir:**

Objetivo 4.1: Promover la educación integral y el desarrollo de habilidades socioemocionales y ciudadanas en la sociedad ecuatoriana.

La Constitución de la República del Ecuador 2008, establece los Derechos del Buen Vivir al trabajo refiriéndose al trabajo como “una fuente de realización personal” (Art. 33), al respecto se puede señalar que las empresas son un medio que permiten el desarrollo personal, logrando este objetivo a través de la formación y capacitación del personal y estos a su vez permiten alcanzar la metas a nivel organizacional.

En el Ecuador las relaciones laborales entre empleador y trabajadores, se rigen a través del Código de Trabajo, quienes han establecido procedimientos para la prevención de riesgos, normados en la seguridad e higiene que proporcionan los empleadores sus trabajadores y estos a su vez se comprometen a cumplir y respetar todas estas medidas.

Según la Constitución Política del Ecuador, "toda persona tendrá derecho a desarrollar sus labores en un ambiente adecuado y propicio, que garantice su salud, integridad, seguridad, higiene y bienestar" (Constitución Política del Ecuador, 2008, Art. 326, numeral 5).

En el artículo 7 de las obligaciones del empleador establece “Dar formación en materia de prevención de riesgos, al personal de la institución, con especial atención a los funcionarios de Nivel Jerárquico Superior, a través de cursos internos o externos; regulares o periódicos”.

## 5. MARCO TEMPORO ESPACIAL

El presente plan formativo de inteligencia emocional en líderes de mando medios bajos puede variar en función de las necesidades y características específicas de la organización y los participantes involucrados. Sin embargo, se pueden considerar algunas pautas generales:

### **Marco temporal:**

- **Duración:** El plan formativo puede tener una duración variable, dependiendo de la intensidad y frecuencia de las sesiones de formación. Generalmente, se recomienda un mínimo de 140 horas de formación distribuidas en varios meses para lograr un impacto significativo en el desarrollo de habilidades socioemocionales.
- **Frecuencia:** Las sesiones de formación pueden ser programadas semanal, quincenal o mensualmente, dependiendo del tiempo disponible de los participantes y de la disponibilidad de los formadores.

### **Marco espacial:**

- **Lugar:** Las sesiones de formación pueden llevarse a cabo en las instalaciones de la organización o en un lugar externo, como un centro de formación.
- **Participantes:** El plan formativo estaría dirigido a líderes de mando medio bajo, quienes podrían estar ubicados en diferentes áreas de la organización.
- **Recursos:** La organización debe contar con los recursos necesarios para implementar el plan formativo, como materiales didácticos, facilitadores capacitados y espacios adecuados para la formación.

El marco temporal y espacial del plan formativo de inteligencia emocional en líderes de mando medios bajos dependerá de las características específicas de la organización y los participantes involucrados, que permita una implementación efectiva y sostenible del plan.

### **Localización**

El presente plan formativo se lo ejecutará en cualquier empresa que lo requiera y que se encuentre Localizada en Ecuador.



*Ilustración 2 Tomado de Google maps*

<https://goo.gl/maps/uPrUZ1r6MR2DRg1S9>

## CAPÍTULO II

Para el desarrollo del presente proyecto de investigación se ha tomado como referencia a la empresa Sipcan Cía. Ltda., y dentro de esta a sus líderes de mando medios bajos que laboran en esta empresa,

Para la recopilación de la información se utilizó la técnica de investigación y recolección bibliográfica que permita respaldar y sustentar el desarrollo del plan formativo de inteligencia emocional en líderes de mando medios bajos, utilizando fuentes primarias y secundarias.

También se empleará la modalidad de investigación documental para la elaboración del marco teórico y realizar la información bibliográfica de los diferentes conceptos o pensamientos relacionados con la inteligencia emocional en líderes.

Otra técnica que se empleara para la recolección de datos es el uso de la Ficha de Observación y el Registro Anecdótico de los eventos más relevantes identificados en los líderes de mando medios bajos, en un periodo de tiempo determinado en la empresa Sipcan Cía. Ltda.,

La ficha de Observación y Registro Anecdótico nos permitirá obtener datos reales que nos ayudarán a realizar la investigación para el desarrollo del plan formativo de Inteligencia emocional en líderes de mando medios bajos.

En este plan formativo de inteligencia emocional en líderes de mando medios bajos se le dará un enfoque cuantitativo, que representa, un conjunto de procesos secuenciales y probatorios. Cada etapa procede a la siguiente sin eludir pasos, en un orden riguroso, y en el que se pueda rediseñar alguna fase de este plan. Se inicia a través de una idea que va complementándose y una vez definida, establecen los objetivos y surgen las preguntas de investigación, se debe revisar la información para construir un marco o perspectiva teórica. Se elabora un plan que permita comprobar las hipótesis y establecer las variables, que son medidas en un contexto determinado; se analizan los datos recopilados, utilizando métodos estadísticos, y se establece una serie de conclusiones respecto de las hipótesis generadas.

### **6. SITUACIÓN ACTUAL**

La situación actual para la realización de un plan formativo de inteligencia emocional en líderes de mando medios bajos es diversa y puede variar dependiendo de la empresa o institución

en la que se encuentre. Sin embargo, en general, se puede observar que muchas organizaciones aún no han implementado programas de capacitación en habilidades emocionales para sus líderes de mando medios bajos, lo que puede afectar negativamente el desempeño y la eficacia de estos líderes.

También, se puede decir que aún existe una falta de conciencia en muchas empresas acerca de la importancia de desarrollar habilidades emocionales en sus líderes de mando medios bajos.

Por otro lado, se ha demostrado que la inteligencia emocional es una habilidad clave para liderar con éxito en la actualidad, por lo que cada vez son más las organizaciones que afirman la importancia de esta competencia y están buscando formas de desarrollarla en sus líderes. Además, con la pandemia de COVID-19, ha advertido la importancia de las habilidades emocionales en el liderazgo, ya que los líderes deben ser capaces de gestionar sus propias emociones y las de sus equipos en un entorno incierto y cambiante.

En resumen, aunque la situación actual puede variar de una organización a otra, en general se observa una creciente conciencia sobre la importancia de la inteligencia emocional en el liderazgo y una necesidad de implementar programas de capacitación en esta área para líderes de mando medios bajos.

## **7. MARCO METODOLÓGICO**

### **7.1. Enfoque de la investigación**

Analizando los datos en referencia encontramos que el proyecto utilizará los enfoques cualitativo y cuantitativo debido a las características de la investigación. Cuantitativo por las siguientes razones: el proyecto a desarrollar caracteriza a sus investigados de una manera cuantitativa, ya que busca las causas más profundas en cada miembro de la empresa, y la explicación de los hechos a investigar, para entender esta problemática, empleando una medición controlada en las variables que se utilizarán de manera universal, dando mayor énfasis a los resultados obtenidos, y asumiendo una realidad estable.



Cuantitativo, debido a que existen dos variables y estudiamos sus características, empleando la recolección de datos numéricos del estudio de los participantes, mediante procedimientos estadísticos (Hernández, Fernández, & Baptista, 2006).

La recolección de información empleará una perspectiva interna, en la cual hallaremos nuevas hipótesis con las que obtendremos las causas y efectos del problema permitiendo determinar las posibles soluciones y estrategias a emplearse para la solución de este caso planteado.

