ESCUELA DE PSICOLOGÍA

Tema:

"ESTRATEGIAS PARA EL FORTALECIMIENTO DE LOS ESTILOS DE LIDERAZGO Y LA INTELIGENCIA EMOCIONAL DE LOS TRABAJADORES DE UNA EMPRESA DE TELECOMUNICACIONES"

Proyecto de Investigación previo a la obtención del título de Psicóloga Organizacional

Línea de investigación:

Psicología social, cultural y/o del trabajo: Fundamentos y aplicaciones

Autora:

STEPHANY MARIA SISALEMA CAMPOVERDE

Directora:

PhD. VARNA HERNÁNDEZ JUNCO

Ambato – Ecuador

Febrero 2019

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR SEDE AMBATO

HOJA DE APROBACIÓN

Tema:

"ESTRATEGIAS PARA EL FORTALECIMIENTO DE LOS ESTILOS DE LIDERAZGO Y LA INTELIGENCIA EMOCIONAL DE LOS TRABAJADORES DE UNA EMPRESA DE TELECOMUNICACIONES"

Línea de Investigación:

Psicología social, cultural y/o del trabajo: Fundamentos y aplicaciones

Autora:

STEPHANY MARIA SISALEMA CAMPOVERDE

Hernández Junco Varna, PhD. f. _____

CALIFICADOR

Pazmay Ramos Segundo Gonzalo, Lic. M. A f. _____

CALIFICADORA

Larzabal Fernández Aitor, Lic. Mg. f. _____

CALIFICADOR

Ramos Noboa Maria Isabel, Psc. Cl. Ms. f. _____

DIRECTORA DE LA ESCUELA DE PSICOLOGÍA

Altamirano Villaroel Hugo Rogelio, Dr. f. _____

SECRETARIO GENERAL PUCESA

Pontificia Universidad Católica del Ecuador
SECRETARÍA GENERAL
PROCURADURÍA

Ambato – Ecuador

Febrero 2019

Pontificia Universidad Católica del Ecuador
BIBLIOTECA

DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo: **STEPHANY MARIA SISALEMA CAMPOVERDE** con **CC. 1804598124,** autora del trabajo de graduación intitulado: "ESTRATEGIAS PARA EL FORTALECIMIENTO DE LOS ESTILOS DE LIDERAZGO Y LA INTELIGENCIA EMOCIONAL DE LOS TRABAJADORES DE UNA EMPRESA DE TELECOMUNICACIONES", previa a la obtención del título profesional de **PSICÓLOGA ORGANIZACIONAL** en la escuela de **PSICOLOGÍA**

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tiene la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, de conformidad con el artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador a difundir a través de sitio web de la Biblioteca de la PUCE Ambato, el referido trabajo de graduación, respetando las políticas de propiedad intelectual de Universidad

Ambato, febrero 2019



STEPHANY MARIA SISALEMA CAMPOVERDE

CC. 180459812-4

Pontificia Universidad Católica del Ecuador

BIBLIOTECA

AGRADECIMIENTO

En primer lugar, quiero agradecer a Dios por permitirme culminar con éxito esta etapa de mi vida, a mis padres, por ser el eje fundamental de mi vida. A mis hermanas por la paciencia y el apoyo que me han brindado todo este tiempo. Extiendo mi infinita gratitud a la PhD. Varna Hernandez, por ser mi guía y darle un rumbo a este trabajo con sus conocimientos. A mis profesores Lic. Aitor Larzabal, Mg y Lic. Gonzalo Pazmay, M.A por sus aportes y propuestas. A la Pontificia Universidad Católica del Ecuador por brindarme la mejor experiencia académica y de vida. Finalmente, mi reconocimiento a todas las personas que supieron apoyarme todo este tiempo.

DEDICATORIA

Éste trabajo lo dedico a mis padres Maribel y Ángel, quienes han sido el pilar fundamental para mi formación profesional y personal.

A mis hermanas Marays y Alani, por darme la fortaleza para seguir adelante y alentarme con su amor incondicional.

Stephany María Sisalema Campoverde

RESUMEN

El presente proyecto de investigación tiene como objetivo general desarrollar estrategias para el fortalecimiento de los estilos de liderazgo y la inteligencia emocional en los colaboradores de una empresa de telecomunicaciones (CNT), ya que se han detectado bajos niveles de comunicación y mala relación entre jefes y subordinados en algunas áreas, lo que causa dificultades en el manejo de las relaciones interpersonales, las emociones y el liderazgo. El estudio se basa en la concepción teórica sobre liderazgo de Lewin (1951) y Burns (1985), y de Goleman & Cherniss (2005) sobre la inteligencia emocional. El enfoque de la investigación es mixto, cualitativo y cuantitativo. El alcance es descriptivo y correlacional. Los métodos de evaluación utilizados son: la observación científica, entrevistas y cuestionarios. El estilo de liderazgo más utilizado por los jefes de las áreas analizadas son el transaccional, transformacional, pasivo-evasivo y democrático; existe un buen desarrollo de la inteligencia emocional, tanto en la competencia social como personal, en los trabajadores. La relación entre la inteligencia emocional de los trabajadores y el liderazgo de los jefes es baja, aunque es estadísticamente significativa. Las estrategias para el fortalecimiento de las dos variables engloban diferentes actividades que ayudarán a resolver conflictos y actitudes que se generan en los trabajadores. Las estrategias son validadas por beneficiarios y especialistas, consideradas factibles de aplicación, comprensibles, suficientes, ajustadas a la realidad de la empresa, y contribuyen a la solución o atenuación del problema.

Palabras claves: *estilos de liderazgo, inteligencia emocional, estrategias.*

ABSTRACT

The overall aim of this research project is to develop strategies for strengthening leadership styles and emotional intelligence in the employees of a telecommunications company (CNT), since low levels of communication and bad relationships between managers and subordinates have been detected in some areas, causing difficulties when handling interpersonal relationships, emotions and leadership. The study is based on the theoretical conception of leadership by Lewin (1951) and Burns (1985), and Goleman & Cherniss (2005) on emotional intelligence. The focus of the research is mixed, qualitative and quantitative. The scope is both descriptive and correlational. The evaluation methods used are scientific observation, interviews and questionnaires. The leadership style mostly used by the heads of the analyzed areas are transactional, transformational, passive-evasive and democratic. There is a good development of emotional intelligence in the workers' social and personal competence. The relationship between the workers' emotional intelligence and their bosses' leadership is low, although it is statistically significant. The strategies for strengthening the two variables include different activities that will help to resolve conflicts and attitudes that arise in the workers. The strategies are validated by beneficiaries and specialists. They are considered feasible to apply, understandable, sufficient and suitable for the situation of the company. They also contribute to the solution or mitigation of the problem.

Keywords: *leadership styles, emotional intelligence, strategies.*

ÍNDICE DE CONTENIDOS

Preliminares

DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN iii
AGRADECIMIENTO iv
DEDICATORIA v
RESUMEN vi
ABSTRACT vii
INTRODUCCIÓN 1
CAPÍTULO I 3
PLANTEAMIENTO DE LA PROPUESTA DE TRABAJO 3
1.1 Antecedentes 3
1.2 Problema 4
1.3 Justificación 6
1.4 Objetivos 6
1.5 Pregunta de Estudio, Meta y/o Hipótesis de Trabajo 7
1.6 Variables 7
1.7 Delimitación funcional 8
CAPÍTULO II 9
MARCO TEÓRICO 9
2.1 Consideraciones teóricas y metodológicas del liderazgo 9
2.1.1 Teoría de los rasgos del liderazgo 10
2.1.2 Teorías del comportamiento 11
2.1.3 Teorías de contingencia 13
2.1.4 Enfoques más recientes 15
2.2 Estilos de liderazgo 16
2.2 Inteligencia emocional 18
2.2.1 La inteligencia 19
2.2.2 Inteligencias múltiples 20
2.2.3 Conceptualización sobre la inteligencia emocional 21
2.2.4 Concepciones teóricas y metodológicas sobre la inteligencia emocional 22
2.2.5 Inteligencia emocional en el trabajo 26

2.3 Relación de los estilos de liderazgo y la inteligencia emocional 28
CAPÍTULO III 30
MARCO METODOLÓGICO 30
3.1 Enfoque 30
3.2 Alcance 30
3.3 Diseño 31
3.4 Población 32
3.5. Operacionalización de variables 32
3.6 Métodos e instrumentos de investigación 35
3.7 Confiabilidad y Validez 37
3.8 Procedimiento Metodológico 37
CAPITULO IV 41
RESULTADOS 41
4.1 Análisis de resultados de los estilos de liderazgo por indicadores 41
4.2 Análisis de resultados de los estilos de liderazgo por subdimensiones 66
4.3 Análisis de resultados de los estilos de liderazgo por área 78
4.4 Análisis de resultados sobre la inteligencia emocional por indicador 81
4.5 Análisis de resultados sobre la inteligencia emocional por subdimensiones 96
4.6 Análisis de resultados de la inteligencia emocional por área 100
4.7 Análisis de la relación entre los estilos de liderazgo de los jefes y la inteligencia emocional de los trabajadores. 103
4.8 Análisis de entrevista 104
4.9 Integración de los resultados por varios métodos de diagnóstico 109
4.10 Verificación de Hipótesis 116
4.11 Estrategias para el fortalecimiento de los estilos de liderazgo de los jefes y la inteligencia emocional de los trabajadores. 117
4.12 Validación de la propuesta 125
CAPITULO V 127
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES 127
5.1 Conclusiones 127
5.2. Recomendaciones 128

BIBLIOGRAFÍA 129
ANEXOS 133

INDICE DE GRÁFICOS

TABLAS

Tabla 2. 1 Definiciones acerca del liderazgo....9
Tabla 2. 2 Rasgos de la personalidad 11
Tabla 2.3 Modelo de contingencia de Fiedler 14
Tabla 2.4 Estilos de liderazgo....17
Tabla 2.5 Definiciones sobre la Inteligencia 19
Tabla 2.6 Conceptualizaciones sobre la Inteligencia emocional....22
Tabla 2. 7 Modelo sobre la Inteligencia emocional de Mayer y Salovery 24
Tabla 2. 8 Componentes de la Inteligencia emocional de Bar- On 25
Tabla 2.9 Modelo de los cuatro pilares de la Intelgencia emocional de Cooper y Sawaf 26
Tabla 3. 1 Operacionalizacion de la variable Estilos de liderazgo 33
Tabla 3. 2 Operacionalizción de la variable Inteligencia emocional....34
Tabla 3. 3 Caracterización del procedimiento metodológico para el estudio de los estilos de liderazgo y la inteligencia emocional 38
Tabla 4. 1 Resultados de los indicadores de los Estilos de liderazgo del área Financiera 43
Tabla 4. 2 Resultados de los indicadores de los estilos de liderazgo del área Comercial 50
Tabla 4. 3 Resultados de los indicadores de los Estilos de liderazgo del área Técnica 57
Tabla 4. 4 Resultados de los indicadores de los Estilos de liderazgo del área de Gerencia...64
Tabla 4. 5 Resultados de las subdimensiones de los Estilos de liderazgo del área Financiera 67
Tabla 4. 6 Resultados de las subdimensiones de los Estilos de liderazgo del área Comercial....69
Tabla 4. 7 Resultados de las subdimensiones de los Estilos de liderazgo del área Técnica...73
Tabla 4. 8 Resultados de las subdimensiones de los Estilos de liderazgo del área de Gerencia....76
Tabla 4. 9 Resultados de los Estilos de liderazgo por área....79
Tabla 4. 10 Resultados de los indicadores de la Inteligencia emocional del área Financiera 83
Tabla 4. 11 Resultados de los indicadores de la Inteligencia emocional del área Comercial 88
Tabla 4. 12 Resultados de los indicadores de la Inteligencia emocional del área Técnica 90

Tabla 4. 13 Resultados de los indicadores de la Inteligencia emocional del área de Gerencia.....94
Tabla 4. 14 Resultados de las subdimensiones de la Inteligencia emocional por áreas.....99
Tabla 4. 15 Resultados de la Inteligencia emocional de los trabajadores por áreas.....102
Tabla 4. 16 Resultados de la correlacion entre los Estilos de liderazgo de los jefes y la Inteligencia emocional de los trabajadores.....103
Tabla 4. 17Resultados del análisis de la entrevista acerca de los Estilos de liderazgo por áreas.....105
Tabla 4. 18 Resultados de las entrevistas acerca de la Inteligencia emocional por áreas 108
Tabla 4. 19 Integración de los resultados cuestionario-entrevista de los estilos de liderazgo por áreas.....111
Tabla 4. 20 Integración de los resultados cuestionario-entrevista de la inteligencia emocional por áreas.....115
Tabla 4. 21 Dificultades percibidas de los Estilos de liderazgo de los jefes y la Inteligencia emocional de los trabajadores por área.....118
Tabla 4. 22 Estrategias para el fortalecimiento de los estilos de liderazgo de los jefes y la inteligencia emocional de los trabajadores.....121
Tabla 4. 23 Descripción de los especialistas y beneficiarios.....125
Tabla 4. 24 Análisis de resultados de la validación de las estrategias por especialistas y beneficiarios.....126

Cuadros

Cuadro 2. 1 Componentes de la Inteligencia emocional de Daniel Goleman 23

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación, analiza el impacto de los estilos de liderazgo de los jefes en la inteligencia emocional que genera en los trabajadores, para realizar estrategias en su fortalecimiento.

Los estilos de liderazgo y la inteligencia emocional en la actualidad han sido estudiados en gran porcentaje, una de las más representativa la investigación realizada por Rodríguez (2015) donde se destaca que los estilos de liderazgo de los jefes no son determinantes y necesarios para que los trabajadores se desenvuelvan de manera óptima, lo que significa que depende de otros componentes como la comunicación, desarrollo y formación para su mejor desempeño. A criterio de la autora del presente proyecto de investigación, si el jefe logra mantener un estilo de liderazgo adecuado y los procesos de la empresa se encuentran bien establecidos, logrará que el grupo de trabajo cumpla con las metas planteadas propias y de la organización.

En la Corporación Nacional de Telecomunicaciones, se ha detectado problemas en la comunicación y relación entre jefes y trabajadores de la empresa, los cuales han presentado dificultades en el manejo de las relaciones interpersonales, emocionales y el liderazgo. El problema científico se denota con las actitudes y el comportamiento de los colaboradores, lo cual ocasiona el inadecuado manejo de los estilos de liderazgo, ya que se detectan problemas de trabajo en equipo, bajo nivel del autocontrol emocional, malas relaciones entre compañeros de trabajo y mala comunicación entre jefes y subordinados, generando alto porcentaje de rotación y un bajo nivel en el clima organizacional.

Por esta razón, es importante realizar un proyecto en el cual se propongan estrategias para el fortalecimiento de los estilos de liderazgo y la inteligencia emocional de los trabajadores. Al ser

una empresa que brinda servicios de telecomunicación, se encuentra en constante competencia con otras instituciones dedicadas a la misma actividad, por lo cual es indispensable brindar soluciones a los problemas que se detectan en los jefes y trabajadores. La disertación se estructura de la siguiente forma:

El capítulo I correspondiente al planteamiento de la propuesta de trabajo, correspondiente a los antecedentes de la investigación, el problema científico, la justificación, los objetivos, las variables y la delimitación funcional.

En el capítulo II correspondiente al marco teórico, se señalan los referentes teóricos y metodológicos, acerca de los estilos de liderazgo y la inteligencia emocional, donde se destacan las conceptualizaciones sobre las dos variables, teorías y tipos de liderazgo y consideraciones metodológicas en el estudio de los estilos de liderazgo y la inteligencia emocional.

En el capítulo III correspondiente a la metodología, se señala el enfoque de la investigación culitativo – cuantitativo, el alcance descriptivo, correlacional, el diseño no experimental de corte transversal y etnográfico, los métodos del nivel teórico y empíricos del conocimiento empleados.

En el capítulo IV correspondiente al análisis de los resultados, se realiza el diagnóstico de los resultados de los estilos de liderazgo de los jefes y la inteligencia emocional de los trabajadores de la empresa y se propone las estrategias diseñadas para fortalecer los estilos de liderazgo los jefes y la inteligencia emocional de los trabajadores, así como la validación de la propuesta por especialistas y beneficiarios.

En el capítulo V, se mencionan las conclusiones y recomendaciones procedentes de la investigación.

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DE LA PROPUESTA DE TRABAJO

1.1 Antecedentes

En primer lugar, es importante determinar las definiciones de la inteligencia emocional y el liderazgo. La inteligencia emocional es conceptualizada por Fernández (2013) como una habilidad mental relacionada con el procesamiento de información, el cual genera un aspecto relevante para el cumplimiento de los propósitos que tienen las personas, cuyo desarrollo implica una educación emocional dentro de un marco social y personal.

Por otro lado, Zárate (2012) considera al liderazgo como uno de los roles interpersonales que ejercen los jefes de cualquier nivel, para poder dirigir y motivar a las personas que tienen a su cargo, contando con la inteligencia emocional para su mejor desarrollo. Rodríguez (2015) indica que el liderazgo es tener una visión, compartirla e inspirar a los demás para que la apoyen mientras crea la suya propia simultáneamente.

En cuanto a los estilos de liderazgo Sánchez, Pérez y Gómez (1999) indican que son "Un conjunto de habilidades, y comunicación, por medio de las cuales el individuo que dirige un grupo influye en su ambiente, con el propósito de lograr la realización voluntaria y eficaz de los objetivos de la organización" (p.16). Es por esta razón, que los jefes se ven influenciados a manejar adecuadamente sus estilos de liderazgo para no generar un mal impacto en las personas a su cargo, como por ejemplo que su inteligencia emocional se vea afectada

Mediante los estudios de Zárate (2012) se comprueba que existe la relación entre la práctica de los estilos de liderazgo de los jefes y la inteligencia emocional de los trabajadores, también demuestra que aquellos jefes que mantienen un buen desarrollo de sus estilos de liderazgo, aportan al buen manejo de la inteligencia emocional de sus colaboradores, mostrándose más efectivos y eficaces.

El estudio la inteligencia emocional y los estilos de liderazgo han sido muy investigados en los últimos años, se ha dado a conocer mediante la recolección de un gran número de artículos, libros e investigaciones para indagar el impacto y las tendencias en torno a la relación de estas dos variables, por lo cual es importante realizar revisiones bibliográficas del tema que se investigará (Medina, Robalino & Cabezas, 2016).

Se puede indicar que, en la consolidación de investigaciones y artículos científicos, se pudo identificar que existe la relación entre estas dos variables, así como también la variabilidad de las causas y consecuencias de las mismas. Se puede establecer que, la semejanza que tienen las investigaciones de Sánchez, Pérez y Gómez (1999), Zárate (2012) y Medina, Robalino y Cabezas (2016), es la identificación de la relación que tiene la inteligencia emocional y los estilos de liderazgo

1.2 Problema

1.2.1 Descripción del problema

En la Corporación Nacional de Telecomunicaciones de Ambato, se han generado una variedad de situaciones entre los empleados y empleadores, como, por ejemplo, bajos niveles de comunicación y mala relación entre jefes y trabajadores de la empresa, los cuales han presentado

dificultades en el manejo de las relaciones interpersonales, emocionales y el liderazgo; esto se identifica por medio de observaciones preliminares realizada por la autora del tresente trabajo.

El problema científico se puede denotar con las actitudes y el comportamiento de los colaboradores en su lugar de trabajo lo que ocasionan el inadecuado manejo de los estilos de liderazgo, ya que se detectan problemas de trabajo en equipo, bajo nivel del autocontrol emocional, malas relaciones entre compañeros de trabajo y mala comunicación entre jefes y subordinados, generando alto porcentaje de rotación y un clima organizacional inadecuado.

Problema científico

¿Como contribuir al desarrollo de los estilos de liderazgo de los jefes y la inteligencia de los trabajadores?

1.2.2 Preguntas Básicas

¿Cómo aparece el problema que se pretende solucionar?

El problema que se pretende solucionar aparece con síntomas de bajo nivel de autocontrol emocional, malas relaciones entre compañeros de trabajo y mala comunicación entre jefes y subordinados.

¿Por qué se origina?

Se origina por el alto porcentaje de rotación en las jefaturas y un bajo nivel en el clima organizacional.

¿Dónde se detecta?

En la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT-EP

1.3 Justificación

El liderazgo y la inteligencia emocional, son temas importantes que deben ser estudiados en las empresas, ya que, conocer acerca del liderazgo es indispensable para conducir a los trabajadores para el logro del éxito en su desempeño como lo afirma Castro, Clemenza y Araujo (2012) "El liderazgo es un proceso de interacción social en el que la capacidad del líder para influir en el comportamiento de sus seguidores puede intervenir fuertemente en los resultados de rendimiento" (p.23), es necesario estudiar acerca de este tema para conocer estilo de liderazgo adecuado y ejercerlo de manera positiva en las personas a su cargo.

La Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT-EP, desde el año 2016 presentan problemas en la comunicación y relaciones interpersonales, emocionales y el liderazgo, debido a la inestabilidad de las jefaturas de las áreas, lo cual ha sido uno de los aspectos para identificar el bajo nivel de inteligencia emocional de los trabajadores, observándose actitudes como por ejemplo el desempeño laboral.

Es por esta razón, que se ha escogido este tema de investigación, con la finalidad de identificar la influencia que ejercen los diferentes estilos de liderazgo en la inteligencia emocional de los trabajadores de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT-EP y diseñar estrategias adecuadas para su fortalecimiento.

1.4 Objetivos

Objetivo General

- Desarrollar estrategias para el fortalecimiento de la inteligencia emocional y los estilos de liderazgo en los colaboradores de una empresa de telecomunicaciones de Ambato.

Objetivos Específicos

- Sistematizar los referentes teóricos y metodológicos sobre la relación entre los estilos de liderazgo de los jefes, la inteligencia emocional y las estrategias para su fortalecimiento.
- Diagnosticar los estilos de liderazgo que tienen los jefes y la inteligencia emocional de los trabajadores de la empresa de telecomunicaciones de Ambato.
- Analizar la relación de los estilos de liderazgo de los jefes en la inteligencia emocional de los trabajadores en los colaboradores de una empresa de telecomunicaciones de Ambato.
- Evaluar, por criterio de especialistas las estrategias para el fortalecimiento de los estilos de liderazgo y la inteligencia emocional en los trabajadores en una empresa de telecomunicaciones de Ambato.

1.5 Pregunta de Estudio, Meta y/o Hipótesis de Trabajo

Hipótesis de trabajo: Relación entre los estilos de liderazgo de los jefes y la inteligencia emocional de los trabajadores de una empresa de telecomunicaciones en Ambato.

Pregunta de estudio: ¿Qué relación tienen los estilos de liderazgo de los jefes en la inteligencia emocional en los trabajadores de una empresa de telecomunicaciones en Ambato?

1.6 Variables

Variable A: Estilos de Liderazgo

Variable B: Inteligencia emocional

1.7 Delimitación funcional

¿Qué será capaz de hacer el producto final del trabajo de titulación?

