

## RESONANCIA EN EL LIDERAZGO DE LOS DIRECTORES EMPRESARIALES

Área de investigación: Administración de recursos humanos

**Joaquín Vázquez Hernández**

División de Ingeniería Industrial  
PTC de la Universidad Politécnica del Valle de México  
México  
vazquezhj@hotmail.com

**Haidee Guerra Herrera**

División de Ingeniería Industrial  
PTC de la Universidad Politécnica del Valle de México  
México  
lontananza11@hotmail.com

Octubre 3, 4 y 5 de 2018

Ciudad Universitaria | Ciudad de México



## RESONANCIA EN EL LIDERAZGO DE LOS DIRECTORES EMPRESARIALES



### Resumen

El propósito de este trabajo es recomendar estrategias para los directivos como parte de su liderazgo y que las puedan aplicar en el ámbito laboral. Al mismo tiempo se presenta un diagnóstico que podría mejorar las habilidades de autoconocimiento, autocontrol y comunicación para propiciar un ambiente laboral adecuado. Por otro lado, se utilizó un cuestionario multifactorial en donde se manifiesta la relación entre el liderazgo resonante y el clima emocional positivo, ya que su ausencia genera una clara negatividad entre los empleados, situaciones que provocan disonancia, es decir, deserciones, improductividad, descontentos y malas actitudes. Se aclara la importancia que tiene para las organizaciones el formar líderes resonantes, porque no saben lo destructivos que llegan a ser los líderes disonantes. Al final se concluye que los mejores líderes tienen un rasgo en común, que es la comprensión del papel que juegan las emociones en las actividades laborales. Son ellos quienes las direccionan de modo positivo, promoviendo y despertando la resonancia, comenzando por sí mismos y terminando contagiándola a sus equipos de trabajo, logrando con ello un clima emocional positivo y el cumplimiento de los objetivos de la empresa.

**Palabras clave:** Liderazgo, resonancia, clima emocional.

### Abstract

The purpose of this work is to recommend strategies for managers as part of their leadership and that can apply them in the workplace. At the same time, it presents a diagnosis that could improve self-knowledge, self-control and communication skills to promote and adequate work environment. On the other hand, it was used a multifactorial questionnaire where is manifested the relation between resonant leadership and emotional climate positive, since their absence generate a clear negativity among employees, situations that provoke dissonance, that is, desertions, unproductive, discontent and bad attitudes. It clarifies the importance that it has for organizations of forming resonant leaders, because they do not know how destructive





dissonant leaders could become. At the end, it was concluded that the best leaders have a trait in common, which is the understanding of the role-played by emotions in work activities. They are the ones who direction them in a positive way, promoting and arousing the resonance, beginning with themselves and ending up spreading to their work teams, achieving thereby a positive emotional climate and compliance of the fulfillment of the objectives of the company.

**Keywords:** Leadership, resonance, emotional climate, dissonance.

## Introducción

Hoy en día la existencia de las organizaciones se basa en las capacidades de adaptación que logran desarrollar para enfrentar los cambios provocados por la globalización. Su sobrevivencia muchas veces depende de la intervención de un líder, alguien con la habilidad de crear modelos estratégicos que generen competitividad y produzcan beneficios económicos a corto y largo plazo, alguien que conozca perfectamente bien a sus equipos de trabajo y que sea capaz de movilizarlos, pero como no todos tienen la fortuna de contar con un líder así, es importante que su formación se convierta en un factor clave de desarrollo en las empresas. El líder es la principal influencia de las emociones de sus colaboradores, por lo que se supone que debería de ser el responsable de crear un buen clima laboral y manifestar capacidad para inducir estados de buen ánimo y de cooperación. Es de considerarse que bajo estas condiciones deberían construirse climas emocionales más positivos y mayor sincronía entre las actividades del personal, a fin de gestionar con toda eficiencia y confianza los riesgos propios de cualquier proyecto. También es conveniente mencionar que los objetivos principales de un líder son: promover en su gente la pasión por el trabajo, la superación de dificultades, la productividad y la resolución de retos, pero sobre todo, ayudar a sus equipos de trabajo a encontrar sentido a su labor diaria.

En su obra de *El Líder Resonante Crea Más*, de los autores Goleman, Boyatzis y McKee (2004), se pone de manifiesto que los líderes resonantes son capaces de conectar con su personal a fin de que trabajen en sincronía, dicen que tienen la responsabilidad de transferir resonancia a las personas que ayudan a despertar su inteligencia emocional, también mencionan que tienen el compromiso de adquirir la



capacidad para auto gestionar sus emociones y la de los demás, pero sobre todo aclaran que aprenden a crear climas emocionales positivos para cumplir más eficientemente con los objetivos propios de cada organización.



El líder resonante es empático, infunde confianza, ayuda en la maximización de los recursos disponibles de la organización, controla adecuadamente sus emociones, se interrelaciona con sus equipos de trabajo, ayuda a su gente a concentrarse en un objetivo común, construye equipos de alto rendimiento y contribuye a crear un clima emocional positivo.

A final de cuentas, la resonancia pudiera ser utilizada en toda empresa que considere que puede mejorar el ejercicio de su liderazgo, no olvidando el factor humano y las emociones que implican conocerse a sí mismos y a los demás para poder movilizar lo mejor de las competencias personales y organizacionales.

## Planteamiento del problema

### Antecedentes

Suele ocurrir que en las organizaciones hay problemas recurrentes muy comunes, tales como la baja de producción y la excesiva rotación de personal, aparentemente provocados por sentimientos negativos asociados a la frustración, inconformidad y desaliento, que se generan por la ausencia de un estilo definido de liderazgo, porque el que existe solo se limita a dar las indicaciones de las tareas que se tienen que realizar para el cumplimiento de los objetivos de la empresa. Esta negatividad se atribuye principalmente a la falta de interés mostrada por parte de los líderes hacia los logros de los equipos de trabajo y a la indiferencia total que muestran hacia sus emociones cuando se presentan problemas laborales. Podría decirse que existe un modo poco favorable en el ejercicio del liderazgo que debería de solucionarse.

Algunos propietarios de sus organizaciones consideran que este solo hecho los califica para ser líderes, sin embargo, deben entender que el estar al frente de una empresa implica no solamente estar a cargo de personas, también significa coordinarlas, ocuparse de los materiales, de la tecnología, del manejo financiero, del uso de tiempos, de espacios y





de tantas otras cosas más. Estos supuestos líderes están presentes físicamente, pero ausentes en lo que respecta a la relación o atención con los colaboradores, provocando problemas que se van heredando y convirtiéndolos en líderes disonantes. Goleman (2004) menciona que es “la desconexión de los sentimientos del grupo que moviliza sus emociones negativas”, haciendo que sus equipos de trabajo se desvíen de sus objetivos y se concentren más en la inconformidad colectiva. Goleman (2004) “Por eso el indicador más claro del impacto emocional y comercial provocado por el liderazgo disonante en el entorno laboral reside en el alto grado de malestar de los empleados y en la disminución de su rendimiento”.

## Dimensión del problema

Los supuestos líderes son muy dados a demostrar poco o nulo interés en cuanto a lo que las relaciones personales con ellos se refiere y dado que muestran una gran preocupación por cumplir solamente con las tareas asignadas, no se dan cuenta que provocan que el personal se comience a alejar y busquen otros medios de trabajo y desarrollo. Cuando un líder no sabe practicar la sinergia ni percibir las emociones de sus colaboradores en lugar de motivar, transmite mensajes perturbadores desviando la atención de los trabajadores en el cumplimiento de su misión, ocasionando malestar colectivo.

Algo que tiene que ver con una de las problemáticas encontradas en las empresas es que los líderes tienden a adjudicar la excesiva rotación de empleados y la baja productividad a cientos de razones, mientras que ignoran la raíz del problema, cuya esencia es que los buenos empleados no se alejan de su trabajo, se alejan de los malos líderes. Estos conflictos podrían evitarse con una nueva perspectiva de la problemática en el ejercicio del liderazgo y con la definición de un adecuado estilo de liderazgo.