El presente plan formativo de inteligencia emocional en líderes de mando medios bajos se pueden basar en un enfoque participativo y vivencial, que permita a los participantes desarrollar sus habilidades socioemocionales de manera práctica y reflexiva. A continuación, se describen algunos elementos clave del enfoque metodológico:

- Diagnóstico de necesidades: Se realizará un diagnóstico de necesidades para identificar las fortalezas y debilidades de los líderes en cuanto a sus habilidades socioemocionales. Esto se puede hacer mediante cuestionarios, entrevistas o dinámicas grupales.
- Diseño del plan formativo: Una vez identificadas las necesidades, se realizará el plan formativo en base a objetivos específicos y contenidos relevantes, utilizando metodologías participativas y vivenciales. Es importante que el plan sea adaptable a las necesidades y características específicas de los participantes.
- Implementación del plan formativo: Durante la implementación del plan formativo, se utilizará diversas metodologías, como talleres, dinámicas de grupo, juego de roles, entre otras, para que los líderes puedan desarrollar sus habilidades socioemocionales de manera práctica y reflexiva.
- Evaluación del plan formativo: Es importante evaluar el impacto del plan formativo para determinar si se han logrado los objetivos específicos y si ha habido un cambio positivo en las habilidades socioemocionales de los líderes. Se pueden utilizar encuestas, entrevistas, observaciones y otras metodologías para recopilar datos y obtener retroalimentación de los participantes.
- Mejora continua: Con base en los resultados de la evaluación, se pueden realizar ajustes al plan formativo para mejorar su efectividad y adaptarlo a las necesidades cambiantes de la organización.

El enfoque para la elaboración de un plan formativo de inteligencia emocional en líderes de mando medio bajo debe ser participativo, vivencial y adaptable a las necesidades específicas de los participantes y la organización, con el objetivo de desarrollar habilidades socioemocionales prácticas y reflexivas en los líderes para mejorar su desempeño y el clima laboral en la organización.

## **7.2. Modalidad de investigación**

Para el desarrollo del presente plan formativo se utilizará la modalidad de investigación y recolección bibliográfica que permita respaldar y sustentar el desarrollo del plan formativo de inteligencia emocional en líderes de mando medios bajos, utilizando libros, artículos científicos, Internet, Google Académico, y revistas que presenten información sobre este tema.

También se empleará la modalidad de investigación documental para la elaboración del marco teórico y realizar la información bibliográfica de los diferentes conceptos o pensamientos relacionados con la inteligencia emocional en líderes.

## **7.3. Niveles de investigación**

El propósito del presente plan formativo, se enfocará en estudio de tipo descriptivo ya que se limitará a describir el comportamiento independiente de las dos variables y el grado de relación entre (inteligencia emocional y liderazgo), buscando especificar las propiedades importantes en las personas, grupos, comunidades o cualquier fenómeno sometido a análisis, identificando las fortalezas y debilidades con las que cuenta cada miembro.

## **7.4. Diseño de investigación**

Para el desarrollo del presente plan formativo se empleará el diseño transversal ya que se deberá relacionar las variables obtenidas en las hipótesis determinando las causas y efectos, así como la incidencia en el problema investigado.

## 7.5. Tipos de investigación

**Estudio descriptivo:** “tiene como objetivo primordial la descripción de la realidad, siendo sus principales métodos de recogida de información la encuesta e incluso la información”. (Mas, 2010)

El propósito del presente proyecto se enfocará en estudio de tipo descriptivo. Empleando cuestionarios se identificará el cociente de inteligencia emocional en los líderes de las empresas que tienen a cargo grupos de personas; Además, se verificarán los conocimientos sobre los estilos de liderazgo que se manejan en la empresa relacionando estos datos y de esta manera determinar si es necesario la implementación de una nueva estructura de liderazgo que motive el cumplimiento de metas y las actividades dentro y fuera de la empresa.

## 7.6. Métodos de investigación

Para realizar el presente plan formativo se utilizarán los siguientes métodos:

**Método Inductivo.** - Este método partirá de la observación detallada de cada uno de los componentes de la organización y ayudará a conocer sus fortalezas y falencias, para al final emitir una conclusión general del objeto de estudio. En este caso nos enfocaremos en todo el personal involucrado.

**Método Deductivo.** - Se aplicará este método al momento de utilizar los enfoques generales de una adecuada gestión de procesos y poder aplicarlos de la mejor manera a los problemas particulares encontrados. Este método permitirá determinar los problemas que tiene la empresa y las posibles soluciones para estos.

**Método Sintético.** - Se utilizará este método de forma posterior al diagnóstico, pues así se podrá unificar un criterio general de los problemas más representativos del área en estudio, generando conclusiones y posibles soluciones. A través de este método se tendrá una idea clara de los problemas determinados en las personas investigadas dentro de la empresa.

**Método de Análisis.** - A través de este método se realizará el diagnóstico del estado en el que se encuentra el área en estudio y sus respectivos procesos, estableciendo las relaciones entre los distintos factores y detallando sus principales falencias.

**Método Dialéctico.** - Por medio de este método se observará los distintos cambios y fenómenos que hayan tenido la organización, y en particular el área encargada del proceso, y su evolución a través del período analizado.

### **7.7. Técnicas e instrumentos**

Mediante la técnica de observación de campo y utilizando fichas de observación se realizó un control y registro de los eventos que ocurrieron en un periodo de tiempo con los líderes de mandos medios bajos, así también se realizó un registro anecdótico que permitió se recopilar información de situaciones que se presentaron con los líderes u subordinados, esta información se la realizó en la empresa SIPCAN CIA LTDA a la se tomó como referencia para recopilar información para el desarrollo que presente plan, datos con los cuales se identificará el cociente de inteligencia emocional en los líderes de los mandos medios de las empresas; así como, a los encargados de equipos de trabajo. Además, se podrá conocer acerca de los estilos de liderazgo que se aplican en cada área y de esta manera determinar la necesidad de aplicar una forma diferente de liderazgo que motive el cumplimiento y desarrollo de las actividades en la organización.

Se podrá determinar a través del registro anecdótico las situaciones que se presentan en los líderes de mandos medios además se podrá realizar una entrevista a profesionales destacados conocedores de este campo, las características que un líder debe tener así como manejar de forma correcta la empatía, inteligencia emocional y resiliencia empleadas para alcanzar una transformación tanto personal, grupal motivando al cumplimiento de las actividades impuestas en el diario vivir de la empresa.

### **7.8. Procesamiento de datos y presentación de la información**

Para obtener los datos se llevó un registro de eventos periódicos suscitados en el personal, y que se pudieron observar de manera directa que permitieron recopilar información de forma directa identificando la falta de un plan formativo de inteligencia emocional, liderazgo y comunicación asertiva, aplicada a los mandos medios y demás personal.

Las empresas, deberán socializar puntualmente al personal que participará en este plan formativo acerca de cómo desarrollar los cuestionarios, de manera que no existan dudas al momento de resolverlo, Se deberá determinar el tiempo promedio para su desarrollo y se lo realizará de acuerdo a la planificación que se establezca.

## DIAGNOSTICO

Una vez aplicado el instrumento Registro anecdótico y teniendo como referencia a los líderes de mando medios bajos de la empresa SIPCAN CIA. LTDA, se procedió a procesar la información suministrada. Los datos se presentaron en tablas de distribución y gráficos. A continuación, se presenta el análisis de los datos obtenidos aplicado a los líderes de mando medios bajos de la empresa SIPCAN CIA LTDA. El grupo de estudio estuvo conformado por 4 supervisores y 3 centralistas.