Diseñar y validar las estrategias para el fortalecimiento de los estilos de liderazgo de los jefes y la inteligencia emocional en los trabajadores de la empresa, y con esto brindar una herramienta efectiva para mejorar dichas variables planteadas.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Consideraciones teóricas y metodológicas del liderazgo

Con el pasar de los años, el liderazgo ha sido conceptualizado por varios autores, como: Fiedler (1967), Kotter (1999), Alfonso, Alvero y Tillan (1999), Chiavenato (2007), Lazzati (2016), quienes mencionan que el liderazgo es la influencia que tiene una persona frente a otras para dirigirlos o encaminarlos a cumplir metas u objetivos. Ver tabla 2.1.

Tabla 2. 1 Definiciones acerca del liderazgo

Autor/Año	Definición
Kotter (1999)	Proceso de influenciar a la gente para su empeño voluntario en el logro de los objetivos del grupo, para lo cual es necesario concebir una visión de lo que debe ser la organización y generar las estrategias necesarias para llevarla a cabo, mediante una coalición cooperativa de recursos humanos altamente motivados y comprometidos para convertir esa visión en realidad.
Fiedler (1967)	El liderazgo es el proceso de influir sobre otros para desarrollar una tarea común. Este proceso, en mayor o menor grado, exige que la persona dirige, coordine o motive a otros del grupo para lograr que se realice la tarea.
Alfonso, Alvero y Tillan (1999)	El liderazgo es una disciplina que se ejerce deliberadamente a un grupo de trabajo, con la finalidad de obtener un conjunto de metas preestablecidas y a la vez satisfacer las necesidades de todos los integrantes que lo conforman
Chiavenato (2007)	El liderazgo es un fenómeno social, que ocurre exclusivamente en grupos sociales. La influencia puede presentarse de diversas maneras, yendo desde formas violentas de imposicion hasta formas suaves de convencimiento.
Lazzati (2016)	El liderazgo es el proceso por el cual una persona influye en otras para que se encaminen en el logro de objetivos comunes. Se puede tener mayor o menor aptitud para el ejercicio del liderazgo. Sin embargo, tal aptitud no constituye liderazgo, que se define, además, por la predisposición de los seguidores y las condiciones de la situación.

Fuente: Ramos (2005) y Stenner, Freeman y Gilbert (1996)
Elaborado por: Sisalema (2018

Conforme a lo anteriormente mencionado, es importante recalcar que los autores: Kotter (1999), Fiedler (1967), Chiavenato (2007) y Lazzati (2016) determinan que el liderazgo es el proceso de influencia que ejerce una persona frente a un grupo de trabajo, encaminados al logro de objetivos y metas, mientras que Alfonso, Alvero y Tillan (1999) señalan que liderazgo es una disciplina que se ejerce deliberadamente a un grupo de trabajo, con la finalidad de obtener un conjunto de metas.

En los últimos años, muchos autores han planteado modelos y enfoques que evalúan y caracterizan la conducta del líder, lo cual ha generado una relación con procesos que identifican a un líder eficaz. Entre los cuales podemos destacar la teoría de los rasgos del liderazgo, teorías de comportamiento, teorías de contingencia y enfoques mas recientes, los cuales abarcan modelos de estudio.

2.1.1 Teoría de los rasgos del liderazgo

Para llegar a entender el liderazgo, es importante tomar en cuenta el enfoque de los rasgos, el cual se centra en identificar las características y cualidades que el líder posee. Weingberg (2007) interpreta que "los líderes tienen una variedad de rasgos de personalidad, pero no existen rasgos específicos que conviertan a un líder exitoso" (p. 208), es decir, no existe una lista predeterminada que dictamine que los líderes deben cumplir ciertos rasgos de personalidad para poder serlo. A pesar de aquello, Fayol (1986) establece que entre los rasgos que deben tener las mayores autoridades y líderes en una empresa son la inteligencia, perseverancia, vigor intelectual y físico, cualidades éticas y morales, como los lideres famosos Alejandro Magno, Napoleón, Manuel Luther King, que han cumplido con un perfil de rasgos similares, como por

ejemplo calor humano, asunción de riesgos, perspicacia, impulso para la acción, que los caracterizaron. Ver tabla 2.2

Tabla 2. 2 Rasgos de la personalidad

• Inteligencia	• Optimismo
• Calor humano	• Comunicabilidad
• Mente abierta	• Espíritu emprendedor
• Habilidades humanas	• Empatía
• Asunción de riesgos	• Creatividad
• Tolerancia	• Impulso para la acción
• Entusiasmo	• Disposición a escuchar
• Visión del futuro	• Flexibilidad
• Responsabilidad	• Confianza
• Madurez	• Curiosidad
• Perspicacia	

Fuente: Modificado de Chiavenato (2002).

Reconocer estos rasgos ayudan a tener una idea clara del perfil de personalidad que debe tener un buen líder, porque de esta manera tendrá todos los elementos para poder solucionar conflictos, crear nuevas perspectivas a nivel grupal y personal, y más que nada crear un nivel de confianza adecuado con las personas a su cargo. Es importante mencionar que existen otras teorías como la de comportamiento.

2.1.2 Teorías del comportamiento

Las teorías referentes al comportamiento, dan a conocer y determinar que configuraciones constantes de comportamiento de los líderes dan mejores resultados, entre los cuales se encuentra: Los estudios de la Universidad de Ohio, estudios de la Universidad de Michigan, la malla gerencial de Balke Mounton.

Los estudios de la Ohio State University

A finales de año 1940 en la Ohio State University, se realizaron investigaciones acerca de teorías de comportamiento de los líderes. Robbins (2009) indica que se indagaron dimensiones acerca

del comportamiento de los mismos, las llamaron estructura de iniciación y consideración.

La estructura de iniciación: se refiere al grado en que un líder define y estructura su rol y el de los empleados con la finalidad de lograr sus metas. Incluye el comportamiento que trata de organizar el trabajo y las relaciones laborales.

La estructura de consideración: describe el grado en el que una persona se relaciona en su trabajo, caracterizadas por la confianza mutua, el respeto hacia las ideas de sus empleados y el cuidado de sus sentimientos.

Estudios de la University of Michigan

Los estudios realizados en la University of Michigan de igual manera se realizaron en el año 1940, el objetivo de dicha investigación, según Robbins (2009), fue identificar características del comportamiento de los líderes que parecían estar relacionadas con las mediciones de la eficacia de su desempeño. Donde se concluyó que existen dos dimensiones de comportamiento de liderazgo: orientado al empleado y a la tarea.

- Los líderes que estaban orientados al empleado se les describe como personas que hacen énfasis interés personal en las necesidades de sus empleados y las relaciones interpersonales.
- Los líderes orientados a la tarea suelen poner énfasis en los deberes del puesto de trabajo y los aspectos técnicos o de la tarea de sus empleados, como, por ejemplo: cumplir con las tareas del grupo.

Cabe recalcar que estas dimensiones están relacionadas con el estudio de las dimensiones realizadas en la Ohio State Univesity, ya que, se puede determinar que el liderazgo orientado al empleado es similar a la estructura de consideración, y el liderazgo orientado a la tarea es similar a la estructura de iniciación.

La malla gerencial de Blake Mouton

Blake Mouton en 1964 elabora la malla gerencial, la cual hace referencia que el liderazgo presenta dos dimensiones: la preocupación por la tarea y la preocupación por las personas, demostrando que son complementarias. Por esta razón es importante indicar que según Chiavenato (2002) Mouton determina la malla gerencial consta de dos ejes: el eje horizontal, el cual se refiere a la preocupación por la producción, mientras que el eje vertical se refiere a la preocupación por las personas, es decir su motivación, comunicación satisfacción, etc. Cabe recalcar que la malla muestra los factores dominantes en el pensamiento de un líder con respecto a la obtención de resultados, como por ejemplola supervisión de la tarea, el enfásis de resultados, y el interés común.

2.1.3 Teorías de contingencia

Los argumentos de las teorías de contingencia hacen referencia a que no existe una manera universal para organizar un grupo de personas, ya que existe la influencia de factores internos y externos. Las teorías que lo conforman son: Modelo de la efectividad del liderazgo de Fiedler, modelo situacional de Hersey y Blanchart y Teoría de liderazgo del camino - meta de Evans y House.

Modelo de contingencia de la efectividad del liderazgo de Fiedler

Fiedler en 1971 estableció el modelo de contingencia de la efectividad de liderazgo, el cual determinó que un liderazgo efectivo, depende de la integración y adaptación entre las situaciones y el estilo del líder, como lo explica Chiavenato (2002), cada situación requiere un estilo diferente de liderazgo, por lo cual se dictamina que el modelo contingencial, se basa en

tres factores situacionales: el poder de posición del líder, estructura de la tarea y las relaciones entre líder y miembros del grupo. Ver tabla 2.3.

Tabla 2.3 Modelo de contingencia de Fiedler

Factor situacional	**Característica**
Poder de posición del líder	Influencia inherente a la posición ocupada por el líder, es decir, volumen de autoridad formal asignado al líder, independientemente de su poder personal
Estructura de la tarea	Grado en el que el trabajo de los subordinados es rutinario y programado o es impreciso e indefinible.
Relaciones entre líder y miembros del grupo	Relación que existe entre el líder y los miembros del grupo. La relación interpersonal puede incluir sentimientos de aceptación mutuos, confianza y lealtad que los miembros depositan en el líder, o sentimientos de desconfianza, reprobación, falta de lealtad.

Fuente: Modificado a partir de Chiavenato, 2002.

Se destaca que estos tres factores permiten la eficacia del liderazgo, la conformidad de comportamiento entre líder y sus subordinados y el grado de las situaciones de control e influencia del líder.

Modelo del liderazgo situacional de Hersey y Blanchart

El modelo situacional de Hersey y Blanchart (1969) plantea que los líderes se adaptan a las condiciones y predisposición que otorguen sus seguidores, es decir, al grado de madurez de los mismos, es decir, son sus seguidores quienes rechazan o aceptan a su líder, así como indica Weingberg (2007) indica que, la viabilidad del liderazgo "se basa en que tan capaces, dispuestos o seguros estén sus seguidores para desempeñar las tareas requeridas" (p.34), para permitir que el líder pueda cumplir sus funciones en cuanto a su perspectiva y punto de vista con el grupo sin ningún problema.

Hersey y Blanchard (1969) determinaron que el liderazgo se encuentra inmerso en las relaciones y las tareas, ya que depende de la interacción que se tenga con las personas. A la vez, García (2015), determina que "ningún estilo de liderazgo es óptimo en cualquier situación, sino que si los subordinados son diferentes deben ser tratados de un modo distinto." (p.66). Es decir, la

eficacia y efectividad del liderazgo, va a depender de las variables como por ejemplo las relaciones entre jefe y subordinado.

Teoría de liderazgo del camino - meta de Evans y House

Dentro de las teorías de contingencia, se encuentra la teoría de liderazgo camino- meta de Evans y House estudiadas en 1974, donde se toma en cuenta que los líderes eficaces guian a sus seguidores hacia el logro de sus metas de trabajo y hacer de su jornada algo más fácil al quitar las piedras del camino. De acuerdo con esto, la teoría del camino-meta plantea dimensiones que relacionan el liderazgo con el comportamiento y el resultado: las que se encuentran afuera del control del empleado, es decir el sistema de los grupos de trabajo y la estructura de la tarea y las que son parte de las características personales del trabajador, como por ejemplo la experiencia y las habilidades que poseen. Por lo que se determina el tipo de comportamiento que el líder requiere, para complementar a la guía hacia los resultados del seguidor.

2.1.4 Enfoques más recientes

Uno de los enfoques más recientes es el citado es por James McGregor Burns en el 1985 quién determina que existen dos tipos de liderazgo: el liderazgo transaccional y liderazgo transformacional. Plantea que los líderes transformacionales crean un cambio significativo en la vida de las personas y en las organizaciones, en cuanto a su percepción, los valores, expectativas y aspiraciones de los trabajadores, mientras que los líderes transaccionales no buscan cambios a nivel cultural dentro de la organización, sino que trabajan sobre la cultura existente por medio de habilidades que permiten su persuasión por medio del ejemplo.

Se destaca que en la teoría de los Rasgos los líderes mantienen diferentes rasgos de personalidad, que ayudan a manejar a un grupo de trabajo; las Teorías de Comportamiento se encuentra centradas en el estudio de las conductas que convierten a administradores exitosos en auténticos líderes de los grupos de trabajo; las Teorías de Contingencia señalan que el liderazgo efectivo, depende de la integración y adaptación entre las situaciones y el estilo del líder, y los enfoques más recientes donde se destacan los nuevos estilos de liderazgo estudiados por Burns (1985).

2.2 Estilos de liderazgo

Según las teorías e investigaciones que han realizado se destacan distintos estilos de liderazgo, entre ellos los citados por Hersey y Blanchart (1969) los cuales son: líder de delegación, participativo, vendedor y de mando, cada uno con diferentes. Por otro lado, están los estilos de liderazgo de House y Dessler (1974), los estilos de liderazgo: directivo, solidario, orientado a los resultados y participativo. Vroom y Yetton (1973) han identificado los estilos de liderazgo Autocrático (I), Autocrático (II), Consultivo (I), Consultivo (II) y Participativo. Los estilos de liderazgo establecidos por Kurt Lewin (1951), citado en Ramos (2005), son los estilos autoritario o autocrático, democrático y laissez-faire. Los estilos de liderazgo de House y Dessler (1974) son el liderazgo directivo, solidario, orientado a los resultados y participativo. Ver tabla 2.4.

Acorde a esto, se identifica que los liderazgos de Vroom y Yetton (1973), Kurt Lewin (1951) y Hersey y Blanchart (1969) son similares, en cuanto a las características de los estilos: autocrático y participativo, de la misma manera sucede con el estilo pasivo- evasivo o Laissez- Fire, citado por Kurt Lewin (1951) y Burns (1985).

Tabla 2.4 Estilos de liderazgo

Autor	Estilo de liderazgo	Característica
Hersey y Blanchart (1969)	De delegación:	Se permite que el grupo asuma la responsabilidad de las decisiones de la tarea, un estilo de baja orientación tanto hacia la tarea como hacia las relaciones humanas
	Participativo:	Se privilegia el intercambio de ideas y la participación en la toma de decisiones sobre las instrucciones para realizar la tarea, un estilo de baja orientación a la tarea y una alta orientación hacia las relaciones humanas
	De vendedor:	El líder explica las decisiones para realizar una tarea de una manera que ayuda y es persuasiva; un estilo de alta orientación tanto hacia la tarea como a las relaciones humanas
	De mando:	El líder da instrucciones específicas para la tarea y se supervisa estrechamente el trabajo; un estilo de alta orientación hacia la tarea y de baja orientación hacia las relaciones humanas
House y Dessler (1974)	Liderazgo directivo	El líder es quien explica lo que tiene que hacer los subalternos y como, el plantea, programa, establece objetivos, pautas de comportamiento, reglas y procedimientos.
	Liderazgo solidario	El líder se centra en las necesidades y bienestar del grupo, los trata como iguales y procura un buen clima de confianza, lo que va a producir satisfacción en el trabajador, indicado para grupos que desempeñan trabajos estresantes o repetitivos.
	Liderazgo orientado a los resultados	El líder otorga importancia a los objetivos y destaca el alto desempeño de los trabajadores que así lo hacen.
	Liderazgo participativo	El líder hace partícipe de las decisiones al grupo de trabajo y toma en cuenta sus opiniones y sugerencias.
Vroom y Yetton (1973)	Autocrático (I)	El líder resuelve el problema o toma de decisión por sí mismo, utilizando la información de que disponga en ese momento.
	Autocrático (II)	El líder obtiene la información necesaria de sus subordinados antes de decidir por si mismo la solución del problema.
	Consultivo (I)	El líder comparte el problema con sus subordinados individualmente y solicita sus ideas y sugerencias.
	Consultivo (II)	El líder comparte el problema con sus subordinados colectivamente, obteniendo sus ideas y sugerencias
	Participativo	El líder comparte el problema con sus subordinados como grupo y juntos estudian las posibles soluciones y alternativas.
Kurt Lewin (1951)	Liderazgo autocrático	El líder determina los objetivos, las tareas, y las funciones a realizar y supervisa de forma estricta el trabajo de los subordinados. No delegan autoridad y toman las decisiones de forma unilateral.
	Liderazgo democrático	El líder determina los objetivos y tareas a realizar, teniendo en cuenta a los subordinados que también participan en la toma de decisiones.
	Liderazgo Laissez-faire	En este estilo son los propios subordinados quienes determinan la planificación, organización y ejecución del trabajo a realizar. No participa en la ejecución de las tareas y no evalúa el trabajo realizado.
Rensis Likert (1972)	Liderazgo centrado en la tarea	Es el liderazgo rígido y preocupado por la ejecución de la tarea y por los resultados.
	Liderazgo centrado en las personas	Preocupado por los aspectos humanos de los subordinados, trata de mantener un equipo de trabajo activo, con gran participación en las decisiones.
Burns (1985)	Liderazgo Transformacional	Se define como un proceso social que se establece entre el líder y sus seguidores. El líder transformacional se caracteriza por ser carismático y por orientarse a conocer ampliamente a cada uno de los

		miembros de su equipo, de manera que les proporciona retos y oportunidades de desarrollo
	Liderazgo Transaccional	Relación entre el líder y sus seguidores que se fundamenta en el intercambio de recompensas asociadas a unas acciones. Los líderes transaccionales enfatizan las tareas en los estándares de trabajo, así como en el logro de metas.
	Liderazgo Pasivo - Evasivo	El líder evita proporcionar dirección o apoyo, no presta atención al personal subordinado, no toma las decisiones necesarias, se retrasan las acciones a realizar, las responsabilidades.

Fuente: Modificado de Chiavenato (2002)

Una vez realizado el análisis de las concepciones teóricas y metodológicas del liderazgo y estilos de liderazgo, procede a realizar el mismo proceso con la inteligencia emocional, partiendo desde los procesos psicológicos de los seres humanos.

2.2 Inteligencia emocional

La inteligencia emocional es un tema importante que es analizado por varios autores como Gardner (1999), Goleman (1995), Cooper& Sawaf (1998), Bar-On (1997), Mayer, Solvery (1997) y Goleman & Cherniss (2005) quienes parten del estudio de los procesos psicológicos para llegar a comprenderla.

Para entender los procesos psicológicos se debe tener una idea clara de la función que tiene la mente. Vigotsky (2009) determina que la mente no es una red compleja de aptitudes generales como varios de los procesos psicológicos de la atención, la memoria, el razonamiento, la inteligencia, etc, sino es un conjunto de capacidades especificas autónomas, con un desarrollo independiente, por otro lado. Se determina que los procesos psicológicos son parte importante en el estudio del comportamiento humano. Mestre y Palmero (2004), establecen que dichos procesos:

> "Representan la infraestructura, los cimientos y el armazón sobe el que vamos construyendo nuestra propia vida. Los procesos psicológicos básicos son el complemente necesario de todas aquellas funciones biológicas que permiten entender

> cuál es la forma que caracteriza a un individuo a la hora de contemplar el mundo, a la hora de formar su idea del mundo y a la hora de interaccionar con ese mundo" (p.8).

Por lo cual, se deduce que los procesos psicológicos le permiten a la persona tomar conciencia de su conducta y de lo que sucede en su entorno. Los procesos son: cognitivos, de atención, personalidad e inteligencia.

2.2.1 La inteligencia

La inteligencia es uno de los procesos psicológicos que ha obtenido varias hipótesis acerca de su definición y funciones. Los cuales han sido conceptualizados por Thurstone (1921), Sternberg (1985), Evans (1987), Howard Gardner (1999) y Goleman y Cherniss (2005). En esta síntesis de conceptos se puede denotar que la inteligencia es la capacidad y habilidad de aprender y comprender su medio para así adaptarse a los cambios, y solucionar los conflictos que se presenten. Ver tabla 2.5

Tabla 2.5 Definiciones sobre la Inteligencia

Autor	Concepto
Thurstone (1921)	La inteligencia es la capacidad para inhibir las adaptaciones instintivas, para imaginar de manera flexible diferentes respuestas y para realizar adaptaciones instintivas modificadas en la conducta manifiesta.
Sternberg (1985)	Es una actividad mental dirigida hacia la adaptación intencionada, selección y formación de medios del mundo real relevantes para la vida de uno
Evans (1987)	Es la capacidad para reaccionar de forma rápida ante los cambios del medio, para valorar las posibles soluciones para cada cuestión y percibir nuevas relaciones entre los aspectos de un problema.
Howard Gardner (1999)	Es la habilidad para resolver problemas o para elaborar productos que son de importancia en un contexto cultural o en una comunidad determinada.
Goleman (1995)	Es la capacidad que tiene el ser humano para aprender, comprender y resolver problemas

Fuente: Moreno, Saiz y Martinez (1998) y Mora y Martin (2007)
Elaborado por: Sisalema (2018)

Se destaca que Howard Gardner (1999), Goleman (1995) y Evans (1987) determinan que la inteligencia es la capacidad para aprender, comprender y resolver problemas, mientras que

Thurstone (1921) y Sternberg (1985) señalan que es la capacidad para adaptarse ante diferentes situaciones.

Cabe mencionar que Gardner indica que existen varios tipos de inteligencias, acorde a las aptitudes innatas de cada ser humano.

2.2.2 Inteligencias múltiples

El autor principal de las investigaciones acerca de las inteligencias múltiples es Gardner (1983), quien determina que existen ocho tipos de inteligencias, con diferentes características y fortalezas, ellas son la inteligencia: lingüística-verbal, espacial, lógica-matemática, corporal kinestésica, musical, intra personal, inter personal, naturalista.

- Inteligencia lingüística: es la capacidad y habilidad para manejar y utilizar palabras con la finalidad de comunicarse y expresar sus pensamientos.
- Inteligencia espacial: es la habilidad mental relacionada con la navegación y la rotación de objetos en nuestra mente, como, por ejemplo: la visualización imaginaria desde distintos ángulos.
- Inteligencia lógico-matemática: capacidad para manipular números, cantidades y operaciones, con la finalidad de discernir patrones lógicos o numéricos.
- Inteligencia corporal-kinestésica: es la capacidad de coordinar todo el cuerpo o parte de él de manera armónica, para expresar ideas y sentimientos.
- Inteligencia musical: es la capacidad para reconocer y crear tonos, ritmos, timbres y acordes de instrumentos o voces.

- Inteligencia interpersonal: es la capacidad para relacionarse con otras personas y comprender manera de pensar, sus sentimientos, acciones, detectando sus motivaciones e intenciones.
- Inteligencia intrapersonal: se relaciona con los conocimientos que se tienen sobre uno mismo, es decir, ayuda a entender las propias emociones y sentimientos.

Después de realizar varios estudios, Gardner en 1995 aumenta la inteligencia emocional, para lo cual determina que este tipo de inteligencia no es innata, sino adquirido acorde al ambiente en el que el ser humano se encuentre, así como también recalca que cada persona tiene distintas maneras para manejar los conflictos.

2.2.3 Conceptualización sobre la inteligencia emocional

La inteligencia emocional ha tenido la aportación de varios autores para ser definidas, entre los cuales se encuentran: Goleman (1995), Gardner (1995), Bar- On (1997), Cooper y Sawaf (1998), Mayer, Solvery (1997), Goleman y Cherniss (2005), López y González (2005) quienes conceptualizan acorde sus estudios desde distintos puntos de vista. Ver tabla 2.6.