En este estudio se considera importante demostrar las consecuencias del ejercicio de un liderazgo resonante débil y que en la medida que los líderes adquieren conciencia de su liderazgo para fomentar la unidad, podrían tomar en cuenta las emociones de los demás para generar un ambiente de trabajo positivo, transformar a la organización y lograr hacer cambios o mejoras en el clima emocional.



## Justificación

Se parte de la base de que todo capital humano representa el cimiento de la organización, ya que son los principales actores en el cumplimiento de los objetivos de la empresa, pero la importancia de este estudio radica principalmente en mostrar a los líderes, como el descuido en el ejercicio de su liderazgo puede traer consecuencias desastrosas.



Por otro lado desde el punto de vista económico, esta investigación nace debido a que los líderes tienen gran preocupación respecto al rumbo de sus empresas y requieren saber preferentemente por medio de personas ajenas al conflicto, cómo podrían llegar a fortalecer su liderazgo, con el objeto de que ellos mismos como responsables sean capaces de mejorar el clima emocional del personal, para que éstos tengan un mayor compromiso con la empresa y que no abandonen su trabajo, situación que permitirá alcanzar objetivos como el aumento de la producción, liderazgo en el mercado, mayor competitividad y sobre todo la generación de mayores beneficios económicos sin que esto implique tener pérdidas.

Es importante destacar que el líder de alguna empresa facilitará el lugar y los medios necesarios para obtener la información requerida y llevar a cabo el desarrollo del presente trabajo de liderazgo resonante, ya que ellos son los principales interesados en procurar que exista un clima emocional positivo. En el supuesto de que pueda existir incertidumbre o inquietud acerca de las causas del descontento y la inconformidad entre el personal, se aplicara una encuesta de sensibilidad para detectar si la causa es la debilidad en la resonancia del liderazgo y de ser posible ayudar a dichos líderes a aprender a desarrollar nuevas habilidades y aprender conceptos del liderazgo que aún no conocen, pero sobre todo asegurarse que llevaran a la práctica las recomendaciones emanadas de este estudio, claro, sin descuidar la labor que demanda la empresa.

## Estado del arte

En la actualidad resulta un verdadero desafío que una empresa crezca, madure y más aún, permanezca dentro del mercado, competitivamente hablando, y a pesar de que en nuestro país se les considera como generadoras de riqueza, empleo e innovación, no es fácil el trayecto que



tienen que recorrer y algunas veces se complica aún más por la debilidad en el tipo de liderazgo de sus dirigentes.



Siendo el liderazgo resonante un concepto relativamente reciente, el estudio se fundamentara más en la inteligencia emocional que el líder posee, así como el manejo de sus propias emociones y de cómo las utiliza y contagia en sus relaciones con los demás. Al respecto, existe un modelo de habilidad de Mayer y Salovey que se centra solamente en el procesamiento emocional de la información y estudia las capacidades relacionadas con este procesamiento, así la Inteligencia Emocional se define como Salovey (1997) “la habilidad de las personas para atender y percibir los sentimientos de manera adecuada y precisa, asimilarlos y comprenderlos y la destreza para regularlos y modificarlos con nosotros mismos o con los demás”.

Se puede decir que las nuevas teorías se relacionan mucho con la situación desfavorable en las empresas, y que no esta muy lejos de la realidad, puesto que el común denominador que prevalece es el actuar de los líderes. En relación a las nuevas habilidades dentro del liderazgo, se puede expresar que estas pueden desarrollarse por medio de un compromiso permanente, así que no es suficiente que una o dos personas las desarrollen o las aprendan, sino que las compartan, como lo dice Senge (2013), que “en el caso de las empresas el objetivo es comenzar con los puestos directivos, pero se busca compartirlas o distribuirlas de manera general por toda la organización y para lograr lo anterior se requerirá que los directivos puedan compartir con los colaboradores la nueva visión, puesto que una vez que ellos mismos logren tener esa visión a nivel personal, entonces podrán compartir y fomentar el alcance a los demás de esta misma visión”.

Una de las características relevantes del liderazgo resonante es que tanto el líder como el liderado se acepten y se respeten mutuamente, es el líder quien compromete a la gente a la acción, y a su vez, quien transforma seguidores en líderes y también los puede convertir en agentes de cambio. Bermeo (2014) “es por tanto, el liderazgo resonante, aquel que dinamiza en base a la inteligencia emocional”.

Una investigación reciente en cuanto a los ambientes de trabajo de enfermería, (medicina) midió la satisfacción laboral y su relación con la calidad en la atención, puesto que los líderes de enfermería desempeñan





un papel esencial en la creación de ambientes de trabajo para evitar tendencias negativas y aumentar la satisfacción laboral. El objeto del estudio fue examinar la influencia del liderazgo resonante de los gerentes sobre el empoderamiento de las enfermeras y su satisfacción laboral, de modo que se concluyó que el liderazgo resonante está mediado con el nivel de satisfacción laboral. Los hallazgos sugieren que los líderes resonantes son fundamentales para crear entornos de empoderamiento que contribuyen a una mayor satisfacción laboral y un enfoque en el desarrollo de habilidades de liderazgo resonante que generan climas de trabajo saludables y promueven la satisfacción laboral así como la retención del personal. (Bawafaa, 2015)

Por la relevancia del liderazgo en la vida organizacional, también se diseñó recientemente un estudio exploratorio para evaluar los mecanismos neuronales donde se involucran los recuerdos y las interacciones con los líderes resonantes y disonantes, el estudio se centró en los seguidores. A los sujetos estudiados se les preguntó sobre su relación con ambos tipos de líderes y al mismo tiempo se les hizo un escaneo cerebral para dar continuidad a las pistas relacionadas a partir de los recuerdos. Al recordar experiencias con líderes resonantes se activaron áreas neuronales que están relacionadas con la red social y el afecto positivo. Por otra parte, al recordar experiencias con líderes disonantes, se activó negativamente la corteza cerebral anterior derecha, que en resumen es una región del cerebro asociada con la evitación, la atención reducida, la disminución de la compasión y las emociones negativas. (Passarelli, 2012)

Desde que D. Goleman mostró el concepto de Liderazgo resonante se han hecho varios estudios e investigaciones tanto en sujetos como en empresas, que comprueban que efectivamente el ejercicio de este y su coordinación con otros estilos de liderazgo tienen realmente efectos positivos en las personas y por lo tanto propicia el clima emocional positivo para que el ser humano saque lo mejor de sí mismo y se sienta motivado y energizado, es así como este proyecto de investigación tiene por finalidad desarrollar el liderazgo resonante para los que estén abiertos al aprendizaje y no se encuentren totalmente definidos por un estilo en particular, sino que actúen conforme al solo pensamiento o conocimiento primario que tienen sobre cómo dirigir una empresa.



## Objetivos

**Objetivo general:** Desarrollar el liderazgo resonante como estrategia para mejorar el clima emocional en las empresas.

**Objetivo Especifico 1:** Presentar a los líderes de las empresas un diagnóstico de las consecuencias generadas por el desinterés en el ejercicio del liderazgo y sus relaciones con los demás.

**Objetivo Especifico 2:** Que los líderes entiendan que para desarrollar su liderazgo resonante deben mejorar sus habilidades de autoconocimiento, autocontrol y capacidad de comunicación.

**Objetivo Especifico 3:** Que los líderes perciban que un clima emocional positivo se podría generar mediante el desarrollo y la práctica del liderazgo resonante.

## Preguntas de investigación

- ¿Cómo puede desarrollarse el liderazgo resonante como estrategia para mejorar el clima emocional en las empresas?
- ¿Qué consecuencias generan el desinterés en el ejercicio del liderazgo y sus relaciones con los demás?
- ¿Cómo se pueden mejorar las habilidades de autoconocimiento, autocontrol y capacidad de comunicación en liderazgo para ser resonantes?
- ¿Cómo es que la práctica del liderazgo resonante puede generar un clima emocional positivo?