## FICHA DE OBSERVACIÓN

<b>Tema:</b> Inteligencia emocional	<b>Ficha de observación</b>	<b>Lugar:</b> SIPCAN CIA. LTDA
<b>Subtema:</b> Liderazgo		<b>Investigador:</b> José Bastidas
Indicador o inciso:		<b>Fuente:</b> Primaria
		<b>Fecha de observaciones:</b> Varias
<p><b>Descripción:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• En Julio 2019 se capacitó a los mandos medios bajos (supervisores), ya que se detectó la falta de motivación por algunos aspectos de sus sub alternos y la falta de solución a sus problemas de los empresarios contratantes</li> <li>• En octubre 2019 se constató y verificó que los supervisores aportan con todo</li> </ul>		

lo que está a su alcance para solucionar sus problemas dirigiendo, enseñando a sus subalternos, pero se ha identificado que en ocasiones los incentivos y motivaciones que se les da no les ayuda completamente a sentirse en un estado de satisfacción emocional.

- En abril 2020 se realiza una retroalimentación con dinámicas didácticas para concienciar, motivar a los supervisores, debido a que son los que están en contacto directo con sus compañeros y algunos han sido afectados con covid y ellos tienen temor de ser contagiados, de igual manera se les entregó implementos de bioseguridad para ellos y su familia.

- En octubre 2020 se realizó una salida de campo a las instalaciones de mundo canino y Kat Bas polígono de tiro real porque se trata de motivar y no se logra cumplir con el objetivo.

- En enero 2021 se realizó una encuesta reservada a los guardias para identificar el clima laboral y el direccionamiento y comportamiento de los supervisores, arrojando un resultado negativo.

- En Marzo 2021 se capacitó mediante dinámicas de equipo y se efectuó una retroalimentación de relaciones humanas y atención al cliente, en donde se obtuvo resultados positivos, ya que se realizó una evaluación de clima laboral en abril 2021.

- En enero 2022 se efectuó una

nueva evaluación de clima laboral y atención al cliente por parte de los supervisores y se identifica que existió una mejoría

- Agosto 2022 después de hacer un seguimiento de observación y entrevistas personalizadas con varios guardias y todos los mandos medios bajos se pudo identificar que es muy recomendable capacitar y fomentar el manejo de la inteligencia emocional

## **ANÁLISIS**

De acuerdo a los datos obtenidos en la ficha de observación se puede determinar que mediante las capacitaciones en temas de liderazgo, Inteligencia Emoción, Comunicación asertiva, entre otros que se realizaron con los líderes de mando medios bajos en la empresa Sipcan. Cía. Ltda. Se logro cumplir con los objetivos establecidos, se logró establecer un mejor ambiente laboral en la empresa, mejor comunicación con el personal, y mayor productividad en cada una de las áreas asignadas, por lo que se llega a la conclusión que la implementación de un plan formativo de Inteligencia emocional en líderes de mando medios bajos en las empresas es de gran importancia ya que a través de este se podrá identificar y solucionar las posibles falencias que existen en las empresas con los líderes.

## REGISTRO ANECDOTICO

**Empleado:** \_\_\_\_\_ **N°:** 01

**Fecha:** Julio 2019

**Área:** Supervisores

**Observador:** José Bastidas

**Situación de la observación:** Falta de motivación y resolución de problemas.

**Incidente:** Se detectó la falta de motivación por algunos aspectos de sus sub alternos y la falta de solución a sus problemas de los empresarios contratantes

**Interpretación y comentarios:** Se capacitó a los mandos medios bajos (supervisores)

**Empleado:** \_\_\_\_\_ **N°:** 02

**Fecha:** Octubre 2019

**Área:** Supervisores

**Observador:** José Bastidas **Situación de la observación:** Se constató y verificó que los supervisores aportan con todo lo que está a su alcance para solucionar sus problemas dirigiendo, enseñando a sus sub alternos.

**Incidente:** Se ha identificado que en ocasiones los incentivos y motivaciones que se les da no les ayudan completamente a sentirse en un estado de satisfacción emocional.

**Interpretación y comentarios:** Los mandos medios bajos necesitan mejorar su motivación a través de incentivos que permitan cubrir sus necesidades, se recomienda revisión de incentivos y necesidades del personal.



**Empleado:** \_\_\_\_\_ **Nº:** 03

**Fecha:** Abril 2020

**Área:** Supervisores

**Observador:** José Bastidas

**Situación de la observación:** Se realiza una retroalimentación con dinámicas didácticas para concienciar, motivar a los supervisores, debido a que son los que están en contacto directo con sus compañeros y algunos han sido afectados con covid y ellos tienen temor de ser contagiados, de igual manera se les entregó implementos de bioseguridad para ellos y su familia.

**Incidente:** Contacto directo con sus compañeros y algunos han sido afectados con covid y ellos tienen temor de ser contagiados

**Interpretación y comentarios:** Retroalimentación con dinámicas didácticas para concienciar, motivar a los supervisores

---

**Empleado:** \_\_\_\_\_ **Nº:** 04

**Fecha:** Octubre 2020

**Área:** Supervisores

**Observador:** José Bastidas

**Situación de la observación:** Se realizó una salida de campo a las instalaciones de mundo canino y Kat Bas polígono de tiro real porque se trata de motivar y no se logra cumplir con el objetivo.

**Incidente:** Motivar al personal

**Interpretación y comentarios:** Salida de Campo con líderes de mando medios bajos supervisores y centralistas.

**Empleado:** \_\_\_\_\_ **N°:** 05

**Fecha:** Enero 2021

**Área:** Supervisores

**Observador:** José Bastidas

**Situación de la observación:** Se realizó una encuesta reservada a los guardias para identificar el clima laboral y el direccionamiento y comportamiento de los supervisores, arrojando un resultado negativo.

**Incidente:** Comportamiento negativo en supervisores.

**Interpretación y comentarios:** Se realizó encuesta reservada a los dirigidos por líderes de mandos medios bajos.

**Empleado:** \_\_\_\_\_ **N°:** 06

**Fecha:** Marzo 2021

**Área:** Supervisores

**Observador:** José Bastidas

**Situación de la observación:** Se capacitó mediante dinámicas de equipo y se efectúa una retroalimentación de relaciones humanas y atención al cliente, en donde se obtuvo resultados positivos, ya que se realizó una evaluación de clima laboral en abril 2021.

**Incidente:** Evaluación positiva después de capacitación

**Interpretación y comentarios:** Capacitación, retroalimentación y evaluación.

**Empleado:** \_\_\_\_\_ **Nº:** 07

**Fecha:** Enero 2022

**Área:** Supervisores

**Observador:** José Bastidas

**Situación de la observación:** Se efectúa una nueva evaluación de clima laboral y atención al cliente por parte de los supervisores y se identifica que existió una mejoría

**Incidente:** Nueva evaluación con resultados positivos

**Interpretación y comentarios:** Nueva evaluación y seguimiento

**Empleado:** \_\_\_\_\_ **Nº:** 08

**Fecha:** Agosto 2022

**Área:** Supervisores

**Observador:** José Bastidas

**Situación de la observación:** Después de hacer un seguimiento de observación y entrevistas personalizadas con varios guardias y todos los mandos medios bajos se pudo identificar que es muy recomendable capacitar y fomentar el manejo de la inteligencia emocional

**Incidente:** Conclusión

**Interpretación y comentarios:** Evaluación, retroalimentación y Seguimiento.

## ANÁLISIS

De acuerdo a los datos obtenidos en el Registro Anecdótico se puede determinar que en las empresas existen falencias por parte de los líderes de mandos medios bajos muchos de estos no saben aplicar la inteligencia emocional con sus sub alternos lo que ocasiona discordia y malos entendidos que dañan el clima laboral por lo que se toma los correctivos necesarios con estos líderes evaluando y capacitando en temas de liderazgo, Inteligencia Emoción, Comunicación asertiva, obteniendo resultados positivos con los líderes de mando medios bajos en la empresa

Sipcan. Cía. Ltda. Mejorando en varios aspectos el clima laboral, La comunicación y el desempeño de los colaboradores lo que no da a conocer que de acuerdo a los datos recopilados en el registro anecdótico es muy importante que los líderes de mando medios bajos en las empresas se capaciten constantemente en temas acerca de la Inteligencia emocional para que puedan aplicar estos conocimientos en sus labores diarias.