Posterior a la consolidación de conceptos acerca de la inteligencia emocional, es importante anlizar la semejanza de los mismos, Goleman (1995), Cooper y Sawaf (1998), Mayer y Salovery (1997) y López & González (2003) están de acuerdo que la inteligencia emocional es la capacidad que tienen las personas para reconocer, aceptar, entender, expresar y regular las emociones propias y en los demás.

Sin embargo, es importante mencionar que Gardner (1999) lo conceptualiza como un proceso biopsicológico procesa información para resolver los problemas, Bar-On (1997) indica que es el conjunto de conocimientos y habilidades emocionales y sociales que ayudan a afrontar las situaciones cotidianas, Goleman y Cherniss (2005) determina que es la integración de los

centros emocionales y cognitivos del cerebro, los cuales ayudan a reconocer las emociones propias y las de los demás.

Tabla 2.6 Conceptualizaciones sobre la Inteligencia emocional

Autor y año	**Concepto**
Goleman (1995)	Capacidad de reconocer, aceptar y canalizar las emociones para dirigir nuestras conductas a objetivos deseados, lograrlo y compartirlos con los demás.
Gardner (1999)	Es el potencial biopsicológico para procesar información que puede generarse en el contexto cultural para resolver los problemas
Cooper& Sawaf (1998)	Es la capacidad de sentir, entender y aplicar eficazmente el poder y la agudeza de las emociones como fuente de energía humana, información, conexión e influencia
Bar-On (1997)	Conjunto de conocimientos y habilidades emocionales y sociales que influyen en nuestra capacidad general para afrontar efectivamente las demandas de nuestro medio.
Mayer, Solvery (1997)	La capacidad de percibir y expresar emociones, de asimilar las emociones en el pensamiento, de comprender y razonar con las emociones y de regular las emociones en uno mismo y en los demás.
Goleman & Cherniss (2005)	Es la integración de los centros emocionales del cerebro y de los centros cognitivos. Se refiere a las aptitudes para reconocer y regular las emociones en nosotros mismos y en los demás.
López & González (2003)	Capacidad de ser plenamente consciente de las propias emociones para desarrollar la habilidad de ejercer una constructiva regulación de las mismas.

Fuente: Moreno, Saiz y Martinez (1998)
Elaborado por: Sisalema (2018)

Acorde con lo anteriormente mencionado es importante analizar los modelos que se han estudiado.

2.2.4 Concepciones teóricas y metodológicas sobre la inteligencia emocional

Se analizan las concepciones teóricas y metodológicas estudiadas por: Daniel Goleman (2005), Mayer y Salovery (1997), Bar-On (1997) y Cooper y Sawaf (1997).

Modelo de Daniel Goleman

Existen varios modelos y teorías acerca de estudios de la inteligencia emocional, uno de los principales es la teoría Goleman y Cherniss (2005), quienes establecen que “esta vinculada a las aptitudes, implica la habilidad de gestionar y regular las emociones en uno mismo y en los

demás" (p. 112), y define sus componentes para su estudio: la competencia personal y competencia social. Ver cuadro 2.1.

La competencia personal, hace alusión a la importancia de reconocer los estados de ánimo, sentimientos y de que manera afectan al comportamiento, asi mismo ayuda a la comprensión de las virtudes y defectos propios, esta competencia tiene dos subdimensiones: conciencia de uno mismo y la autogestión.

- Conciencia de uno mismo: la cual hace referencia al conocimiento de las propias emociones
- Autogestión: Control y afrontamiento de los impulsos interno.

Cuadro 2. 1 Componentes de la Inteligencia emocional de Daniel Goleman

	Uno mismo (competencia personal)	En los demás (competencia social)
Reconocimiento	**Conciencia de uno mismo** • Autoconciencia emocional • Valoración adecuada de uno mismo • Confianza en uno mismo	**Conciencia emocional** • Empatía • Orientación al servicio • Conciencia organizativa
Regulación	**Autogestión** • Autocontrol emocional • Fiabilidad • Meticulosidad • Adaptabilidad • Motivación de logro • Iniciativa	**Habilidades sociales** • Desarrollar a los demás • Influencia • Comunicación • Resolución de conflictos • Catalizar los cambios • Establecer vínculos • Trabajo en equipo y colaboración

Fuente: Goleman y Cherniss (2005)

La competencia social, entendida como la capacidad para percibir las emocional y sentimientos de los demás, asi como también mantener buenas relaciones interpersonales, es decir dominar y practicar las habilidades sociales, comunicación, asertividad, entre otros. Esta competencia tiene dos subdimensiones: conciencia emocional y las habilidades sociales.

- Conciencia emocional: se basa en saber interpretar las emociones y sentimientos de los demás.
- Habilidades sociales: mantener buenas relaciones con las personas que los rodean, esto implica saber cómo comportarse en diferentes situaciones.

Es importante mencionar que, el modelo de Goleman y Cherniss (2005), es el referente teórico del que se basa esta investigación. También se estudia el modelo propuesto por Mayer y Solvery.

Modelo de Mayer y Solvery

En el modelo de Mayer y Solvery (1997) indican que, la inteligencia emocional es la capacidad para percibir, manejar y comprender las emociones, presenta tres habilidades básicas: regulación de las emociones, comprensión y análisis de las emociones, y también la emoción como facilitadora del pensamiento y la manera de expresarlas de manera correcta. Ver tabla 2.7.

Tabla 2. 7 Modelo sobre la Inteligencia emocional de Mayer y Salovery

Regulación de las emociones	**Comprensión y análisis de las emociones: Conocimiento emocional**	**La emoción facilitadora del pensamiento**
Habilidad para estar abierto tanto a los estados emocionales positivos como negativos	Habilidad para designar las diferentes emociones y reconocer las relaciones entre la palabra y el propio significado de la emoción.	Habilidad para identificar nuestras propias emociones
Habilidad para reflexionar emociones y determinar la utilidad	Habilidad para entender las relaciones entre las emociones y las situaciones a las que obedecen.	Habilidad para identificar emociones en otras personas, a través del lenguaje, sonidos.
Habilidad para vigilar reflexivamente nuestras emociones y las de otros y reconocer su influencia	Habilidad para comprender emociones complejas y/o sentimientos simultáneos de amor y odio	Habilidad para expresar correctamente nuestros sentimientos y las necesidades asociadas a los mismos.
Habilidad para regular nuestras emociones y la de los demás sin minimizarlas o exagerarlas.	Habilidad para reconocer las transiciones de unos estados emociones a otros.	Habilidad para discriminar entre expresiones emocionales honestas y deshonestas.

Fuente: Mayer & Salovery, 1997.
Elaborado por: Sisalema (2018)

Como se puede observar, se destaca que el modelo de Mayer y Salovery (1997) muestra habilidades y destrezas cognitivas que permiten comprender, regular y expresar las emociones

de manera equitativa, que conduce al bienestar propio, las normas sociales y valores éticos. De la misma manera, Bar- On (1997) constatan su modelo acerca de la inteligencia emocional.

Modelo de Bar-On.

El modelo de Bar- On (1997) explica como el ser humano se relaciona con el medio ambiente. De esta manera, la inteligencia emocional es considerada un conjunto de habilidades emocionales y sociales que influyen en el afrontamiento efectivo de las situaciones cotidianas. Este modelo se encuentra compuesto por cinco dimensiones que engloban la inteligencia emocional, sus componentes son: intrapersonal, interpersonal, del estado de ánimo, adaptabilidad, manejo del estrés y del estado de ánimo. El modelo adapta la síntesis de la inteligencia emocional hacia los componentes sociales e individuales que posee el ser humano.

Tabla 2. 8 Componentes de la Inteligencia emocional de Bar- On

Componente intrapersonal	**Componente interpersonal**	**Componentes de adaptabilidad**	**Componentes del manejo del estrés**	**Componente del estado de ánimo en general**
✓ Comprensión de sí mismo: habilidad para comprender sentimientos y emociones ✓ Asertividad: habilidad para expresar sentimientos, sin dañar los sentimientos de los demás. ✓ Autoconcepto: capacidad para comprender, aceptar y respetarse a sí mismo, aceptando los aspectos positivos y negativos. ✓ Autorrealización: habilidad para realizar lo que realmente podemos y deseamos. ✓ Independencia: capacidad para autodirigirse,	✓ Empatía: habilidad para sentir, comprender y apreciar los sentimientos de los demás. ✓ Relaciones interpersonales: capacidad para establecer y mantener relaciones satisfactorias. ✓ Responsabilidad social: habilidad de cooperación.	✓ Solución de problemas: capacidad para identificar y definir los problemas e implementar soluciones efectivas. ✓ Prueba de la realidad: habilidad para evaluar la correspondencia entre los que experimentamos y lo que en realidad existe. ✓ Flexibilidad: habilidad para realizar un ajuste adecuado de nuestras emociones, pensamientos y conductas.	✓ Tolerancia al estrés: capacidad para soportar eventos adversos, situaciones estresantes y fuertes emociones. ✓ Control de los impulsos: habilidad para resistir y controlar emociones.	✓ Felicidad: capacidad para sentir satisfacción con nuestra vida. ✓ Optimismo: habilidad para ver el aspecto más positivo de la vida.

Fuente: Modificado de Bar-On, 1997.
Elaborado por: Sisalema (2018)

Modelo de Cooper y Sawaf

Cooper y Safaw (1997), fundamentan y adaptan su modelo de la inteligencia emocional al mundo empresarial a partir de sus dimensiones denominados "Cuatro Pilares", entre las cuales se encuentran: la alfabetización emocional, agilidad emocional, profundidad emocional y alquimia emocional. Estos pilares están sustentados en base a la estabilidad emocional que se requiere en el puesto de trabajo, es decir, la inteligencia emocional debe estar bien gestionada o manejada para generar buenos resultados. Ver tabla 2.9.

Tabla 2.9 Modelo la Intelgencia emocional de Cooper y Sawaf

Alfabetización emocional.	**Agilidad emocional.**	**Profundidad emocional.**	**Alquimia emocional.**
Constituida por la honradez emocional, la energía, el conocimiento, el feed-back, la intuición la responsabilidad y la conexión. Estos componentes permiten la eficacia y el aplomo personal.	Es el componente referido a la credibilidad, la flexibilidad y autenticidad personal que incluye habilidades para escuchar, asumir conflictos y obtener buenos resultados de situaciones difíciles.	Se denomina a la armonización de la vida diaria con el trabajo.	Habilidad de innovación aprendiendo a fluir con problemas y presiones.

Fuente: Modificado de Cooper & Sawaf, 1997.
Elaborado por: Sisalema (2018)

Acorde a lo anteriormente mencionado, se identifica que Cooper y Sawaf (1997) fundamentan el modelo contiene componentes permiten la eficacia en el manejo de las emociones, solución de problemas, relaciones interpersonales y el afrontamiento de situaciones cotidianas en el trabajo. Para esto, es importante el estudio de la inteligencia emocional en el trabajo.

2.2.5 Inteligencia emocional en el trabajo

La inteligencia emocional en el trabajo es un punto indispensable para el buen desarrollo de los colaboradores, ayuda en la mejora del servicio al cliente y el desempeño; Solano (2013)

concuerda que “cuando las organizaciones logran el equilibrio de las emociones, pueden promover en sus colaboradores un ambiente y clima, que no solo valore la razón sino la integridad de los colaboradores” p.(202). Las organizaciones deben contemplar que el tema de inteligencia emocional en los colaboradores es importante porque corren el riesgo de no desarrollar sus relaciones interpersonales y competencias que fortalezcan su crecimiento individual.

Es importante tomar en cuenta la definición de Goleman (2009) sobre la inteligencia emocional de los trabajadores como el ser “capaces de detectar, controlar y solucionar los conflictos que se desarrollen en el ámbito profesional y laboral, así como el deseo de desarrollo y de crecimiento laboral, al momento de formar parte de una organización, para así encajar adecuadamente en un grupo de trabajo” (p. 35). La intervención de la Psicología Organizacional debe enfocarse en la identificación de las emociones, como ayudar a desarrollarlas en los colaboradores.

Cabe señalar que, la habilidad para regular las emociones ayuda al equipo a desempeñarse adecuadamente en los trabajos propuestos, Megías (2010) indica que “las organizaciones asignan cada vez más obligaciones a los equipos y estos dependen de redes informales más que de una cadena rígida de control. De la misma forma, que las habilidades emocionales pueden ayudar a los individuos a negociar los retos del equipo de trabajo y guiar todas las interacciones interpersonales implicadas en conseguir un trabajo óptimo” (p. 48), de esta manera se puede establecer que la regulación de emociones aporta al buen desempeño del equipo de trabajo para llegar a una meta en común.

Goleman y Cherniss (2005) establecen que la inteligencia emocional incluye la eficacia organizativa en el área de gestión del talento humano y de la organización: contratación y

conservación del empleado, desarrollo de talento, trabajo en equipo, compromiso, estado anímico y salud del empleado, innovación, productividad, eficacia, ventas, ingresos, calidad de servicios, clientela fiel, esto quiere decir que la inteligencia emocional, es la base para el bienestar, superación y formación de los empleados.

En base a lo anteriormente mencionado, se realiza el estudio de la relación entre los estilos de liderazgo y la inteligencia emocional como componentes importantes de esta investigación.

2.3 Relación de los estilos de liderazgo y la inteligencia emocional

Los estudios realizados acerca de los estilos de liderazgo y la inteligencia emocional por los autores: Solano (2013) y Luna (2013) han determinado que las organizaciones, dan énfasis a mejorar el desempeño de los trabajadores, pero esto se logra con el manejo adecuado de los estilos de liderazgo utilizado por el jefe a cargo, lo cual ayuda en gran medida al manejo de las emociones por parte de los trabajadores.

Goleman y Cherniss (2005) determinan que "los líderes más eficaces son aquellos que cuentan, con la habilidad de identificar cómo se sienten sus empleados en su situación laboral e intervenir con eficacia, cuando dichos empleados empiezan a sentirse desanimados o insatisfechos" (p. 319), en este punto interviene la inteligencia emocional como factor importante para el desarrollo de los trabajadores, que ayudan al empleado como y al empleador, en cuanto al crecimiento emocional y actividades en la organización.

Se puede mencionar que en base a las investigaciones anterioirmente detalladas, los estilos de liderazgo y la inteligencia emocional se encuentran relacionados, ya que, si son manejados correctamente, generarán cambios en torno al ambiente organizacional e incremento de la productividad.

Desde otro punto de vista, Vargas (2016) establece que la inteligencia emocional determina las metas que una persona alcance dependiendo de las situaciones que se presentan para afrontar y desarrollar características deseables en un empleado de una organización. En base a esto, se puede demostrar que el desarrollo de una inteligencia emocional óptima de los trabajadores, no solo depende de los estilos de liderazgo, sino se desarrolla a partir de otros como: la comunicación, trabajo en equipo, satisfacción laboral, entre otros; porque como se sabe, si un grupo de trabajo no se siente satisfecho emocionalmente, no se demostrarán los resultados esperados

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1 Enfoque

La investigación presenta un enfoque mixto, es decir es cualitativa y cuantitativa. Según Hernández, Fernández y Baptista (2010) el enfoque cualitativo "utiliza la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación" (p.7). Este enfoque permite entender la situación y realidad de la organización, de esta manera se obtiene información y evidencia necesaria para realizar una investigación más profunda por medio de la observación científica y entrevistas.

Hernández, Fernández y Baptista (2010) menciona que el enfoque cuantitativo "usa la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías" (p.4). De esta manera, se recolectan datos numéricos con la mayor y menor percepción de sus participantes, lo cual permite realizar un análisis estadístico, interpretarlos a partir de la hipótesis y la teoría recolectada para ejecutar la propuesta.

3.2 Alcance

Esta investigación tiene un alcance descriptivo y correlacional. Hernández, Fernández y Baptista (2010) interpretan que es descriptivo porque "consiste en describir fenómenos, situaciones, contextos y sucesos; esto es detallar cómo son y se manifiestan, busca especificar propiedades y características importantes de cualquier fenómeno que se analice detalla tendencias de un

grupo o población.” (p. 91), es decir, que de esta manera estudia los indicadores que miden y conforman los estilos de liderazgo y la inteligencia emocional, lo cual permite describir y determinar las conclusiones específicas de este estudio.

Por otro lado, se identifica que la investigación es correlacional, Salkind (1999) indica que este tipo de investigación “proporciona una relación que podría existir entre las dos variables” (p.12), lo cual ayuda a determinar la relación existente entre los estilos de liderazgo y la inteligencia emocional.

3.3 Diseño

Los diseños que se utiliza en esta investigación es no experimental de corte trasversal, y etnográfico. Es no experimental porque “se realiza un estudio sin la manipulación deliberada de variables donde se observan los fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos” (Hernández, Fernández & Baptista, 2010, p.149), este se ha realizado para el estudio de los diferentes estilos de liderazgo que presentan las jefaturas de la empresa y los niveles de inteligencia emocional de sus trabajadores. Se identifica que la investigación es de corte transversal, porque “se recolectan datos en un solo momento” (Hernández, Fernández & Baptista, 2010, p.151), la cual se realiza en un tiempo y momento especifico, es decir, no hubo un estudio de seguimiento.

Es etnográfico porque “se investigan grupos o comunidades que comparten una cultura” (Hernández, Fernández & Baptista, 2010, p. 485) es decir, el investigador selecciona el lugar y los participantes para recolectar y analizar los datos en el contexto cotidiano.

3.4 Población

La población está conformada por 112 trabajadores que forman parte de la empresa, distribuidos en las áreas: Financiera (18), Comercial (49), Técnica (32) y Gerencia (13) entre hombres (77) y mujeres (35), de las edades entre 20-30 años (33), 21-40 años (70), 41-50 años (6), 51-60 años (3), con los niveles de instrucción en bachillerato (6), tercer nivel (96) y cuarto nivel (10). Cabe recalcar que se trabaja con toda la población anteriormente especificada.

Para analizar qué características medir en los estilos de liderazgo y la inteligencia emocional se realiza la operacionalización de variables.

3.5. Operacionalización de variables

Operacionalización de los Estilos de Liderazgo

De acuerdo con el análisis conceptual realizado acerca de los estilos de liderazgo a través del estudio de los estilos de liderazgo en el Capítulo II, se toma como referencia a Burns (1985) con tres estilos importantes a investigar, los cuales son: liderazgo transformacional, transaccional, y pasivo evasivo y Lewin (1951) con los estilos de liderazgo autocrático y democrático, cada uno con sus subdimensiones e indicadores. Ver tabla 3.1.

Es importante mencionar que para el desarrollo de la operacionalización de los estilos de liderazgo se basa de la teoría citada por Lewin (1951) y Burns (1985) con la finalidad de vincular los estilos de liderazgo tradricionales y contemporáneos.

Tabla 3. 1 Operacionalizacion de la variable Estilos de liderazgo

Concepto	Dimensiones	Subdimensiones	Indicadores
Los estilos de liderazgo son características que tienen las personas para influenciar a un grupo de personas para desarrollar una tarea en común Fiedler (1967)	**Liderazgo transformacional:** Busca elevar el nivel de conciencia del seguidor sobre la importancia y valor de alcanzar las metas planteadas y la forma de lograrlo, motivar para que vayan más allá de sus expectativas.	Inspira al grupo	-Inspira seguridad y confianza -Interés hacia el grupo -Inspira entusiasmo -Visión de futuro
		Estimulación intelectual	-Analiza si las ideas del grupo son adecuadas -Incentiva al logro
		Desarrollo de fortalezas	-Capacita a otros -Propicia la innovación -Plantea estrategias de mejora.
	Liderazgo transaccional: El líder se acerca a su seguidor con el objetivo de intercambiar una cosa por otra de forma instrumental. (trabajos por votos, subsidios por contribuciones de campaña).	Asistencia al grupo para el cumplimiento de tareas	- Asigna responsabilidades - Brinda recompensas
		Solución de problemas	-Análisis de conflictos -ayuda a que otros reconozcan de sus errores -Propicia a la solución de problemas
	Liderazgo pasivo-evasivo: El líder evita proporcionar dirección o apoyo, no presta atención al personal subordinado.	Participación	-No apoya al trabajo en equipo -actitud desinteresada hacia los demás
		Control	-Bajo nivel de control - Evita involucrarse
		Orientación la persona/tarea	-No tiene orientación a la tarea -No tiene orientación hacia las personas
		Toma de decisiones	-Tarda en solucionar problemas -Evita tomar decisiones -Ausencia en momentos importantes
	Liderazgo autocrático El líder determina objetivos, tareas, y funciones a realizar y supervisa de forma estricta el trabajo de los subordinados.	Participación	-Impone actividades -Impone decisiones -Limita la participación -Abuso de autoridad
		Control	-Supervisa de manera estricta el trabajo
		Toma de decisiones	-Toma decisiones unilaterales
		Orientación a la tarea/persona	-Orientación a la tarea
	Liderazgo democrático: El líder determina los objetivos y tareas a realizar, teniendo en cuenta a los subordinados que también participan en la toma de decisiones.	Participación	-Trato amistoso -Fomenta la discusión -Incentiva a la participación
		Control	-Supervisa de manera continua el trabajo
		Toma de decisiones	-Comparte decisiones
		Orientación hacia la persona/tarea	-Preocupación del bienestar de las personas -Conduce y orienta al grupo

Elaborado por: Sisalema (2018)

Operacionalización de la Inteligencia Emocional

A partir de la conceptualización acerca de la inteligencia emocional se establece la operacionalización de a la teoría de Goleman y Cherniss (2005) quienes determinan dos dimensiones importantes: Competencia personal y Competencia social, cada conformada por subdimensiones e indicadores que ayudan su medición. Ver tabla 3.2.

Tabla 3. 2 Operacionalizción de la variable Inteligencia emocional

Variable y concepto	Dimensiones	Subdimensiones	Indicadores
Inteligencia emocional La inteligencia emocional, se refiere a las aptitudes para reconocer y regular las emociones en nosotros mismos y en los demás. Goleman y Cherniss (2001)	**Competencia personal:** Como nos relacionamos con nosotros mismos	**Conciencia de uno mismo** -Autoconciencia emocional -Valoración adecuada de uno mismo -Autoconfianza	-Reconocimiento de mis estados de ánimo
			-Reconocimiento de mis emociones y necesidades
			-Seguridad en uno mismo
			-Confianza en uno mismo
		Autogestión -Autocontrol -Fiabilidad -Minuciosidad -Adaptabilidad -Innovación	- Control de mis emociones
			-Nivel de honradez e integridad
			-Responsabilidad de mis actos
			-Adaptación al cambio
			-Abierto hacia nuevas ideas
			-Búsqueda de solución mis problemas
	Competencia social: Como nos relacionamos con los demás	**Empatía** - Comprensión de los demás -Desarrollar a los demás -Orientación al servicio -Aprovechar la diversidad	-Reconocimiento de sentimientos de los demás
			-Comprensión
			-Reconocer necesidades de los demás
			-Ayudar a los demás
			-Estimula habilidades de los demás
			-Buenas relaciones interpersonales
		Habilidades sociales - Influencia -Comunicación -Manejo de conflictos -Dirección de grupos -Catalizador del cambio -Trabajo en equipo -Colaboración y cooperación	-Persuasión
			-Escucha activa
			-Facilidad de comunicación
			-Facilidad para resolver conflictos de los demás
			-Habilidades para el trabajo en equipo
			-Efectúa cambios
			-Consecución de metas

Fuente: Goleman y Cherniss (2005)
Elaborado por: Sisalema (2018)

A continuación, se presenta los métodos e instrumentos de investigación que se utilizan.

