



FACULTAD DE CIENCIAS ORGANIZACIONALES Y DE LA
EMPRESA

Habilidades Blandas y Percepción de su Importancia

Aplicada en estudiante de Facultad de Flores

Estudiante: Sanchez Juliana M.

Legajo: 15228

Director/es: Barros Luis

Trabajo Final de Integración para acceder al título de Contador Público

2025

FORMULARIO DE AUTORIZACIÓN PARA LA PUBLICACIÓN DE OBRAS EN EL REPOSITORIO DIGITAL INSTITUCIONAL DE LA UFLO UNIVERSIDAD

RIUFLO - *Repositorio Institucional de la Universidad de Flores* - fue creado para gestionar y mantener una plataforma digital de acceso libre y abierto para la difusión de la creación intelectual de la Universidad de Flores.

El autor cede a la Universidad de forma gratuita pero no exclusiva, los derechos de reproducción, de distribución y de comunicación pública de su obra, a través del RIUFLO. Por lo tanto, la Universidad adopta para los ítems allí depositados la Licencia Creative Commons atribución - no comercial - compartir igual 4-0 internacional y siempre requerirá que se cite la fuente y se reconozca la autoría. De solicitar otras limitaciones, el autor podrá detallarlas en forma expresa o a través de la elección de otro modelo de Licencia.

Autorizo la publicación de la obra:

Desde la fecha

Dentro de los 6 meses posteriores a su aceptación

Otro plazo mayor detallar/justificar: -

Lugar y fecha:

Firma y aclaración del autor:

CONTENIDO

1. PRÓLOGO	5
2. CONSIDERACIONES GENERALES	6
2.1 Definición del Problema.....	6
2.2 Preguntas de investigación	7
3. FUNDAMENTACIÓN	8
4. ANTECEDENTES	10
4.1 Estudios recientes.....	12
5. OBJETIVOS	14
5.1 Objetivo general	15
5.2 Objetivos específicos	15
5.3 Hipótesis planteada	15
6. DELIMITACIÓN DEL CAMPO DE ESTUDIO	15
7. MARCO TEÓRICO	16
7.1 Las organizaciones	16
7.2 Organizaciones inteligentes	17
7.3 La gestión de personas y la administración.....	17
7.4 Liderazgo	19
7.5 Habilidades de liderazgo	21
7.6 Clasificación de los Modelos de liderazgo	22
7.7 El liderazgo en la función de contador	24
7.8 Gestión de las emociones.....	25
7.9 Dominio personal	26
8. DESARROLLO	28
8.1 Variables involucradas	28
8.2 Integración de Variables	28
9. METODOLOGÍA	29
9.1 Instrumentos de recolección de datos.....	29
9.2 Cuestionario	30
9.3 Muestra.....	30
10. RESULTADOS OBTENIDOS	31

10.1	Perfil de la Muestra	31
10.2	Percepción del Rol de Líder	32
10.3	Estilo de Liderazgo en Situación de Crisis/Presión.....	33
10.4	Estilo de Liderazgo en Situación de Bajo Rendimiento	34
10.5	Líder en Rol Motivador	35
10.6	Dominio Personal y Autogestión Bajo Presión	35
10.7	Autoconciencia Emocional	36
10.8	Autorregulación Emocional.....	37
10.9	Habilidades Sociales/Gestión de Relaciones	38
10.10	Estrategia Para Dominar Emociones	39
10.11	Empatía	40
10.12	Receptividad al Feedback	41
10.13	Sobrecarga de Demandas.....	41
10.14	Percepción Sobre las Habilidades Blandas	42
10.15	Percepción Sobre el Aprendizaje a lo Largo de la Carrera	43
10.16	Habilidades en el Rol Profesional.....	45
11.	CONCLUSIONES Y APORTES	46
11.1	Validación de Hipótesis.....	46
11.2	Aporte	47
12.	EPÍLOGO	48
13.	ANEXOS	49
14.	REFERENCIAS /BIBLIOGRAFÍA	53

Agradecimientos

A mi familia, que siempre me apoyaron y acompañaron en este largo camino, que supieron comprender las ausencias y apuntalar cuando lo necesitaba, mis padres, mi hermana, mi marido, a mi sobrina y mi hijo.

A los amigos que me ayudaron a nunca bajar los brazos e hicieron que los años de cursadas, exámenes y noches sin dormir fueran llevaderos. Dario, Gonzalo, Sole y Vivi.

A los profesores que me marcaron, María del Carmen Hinojosa, David Aguirre, Leandro Gómez, Andrea Ayala, Mónica Fernández y por sobre todo a Luis Barros. Gracias por ser guías y ejemplo profesional, transmitir valores y ética y por mostrar siempre lo importante que es la formación constante.

Declaración de originalidad

Declaro ser el único responsable por la investigación y el análisis presentado en esta tesina. A excepción de cuando otras publicaciones han sido explícitamente referenciadas, este trabajo es absolutamente original y de mi exclusiva autoría. El mismo no ha sido previamente presentado en ninguna otra institución educativa, organización o medio público y/o privado, ni lo será sin hacer expresa mención a la circunstancia que lo ha convocado.

Denominación del proyecto: Investigación medio

Autor

Apellido y Nombre: Juliana Sanchez

Número de Registro: 15228

Lugar y Fecha:

Firma:

1. PRÓLOGO

En un mundo profesional cada vez más complejo y humano, el contador público y el licenciado en administración de empresas ya no pueden limitarse al dominio de los números, de las normas contables o de modelos financieros. En la actualidad las organizaciones demandan profesionales completos capaces de liderar, gestionar conflictos, tomar decisiones bajo presión, transmitir e inspirar.

Esta tesina surge por la creencia de que la universidad no solo debe formar a técnicos competentes, sino seres humanos completos, preparados para influir positivamente en el entorno y para crecer en su carrera profesional y personal. Se busca a través de la exploración teórica y de un relevamiento realizado entre compañeros de la facultad, describir perfiles de liderazgo predominantes, el nivel de dominio personal e inteligencia emocional que muestran los estudiantes, sobre todo, la percepción que ellos mismos tienen sobre la relevancia de estas competencias para su futuro desempeño profesional.

Los resultados confirman que más del 90% de los encuestados considera que el éxito profesional no depende exclusivamente del conocimiento técnico, sino de la capacidad de liderar, de conectar emocionalmente, y gestionar la propia vida con un propósito. Este dato, refleja un cambio generacional en el rol del contador y del administrador.

Espero que esta investigación sea un modesto y concreto aporte para que la Facultad de Ciencias Organizacionales y de la Empresa de la Universidad de Flores continúe avanzando sobre la integración de estas competencias en sus planes de estudio. Porque formar contadores y administradores excelentes no es solo enseñar a cerrar balances o diseñar estrategias: es acompañarlos en el camino de convertirse en líderes íntegros, emocionalmente inteligentes y, sobre todo, dueños de su propio destino profesional.

2. CONSIDERACIONES GENERALES

2.1 Definición del Problema

El perfil profesional indica una orientación que, dentro de la formación académica y complementaria a las habilidades técnicas propias de la profesión, se dirige también al desarrollo de la gestión organizacional. Esto responde a que el futuro profesional deberá estar preparado para liderar equipos de trabajo, aunque, atento a su titulación, podrán estar, desde el inicio en una posición subordinada dentro de una estructura organizacional.

En ese orden se reconoce también que existen mecanismos académicos que se dirigen a la comprobación de los resultados del aprendizaje, en cuanto a contenidos y saberes propios y específicos de la formación educativa. Sin embargo, se considera necesario complementar estas herramientas con otros instrumentos que permitan evaluar competencias transversales más allá del conocimiento técnico.

Por ello resulta pertinente explorar y medir otras capacidades relacionadas con la gestión, tales como los estilos o perfiles de liderazgo, la inteligencia emocional y el dominio personal, competencias que resultan críticas para el desempeño efectivo en entornos organizacionales.

Para la lectura de esta investigación es importante explicar ciertos conceptos.

En primer lugar, expresar la definición de Liderazgo como la capacidad de una persona de influenciar a un grupo, para que el mismo logre voluntariamente los objetivos. Para que el líder tenga éxito, es necesario tener una visión clara sobre la organización y generar estrategias para llevar a cabo esos objetivos.

Según Maxwell (1996) *“El liderazgo se desarrolla, no se manifiesta. El verdadero «líder nato» siempre surgirá, pero para permanecer en la cúspide debe desarrollar las características propias del liderazgo”* (p. 4)

Desde la anterior definición, podemos inferir que liderazgo puede ser una habilidad propia que puede reforzarse o también ser fruto de una formación y

conciencia constante de las habilidades con las que se deben contar para lograr esos objetivos.

Travis Bradberry y Jean Greaves (2010) definen la Inteligencia Emocional como "la habilidad de reconocer y entender las emociones en uno mismo y en los demás, y la capacidad de usar esta conciencia para manejar comportamientos y relaciones" (p. 21).

La Inteligencia Emocional es una habilidad esencial para construir relaciones exitosas y ayudar a mejorar la toma de decisiones en diferentes contextos, a enfrentar las demandas y desafíos del entorno.

El concepto Dominio Personal, fue popularizado y desarrollado por Peter Senge (2005). Para el autor, el dominio personal, es una disciplina de crecimiento y aprendizaje continuo, en la que los individuos buscan aclarar y profundizar su visión personal, desarrollando sus capacidades para lograr sus metas, aspiraciones y propósitos.

Otros autores tratan el tema como un autoconocimiento y desarrollo personal, pero fue Senge quien le dio el nombre Dominio Personal aplicado a la gestión en las organizaciones y el liderazgo, y quien destacó la importancia que tiene para el crecimiento y la efectividad tanto individual como grupal.

Desde estas definiciones, surgen algunos interrogantes que conforman el problema de investigación.

2.2 Preguntas de investigación

- ¿Cuáles son los perfiles de liderazgo que presentan los estudiantes de la UFLO?
- ¿Cuáles son las competencias vinculadas al dominio personal que poseen los estudiantes de la UFLO?
- ¿Cuál es la percepción de los alumnos en relación a la importancia de las competencias de liderazgo para el ejercicio de la función de contador público?

3. FUNDAMENTACIÓN

Desde los interrogantes planteados, se destaca que se reconocen algunos fundamentos que permiten proporcionar criterios que justifican y valorizan la intervención sobre este campo.

Reconocer el valor del *capital humano* en un plan de negocios de una organización, o las finalidades que se asocian a cualquier tipo de organización o institución como por ejemplo las educativas es de suma importancia.

El éxito de las estrategias organizacionales no puede obviar la importancia que adquiere el personal y las distintas dimensiones que involucran su gestión (Snell y Bohlander, 2013).

Al estar incluido el campo de la gestión dentro de la carrera de contador público, y teniendo en cuenta que el mismo puede desarrollar su profesión dentro y fuera de organizaciones, la adquisición de competencias que involucran al dominio personal, inteligencia emocional y liderazgo, establecerían un campo que es pertinente a la disciplina, principalmente al reconocer la importancia de las personas en el éxito de la gestión, asociado, plenamente a las finanzas de una empresa.

A lo largo de todos los procesos históricos, evolucionando a través del tiempo, adaptándose a los requerimientos de los diferentes actores sociales y en la evolución del pensamiento humano se desarrolla la posición de líder.

Según Ana María López de San Román (2015) los líderes deben estar adaptados a su tiempo, aunque también es cierto que las características no han variado a lo largo de la historia, en su trabajo, cita a autores clásicos los cuales ya hablaban del liderazgo, como Platón al describir lo que Sócrates decía “El líder ha de trabajar para mejorar las almas de los ciudadanos, más: La grandeza del hombre de estado, no consiste en satisfacer sus propios apetitos, sino en lograr que se introduzcan la justicia, la prudencia y las demás virtudes en el corazón de los ciudadanos”.

Para ella, si bien históricamente el liderazgo se destacaba en la política, con el paso del tiempo no se puede dudar de la existencia del mismo en variedad de ámbitos, como educativos, familiar, deportivos, social, militar, científico,

profesional y sobre todo en las organizaciones. Liderar implica tener una gran capacidad de análisis y de reflexión, para obtener respuestas y no arribar a errores. "El éxito del líder reside en llevar a los otros a lograr su propio éxito. El papel de los líderes es generar más líderes, no más seguidores" citando a López de San Román (2015).

Simon Sinek (2014) en su obra *Los Líderes Comen al Final* profundiza el liderazgo basado en el cuidado y protección de las personas. Sinek explica que los líderes deben crear círculos de confianza, quienes lo componen deben sentirse protegidos, valorados para enfrentar peligros externos, la falta de este círculo hace que los peligros de una organización estén dentro de la misma y como consecuencia que las personas que la componen vean como amenazas a sus propios compañeros, exponiendo a la organización aún más, a los peligros externos. Este enfoque arriba a que el verdadero liderazgo, no surge del poder o de la autoridad, sino de la empatía, la confianza y por sobre todo de la predisposición de sacrificarse por el equipo.