En conclusión, el plan formativo de inteligencia emocional para líderes de mando medios bajos tiene como objetivo desarrollar habilidades emocionales que les permitan ser más efectivos en su rol de liderazgo y mejorar su capacidad para manejar situaciones complejas en el ámbito laboral. La inteligencia emocional no solo ayuda a los líderes a comprender mejor sus propias emociones, sino también a entender las de su equipo de trabajo, lo que se traduce en una mejor comunicación y relaciones interpersonales, y en la creación de un ambiente laboral más saludable y productivo. Esperamos que este plan formativo sea de gran utilidad para los participantes y que les permita desarrollar habilidades emocionales que les ayuden a crecer como líderes y como personas.

## **8. ANÁLISIS SITUACIONAL**

### **8.1. ANÁLISIS EXTERNO**

En la actualidad se trata de una cuestión muy importante a nivel empresarial, y que ha venido ganando peso a través de estos últimos años ya que existen varias empresas a nivel local y nacional que aún no cuentan con líderes instruidos y capacitados para dirigir grupos de trabajo empleando la inteligencia emocional, por lo que no han logrado consolidarse con personal de calidad que dirija las actividades de la empresa de forma correcta en el trato de sus clientes internos y externos. Demostrando con esta investigación que la inteligencia emocional puede ser el factor que determina si un líder es grandioso o no. Asimismo, se concluye que la inteligencia emocional es factor clave para el desempeño de un líder.

Para entender la importancia, solo hay que pensar en un jefe que grita y desprecia en situaciones de estrés, o aquel que consigue saber cómo calmar el ánimo y sacar el máximo provecho del trabajo. El segundo tiene inteligencia emocional para dirigir su empresa y también tendrá, sin duda, más éxito. Un buen líder tiene que laborar, pero hacerlo con su equipo. Es

fundamental que tenga a cada persona en cuenta, los conozca, sepa sus debilidades y puntos fuertes y los guíe por el camino del éxito.

### CAPITULO 3

El presente proyecto de investigación se lo desarrollo recogiendo información de fuentes primarias y secundarias, como son libros, revistas, artículos, así como el empleo de la ficha de observación y del registro anecdótico de los cuales se obtuvo los resultados sobre el estilo de liderazgo predominante y la inteligencia emocional de los mandos medios de la empresa, es necesario establecer lineamientos estratégicos que permitan fortalecer una relación positiva de las dos variables en la organización, para tal efecto es preciso considerar la integración de los objetivos individuales de bienestar y los objetivos organizacionales de productividad y competitividad. Actualmente, la psicología positiva focaliza su atención en el bienestar y la felicidad de las personas en el ámbito laboral, donde el contagio emocional es considerado como “efecto dominó”, siendo importante facilitar la expresión de las emociones positivas en el trabajo para favorecer procesos de contagio emocional en los empleados (Rodríguez y Sanz, 2011, 8). Por otra parte, dentro de la psicología organizacional existe la “teoría bifactorial” desarrollada por Frederick Irving Herzberg (1923-2000)<sup>5</sup> la misma que diferencia los factores de higiene con la insatisfacción (salario, lugar de trabajo, etc.) y los factores motivacionales desarrollados con la satisfacción y la felicidad en el ámbito laboral (reconocimiento, grado de autonomía en la empresa, entre otros). Al respecto esta teoría concluye que la única manera de que los empleados alcancen la felicidad en la organización es mediante el desarrollo de elementos motivadores que aumenten su satisfacción en el puesto laboral, no a través de la supresión de los factores de insatisfacción, este valioso hallazgo de investigación permite desplegar estrategias para el desarrollo de la inteligencia emocional y el liderazgo en la empresa. Con estos antecedentes, se ha considerado establecer planes de acción enmarcados en la comunicación interna, el rediseño del puesto de trabajo, la formación de habilidades gerenciales y la capacitación sobre inteligencia emocional en la empresa que a continuación se describen.

## **Propuesta en relación a la carrera y al perfil profesional**

Para el desarrollo del presente plan de formación se requiere detallar el perfil académico y personal de los capacitadores, así como el perfil de las personas a quienes va dirigido el presente plan formativo.

### **Perfil del Capacitador**

#### **NOMBRE DEL PUESTO: INSTRUCTOR**

#### **OBJETIVO GENERAL DEL PUESTO:**

Es brindar las herramientas necesarias a los participantes para que desarrollen habilidades emocionales y sociales que les permitan mejorar su liderazgo y la gestión de su equipo de trabajo.

#### **PRINCIPALES HABILIDADES:**

Entre las habilidades que debe poseer el capacitador se encuentran:

- Habilidad para escuchar y comprender las necesidades y preocupaciones de los líderes de mando medios bajos.
- Habilidad para comunicar de manera clara y efectiva los conceptos y técnicas relacionadas con la inteligencia emocional.
- Habilidad para crear un ambiente de confianza y seguridad que permita a los líderes de mando medios bajos expresarse con libertad y sin temor al juicio de los demás.
- Habilidad para adaptarse a diferentes situaciones y grupos de líderes de mando medios bajos, comprendiendo sus diferentes culturas organizacionales y sus diferentes formas de aprendizaje.

#### **CONOCIMIENTOS**

En cuanto a los conocimientos, el capacitador debe contar con un sólido conocimiento teórico y práctico en los siguientes temas:

- Teoría de la inteligencia emocional.
- Evaluación de la inteligencia emocional.

- Técnicas para el desarrollo de la inteligencia emocional.
- Liderazgo emocional.
- Comunicación efectiva y habilidades sociales.
- Manejo del estrés y la ansiedad.
- Resolución de conflictos.

Es importante que el capacitador tenga una amplia experiencia en la implementación de programas de formación en inteligencia emocional en el ámbito empresarial, y preferiblemente que haya trabajado con líderes de mando medios bajos en el pasado.

**PERFIL DEL CARGO:**

**ESTUDIOS REQUERIDOS:** Título Cuarto nivel en psicología o afines

**EXPERIENCIA:** 5 años de experiencia en el cargo

**EDAD:** 30 años en adelante

**COMPETENCIAS:**

Entre las competencias que debe tener un instructor de un plan formativo de inteligencia emocional en líderes de mandos medios bajos se encuentran las siguientes:

- Conocimiento sólido en la teoría de la inteligencia emocional y su aplicación en el ámbito laboral.
- Capacidad para transmitir los conceptos de la inteligencia emocional de manera clara y efectiva.
- Experiencia en la realización de talleres y actividades prácticas que fomentan el desarrollo de habilidades emocionales y sociales.
- Habilidad para adaptar la metodología y el contenido del plan formativo a las necesidades específicas de cada grupo de participantes.
- Excelente habilidad de comunicación y escucha activa para comprender las necesidades y expectativas de los participantes y ofrecer retroalimentación constructiva.
- Habilidad para motivar e inspirar a los participantes a través de su liderazgo, para que puedan poner en práctica los conocimientos adquiridos en su trabajo cotidiano.



- Conocimiento sobre las mejores prácticas en el desarrollo de líderes emocionalmente inteligentes y capacidad para aplicarlas de manera efectiva en su rol de instructor.