## Marco teórico

El Liderazgo Resonante es un concepto que ha sido tratado ampliamente por Goleman y cuya explicación es realizada en su libro llamado: "El Liderazgo Resonante crea más". Sin embargo, existen otras investigaciones relacionadas con el tema en cuestión, como lo son: Clima emocional, Estilos de Liderazgo e Inteligencia Emocional, entre otros. Bajo estas bases, las teorías que se ven en este trabajo buscan aportar





conceptos e ideas que apoyan al entendimiento de que el Liderazgo Resonante es un nuevo estilo de liderazgo dentro de las empresas y que tiene la capacidad de inspirar en otros energía o entusiasmo que terminan siendo un estímulo en el trabajo, también ayudan a entender la relación que este liderazgo tiene con el clima de trabajo emocionalmente positivo y los diferentes estilos de liderazgo que favorecen la resonancia.

En esta nueva generación de líderes y con el constante cambio y competencias a nivel global se puede hallar que al ejercer el Liderazgo Resonante están más conscientes de sí mismos y de los demás, es decir, realmente hay un cambio con respecto a la manera tradicional de liderar, donde las emociones no eran tomadas en cuenta. Moreno (2008) “Los líderes resonantes son entonces, personas accesibles con un nivel desarrollado de empatía que puede seguir fortaleciéndose con la continua capacitación y desarrollo de habilidades así como la evaluación periódica para verificar los logros obtenidos y de este modo, se desmorona la imagen negativa de un líder que ha prevalecido por mucho tiempo”.

Los mejores líderes son aquellos que utilizan distintas modalidades del liderazgo y coordinan uno u otro en relación a las circunstancias que los rodean, los estilos de liderazgo que propician el liderazgo resonante, siendo este aquel que combina adecuadamente el intelecto y la emoción son: Liderazgo visionario, coaching, afiliativo y democrático. Estos promueven el rendimiento y mejora de tareas en los empleados o bien aquellas características del liderazgo que en conjunto provocan un efecto emocional positivo mejorando así el rendimiento del personal.

A continuación una tabla que muestra los estilos de liderazgo anteriormente descritos, así como su relación con la resonancia y su impacto en el clima emocional.



*Relación de Estilos de Liderazgo con la Resonancia*

ESTILO DE LIDERAZGO	COMO ALIENTA LA RESONANCIA	IMPACTO / CLIMA EMOCIONAL
Visionario	Establece un objetivo común que resulta movilizador	Es el más positivo de todos.
Coaching	Establece punto de conexión entre los objetivos de empleados y metas de la organización.	Muy positivo
Afiliativo	Establece un clima de relación armónica.	Positivo
Democrático	Tiene en cuenta los valores personales y estimula compromiso mediante participación activa.	Positivo

Fuente: Goleman, Boyatzis y McKee, 2004.

El liderazgo resonante es capaz de transferir competencias, motivación, autoconocimiento, autorregulación de las propias emociones, la dedicación, la empatía, la integridad y la flexibilidad de ideas, pero sobre todo desarrolla habilidades de comunicación, de cooperación y del manejo de conflictos.

La investigación acerca del liderazgo resonante se ha ampliado y no sólo se centra en la figura del líder, sino en todos aquellos que forman parte de un equipo de trabajo, ya sea público o privado. También se da atención a cómo el liderazgo afecta causalmente los resultados finales, además de que el seguidor de un líder ya es una parte integral del liderazgo. Los indicadores como el autoconocimiento, empatía y el dominio de las relaciones que implica el liderazgo resonante, son tal vez, las más difíciles de desarrollar. El líder da a los demás las pautas para que reaccionen emocionalmente ante determinadas situaciones y algunos de los signos más relevantes del líder resonante son el optimismo y el entusiasmo que sus subordinados muestran. Este tipo de liderazgo propone pensamientos y conductas positivas, que nos dan mejor a entender el rumbo que tiene la dirección empresarial, así como los componentes emocionales que hacen cobrar conciencia de la importancia de este concepto que no siempre se ha considerado. Caldevilla (2013) "Este tipo de liderazgo, a largo plazo, beneficiará a las personas puesto que tendrán una mayor producción, con mayor calidad y su desarrollo laboral será más feliz".

Las teorías específicas representan el corazón de esta investigación ya que forman parte de la plataforma sobre la cual se basa el análisis de los resultados obtenidos en los cuestionarios y encuestas. Se puede decir que es parte esencial para analizar y explicar los datos recopilados como



parte de la metodología del trabajo, por lo que se presentan a continuación.



### Inteligencia Emocional

El concepto de Inteligencia Emocional fue incluido en los trabajos de investigación de la teoría de la Inteligencia Social por (Thomdike, 1920), quien la definió como “la habilidad para comprender y dirigir a los hombres y mujeres, y actuar sabiamente en las relaciones humanas”.

### Relaciones Interpersonales

Goleman (2004) señala que “los líderes empáticos son capaces de conectar con un amplio abanico de señales emocionales, lo cual permite, experimentar aunque sea de un modo táctico, la emoción que siente una persona o un grupo”. Por ello debe poseer empatía para entender a otras personas, al reconocer las emociones y alentar la acción para entablar una buena relación con sus colaboradores y originar las relaciones interpersonales.

### Autoconocimiento

El autoconocimiento según Acosta (2002) “implica la continua clarificación y profundización de la visión del individuo, del enfoque que hace de sus energías del desarrollo, de la paciencia y de la visualización objetiva de la realidad”, es decir todo aquello que consecuentemente afecta la manera de emprender acciones. Por lo tanto, los líderes saben hacia donde se dirigen y porqué. A final de cuentas el autoconocimiento hace que seamos responsables de nuestras decisiones ya sea para nuestra propia desdicha o felicidad. Sobre estas bases aparece el trabajo personal con nuestras consignas, conductas y creencias. Descubriendo el verdadero potencial que tenemos que desarrollar.

### Autocontrol

Vallés (2005), señalan que “puesto que las emociones tienen tres niveles de expresión (conductual, cognitivo y psicofisiológico) la regulación del comportamiento emocional afectará a estos tres sistemas de respuesta”. Por ello, Martín (2004), consideran que en “el constante esfuerzo por





mantener en jaque las emociones, regularlas y equilibrarlas, se olvida con facilidad que las emociones no sólo representan una debilidad, sino también un potencial". Bisquerra (2003), dice que las personas que se auto controlan, "poseen cualidades tales como: prudencia, sensatez, temple, sencillez, entre otros, es cuidadosa e inteligente, dirige su propia vida con temperamento equilibrado y sabiduría", contribuyen a tomar decisiones más prudentes con las personas que los rodean.

## Comunicación

La comunicación en las organizaciones es vital para su existencia, Lusier (2008) lo plantean como "el proceso de transmitir información y significado". También Barroso (2005) indica que "es una competencia descrita como dar y recibir información, comunicándose y manteniendo comunicado al sistema, expresando sentimientos, con conciencia clara de su propia verdad". Entonces la verdadera comunicación se da cuando se sabe escuchar e involucrar a todas las partes que participan en el proceso, permitiéndoles expresar lo que sienten y respetando el mensaje que se está transmitiendo.

## Clima Emocional Positivo

Goleman (2004) expresa que "no es que exista una emoción concreta para cada situación, pues cada persona es única y el corazón de cada quién formula sus propias reglas. Lo planteado para ser efectivamente inteligente, no es establecer un horario a las pasiones del ser humano, es aprender a reaccionar adecuadamente ante una determinada emoción, es decir, hacer más inteligente la vida emocional, lo cual causa mejor utilidad a la propia persona y a quienes lo rodean", en otras palabras, generar un clima emocional positivo. Goleman (2004). El clima emocional es "el uso inteligente de las emociones", es decir, se logra que las emociones se usen para quienes las sienten, a fin de ayudar en el comportamiento y el pensamiento de las personas, para saber cómo pueden influir en los resultados de los objetivos organizacionales. Para desarrollar un clima emocional positivo se necesita identificar la Inteligencia Emocional en sus dos dimensiones: intrapersonal e interpersonal.