Maxwell (1998) argumenta que "la verdadera medida del liderazgo es la influencia, nada más y nada menos" (p.3) destacando que los líderes son aquellos que guían e inspiran a otros hacia una meta en común.

En la carrera de contador público, se deben desarrollar estas habilidades por ser de suma importancia, dado que el profesional deberá estar en contacto continuo con personas, gestionando, para que las mismas puedan trabajar en equipo, tratar con clientes y estar preparadas para tomar decisiones bajo presión.

Para Peter Senge (2005), el dominio personal es la disciplina de "clarificar y profundizar continuamente nuestra visión personal, enfocando nuestras energías, desarrollando paciencia y viendo la realidad objetivamente" (p.20). Esta habilidad permite un autoconocimiento, aplicada a los estudiantes, los ayudaría a identificar sus metas y trabajar en ellas disciplinadamente para lograr alcanzarlas.

El dominio personal, implica un compromiso constante y continuo del individuo orientado al crecimiento y a la reflexión, a través de ella una persona tendría el poder de influir en otros y en la organización.

Para el autor, no es visto solo como un desarrollo de habilidades técnicas o profesionales, sino que le da un enfoque más profundo: “aprender a aprender”.

Los estudiantes que ejerciten esta habilidad, obtendrán las competencias necesarias para realizar lo que realmente deseen y los motive, dando mayor sentido así, a su vida profesional y personal. El compromiso a la mejora continua, conlleva, conocer las limitaciones propias y trabajar arduamente para poder desafiar las barreras personales, atreviéndose a ir más allá de sus expectativas.

La toma de decisiones no está solo ligada a experiencias previas o aprendidas, también las emociones juegan un papel fundamental, pudiendo influir en el comportamiento de manera inconsciente. El autor Daniel Goleman (1996) introduce el concepto de inteligencia emocional, como fundamental para la toma de decisiones y relaciones interpersonales. Cultivarla desde el ámbito académico, influenciaría su desarrollo de manera efectiva en el ámbito laboral.

La inteligencia emocional incluye el autoconocimiento, la autorregulación, la motivación, la empatía y las habilidades sociales, esto no solo los ayudaría en su vida personal, sino que también significaría, desarrollar un perfil profesional completo y eficaz para las organizaciones.

La comunicación efectiva y la resolución de conflictos, son primordiales para mantener relaciones saludables y productivas, su aporte es positivo en las profesiones que requieren de interacción constante, en lo relacionado a los estudiantes, esta competencia los ayudaría a manejar la presión del entorno, a construir relaciones efectivas y adaptarse a los desafíos éticos de la profesión.

4. ANTECEDENTES

A los fines de presentar el estado del arte del avance de la ciencia en relación al objeto de estudio seleccionado, se presentan a continuación, investigaciones que abordaron la misma temática.

Sobre ello, en primer término, se incorporan algunas apreciaciones que emergen de expresiones de autores que han desarrollado aportes relevantes.

Claudia Patricia Rosas Gómez (2017), de la Universidad Militar Nueva Granada de la ciudad de Bogotá DC, realizó una investigación sobre el tema tratado en esta tesis. En la misma se establece que *“un buen líder debe manejar la inteligencia emocional para poder desempeñar el papel que le corresponde de un modo correcto”*. En su investigación, la autora plantea el papel del líder como una persona que debe controlar las emociones de los colaboradores, generar empatía para poder tener diálogos positivos que crean distracción, lo cual será beneficioso para los copartícipes.

Rosas Gómez (2017) también plantea que una persona con un alto nivel de experiencia y superioridad intelectual, no es positiva para el desarrollo laboral en una organización, dado que podría no ser capaz de aceptar críticas o consejos respecto a su desempeño laboral, así como tampoco, realizar las tareas que se planteen, tales como el trabajo en equipo.

Para ella, la inteligencia emocional de las empresas genera un valor agregado otorgando productividad y un mejor clima laboral, lo que permite generar liderazgo en la misma.

Cuando una persona no tiene la ductilidad para observar los errores que se cometen, ni aceptar sugerencias externas, esta podría no ser capaz de lograr resultados en la estructura, o en las personas que intervengan en el proceso de la búsqueda de objetivos, tal como afirma la investigadora Rosas Gómez (2017) en su trabajo *“si el cambio se lleva a cabo como debe ser, las personas que intervienen en el proceso deben mejorar su comportamiento y mostrar resultados para poder alcanzar el éxito”*.

En la Universidad Pontificia Comillas de Madrid la investigadora Amaia Goena Rodríguez (2017), realizó una investigación relacionada con el trabajo que aquí se está desarrollando. La inteligencia emocional es un factor de alta importancia en las organizaciones y sobre todo en el desarrollo del papel del líder, para ella misma determinara si un líder es grandioso o no.

Citó a Baird y Barrados (2007) quienes realizaron una publicación donde establecen qué competencias debe poseer una persona para convertirse en líder. Baird y Barrados presentan la publicación en base a una pirámide, con el

fin de que la misma sea una herramienta para el personal de recursos humanos que permita buscar el perfil del líder, y que con la misma puedan desarrollar y llevar a cabo los planes estratégicos.

La pirámide presenta la siguiente estructura:

Figura 1

Pirámide de competencias de un líder



Fig. 1. Pirámide jerárquica de competencias de un líder (Baird & Barrados, 2007)

Obtenida de: Repositorio, trabajo de investigación Amaia Goena Rodríguez

De esta forma, el componente emocional aparece en todas las competencias manifestadas: *“el pensamiento estratégico ligado a la obtención de resultados, la capacidad de liderar los cambios y de motivar a los demás y las habilidades de comunicación y sociales pueden verse latentes en todos los perfiles de líder”*.

4.1 Estudios recientes

Para dar continuidad al recorrido bibliográfico, se toma referencias de publicaciones de fechas más actuales, vinculadas al desarrollo de competencias relacionadas con el liderazgo y el dominio personal en alumnos universitarios. En este caso, se observaron publicaciones desde el año 2018 a la fecha.

En primer lugar, se utiliza la publicación de Bustos-González, et al. (2018) quienes analizaron el desarrollo de competencias genéricas en estudiantes que se desempeñaban como tutores pares en la Universidad de Tarapacá.

Para ello, se cumplieron distintas etapas, las cuales consistieron, en primer lugar, en la elaboración del perfil particular del tutor par de la Universidad. Luego se profundizó el análisis, desde una modalidad mixta, en la cual se llevó a cabo la implementación de encuestas y grupos focales, que incluyeron a tutores divididos, de acuerdo a la antigüedad en el cumplimiento de su función. Dentro de las conclusiones que aportan, teniendo en cuenta los objetivos de la presente investigación, se resalta que los alumnos que han obtenido, en base a su experiencia una adquisición de competencias superadoras con respecto a sus pares que no cumplen la misma función, en relación al liderazgo y la comunicación, han desarrollado habilidades que ellos mismos consideran valiosas para su futuro rol profesional, lo cual evidencia que, por distintos medios, adquirir competencias de liderazgo en la etapa universitaria dota de mejores recursos para la profesión que van a ejercer, siendo esto percibido por los propios alumnos (Bustos-González, et al. 2018).

Por su parte, Santa Fajardo et al (2021) tomo como objeto de estudio el análisis de las competencias de la práctica empresarial, las básicas del liderazgo gerencial y las específicas de liderazgo; esenciales en el proceso formativo de los administradores de empresas de la Universidad de Manizales. Para ello, realizó una investigación con enfoque cuantitativo con un alcance exploratorio y correlacional, a través del método estadístico de Análisis de Componentes Principales, aplicando una encuesta a 132 egresados y 81 estudiantes de la mencionada carrera. Dicho estudio, arrojó como resultado principal que:

Las competencias básicas de liderazgo gerencial son consideradas como cruciales en los procesos de formación de la población objeto de estudio, con las cuales están en capacidad de demostrar en su actuar: integridad, facilidad de comunicación, visión estratégica, enfoque hacia la obtención de resultados, toma de decisiones, habilidades de negociación, creación y desarrollo de equipos, perseverancia y administración del tiempo para afrontar los retos en su futuro profesional. (Santa Fajardo et al, 2021; p. 368)

Finalmente, en relación a su relevancia, se destaca el trabajo de De Arco (2020) quien hace especial hincapié a la importancia de las habilidades blandas en contadores públicos, lo cual se relaciona de manera directa con las metas de la presente investigación. Esta propuesta, busca mostrar lo significativo, de las habilidades blandas en la formación del Contador Público, para lo cual, en su investigación, utilizó como método de recolección de datos, la encuesta. De ésta participaron alumnos de la mencionada carrera dentro del Programa de Contaduría Pública de la Corporación Universitaria Minuto de Dios (UNIMINUTO).

Esta publicación hace un aporte notable, en cuanto a la comprensión del perfil del contador público, sobre lo cual indica:

Ha ido evolucionando de acuerdo con nuevas exigencias empresariales como sujeto activo de la globalización, por lo que se pretende mostrar que no sólo los conocimientos técnicos propios de la profesión son suficientes, sino que aptitudes y habilidades personales son fundamentales para que el Contador Público pueda generar cambios profesionales positivos para sí mismo, en las empresas y su entorno general. (De Arco, 2020; p. 89)

Desde ese punto de partida, al contrastar esa afirmación con la percepción de los alumnos y egresados de la carrera, se logró obtener como resultado del trabajo de campo, que “Al 88% de los estudiantes les interesaría que dentro de su proceso de formación profesional (...) existan espacios académicos en donde se puedan trabajar habilidades blandas, específicamente inteligencia emocional y liderazgo que los conlleven al éxito tanto personal como profesional” (De Arco, 2020; p. 87)

5. OBJETIVOS

A partir del problema planteado, se postulan los siguientes objetivos de investigación.

5.1 Objetivo general

Explorar y describir perfiles de liderazgo, dominio personal e inteligencia emocional en estudiantes, y la percepción de los estudiantes en relación a la importancia de su adquisición en base al perfil profesional del contador público y licenciado en administración de empresas.

5.2 Objetivos específicos

- a) Identificar los distintos perfiles de liderazgo en los estudiantes de UFLO.
- b) Determinar las habilidades relacionadas al dominio personal en los estudiantes de la UFLO.
- c) Establecer la habilidad de reconocer, comprender y gestionar las emociones propias y ajenas.
- d) Explorar la percepción de los alumnos en relación a la importancia de las competencias en relación a liderazgo, dominio personal e inteligencia emocional en relación a su futuro perfil profesional.

5.3 Hipótesis planteada

A los fines de llevar a cabo la investigación, se postula una hipótesis de trabajo, la cual servirá de guía para ser contrastada con el resultado del trabajo de campo. La misma queda expresada de la siguiente manera:

H: Los estudiantes de la Facultad de Ciencias Organizacionales y de la Empresa de la Facultad de Flores que logran adquirir, controlar y desarrollar habilidades de dominio personal, liderazgo e inteligencia emocional perciben a las mismas, como esenciales para su perfil profesional y valoran su adquisición como parte fundamental de su desarrollo en la carrera.

6. DELIMITACIÓN DEL CAMPO DE ESTUDIO

La formación profesional implica la adquisición de múltiples habilidades y conocimientos para la administración. En este caso, el campo de abordaje específico, está dado por la Gestión de Personas y Liderazgo.

Desde el punto de vista de Mondy (2010), la administración de estos recursos se define como las competencias del administrador para “coordinar la participación de individuos para el logro de los objetivos organizacionales” (p. 4).

Delimitando el campo de estudio, el mismo estará enfocado sobre el entorno universitario de UFLO, sede Buenos Aires, específicamente en la carrera de Contador Público y Licenciatura en Administración de Empresas, sobre los estudiantes que concurren a la misma.

7. MARCO TEÓRICO

A los fines de establecer definiciones que se relacionan con los objetivos de la presente investigación, se presentan a continuación, conceptualizaciones afines a las variables incorporadas en el estudio.

7.1 Las organizaciones

De acuerdo al aporte de Rodríguez (2005), las organizaciones se entienden como sistemas sociales que tienen como característica particular “condicionar la pertenencia”, dado que:

- a) Establecen condiciones que deben cumplir quienes deseen ingresar a ellas.
- b) Ponen condiciones que deben ser satisfechas por todos los miembros, mientras permanezcan en ellas.

En ese sentido, el autor dirá que “constituyen una forma de construcción de sistema que surge a partir de la coordinación de dos contingencias” (Rodríguez, 2005; p. 25).