3.6 Métodos e instrumentos de investigación

En la investigación se emplean métodos científicos, teóricos y análisis estadístico que ayudan a la recolección de información necesaria para su estudio.

Los métodos cientificos que utilizan en esta investigación son: observación, cuestionarios y entrevista. Hernández, Fernández y Baptista (2010) establecen que para recolectar datos válidos es necesario seleccionar uno o varios instrumentos o métodos adaptados para poder ser aplicados y poder desarrollar las necesidades que la investigación requiera.

Las observaciones preliminares se utilizan para determinar la situación problémica de la empresa, como lo establecen Hernández, Fernández & Baptista (2010), implica estudiar las situaciones sociales, mantener un papel activo con la población y estar atento a los detalles, sucesos, eventos e interacciones, lo cual ayuda a tener una idea clara de lo que se necesita investigar y proponer.

El cuestionario consiste en un conjunto de preguntas que ayudan a medir una o más variables, mediante indicadores que evalua las dimensiones específicas a estudiar. Se construye un cuestionario para la variable estilos de liderazgo que mide los estilos de liderazgo transformacional, transaccional, pasivo- evasivo, autocrático y democrático y un segundo cuestionario para la variable inteligencia emocional que mide la competencia personal y competencia social, aplicados a todos los trabajadores de la Corporacion Nacional de Telecomunicaciones en Ambato.

La entrevista es un método que ayuda a recolectar información, por medio de una conversación donde se intercambia información a través de preguntas y respuestas entre el entrevistador y el

entrevistado/a para complementar la investigación. Las preguntas para la entrevista se extrajeron de los resultados con menor percepción extraidos de los cuestionarios aplicados a los trabajadores de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones en Ambato, con la finalidad de profundizar el estudio de las dos variables.

Los métodos teóricos del conocimiento que se emplean son: analítico - sintético e inductivo-deductivo.

Analítico porque se descompone las variables en sus partes, sintético porque complementa el análisis y es la integración de las variables, llegando a descubrir la relación de las mismas. Este método analítico - sintético se evidencia en el marco teórico.

Inductivo porque se analizan casos particulares a partir de los cuales se extrae conclusiones de carácter general, deductivo porque parte de lo general y descende hacia lo particular, este método, inductivo–deductivo, se evidencia en el análisis de resultados.

Los métodos de análisis estadísticos que se emplean son: la mediana, correlaciòn de Spearman y análisis de contenido

La mediana, para determinar el valor que ocupa el lugar central entre los valores del conjunto de datos

La correlación de Spearman para el análisis de la relación de los estilos de liderazgo de los jefes y la inteligencia emocional de los trabajadores

El análisis de contenido según Belerson (1952), es un método de investigación que pretende ser objetiva, sistemática y cuantitativa en el estudio del contenido. Se utiliza para análisis de las entrevistas realizadas a los trabajadores.

3.7 Confiabilidad y Validez

Se analiza la fiabilidad de los dos cuestionarios que fueron elaborados, el cuestionario de Estilos de liderazgo obtiene un Alpha de Cronbrach de 0.876 con una alta validez de contenido, validada por dos expertos. Ver Anexo 4.

De la misma manera, se analizó el cuestionario de inteligencia emocional, el cual obtiene una alta fiabilidad Alpha Cronbrach de 0.885 y alta validez de contenido validada por dos expertos. Ver Anexo 2.

3.8 Procedimiento Metodológico

El procedimiento metodológico que se realiza parte con la caracterización del problema, en donde se analiza el problema existente en la organización posteriormente se realiza la fundamentación teórica de las variables de investigación con el estudio de referentes teóricos y metodológicos sobre los estilos de liderazgo y la inteligencia emocional, a partir de ello se realiza la operacionalización de variables para elaborar los cuestionarios que evalua los estilos de liderazgo y la inteligencia emocional. Se realiza la prueba piloto para analizar la fiabilidad y validez de contenido de los cuestionarios.

Se determina y caracteriza la población con la que se trabaja, para la aplicación de métodos de diagnóstico: cuestionarios y entrevistas, posterioir a esto se realiza la tabulación y el análisis de los resultados obtenidos de los cuestionarios y las entrevistas aplicadas acerca de de los estilos de liderazgo y la inteligencia emocional. Después se correlaciones las variables por medio del análisis de Spearman entre los estilos de liderazgo y la inteligencia emocional, posterior a esto

se realiza el análisis integral de los resultados obtenidos para establecer las conclusiones y recomendaciones de la investigación. Finalmente se desarrolla de las estrategias para el fortalecimiento de los estilos de liderazgo y la inteligencia emocional, posterior a esto se valida las estrategias elaboradas por tres profesores de la PUCESA como profesionales especialistas y dos colaboradores de la empresa, como beneficiarios de la misma. Ver tabla 3.3

Tabla 3. 3 Caracterización del procedimiento metodológico para el estudio de los estilos de liderazgo y la inteligencia emocional

Pasos	**Objetivo**	**Actividades**	**Métodos**	**Participantes**
Caracterización del problema.	Analizar el problema existente en la organización.	Observaciones preliminares de la conducta de los jefes y trabajadores.	Análisis	Investigadora Trabajadores de la empresa
Fundamentación teórica	Sistematizar los referentes teóricos y metodológicos sobre la relación entre los estilos de liderazgo, la inteligencia emocional y estrategias para su fortalecimiento.	Análisis de la literatura científica sobre las dos variables.	Análisis Síntesis Histórico Lógico Inducción Deducción	Investigadora
Operacionalización de las variables.	Identificar los autores referentes para la investigación	Operacionalización de las variables estilos de liderazgo y la inteligencia emocional	Análisis Síntesis Inducción Deducción Lógico	Investigadora
Elaboración de los instrumentos	Diagnosticar los estilos de liderazgo que tienen los jefes y la inteligencia emocional de los trabajadores de la empresa de telecomunicaciones.	-Elaboración de la guía de observación. -Elaboración de los cuestionarios de los estilos de liderazgo y la inteligencia emocional.	Analítico sintético. Inducción Deducción	Docente, Investigadora.
Elaboración de la prueba piloto	Aplicar los instrumentos de evaluación a los colaboradores de la empresa.	Aplicar la prueba piloto.	Análisis Inducción Deducción	Investigadora y trabajadores.
Ajuste de los cuestionarios	Reconocer los términos adecuados a utilizar en los	Reajuste de los términos a utilizar en el cuestionario	Analítico Sintético	Investigadora

	instrumentos de evaluación			
Aplicación de los métodos e instrumentos de evaluación.	Aplicar los cuestionarios y entrevistas a toda la población a investigar.	Aplicar los cuestionarios validados a los trabajadores. Realizar las entrevistas a los trabajadores de la empresa.	Inducción	Investigadora y trabajadores.
Tabulación y Análisis de los resultados	Analizar los resultados del cuestionario y las entrevistas aplicadas acerca de los estilos de liderazgo y la inteligencia emocional de los trabajadores	Registrar y analizar las respuestas y resultados del estudio de las dos variables.	Analítico Deducción Herramienta: SPSS	Investigadora
Correlación ente las variables.	Establecer el nivel de relación entre los estilos de liderazgo y la inteligencia emocional	Análisis del coeficiente de correlación	Analítico Sintético Herramienta: SPSS	Investigadora
Análisis integral de variables	Analizar los resultados estadísticos y de contenido de las dos variables.	Desarrollo de los resultados finales.	Análisis Síntesis Inducción Deducción Lógico Teórico	Docente, Investigadora
Desarrollo de estrategias para el fortalecimiento de los estilos de liderazgo y la inteligencia emocional.	Realizar el estrategias y actividades y estrategias que se propondrán.	Desarrollo de las estrategias con sus actividades, objetivos, participantes, responsables frecuencias y recursos que se utilizarán.	Análisis Síntesis Inducción Deducción Histórico Lógico Teórico	Docente Investigadora
Validación de estrategias	Validar las estrategias propuestas	-Seleccionar los beneficiaros y especialistas que realizarán el análisis de validación. -Aplicar el cuestionario de validación de las estategias. -Analizar los resultados de los cuestionarios de validación.	Análisis Síntesis Deducción Lógico	Docente Investigadora Validadores

Elaborado por: Sisalema (2019)

3.9 Caracterización de la empresa

La Corporación Nacional de Telecomunicaciones (CNT) es una empresa pública que se dedica a brindar los servicios de telefonía fija, internet movil, televisión satelital y telefonía móvil, la empresa local se encuentra en la ciudad de Quito, pero posee matrices a nivel Nacional. La CNT en Ambato tiene cuatro agencias ubicadas el Mall de los Andes, centro comercial Multiplaza, Izamba, en el Centro y en el Sur de la ciudad, brinda sus servicios por más de 20 años. Cuenta con 112 trabajadores entre las áreas financiera, comercial, técnica y Gerencia. La empresa mantiene consolidada su misión, visión, objetivos, valores y el organigrama estructural donde se describen los cargos.

La misión es: "Brindamos a los ecuatorianos la mejor experiencia de servicios convergentes de telecomunicaciones y TICs, para su desarrollo e integración al mundo, impulsando el crecimiento de nuestra gente y creando valor para la sociedad".

Su visión es: "Ser la empresa líder de servicios convergentes de telecomunicaciones y TICs del Ecuador, a través de la excelencia en su gestión, el valor agregado y la experiencia que ofrece a sus clientes; que sea orgullo de los ecuatorianos."

Valores Empresariales

- Estamos comprometidos con el cliente.
- Trabajamos en equipo.
- Somos eficientes.
- Innovamos.
- Actuamos con integridad.
- Somos socialmente responsables.

CAPITULO IV

RESULTADOS

Una vez realizada la sistematización de los referentes teóricos y metodológicos acerca de los estilos de liderazgo y la inteligencia emocional, se realizó la operacionalización de variables, construcción y aplicación de los instrumentos de diagnóstico. Se procede al análisis de los resultados de los indicadores con mayor y menor percepción por subdimensiones de las dos variables, en segundo lugar, se analiza las subdimensiones y en tercer lugar las variables. Posteriormente se analiza la relación de las variables y se proponen las estrategias para el fotalecimiento de los estilos de liderazgo de los jefes y la inteligencia emocional de los trabajadores de la empresa.

4.1 Análisis de resultados de los estilos de liderazgo por indicadores

Análisis de los resultados de los indicadores de estilos de liderazgo del área Financiera

En el Área Financiera, el **estilo transformacional** se compone de las subdimensiones inspira al grupo, estimulación intelectual y desarrollo de fortalezas. La subdimensión Inspira Grupo contiene cuatro indicadores que la miden, se considera por el 61.1% de los encuestados que nunca y casi nunca (med 4 y 5) su jefe inspira seguridad y confianza, mientras que el 5.6% determinan que a veces (med 3) lo hace. El 50% de los encuestados consideran que nunca y casi nunca (med 4 y 5) su jefe tiene interés hacia su grupo de trabajo, mientras que el 33.3% determinan que siempre y casi siempre lo hace. El 55.5% considera que nunca y casi nunca su jefe inspira entusiasmo con el grupo que trabaja, mientras que el 44.4% determinan que siempre y casi siempre (med 1 y 2), lo hacen. El 66.6% consideran que nunca y casi nunca (med 4 y 5) su jefe tiene visión hacia el futuro, mientras que el 11.1% considera que frecuentemente (med

2) lo hace, siendo los indicadores inspira seguridad y confianza y visión de futuro los que mejor percepción obtienen, sin embargo, cabe recalcar que los niveles de respuesta en esta subdimensión son nunca y casi nunca. Esto quiere decir que el jefe del área financiera no brinda, inspira confianza, interés o entusiasmo a su grupo de trabajo. Ver tabla 4.1.

La subdimensión Estimulación intelectual, posee dos indicadores que la miden, se considera por el 50% de los encuestados que nunca (med 5) su jefe analiza las ideas del grupo, mientras que el 33.3% determinan que siempre y frecuentemente (med 1 y 2) lo hace. El 55.5% consideran que nunca y casi nunca (med 4 y 5) su jefe incentiva a su grupo de trabajo, mientras que el 44.4% considera que siempre y frecuentemente (med 1 y 2) lo hace. Estos indicadores tienen una percepción media por parte de sus participantes, esto quiere decir que no existe una mejor o menor percepción de los indicadores, sin embargo, es importante recalcar que los niveles de respuesta fueron nunca y casi nunca. Por lo que se analiza que el jefe de esta área analiza e incentiva al grupo eventualmente. Ver tabla 4.1.

La subdimensión Desarrollo de fortalezas, contiene tres indicadores que la miden, se considera por el 66.7% de los encuestados que nunca (med 5) su jefe capacita a su grupo de trabajo, mientras que el 33.3% determina que siempre y frecuentemente (med 1-2) lo hace. El 44.4% señala que nunca y casi nunca (med 5) su jefe propicia a la innovación, mientras que el 33.3% considera que frecuentemente y a veces (med 2-3) lo hace. El 61.1% establece que nunca y casi nunca su jefe plantea estrategias de mejora, mientras que el 5.6% a veces (med 1 y 2), lo hacen. Siendo los indicadores capacita a otros y plantea estrategias de mejora los que mejor percepción obtienen, sin embargo, cabe recalcar que los niveles de respuesta fueron nunca y casi nunca, es decir el jefe de esta área no demuestra interés en el desarrollo de las fortalezas de sus trabajadores. Ver tabla 4.1.

Tabla 4. 1 Resultados de los indicadores de los Estilos de liderazgo del área Financiera

Dimensiones	**Subdimensión**	**Indicadores**	**Mejor percibido**	**Menor percibido**
			Porcentaje/ mediana	**Porcentaje/ mediana**
Liderazgo transformacional	Inspira al grupo	Inspira seguridad y confianza	61.1% (med 4-5)	5.6% (med 3)
		Interés hacia el grupo	50.0% (med 4-5)	33.3% (med 1-2)
		Inspira entusiasmo	55.5% (med 4-5)	44.4 % (med 1-2)
		Visión de futuro	66.6% (med 4-5)	11.1% (med 2)
	Estimulación intelectual	Analiza las ideas del grupo	50% (med 5)	33.3% (med 1-2)
		Incentiva al grupo	55.5% (med 4-5)	44.4% (med 1-2)
	Desarrollo de fortalezas	Capacita a otros	66.7% (med 5)	33.3% (med 1-2)
		Propicia la innovación	44.4% (med 5)	33.3% (med 2-3)
		Plantea estrategias de mejora	61.1% (med 4-5)	5.6% (med 3)
Liderazgo transaccional	Asistencia al grupo	Asigna responsabilidades	44.4% (med 1-2)	16.7% (med 3)
		Brinda recompensas	77.8% (med 5)	11.1% (med 3)
	Solución de problemas	Análisis de conflictos	44.4% (med 5)	11.1% (med 2)
		Ayuda a que otros reconozcan sus errores	66.6% (med 1)	11.1% (med 5)
		Propicia a la solución de problemas	66.7% (med4- 5)	11.1% (med 1)
Liderazgo pasivo-evasivo	Participación	No apoya al trabajo en equipo	55.5% (med 4-5)	5.6% (med 3)
		Actitud desinteresada hacia los demás	55.5% (med 1-2)	22.2% (med 4)
	Control	Bajo nivel de control	44.4% (med 1-2)	11.1% (med 4)
		Evita involucrarse	50.0% (med 1-2)	50.0% (med 4-5)
	Toma decisiones	Tarda en solucionar problemas	44.4% (med 4-5)	11.1% (med 2)
		Evita tomar decisiones	55.5% (med 1-2)	22.2% (med 5)
		Ausencia en momentos importantes	61.1% (med 4-5)	5.6 % (med 3)
Liderazgo autocrático	Participación	Impone actitudes	55.5% (med 1-2)	11.1% (med 4)
		Impone decisiones	55.5% (med 1-2)	11.1% (med 2)
		Limita la participación	44.4% (med 1-2)	5.6% (med 3)
		Abuso de autoridad	50.0% (med 1-2)	
	Control	Supervisa de manera estricta el trabajo	61.1% (med 1-2)	11.1% (med 4)
	Toma de decisiones	Toma decisiones unilaterales	55.5% (med 1-2)	11.1% (med 4)
Liderazgo democrático	Participación	Trato amistoso	50% (med 4-5)	5.6% (med 3)
		Fomenta a la discusión	66.7% (med 4.5)	11.1% (med 1)
		Incentiva a la participación	55.5% (med 4-5)	11.1% (med 2)
	Control	Supervisa de manera continua el trabajo	55.5% (med 1-2)	22.2% (med 5)
	Toma de decisiones	Comparte decisiones	55.5% (med 1-2)	22.2% (med 4)

Elaborado por: Sisalema (2018)

El **liderazgo transaccional** esta conformado por las subdimensiones asistencia al grupo y solución de problemas; la subdimensión Asistencia al grupo tiene dos indicadores que la miden, se considera por el 44.4% de los encuestados que siempre y frecuentemente (med 1 y 2) su jefe asigna responsabilidades, mientras que el 16.7% determinan que a veces (med 3) lo hace. El 77.8% consideran que nunca (med 5) su jefe les brinda recompensas a sus empleados, mientras que el 11.1% considera que a veces (med 3) lo hace. Siendo el indicador brinda recompensas a su grupo de trabajo, el indicador que presenta una mejor percepción con el nivel de respuesta nunca, esto quiere decir que la asistencia hacia el grupo de trabajo por parte de su jefe es baja ya que brinda reconocimientos a sus trabajadores. Ver tabla 4.1.

La subdimensión Solución de problemas, tiene tres indicadores que la miden, se considera por el 44.4% de los encuestados que nunca (med 5) su jefe analiza los conflictos que presenta el grupo de trabajo, mientras que el 11.1% determinan que frecuentemente (med 2) lo hace. El 66.6% consideran que siempre y frecuentemente (med 1-2) su jefe ayuda a que otros reconozca sus errores, mientras que el 11.1% considera que nunca (med 5) lo hace. El 66.7% considera que nunca y casi nunca su propicia a la solución de problemas, mientras que el 11.1% establecen que siempre (med 1), lo hacen. Siendo el indicador ayuda otros a reconozcer sus errores, el indicador que mejor percepción obtiene, tomando en cuenta que el nivel de respuesta fue siempre y el indicador propicio a la solución de problemas, recalcando que los niveles de respuesta fueron nunca y casi nunca. En consecuencia, el jefe del área Financiera no analiza los conflictos de los trabajadores, lo que perjudica al logro de objetivos. Ver tabla 4.1.

El liderazgo **pasivo-evasivo** está conformado por las subdimensiones: participación, control y toma de decisiones. La subdimensión Participación, contiene dos indicadores que la conforman,

donde se considera por el 55.5% de los encuestados que nunca y casi nunca (med 4-5) su jefe no apoya al trabajo en equipo, mientras que el 5.3% determinan que a veces (med 3) lo hace. El 55.5% consideran que siempre y frecuentemente (med 1-2) su jefe muestra una actitud desinteresada con los demás mientras que el 22.2% considera que casi nunca (med 4) lo hace. Los dos indicadores muestran una percepción media, es decir no presenta una percepción el indicador no apoya al equipo de trabajo, obtiene una percepción media con la respuesta nunca y casi nunca, mientras que el indicador actitud desinteresada hacia los demás, también tiene una percepción media, es decir no tiene una percepción mayor o menor por parte de sus participantes, las respuestas de estos indicadores fueron siempre y frecuentemente. En consecuencia, en el área Financiera no existe el apoyo de su jefe y una actitud desinteresada por la misma, lo que perjudica al comportamiento de los trabajadores con su autoridad a cargo. Ver tabla 4.1.

La subdimensión Control, el 44.4% de los encuestados señalan que siempre y frecuentemente (med 1-2) su jefe tiene un bajo control hacia el grupo, mientras que el 11.1% determinan que casi nunca (med 4) lo hace. El 50.0% consideran que siempre y frecuentemente (med 1-2) su jefe evita involucrarse con las personas que trabaja, y de la misma manera el 50.0% considera que casi nunca y nunca (med 4-5) lo hace. Los dos indicadores muestran una percepción media es decir no tiene una percepción mayor o menor por parte de sus participantes, las respuestas utilizadas en estos indicadores fueron siempre y frecuentemente, esto quiere decir que existe el jefe del área Financiera no suele controlar ni involucrarse en el trabajo o problemas de los trabajadores, lo que perjudica a la fluidez de la comunicación con los trabajadores. Ver tabla 4.1.

La subdimensión Toma de decisiones, tiene tres indicadores que la miden se considera por el 44.4% de los encuestados que casi nunca y nunca (med 4-5) su jefe tiene tarda en solucionar problemas, mientras que el 11.1% determinan que frecuentemente (med 2) lo hace. El 55.5% consideran que siempre y frecuentemente (med 1-2) su jefe evita tomar decisiones, mientras que el 22.2% considera que nunca (med 5) lo hace. El 61.1% consideran que casi nunca y nunca (med 4-5) su jefe se ausenta en momentos importantes, mientras que el 5.6% considera que a veces (med 3) lo hace. Se identifica que el indicador con mayor percepción es la ausencia de su jefe en momentos importantes, pero con los niveles de respuesta nunca y casi nunca, esto quiere decir que el jefe no suele estar presente cuando los trabajadores lo necesitan, lo que perjudica en la viabilidad de la solución de conflictos que se presentan en el área. Ver tabla 4.1.

El liderazgo autocrático esta conformado por las subdimensiones: participación, control y toma de decisiones. La subdimensión Participación, contiene tres indicadores que la miden, se considera por el 55.5% de los encuestados que siempre y frecuentemente (med 1-2) su jefe tiene impone actitudes con su grupo de trabajo, mientras que el 11.1% determinan que casi nunca (med 4) lo hace. El 55.5% consideran que siempre y frecuentemente (med 1-2) su jefe impone decisiones, mientras que el 11.1% considera que frecuentemente (med 2) lo hace. El 44.4% consideran que siempre y frecuentemente (med 1-2) su jefe limita la participación, mientras que el 5.6% considera que a veces (med 3) lo hace. El 50.0% consideran que siempre y frecuentemente (med 1-2) su jefe abusa de su autoridad, de la misma manera el otro 50% considera que casi nunca y nunca (med 3-4) lo hace. Se identifica que todos los indicadores tienen una percepción media es decir no tiene una percepción mayor o menor por parte de sus participantes, las respuestas utilizadas estos indicadores son siempre y frecuentemente, lo que

quiere decir que, en cuanto a la participación, el jefe de esta área impone, limita a la participación y abusa de su autoridad, lo que provoca enfrentamientos entre él y los trabajadores. Ver tabla 4.1.

En el indicador supervisión de manera estricta en el trabajo de la subdimensión Control, constata que el 61.1% de los trabajadores consideran que siempre y frecuentemente (med 1-2) su jefe supervisa de manera estricta su trabajo, mientras que el 11.1% establece que casi nunca lo hace. El indicador toma de decisiones unilaterales de la subdimensión Toma de decisiones, constata que el 55.5% de los trabajadores consideran que siempre y frecuentemente (med 1-2) su jefe toma decisiones unilaterales, mientras que el 11.1% establece que casi nunca lo hace, esto quiere decir que el jefe no les hace participe a sus trabajadores en las decisiones que se toman en el área de trabajo. Ver tabla 4.1.