Con esta compilación teórica se han de formar las variables, dimensiones e indicadores que permitan establecer una relación



moderada y estadísticamente significativa entre las variables propuestas, significando con ello que a medida que aumentan los valores del Liderazgo Resonante pueden aumentar de forma moderada los valores del Clima Emocional o viceversa.



A continuación se presentan los pasos y procedimientos metodológicos que se siguieron para la recolección, análisis e interpretación de datos. La información recolectada permitirá responder de una manera práctica a las preguntas formuladas en el planteamiento del problema.

### Hipótesis

Al desarrollar el liderazgo resonante como estrategia de mejora se puede lograr un clima emocional positivo en la empresa, si se adquieren las habilidades necesarias para ejercerlo.

### Metodología

Este estudio es considerado una investigación de campo de tipo descriptivo, ya que de ella se obtendrá información de un caso real en su propio entorno, determinando la relación que existe entre una variable y otra, así como se menciona que Hernández, R. (2006) “Los estudios descriptivos únicamente pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a los que se refieren”.

Se dice que esta investigación es correlacional porque mide 2 variables, así como se define es Chávez (2007) “aquella que tiene como propósito determinar el grado de relación entre variables, detectando hasta qué punto las alternativas de una, dependen de la otra”. Precisamente lo que se busca en este trabajo, medir el grado de relación que existe entre el liderazgo resonante y el clima emocional, además de determinar la dependencia que existe entre ambas. El diseño de la presente investigación se puede considerar como no experimental, pues revisa la situación existente del fenómeno en el lugar del estudio, tampoco se alteran intencionalmente las variables para que den los resultados deseados, únicamente se pone atención al desenvolvimiento de las situaciones dentro de un contexto normal y natural de la empresa. Esto lo confirma (Cerdeña, 2005) “no se pretende manipular las variables en estudio; puesto que en el caso de las variables referidas, se identifica su





presencia a través de la descripción de aspectos relativos a estas variables dentro de su contexto natural; para luego ser analizadas sin provocar ninguna variación en ella". Dado que es un estudio que se puede alargar en los tiempos de desarrollo, se ha determinado acortar el tiempo de investigación y esto causa que sea transaccional o transversal, Palella (2006) "Los diseños de investigación transaccional o transversal recolectan datos en un solo momento, en un tiempo: Su propósito es describir variables y analizar su incidencia en un tiempo dado". Esta investigación se considera de campo ya que la recolección de los datos se hizo en el mismo sitio donde se originaron, Palella (2006) "es la recolección de datos directamente de la realidad donde ocurren los hechos, sin manipular o controlar las variables: estudia los fenómenos sociales, en su ambiente natural".

Se han utilizado herramientas de recolección como: entrevistas, encuestas de sensibilidad y observación directa. También se ha utilizado un método cuantitativo a fin de dar a conocer las situaciones predominantes causadas por los acontecimientos y comportamientos de las personas involucradas, es por ello que se seleccionó a todo el personal de una empresa llamada CAYTI como sujetos de investigación. Al respecto se menciona que Méndez (2006) "el sujeto de investigación es toda persona involucrada en la realidad. La teoría del conocimiento lo determina en su relación con el objeto como sólo aquel que puede dar razón de éste".

El instrumento de medición utilizado es un cuestionario multifactorial de liderazgo (Multifactor Leadership Questionnaire) desarrollado por Bass y Avolio que consta de 36 ítems.

Para la valoración de la instrumentación se tomaron en cuenta las siguientes variables: EL LIDERAZGO RESONANTE, como la *variable independiente*, ya que es el que se va a desarrollar como estrategia para causar un efecto en el CLIMA EMOCIONAL, como la *variable dependiente*, porque va a ser el resultado positivo que favorecerá el progreso y alcance de los objetivos de la organización.

A la información obtenida de los cuestionarios se le dio un tratamiento con estadística descriptiva a fin de detallar la relación que hay entre liderazgo resonante y el clima emocional, con un muestreo



probabilístico del modo aleatorio simple. La estructura instrumental se presenta a continuación:

#### *Congruencia de Variables*



VARIABLES	DIMENSIÓN	INDICADORES
LIDERAZGO RESONANTE (Independiente)	Estilos de liderazgo	Visionario Coaching Afilativo Democrático
	Habilidades de liderazgo	Comunicación Motivación Manejo de conflictos
CLIMA EMOCIONAL (Dependiente)	Competencias personales	Autoconciencia Autogestión
	Competencias sociales	Empatía Gestión de las relaciones

Fuente: Elaboración propia

#### **Definición conceptual y operacional de las variables**

Estos autores dicen que la definición operacional de las variables es Hernández (2006) “descender al nivel de abstracción, de esa forma establecen sus referentes empíricos; lo que implica desglosar las variables por medio de un proceso de deducción lógica en indicadores, los cuales se refieren a situaciones específicas de las variables”.

#### **Variable: Liderazgo Resonante (independiente)**

**Definición Conceptual:** El Líder Resonante es Goleman (2004) “aquel que genera emociones positivas en sus subordinados a través del cultivo de tres factores: conciencia, esperanza y compasión”. A nadie le gusta quedar mal ante las personas, mucho menos que digan que son líderes disonantes y que sean los causantes de la quiebra o de las dificultades de sus empresas. Estos líderes no son malos, solo carecen de las habilidades del líder y de la suficiente inteligencia que les ayude a movilizar la resonancia y crear un clima emocional positivo y adecuado. Por eso es importante para las organizaciones formar líderes resonantes, porque no se sabe lo destructivos que pueden llegar a ser los líderes disonantes.

**Definición Operacional:** La variable Liderazgo Resonante se estudiara con la dimensión Estilos de Liderazgo a través de los indicadores:





Visionario, Coaching, Afiliativo y Democrático; La dimensión Habilidades del Liderazgo se estudiara a través de los indicadores: Comunicación, Motivación y Manejo de Conflictos. Ya que el líder resonante posee las características de desarrollar todos los estilos de liderazgo resonante y de basarse en un conjunto de competencias emocionales para mantener la conexión con sus seguidores, extendiendo así el tono emocional positivo.

## **Variable: Clima Emocional (dependiente)**

**Definición Conceptual:** El clima Emocional según Hellriegel (1999) “es un conjunto de capacidades y rasgos que permite a los individuos entender los sentimientos, emociones propias, ajenas y servirse de tales conocimientos para guiar su propio pensamiento y acciones”. El líder debe ser una influencia clave en el movimiento de las emociones de sus equipos de trabajo. También debe leer y aprovechar sus emociones con el fin de crear un clima laboral idóneo, un verdadero “clima emocional positivo”. Para ello, debe conocer perfectamente sus habilidades emocionales y desarrollar los diferentes estilos de liderazgo resonante para influir en su personal.

**Definición Operacional:** La variable Clima Emocional se estudiara con la dimensión Competencias Personales a través de los indicadores: Autoconciencia y Autogestión; La dimensión Competencias Sociales se estudiara a través de los indicadores: Empatía y Gestión de las Relaciones. Un líder que logra aplicar con eficiencia sus habilidades, influye en su gente en el cumplimiento de los objetivos organizacionales y genera un clima emocional positivo en la empresa.