Toda organización tiene una identidad, la cual es atravesada por la cultura organizacional, entre esos componentes, además, el estilo de liderazgo. Respecto a la identidad, se dirá que esta noción, refiere a aquellos componentes y relaciones que hacen a cada organización como singular, particular y distinta a las demás. Lo cual deriva en otro concepto de relevancia que es el de autoorganización, el cual se encuentra íntimamente relacionado con la lógica de funcionamiento de las organizaciones e implica “la capacidad de los sistemas de

producir y mantener por sí mismos los componentes y relaciones que ellos necesitan para seguir operando sin pérdida de identidad” (Schvarstein y Etkin 1992; p. 51).

7.2 Organizaciones inteligentes

Partiendo de la definición general, y siguiendo el aporte de Senge (1995) se definirá a las organizaciones que aprenden u organizaciones inteligentes, desde la concepción de que las mismas, son aquellas:

Donde la gente expande continuamente su aptitud para crear los resultados que deseen, donde se cultivan nuevos y expansivos patrones de pensamiento, la aspiración colectiva queda en libertad, donde la gente continuamente aprende a aprender en conjunto. Un aprendizaje constante permite un desarrollo de habilidades, estar mejor preparados para contextos futuros, mayor entrenamiento en solución de problemas, estar capacitados para ver la realidad y actuar sobre la ella. (Senge, 1995; p. 11)

7.3 La gestión de personas y la administración

Cumplir roles de gestión implicaría, trabajar con personas que son objeto y destinatarios de muchas de las decisiones de los gerentes o quienes tienen a cargo un área de la gestión. Al respecto, se considera importante trazar una definición general sobre lo que implica la gestión del recurso humano o el capital humano.

Para ello, en primera instancia se toma como punto de partida el valor que adquieren las personas para una organización, lo cual es definido por Idalberto Chiavenato (2011), quien hace una declaración sobre su posición, en la cual expresa, que la concepción más acertada, no remite a la administración de personas o recursos humanos, sino que invita a administrar con las personas, en relación a percibirlos como agentes activos y proactivos, con un rol involucrado en los procesos.

A partir de ello, el autor postula una serie de aspectos a considerar:

- a) Las personas, como seres humanos, son profundamente diferentes entre sí.
- b) Las personas no son meros recursos, sino impulsores de la organización.
- c) Las personas son socios de la organización y pueden impulsarla a la excelencia y al éxito. (Chiavenato, 2011; p. 3)

Desde esa posición, es que se logra representar el valor que adquieren las personas dentro de los recursos de una organización, lo cual, en gran medida impacta en el rendimiento de esta y la rentabilidad que sea capaz de construir.

Dicha concepción del recurso, es la que sustenta la idea de “capital humano” la cual es referenciada desde la postura de Chiavenato (2011) como aquel que se expresa como “el capital de gente, talentos y competencias (habilidades). La competencia de una persona es la capacidad de actuar en diversas situaciones para crear activos, tanto tangibles como intangibles” (Chiavenato, 2011; p. 31).

Sobre esa misma concepción, desde la mirada de Navarro Abarzúa (2005), se dirá que el capital humano “corresponde al valor que generan las capacidades de las personas mediante la educación, la experiencia, la capacidad de conocer, de perfeccionarse, de tomar decisiones y de relacionarse con los demás” (Navarro Abarzúa, 2005; p. 4).

En el mismo sentido, Snell y Bohlander (2008), refieren al recurso humano como capital humano, en cuanto a que remiten al “valor económico del conocimiento, las habilidades y capacidades de los empleados” el cual “tiene un tremendo impacto en el rendimiento de una organización”.

A partir de los enunciados, que permiten entender el impacto del recurso humano en los objetivos organizacionales, es que se establece una definición de su gestión, lo cual se hace desde el aporte de Mondy (2010) quien indica que la administración de los recursos humanos implica la “coordinación de la participación de individuos para el logro de los objetivos organizacionales” (p 4). Lo dicho anteriormente, es coincidente con el concepto utilizado por Bohlander y colaboradores, quienes conceptualizaron a la administración de los recursos

humanos como “El proceso de administrar el talento humano para lograr los objetivos de una organización” (Bohlander, et al 2008; p. 4).

7.4 Liderazgo

Las funciones de liderazgo en las distintas profesiones han adquirido un especial interés en los estudios y aportes desde distintas disciplinas relacionadas a la administración. Esto no sólo se aplica a los mandos medios o roles vinculados a la gerencia, sino que se ha extendido a otras profesiones, incluso las liberales.

Para sentar una base en lo que implica este constructo, se hace referencia a algunas definiciones que lo conceptualizan de manera general.

Geraldo Campos et al. (2020) indican que “el liderazgo puede concebirse como el ejercicio de las cualidades del líder que determina una influencia en otras personas a fin de cumplir ciertos objetivos” (p 157). Al mismo tiempo, citando a distintos autores, refuerzan esa posición desde una revisión de las distintas definiciones:

- a) Caliş y Büyükkacinci (2019): indican que el liderazgo hace referencia a una persona que utiliza su influencia, capacidad y conocimiento para guiar a los grupos en el logro de estos objetivos.
- b) Madanchian y Taherdoost, (2019): un líder efectivo mejora la productividad de los colaboradores.
- c) French y Bell, (1999): el liderazgo constituye un proceso altamente interactivo y que implica el establecimiento de una dirección, visión y estrategias a fin de arribar a una meta determinada, orientando a las personas con una motivación permanente. (Geraldo Campos et al. 2020; p. 157)

Desde esas consideraciones, se dirá que para que el líder tenga éxito es necesario tener una visión clara sobre la organización y generar estrategias para llevar a cabo esos objetivos.

En ese marco, se resalta el trabajo de Angelucci, et al (2013) quienes abordaron las competencias de liderazgo en estudiantes universitarios.

En ese proyecto, ofrecen como concepto general de liderazgo el aporte, de Bass (1990), el cual indica que:

El liderazgo ha sido definido como un proceso de grupo, un asunto de personalidad, un asunto de inducir conformidad, como el ejercicio de una influencia, como un comportamiento particular, como una forma de persuasión, como una relación de poder, como un instrumento de lograr metas, como el efecto de la interacción, como un rol diferenciado, como el inicio de una estructura y como cualquiera de las combinaciones de estos conceptos. (Bass, 1990, citado en Angelucci, et al. 2013; p. 30)

Por su parte, Leithwood (2009), hace mención a algunas características diferenciales sobre el liderazgo, las cuales explicita como componentes generales del mismo desde una definición funcional.

- a) El liderazgo existe dentro de relaciones sociales y sirve a fines sociales: en razón que, aunque los líderes sean individuos responden a la grupalidad.
- b) El liderazgo implica un propósito y una dirección: liderar es perseguir en conjunto, una serie de metas y objetivos, éstos pueden responder a los intereses del grupo en particular, o pueden devenir de lineamientos organizacionales o institucionales que les exceden.
- c) El liderazgo es un proceso de influencia: muchas veces el líder debe persuadir y convencer, actuando sobre el pensamiento de los demás.
- d) El liderazgo es una función: esto ocurre, aunque no esté relacionada a un cargo o puesto formal en una organización. Liderar es una función al interior del grupo al que pertenece.
- e) El liderazgo es contextual y contingente: está llamado a responder a la “organización social, las metas fijadas, los individuos involucrados, los recursos y los plazos, además de otros factores, incluidas las características de los propios líderes” (Leithwood, 2011).

Desde la perspectiva de su impacto en el campo educativo, se dirá que:

El liderazgo |se configura en la actualidad como un elemento clave al momento de catalizar las acciones que deben realizar las organizaciones con el fin de cumplir con sus objetivos estratégicos, por tanto, se convierte en un factor esencial dentro de las instituciones de educación superior. (Fretes Ayala, 2020; p. 596)

7.5 Habilidades de liderazgo

Según la Real Academia Española (2004), habilidad: es “cada una de las cosas que una persona ejecuta con gracia y destreza”. Para manejar estas habilidades debemos detentar ciertas características de liderazgo, como guiar con el ejemplo, saber comunicarse, conocer los propios límites, nunca dejar de mejorar, ser conscientes de que no se tienen todas las respuestas y manejar óptimamente las emociones.

Desde dicha perspectiva, se consideraría necesario hacer referencia a las habilidades de liderazgo con influencia en dicho papel. Para ello, se adoptaría el marco de Simon Sinek (2009,2014,2018), que define algunas de las habilidades necesaria en un líder, como:

- a) La Comunicación: para esta definición hay que entender el sistema que Sinek (2018) llama el Circulo Dorado, formado por tres círculos contenidos uno dentro de otro, para el autor “nos ayuda a comprender por qué hacemos lo que hacemos” (p.55). El sistema compone tres definiciones el qué, el cómo y el por qué, siendo el ultimo el más interno. “Decimos QUÉ hacemos, a veces decimos CÓMO lo hacemos, pero rara vez hablamos de POR QUÉ hacemos lo QUE hacemos.” (p. 57). Para él, los lideres inspirados se comunican desde adentro hacia afuera.
- b) Inteligencia Emocional: el autor Sinek (2014) la define como la capacidad de los líderes para inspirar y conectar con las personas a través de un propósito ('por qué'), priorizando el bienestar de su equipo por encima de sus propios intereses.
- c) Empatía: Para Sinek es una cualidad fundamental. Esta habilidad o cualidad es la base principal del “círculo de seguridad”, la empatía no es solo ver el mundo desde la perspectiva de los demás, sino preocuparse

por lo que siente sin necesidad de que lo comunique. Para el autor, un líder debe de cuidar a quien está a su cargo y darle bienestar, para que su rendimiento sea mejor del esperado.

- d) Trabajo en Equipo: Para dar esta definición, Sinek (2014) enfatiza que la base de todo es la confianza, si existe, las personas que forman parte del círculo de confianza se sienten vistos y valorados, protegidos de amenazas internas y externas, creando un ambiente más leal, con fuerza unificada trabajando hacia un propósito común.

7.6 Clasificación de los Modelos de liderazgo

Tal como se explicitó en el apartado antecedentes, existen investigaciones en los últimos años que han registrado intervenciones que buscan reconocer la relevancia de las competencias de liderazgo en los estudiantes. Sin embargo, además de los trabajos recientes, existen también otras investigaciones que han abordado la temática y brindan un bagaje de interés para las metas de esta propuesta en base a sus observaciones.

En el orden de las definiciones específicas, Fretes Ayala, (2020) hace referencia a las clasificaciones, respecto a los estilos de liderazgo que pueden identificarse en base a los aportes de otros referentes en la materia.

Se hace mención a algunos de ellos, que son los que se consideran de relevancia a esta investigación.

- ***Liderazgo autocrático***

Es en el cual se da una concentración del poder y de la toma de decisiones, se vincula a modelos autoritarios y centralizados donde no se da participación a otros integrantes de la organización. Se produce un orden verticalista y estructurado. Hay un excesivo uso de poder (Angelucci, et al. 2013).

Desde la misma clasificación, se puede desprender otro tipo de concepción, la cual identifique a este estilo como uno que “está representado en un líder con decisiones propias las cuales centraliza para ordenar eficazmente a los equipos de trabajo, para alcanzar el objetivo propuesto por la organización” (Ayala Calderón, 2016; p. 6).

- ***Liderazgo democrático***

A diferencia del modelo autocrático, la toma de decisiones se hace de manera más horizontal, se prioriza el interés del grupo por sobre las individualidades (Angelucci, et al. 2013).

En el campo educativo, desde el punto de vista del rol del docente, se dirá que responde a un perfil que se expresa en “un docente conciliador, que enmarca con los estudiantes y representantes un vínculo de simpatía y empatía, capacitado para palpar los requerimientos, llamados, expectativas y temores inadmitidos” (García Loor, 2021; p. 18).

- ***Liderazgo tradicional, patrimonial o familiar***

Se vincula a organizaciones donde el peso está puesto en lo hereditario, el poder se transfiere en base a afinidades, se puede relacionar con casos de nepotismo. (Angelucci, et al. 2013)

- ***Liderazgo carismático***

Definido por Angelucci, et al. (2013) como aquel que “es conocido por poseer un modo atractivo e influyente de ejercer el poder sobre los demás” (p. 30).

- ***Liderazgo transaccional***

El líder transaccional se posiciona desde una posición de “negociar” su liderazgo, ofrece algo a cambio de obtener adeptos, en términos electorales, sería “cambiar promesas por votos” (Bass, 1985 en Angelucci, et al. 2013).

Los autores complementan esa definición al indicar que “En este caso los seguidores no se consideran parte de los logros de objetivos, sino que actúan para recibir lo que haya sido convenido con el líder. Así como los logros se premian, los errores se castigan” (Angelucci, et al. 2013; p. 31).