### **Perfil del personal a Capacitar**

**NOMBRE: LIDERES DE MANDOS MEDIOS**

### **OBJETIVO GENERAL DEL PUESTO**

El objetivo del personal que va a capacitarse en un plan formativo de inteligencia emocional es mejorar su capacidad para manejar las emociones y relacionarse efectivamente con los demás en el ámbito laboral, lo que puede traducirse en una mayor productividad, satisfacción laboral y bienestar personal.

### **PERFIL:**

El perfil del personal que va a capacitarse en un plan formativo de inteligencia emocional en líderes de mandos medios bajos puede incluir las siguientes características:

- Ser líderes o supervisores de mandos medios bajos en la organización.
- Tener experiencia en el ámbito laboral y conocimientos básicos de gestión y liderazgo.
- Tener un interés en desarrollar habilidades emocionales y sociales para mejorar su desempeño laboral y el de su equipo.
- Tener consciencia sobre la importancia de la inteligencia emocional en el ámbito laboral, preparándose continuamente para aplicar los conceptos aprendidos en su trabajo cotidiano.
- Tener una actitud abierta y receptiva hacia el aprendizaje y la retroalimentación.
- Ser capaz de trabajar en equipo y de fomentar un ambiente laboral positivo y colaborativo.
- Tener una alta capacidad de autogestión y control emocional.
- Tener habilidades de comunicación efectiva y empatía con los demás.

**ESTUDIOS REQUERIDOS:** Bachillerato en adelante

**EXPERIENCIA:** 2 años en cargo de mandos medios bajos

**EDAD:** 25 años en adelante

**COMPETENCIAS:**

- Identificar y comprender las emociones propias y de los demás.
- Desarrollar habilidades para manejar y regular las emociones propias y de los demás en el ámbito laboral.
- Mejorar la capacidad de comunicación y escucha activa.
- Fomentar un ambiente laboral positivo y colaborativo.
- Desarrollar habilidades para la resolución de conflictos y toma de decisiones.
- Desarrollar habilidades de liderazgo emocional.
- Mejorar el manejo del estrés y la presión laboral.
- Desarrollar una mayor empatía hacia los demás y la capacidad de entender sus perspectivas y necesidades.

## Plan formativo para líderes

### ¿Qué aporta la inteligencia emocional a las personas y organizaciones?

La inteligencia emocional aporta importantes beneficios tanto a nivel individual como organizacional.

A continuación, se detallan algunos de los principales aportes:

- **Mejora en las relaciones interpersonales:** La inteligencia emocional permite a las personas desarrollar habilidades sociales y de comunicación efectiva, lo que se traduce en relaciones interpersonales más armoniosas y satisfactorias.
- **Mayor bienestar emocional:** Al ser conscientes de sus emociones y saber gestionarlas adecuadamente, las personas pueden experimentar un mayor bienestar emocional, reduciendo el estrés, la ansiedad y otros problemas emocionales.
- **Desarrollo de la empatía:** La inteligencia emocional fomenta el desarrollo de la empatía, lo que permite a las personas comprender mejor las necesidades y sentimientos de los demás, y responder adecuadamente a ellas.
- **Toma de decisiones más efectiva:** Al considerar tanto la información racional como la emocional, las personas que poseen inteligencia emocional pueden tomar decisiones más efectivas y equilibradas.
- **Liderazgo más efectivo:** Los líderes que poseen inteligencia emocional tienen la capacidad de comprender y gestionar las emociones de sus subordinados, lo que les permite liderar de manera más efectiva y motivar a su equipo.

En las organizaciones, la inteligencia emocional también tiene importantes aportes, tales como:

- **Mejora del clima laboral:** Al fomentar el desarrollo de relaciones interpersonales más saludables y una mayor empatía, la inteligencia emocional puede mejorar significativamente el clima laboral.

- **Reducción del estrés laboral:** Las personas que poseen inteligencia emocional tienen herramientas para gestionar el estrés y otros problemas emocionales, lo que puede reducir el impacto negativo del estrés laboral en la organización.
- **Mayor compromiso y productividad:** La inteligencia emocional puede aumentar el compromiso y la productividad de los empleados, ya que los hace sentir más valorados y comprendidos por la organización.

La inteligencia emocional puede tener un impacto positivo significativo tanto en las personas como en las organizaciones, fomentando relaciones interpersonales más saludables, un mayor bienestar emocional, una toma de decisiones más efectiva, un liderazgo más efectivo y un clima laboral más positivo.

#### **Otros beneficios de la inteligencia emocional en líderes de mando medios bajos**

- Mejora en la toma de decisiones: al ser capaces de gestionar sus emociones, los líderes pueden tomar decisiones más racionales y acertadas, evitando que las emociones nublen su juicio.
- Mejora en la comunicación: al desarrollar habilidades sociales, los líderes pueden comunicarse de manera más efectiva con su equipo y evitar malentendidos y conflictos.
- Mejora en la gestión de equipos: la inteligencia emocional puede ayudar a los líderes a comprender mejor las necesidades y motivaciones de su equipo, lo que puede llevar a un mejor desempeño y una mayor satisfacción laboral.
- Reducción del estrés: al ser capaces de gestionar sus emociones, los líderes pueden reducir el estrés y la ansiedad asociados con su trabajo, lo que puede llevar a una mejor salud física y mental.
- Fomento de un clima laboral positivo: los líderes que muestran inteligencia emocional pueden crear un ambiente de trabajo más positivo, donde los empleados se sienten valorados y motivados para desempeñarse mejor.
- En resumen, la inteligencia emocional puede contribuir significativamente al éxito de los líderes de mando medios bajos y a la mejora del desempeño de sus equipos y organizaciones en general.

**¿A quién va dirigido?**

- Directivos, ejecutivos, gerentes, directores, mandos intermedios que estén trabajando en entorno organizacional y que quieran desarrollar su propia IE, así como adquirir herramientas para la puesta en práctica de las mismas en su trabajo y en sus equipos.
- Profesionales de Talento Humano, relaciones laborales y profesionales especializadas en la selección de personal.
- Consultores que quieran desarrollar sus competencias emocionales para poder entender mejor las necesidades de sus clientes y proporcionarles un mejor servicio.

## **Contenidos del programa formativo de inteligencia emocional aplicado en líderes de mando medios bajos**

### **Módulo I**

#### **INTRODUCCION A LA INTELIGENCIA EMOCIONAL**

##### **Motivación**

En los líderes es indispensable tener una motivación, conocimientos y poner en práctica la inteligencia emocional.

Consejos para mantener al equipo motivado

El concepto de motivación ha sido defendido por diferentes profesionales. Dentro del mundo empresarial, se puede considerar la motivación como la voluntad para esforzarse y conseguir metas, en función al propio esfuerzo. Se trata de una conducta que sostiene la fuerza de trabajo modificando su intensidad, calidad y dirección.

Existen dos tipos de motivación en función de la ubicación de su agente: motivación intrínseca y extrínseca.

Intrínseca: la motivación intrínseca es propia del individuo para realizar una tarea o actividad.

Extrínseca: la motivación extrínseca se refiere a los elementos ajenos a dicha tarea, como por ejemplo la retribución.

La comunicación es la acción consciente de intercambiar información entre dos o más participantes con el fin de transmitir o recibir información u opiniones distintas. Los pasos

básicos de la comunicación son la formación de una intención de comunicar, la composición del mensaje, la codificación del mensaje, la transmisión de la señal, la recepción de la señal, la decodificación del mensaje y finalmente, la interpretación del mensaje por parte de un receptor.

### **Técnicas de motivación**

El arte de la motivación es lo que define a un buen líder.

Existen numerosas técnicas de motivación considerando el contexto socio laboral creado entre la empresa y los trabajadores numeramos las 10 más importantes.