El liderazgo democrático esta conformado por las subdimensiones: participación, control y toma de decisiones. La subdimensión Participación, tiene tres indicadores que la miden, el 50.0% de los encuestados considera que nunca y casi nunca (med 4-5) su jefe tiene un trato amistoso con sus trabajadores, mientras que el 5.6% determinan que a veces (med 3) lo hace. El 66.7% consideran que casi nunca y nunca (med 4-5) su jefe fomenta a la discusión mientras que el 11.1% considera que siempre (med 1) lo hace. El 55.5% consideran que casi nunca y nunca (med 4-5) su jefe incentiva a la participación mientras que el 11.1% considera que frecuentemente (med 2) lo hace. El indicador que obtuvo una mejor percepción, es el indicador incentiva a la participación, pero cabe recalcar que los niveles de respuesta fueron casi nunca y nunca, constatando que el jefe del área financiera no impulsa a sus trabajadores a dar su opinión cuando es necesario. Ver tabla 4.1.

En el indicador supervisión de manera continua en el trabajo de sus trabajadores, de la subdimensión Control, constata que el 55.5% de los trabajadores consideran que siempre y frecuentemente (med 1-2) su jefe supervisa de manera continua el trabajo de sus trabajadores, mientras que el 22.2% establece que casi nunca (med 4) lo hace. Ver tabla 4.1.

El indicador comparte decisiones con sus subordinados de la subdimensión Toma de decisiones, constata que el 55.5% de los trabajadores consideran que siempre y frecuentemente (med 1-2) su jefe comparte decisiones con sus subordinados, mientras que el 22.2% establece que casi nunca (med 4) lo hace. Ver tabla 4.1.

Los resultados obtenidos acerca de los indicadores de los estilos de liderazgo en el jefe del área Financieros, señalan que en el estilo Transformacional, los indicadores que obtuvieron la mayor percepción fueron no inspira seguridad y confianza, no capacita a los trabajadores ni plantea estrategias de mejora. En el estilo Transaccional, los indicadores que obtuvieron mayor precepción es no brunda recompensas, no propicia a la solución de conflictos. En el estilo Pasivo- evasivo no existe apoyo de su jefe, existe una actitud desinteresada, bajo control hacia el grupo, evita tomar decisiones, ausencia en momentos importantes. En el liderazgo Autocrático, impone, limita a la participación y abusa de su autoridad, supervisa de manera estricta el trabajo de los colaboradores. En el liderazgo democrático, no incentiva a la participación, supervisa de manera continua el trabajo y comparte decisiones con sus trabajadores. Ver tabla 4.1.

Análisis de los resultados de los indicadores de estilos de liderazgo del área Comercial.

En el Área Comercial, el **estilo transformacional** se compone de las subdimensiones inspira al grupo, estimulación intelectual y desarrollo de fortalezas. La subdimensión Inspira al grupo,

contiene cuatro indicadores que la miden, el 100% de los encuestados consideran que siempre y frecuentemente (med 1 y 2) su jefe inspira seguridad y confianza, tiene interés hacia el grupo, inspira entusiasmo con el grupo que trabaja y el 51.2% de los encuestados consideran siempre (med 1) tiene visión hacia el futuro, mientras que el 16.3% determinan que a veces (med 3) lo hace. Siendo los indicadores inspira seguridad y confianza, interés hacia el grupo e inspira entusiasmo, los indicadores con mayor percepción, esto quiere decir que el jefe de esta área se preocupa y comunica de una manera óptima con sus trabajadores. Ver tabla 4.2

La subdimensión Estimulación intelectual, tiene dos indicadores que la miden, en donde se considera por el 100% de los encuestados que siempre (med 1 y 2) su jefe analiza las ideas del grupo. El 51.3% consideran que siempre (med 1) su jefe incentiva a su grupo de trabajo, mientras que el 49.0% considera que a veces (med 3) lo hace. El indicador que tuvo la mejor percepción es el análisis de las ideas del grupo, esto quiere decir que el jefe, recepta y toma en cuenta las ideas del grupo. Ver tabla 4.2

La subdimensión Desarrollo de fortalezas, tiene tres indicadores que la miden, se considera por el 83.7% de los encuestados que frecuentemente (med 2) su jefe capacita a su grupo de trabajo, mientras que el 16.3% determinan que casi nunca (med 4) lo hace. El 65.3% consideran casi nunca (med 4) su jefe propicia a la innovación, mientras que el 34.7% considera que siempre (med 1) lo hace. El 100% considera que siempre y frecuentemente su jefe plantea estrategias de mejora. Siendo el indicador plantea estrategias de mejora, el indicador que mayor percepción obtuvo en esta subdimensión, esto quiere decir que constantemente el jefe propone ideas que mejoran el área de trabajo. Ver tabla 4.2

Tabla 4. 2 Resultados de los indicadores de los estilos de liderazgo del área Comercial

Aspectos medidos	**Subdimensión**	**Indicadores**	**Mejor percibido**	**Menor percibido**
Dimensiones			**Porcentaje/mediana**	**Porcentaje/mediana**
Liderazgo transformacional	Inspira grupo	Inspira seguridad y confianza	100% (med 1- 2)	
		Interés hacia el grupo	100% (med 1-2)	
		Inspira entusiasmo	100% (med 1-2)	
		Visión de futuro	51.2% (med 1)	16.3% (med 3)
	Estimulación intelectual	Analiza las ideas del grupo	100% (med 1-2)	
		Incentiva al grupo	51.3% (med 1)	49.0% (med 3)
	Desarrollo de fortalezas	Capacita a otros	83.7% (med 2)	16.3% (med 4)
		Propicia la innovación	65.3% (med 4)	34.7% (med 1)
		Plantea estrategias de mejora	100% (med 1-2)	
Liderazgo transaccional	Asistencia al grupo	Asigna responsabilidad	83.7% (med 2)	16.3% (med 3)
		Brinda recompensas	77.8% (med 5)	11.1% (med 3)
	Solución de problemas	Análisis de conflictos	100% (med 1-2)	
		Ayuda a que otros reconozcan sus errores	100% (med 1)	
		Propicia a la solución de problemas	67.4% (med 1-2)	16.3% (med 4)
Liderazgo pasivo-evasivo	Participación	No apoya al trabajo en equipo	67.4% (med 1-2)	16.3% (med 5)
		Actitud desinteresada hacia los demás	83.7% (med 4-5)	16.3% (med 3)
	Control	Bajo nivel de control	63.3% (med 4)	16.3% (med 3)
		Evita involucrarse	51.0% (med 3)	16.3% (med 4)
	Toma decisiones	Tarda en solucionar problemas	67.4% (med 4)	16.3% (med 3)
		Evita tomar decisiones	49.0% (med 4)	16.3% (med 3)
Liderazgo autocrático	Participación	Impone actitudes	65.4% (med 1-2)	16.3% (med 4)
		Impone decisiones	51.0% (med 5)	16.3% (med 2)
		Limita la participación	51.0% (med 3)	16.3% (med 5)
		Abuso de autoridad	82.7% (med 4-5)	16.3% (med 2)
	Control	Supervisa de manera estricta el trabajo	51.0% (med 2)	16.3% (med 5)
	Toma de decisiones	Toma decisiones unilaterales	50.0% (med 2)	18.4% (med 5)
Liderazgo democrático	Participación	Trato amistoso	100% (med 1-2)	
		Fomenta a la discusión	67.4% (med 1-2)	16.3% (med 5)
		Incentiva a la participación	64.4% (med 1-2)	16.3% (med 5)
	Control	Supervisa de manera continua el trabajo	81.7% (med 1-2)	18.4% (med 5)
	Toma de decisiones	Comparte decisiones	50.0% (med 3)	16.3% (med 5)

Elaborado por: Sisalema (2018)

En el **liderazgo transaccional** esta conformado por las subdimensiones asistencia al grupo y solución de problemas. La subdimensión Asistencia al grupo contiene dos indicadores que la miden, se considera por el 83.7% de los encuestados que siempre y frecuentemente (med 1 y 2) su jefe asigna responsabilidades, mientras que el 16.3% determinan que a veces (med 3) lo hace. El 77.8% consideran que nunca (med 5) su jefe les brinda recompensas a sus empleados, mientras que el 11.1% considera que a veces (med 3) lo hace. Siendo el indicador asignación de responsabilidades, el indicador que mayor percepción obtuvo en esta subdimensión, esto quiere decir que el jefe usualmente asiga actividades con alta responsabilidad a sus trabajadores. Ver tabla 4.2

La subdimensión Solución de problemas, tiene tres indicadores que la miden, se considera por el 100% de los encuestados que siempre y frecuentemente (med 1) su jefe analiza los conflictos que presenta el grupo de trabajo y ayuda a que otros reconozcan sus errores. El 67.4% considera que siempre y frecuentemente (med 1 y 2) su jefe propicia a la solución de problemas, mientras que el 16.3% establecen que casi nunca (med 4), lo hacen. Siendo los indicadores análisis de conflictos y ayuda a reconocer sus errores, los indicadores con mayor percepción, lo que quiere decir que el jefe de esta área incentiva al reconocimiento de los errores que pueden ser provocados, para buscar sus soluciones. Ver tabla 4.2

El liderazgo **pasivo-evasivo** está conformado por las subdimensiones: participación, control y toma de decisiones. La subdimensión Participación, tiene dos indicadores que la miden, se considera por el 67.3% de los encuestados que siempre y frecuentemente (med 1-2) su jefe no apoya al trabajo en equipo, mientras que el 16.3% determinan que nunca (med 5) lo hace. El 83.7% consideran que casi nunca y nunca (med 4-5) su jefe muestra una actitud desinteresada

con los demás mientras que el 16.3% considera que a veces (med 3) lo hace. Se puede identificar que el indicador actitud desinteresada con el grupo de trabajo, tiene una percepción alta por parte de los encuestados, con los niveles de respuesta casi nunca y nunca, esto quiere decir que el jefe de esta área no muestra desinterés por sus subordinados. Ver tabla 4.2

La subdimensión Control, contiene dos indicadores que la miden, se considera por el 63.3% de los encuestados que casi nunca (med 4) su jefe tiene un bajo control hacia el grupo, mientras que el 16.3% determinan que a veces (med 3) lo hace. El 51.0% consideran que a veces (med 3) su jefe evita involucrarse con las personas que trabaja, mientras que el 16.3% considera que casi nunca (med 4) lo hace. Se identifica que el jefe de esta área mantiene un control adecuado con sus trabajadores. Ver tabla 4.2

La subdimensión Toma de decisiones, tiene dos indicadores que la miden, se considera por el 67.4% de los encuestados que casi nunca (med 4) su jefe tiene tarda en solucionar problemas, mientras que el 16.3% determinan que a veces (med 3) lo hace. El 49.0% consideran que casi nunca (med 4) su jefe evita tomar decisiones, mientras que el 16.3% considera que a veces (med 3) lo hace. El indicador con mayor percepción es tarda en solucionar problemas, pero se identifica los niveles de respuesta son casi nunca, lo que quiere decir que el jefe soluciona los conflictos en el momento que son generados. Ver tabla 4.2

El liderazgo autocrático esta conformado por las subdimensiones: participación, control y toma de decisiones. La subdimensión Participación, contiene cuatro indicadores que la miden, se considera por el 65.4% de los encuestados que siempre y frecuentemente (med 1-2) su jefe impone actitudes con su grupo de trabajo, mientras que el 16.3% determinan que casi nunca (med 4) lo hace. El 51.0% consideran que nunca (med 5) su jefe impone decisiones, mientras

que el 16.3% considera que frecuentemente (med 2) lo hace. El 51.0% consideran que a veces (med 3) su jefe limita la participación, mientras que el 16.3% considera que nunca (med 5) lo hace. El 82.7% consideran que casi nunca y nunca (med 4 y 5) su jefe abusa de su autoridad, mientras que el 16.3% considera que frecuentemente (med 2) lo hace. El indicador con mayor percepción es abuso de autoridad, pero se identifica que los niveles de respuesta son nunca y casi nunca, lo que quiere decir el jefe de esta área no practica este comportamiento con sus trabajadores. Ver tabla 4.2

El indicador supervisión de manera estricta en el trabajo de la subdimensión Control, constata que el 51.0% de los trabajadores consideran que frecuentemente (med 2) su jefe supervisa de manera estricta el trabajo de sus empleados, mientras que el 16.3% establece que nunca lo hace. El indicador toma decisiones unilaterales de la subdimensión Toma de decisiones, constata por el 50.0% de los trabajadores que frecuentemente (med 2) su jefe toma decisiones unilaterales, mientras que el 16.3% establece que nunca (med 5) lo hace. Ver tabla 4.2

El liderazgo democrático esta conformado por las subdimensiones: participación, control y toma de decisiones. La subdimensión Participación, tiene tres indicadores que la miden, se considera por el 100% de los encuestados que siempre y frecuentemente (med 1 y 2) su jefe tiene un trato amistoso con sus trabajadores. El 67.4% consideran que siempre y frecuentemente (med 1 y 2) su jefe fomenta a la discusión, mientras que el 16.3% considera que nunca (med 5) lo hace. El 64.4% consideran que siempre y frcuentemente (med 1 y 2) su jefe incentiva a la participación, mientras que el 16.3% considera que siempre (med 5) lo hace. El indicador trato amistoso obtuvo mejor percepción por parte de los trabajadores, lo que quiere decir que el jefe de esta área mantiene buena actitud y relaciones con los mismos. Ver tabla 4.2

El indicador supervisión continua del trabajo de la subdimensión Control, constata que el 81.7% de los trabajadores consideran que siempre y frecuentemente (med 1-2) su jefe supervisa continuamente el trabajo de sus empleados, mientras que el 18.4% establece que nunca lo hace (med 5), el cual obtiene una alta percepción por parte de sus participantes. Ver Tabla 4.2.

El indicador comparte decisiones con sus subordinados de la subdimensión Toma de decisiones, constata que el 50.0% de los trabajadores consideran que a veces (med 3) su jefe comparte decisiones con sus subordinados, mientras que el 16.3% establece que nunca lo hace (med 5). Ver Tabla 4.2

Los resultados obtenidos acerca de los indicadores de los estilos de liderazgo en el jefe del área Comercial, señalan que en el estilo Transformacional, inspira seguridad y confianza, interés hacia el grupo, inspira entusiasmo, análisis de las ideas del grupo, plantea estrategias de mejora. En el estilo Transaccional, los indicadores que obtuvieron mayor precepción es asignación de responsabilidades, análisis de conflictos, ayuda a reconocer sus errores. En el estilo Pasivo-evasivo no tiene actitud desinteresada con el grupo de trabajo, tarda en solucionar los problemas. En el liderazgo Autocrático, no abusa de su autoridad, no supervisa de manera estricta el trabajo de los colaboradores. En el liderazgo democrático, trato amistoso, supervisa de manera continua el trabajo y comparte decisiones con sus trabajadores.

Análisis de los resultados de los indicadores de estilos de liderazgo del área Técnica

En el Área técnica, el **estilo transformacional** se compone de las subdimensiones inspira al grupo, estimulación intelectual y desarrollo de fortalezas. La subdimensión Inspira al grupo, tiene cuatro indicadores que la miden, se considera por el 66.7% de los encuestados que siempre

y frecuentemente (med 1 y 2) su jefe inspira seguridad y confianza, mientras que el 28.1% indican que a veces (med 3) lo hacen. El 81.2% de los participantes consideran que siempre y frecuentemente (med 1 y 2) su jefe tiene interés hacia el grupo, mientras que el 18.8% establecen que a veces (med 3) lo hace. El 71.9% considera que siempre y frecuentemente (med 1y 2) su jefe inspira entusiasmo con el grupo que trabaja, mientras que el 9.4% establece que nunca (med 5) lo hace. El 81.2% de los encuestados consideran siempre y frecuentemente (med 1-2) tiene visión hacia el futuro, mientras que el 18.8% determinan que a veces (med 3) lo hace. Siendo los indicadores interés hacia el grupo y visión hacia el futuro, los indicadores con mayor percepción, es decir, el jefe de esta área se preocupa por sus trabajadores y por el bienestar de la empresa. Ver tabla 4.3.

La subdimensión Estimulación intelectual, tiene dos indicadores que la miden, en donde se considera por el 90.6% de los encuestados que siempre (med 1 y 2) su jefe analiza las ideas del grupo, mientras que el 9.4% establece que a veces (med 3) lo hace. El 71.8% consideran que siempre y frecuentemente (med 1 y 2) su jefa incentiva a su grupo de trabajo, mientras que el 28.1% considera que a veces (med 3) lo hace. El indicador que tuvo una mejor percepción es el análisis de las ideas del grupo por lo que se establece que el jefe del área, esto quiere decir que toma en cuenta las propuestas citadas por sus trabajadores. Ver tabla 4.3.

La subdimensión Desarrollo de fortalezas, tiene tres indicadores que la miden, se considera por el 62.5% de los encuestados que siempre y frecuentemente (med 1-2) su jefe capacita a su grupo de trabajo, mientras que el 9.4% determina que casi nunca (med 4) lo hace. El 81.2% consideran siempre y frecuentemente (med 1-2) su jefe propicia a la innovación, mientras que el 18.8% considera que casi nunca (med 4) lo hace. El 71.8% considera que siempre y frecuentemente

(med 1 y 2) su jefe plantea estrategias de mejora, mientras que el 28.1% establece que a veces (med 3) lo hace. Siendo el indicador propicia la innovación, el indicador que mayor percepción obtuvo en esta subdimensión, por lo que se identifica que el jefe incentiva a sus trabajadores a generar nuevas ideas. Ver tabla 4.3.

En el **liderazgo transaccional** esta conformado por las subdimensiones asistencia al grupo y solución de problemas. La subdimensión Asistencia al grupo tiene dos indicadores que la miden, se considera por el 53.1% de los encuestados que frecuentemente (med 2) su jefe asigna responsabilidades, mientras que el 18.8% determinan que casi nunca (med 4) lo hace. El 40.6% consideran que a veces (med 3) su jefe les brinda recompensas a sus empleados, mientras que el 9.4% considera que nunca (med 5) lo hace. Esto quiere decir que el jefe asigna responsabilidades y brinda recompensas eventualmente, ya que el porcentaje que se obtiene esta considerada por la mitad de los participantes. Ver tabla 4.3

La subdimensión Solución de problemas, tiene tres indicadores que la miden, se considera por el 100% de los encuestados que siempre y frecuentemente (med 1-2) su jefe analiza los conflictos que presenta el grupo de trabajo. El 90.0% consideran que siempre y frecuentemente (med 1-2) su jefe ayuda a que otros reconozcan sus errores, mientras que el 9.4% indica que a veces (med 3) lo hace. El 81.2% considera que siempre y frecuentemente (med 1 y 2) su jefe propicia a la solución de problemas, mientras que el 18.8% establecen que casi nunca (med 4), lo hacen. Acorde a estos resultados se constata que el jefe de esta área analiza y actua hacia la solución de conflictos y errores que se presentan en el área. Ver tabla 4.3

El liderazgo **pasivo-evasivo** está conformado por las subdimensiones: participación, control y toma de decisiones. La subdimensión Participación, tiene dos indicadores que la miden, se considera por el 50.0% de los encuestados su jefe que nunca (med 5) no apoya al trabajo en

equipo y muestra una actitud desinteresada mientras que el 39.4% determinan que a veces (med 3) lo hace. Ver tabla 4.3

Tabla 4. 3 Resultados de los indicadores de los Estilos de liderazgo del área Técnica

Aspectos medidos	**Subdimensión**	**Indicadores**	**Mejor percibido**	**Menor percibido**
Dimensiones			**Porcentaje/mediana**	**Porcentaje/mediana**
Liderazgo transformacional	Inspira grupo	Inspira seguridad y confianza	66.7% (med 2)	28.1% (med 3)
		Interés hacia el grupo	81.2% (med 1-2)	18.8% (med 3)
		Inspira entusiasmo	71.9% (med 1-2)	9.4% (med 5)
		Visión de futuro	81.2% (med 1-2)	18.8% (med 3)
	Estimulación intelectual	Analiza las ideas del grupo	90.6% (med 1-2)	9.4% (med 3)
		Incentiva al grupo	71.8% (med 1-2)	28.1% (med 3)
	Desarrollo de fortalezas	Capacita a otros	62.5% (med1- 2)	9.4% (med 4)
		Propicia la innovación	81.2% (med 1-2)	18.8% (med 4)
		Estrategias de mejora	71.8% (med 1-2)	28.1% (med 3)
Liderazgo transaccional	Asistencia al grupo	Asigna responsabilidades	53.1% (med 2)	18.8% (med 4)
		Brinda recompensas	40.6% (med 3)	9.4% (med 5)
	Solución de problemas	Análisis de conflictos	100% (med 1-2)	
		Ayuda a que otros reconozcan sus errores	90.0% (med 1-2)	9.4% (med 3)
		Solución de problemas	81.2% (med 1-2)	18.8% (med 4)
Liderazgo pasivo-evasivo	Participación	No apoya al trabajo en equipo	50.0% (med 5)	34.9% (med 3)
		Actitud desinteresada hacia los demás	50% (med 4-5)	34.9% (med 1)
	Control	Bajo nivel de control	91.2% (med 4-5)	9.4% (med 3)
		Evita involucrarse	53.1% (med 4-5)	18.8% (med 2)
	Toma decisiones	Tarda en solucionar problemas	90.6% (med 4-5)	9.4% (med 3)
		Limita la participación	50.0% (med 3)	9.4% (med 2)
Liderazgo autocrático	Participación	Impone actitudes	68.7% (med 1-2)	9.4% (med 5)
		Impone decisiones	71.9% (med 4-5)	9.4% (med 2)
		Limita la participación	50.0% (med 3)	9.4% (med 2)
		Abuso de autoridad	72.9% (med 4-5)	9.4% (med 3)
	Control	Supervición estricta del trabajo	90.6% (med 1-2)	9.4% (med 3)
	Toma de decisiones	Toma decisiones unilaterales	40.6% (med 5)	28.2%(med 1-2)
Liderazgo democrático	Participación	Trato amistoso	71.8% (med 1-2)	9.4% (med 4)
		Fomenta a la discusión	81.2% (med 1)	18.8% (med 3)
		Incentiva a la participación	81.3% (med 1-2)	9.4% (med 4)
	Control	Supervisa de manera continua el trabajo	90.6% (med 1-2)	9.4% (med 4)
	Toma de decisiones	Comparte decisiones	81.2% (med 1-2)	9.4% (med 4)

Elaborado por: Sisalema (2018)

La subdimensión Control, tiene dos indicadores que la miden, se considera por el 91.2% de los encuestados casi nunca y nunca (med 4 y 5) su jefe tiene un bajo control hacia el grupo, mientras que el 9.4% determinan que a veces (med 3) lo hace. El 53.1% consideran que casi nunca y nunca (med 4 y 5) su jefe evita involucrarse con las personas que trabaja, mientras que el 18.8% considera que frecuentemente (med 2) lo hace. Se toma en cuenta que el indicador bajo nivel de control presenta la mejor percepción por parte de los trabajadores, esto quiere decir que su jefe no controla de manera estricta el trabajo que ellos realizan. Ver tabla 4.3