## **Recolección de datos**

En esta investigación para efectos de recopilar la información se usó la encuesta como técnica y el cuestionario como instrumento, fue aplicado a los cuerpos directivos y empleados de la empresa sujeto de investigación. Bavaresco (2006) dice que la encuesta es “la observación de los datos de manera verbal por parte del informante, requiere de preguntas planificadas o estructuradas, de manera sistemática, aunque pueden ser no estructuradas”. Por otro lado Arias (2006) dice que el instrumento “es un dispositivo o formato que se utiliza para obtener, registrar o almacenar información”. Con el propósito de hacer las





mediciones correspondientes se ha utilizado un cuestionario basado en la escala tipo Likert con preguntas cerradas y con las siguientes respuestas múltiples: nunca (1), casi nunca (2), algunas veces (3), casi siempre (4) y siempre (5), ponderados con su respectiva numeración a fin de recopilar la información necesaria.

El cuestionario se realizó con 36 preguntas aplicadas al personal directivo y colaboradores, quedaron repartidas de la siguiente manera: 23 preguntas para la variable Liderazgo Resonante y 13 preguntas para la variable Inteligencia Emocional, los cuales fueron contestadas por el personal de todos los niveles.

El instrumento fue aplicado a 20 participantes y a cada uno de ellos se les aplico dos cuestionarios en diferentes tiempos a fin de conocer sus respuestas desde dos puntos de vista, como colaboradores y como directivos, a fin de que el método multifactorial sea funcional para esta investigación. Dado que el presente proyecto es correlacional, se aplicó un tratamiento estadístico donde se calcularon las puntuaciones de cada variable, así como los porcentajes de cada pregunta, se expone que la estadística descriptiva Pallela (2006) “consiste en la presentación de datos en forma de tablas y graficas”. La información recopilada permitió analizar los resultados para resolver la problemática planteada a través de la estadística descriptiva a fin de detallar la relación que hay entre liderazgo resonante y el clima emocional en la empresa. El análisis de los datos con las respuestas de los participantes se realizó agrupando la información y concentrándola en una hoja de Excel para después medirla y procesarla en el sistema estadístico SPSS v. 22 a fin de encontrar el grado de relación entre las variables que relacionan el liderazgo resonante con el clima emocional.

## **Análisis y discussion de resultados**

Se diseñaron tablas en base a las matriciales de respuesta, para la sistematización de la información y se hizo de acuerdo a las dimensiones y variables objeto de estudio que se presentan a continuación.



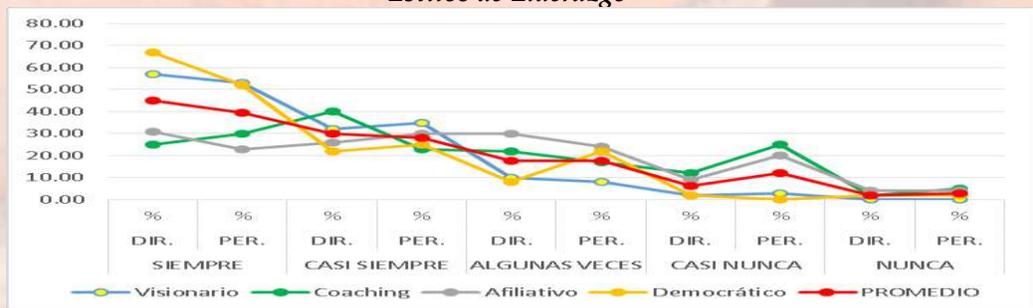
Variable: Liderazgo Resonante; Dimensión: Estilos de Liderazgo



ALTERNATIVA	SIEMPRE		CASI SIEMPRE		ALGUNAS VECES		CASI NUNCA		NUNCA	
	DIR.	PER.	DIR.	PER.	DIR.	PER.	DIR.	PER.	DIR.	PER.
INDICADOR	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%
Visionario	57.00	53.00	32.00	35.00	10.00	8.00	2.00	3.00	0.00	0.00
Coaching	25.00	30.00	40.00	23.00	22.00	17.00	12.00	25.00	2.00	5.00
Afiliativo	31.00	23.00	26.00	30.00	30.00	24.00	9.00	20.00	4.00	4.00
Democrático	67.00	52.00	22.00	25.00	8.00	22.00	2.00	0.00	2.00	2.00
PROMEDIO	45.00	39.50	30.00	28.25	17.50	17.75	6.25	12.00	2.00	2.75
PORCENTAJE	42.25		29.13		17.63		9.13		2.38	

Fuente: Elaboración propia

Gráfico de la variable Liderazgo Resonante de la dimensión Estilos de Liderazgo



Fuente: Elaboración propia

En la tabla y el gráfico anterior se presentan los indicadores con relación al valor promedio que deberían de alcanzar las respuestas de la dimensión Estilos de Liderazgo. Se observa que en la alternativa siempre sigue una tendencia del 42.25% de los directivos y personal encuestados, donde se identifica la presencia de los indicadores visionario, coaching, afiliativo y democrático, cuyo ejercicio conjunto genera la resonancia en el liderazgo, sin embargo los resultados obtenidos están por debajo del 50% como para considerar que hay presencia del liderazgo resonante.

Se puede observar que en la alternativa siempre, el indicador con más porcentaje de frecuencia para los directivos fue el estilo democrático, con un 67.00%, seguido por el indicador del estilo visionario con un 57.00%, demostrando una mayor fortaleza para estos indicadores entre los 4, mientras que el personal manifestó un punto de fortaleza entre estos dos estilos con la mayor frecuencia relativa de 53.00% y 52% respectivamente y para el resto de las respuestas se manifiesta una tendencia constante.





También se observa una disminución en el porcentaje de frecuencia en los indicadores estilo coaching con un 25.00%, y estilo afiliativo con un 31.00% por parte de los directivos, en el caso del personal se presentan comportamientos contrarios, el menor porcentaje en la frecuencia se ve en los indicadores estilo coaching con 30.00%, y después el estilo afiliativo con 23.00%, Al analizar estos resultados de los cuestionarios aplicados al personal se puede observar claramente que los directivos presentan ausencia en estos dos estilos de liderazgo, sobre todo porqué se manifiesta debilidad en los indicadores que deberían de ser los más representativos del liderazgo resonante entre el personal hacia los directivos.

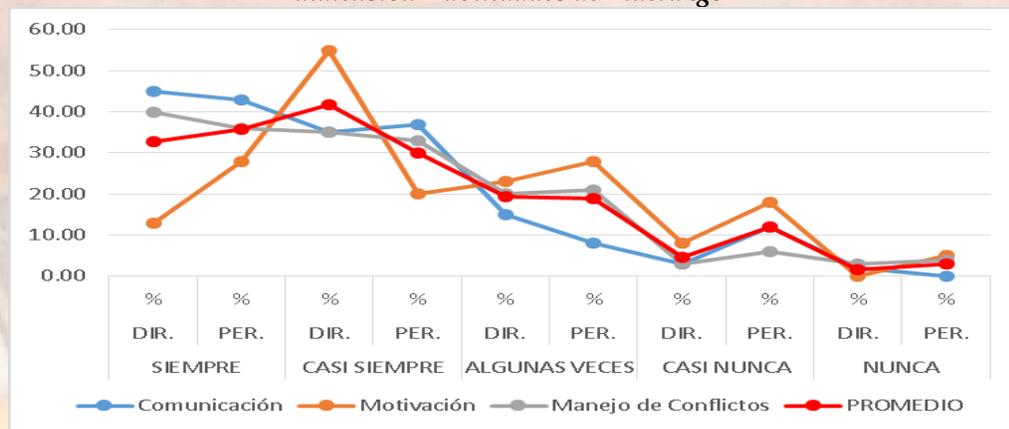
**Variable: Liderazgo resonante**

*Dimensión: Habilidades de Liderazgo*

ALTERNATIVA	SIEMPRE		CASI SIEMPRE		ALGUNAS VECES		CASI NUNCA		NUNCA	
	DIR.	PER.	DIR.	PER.	DIR.	PER.	DIR.	PER.	DIR.	PER.
POBLACIÓN										
INDICADOR	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%
Comunicación	45.00	43.00	35.00	37.00	15.00	8.00	3.00	12.00	2.00	0.00
Motivación	13.00	28.00	55.00	20.00	23.00	28.00	8.00	18.00	0.00	5.00
Manejo de Conflictos	40.00	36.00	35.00	33.00	20.00	21.00	3.00	6.00	3.00	4.00
PROMEDIO	32.67	35.67	41.67	30.00	19.33	19.00	4.67	12.00	1.67	3.00
PORCENTAJE	34.17		35.83		19.17		8.33		2.33	