1. Da retroalimentación a tus empleados.
2. Reconoce y agradece el buen trabajo.
3. Cuidar el entorno laboral.
4. Crear canales de comunicación.
5. Promueve la responsabilidad y autonomía.
6. Da ejemplo.
7. Promueve el desarrollo profesional.
8. Honestidad.
9. No castigues la innovación.
10. Dedicar y compartir tiempo con los empleados.

### **Mejora de las condiciones laborales**

Cuando utilizamos la inteligencia emocional de manera correcta se puede obtener éxito laboral siendo empáticos e influyendo en el resto de personas de manera correcta aumentando la motivación laboral mediante la mejora de los salarios razonables y equitativos, la implementación de políticas y normas de la empresa que aseguren la dignidad y justicia entre sus trabajadores, las condiciones físicas del entorno laboral agradables y recursos adecuados para la realización del trabajo.

### **Enriquecimiento del trabajo**

Consiste en la modificación de las tareas a realizar con el objetivo de que los trabajadores que las realizan trabajen de manera menos tediosa e implementando sus competencias personales en función a un mayor número de responsabilidades. Se trata de aumentar el interés, las

competencias emocionales o de cooperación, con independencia al cambio mediante la participación. Es posible diferenciar entre:

### **Comunicación Grupal**

Los elementos que favorecen la comunicación grupal son mantener una actitud empática, generar la retroalimentación o Feedback, mantener la escucha activa, el facilitador formulará preguntas abiertas lo cual le permitirá aclarar las dudas y como consecuencia de ello evitar las conclusiones apresuradas.

### **La Comunicación dentro de la empresa**

La comunicación es fundamental en una empresa puesto que aplicándola correctamente genera un excelente ambiente laboral. El buen ambiente se define en parte por el poder con el autoritarismo y la motivación que tiene un trabajo en la empresa.

### **Tres maneras de reaccionar ante las situaciones que propone la vida**

Reacción pasiva: Ofuscarse por la situación, esperando el momento en que los amigos se presenten para agredirlos verbalmente por su falta de puntualidad, o bien, abandonar con furia el lugar antes de lleguen.

- Reacción agresiva: Conformarse con la situación, esperar a los amigos y ni siquiera pedir explicación alguna por naturaleza.
- Reacción asertiva: En cuanto los amigos llegan, preguntarles con amabilidad las razones por la tardanza, aceptar que por parte de los amigos no había motivos personales para hacerlo esperar e incluso llegando a bromear sobre la situación.

## **Módulo II**

### **Comunicación Asertiva**

La comunicación asertiva implica transmitir un mensaje de una forma consiente, responsable y madura.

Existen palabras clave que nunca deben faltar en nuestro vocabulario y son las siguientes:

- Gracias!
- Lo siento!

- Por favor!

Dentro de la comunicación asertiva se utiliza un pronombre personal para dirigirnos al grupo este es el “nosotros” cuando todos estamos inmersos en las actividades. Se evidencia en una persona cuando:

Sepa aprovechar su sonrisa.

Tenga carisma en todo lo que hace.

Refleje su seguridad personal.

Use el intelecto para saber tomar las situaciones con calma.

Promueva un clima de respeto.

### **Características de la comunicación asertiva:**

Demuestra interés en lo que dicen los demás

Mantener contacto visual.

Escuchar activamente

### **Principio de la horizontalidad**

La horizontalidad implica que el facilitador y el participante tienen las mismas condiciones.

### **Integración de saberes**

Lo relacionamos con el conocer, con el aprender, pero no nos preguntamos que sabemos.

La realidad que vivimos es un todo coherente, en el cual se reproducen los problemas y fenómenos que son irreductibles a una rigurosa visión disciplinaria. Necesario revisar, analizar y reflexionar sobre dos aspectos esenciales de este enfoque que permiten la integración de los conocimientos como forma de aproximarse a la comprensión de la realidad, de sus dinámicas y relaciones.

**La inteligencia emocional** está definida por Mayer, quien a su vez la cita en un estudio realizado por Martínez, como “una habilidad para percibir, asimilar, comprender y regular las propias emociones y las de los demás, promoviendo un crecimiento emocional e intelectual.

De esta manera se puede usar esta información para guiar nuestra forma de pensar y nuestro comportamiento”. (Goleman)



De acuerdo al libro de Goleman, Inteligencia Emocional, a la inteligencia emocional se la puede clasificar desde varios puntos, siendo la capacidad de auto motivarse un muy gran ejemplo para alcanzar una plena estabilidad emocional.

**La inteligencia emocional nos permite:**

- Tomar conciencia de nuestras emociones.
- Comprender los sentimientos de los demás. Tolerar las presiones y frustraciones que soportamos en el trabajo.
- Acentuar nuestra capacidad de trabajar en equipo.
- Adoptar una actitud empática y social que nos brindará mayores posibilidades de desarrollo personal.
- Participar, deliberar y convivir con todos desde un ambiente armónico y de paz.

Liderazgo es un fenómeno que se produce en todos los grupos humanos y que lleva interesando a pensadores y literarios de todas las culturas desde hace cientos de años, para lo cual en esta materia se analizará la definición de liderazgo en grupos, los enfoques de la teoría de liderazgo y las diferentes técnicas de motivación dentro de las organizaciones; así como también comprender qué abarca el concepto de la Gestión Directiva hasta la actualidad.

**Déficit de Atención**

El trastorno por déficit de atención con hiperactividad es un trastorno del neurodesarrollo de carácter neurobiológico originado en la infancia y que afecta a lo largo de la vida, que se caracteriza por la presencia de tres síntomas típicos:

- Déficit de atención.
- Impulsividad.
- Hiperactividad motora y/o vocal.

Se identificará como un trastorno cuando estos síntomas o los comportamientos que se deriven se observen con mucha mayor frecuencia e intensidad que en los niños/adolescentes.

**Claves para memorizar**

Repita en voz alta lo que estás oyendo.

El texto a memorizar se coloca abierto en el escritorio.

Grabe todo lo que quiera memoriza.

Escriba todo lo que quiera memorizar.

### **Módulo III**

#### **DESARROLLO COGNITIVO**

El proceso cognoscitivo es la relación que existe entre el sujeto que conoce y el objeto que será conocido y que generalmente se inicia cuando este logra realizar una representación interna del fenómeno convertido en objeto del conocimiento.

La integración de los saberes de los estudiantes es:

- El saber ser
- El saber hacer
- El saber conocer
- Saber convivir

El líder como generador de compromiso tiene una experiencia laboral crítica, basada en la asunción voluntaria de encargos dificultosos, la resolución exitosa de tareas ambiguas, la tendencia al aprendizaje y la salida de la zona de confort y, muy especialmente, la posibilidad de haber contemplado las consecuencias, favorables o no, de sus actos.

**El papel que desempeñan los conocimientos previos y los aprendidos son los que permiten desarrollar las competencias.**

Se debe representar el nivel, de aprendizaje como uno de los prerrequisitos, para la adquisición de nuevos conocimientos como líder.

#### **CONOCIMIENTO PREVIO**

Es la información que una persona retiene en su memoria y que se debe a las vivencias previas que ha experimentado.

Los conocimientos previos del estudiante son un conjunto de información que pueden ayudar o dificultar la incorporación de nuevos conocimientos a su base existente.

Utilización de los conocimientos previos.

Deben manejarse a través de un aprendizaje significativo.