- ***Liderazgo transformacional***

Este estilo se define según Angelucci, et al. (2013) como aquel que “alecciona a sus seguidores para que sean capaces de trascender sus intereses

particulares por el bien del grupo y de la organización; se preocupa más por las metas de largo plazo y tiene mejor conciencia de lo que es importante” (p. 31)

- ***Liderazgo Laissez Faire***

Este estilo se vincula con el ‘dejar hacer’. Es definido por Pacsi Choque et al (2014) como “un no liderazgo, ya que generalmente es inefectivo debido a la falta de compromiso por parte del líder, cuyas características principales son el desinterés y la ausencia de apoyo a sus seguidores, limitándose solo al resultado de las actividades” (p. 67).

Sin embargo, es importante resaltar que la clasificación se hace a los fines académicos, y existe una dificultad en relación a encontrar estilos “puros”, dado que, “Es importante señalar que los estilos de liderazgo no son excluyentes uno de otros, y que en la realidad no existen líderes que tengan un estilo puro, más bien predomina uno de ellos” (Fretes Ayala, 2020; p. 607).

7.7 El liderazgo en la función de contador

Tal como se expuso, el análisis de la función de liderazgo, desde el punto de vista laboral, se restringe casi exclusivamente a las tareas de gerencia o posiciones de mando o dirección de las organizaciones. Sin embargo, las competencias de liderazgo son valiosas en numerosos aspectos del ejercicio de funciones dentro de la sociedad, tales como el deporte o la educación.

Idéntico caso es respecto a la función de contador o contadora, donde existen estudios que se han enfocado en la relevancia de contar con condiciones para ejercer el liderazgo estableciendo una relación con esa tarea.

Al respecto se expresaron Giraldo López et al (2012) quienes indican que hay momentos críticos en los cuales, dentro de una organización, es el contador o contadora quien debe asumir un rol de liderazgo a los fines de conducir a equipos de trabajo para que alcancen objetivos y metas relacionadas con las necesidades de la empresa, ajustado a las competencias específicas de su especialidad.

Desde el punto de vista de los autores, el rol del contador estaría más ligado a la resolución de problemas, en momentos en que debe posicionarse a

cargo de equipos que deben dar respuesta a situaciones puntuales. Al mismo tiempo, postulan que, de manera previa, los contadores pueden asumir el liderazgo en la planificación estratégica de una empresa, estableciendo planes de acción destinados a eficientizar los procesos (Giraldo López et al. 2012).

7.8 Gestión de las emociones

Un factor determinante para el análisis, es la concepción de que el ámbito educativo, indistintamente del nivel en el que se ubique o la carrera que se aborde, tiene un alto nivel emocional en la vida de las personas, desde allí se podría decir que “las escuelas son auténticas calderas emocionales y lo que las lidera es un trabajo emocional” (Leithwood, 2009).

El marco referencial para ese grupo de habilidades o de la gestión de ese espacio atravesado por las emociones, es la inteligencia emocional, la cual es definida por Mayer, 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” (Mayer, citado en Salovey, 1990; p. 1).

Sin embargo, el máximo referente en este campo es Daniel Goleman, a quien se le atribuye el mayor desarrollo y el ser pionero. Según este autor, la inteligencia emocional constará esencialmente de seis habilidades básicas, las cuales se mencionan a continuación:

- a) Conocimiento de las propias emociones.
- b) Capacidad para motivarse a sí mismo.
- c) Capacidad para controlar las emociones.
- d) Capacidad para reconocer las emociones ajenas.
- e) Control de las relaciones interpersonales. (Goleman, 1995, citado en Martínez & de los Fayos, 2013; p. 107)

En el mismo sentido, Casas Fernández (2003) hace referencia a otras cualidades emocionales que se vinculan al aporte de Goleman, de acuerdo al

aporte del autor, se relacionan con la posibilidad de obtener un resultado exitoso en la gestión del campo emocional, las mismas son:

- a) La Empatía
- b) La expresión y comprensión de los sentimientos.
- c) El control del mal genio (la ira).
- d) La independencia.
- e) La capacidad de adaptación.
- f) La simpatía.
- g) La capacidad de resolver los problemas en forma interpersonal.
- h) La persistencia.
- i) La cordialidad.
- j) La amabilidad.
- k) El respeto (Casas Fernández, G. 2003; p. 1)

7.9 Dominio personal

Peter Senge (2005) en su libro *La quinta disciplina* trata precisamente, de cinco acciones que deben llevar a cabo las organizaciones si quieren pertenecer a la categoría de 'organización inteligente' (Senge, 2005; p. 12).

Una de esas disciplinas, es el Dominio Personal, la cual se relaciona etimológicamente con la idea de poseer una habilidad a un nivel considerable respecto a algo, aunque no se refiere específicamente a la pericia en la práctica de una actividad o un oficio. Desde esa posición, Senge (2005) dirá que "La gente con alto nivel de dominio personal es capaz de alcanzar coherentemente los resultados que más le importan: aborda la vida como un artista abordaría una obra de arte" (p. 16).

Esta condición, al igual que el arte, se adquiere mediante un proceso profundo de aprendizaje incesante. Al lograrlo, se alcanza una profundización permanente, vinculada a la visión personal, y la forma de afrontar la realidad.

Respecto a ello, según Peter Senge (2005) el dominio personal “es la disciplina que permite aclarar y ahondar continuamente nuestra visión personal, concentrar las energías, desarrollar paciencia y ver la realidad objetivamente.” (p. 16) Es importante tener una visión personal, la misma define la habilidad que tienen las personas para centrar su objetivo en metas propias, sin dejar de tener en cuenta las metas secundarias, pero sabiendo establecer objetivos y prioridades. Esto resulta sumamente fácil en personas, que logran tener un dominio personal controlado.

Desde esa consideración se dirá, que, si se pretende que el cambio se dé a nivel organizacional, no se puede obviar la incidencia que tienen las habilidades de sus miembros. Es por ello, que el afán y capacidad de aprender debe ser transversal en toda la estructura de la organización (Senge, 2005).

De acuerdo al autor, la disciplina del dominio personal “comienza por aclarar las cosas que de verdad nos interesan, para poner nuestra vida al servicio de nuestras mayores aspiraciones” (p. 16).

Por lo expresado cuando se habla de dominio personal, debemos hablar de aprendizaje, Robert Gagne (1987) lo define como un cambio en la disposición o capacidad de un individuo, que no es atribuible a un proceso de maduración. Su teoría también enfatiza el desarrollo de habilidades cada vez más complejas. Para que una persona tenga dominio personal es importante contar con la predisposición constante de aprender, el aprendizaje organizacional y personal deben ir en forma conjunta, es decir, que ambos tipos de aprendizajes son importantes para lograr el desarrollo. Es relevante que en las organizaciones el aprendizaje sea reconocido como una herramienta para el cumplimiento de objetivos, y sus integrantes se sientan valorados y libres de poder aprender y aplicar dichos conocimientos para no perder la intención de desarrollo organizacional y personal. Para no recaer simplemente en la necesidad del querer tener.

Relacionado a ello, se resalta la importancia citada por Senge respecto al aprendizaje, sumando a esa postura el aporte de Chiavenato (2011), quien indica que aquellas organizaciones que logran el desarrollo a partir del aprender, se constituyen como organizaciones de aprendizaje, aquella “que facilita el

aprendizaje para todos sus miembros y que se transforma continuamente” (Chiavenato, 2011; p. 359).

8. DESARROLLO

8.1 Variables involucradas

A los fines de dotar de operatividad la intervención, se identifican las siguientes variables que serán objeto de la observación:

Variables Independientes

- a) Dominio Personal: nivel de autogestión, conocimiento personal y gestión de estrés que los estudiantes adquieren.
- b) Habilidades de Liderazgo: estilos de liderazgo en los estudiantes, y la capacidad de los estudiantes de influir, motivar y guiar a otros
- c) Inteligencia Emocional: competencia de gestionar las emociones propias y de los demás.

Variable Dependiente

- a) Percepción de la Importancia de estas Habilidades: relacionada a como lo estudiantes perciben las relevancias de dichas habilidades para su perfil profesional y el desarrollo de su carrera.

8.2 Integración de Variables

En este capítulo se va a integrar y relacionar las variables involucradas de Liderazgo, Dominio personal e inteligencia emocional.

La investigación se centra en el estudio de tres variables dependientes y la percepción que tienen los estudiantes de las habilidades como variable dependiente.

- **Integración de Dominio Personal e Inteligencia Emocional**

Según las definiciones de Peter Senge en el marco teórico, el dominio personal es la disciplina de clarificar y ahondar continuamente la visión personal,

la misma íntimamente relacionada a la Inteligencia emocional, la cual implica el autoconocimiento, la autogestión y el compromiso continuo a la mejora.

- **Liderazgo y Habilidades Blandas**

El perfil del egresado de la Facultad de Empresas experimentara una clara transformación: ya no se limita a lo técnico, sino que se posicionara como asesor estratégico de las organizaciones. Este nuevo rol exige al profesional la capacidad de inspirar, influir y conectar emocionalmente con clientes, colaboradores y demás partes interesadas.

Como afirman Rosa Gómez y Goena Rodríguez, un liderazgo efectivo depende del manejo de la inteligencia emocional. Un profesional debe ser capaz de controlar sus emociones y las del equipo, aceptar las críticas y evitar ponerse en el lugar de superioridad ya que eso, limita o interfiere en el crecimiento colectivo.

El profesional deberá tratar con personas, gestionar equipos, vincularse con clientes y tomar decisiones bajo presión en lo cotidiano, es por esto que estas habilidades son indispensables para el buen ejercicio profesional.

9. METODOLOGÍA

En base a las preguntas de investigación y los objetivos planteados, el presente estudio adopta un enfoque cuantitativo y descriptivo.

Para alcanzar este objetivo, se empleó la técnica de la encuesta, mediante un cuestionario estructurado, aplicado a una muestra representativa de estudiantes de la facultad.

Adicionalmente, se analizará la posible relación entre el desarrollo de las habilidades y la percepción de su relevancia.

9.1 Instrumentos de recolección de datos

En base a lo expuesto, se hace una selección sobre los instrumentos de recolección de información, los cuales son: las encuestas semiestructuradas, el desarrollo de las preguntas de investigación se encuentran en el apartado Anexos. Se inicio la investigación a partir de la exploración bibliográfica.

9.2 Cuestionario

Se hará uso de la encuesta a través de cuestionarios, lo cual implica “un procedimiento estandarizado para recolectar información” (Russell Bernard, 1995; p. 48). Y es definido por Hernández Sampieri como “conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir, que “debe ser congruente con el planteamiento del problema e hipótesis” (Hernández Sampieri, 2016; p. 217). Al mismo tiempo, este instrumento permite a “un único investigador recoger datos de una muestra representativa grande de respondientes, a un costo relativamente bajo por dato recogido”.

9.3 Muestra

Los participantes seleccionados para la presente investigación, serán incorporados bajo un tipo de muestreo intencional no probabilístico, el cual, implica la selección experta por parte del investigador, como parte “de una cuidadosa y controlada elección de sujetos con ciertas características especificadas previamente” (Hernández Sampieri, 2016; p. 193). En este caso, se adoptan criterios de inclusión para ser incorporados. Destacando que, en todos los casos, la participación se realiza bajo la propia voluntad de los entrevistados.

- **Criterios de inclusión para la muestra**

A los fines de establecer las condiciones de selección sobre la muestra, y que ésta se ajuste a las necesidades de la investigación, se utilizaron los siguientes criterios de inclusión:

Para los cuestionarios

- a) Alumnos que están cursando la carrera de contador público en la UFLO
 - b) Alumnos que están cursando la carrera de Licenciados en Administración de Empresas
- **Cantidad de participantes**

De acuerdo a los objetivos que se pretenden se estimó adecuada la siguiente distribución:

A) 45 (cuarenta y cinco) cuestionarios a alumnos

10. RESULTADOS OBTENIDOS

Habiendo aplicado el instrumento de recolección de datos diseñado para el presente estudio —una encuesta estructurada que se incluye completa en el Anexo 1—, a continuación, se exponen los resultados obtenidos.

La encuesta fue respondida por 45 estudiantes.