Fuente: Elaboración propia

*Gráfico de la variable Liderazgo Resonante de la dimensión Habilidades de Liderazgo*



Fuente: Elaboración propia

En la tabla y el gráfico anterior se presentan los indicadores con relación al valor promedio que deberían de alcanzar las respuestas de la dimensión Habilidades de Liderazgo. Se puede observar que en la alternativa casi siempre hay una tendencia del 41.67% de los directivos





y personal encuestados, donde se identifica la presencia de los indicadores comunicación, motivación, y manejo de conflictos cuyo desarrollo genera la resonancia en el liderazgo, sin embargo los resultados obtenidos están por debajo del 50% como para considerar que hay desarrollo de habilidades en el liderazgo resonante.

Se puede observar que en la alternativa siempre, el indicador con más porcentaje de frecuencia para los directivos fue la comunicación con un 45.00%, seguido por el indicador manejo de conflictos con un 40.00%, demostrando una mayor fortaleza para estos indicadores entre los 3, mientras que el personal manifestó un punto de fortaleza entre estas dos habilidades con la mayor frecuencia relativa de 43.00% y 36% respectivamente y para el resto de las respuestas se manifiesta una tendencia constante.

También se puede observar la mayor discrepancia presentada en el indicador Motivación, donde la alternativa casi siempre tiene un mayor porcentaje con el 55% de frecuencia para los directivos pero cae dramáticamente al 20% de frecuencia para el personal, clara muestra de que no hay acuerdo de que exista una verdadera motivación de los directivos hacia el personal. Como refuerzo de esta inconsistencia, se notan comportamientos contrarios en la alternativa siempre, donde los directivos presentan un porcentaje del 13% de frecuencia y el personal con un 28%.

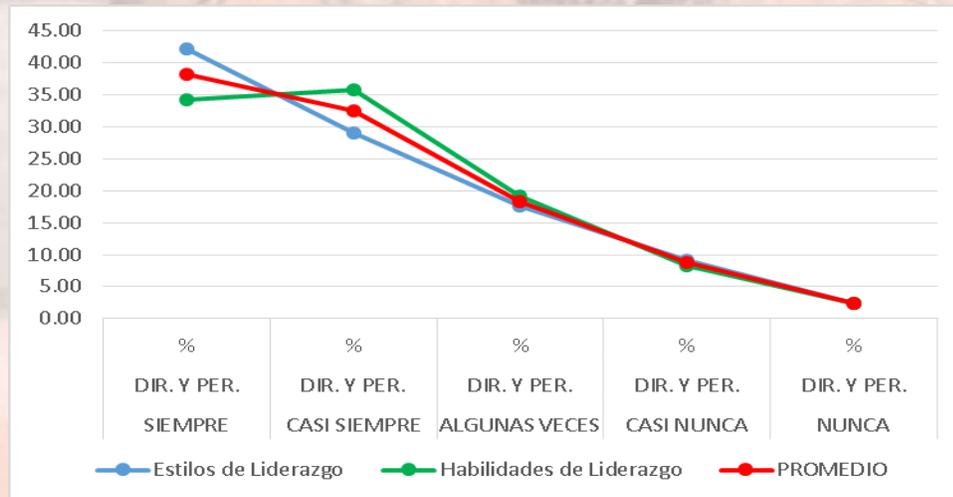
*Tabla General de la Variable Liderazgo Resonante*

ALTERNATIVAS	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	ALGUNAS VECES	CASI NUNCA	NUNCA
POBLACIÓN	DIR. Y PER.	DIR. Y PER.	DIR. Y PER.	DIR. Y PER.	DIR. Y PER.
DIMENSIÓN	%	%	%	%	%
Estilos de Liderazgo	42.25	29.13	17.63	9.13	2.38
Habilidades de Liderazgo	34.17	35.83	19.17	8.33	2.33
<b>PROMEDIO</b>	<b>38.21</b>	<b>32.48</b>	<b>18.40</b>	<b>8.73</b>	<b>2.36</b>

Fuente: Elaboración propia



*Grafica General de la Variable Liderazgo Resonante*



Fuente: Elaboración propia

En la tabla y el gráfico anterior se presenta el análisis general de la variable Liderazgo Resonante con relación al valor promedio que deberían de alcanzar las respuestas. Se puede observar que en la alternativa siempre existe una tendencia del 38.21% de los directivos y personal encuestados, donde se identifica la presencia de las dimensiones Estilos de Liderazgo y Habilidades de Liderazgo, cuyo ejercicio y desarrollo conjunto generan la resonancia, sin embargo los resultados obtenidos están por debajo del 50% como para considerar que hay presencia del liderazgo resonante.

En la alternativa siempre, la dimensión con mayor porcentaje de frecuencia para los directivos y personal fueron los Estilos de Liderazgo con un 42.25% seguido por la dimensión Habilidades de Liderazgo con un 34.17%. Por lo que las respuestas de los cuestionarios aplicados a los integrantes de la población consideran que la variable Liderazgo Resonante es débil y se encuentra todavía en un nivel medio con respecto al porcentaje que debería de alcanzar, que es por encima del 50%, como para decir que comienza a haber presencia de la resonancia en el liderazgo.

Comparando los resultados con el problema, se observa que existe una relación con el planteamiento ya que se hace mención de las debilidades presentes en la empresa objeto de la investigación con respecto a la dimensión estilo de liderazgo y Habilidades de Liderazgo, que concuerda con los resultados expuestos por la población de la empresa.



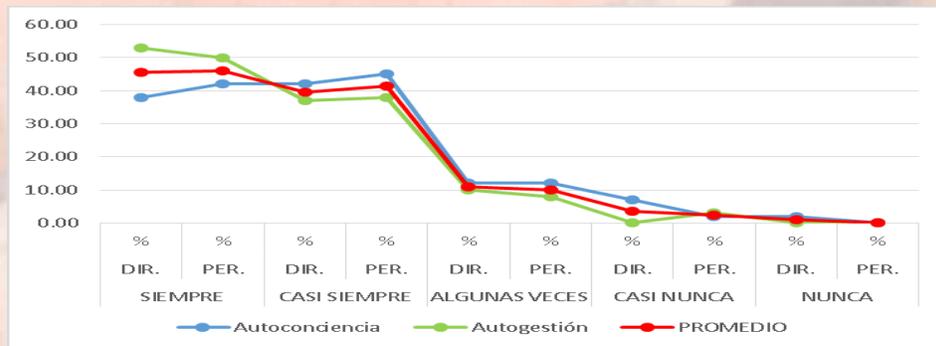
*Variable: Clima Emocional*  
*Dimensión: Competencias Personales*



ALTERNATIVA	SIEMPRE		CASI SIEMPRE		ALGUNAS VECES		CASI NUNCA		NUNCA	
	DIR.	PER.	DIR.	PER.	DIR.	PER.	DIR.	PER.	DIR.	PER.
INDICADOR	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%
Autoconciencia	38.00	42.00	42.00	45.00	12.00	12.00	7.00	2.00	2.00	0.00
Autogestión	53.00	50.00	37.00	38.00	10.00	8.00	0.00	3.00	0.00	0.00
<b>PROMEDIO</b>	<b>45.50</b>	<b>46.00</b>	<b>39.50</b>	<b>41.50</b>	<b>11.00</b>	<b>10.00</b>	<b>3.50</b>	<b>2.50</b>	<b>1.00</b>	<b>0.00</b>
<b>PORCENTAJE</b>	<b>45.75</b>		<b>40.50</b>		<b>10.50</b>		<b>3.00</b>		<b>0.50</b>	

Fuente: Elaboración propia

*Gráfico de la variable Clima Emocional de la dimensión Competencias Personales*



Fuente: Elaboración propia

En la tabla y el gráfico anterior se presentan los indicadores con relación al valor promedio que deberían de alcanzar las respuestas de la dimensión Competencias Personales. Se observa que en la alternativa siempre sigue una tendencia del 45.50% de los directivos y personal encuestados, donde se identifica la presencia de los indicadores Autoconciencia y Autogestión cuya combinación crea un clima emocional favorable, sin embargo los resultados obtenidos están por debajo del 50% como para considerar que existe un clima emocional positivo.