### **Cómo movilizar y mantener el compromiso**

Un Equipo de alto rendimiento resulta un equipo multifuncional que une diferentes departamentos o áreas, creando una relación de confianza mutua y corresponsabilidad. Los grandes márgenes de autonomía en los Equipo de alto rendimiento se evidencian en la revisión del equipo de la consecución de sus objetivos, asumiendo unitariamente fracasos y éxitos, estableciendo vías para autocorregirse y gestionarse con flexibilidad.

La figura del líder que ejerce en los grupos de trabajo y la importancia de este ha generado alcanzar el desarrollo de técnicas de motivación y gestión de entusiasmo para los líderes, ya que la sean grandes o pequeños grupos, se necesita un líder para guiar a las personas y equipo hacia los objetivos que se marquen, por tal motivo es necesario analizar el término el término liderazgo e inteligencia emocional.

### **Liderazgo y dirección**

Comparar gestión directiva y liderazgo permite conceptualizar ambos aspectos de manera clara, asimilando las características de cada uno de ellos. Aunque comparten características, liderazgo y dirección son cuestiones diferentes. Ambos influyen sobre las personas con las que se trabaja y pretenden la consecución de objetivos determinados. Sin embargo, la dirección se basa en la autoridad de la posición formal mientras que el liderazgo hace referencia a la influencia social.

### **Escuchar activamente**

Lluvia de ideas.

Técnica de grupo nominal: Técnica creativa empleada para facilitar la generación de ideas y el análisis de problemas a través de la formación de grupos.

Análisis Cualitativos: se trata de considerar una resolución de problemas a través del análisis cualitativo, posterior a eso se toma una evaluación.

El líder cuando realiza una planificación piensa, en los objetivos que se quiere alcanzar en el desarrollo del proceso de enseñar – aprender.

### **Técnicas sobre dinámicas grupales que un líder emplea**

Conocimiento previo de las cualidades grupales que permitan identificar una dinámica grupal adecuada.

Aplicación de los objetivos establecidos y definidos de las técnicas de dinámicas grupales.

Recrear las actividades con un ambiente agradable y participativo.

Los integrantes deben tener en cuenta de que trabajan en grupo y no solo para su propio beneficio.

### **Estrategias para incrementar el nivel de atención de un equipo**

Aprovechando todo tipo de herramientas didácticas.

Interrumpir la clase paulatinamente con actividades grupales para captar nuevamente la atención de los aprendices.

Interacción efectiva con el grupo y racionamiento individual.

Generar debates y críticas de cierta temática.

La participación en el equipo es muy importante ya que el participante no solamente recibe conocimientos, sino que también interactúa con el grupo, compartiendo experiencias que faciliten a asimilar los conocimientos.

## **Módulo IV**

### **Técnicas Didácticas o Dinámicas**

Las técnicas dinámicas o didácticas dentro de un trabajo grupal, deben ser utilizadas como medios no fines.

El Focus Group es:

Herramienta de metodología cualitativa para analizar una respuesta ante algún estímulo de un grupo concreto.

Soluciones de casos

Foros

Técnicas de autoaprendizaje colaborativo

Métodos de proyectos

Debates

### **Funciones de los recursos didácticos**

Facilitar el proceso de aprendizaje.

Brindar una estructura sobre la cual organizar los conceptos.

Compartir a los participantes un acercamiento al contenido.

Crear interés en los participantes evitando la interrupción del proceso de aprendizaje.

### **Medios Didácticos**

Entendemos por medios y recursos didácticos todos aquellos instrumentos que, por una parte, ayudan a los líderes en su tarea de enseñar y por otra, facilitan a los colaboradores el logro de los objetivos de aprendizaje. Las herramientas y materiales didácticos empleados permiten apoyar las estrategias que el líder emplea, como complemento o material de ayuda en sus actividades.

### **Recursos Didácticos**

Los recursos didácticos, por lo tanto, son aquellos materiales o herramientas que tienen utilidad en un proceso de enseñanza. Haciendo uso de un recurso didáctico, un líder puede enseñar un determinado tema a sus colaboradores.

### **La evaluación**

La evaluación se define como el proceso mediante el cual se intenta determinar el valor de una cosa o persona o el grado de cumplimiento de determinados objetivos. Este término puede utilizarse haciendo referencia a distintos enfoques siendo sistemática, permanente y objetiva.

### **La evaluación como proceso continuo**

Cuando se habla del proceso continuo de la evaluación, nos estamos refiriendo a una “recolección permanente de información”, lo cual se refiere a darle seguimiento al desempeño durante todo el período escolar, pensando en impulsar la mejora continua, lo cual sólo es posible si hay reflexión permanente del proceso de enseñanza aprendizaje y seguimiento al desempeño.

En el pilar de inteligencia emocional, el objetivo de capacitación es desarrollar estrategias, habilidades y competencias emocionales para el trabajo en equipo. Los temas a tratar son: autoconocimiento, manejo de emociones, canalización de emociones, creencias limitadoras y/o potenciadoras, actitud positiva, manejo de resistencia al cambio, dimensiones de la

inteligencia emocional: conciencia de uno mismo, autogestión, conciencia social, gestión de las relaciones.

### **Criterios de evaluación para la obtención del Certificado de Formación.**

- Asistencia al 80% de las clases presenciales.
- Entrega del 100% de los trabajos prácticos de cada módulo en los plazos establecidos.
- Entrega del trabajo práctico final en los plazos establecidos.
- Valoración efectuada por el mentor asignado y por la Dirección del Programa.

### **Costos**

El costo dependerá de los grupos o personas que participen en el programa formativo.

### **Costo para grupo de 10 personas**

Facilitadores: \$ 1400

Alimentación, refrigerios y material didáctico: \$ 980

**Costo Total de Curso: \$ 2380**

### **Duración**

La duración del Curso de Formación en inteligencia emocional para líderes de mando medios bajos tendrá una duración de 4 meses que se dictará todos los sábados 10 horas diarias.

## SILABO ACADÉMICO

### TEMA

Plan formativo de inteligencia emocional en líderes de mando medios bajos

### **DESCRIPCIÓN DEL TEMA**

La inteligencia emocional es un concepto definido por Mayer, citado de un estudio de Martínez, como “una habilidad para percibir, asimilar, comprender y regular las propias emociones y las de los demás, promoviendo un crecimiento emocional e intelectual. De esta manera se puede usar esta información para guiar nuestra forma de pensar y nuestro comportamiento”. (GOLEMAN, 1995) Según el libro de Goleman titulado Inteligencia Emocional, que clasifica la inteligencia emocional desde distintos puntos, la capacidad de auto motivarse es un gran ejemplo para alcanzar una estabilidad emocional destacada.

Liderazgo es un fenómeno que se produce en todos los grupos humanos y que lleva interesando a pensadores y literarios de todas las culturas desde hace cientos de años, para lo cual en esta materia se analizará la definición de liderazgo en grupos, los enfoques de la teoría de liderazgo y las diferentes técnicas de motivación dentro de las organizaciones; así como también comprender qué abarca el concepto de la Gestión Directiva hasta la actualidad.

### OBJETIVOS

#### **Objetivo General:**

Mejorar la capacidad de los líderes para gestionar de manera efectiva sus emociones y relaciones interpersonales, para incrementar la motivación y desempeño de los equipos que dirigen y utilizarlas como herramientas fundamentales para su desarrollo profesional.

#### **Objetivos Específicos:**

- Comprender la importancia de la inteligencia emocional en el liderazgo y su impacto en el clima laboral y el desempeño de los equipos de trabajo.