10.1 Perfil de la Muestra

Año de cursada	Cantidad	Porcentaje
1.º año	1	2,20%
2.º año	4	8,90%
3.º año	14	31,10%
4.º año	26	57,80%
Total	45	100%

Figura 2

Estudiantes por Año de Cursada

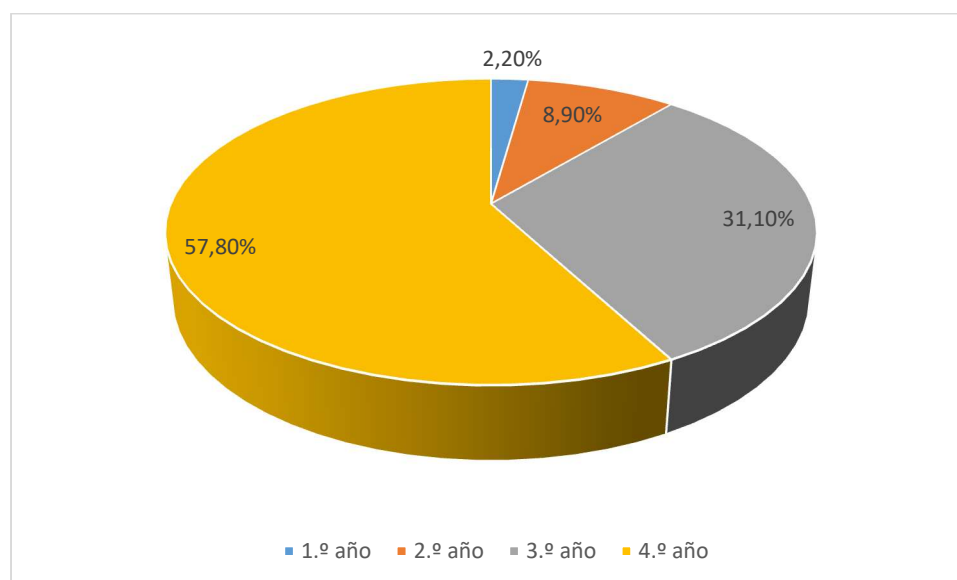


Figura de elaboración propia

10.2 Percepción del Rol de Líder

Respuesta	Frecuencia	%
Inspirar y potenciar al equipo / dejar que cada uno se autogestione	19	42,23%
Facilitar la colaboración y participación de las personas	16	35,55%
Dirigir y tomar decisiones	10	22,22%

Interpretación:

El 42,23% de los estudiantes tienen una visión transformacional del liderazgo en esta pregunta, el 35,55% visión de líder democrático y el 22,22% tiene una visión directiva del liderazgo.

Figura 3

Percepción del Rol de Líder

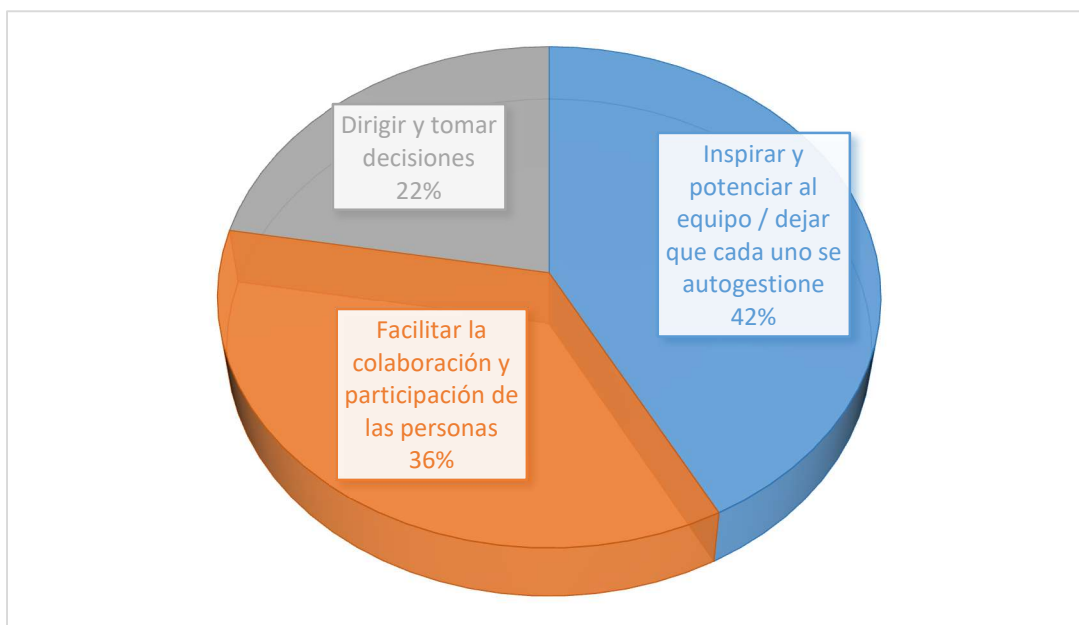


Figura de elaboración propia

10.3 Estilo de Liderazgo en Situación de Crisis/Presión

Respuesta	Frecuencia	%
Fomentas confianza y lo abordas como oportunidad de aprendizaje	25	55,60%
Convocas reunión y deciden colectivamente	17	37,80%
Tomarías decisión vos mismo y aseguras que sigan tu instrucción	3	6,70%
Dejas que el equipo decida e intervenís si es necesario	0	0,00%

Interpretación:

Solo 3 encuestados eligen un estilo más autoritario. El 55,60% tienen un estilo más transformacional y el 37,80% un estilo más democrático a la hora de liderar.

Figura 4

Estilo de líder en situación de crisis o presión

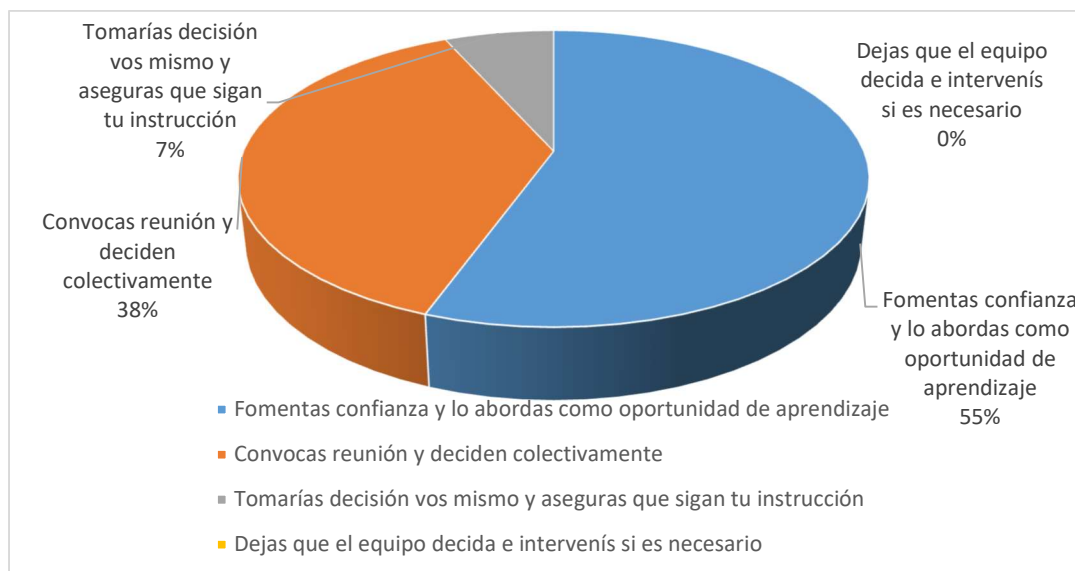


Figura de elaboración propia

10.4 Estilo de Liderazgo en Situación de Bajo Rendimiento

Respuesta	Frecuencia	%
Involucrar al equipo, pedir soluciones y fomentar cooperación	22	48,88%
Buscar causas + solución innovadora que inspire al equipo	23	51,12%
Cambiaría la estructura del equipo y exigiría que se enfoquen en los resultados	0	0,00%
No intervendrías de ninguna forma, permites que tomen decisiones por sí mismos	0	0,00%

Interpretación:

En esta pregunta el 51,12% vuelve a elegir el rol de un líder transformacional, y la otra porción de participantes elige un rol de líder democrático. Ninguno de los estudiantes selecciono el rol autoritario ni tampoco laissez-faire.

Figura 5

Liderazgo en situación de bajo rendimiento

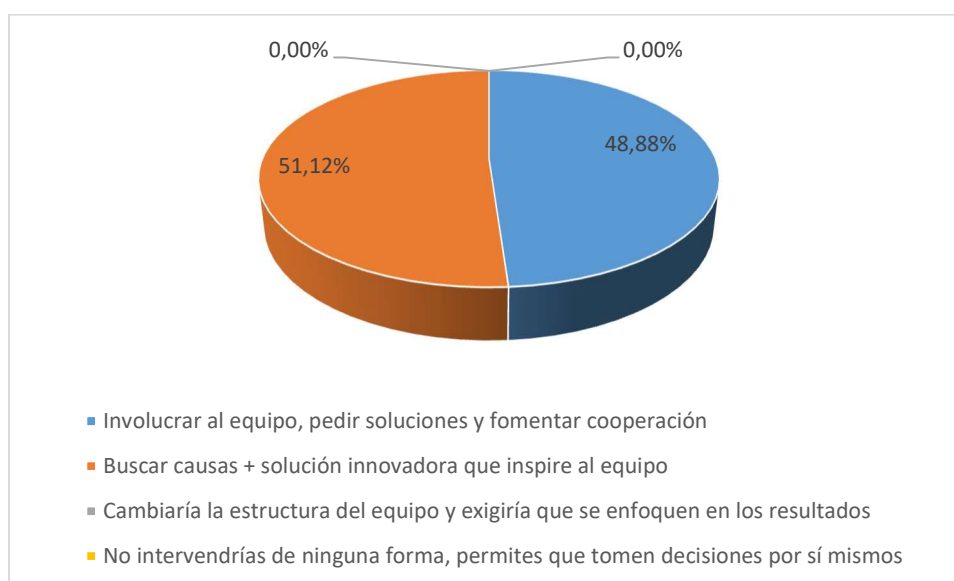


Figura de elaboración propia

10.5 Líder en Rol Motivador

Respuesta	Frecuencia	%
Valoro y reconozco los aportes de todos	30	66,67%
Los inspiro con una visión clara y atractiva al objetivo	10	22,22%
Les doy autonomía / recuerdo la importancia de las metas	2	4,44%
Les recuerdo la importancia de cumplir con las metas	3	6,67%

Interpretación:

La mayoría en este caso, el 66,67%, opto por un rol de líder democrático. Como líder transformacional el 22,22% y el resto minoritario, optaron por roles autoritario y laissez-faire.

10.6 Dominio Personal y Autogestión Bajo Presión

Respuesta	Frecuencia	%
Buscas abstraerte y reformular la estrategia	23	51,11%
Te concentras en el momento y resuelves lo urgente	15	33,33%
Sigues con el plan original, aunque descuides tareas	7	15,55%

Interpretación:

El 51,11% selecciono la opción que reflejaba un alto grado de dominio personal, el 33,33% eligió la opción más reactiva y el resto la opción más rígida priorizando el plan por encima de la realidad.

Figura 6

Evaluación del Dominio Personal en los Alumnos

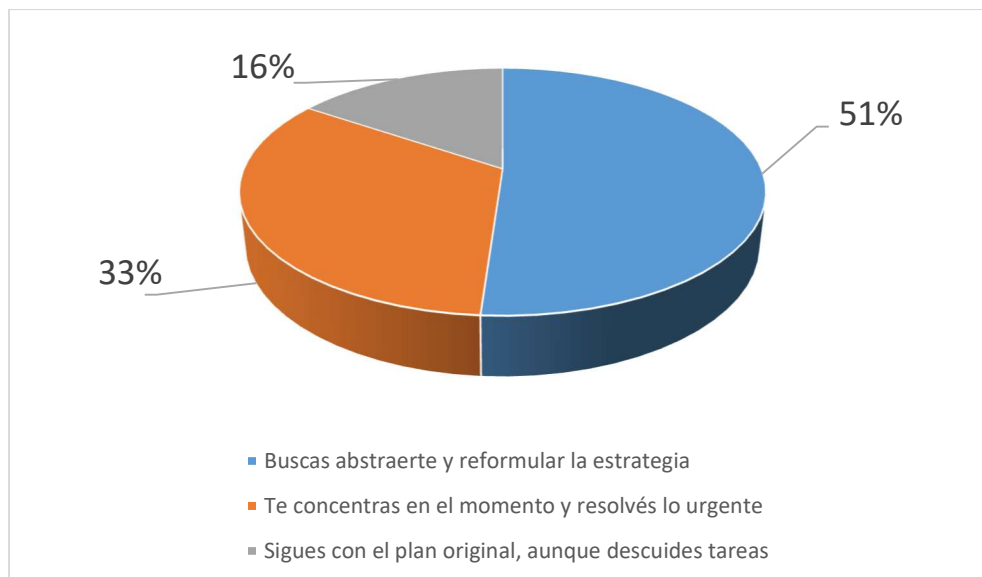


Figura de elaboración propia

10.7 Autoconciencia Emocional

Respuesta	Frecuencia	%
Sí	32	71,11%
A veces	12	26,67%
No	1	2,22%

Interpretación:

El 71,11% logra reconocer cuando experimenta situaciones de estrés esta respuesta proyecta un alto grado de inteligencia emocional en los alumnos, el 26,67% solo a veces lo que denota una inteligencia emocional moderada y solo el 2,22% no logra reconocerlo.