La subdimensión Toma de decisiones, tiene dos indicadores que la miden, se considera por el 90.6% de los encuestados que casi nunca y nunca (med 4 y 5) su jefe tarda en solucionar problemas, mientras que el 16.3% determinan que a veces (med 3) lo hace. El 49.0% consideran que casi nunca (med 4) su jefe evita tomar decisiones, mientras que el 16.3% considera que a veces (med 3) lo hace. El indicador que presenta mayor percepción es, tarda en solucionar problemas, pero con los niveles de respuesta casi nunca y nunca, esto quiere decir que el jefe soluciona los problemas en el momento que se generan, sin aplazarlos. Ver tabla 4.3

El liderazgo autocrático esta conformado por las subdimensiones: participación, control y toma de decisiones. La subdimensión Participación, tiene cuatro indicadores que la miden, se considera por el 68.7% de los encuestados que siempre y frecuentemente (med 1-2) su jefe tiene impone actitudes con su grupo de trabajo, mientras que el 9.4% determinan que nunca (med 5) lo hace. El 71.9% consideran que casi nunca y nunca (med 4-5) su jefe impone decisiones, mientras que el 9.4% considera que frecuentemente (med 2) lo hace. El 50.0% consideran que a veces (med 3) su jefe limita la participación, mientras que el 9.4% considera que frecuentemente (med 2) lo hace. El 72.9 % consideran que casi nunca y nunca (med 4 y 5) su

jefe abusa de su autoridad, mientras que el 9.4% considera que a veces (med 2) lo hace. Esto quiere decir que acorde a los resultados analizados, el jefe nunca impone decisiones, limita la participación y abusa de su autoridad. Ver tabla 4.3

El indicador supervisión estricta en el trabajo, de la subdimensión Control, constata que el 90.6% consideran que siempre y frecuentemente (med 1-2) su jefe supervisa estrictamente el trabaj que realizan sus empleados, mientras que el 9.4% establece que a veces (med 3) lo hace. Ver tabla 4.3

El indicador toma decisiones unilaterales, de la subdimensión Toma de decisiones, constatan que el 40.6% de los trabajadores consideran que nunca (med 5) su jefe toma decisiones unilaterales, mientras que el 28.2% establece que siempre y frecuentemente (med 1-2) lo hace. Ver tabla 4.3

El liderazgo democrático esta conformado por las subdimensiones: participación, control y toma de decisiones. La subdimensión Participación, tiene tres indicadores que la miden, se considera por el 71.8% de los encuestados que siempre y frecuentemente (med 1 y 2) su jefe tiene un trato amistoso con sus trabajadores, mientras que el 9.4% establece que casi nunca (med 4) lo hace. El 81.2% consideran que siempre y frecuentemente (med 1 y 2) su jefe fomenta a la discusión, mientras que el 18.8% considera que a veces (med 3) lo hace. El 81.3% consideran que siempre y frecuentemente (med 1 y 2) su jefe incentiva a la participación, mientras que el 9.4% considera que casi nunca (med 4) lo hace. Los indicadores que obtuvieron la mejor percepción son que el jefe fomenta a la discusión y el incentivo a la participación de sus trabajadores. Ver tabla 4.3

El indicador supervisión continua del trabajo de la subdimensión Control, constata que el 90.6% de los trabajadores consideran que siempre y frecuentemente (med 1-2) su jefe supervisa de manera continua el trabajo de sus empleados, mientras que el 9.4% establece que casi nunca (med 4) lo hace. Ver tabla 4.3

El indicador comparte decisiones con sus subordinados de la subdimensión Toma de decisiones, determina que el 50.0% de los trabajadores consideran que a veces (med 3) su jefe comparte decisiones con sus subordinados, mientras que el 16.3% establece que nunca (med 5) lo hace. Ver tabla 4.3

Los resultados obtenidos acerca de los indicadores con mejor percepcion de los estilos de liderazgo en el jefe del área Técnica, señalan que en el estilo Transformacional, existe interés hacia el grupo, visión hacia el futuro, análisis de las ideas del grupo, propicia la innovación. En el estilo Transaccional, asigna responsabilidades, brinda recompensas, asignación de responsabilidades, análisis de conflictos, ayuda a reconocer sus errores, solución de problemas. En el estilo Pasivo- evasivo no apoya al trabajo en equipo y muestra una actitud desinteresada, tarda en solucionar problemas. En el liderazgo Autocrático, nunca impone decisiones, limita la participación ni abusa de su autoridad, supervicion estricta. En el liderazgo Democrático, fomenta a la discusión y el incentivo a la participación de sus trabajadores, supervisa continuamente el trabajo de sus colaboradores.

Análisis de los resultados de los indicadores de estilos de liderazgo del área de Gerencia.

En el Área Comercial, el **estilo transformacional** se compone de las subdimensiones inspira al grupo, estimulación intelectual y desarrollo de fortalezas. La subdimensión Inspira al grupo, tiene cuatro indicadores que la miden, se considera por el 84.6% de los encuestados que siempre

(med 1) su jefe inspira seguridad y confianza, mientras que el 15.4% indican que casi nunca (med 4) lo hacen. El 76.9% de los participantes consideran que siempre (med 1) su jefe tiene interés hacia el grupo, mientras que el 23.1% establecen que casi nunca (med 4) lo hace. El 100% de los trabajadores consideran que siempre y frecuenteente (med 1y 2) su jefe inspira entusiasmo con el grupo que trabaja y tiene visión hacia el futuro. Esto quiere decir que el jefe inspira, tiene visión hacia el futuro y brinda seguridad, confianza y entusiasmo a sus trabajadores. Ver tabla 4.4.

La subdimensión Estimulación intelectual, contiene dos indicadores que la miden, en donde se considera por el 100% de los encuestados que siempre (med 1 y 2) su jefe analiza las ideas del grupo e incentiva a su grupo de trabajo. Por lo que se constata que el jefe guía y motiva a los trabajadores al logro de sus objetivos por medio del apoyo que les brinda. Ver tabla 4.4.

La subdimensión Desarrollo de fortalezas, tiene tres indicadores que la miden, se considera por el 100% de los encuestados considera que siempre (med 1) su jefe capacita a su grupo de trabajo, propicia a la innovación y plantea estrategias de mejora. Ver tabla 4.4.

En el **liderazgo transaccional** esta conformado por las subdimensiones asistencia al grupo y solución de problemas. La subdimensión Asistencia al grupo tiene dos indicadores que la miden, se considera por el 100% de los encuestados que siempre y frecuentemente (med 1 y 2) su jefe asigna responsabilidades y brinda recompensas a sus empleados. Ver tabla 4.4.

La subdimensión Solución de problemas, tiene tres indicadores que la miden, se considera por el 100% de los encuestados que siempre y frecuentemente (med 1-2) su jefe analiza los conflictos que presenta el grupo de trabajo. El 77.0% considera que siempre y frecuentemente (med 1-2) su jefe ayuda a que otros reconozcan sus errores, mientras que el 23.1% indica que

a veces (med 3) lo hace. El 69.1% considera que siempre (med 1) su jefe propicia a la solución de problemas, mientras que el 30.8% establecen que nunca (med 5), lo hacen. El indicador que mejor percepción se obtiene por los trabajadores es el análisis de conflictos que desarrolla su jefe, esto quiere decir que el jefe detecta de que manera surgen los problemas en el área. Ver tabla 4.4.

El liderazgo **pasivo-evasivo** está conformado por las subdimensiones: participación, control y toma de decisiones. La subdimensión Participación, tiene dos indicadores que la miden, se considera por el 76.9% de los encuestados que nunca (med 5) su jefe no apoya al trabajo en equipo, mientras que el 23.1% determinan que siempre (med 1) lo hace. El 50.0% consideran que casi nunca y nunca (med 4-5) su jefe muestra una actitud desinteresada con los demás mientras que el 18.8% considera que siempre (med 1) lo hace. Se identifica que el indicador no apoya al trabajo en equipo, tiene una percepción alta por parte de los encuestados, con el nivel de respuesta nunca.

La subdimensión Control, tiene dos indicadores que la miden, se considera por el 100% de los encuestados casi nunca y nunca (med 4 y 5) su jefe tiene un bajo control hacia el grupo. El 79.6% consideran que nunca (med 5) su jefe evita involucrarse con las personas que trabaja, mientras que el 23.1% considera que frecuentemente (med 2) lo hace. El indicador que presenta mejor percepción es bajo nivel de control, con los ítems de respesta casi nunca y nunca, esto quiere decir que el jefe no descuida a sus empleados. Ver tabla 4.4.

La subdimensión Toma de decisiones, tiene dos indicadores que la miden, se considera por el 69.2% de los encuestados nunca (med 5) su jefe tarda en solucionar problemas, mientras que el 30.8% determinan que frecuentemente (med 2) lo hace. El 50.0% consideran que casi nunca y

nunca (med 4 y 5) su jefe evita tomar decisiones, mientras que el 16.3% considera que a veces (med 3) lo hace. Se identifica que el indicador con mayor percepción es tardar en la solución de problemas, con los niveles de respuesta casi nunca y nunca, esto quiere decir que el jefe ejecuta o propone la intervención en la solución de problemas de manera inmediata. Ver tabla 4.4.

El liderazgo **autocrático** está conformado por las subdimensiones: participación, control y toma de decisiones. La subdimensión Participación, tiene cuatro indicadores que la miden, se considera por el 46.2% de los encuestados que siempre y frecuentemente (med 1-2) su jefe impone actitudes a su grupo de trabajo, mientras que el 19.5% determinan que nunca (med 5) lo hace. El 100% consideran que nunca (med 5) su jefe impone decisiones y abusa de su autoridad. El 69.2% consideran que nunca (med 5) su jefe limita la participación, mientras que el 30.8% considera que frecuentemente (med 2) lo hace. Se identifica que los indicadores que tienen una mejor percepción es imponer decisiones y abuso de autoridad, con el nivel de respuesta nunca, esto quiere decir que el jefe no impone ni trata mal a sus empleados. Ver tabla 4.4.

El indicador supervisión estricta en el trabajo de la subdimensión Control, constata que el 53.9% de los trabajadores consideran que casi nunca y nunca (med 4 y 5) su jefe supervisa de manera estricta el trabajo que realizan sus empleados, mientras que el 23.1% establece que frecuentemente (med 2) lo hace. Ver tabla 4.4.

El indicador toma decisiones unilaterales de la subdimensión Toma de decisiones, constatan que el 69.2% de los trabajadores consideran que nunca (med 5) su jefe toma decisiones unilaterales, mientras que el 30.8% establece que siempre (med 1) lo hace. Ver tabla 4.4.

Tabla 4. 4 Resultados de los indicadores de los Estilos de liderazgo del área de Gerencia

Aspectos medidos	**Subdimensión**	**Indicadores**	**Mejor percibido**	**Menor percibido**
Dimensiones			**Porcentaje/mediana**	**Porcentaje/mediana**
Liderazgo transformacional	Inspira grupo	Inspira seguridad y confianza	84.6% (med 1)	15.4% (med 4)
		Interés hacia el grupo	79.3% (med 1)	23.1% (med 4)
		Inspira entusiasmo	100% (med 1-2)	
		Visión de futuro	100% (med 1)	
	Estimulación intelectual	Analiza las ideas del grupo	100% (med 1-2)	
		Incentiva al grupo	100% (med 1-2)	
	Desarrollo de fortalezas	Capacita a otros	100% (med 1)	
		Propicia la innovación	100% (med 1-2)	
		Estrategias de mejora	100% (med 1-2)	
Liderazgo transaccional	Asistencia al grupo	Asigna responsabilidades	100% (med 1-2)	
		Brinda recompensas	100% (med 1-2)	
	Solución de problemas	Análisis de conflictos	100% (med 1-2)	
		Ayuda reconocer los errores	77.0% (med 1-2)	23.1% (med 3)
		Propicia a la solución de problemas	69.1% (med 1)	30.8% (med 5)
Liderazgo pasivo-evasivo	Participación	No apoya al trabajo en equipo	76.9% (med 5)	23.1% (med 1)
		Actitud desinteresada hacia los demás	50%% (med 4-5)	18.8% (med 1)
	Control	Bajo nivel de control	100% (med 4-5)	
		Evita involucrarse	79.6% (med 5)	23.1% (med 2)
	Toma decisiones	Tarda en solucionar problemas	69.2% (med 5)	30.8% (med 2)
		Evita tomar decisiones	50.0% (med 4-5)	16.3% (med 3)
Liderazgo autocrático	Participación	Impone actitudes	46.2% (med 1-2)	19.5% (med 5)
		Impone decisiones	100% (med 5)	
		Limita la participación	69.2% (med 5)	30.8% (med 2)
		Abuso de autoridad	100% (med 5)	
	Control	Supervición estricta el trabajo	53.9% (med 4-5)	23.1% (med 2)
	Toma decisiones	Toma decisiones unilaterales	69.2% (med 5)	30.8% (med 1)
Liderazgo democrático	Participación	Trato amistoso	100% (med 1)	
		Fomenta a la discusión	100% (med 1-2)	
		Incentiva a la participación	69.3% (med 1-2)	30.8% (med 4)
	Control	Supervición continua del trabajo	46.2% (med 1-2)	23.1% (med 4)
	Toma decisiones	Comparte decisiones	100% (med 1-2)	

Elaborado por: Sisalema (2018)

El liderazgo **democrático** está conformado por las subdimensiones: participación, control y toma de decisiones. La subdimensión Participación, tiene tres indicadores que la miden, el 100% de los encuestados consideran que siempre (med 1) su jefe tiene un trato amistoso con sus trabajadores y fomenta a la discusión. El 69.3% consideran que siempre y frecuentemente (med 1 y 2) su jefe incentiva a la participación, mientras que el 30.8% considera que casi nunca (med 4) lo hace. Los indicadores que obtuvieron una mejor percepción, es trato amistoso y fomenta a la discusión, lo cual da a conocer que el jefe mantiene una buena relación con sus trabajadores. El indicador supervisión continua del trabajo de la subdimensión Control, indica que el 46.2% de los trabajadores consideran que siempre y frecuentemente (med 1-2) su jefe supervisa de manera continua del trabajo de sus empleados, mientras que el 23.1% establece que casi nunca (med 4) lo hace. Ver tabla 4.4.

El indicador, comparte decisiones de la subdimensión Toma de decisiones, constata que el 100% de los trabajadores consideran que siempre y frecuentemente (med 1-2) su jefe comparte cualquier tipo de decisiones que se han tomado en el área. Ver tabla 4.4.

Los resultados obtenidos acerca de los indicadores con mejor percepcion de los estilos de liderazgo en el jefe del área de Gerencia, señalan que, en el estilo Transformacional, inspira visión hacia el futuro, brinda seguridad, confianza y entusiasmo, analiza las ideas del grupo e incentiva a su grupo de trabajo, capacita a su grupo de trabajo, propicia a la innovación y plantea estrategias de mejora. En el estilo Transaccional, asigna responsabilidades, brinda recompensas, análisis de conflictos. En el estilo Pasivo- evasivo apoya al trabajo en equipo, alto nivel de control y no tarda en solucionar problemas. En el liderazgo Autocrático, no impone decisiones, no abusa de su autoridad, no supervisa de manera estricta el trabajo que realizan sus empleados,

no toma decisiones unilaterales. En el liderazgo Democrático, trato amistoso, fomenta a la discusión, comparte decisiones. Ver tabla 4.4.

4.2 Análisis de resultados de los estilos de liderazgo por subdimensiones

Análisis de los resultados de los indicadores de estilos de liderazgo del área Financiera

En el Área Financiera, el **estilo transformacional** se compone de las subdimensiones inspira al grupo, estimulación intelectual y desarrollo de fortalezas, en donde, se considera por el 66.6% de los encuestados que casi nunca y nunca (med 4 y 5) su jefe inspira al grupo, mientras que el 11.1% indican que siempre (med 1) lo hace. El 50.0% de los participantes consideran que casi nunca y nunca (med 4-5) su jefe estimula intelectualmente al grupo, mientras que el 11.1% establece que siempre (med 1) lo hace. El 66.7% considera que casi nunca y nunca (med 4 y 5) su jefe desarrolla las fortalezas de sus trabajadores, mientras que el 11.1% establece que siempre (med 1) lo hace. Esto quiere decir que el jefe de esta área no inspira a su grupo de trabajo, asi como también existe deficiencia en el apoyo para el desarrollo de las fotalezas de los mismos. Ver tabla 4.5.

En el **liderazgo transaccional** esta conformado por las subdimensiones asistencia al grupo y solución de problemas, se considera por el 55.6% de los encuestados que casi nunca y nunca (med 4 y 5) su jefe asiste al grupo, mientras que el 11.1% indican que frecuentemente (med 2) lo hace. El 55.6% de los participantes consideran que nunca (med 5) su jefe soluciona los problemas que se presntan en el trbajo, mientras que el 11.1% establecen que siempre (med 1) lo hace. Esto quiere decir que el jefe de esta área no ayuda a sus trabajadores, asi como también mencionan que no guía a la solución de problemas que suceden en el área. Ver tabla 4.5.

El liderazgo **pasivo-evasivo** está conformado por las subdimensiones: participación, control y toma de decisiones, se considera por el 66.5% de los encuestados que casi nunca y nunca (med 4 y 5) participa con su grupo de trabajo, mientras que el 11.1% indican que frecuentemente (med 2) lo hace. El 61.1% de los participantes consideran que casi nunca y nunca (med 4 y 5) su jefe controla el trabajo de sus trabajadores, mientras que el 16.7% establecen que siempre (med 1) lo hace. El 50.0% de los participantes consideran que siempre y frecuentemente (med 1 y 2) su jefe no toma decisiones en su lugar de trabajo, mientras que el 11.1% establecen que casi nunca (med 4) lo hace. Esto quiere decir que el jefe de esta área no inspira a su grupo de trabajo, asi como también existe deficiencia en el apoyo para el desarrollo de las fotalezas de los mismos y en la toma de decisiones. Ver tabla 4.5.

Tabla 4. 5 Resultados de las subdimensiones de los Estilos de liderazgo del área Financiera

Aspectos medidos	**Subdimensión**	**Mejor percibido**	**Menor percibido**
Dimensiones		**Porcentaje/mediana**	**Porcentaje/mediana**
Liderazgo transformacional	Inspira grupo	66.6% (med 4-5)	11.1% (med 1)
	Estimulación intelectual	50.0% (med 4-5)	11.1% (med 1)
	Desarrollo de fortalezas	66.7% (med 4-5)	11.1% (med 1)
Liderazgo transaccional	Asistencia al grupo	55.6% (med 4-5)	11.1% (med 2)
	Solución de problemas	55.6% (med 5)	11.1% (med 1)
Liderazgo pasivo-evasivo	Participación	66.5% (med 4-5)	11.1% (med 2)
	Control	61.1% (med 4-5)	16.7% (med 1)
	Toma decisiones	50.0% (med 1-2)	11.1% (med 4)
Liderazgo autocrático	Participación	61.1% (med 4-5)	11.1% (med 1)
	Control	61.1% (med 1-2	11.1% (med 4)
	Toma de decisiones	55.5% (med 1-2)	11.1% (med 4)
Liderazgo democrático	Participación	66.6% (med 4-5)	11.1% (med 2)
	Control	55.5% (med 1-2)	22.2% (med 4)
	Toma de decisiones	50.0% (med 1-2)	16.7% (med 4)

Elaborado por: Sisalema (2018)

El liderazgo **autocrático** está conformado por las subdimensiones: participación, control y toma de decisiones, se considera por el 61.1% de los encuestados que casi nunca y nunca (med 4 y 5) su participa con su grupo de trabajo, mientras que el 11.1% indican que siempre (med 1) lo hace.

El 61.1% de los participantes consideran que siempre y frecuentemente (med 1 y 2) su jefe controla a su trabajadores, mientras que el 11.1% establecen que casi nunca (med 4) lo hace. El 55.5% de los participantes consideran que siempre y frecuentemente (med 1 y 2) su jefe toma decisiones en su lugar de trabajo, mientras que el 11.1% establecen que casi nunca (med 4) lo hace. Esto quiere decir que el jefe de esta área no suele participar con sus trabajadores, controlar su trabajo y tomar desiciones. Ver tabla 4.5.

El liderazgo **democrático** está conformado por las subdimensiones: participación, control y toma de decisiones, se considera por el 66.6% de los encuestados que casi nunca y nunca (med 4 y 5) su participa con su grupo de trabajo, mientras que el 11.1% indican que frecuentemente (med 2) lo hace. El 55.5% de los participantes consideran que siempre y frecuentemente (med 1 y 2) su jefe controla a sus trabajadores, mientras que el 22.2% establecen que casi nunca (med 4) lo hace. El 50.0% de los participantes consideran que siempre y frecuentemente (med 1 y 2) su jefe toma decisiones en su lugar de trabajo, mientras que el 16.7% establecen que casi nunca (med 4) lo hace. Esto quiere decir que el jefe de esta área no participa con su grupo de trabajo, por lo que se le hace difícil controlarlos en su trabajo. Ver tabla 4.5.

Los resultados obtenidos acerca de las subdimensiones con mejor percepcion de los estilos de liderazgo en el jefe del área Financiera, señalan que, en el estilo Transformacional, no inspira a su grupo de trabajo y no apoya para el desarrollo de sus fortalezas. En el estilo Transaccional, el jefe no ayuda a sus trabajadores y no guía para la solución de problemas. En el estilo Pasivo-evasivo no inspira a su grupo de trabajo, asi como también existe deficiencia en el apoyo para el desarrollo de las fotalezas de los mismos y en la toma de decisiones En el liderazgo

Autocrático, no suele participar con sus trabajadores, controlar su trabajo y tomar desiciones. En el liderazgo Democrático, no participa con su grupo de trabajo, por lo que se le hace difícil controlarlos en su trabajo. Ver tabla 4.5.

Análisis de los resultados de los indicadores de estilos de liderazgo del área Comercial

En el Área Comercial, el **liderazgo transformacional** se compone de las subdimensiones inspira al grupo, estimulación intelectual y desarrollo de fortalezas, se considera por el 100% de los encuestados que siempre y frecuentemente (med 1 y 2) su jefe inspira al grupo. El 65.5% de los participantes consideran que frecuentemente y a veces (med 2 y 3) su jefe estimula intelectualmente al grupo, mientras que el 34.7% establecen que siempre (med 1) lo hace. El 100% considera que siempre y frecuentemente (med 1 y 2) su jefe desarrolla las fortalezas de sus trabajadores. Esto quiere decir que el jefe de esta área inspira a su grupo a ser mejores, asi como también al desarrollo de sus fortalezas. Ver tabla 4.6.