- Identificar y gestionar de manera efectiva las propias emociones, desarrollando habilidades en la regulación emocional y la toma de decisiones.
- Desarrollar habilidades para la comprensión y gestión de las emociones de los demás, mediante la empatía, la escucha activa y la resolución de conflictos.
- Fomentar un clima laboral positivo y productivo, mediante el liderazgo emocionalmente inteligente y la motivación de los equipos de trabajo.
- Desarrollar habilidades en la retroalimentación efectiva, para promover el crecimiento y desarrollo individual y colectivo en los equipos de trabajo.
- Determinar los principios de inteligencia emocional para lograr un liderazgo eficaz, eficiente y efectivo.
- Establecer cómo influye la inteligencia emocional al liderazgo en las empresas.



## TABLA DE CONTENIDOS

Tabla 3 detalle del plan de formación temas sesión y horas

<b>CONTENIDO (Temas)</b>	<b>SESIÓN (Horas)</b>	<b>TAREAS / LECTURAS</b>
Generalidades Motivación La comunicación	10 horas	
Horizontalidad	2 horas	
Integración de saberes Inteligencia emocional	50 horas	
Técnicas grupales en la organización	4 horas	
Nuevas tendencias educativas	8 horas	
Pedagogía, Andragogía Desarrollo Cognitivo	22 horas	
La Atención y memoria	10 horas	
Aprendizaje basado en proyectos	4 horas	
Aprendizaje basado en pensamientos Técnicas de dinámicas grupales que debe utilizar el líder Técnicas Didácticas o Dinámicas	10 horas	
Técnicas de trabajo en equipo Estrategias para incrementar el nivel de atención de un equipo	10 horas	
El papel que juegan los conocimientos previos y los aprendizajes esperados para el desarrollo de las competencias Evaluación como proceso continuo Evaluación en el proceso de formación de un líder	10 horas	

## MODALIDAD

Sincrónico	25%
Asincrónico	10%
Presencial	60%
Estudio de caso	5%
<b>Total</b>	<b>100%</b>

## EVALUACIÓN

Autoevaluaciones	40%
Actividad practica	30%
Participación	30%
<b>Total</b>	<b>100%</b>

## CONCLUSIONES

- La capacitación en inteligencia emocional es una herramienta valiosa para mejorar el desempeño laboral de los líderes de mandos medios bajos.
- La inteligencia emocional puede ser desarrollada y mejorada a través de un plan formativo específico y estructurado.
- Los líderes de mandos medios bajos que desarrollan su inteligencia emocional tienen una mayor capacidad para liderar, comunicar y resolver conflictos de manera efectiva.

En general, un plan formativo de inteligencia emocional en líderes de mandos medios bajos puede tener múltiples beneficios tanto para los líderes como para la organización en su conjunto, ya que puede contribuir a mejorar la productividad, la retención de talentos y la cultura organizacional.

## RECOMENDACIONES

A continuación, se presentan algunas recomendaciones para la aplicación efectiva de un plan formativo de inteligencia emocional en líderes de mandos medios bajos:

- Crear un ambiente de aprendizaje seguro y de apoyo: Los líderes de mando medio bajo pueden sentirse vulnerables al aprender habilidades de inteligencia emocional. Por lo tanto, es importante crear un ambiente de aprendizaje seguro y de apoyo para que los líderes se sientan cómodos compartiendo sus experiencias y emociones.
- Usando una variedad de métodos de enseñanza: La inteligencia emocional es una habilidad que se aprende mejor a través de la práctica y la experiencia. Por lo tanto, es importante utilizar una variedad de métodos de enseñanza, como juegos de roles, discusiones en grupo y actividades prácticas para ayudar a los líderes a desarrollar sus habilidades.
- Evaluar y medir el éxito del programa: El éxito del programa debe ser evaluado y medido a través de la retroalimentación de los líderes capacitados, los resultados del equipo y otros indicadores de desempeño. Esto permitirá identificar áreas de mejora y hacer ajustes para futuras capacitaciones.

Siguiendo estas recomendaciones, se puede aplicar efectivamente un plan formativo de inteligencia emocional en líderes de mando medio bajo, ayudando a mejorar su capacidad para liderar y motivar a sus equipos.

## BIBLIOGRAFÍA

### Referencias

- AMAYACO. (2021). *AMAYACO*. Obtenido de <https://amayaco.com/>.
- American Psychological Association. (2010). *Cómo controlar el enojo*. Obtenido de <https://www.apa.org/>
- Blanco, G. (2006). *LAS EMOCIONES EN EL AMBIENTE LABORAL: UN NUEVO RETO PARA LAS ORGANIZACIONES*. RFM.
- Cárdenas, S. F. (2009). *Ambiente laboral en los policlínicos universitarios*. Educ Med Super.

- Constitución Política del Ecuador*. (2008, Art. 326, numeral 5).
- Goleman. (s.f.). *Inteligencia emocional*.
- GOLEMAN, D. (1995). *INTELIGENCIA EMOCIONAL*. KAIROS.
- Heinz Wehrich, H. K. (2008). *Administración. Una perspectiva Global y Empresarial*. McGraw-Hill Interamericana de España S.L.
- Hernández, Fernández, & Baptista. (2006). *Metodología de la Investigación* (Cuarta Edición ed.). México, México: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA editores.
- innata. (2017). *innata*. Obtenido de innata.com: www.innata.com
- LEAL, A. L. (2011). *LA INTELIGENCIA EMOCIONAL*. innovación y experiencias educativas.
- Mas, F. J. (2010). *Temas de investigación comercial*. Alicante: Club Universitario.
- Moeller, G. (2001). *Psychiatric aspects of impulsivity*. American Psychiatric Publishing.
- Perea, L. P. (2009). *Ambiente laboral en los policlínicos universitarios*. *Educ Med Super* v.23.
- psicoglobal. (2014). *psicoglobal*. Obtenido de www.psicoglobal.com: www.psicoglobal.com
- Romero, J. J. (2006). *Cultura Organizacional y Gestión de la Calidad en una Empresa del Estado venezolano*. *Revista Venezolana de Gerencia*.
- Romero, J. L. (2019). Correlación entre la satisfacción laboral y desempeño laboral. *Revista Dilemas contemporáneos*.
- Romero, J. L. (2019). *Revista Dilemas contemporáneos*. *Revista Dilemas contemporáneos*. Obtenido de Revista Dilemas contemporáneos.
- Rosado, Z. M. (2019). Correlación entre la satisfacción laboral y desempeño laboral. *Revista Dilemas contemporáneos*.
- Salcedo, I. (2006). *Cultura Organizacional y Gestión de la Calidad en una Empresa del Estado venezolano*. *Revista Venezolana de Gerencia*.
- Salovey, M. y. (1997). *Modelo de Inteligencia Emocional*.
- Wilkinson, P. C. (2006). *TRABAJO EN EQUIPO*. Occasional Paper.

### **Bibliografía básica:**

- Fernández, G. C. (2003). La inteligencia emocional. *Revista Costarricense de Trabajo Social*, (15).
- GÓMEZ, J. C. et al. (2010). Las claves de una organización eficiente.

Diseño y comportamiento. Buenos Aires: Ed. Biblos.

- MINTZBERG, H. (1983). Diseño de Organizaciones eficientes. Buenos Aires: Editorial Prentice Hall.

**Bibliografía complementaria:**

- DE LA GUARDIA, C. y ENRIQUE, A.M. (2017). Revisión del concepto de internal branding: la transmisión de la promesa de marca a los clientes por parte de los empleados. *Research Grafica*, 5 (9): 29 – 37
- VALLE ÁLVAREZ, A.T., PROAÑO CÓRDOVA, T.D. y CRUZ LASCANO, M.E. (2017). Estructura, cultura y cambio organizacional cultura – cambio – forma – fuerza. *Revista Científica Hermes*, 18: 304 – 324