Figura 7

Inteligencia Emocional – Reconocer Situaciones de Estrés

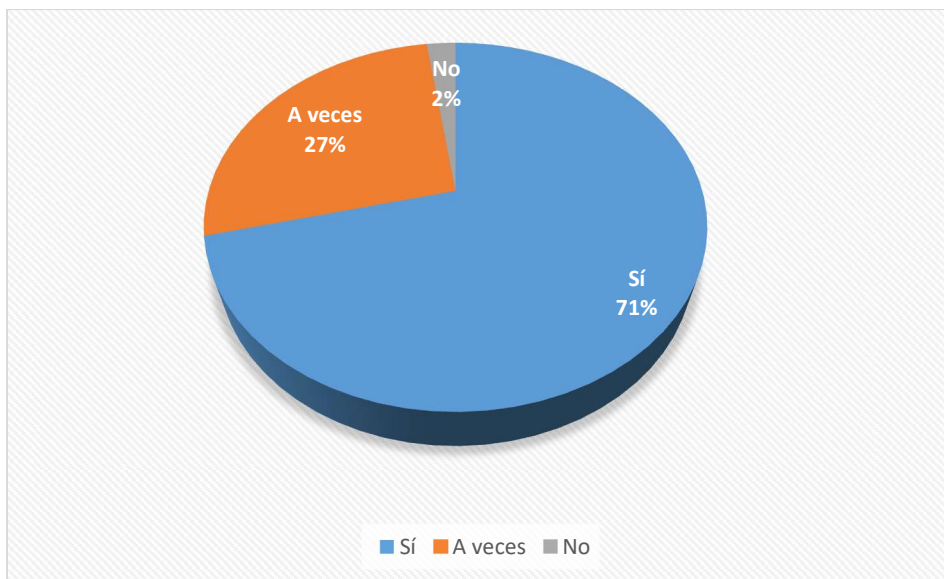


Figura de elaboración propia

10.8 Autorregulación Emocional

Respuesta	Frecuencia	%
Hago una pausa para reflexionar, ajustar expectativas y priorizar	23	51,11%
Intento hacer múltiples tareas rápidamente	13	28,89%
Prefiero aislarme y trabajar en silencio	9	20,00%

Interpretación:

En esta pregunta el 51,11% selecciono la opción muestra mayor grado de inteligencia emocional, el 28,89% eligió la opción de multitasking que a largo plazo podría provocar que aumente el estrés y la minoría (20%) al preferir el aislamiento, tiene riesgo de desconexión con el equipo.

Figura 8

Autorregulación Emocional



Figura de elaboración propia

10.9 Habilidades Sociales/Gestión de Relaciones

Respuesta	Frecuencia	%
Escucho activamente, me tomo un momento y luego expreso mi pensamiento	28	62,22%
Me siento incómodo, pero trato de conciliar	11	24,45%
Evito involucrarme / ignoro la situación	5	11,11%
Interrumpo para imponer mi punto de vista	1	2,22%

Interpretación:

El resultado en esta oportunidad dio que solo un 2,22% y el 11,11% que evita el conflicto poseen una inteligencia emocional muy baja. La mayoría de los estudiantes, un 62,22%, selecciono la opción que proyecta una alta inteligencia emocional y un 24,45% moderada.

Figura 9

Habilidades Sociales

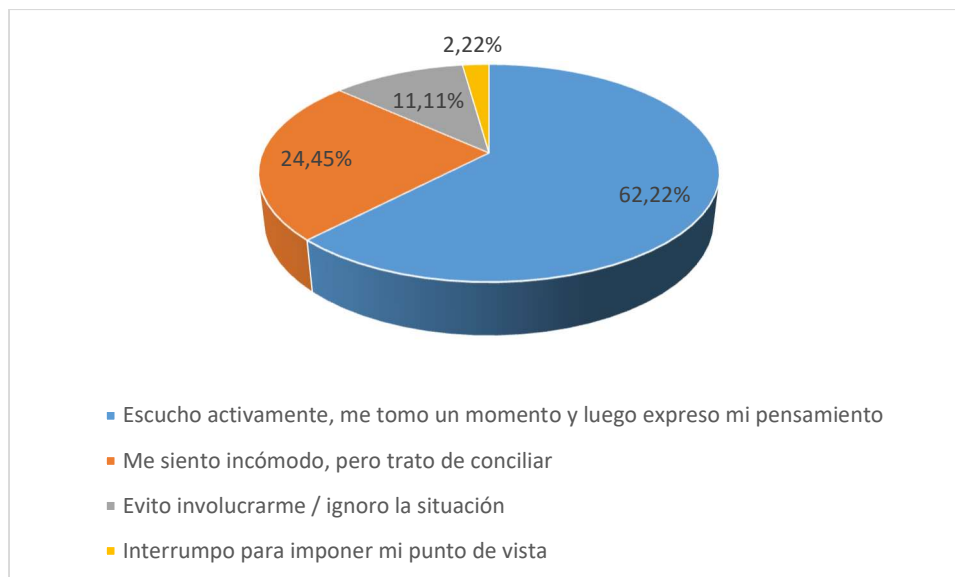


Figura de elaboración propia

10.10 Estrategia Para Dominar Emociones

Respuesta	Frecuencia	%
Tengo técnicas que me ayudan a calmarme	13	28,89%
Intento buscar calma, aunque me cueste	24	53,33%
No tengo estrategias claras, pero intentaría adquirirlas	8	17,78%

Interpretación:

El 53,33% de los encuestados tienen un nivel medio-bajo de dominio sobre sus emociones, si bien hay intención en lograrlo no tienen eficacia. El 28,89% en cambio dicen tener un alto nivel de autorregulación, y el 17,78% no la posee ni la conoce, pero está dispuesto a adquirirlas. Esta pregunta evalúa el dominio de las emociones negativas, siendo central para el éxito personal y profesional.

10.11 Empatía

Respuesta	Frecuencia	%
Escucho y trato de comprenderlo (atención a emociones y razonamientos)	24	53,34%
Trato de ser receptivo, aunque no siempre estoy dispuesto a cambiar de opinión	15	33,33%
Intento no dejarme llevar por emociones, aunque mis pensamientos influyan	6	13,33%
Aunque busco soluciones a veces prefiero imponer mi punto de vista	0	0,00%

Interpretación:

El 53,34% de los alumnos poseen un nivel muy alto de empatía, el 33,33% tiene una empatía media-alta, con un buen nivel de autorregulación, pero empatía limitada. El 13,33% aún se encuentran muy apegados a su necesidad de tener razón, aunque hay intención de manejar intenciones propias para poder comprender las del otro.

Figura 10

Empatía

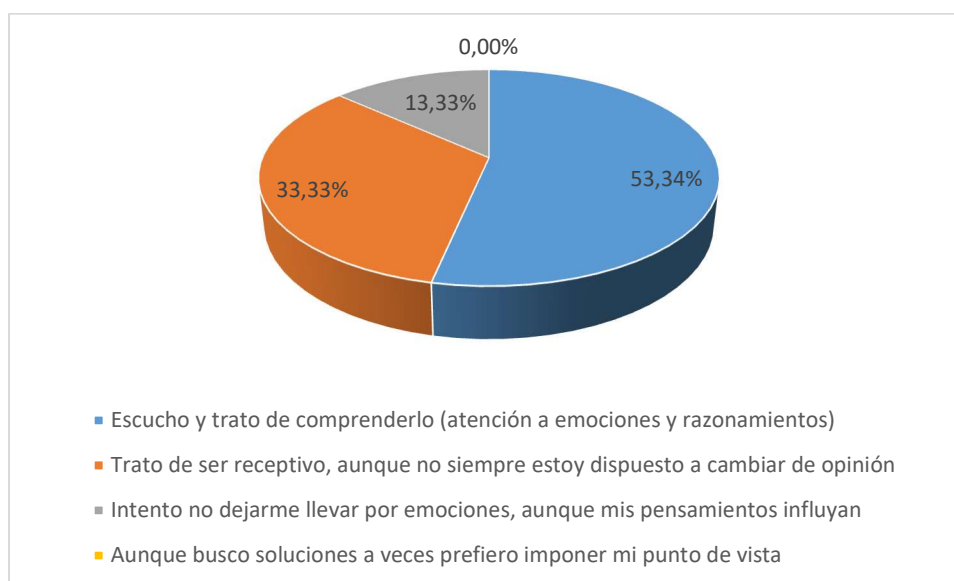


Figura de elaboración propia

10.12 Receptividad al Feedback

Respuesta	Frecuencia	%
A pesar de la incomodidad, escucho de forma constructiva y reflexiono cómo mejorar	32	71,11%
Te sentís frustrado, pero mantienes la calma y respondes profesionalmente	13	28,89%
Te sientes molesto y adoptas una aptitud defensiva	0	0,00%

Interpretación:

El 71,11% de los encuestados muestran un alto nivel de autorregulación y mentalidad de crecimiento, la mayoría logra transformar el feedback negativo como una oportunidad de crecimiento, incluso a pesar de sentir incomodidad. El 28,89% no logra superar la crítica, aunque se mantiene en calma.

10.13 Sobrecarga de Demandas

Respuesta	Frecuencia	%
Te esforzás por cumplir con todo, sacrificando tiempo libre, aunque te agobies	20	44,44%
Te tomás un tiempo para priorizar y reorganizar sin descuidar tu bienestar	20	44,44%
Te enfocas en lo urgente y dejas de lado lo importante	5	11,12%

Interpretación:

Esta pregunta mide la gestión del tiempo, el cuidado del bienestar de cada uno y cuál es la respuesta al estrés, son tres pilares del dominio personal. La respuesta que cumple con los tres indicadores es la que habla de reorganización, obtuvo un 44,44%, una parte idéntica de encuestados se acerca al manejo del dominio personal pero no logra el manejo del estrés. Solo el 11,12% de los estudiantes se centran en lo urgente y no logran manejar ningún indicador.

Figura 11

Estrategia en la gestión de tiempo

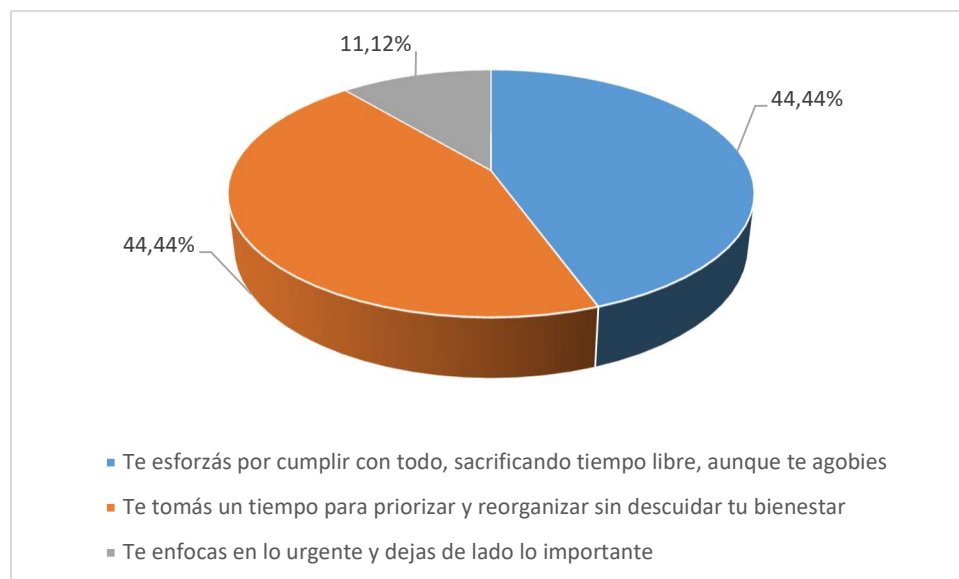


Figura de elaboración propia

10.14 Percepción Sobre las Habilidades Blandas

Respuesta	Frecuencia	%
Sí, definitivamente es importante el manejo de estas habilidades	27	60,00%
Depende del contexto, para algunos puestos, el enfoque puede centrarse en conocimientos técnicos	10	22,22%
No estoy tan seguro de la relevancia para mi perfil profesional	8	17,78%

Interpretación:

Esta pregunta mide la percepción que los estudiantes tienen sobre las herramientas de liderazgo, dominio personal e inteligencia emocional.