Tabla 4. 6 Resultados de las subdimensiones de los Estilos de liderazgo del área Comercial

Aspectos medidos		**Mejor percibido**	**Menor percibido**
Dimensiones	**Subdimensión**	**Porcentaje/mediana**	**Porcentaje/mediana**
Liderazgo transformacional	Inspira grupo	100% (med 1-2)	
	Estimulación intelectual	65.5% (med 2-3)	34.7% (med 1)
	Desarrollo de fortalezas	100% (med1- 2)	
Liderazgo transaccional	Asistencia al grupo	83.7% (med 2)	16.3% (med 4)
	Solución de problemas	83.7% (med 1-2)	16.3% (med 3)
Liderazgo pasivo-evasivo	Participación	67.3% (med 3)	16.3% (med 4)
	Control	67.3% (med 4)	32.7% (med 3)
	Toma decisiones	83.7% (med 4-5)	16.3% (med 3)
Liderazgo autocrático	Participación	49.0% (med 3)	16.3 % (med 5)
	Control	83.7% (med 2-3)	16.3% (med 5)
	Toma de decisiones	81.3% (med 2-3)	18.4% (med 5)
Liderazgo democrático	Participación	100% (med 1-2)	
	Control	100% (med 1-2)	
	Toma de decisiones	83.7% (med 1-2)	16.3% (med 3)

Elaborado por: Sisalema (2018)

En el **liderazgo transaccional** esta conformado por las subdimensiones asistencia al grupo y solución de problemas, se considera por el 83.7% de los encuestados que frecuentemente (med 2) su jefe asiste al grupo, mientras que el 16.3% indican que casi nunca (med 4) lo hace. El 83.7% de los participantes consideran que siempre y frecuentemente (med 1 y 2) su jefe soluciona los problemas que se presentan en el trabajo, mientras que el 16.3% establecen que siempre (med 1) lo hace. Esto quiere decir que el jefe de esta área asiste a su grupo de trabajo cuando ellos lo necesitan, asi como también al desarrollo de sus fortalezas. Ver tabla 4.6.

El **liderazgo pasivo-evasivo** está conformado por las subdimensiones: participación, control y toma de decisiones, se considera por el 67.3% de los encuestados que a veces (med 3) su jefe participa con su grupo de trabajo, mientras que el 16.3% indican que casi nunca (med 4) lo hace. El 67.3% de los participantes consideran que casi nunca (med 4) su jefe no controla a sus trabajadores, mientras que el 32.7% establecen que a veces (med 3) lo hace. El 83.7% de los participantes consideran que casi nunca y nunca (med 4 y 5) su jefe no toma decisiones en su lugar de trabajo, mientras que el 16.3% establecen que a veces (med 3) lo hace. Esto quiere decir que el jefe participa considerablemente con sus trabajadores y no controla ni toma decisiones importantes en el trabajo. Ver tabla 4.6.

El **liderazgo autocrático** está conformado por las subdimensiones: participación, control y toma de decisiones, se considera por el 40.9% de los encuestados que a veces (med 3) su jefe participa con su grupo de trabajo, mientras que el 16.3% indican que nunca (med 5) lo hace. El 83.7% de los participantes consideran que frecuentemente y aveces (med 2 y 3) su jefe controla a sus trabajadores, mientras que el 16.3% establecen que nunca (med 5) lo hace. El 81.3% de

los participantes consideran que frecuentemente y a veces (med 2y 3) su jefe toma decisiones en su lugar de trabajo, mientras que el 18.4% establecen que nunca (med 5) lo hace. Esto quiere decir que el jefe no controla estrictamente a sus trabajadores ni toma decisiones unilaterales. Ver tabla 4.6.

El **liderazgo democrático** está conformado por las subdimensiones: participación, control y toma de decisiones, se considera por el 100% de los encuestados que siempre y frecuentemente (med 1 y 2) su participa con su grupo de trabajo. El 100% de los participantes consideran que siempre y frecuentemente (med 1 y 2) su jefe controla a sus trabajadores. El 83.7% de los participantes consideran que siempre y frecuentemente (med 1 y 2) su jefe toma decisiones en su lugar de trabajo, mientras que el 16.3% establecen que a veces (med 3) lo hace. Eso quiere decir que el jefe participa, controla considerablemente y toman decsiones conjuntas a los trabajadores. Ver tabla 4.6.

Los resultados obtenidos acerca de las subdimensiones con mejor percepción de los estilos de liderazgo en el jefe del área Comercial, señalan que, en el estilo Transformacional, inspira a su grupo de trabajo y apoya al desarrollo de sus fortalezas. En el estilo Transaccional, el jefe se preocupa y asiste a su grupo de trabajo y les ayuda al desarrollo de sus fortalezas. En el estilo Pasivo- evasivo participa considerablemente con sus trabajadores y no controla ni toma decisiones importantes en el trabajo. En el liderazgo Autocrático, el jefe no controla estrictamente a sus trabajadores ni toma decisiones unilaterales. En el liderazgo Democrático, el jefe participa, controla considerablemente y toman decsiones conjuntas a los trabajadores.

Análisis de los resultados de los indicadores de estilos de liderazgo del área Técnica

En el Área Técnica, el **liderazgo transformacional** se compone de las subdimensiones inspira al grupo, estimulación intelectual y desarrollo de fortalezas, se considera por el 71.8% de los encuestados que siempre y frecuentemente (med 1 y 2) su jefe inspira al grupo, mientras que el 28.1% indican que a veces (med 3) lo hace. El 71.9% de los participantes consideran que siempre y frecuentemente (med 1 y 2) su jefe estimula intelectualmente al grupo, mientras que el 28.1% establecen que a veces (med 3) lo hace. El 81.2% considera que casi siempre y frecuentemente (med 1 y 2) su jefe desarrolla las fortalezas de sus trabajadores, mientras que el 9.4% establece que a veces (med 4) lo hace. Esto quiere decir que el jefe de esta área desarrolla las fotalezas, estimula intelectualmente e inspira a su grupo de trabajo. Ver tabla 4.7.

El **liderazgo transaccional** esta conformado por las subdimensiones asistencia al grupo y solución de problemas, se considera por el 56.2% de los encuestados que a veces (med 3) su jefe asiste al grupo, mientras que el 12.5% indican que siempre (med 1) lo hace. El 81.2% de los participantes consideran que frecuentemente (med 2) su jefe soluciona los problemas que se presentan en el trabajo, mientras que el 18.8% establecen que a veces (med 3) lo hace. Esto quiere decir que el jefe se propocupa por la solución de los problemas de sus trabajadores. Ver tabla 4.7.

El liderazgo **pasivo-evasivo** está conformado por las subdimensiones: participación, control y toma de decisiones, se considera por el 62.5% de los encuestados que a veces (med 3) su jefe participa con su grupo de trabajo, mientras que el 18.8% indican que casi nunca (med 4) lo hace. El 71.9% de los participantes consideran que casi nunca y nunca (med 4 y 5) su jefe controla a

sus trabajadores, mientras que el 28.1% establecen que a veces (med 3) lo hace. El 81.3% de los participantes consideran que nunca y casi nunca (med 4 y 5) su jefe no toma decisiones en su lugar de trabajo, mientras que el 18.8% establecen que a veces (med 3) lo hace. Eso quiere decir que cuando se debe tomar decisiones no lo hace únicamente el, sino lo hace de manera conjunta. Ver tabla 4.7.

Tabla 4. 7 Resultados de las subdimensiones de los Estilos de liderazgo del área Técnica

Aspectos medidos	**Subdimensión**	**Mejor percibido**	**Menor percibido**
Dimensiones		**Porcentaje/mediana**	**Porcentaje/mediana**
Liderazgo transformacional	Inspira grupo	71.8% (med 1-2)	28.1% (med 3)
	Estimulación intelectual	71.9% (med 1-2)	28.1% (med 3)
	Desarrollo de fortalezas	81.2% (med1- 2)	9.4% (med 4)
Liderazgo transaccional	Asistencia al grupo	56.2% (med 3)	12.5% (med 1)
	Solución de problemas	81.2% (med 2)	18.8% (med 3)
Liderazgo pasivo-evasivo	Participación	62.5% (med 3)	18.8% (med 4)
	Control	71.9% (med 4-5)	28.1% (med 3)
	Toma decisiones	81.3% (med 4-5)	18.8% (med 3)
Liderazgo autocrático	Participación	68.8% (med 4-5)	3.1% (med 1)
	Control	90.6% (med 1-2)	9.4% (med 3)
	Toma de decisiones	40.6% (med 5)	9.4% (med 1)
Liderazgo democrático	Participación	81.3% (med 1-2)	9.4% (med 4)
	Control	90.6% (med 1-2)	9.4% (med 4)
	Toma de decisiones	81.3% (med 1-2)	19.8% (med 3)

Elaborado por: Sisalema (2018)

El **liderazgo autocrático** está conformado por las subdimensiones: participación, control y toma de decisiones, se considera por el 68.8% de los encuestados que casi nunca y nunca (med 4 y 5) su participa con su grupo de trabajo, mientras que el 3.1% indican que siempre (med 1) lo hace. El 90.6% de los participantes consideran que siempre y frecuentemente (med 1 y 2) su jefe controla a sus trabajadores, mientras que el 9.4% establecen que a veces (med 3) lo hace. El 40.6% de los participantes consideran que nunca (med 5) su jefe toma decisiones en su lugar

de trabajo, mientras que el 9.4% establecen que siempre (med 1) lo hace. Esto quiere decir que su jefe controla de manera de manera estricta a sus trabajadores. Ver tabla 4.7.

El **liderazgo democrático** está conformado por las subdimensiones: participación, control y toma de decisiones, se considera por el 81.3% de los encuestados que siempre y frecuentemente (med 1 y 2) su jefe participa con su grupo de trabajo, mientras que el 9.4% indican que casi nunca (med 4) lo hace. El 90.6% de los participantes consideran que siempre y frecuentemente (med 1 y 2) su jefe controla a sus trabajadores, mientras que el 9.4% establecen que casi nunca (med 4) lo hace. El 81.3% de los participantes consideran que siempre y frecuentemente (med 1 y 2) su jefe toma decisiones en su lugar de trabajo, mientras que el 19.8% establecen que a veces (med 3) lo hace. Es importante mencionar que la subdimensión control, es la dimensión con el mayor nivel de percepción por parte de sus participantes, con los ítems de respuesta siempre y frecuentemente. Esto quiere decir que su jefe controla, participa y toma decisiones conjuntas con sus trabajadores. Ver tabla 4.7.

Los resultados obtenidos acerca de las subdimensiones con mejor percepción de los estilos de liderazgo en el jefe del área Técnica, señalan que, en el estilo Transformacional, desarrolla las fotalezas, estimula intelectualmente e inspira a su grupo de trabajo. En el estilo Transaccional, el jefe se propocupa por la solución de los problemas de sus trabajadores. En el estilo Pasivo-evasivo participa considerablemente con sus trabajadores y no controla ni toma decisiones importantes en el trabajo. En el liderazgo Autocrático, el jefe no controla estrictamente a sus trabajadores ni toma decisiones unilaterales. En el liderazgo Democrático, el jefe participa, controla considerablemente y toman decsiones conjuntas a los trabajadores. Ver tabla 4.7.

Análisis de los resultados de los indicadores de estilos de liderazgo del área de Gerencia

En el Área Técnica, el **liderazgo transformacional** se compone de las subdimensiones inspira al grupo, estimulación intelectual y desarrollo de fortalezas, se considera por el 100% de los encuestados que siempre y frecuentemene (med 1 y 2) su jefe inspira al grupo. El 100% de los participantes consideran que siempre y frecuentemente (med 1 y 2) su jefe estimula intelectualmente al grupo. El 100% considera que casi siempre y frecuentemente (med 1 y 2) su jefe desarrolla las fortalezas de sus trabajadores. Cabe recalcar, que las tres subdimensiones tienen un nivel alto de percepción por parte de sus participantes, esto quiere decir que el jefe inspira, estimula intelectualmente y ayuda al desarrollo de las fortalezas de sus trabajadores. Ver tanla 4.8.

El **liderazgo transaccional** esta conformado por las subdimensiones asistencia al grupo y solución de problemas, se considera por el 77.0% de los encuestados que siempre y frecuentemente (med 1 y 2) su jefe asiste al grupo, mientras que el 23.1% indican que a veces (med 3) lo hace. El 69.3% de los participantes consideran que siempre y frecuentemente (med 1 y 2) su jefe soluciona los problemas que se presentan en el trabajo, mientras que el 30.8% establecen que casi nunca (med 4) lo hace. Es importante mencionar que las dos subdimensiones, tienen un nivel medio-alto de percepción por parte de sus participantes, esto quiere decir que asisten y solucionan los problemas de los trabajadores de manera considerable. Ver tanla 4.8.

El liderazgo **pasivo-evasivo** está conformado por las subdimensiones: participación, control y toma de decisiones, se considera por el 79.6% de los encuestados que nunca (med 5) su jefe participa con su grupo de trabajo, mientras que el 23.1% indican que a veces (med 3) lo hace.

El 100% de los participantes consideran que casi nunca y nunca (med 4 y 5) su jefe controla a su trabajadores. El 100% de los participantes consideran que nunca y casi nunca (med 4 y 5) su jefe no toma decisiones en su lugar de trabajo. Es importante mencionar que las subdimensiónes control y toma de decisiones, tienen un nivel de percepción alta por parte de sus participantes, con los niveles de respuesta casi nunca y nunca, esto quiere decir que su jefe si toma decisiones en el área y controla a sus trabajadores. Ver tanla 4.8.

Tabla 4. 8 Resultados de las subdimensiones de los Estilos de liderazgo del área de Gerencia

Aspectos medidos	**Subdimensión**	**Mejor percibido**	**Menor percibido**
Dimensiones		**Porcentaje/mediana**	**Porcentaje/mediana**
Liderazgo transformacional	Inspira grupo	100% (med 1-2)	
	Estimulación intelectual	100% (med 1-2)	
	Desarrollo de fortalezas	100% (med 1-2)	
Liderazgo transaccional	Asistencia al grupo	77.0% (med 1-2)	23.1% (med 3)
	Solución de problemas	69.3% (med 1-2)	30.8% (med 4)
Liderazgo pasivo-evasivo	Participación	79.6% (med 5)	23.1% (med 3)
	Control	100% (med 4-5)	
	Toma decisiones	100% (med 4-5)	
Liderazgo autocrático	Participación	92.3% (med 5)	7.7% (med 1)
	Control	53.1% (med 4-5)	23.1% (med 1)
	Toma de decisiones	69.2% (med 5)	30.8% (med 1)
Liderazgo democrático	Participación	100% (med 1-2)	
	Control	46.2% (med 1-2)	23.2% (med 4)
	Toma de decisiones	100% (med 1-2)	

Elaborado por: Sisalema (2018)

El **liderazgo autocrático** está conformado por las subdimensiones: participación, control y toma de decisiones, se considera por el 93.3 % de los encuestados que nunca (med 5) su jefe participa con su grupo de trabajo, mientras que el 7.7% indican que siempre (med 1) lo hace. El 53.1% de los participantes consideran que nunca y casi nunca (med 4 y 5) su jefe controla de manera estricta a su trabajadores, mientras que el 23.1% establecen que siempre (med 1) lo hace. El 69.2% de los participantes consideran que nunca (med 5) su jefe toma decisiones en su lugar de trabajo, mientras que el 30.8% establecen que siempre (med 1) lo hace. Es importante

mencionar que la subdimensión participación, es la subdimension con el nivel de percepción más alta, con los niveles de respuesta nunca, esto quiere decir que su jefe no impone, si no más bien les hace participe de las cosas que ocurren en el área, también determinan que no les controla de manera estricta y no toma decisiones unilaterales. Ver tanla 4.8.

El **liderazgo democrático** está conformado por las subdimensiones: participación, control y toma de decisiones, se considera por el 100% de los encuestados que siempre y frecuentemente (med 1 y 2) su jefe participa con su grupo de trabajo. El 40.2% de los participantes consideran que siempre y frecuentemente (med 1 y 2) su jefe controla a sus trabajadores, mientras que el 23.2% establecen que casi nunca (med 4) lo hace. El 100% de los participantes consideran que siempre y frecuentemente (med 1 y 2) su jefe toma decisiones en su lugar de trabajo. Es importante mencionar que las subdimensiones participación y control son las subdimensiones con el mayor nivel de percepción por parte de sus participantes, con los ítems de respuesta siempre y frecuentemente, esto quiere decir que el jefe participa y toma decisiones importantes conjuntamente con sus trabajadores. Ver tanla 4.8.

Los resultados obtenidos acerca de las subdimensiones con mejor percepción de los estilos de liderazgo en el jefe del área de Gerencia, señalan que, en el estilo Transformacional, el jefe inspira, estimula intelectualmente y ayuda al desarrollo de las fortalezas de sus trabajadores. En el estilo Transaccional, asisten y solucionan los problemas de los trabajadores de manera considerable. En el estilo Pasivo- evasivo participa considerablemente con sus trabajadores y no controla ni toma decisiones importantes en el trabajo. En el liderazgo Autocrático, el jefe no impone, si no más bien les hace participe de las cosas que ocurren en el área, también determinan que no les controla de manera estricta y no tomas decisiones unilaterales. En el liderazgo

Democrático, el jefe participa, controla considerablemente y toman decsiones conjuntas a los trabajadores.

4.3 Análisis de resultados de los estilos de liderazgo por área

En cuanto al análisis de los resultados de los estilos de liderazgo de los jefes de cada área se obtienen los siguientes resultados:

En el **Área Financiera** se considera por el 66.7% de los trabajadores que nunca y casi nunca (med 4 y 5) su jefe mantiene un liderazgo Transformacional, mientras que el 33.3% establece que siempre y frecuentemente (med 1 y 2) lo hace. El 50.0% de los trabajadores indican que nunca y casi nunca (med 4 y 5) su jefe mantiene un liderazgo Transaccional, mientras que el 16.7% establecen que a veces (med 3) lo hace. El 72.2% indica que siempre y casi siempre (med 1 y 2) su jefe mantiene un liderazgo Pasivo-evasivo, mientras que el 11.1% indican que nunca (med 5) lo hace. El 72.2% indica que casi nunca (med 4) su jefe mantiene un liderazgo Autocrático, mientras que el 11.1% establecen que siempre (med 1) lo hace. El 61.2% considera que nunca (med 5) su jefe mantiene un liderazgo Democrático, mientras que el 11.1% (med 1) lo hace. De esta manera se determina que el tipo de liderazgo que posee el área Financiera es el Liderazgo Pasivo-Evasivo con un 72.2% a su favor, esto quiere decir que posee características y actitudes correspondientes a este estilo, como por ejemplo: no apoya al trabajo en equipo, muestra actitud desinteresada, bajo nivel de control, evita involucrarse, tarda en solucionar los problemas que se presentan en el área, evita tomar decisiones por miedo a que la responsabilidad de aquello recaiga en el y su asusencia en momentos importantes. Ver tanla 4.9.

Tabla 4. 9 Resultados de los Estilos de liderazgo por área

Área	Aspectos medidos Dimensiones	Mejor percibido Porcentaje/mediana	Menor percibido Porcentaje/mediana
Financiero	Liderazgo transformacional	66.7% (med 4-5)	33.3% (med 1-2)
	Liderazgo transaccional	50.0% (med 4-5)	16.7% (med 3)
	Liderazgo pasivo-evasivo	72.2% (med 1-2)	11.1% (med 5)
	Liderazgo autocrático	72.2% (med 4)	11.1% (med 1)
	Liderazgo democrático	61.2% (med 5)	11.1% (med 1)
Comercial	Liderazgo transformacional	100% (med 1-2)	
	Liderazgo transaccional	83.7% (med 1-2)	16.3% (med 3)
	Liderazgo pasivo-evasivo	67.3% (med 4)	32.7% (med 3)
	Liderazgo autocrático	65.3% (med 3)	16.3% (med 2)
	Liderazgo democrático	83.7% (med 2)	16.3% (med 3)
Técnica	Liderazgo transformacional	71.9% (med 1-2)	28.1% (med 3)
	Liderazgo transaccional	81.2% (med 2)	18.8% (med 3)
	Liderazgo pasivo-evasivo	71.9% (med 4-5)	3.1% (med 1)
	Liderazgo autocrático	81.2% (med 4)	18.8% (med 2)
	Liderazgo democrático	81.3% (med 1-2)	18.8% (med 3)
Gerencia	Liderazgo transformacional	100% (med 1-2)	
	Liderazgo transaccional	69.3% (med 1-2)	30.8% (med 3)
	Liderazgo pasivo-evasivo	100% (med 4-5)	
	Liderazgo autocrático	77.0% (med 3)	23.1% (med 5)
	Liderazgo democrático	77.0% (med 1)	23.1% (med 3)

Elaborado por: Sisalema (2018)

En el **Área Comercial** se considera que el 100% de los trabajadores indican que siempre y frecuentemente (med 1 y 2) su jefe mantiene el liderazgo transformacional. El 83.7% indica que siempre y frecuentemente (med 1 y 2) su jefe mantiene un liderazgo Transaccional, mientras que el 16.3% establece que a veces (med 3) lo hace. El 67.3% considera que casi nunca (med 4) su jefe mantiene el liderazgo Pasivo-evasivo, mientras que el 32.7% indica que a veces (med 3) lo hace. El 65.3% indica que a veces (med 3) su jefe mantiene un liderazgo Autocrático, mientras que el 16.3% establece que frecuentemente (med 2) lo hace. El 83.7% de los trabajadores indican que frecuentemente (med 2) su jefe mantiene el liderazgo Democrático, mientras que el 16.3% consideran que a veces (med 3) lo hace. De esta manera se determina que los estilos de liderazgo que posee el jefe del área comercial son el liderazgo Transformacional con el (100%) siendo un líder que se centra en la creación de equipos, la motivación y la colaboración con los

empleados para lograr un cambio en el área, Transaccional (83.3%), ya que se enfoca en el logro de metas y objetivos y Democrático (83.7%), porque incentiva a la participación de la toma de decisiones a sus colaboradores. Ver tanla 4.9.

En el **Área Técnica** se considera que el 71.9% que siempre y frecuentemente (med 1 y 2) su jefe mantiene un liderazgo Transformacional, mientras que el 28.1% establece que a veces (med 3) lo hace. El 81.2% indica que frecuentemente (med 2) su jefe mantiene un liderazgo Transaccional, mientras que el 18.8% establece que a veces (med 3) lo hace. El 71.9% indica que nunca y casi nunca (med 4 y 5) su jefe mantiene un liderazgo Pasivo-evasivo, mientras que el 3.1% indican que siempre (med 1) lo hace. El 81.2% indica que casi nunca (med 4) su jefe mantiene un liderazgo Autocrático, mientras que el 18.8% establecen que frecuentemente (med 2) lo hace. El 81.3% indica que siempre y frecuentemente (med 1 y 2) su jefe mantiene un liderazgo Democrático, mientras que el 18.8% (med 3) lo hace. De esta manera se determina que los estilos de liderazgo que posee el jefe del área Técnica son los liderazgos Transaccional (82.2%) ya que se enfoca en el logro de metas y objetivos y el liderazgo democrático (81.3%) porque incentiva a la participación de la toma de decisiones a sus colaboradores. Ver tanla 4.9.
En el **Área de Gerencia** se considera con el 100% de los trabajadores que que siempre y frecuentemente (med 1 y 2) su jefe mantiene un Liderazgo transformacional. El 69.3% indica que siempre y frecuentemente (med 1 y 2) su jefe mantiene un liderazgo Transaccional, mientras que el 30.8% establecen que a veces (med 3) lo hace. El 100% indica que nunca y casi nunca (med 4 y 5) su jefe mantiene el liderazgo Pasivo-evasivo. El 77.0% indica que a veces (med 3) su jefe mantiene un liderazgo autocrático, mientras que el 23.1% establece que nunca (med 5) lo hace. El 77.0% indica que siempre (med 1) su jefe mantiene el liderazgo Democrático,

mientras que el 23.1% a veces (med 3) lo hace. De esta manera se determina que el estilo de liderazgo que posee el área de Gerencia es el transformacional (100%) se centra en la creación de equipos, la motivación y la colaboración con los empleados para lograr un cambio en el área y cierta inclinación por el estilo democrático (77.0%) porque incentiva a la participación de la toma de decisiones a sus colaboradores. Ver tanla 4.9.