Se puede observar que en la alternativa siempre, el indicador con más porcentaje de frecuencia para los directivos fue la Autogestión, con un 53.00%, seguido por el indicador Autoconciencia con un 38.00%, demostrando una mayor fortaleza para estos indicadores, mientras que el personal manifestó un punto de fortaleza entre estos dos con la mayor frecuencia relativa de 50.00% y 42% respectivamente y para el resto de las respuestas se manifiesta una tendencia constante.



También se puede observar una concordancia presentada en la alternativa casi siempre, en que los indicadores están muy parejos. Donde los directivos presentan a la Autoconciencia con un 42% de frecuencia, seguido de la Autogestión con un 37% de frecuencia y para el personal la Autoconciencia con un 45% de frecuencia, seguida de la Autogestión con un 38% de frecuencia. Mostrando que hay acuerdo entre los directivos y el personal de que existe ligeramente un clima emocional positivo, pero aún por debajo del 50%, como para considerarse que sea un inicio de la presencia del clima emocional positivo.

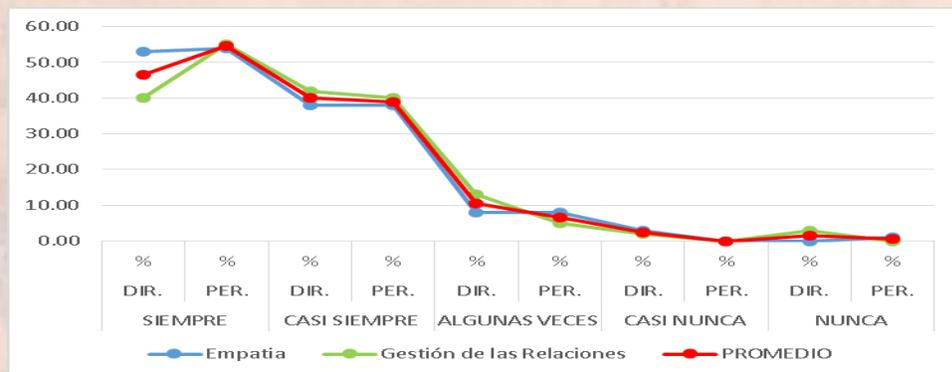


*Variable: Clima Emocional*  
*Dimensión: Competencias Sociales*

ALTERNATIVA	SIEMPRE		CASI SIEMPRE		ALGUNAS VECES		CASI NUNCA		NUNCA	
	DIR.	PER.	DIR.	PER.	DIR.	PER.	DIR.	PER.	DIR.	PER.
INDICADOR	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%
Empatía	53.00	54.00	38.00	38.00	8.00	8.00	3.00	0.00	0.00	1.00
Gestión de las Relaciones	40.00	55.00	42.00	40.00	13.00	5.00	2.00	0.00	3.00	0.00
<b>PROMEDIO</b>	<b>46.50</b>	<b>54.50</b>	<b>40.00</b>	<b>39.00</b>	<b>10.50</b>	<b>6.50</b>	<b>2.50</b>	<b>0.00</b>	<b>1.50</b>	<b>0.50</b>
<b>PORCENTAJE</b>	<b>50.50</b>		<b>39.50</b>		<b>8.50</b>		<b>1.25</b>		<b>1.00</b>	

Fuente: Elaboración propia

*Gráfico de la variable Clima Emocional de la dimensión*  
*Competencias Sociales*



Fuente: elaboración propia

En la tabla y el gráfico anterior se presentan los indicadores con relación al valor promedio que deberían de alcanzar las respuestas de la dimensión Competencias Sociales. Se puede observar que en la alternativa casi siempre hay una tendencia del 46.50% de los directivos y personal encuestados, donde se identifica la presencia de los





indicadores empatía y gestión de las relaciones cuyas actividades crean climas emocionales propicios, sin embargo la tendencia de los resultados obtenidos están por debajo del 50% como para considerar que las competencias sociales puedan formar un clima emocional positivo.

Se puede observar que en la alternativa siempre, el indicador con más porcentaje de frecuencia para los directivos fue la empatía con un 53.00%, seguido por el indicador gestión de las relaciones con un 40.00%, demostrando una menor fortaleza para estos indicadores entre los 2, mientras que el personal manifestó un punto de fortaleza entre estas dos habilidades con la mayor frecuencia relativa de 54.00% y 55% respectivamente y para el resto de las respuestas se manifiesta una tendencia constante.

Se observa en la alternativa casi siempre el menor porcentaje en el indicador empatía con un 38.00%, por parte de los directivos, en el caso del personal respondió en el mismo indicador que el de los directivos con un 38:00%. Los cuestionarios aplicados a la muestra dejan ver que el personal si percibe ligeramente los indicadores de la dimensión competencias sociales aun cuando se ve que los directivos presentan una ligera debilidad con respecto al personal.

*Tabla General de la Variable Clima Emocional*

ALTERNATIVAS	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	ALGUNAS VECES	CASI NUNCA	NUNCA
POBLACIÓN	DIR. Y PER.	DIR. Y PER.	DIR. Y PER.	DIR. Y PER.	DIR. Y PER.
DIMENSIÓN	%	%	%	%	%
<b>Competencias Personales</b>	45.75	40.50	10.50	3.00	0.50
<b>Competencias Sociales</b>	50.50	39.50	8.50	1.25	1.00
<b>PROMEDIO</b>	<b>48.13</b>	<b>40.00</b>	<b>9.50</b>	<b>2.13</b>	<b>0.75</b>

Fuente: Elaboración propia



Grafico general de la variable Clima Emocional



Fuente: elaboración propia

En la tabla y el gráfico anterior se presenta el análisis general de la variable Clima Emocional con relación al valor promedio que deberían de alcanzar las respuestas. Se puede observar que en la alternativa siempre existe una tendencia del 48.13% de los directivos y personal encuestados, donde se identifica la presencia de las dimensiones Competencias Personales y Competencias Sociales, cuyo ejercicio y desarrollo conjunto generan un clima emocional adecuado, sin embargo los resultados obtenidos están por debajo del 50% como para considerar que hay medianamente la presencia del clima emocional positivo

En la alternativa siempre, la dimensión con mayor porcentaje de frecuencia para los directivos y personal fueron las Competencias Sociales con un 50.50% de frecuencia, seguido por la dimensión Competencias Personales con un 45.75%.de frecuencia. Por lo que las respuestas de los cuestionarios aplicados a los integrantes de la población consideran que la variable Clima Emocional es ligeramente débil y se encuentra todavía en un nivel medio con respecto al porcentaje que debería de alcanzar.

La siguiente tabla establece el grado de relación entre liderazgo resonante del directivo y el clima emocional. En función al análisis correspondiente a las bases teóricas y antecedentes que guiaron esta investigación.