El 60% de la muestra considera definitivamente relevante invertir en estas competencias, lo que refleja una mentalidad de crecimiento y una percepción actualizada del perfil profesional. El 22,22% limito su relevancia al ámbito técnico y el 17,78% manifestó dudas sobre su relevancia, lo que sugiere que aún persiste una versión más tradicional del perfil profesional.

10.15 Percepción Sobre el Aprendizaje a lo Largo de la Carrera

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Sí	38	84,44%
No	7	15,56%

Figura 12

Percepción sobre el aprendizaje a lo largo de la carrera

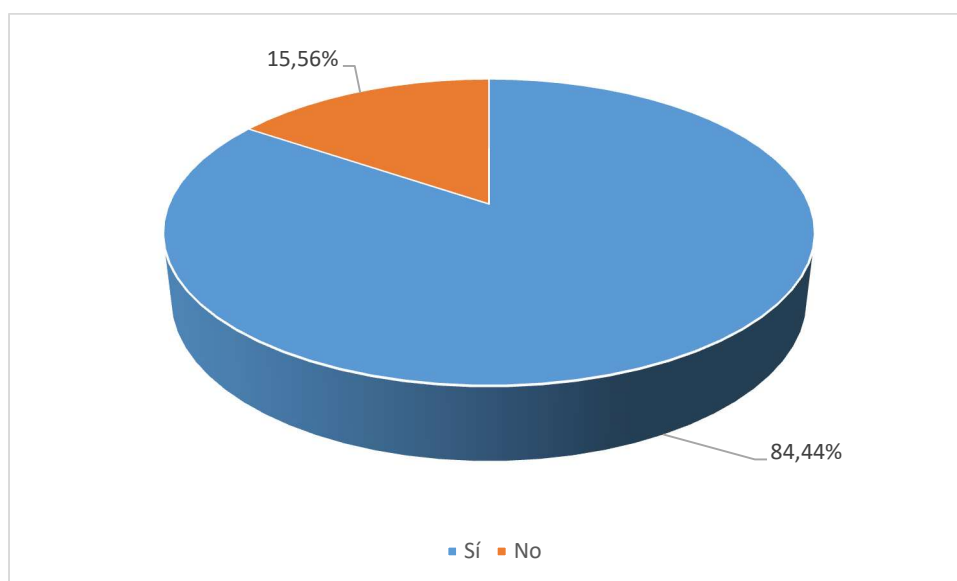


Figura de elaboración propia

Interpretación:

Esta pregunta mide si los alumnos lograron adquirir conocimientos en el tiempo que llevan de su formación académica. El 82,22% respondió afirmativamente, detallo el análisis del resultado:

Respuestas	Frecuencia	%	Ejemplos representativos
Sí – adquiridas en la universidad (materias, TP, trabajos en grupo, profesores específicos)	23	51,12%	“Sí, con las materias de Psicología laboral, Organización de empresas, Seminario”, “por los TP realizados”, “trabajar en grupo”, “profesor Luis Barros”
Sí – adquiridas fuera o complementadas (trabajo, experiencia laboral, lectura extracurricular, coaching)	15	33,33%	“Aunque las habilidades fueron adquiridas en el ámbito laboral”, “trabajar y estudiar al mismo tiempo”, “leí material relacionado”, “La facultad me entregó teoría, la experiencia laboral la práctica”
No – no se vieron o no en profundidad en la carrera	6	13,33%	“No he encontrado materias...”, “se habla muy poco sin profundizar”, “aún no cursé materias”
No – adquiridas solo por experiencia externa	1	2,22%	“Las adquirí con la experiencia de trabajar como líder de sector, no en la universidad”

La mayoría del alumnado ha adquirido estas competencias en la facultad, otra parte las adquirieron en forma complementaria, dado que en algunos casos la experiencia laboral influye. Una porción muy pequeña, de la muestra comentó no haberlas encontrado en la facultad.

10.16 Habilidades en el Rol Profesional

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Sí	42	93,30%
No	3	6,70%

Figura 13

Percepción de los Alumnos sobre la Importancia de las Habilidades Blandas

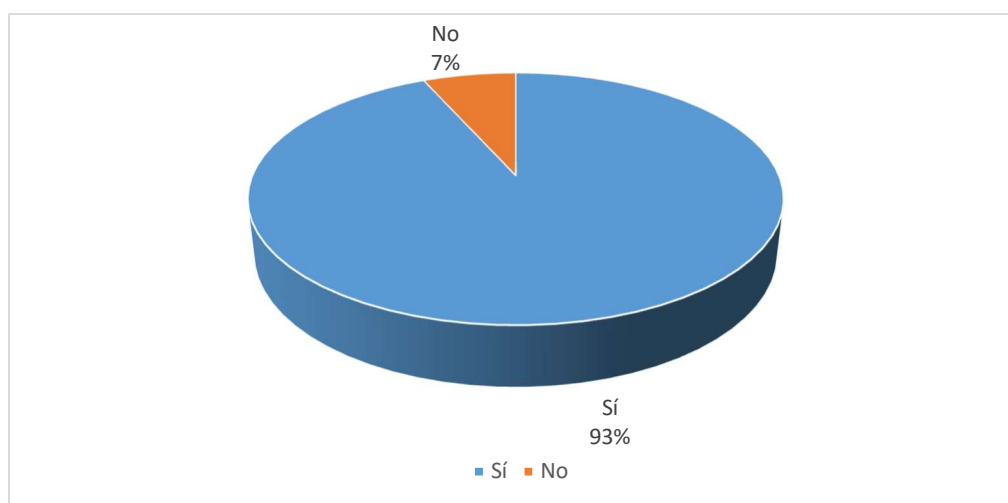


Figura de elaboración propia

Interpretación:

Esta última pregunta de la encuesta, mide la percepción de los alumnos sobre las habilidades que debe tener una persona en el rol profesional. El resultado fue el siguiente:

Respuesta	Frecuencia	%	Ejemplo representativo
Sí – Necesarias para liderar equipos y gestionar personas	19	42,20%	“Para ser líderes de equipo, muchas veces son más importantes estas habilidades que saber lo que dice una norma”
Sí – Imprescindibles para la relación con clientes y comunicación	10	24,40%	“El contador debe interactuar con clientes, dar informes, transmitir información claramente”

Sí – Esenciales en cualquier profesión / vida personal	7	17,80%	“Son importantes en cualquier profesión”, “Son habilidades útiles para la vida”
Sí – Clave para la gestión del estrés, la presión y la exactitud	4	15,60%	“La carrera conlleva muchas presiones y necesita claridad y exactitud”
Sí – Complementan y potencian las habilidades técnicas	2	13,30%	“Las habilidades blandas deben desarrollarse y acoplarse con las técnicas”
No – El contador puede ser excelente profesional sin ser buen líder	3	6,70%	“Un Contador Público puede no ser un buen líder y sin embargo ser un excelente profesional”

Interpretación:

El 93,30% de la muestra, concluye que las habilidades de liderazgo, dominio personal e inteligencia emocional son fundamentales para el ejercicio profesional, dejando en evidencia un avance sobre la conciencia de su evolución en el perfil profesional. Solo un 6,7% de la muestra sostiene que el éxito profesional solo depende de la parte técnica.

11. CONCLUSIONES Y APORTES

El presente trabajo tuvo como propósito explorar y describir los perfiles de liderazgo predominantes, el nivel de dominio personal y el grado de inteligencia emocional de los estudiantes de la Facultad de Ciencias Organizacionales y de la Empresa de la Universidad de Flores, así como conocer la percepción que los propios estudiantes tienen respecto de la relevancia de estas competencias para su futuro desempeño profesional como contadores públicos y licenciados en administración de empresas.

11.1 Validación de Hipótesis

Los resultados obtenidos permiten validar y confirmar la hipótesis planteada. Entre el 40 % y el 60 % de los estudiantes, al responder las preguntas referidas al liderazgo, seleccionaron predominantemente el modelo transformacional, ubicando en un segundo lugar los estilos democráticos. Este

hallazgo pone en evidencia una clara orientación hacia perfiles colaborativos, inspiradores y centrados en el desarrollo de las personas.

En relación con la inteligencia emocional, entre el 55 % y el 70 % de los encuestados exhiben altos niveles de desarrollo, destacándose particularmente en las dimensiones de autoconciencia, habilidades sociales, autorregulación y empatía. Este dato revela que la mayoría de los estudiantes cuenta con herramientas claves para alcanzar un alto rendimiento académico- laboral, ser resilientes tanto frente al estrés como al fracaso, mantener relaciones estables y profundas, tomar decisiones conscientes incluso en situaciones de alta presión.

Por su parte, en lo que respecta al dominio personal, entre el 45 % y el 52 % de los estudiantes muestran un alto manejo de esta competencia. Ello indica que se encontrarían capacitados para preservar su propio bienestar, reformular estrategias ante situaciones imprevistas y reorganizar prioridades cuando las circunstancias así lo demanden.

El 93,30 % de los estudiantes considera que el éxito profesional no depende únicamente de los conocimientos técnicos, sino de la combinación de las habilidades técnicas con el liderazgo, la inteligencia emocional y el dominio personal. Este resultado evidencia un profundo cambio en el rol del Contador Público y del Licenciado en Administración de Empresas: el profesional actual debe posicionarse como asesor estratégico, capaz de influir, inspirar, conectar emocionalmente, dirigir y gestionar personas en cualquier nivel organizacional y social.

Por otra parte, el 84 % de los alumnos reconoce haber adquirido o fortalecido estas competencias a lo largo de su paso por la universidad, ya sea mediante trabajos grupales, materias cursadas o trabajos individuales de investigación.

11.2 Aporte

Como aporte, se suma evidencia a los estudios que destacan la relevancia de las competencias blandas en la formación de contadores y administradores

(De Arco, 2020), demostrando que los estudiantes de la universidad perciben como parte fundamental una formación integral de futuros profesionales.

Como aporte personal, este trabajo redefine mi rol profesional y puedo afirmar que la Facultad de Flores no solo forma contadores y administradores excelentes con los números, sino que forma líderes completos con corazón y propósito, pero, sobre todo, futuros profesionales comprometidos en cuestionar y perfeccionar su saber académico, buscando llegar a su propósito y lograr sus aspiraciones.

12. EPÍLOGO

Como expresión final del camino recorrido, destaco, como estudiante de la carrera contador público, que llevar a cabo esta investigación ha sido una experiencia fundamental para ampliar mi perspectiva sobre la profesión. Más allá de las competencias técnicas que son el núcleo de nuestra formación, este estudio me ha permitido comprender la relevancia del liderazgo y el dominio personal como factores claves en el desempeño profesional.

A menudo, se tiende a subestimar el papel de estas habilidades en el ámbito contable, pero a través de este trabajo, he confirmado que el liderazgo no solo se limita a los roles gerenciales, sino que influye directamente en la toma de decisiones, la gestión de equipos y la capacidad para afrontar desafíos en cualquier nivel organizacional.

El análisis del dominio personal me ha ayudado a reconocer la importancia de mantener una visión clara, gestionar la energía, cultivar la paciencia y la objetividad, competencias que sin duda son esenciales para alcanzar el éxito profesional. Realizar esta investigación no solo me ha brindado un entendimiento más integral de la contaduría pública, sino que también me ha motivado a seguir desarrollando estas habilidades en mi propio camino profesional.

13. ANEXOS

Anexo 1: Instrumento De Encuestas

Consentimiento Informado

El presente cuestionario tiene fines estrictamente educativos, y se utilizará dentro del proyecto de “Perfiles de liderazgo, dominio personal e inteligencia emocional en estudiantes, y percepción sobre su relevancia en la carrera de contador público en la Universidad de Flores” el cual tiene como objetivo explorar y describir perfiles de liderazgo y dominio personal en estudiantes, y percepción de su relevancia en base al perfil profesional del contador público.

Su participación es completamente voluntaria, y puede dejar de responder en cualquier momento sin ninguna consecuencia. Toda la información que proporcione será tratada de forma confidencial y se utilizará exclusivamente para los fines expuestos. Los datos serán anonimizados, lo que significa que su identidad no será revelada en ningún momento. No se le pedirá información que permita identificarlo personalmente.

¿Confirma que ha leído y comprendido esta información y que acepta participar bajo estas condiciones? Indique con una cruz

Sí, lo comprendo _____

No, deseo abandonar la investigación _____

Preguntas del Cuestionario

A continuación, encontrarás una serie de preguntas y afirmaciones relacionadas con tu experiencia académica y tu desarrollo profesional. Por favor, marca la opción que mejor refleje tu opinión.

1. ¿Qué año de la carrera te encuentras cursando?

- Primer Año
- Segundo Año

- Tercer Año
- Cuarto Año

2. ¿Cuál es el rol de un líder cuando se trabaja en equipo?

- Dirigir y tomar decisiones
- Facilitar la colaboración y participación de las personas
- Inspirar y potenciar al equipo, dejar que cada uno se autogestione

3. Supongamos que eres el líder de un proyecto laboral importante. Se presenta un problema inesperado que afecta al objetivo del trabajo y que influye en el tiempo de entrega.

- Tomarías una decisión vos mismo y te asegurarías que todos sigan tu instrucción
- Convocas una reunión, escuchas las opiniones y todos toman una decisión
- Dejas que el equipo decida y solo intervenís si es necesario
- Fomentas la confianza en el equipo y su capacidad, abordando el reto como una oportunidad de aprendizaje

4. Lideras un equipo y el grupo no logra cumplir con los objetivos ¿Cómo actuarías?

- Buscaría las causas, encontraría una solución innovadora que inspire al equipo a superarse
- Cambiaría la estructura del equipo y exigiría que se enfoquen en los resultados
- Involucras al equipo, le pides soluciones y fomentas la cooperación
- No intervendrías de ninguna forma, permites que tomen decisiones por sí mismos

5. Eres líder, ¿Cómo mantienes la motivación de tu equipo?

- Les recuerdo la importancia de cumplir con las metas
- Valoro y reconozco los aportes de todos
- Los inspiro con una visión clara y atractiva al objetivo
- Les doy autonomía para que encuentre su propia motivación

6. Tienes una semana llena de tareas y compromisos importantes, tanto personales como laborales. A su vez debes enfrentar gran cantidad de imprevistos, como reuniones inesperadas y tareas urgentes.

- Buscas la forma de abstraerte y reformular la estrategia
- Te concentras en lo que sucede en cada momento, dejando de lado otras tareas para poder resolver los imprevistos

- Sigues con el plan original, aunque esto signifique que algunas tareas importantes no se resuelvan de inmediato

7. ¿Eres capaz de identificar cuándo estás experimentando estrés o sensación de agobio?

- Si
- No
- A veces

8. En situaciones de mucha carga a nivel laboral y personal, donde el estrés es muy elevado ¿Cómo logras manejarlo?

- Hago una pausa para reflexionar, mantener claridad mental, ajustando mis expectativas y buscando soluciones
- Prefiero aislarme, trabajar en silencio y ser más productivo
- Intento realizar múltiples tareas para reducir la carga laboral resolviendo rápidamente

9. Te encuentras en una discusión elevada de tono en el trabajo ¿Qué harías?

- Evito involucrarme, ignoro la situación y me alejo
- Me siento incómodo, pero trato de conciliar
- Escuchas activamente, te tomas un momento y luego expresas tu pensamiento
- Interrumpes al otro, con el objetivo de imponer tu punto de vista

10. Cuando experimentas emociones negativas, que tan eficaz es tu estrategia para dominarlas

- Tengo técnicas que me ayudan a calmarme
- Intento buscar calma, aunque me cueste
- No tengo estrategias claras para gestionar mis emociones, pero intentaría adquirirlas

11. ¿Cuál es su actitud o enfoque cuando se enfrenta a alguien que no comparte su punto de vista?

- Escucho y trato de comprenderlo, poniendo atención a sus emociones y razonamientos
- Intento no dejarme llevar por mis emociones, aunque mis pensamientos pueden influir en cómo respondo
- Trato de ser receptivo, aunque no siempre estoy dispuesto a cambiar de opinión, si mi perspectiva es la correcta
- Aunque busco soluciones, a veces prefiero imponer mi punto de vista, es la mejor manera de resolver el desacuerdo

12. Recibes una crítica sobre tus decisiones o acciones recientes. ¿Cómo sueles reaccionar sobre a esto?

- A pesar de la incomodidad, escuchas la crítica de forma constructiva y reflexionas sobre cómo mejorar sin tomarlo personalmente
- Te sientes frustrado, pero mantienes la calma y respondes profesionalmente, aunque te cueste procesar la crítica
- Te sientes molesto y adoptas una actitud defensiva, sintiendo que el comentario no refleja tu esfuerzo

13. Trabajas medio tiempo mientras estudias en la universidad, enfrentando exámenes, entregas y un aumento en la carga laboral. Debido a problemas en tu trabajo las demandas se vuelven abrumadoras.

- Te tomas un tiempo para organizar tus tareas, establecer prioridades y ajustar horarios, sin descuidar tu bienestar
- Te esfuerzas por cumplir con todo, sacrificando tu tiempo libre, aunque te sientas agobiado por la presión
- Te enfocas en lo urgente, dejas de lado lo de mayor plazo de entrega, aunque lo concluyas apresuradamente

14. ¿Invertirías tiempo y esfuerzo en un curso, taller o capacitación de Coaching, PNL o Mindfulness?

- No estoy tan seguro de que sea tan relevante para mi perfil profesional
- Depende del contexto, para algunos puestos, el enfoque puede centrarse principalmente en los conocimientos técnicos y específicos del contador
- Sí, definitivamente es importante manejar estas habilidades en todas las áreas

15. ¿Consideras que a lo largo de la carrera pudiste adquirir habilidades de liderazgo, dominio personal e inteligencia emocional? (SI/NO, fundamente brevemente)

16. ¿Consideras que son importantes dichas habilidades en el rol del Contador Público? (SI/NO, fundamente brevemente)

14. REFERENCIAS /BIBLIOGRAFÍA

Angelucci, L., Da Silva, J. L., & Serrano, A. (2013). Relación entre liderazgo y valores en estudiantes universitarios venezolanos. *Revista Interdisciplinaria de Filosofía y Psicología*, 8(28), 29-40.

Ayala Calderón, M. (2015). El liderazgo autocrático y el clima laboral: ¿Cómo un estilo de liderazgo autocrático incide en el clima laboral de las organizaciones en el sector financiero del área de operaciones en Colombia? [Proyecto de grado, Especialización en Alta Gerencia, Universidad Militar Nueva Granada]. Repositorio Institucional UMNG. <https://repository.unimilitar.edu.co/handle/10654/13700>

Babbie, E. (2000). Fundamentos de la investigación social (J. F. Dávila Martínez, Trad.). Thomson Editores. (Obra original publicada en 1999)

Bohlander, G., Snell, S., Sherman, A., & Sacristán, P. M. (2013). Administración de recursos humanos (16ª ed.). Cengage Learning.

Bradberry, T., & Greaves, J. (2009). Emotional intelligence 2.0. Talent Smart.

Bustos-González, R. (2018). Desarrollo de competencias genéricas en estudiantes que se desempeñan como tutores pares en la universidad. *Revista Colombiana de Educación*, 75, 99-117. <https://doi.org/10.17274/01203925.75.5>

Campos, L. A. G., Sánchez, A. R. M., & Pérez, E. R. (2020). Importancia de los estilos de liderazgo: Un abordaje de revisión teórica. *Apuntes Universitarios*, 10(4), 156-174. <https://doi.org/10.24265/apuntesuniversitarios.2020.v10i4.501>

Casas Fernández, G. (2003). La inteligencia emocional. *Revista Costaricense de Trabajo Social*, 15, 1-12. <https://revista.trabajosocial.or.cr/index.php/revista/article/view/108>

Chiavenato, I. (2011). Gestión del talento humano (5ª ed.). McGraw-Hill Interamericana.

Choque, A. Y. P., Mejía, W. E., Vásquez, A. P., & Machaca, P. C. (2014). Liderazgo laissez faire. *Revista de Investigación Valor Agregado*, 1(1), 67-74. <https://doi.org/10.17162/riva.v1i1.849>

De Arco, L. K. (2020). ¿Por qué son tan importantes las habilidades blandas en la formación del contador público? *Revista Colombiana de Contabilidad – ASFACOP*, 8(15), 87-99. <https://doi.org/10.56241/asf.v8n15.173>

Díaz Tápanes, W., Ramírez Herrera, D., & Rivera González, G. (2024). El liderazgo en la empresa social. Caso de estudio: “Mujeres en Lucha, con tu esfuerzo triunfaremos”. *Inquietud Empresarial*, 24(1), 1-22. <https://doi.org/10.19053/uptc.01211048.16952>

Fretes Ayala, P. (2020). Estilos de liderazgo directivo en educación superior. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinaria*, 4(2), 594-612. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v4i2.101

Gagné, R. M. (1987). Las condiciones del aprendizaje (4ª ed.). México: Interamericana.

Gambarini Duarte, M. F., Muñoz Pérez, S., & Crespí Rupérez, M. (2019). Desarrollo de competencias de liderazgo docente en alumnos del grado universitario de educación. En INNODOCT/18: International Conference on Innovation, Documentation and Education (pp. 379-388). Universidad Politécnica de València. <https://doi.org/10.4995/INN2018.2018.8782>

García Loor, J. E. (2021). Liderazgo democrático y su influencia en la calidad educativa de los docentes de la Escuela “José María García” [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo]. Repositorio Académico UCV. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/63957>

Giraldo López, W. D. J., Ortiz Sevillano, L., Gómez Uribe, N., & Martínez Rendón, G. (2012). Liderazgo del contador en la empresa actual [Proyecto de pregrado, Instituto Universitario de Envigado]. Biblioteca Digital IUE. <https://bibliotecadigital.iue.edu.co/handle/20.500.12717/1134>

Goena Rodríguez, A. (2015). La inteligencia emocional y su impacto en el liderazgo [Trabajo de Fin de Grado, Universidad Pontificia Comillas]. Repositorio Institucional Universidad Pontificia Comillas. <https://repositorio.comillas.edu.es/handle/11531/4518>

Goleman, D. (1996). Inteligencia emocional. Kairos. (Obra original publicada en 1995)

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2016). Metodología de la investigación (6ª ed.). McGraw-Hill Educación.

Leithwood, K. (2009). ¿Cómo liderar nuestras escuelas? Aportes desde la investigación. Fundación Chile.

López de San Román, A. M. (2015, 12 de octubre). Liderazgo filosófico. Cuestión de Ideas. <https://www.cuestiondeideas.com/liderazgo-filosofico/>

Martínez, A. R., & de los Fayos, E. J. G. (2013). Inteligencia emocional y deporte: Situación actual del estado de la investigación. Cuadernos de Psicología del Deporte, 13(1), 105-112. <https://revistas.um.es/cpd/article/view/177241>

Maxwell, J. C. (1996). Desarrolle el líder que está en usted. Caribe-Betania.

Maxwell, J. C. (1998). Las 21 leyes irrefutables del liderazgo. Caribe-Betania.

Miranda, M. M., Fernández, T. N., Guajardo, J. R., Eyraud, P. R., Palma, X., & Rodríguez, F. R. (2020). Relación entre la actividad física escolar y extraescolar en estudiantes de escuelas públicas chilenas. Retos: Nuevas Tendencias en Educación Física, Deporte y Recreación, 37, 393-399. <https://doi.org/10.47197/retos.v0i37.72851>

Mondy, R. W., Noe, R. M., & Mondy, J. B. (2010). Administración de recursos humanos (11ª ed.). Prentice Hall.

Palacios, E. G., & Zabala, A. F. (2007). Los dominios social y personal del autoconcepto. Revista de Psicodidáctica, 12(2), 179-194. [https://doi.org/10.1016/S1136-1034\(07\)70013-3](https://doi.org/10.1016/S1136-1034(07)70013-3)

Real Academia Española. (2024). Diccionario de la lengua española (23ª ed.). <https://dle.rae.es>

Rosas Gómez, C. P. (2017). Inteligencia emocional y liderazgo en las organizaciones [Proyecto de grado, Universidad Militar Nueva Granada]. Repositorio Institucional UMNG. <https://repository.unimilitar.edu.co/handle/10654/16323>

Santa Fajardo, L. M., Ramírez, V. H. M., Camargo, Y. B., & Calderón, C. L. F. (2021). Competencias de liderazgo en el proceso de enseñanza aprendizaje de los administradores de empresas de la Universidad de Manizales. *Telos: Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales*, 23(2), 367-390. <https://doi.org/10.36390/telos232.10>

Sautu, R., Boniolo, P., Dalle, P., & Elbert, R. (2005). Manual de metodología: Construcción del marco teórico, formulación de los objetivos y elección de la metodología. CLACSO, Colección Campus Virtual. <https://bibliotecavirtual.clacso.org.ar/ar/libros/campus/metodo/metodo.html>

Senge, P. M. (2005). La quinta disciplina: El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje (Ed. revisada). Ediciones Granica.

Sinek, S. (2014). *Los líderes comen al final: Por qué algunos equipos funcionan y otros no* (D. González & G. Solana, Trad.). Conecta.

Sinek, S. (2018). Empieza con él porque: Como los grandes líderes motivan a actuar. (1er ed.) Ediciones Urano, S.A.U.