## Correlación de Rho Spearman



Correlaciones		Liderazgo Resonante	Clima Emocional
Rho De Spearman	<b>Clima Emocional</b>	Coefficiente de correlación Sig.(bilateral) n	.789(**) .000 80
	<b>Liderazgo Resonante</b>	Coefficiente de Correlación Sig.(bilateral) n	.789(**) .000 80

Fuente: Elaboración propia

\*\* La correlación es significativa al nivel 0.01 (bilateral)

S(Arraga, 2010) (Valles, 2005) (Martin, 2004) (Bisquerra, 2003) (Lusier, 2008) (Cerdeña, 2005) (Palella, 2006) (Méndez, 2006) (Newstrom, 2007) (Kravits, 2006) (Davis, 2003) (Morgan, 2005) (Mosley, 2005) obtuvo el coeficiente de correlación de Rho Spearman de 0,789\*\*, a un nivel de significancia de 0.01 bilateral, lo cual indica que hay una relación moderada y estadísticamente significativa entre las variables, interpretándolo como la medida que cuando aumentan los valores de la variable Liderazgo Resonante aumentan de forma moderada los valores de la variable Clima Emocional en la empresa objeto de estudio de esta investigación.

### Conclusiones

Luego de realizar la presente investigación y haber obtenido los resultados en función de los objetivos establecidos con el propósito de determinar el grado de relación entre liderazgo resonante y el clima emocional de los directivos, se emiten conclusiones que confirman de manera objetiva lo alcanzado en este estudio.

En la identificación de los estilos del liderazgo, se concluye que de acuerdo a las respuestas obtenidas de los sujetos encuestados, se muestra una preferencia hacia las alternativas de respuestas siempre y casi siempre, lo cual indica que el personal consultado considera que se identifican en ese punto los indicadores visionario, coaching, afiliativo y democrático. Sin embargo se observó un bajo porcentaje en los indicadores coaching y afiliativo por parte de los directivos y contrarios pero igualmente con porcentajes bajos para el personal, lo cual revela debilidad en su aplicación, sin presencia de la resonancia.



Con respecto a las habilidades del liderazgo del directivo, se concluye que las respuestas obtenidas muestran una preferencia hacia la alternativa de respuesta siempre y casi siempre, lo cual indica que los directivos y personal consideran que si se define los indicadores comunicación, motivación y manejo de conflictos. Sin embargo, los resultados arrojaron que los indicadores motivación por parte de los directivos y personal se catalogan con un porcentaje muy bajo indicando debilidad en su aplicación.

Con respecto a la dimensión competencias personales, se manifiesta una preferencia hacia las alternativas siempre y casi siempre; lo cual indica que los directivos y personal de la organización estudiada, evidencian que si se definen los indicadores autoconciencia y autogestión, con un bajo porcentaje de frecuencia en ambos indicadores, pero con mayor debilidad del indicador autoconciencia.

En las competencias sociales, se ha concluido que su alternativa de respuesta es siempre y casi siempre, lo cual significa que los directivos y personal consultados consideran que se presentan las competencias sociales como empatía y gestión de las relaciones y se enfoca la debilidad en el indicador gestión de las relaciones, detectando medianamente una coincidencia de los sujetos encuestados en ambos indicadores en la alternativa casi siempre.

Por último al establecer el grado de relación entre liderazgo resonante del directivo y el clima emocional, se concluye que si existe una relación positiva significativa entre ellos con una frecuencia moderada, confirmando con ello que a medida que aumentan los valores de la variable Liderazgo Resonante aumentan de forma positiva moderada los valores de la variable Clima Emocional Positivo o viceversa.

## Recomendaciones

En relación a la dimensión estilos de liderazgo, los indicadores Coaching y Afiliativo, los cuales son los más débiles, cuando deberían de ser los más fuertes, se recomiendan mesas de trabajo con los directivos para establecer patrones que permitan desarrollar programas de fortalecimiento en estos dos estilos para que se manifieste la resonancia.



En cuanto a la dimensión habilidades de Liderazgo, los indicadores Comunicación, motivación y manejo de conflictos se recomienda fortalecerlos a través de talleres para desarrollar estas habilidades.



Con respecto a la dimensión competencias personales, los indicadores autoconciencia y autogestión se deben fortalecer a través de cursos de formación permanente, es decir, actualizaciones y certificaciones.

Por último, para la dimensión competencias sociales, indicadores empatía y gestión de las relaciones, la única manera de fortalecerlos es a través de la realización de talleres relacionados con la comunicación interpersonal.

### Bibliografía

Acosta, M. (2002). Un proyecto de vida para directores. Planeación de vida y carrera de trabajo. 2da. Edición. México. McGraw Hill

Arias G, F. (2006). El Proyecto de Investigación. Quinta Edición. Editorial Episteme.

Arraga, M. y. (2010). Bienestar subjetivo en adultos mayores venezolanos. *Revista Interamericana de Psicología*, 1-8.

Barroso, J. (2005). Liderazgo y autonomía de los centros educativos. In: *Revista Española de Pedagogía*, año LXIII, nº 232, septiembre-diciembre, pp. 423-442.

Bavaresco, A. (2006). Proceso Metodológico en la Investigación. (Cómo hacer un diseño de investigación). Maracaibo. Universidad Del Zulia.

Bawafaa, E. y. (2015). The influence of resonant leadership on the structural empowerment and job satisfaction of registered nurses. *Sage Journals*, 15-20.

Bermeo, S. L. (2014). Estilos de liderazgo del docente universitario vinculado al programa de administración de empresas de la Universidad de la Amazonia. *FACCEA*, 1-12.



Bisquerra, R. (2003). Educación Emocional y competencias básicas para la vida. *Revista de Investigación Educativa*, 21(1), 7-43.



Caldevilla, D. (2013). *Parámetros actuales de evaluación para la comunicación persuasiva*. Madrid, España: ACCI .

Cerda, H. (2005). *Los elementos de la investigación*. Santa Fe de Bogotá: Búho.

Chávez, N. (2007). *Introducción a la investigación Educativa*. Venezuela: Editorial Educativa.

Davis, K. y. (2003). *Comportamiento humano en el trabajo*. México: McGrawHill.

Goleman (2004). *El líder resonante crea mas*. Barcelona, España: De Bolsillo.

Hellriegel, S. W. (1999). *Comportamiento Organizacional*. México: Thomson Editores.

Hernández R, F. C. (2006). *Metodología de la Investigación*. México: McGrawHill.

Kravits, C. y. (2006). *Los test de Inteligencia Emocional*. México-Barcelona: Oceano.

Lusier, R. y. A. (2008). *Liderazgo: Teoría, aplicación y desarrollo de habilidades*. México: Cengage.

Martin, D. y Boeck, K. (2004). *Que es Inteligencia Emocional*. Madrid: Improve.

Méndez, C. (2006). *Metodología*. México: LIMUSA.

Moreno de Matos, V. (2008). *Liderazgo Resonante en la Administración Pública*. CICAG, Volumen 5(Edición 1).

Morgan, N. (2005). *Transforma las negociaciones, cambia tu enfoque personal al conflicto*. Barcelona: Gestión 2000.



Mosley, D. y. (2005). *Supervisión: La práctica del empowerment. Desarrollo de equipos de trabajo*. España: Thomson.

Newstrom, J. (2007). *Comportamiento humano en el trabajo*. México: McGrawHill.

Palella, S. y Martins, F. (2006). *Metodología de la investigación cualitativa*. Caracas. Venezuela: FEDUPEL

Passarelli, A. M. (2012). Examination of the neural substrates activated in memories of experiences with resonant and dissonant leaders. *The Leadership Quarterly*, 23, 259-272.

Salovey. (1997). *Emotional Development and Emotional Intelligence: Implications for Educators*. Nueva York: Basic Books.

Senge, P. M. (2013). La nueva función del líder: construir organizaciones de aprendizaje. En P. M. Senté, *La quinta disciplina* (pág. 423). Estados Unidos: Granica.

Thomdike, E. L. (1920). Intelligence and its uses. *Harper's Magazine*. /40. 227-235

Valles, A. y V. (2005). *Desarrollo de Inteligencia Emocional*. Madrid: EOS.