Los resultados obtenidos acerca de los estilos de liderazgo corroboran que: En el jefe del área Financiera, predomina el liderazgo pasivo-evasivo (72.2%), en el jefe del área Comercial predomina el liderazgo transformacional con un 100%, liderazgo transaccional (83.3%), liderazgo democrático (83.7%), en el jefe del área Técnica prevalece liderazgo transaccional con un (82.2%) y el liderazgo democrático (81.3%), en el jefe del área de Gerencia predomina transformacional con un (100%) y cierta inclinación por el estilo democrático (77.0%).
A continuación, se presenta el análisis estadístico de la inteligencia emocional con sus dimensiones y subdimensiones.

4.4 Análisis de resultados sobre la inteligencia emocional por indicador

Para el análisis de la inteligencia emocional se estudian dos dimensiones importantes, la competencia personal y la competencia social, tomado como referencia a Goleman y Cherniss (2005). El cuestionario es aplicado a los trabajadores de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones, la escala de respuestas que se utilizó en el cuestionario es: 1 siempre, 2 frecuentemente, 3 a veces, 4 casi nunca y 5 nunca, obteniendo los siguientes resultados:

Análisis de los resultados los indicadores de la inteligencia emocional del área Financiera

En el área financiera, la inteligencia emocional engloba dos dimensiones: competencia personal y competencia social.

La dimensión competencia personal, esta se encuentra conformada por dos subdimensiones: Conciencia de uno mismo y Autogestión. La subdimensión Conciencia de uno mismo es considerada por el 61.1% de los encuestados que frecuentemente (med 2) reconocen sus estados de ánimo, mientras que el 11.1% establecen que siempre (med 1) lo hacen. El 55.6% indica que siempre (med 1) reconocen sus emociones y necesidades, mientras que el 44.4% indican que frecuentemente (med 2) lo hacen. El 50.0% determina que frecuentemente (med 2) tienen seguridad en si mismo, mientras que el 11.1% establecen que a veces (med 3) lo hacen. Cabe recalcar, que los cuatro indicadores tienen un nivel entre alta-media percepción por parte de sus participantes respectivamente, esto quiere decir que manejan el reconocimiento de sus estados de ánimos, emociones y la seguridad de sí mismo acorde a las diferentes situaciones que se presenten. Ver tabla 4.10.

En la subdimensión Autogestión se considera por el 50.0% de los encuestados que siempre (med 1) controlan sus emociones, mientras que el 50.0% establecen que frecuentemente (med 2) lo hacen. El 100% de los participantes consideran que siempre (med 1) mantienen los niveles de honradez e integridad. El 50.0% considera que frecuentemente (med 2) son responsables de sus actos, mientras que el 11.1% establecen que frecuentemente (med 2) lo hacen. El 72.2% considera que siempre (med 1) se adaptan al cambio, mientras que el 27.8% establecen que siempre (med 1) lo hacen. El 50.0% considera que siempre (med 1) son abiertos hacia nuevas ideas, mientras que el otro 50.0% establecen que frecuentemente (med 2) lo hacen. El 72.2%

considera que frecuentemente (med 2) buscan la solución de sus problemas, mientras que el 27.8% establecen que siempre (med 1) lo hacen. Cabe recalcar, que el incicador con mayor percepción por parte de sus participantes es el nivel de honradez, esto quiere decir que son sinceros y leales en cuanto a situaciones que se presenten en la empresa. Ver tabla 4.10.

Tabla 4. 10 Resultados de los indicadores de la Inteligencia emocional del área Financiera

Aspectos medidos	**Subdimensión**	**Indicadores**	**Mejor percibido**	**Menor percibido**
Dimensiones			**Porcentaje/mediana**	**Porcentaje/ mediana**
Competencia personal	Conciencia de uno mismo	Reconocimiento de mis estados de ánimo	61.1% (med 2)	11.1% (med 1)
		Reconocimiento de mis emociones y necesidades	55.6% (med 1)	44.4% (med 2)
		Seguridad en uno mismo	50.0% (med 2)	11.1% (med 3)
		Confianza en uno mismo	67.7% (med 1)	33.3% (med 2)
	Autogestión	Control de mis emociones	50.0% (med 1)	50.0% (med 2)
		Nivel de honradez e integridad	100% (med 1)	
		Responsabilidad de mis actos	50.0% (med 2)	11.1% (med 2)
		Adaptación al cambio	72.2% (med 1)	27.8% (med 1)
		Abierto hacia nuevas ideas	50.0% (med 1)	50.0% (med 2)
		Búsqueda de solución a mis problemas	72.2% (med 2)	27.8% (med 1)
Competencia social	Empatía	Reconocimiento de los sentimientos de los demás	66.7% (med 2)	33.3% (med 1)
		Comprensión	61.1% (med 2)	11.1% (med 1)
		Reconocer necesidades de los demás	61.1% (med 2)	38.9% (med 1)
		Ayudar a los demás	55.6% (med 2)	22.2% (med 3)
		Estimula habilidades de los demás	50.0% (med 1)	16.7% (med 3)
		Buenas relaciones interpersonales	66.7% (med 1)	33.3% (med 2)
	Habilidades sociales	Persuasión	77.8% (med 2)	22.2% (med 1)
		Escucha activa	77.8% (med 2)	22.2% (med 1)
		Facilidad de comunicación	88.8% (med 1-2)	11.1% (med 3)
		Facilidad para resolver los conflictos de los demás	72.2% (med 1-2)	27.8% (med 3)
		Habilidades para el trabajo en equipo	66.7% (med 1)	33.3% (med 2)
		Efectúa cambios	88.9% (med 1-2)	11.1% (med 3)
		Consecución de metas	88.9% (med 1-2)	11.1% (med 3)

Elaborado por: Sisalema (2018)

La dimensión competencia social, esta conformado por dos subdimensiones, empatía y habilidades sociales. La subdimensión Empatía, se considera por el 66.7% de los encuestados que frecuentemente (med 2) reconocen los sentimientos de los demás, mientras que el 33.3% establecen que siempre (med 1) lo hacen. El 61.1% de los participantes consideran que frecuentemente (med 2) son comprensivos, mientras que el 11.1% indican que siempre (med 1) lo hacen. El 61.1% considera que frecuentemente (med 2) reconocen las necesidades de los demás, mientras que el 38.9% establecen que siempre (med 1) lo hacen. El 50.6% considera que frecuentemente (med 2) reconocen las necesidades de los demás, mientras que el 22.2% establecen que a veces (med 3) lo hacen. El 55.6% considera que frecuentemente (med 2) ayudan a los demás, mientras que el 22.2% establecen que a veces (med 3) lo hacen. El 50.0% considera que siempre (med 1) estimulan las habilidades de los demás, mientras que el 16.7% establecen que a veces (med 3) lo hacen. El 66.7% consideran que siempre (med 1) tienen buenas relaciones personales, mientras que el 33.3% establecen que frecuentamente (med 2) lo hacen. Cabe recalcar, que los cuatro indicadores tienen entre un nivel alto-medio de percepción por parte de sus participantes, esto quiere decir que los trabajadores son comprensivos y ayudan a las demás personas a la solución de sus problemas.

En la subdimensión Habilidades sociales, se considera por el 77.8% de los encuestados que frecuentemente (med 2) tienen la habilidad de persadir con las personas, mientras que el 22.2% establecen que siempre (med 1) lo hacen. El 77.8% de los participantes consideran que frecuentemente (med 2) escuchan activamente, mientras que el 22.2% indican que siempre (med 1) lo hacen. El 88.8% consideran que siempre y frecuentemente (med 1 y 2) tienen una facilidad para comunicarse, mientras que el 11.1% establecen que a veces (med 3) lo hacen. El 72.2%

considera que siempre y frecuentemente (med 1 y 2) tienen la facilidad para resolver conflictos de los demás, mientras que el 27.8% establecen que a veces (med 3) lo hacen. El 66.7% considera que siempre (med 1) tienen la habilidad para trabajar en equipo, mientras que el 33.3% establecen que frecuentemente (med 2) lo hacen. El 88.9% considerna que siempre y frecuentemente (med 1-2) efectúan cambios, mientras que el 11.1% establecen que frecuentemente (med 2) lo hacen. El 88.9% considerna que siempre y frecuentemente (med 1-2) consiguen sus metas, mientras que el 11.1% establecen que a veces (med 3) lo hacen. Cabe recalcar, que los indicadores facilidad de comunicación, efectua cambios y consecución de metas, son los indicadores con mayor percepción por parte de sus participantes, esto quiere decir que los trabajadores mantienen una comunicación efectiva con los demás y ayudan al desarrollo de los objetivos de las otras personas. Ver tabla 4.10.

Los resultados obtenidos acerca de los indicadores con mejor percepción de la inteligencia emocional de los trabajadores del área Financiera, señalan que, en la sudimensión Conciencia de uno mismo, se destaca el reconocen sus estados de ánimo, en la sudimensión Autogestión, nivel de honradez e integridad, en la subdimensión Empatía, buenas relaciones personales y reconocen las necesidades de los demás y en la subdimensión Habilidades sociales predominan la facilidad de comunicación, efectua cambios y consecución de metas Ver tabla 4.10.

Análisis de los resultados los indicadores de la inteligencia emocional del área Comercial

En el área **Comercial**, la inteligencia emocional engloba dos dimensiones: competencia personal y competencia social.

La dimensión competencia personal, esta se encuentra conformada por dos subdimensiones: Conciencia de uno mismo y Autogestión. En la subdimensión Conciencia de uno mismo, el

89.6% de los encuestados consideran que siempre y frecuentemente (med 1 y 2) reconocen sus estados de ánimo, mientras que el 10.2% establecen que a veces (med 3) lo hacen. El 87.7% considera que siempre y frecuentemnte (med 1 y 2) reconocen sus emociones y necesidades, mientras que el 12.2% indican que a veces (med 3) lo hacen. El 77.5% considera que siempre y frecuentemente (med 1 y 2) tienen seguridad en si mismo, mientras que el 22.4% establecen que a veces (med 3) lo hacen. El 77.5% considera que siempre (med 1) tienen confianza en si mismo, mientras que el 24.5% establecen que a frecuentemente (med 2) lo hacen. Cabe recalcar, que los indicadores reconocimiento de sus estados de ánimo y reconocimiento de sus emociones y necesidades tienen un nivel alto de percepción por parte de sus participantes. Ver tabla 4.11.

En la subdimensión Autogestión se considera por el 65.3% de los encuestados que frecuentemente (med 2) controlan sus emociones, mientras que el 34.7% establecen que siempre (med 2) lo hacen. El 100% de los participantes consideran que siempre (med 1) mantienen los niveles de honradez e integridad. El 87.8% considera que siempre (med 1) son responsables de sus actos, mientras que el 10.2% establece que frecuentemente (med 2) lo hacen. El 63.5% considera que siempre (med 1) se adaptan al cambio, mientras que el 34.7% establecen que frecuentemente (med 2) lo hacen. El 89.8% considera que siempre (med 1) son abiertos hacia nuevas ideas, mientras que el 10.2% establece que frecuentemente (med 2) lo hacen. El 87.8% considera que siempre frecuentemente (med 1 y 2) buscan la solución de sus problemas, mientras que el 12.2% establece que a veces (med 3) lo hacen. Cabe recalcar, que el incicador con mayor percepción por parte de sus participantes es el nivel de honradez. Ver tabla 4.11.

La dimensión competencia social, esta conformado por dos subdimensiones, empatía y habilidades sociales. En la subdimensión Empatía, se considera por el 79.2% de los encuestados que siempre y frecuentemente (med 1 y 2) reconocen los sentimientos de los demás, mientras

que el 20.4% establece que a veces (med 3) lo hacen. El 89.8% de los participantes consideran que siempre y frecuentemente (med 1 y 2) son comprensivos, mientras que el 10.2% indica que a veces (med 3) lo hacen. El 79.6% considera que frecuentemente (med 2) reconoce las necesidades de los demás, mientras que el 10.2% establecen que a veces (med 3) lo hacen. El 79.6% considera que siempre (med 1) ayudan a los demás, mientras que el 10.2% establece que frecuentemente (med 2) lo hacen. El 57.1% considera que siempre (med 1) estimulan las habilidades de los demás, mientras que el 20.1% establece que a veces (med 3) lo hacen. El 65.3% considera que siempre (med 1) tienen buenas relaciones personales, mientras que el 34.7% establece que frecuentamente (med 2) lo hacen. Cabe recalcar, que el indicador comprensión tiene un nivel alto de percepción por parte de sus participantes, con los ítems de respuesta siempre y casi siempre. Ver tabla 4.11.

En la subdimensión Habilidades sociales, se considera por el 75.5% de los encuestados que siempre (med 1) mantiene la habilidad de persuadir con las personas, mientras que el 24.5% establece que frecuentemente (med 2) lo hacen. El 89.8% de los participantes considera que siempre y frecuentemente (med 1 y 2) escuchan activamente, mientras que el 10.2% indican que a veces (med 3) lo hacen. El 77.5% considera que siempre y frecuentemente (med 1 y 2) tienen una facilidad para comunicarse, mientras que el 22.4% establece que a veces (med 3) lo hacen. El 67.3% considera que siempre y frecuentemente (med 1 y 2) tienen la facilidad para resolver conflictos de los demás, mientras que el 32.7% establece que a veces (med 3) lo hacen. El 65.3% considera que siempre (med 1) tienen la habilidad para trabajar en equipo, mientras que el 12.2% establece que a veces (med 3) lo hacen. El 77.5% considera que siempre y frecuentemente (med 1-2) efectúan cambios, mientras que el 22.4% establece que a veces (med 3) lo hacen. El 67.3% considera que siempre (med 1) consiguen sus metas, mientras que el 32.7% establecen que

frecuentemente lo hacen (med 3) lo hacen. Cabe recalcar, que todos los indicadores tienen un nivel de percepción alta por parte de sus participantes, con los ítems de respuesta siempre y frecuentemente. Ver tabla 4.11.

Tabla 4. 11 Resultados de los indicadores de la Inteligencia emocional del área Comercial

Aspectos medidos	**Subdimensión**	**Indicadores**	**Mejor percibido**		**Menor percibido**	
Dimensiones			**Porcentaje/mediana**		**Porcentaje/mediana**	
Competencia personal	Conciencia de uno mismo	Reconocimiento de mis estados de ánimo	89.6%	(med 1-2)	10.2%	(med 3)
		Reconocimiento de mis emociones y necesidades	87.7%	(med 1)	12.2%	(med 3)
		Seguridad en uno mismo	77.5%	(med 1 -2)	22.4%	(med 3)
		Confianza en uno mismo	75.5%	(med 1)	24.5%	(med 2)
	Autogestión	Control de mis emociones	65.3%	(med 2)	34.7%	(med 1)
		Nivel de honradez e integridad	100%	(med 1)		
		Responsabilidad de mis actos	89.8%	(med 1)	10.2%	(med 2)
		Adaptación al cambio	63.5%	(med 1)	34.7%	(med 2)
		Abierto hacia nuevas ideas	89.8%	(med 1)	10.2%	(med 2)
		Búsqueda de solución a mis problemas	87.8%	(med 1-2)	12.2%	(med 3)
Competencia social	Empatía	Reconocimiento de los sentimientos de los demás	79.2%	(med 1-2)	20.4%	(med 3)
		Comprensión	89.8%	(med 1-2)	10.2%	(med 3)
		Reconocer necesidades de los demás	79.6%	(med 2)	10.2%	(med 3)
		Ayudar a los demás	79.6%	(med 1)	10.2%	(med 2)
		Estimula habilidades de los demás	57.1%	(med 1)	20.1%	(med 3)
		Buenas relaciones interpersonales	65.3%	(med 1)	34.7%	(med 2)
	Habilidades sociales	Persuasión	75.5%	(med 1)	24.5%	(med 2)
		Escucha activa	89.8%	(med 1-2)	10.2%	(med 3)
		Facilidad de comunicación	77.5%	(med 1-2)	22.4%	(med 3)
		Facilidad para resolver los conflictos de los demás	67.3%	(med 1-2)	32.7%	(med 3)
		Habilidades para el trabajo en equipo	65.3%	(med 1)	12.2%	(med 3)
		Efectúa cambios	77.5%	(med 1-2)	22.4%	(med 3)
		Consecución de metas	67.3%	(med 1)	32.7.%	(med 2)

Elaborado por: Sisalema (2018)

Los resultados obtenidos acerca de los indicadores con mejor percepción de la inteligencia emocional de los trabajadores del área Comercial, señalan que, en la subdimensión Conciencia de uno mismo, se destaca el reconocimiento de sus estados de ánimo y reconocimiento de sus emociones y necesidades, en la sudimensión Autogestión, nivel de honradez e integridad, en la subdimensión Empatía, el indicador comprensión obtiene un promedio alto de percepción, en la subdimensión Habilidades sociales predominan la habilidad de persuadir, escucha activa, facilidad para comunicarse, facilidad para resolver conflictos de los demás, trabajar en equipo, conseguir sus metas.

Análisis de los resultados los indicadores de la inteligencia emocional del área Técnica

En el Área técnica, la inteligencia emocional engloba dos dimensiones: competencia personal y competencia social.

La dimensión Competencia personal, esta se encuentra conformada por dos subdimensiones: Conciencia de uno mismo. En la subdimensión Conciencia de uno mismo se considera por el 87.5% de los encuestados que siempre y frecuentemente (med 1 y 2) reconoce sus estados de ánimo, mientras que el 12.5% establece que a veces (med 3) lo hacen. El 62.5% de los participantes consideran que siempre (med 1) reconocen sus emociones y necesidades, mientras que el 37.5% indican que frecuentemente (med 2) lo hacen. El 96.9% considera que siempre y frecuentemente (med 1 y 2) tienen seguridad en si mismo, mientras que el 3.1% establece que a veces (med 3) lo hacen. El 100% considera que siempre (med 1) tienen confianza en si mismo. Acorde a estos resultados se destaca que los trabajadores tienen niveles altos de seguridad en si mismo y confianza en si mismo. Ver tabla 4.12.

Tabla 4. 12 Resultados de los indicadores de la Inteligencia emocional del área Técnica

Aspectos medidos / **Dimensiones**	**Subdimensión**	**Indicadores**	**Mejor percibido** Porcentaje/mediana	**Menor percibido** Porcentaje/ mediana
Competencia personal	Conciencia de uno mismo	Reconocimiento de mis estados de ánimo	87.5% (med 1-2)	12.5% (med 3)
		Reconocimiento de mis emociones y necesidades	62.5% (med 1)	37.5% (med 2)
		Seguridad en uno mismo	96.9% (med 1-2)	3.1% (med 3)
		Confianza en uno mismo	100% (med 1)	
	Autogestión	Control de mis emociones	100% (med 1-2)	
		Nivel de honradez e integridad	100% (med 1)	
		Responsabilidad de mis actos	90.6% (med 1)	9.4% (med 2)
		Adaptación al cambio	100% (med 1-2)	
		Abierto hacia nuevas ideas	90.6% (med 1)	9.4% (med 2)
		Búsqueda de solución a mis problemas	81.2% (med 1)	18.8% (med 2)
Competencia social	Empatía	Reconocimiento de los sentimientos de los demás	90.6% (med 1-2)	9.4% (med 3)
		Comprensión	96.9% (med 1-2)	10.2% (med 3)
		Reconocer necesidades de los demás	79.6% (med 2)	3.1% (med 3)
		Ayudar a los demás	59.4% (med 2)	12.5% (med 3)
		Estimula habilidades de los demás	87.5% (med 1)	12.5% (med 2)
		Buenas relaciones interpersonales	78.1% (med 2)	21.9% (med 3)
	Habilidades sociales	Persuasión	100% (med 1)	
		Escucha activa	68.8% (med 1)	9.4% (med 3)
		Facilidad de comunicación	96.9% (med 1-2)	3.1% (med 3)
		Facilidad para resolver los conflictos de los demás	83.8% (med 3)	18.8% (med 1)
		Habilidades para el trabajo en equipo	65.6% (med 2)	34.4% (med 1)
		Efectúa cambios	96.9% (med 1-2)	3.1% (med 3)
		Consecución de metas	56.2% (med 1)	43.8% (med 2)

Elaborado por: Sisalema (2018)

En la subdimensión Autogestión se considera por el 100% de los encuestados que siempre y frecuentemente (med 1 y 2) controlan sus emociones, mantienen los niveles de honradez e integridad y se adaptan al cambio. El 90.6% considera que siempre (med 1) son responsables de

sus actos y están abiertos hacia nuevas ideas, mientras que el 9.4% establecen que frecuentemente (med 2) lo hacen. El 81.2% considera que siempre (med 1) buscan la solución de sus problemas, mientras que el 18.8% establece que frecuentemente (med 2) lo hacen. Acorde a estos resultados se destaca que los trabajadores tienen niveles altos de control de sus emociones, nivel de honradez e integridad y adaptación al cambio. Ver tabla 4.12.

La dimensión Competencia social, esta conformado por dos subdimensiones, empatía y habilidades sociales. En la subdimensión Empatía, se considera por el 90.6% de los encuestados que siempre y frecuentemente (med 1 y 2) reconocen los sentimientos de los demás, mientras que el 9.4% establece que a veces (med 3) lo hacen. El 96.9% de los participantes considera que siempre y frecuentemente (med 1 y 2) son comprensivos, mientras que el 10.2% indica que a veces (med 3) lo hacen. El 79.6% considera que frecuentemente (med 2) reconoce las necesidades de los demás, mientras que el 3.1% establece que a veces (med 3) lo hacen. El 59.4% considera que frecuentemente (med 2) ayudan a los demás, mientras que el 12.5% establece que a veces (med 3) lo hacen. El 87.5% considera que siempre (med 1) estimulan las habilidades de los demás, mientras que el 12.5% establece que a veces (med 3) lo hacen. El 78.1% considera que frecuentemente (med 2) tienen buenas relaciones personales, mientras que el 21.9% indica que a veces (med 3) lo hacen. Acorde a estos resultados se destaca que los trabajadores tienen niveles altos de comprensión y reconocimiento de los sentimientos de los demás. Ver tabla 4.12.

En la subdimensión Habilidades sociales, se considera por el 100% de los encuestados que siempre (med 1) tienen la habilidad de persuadir con las personas. El 68.8% de los participantes considera que siempre (med 1) escuchan activamente, mientras que el 9.4% indica que a veces (med 3) lo hacen. El 96.9% considera que siempre y frecuentemente (med 1 y 2) tienen una

facilidad para comunicarse, mientras que el 18.8% establecen que a veces (med 3) lo hacen. El 83.8% considera que a veces (med 3) tienen la facilidad para resolver conflictos de los demás, mientras que el 34.4% establece que siempre (med 1) lo hacen. El 65.3% considera que siempre (med 1) tienen la habilidad para trabajar en equipo, mientras que el 12.2% establecen que a veces (med 3) lo hacen. El 96.9% considerna que siempre y frecuentemente (med 1-2) efectúan cambios, mientras que el 3.1% establecen que a veces (med 3) lo hacen. El 56.2% considera que siempre (med 1) consiguen sus metas, mientras que el 43.8% establece que frecuentemente lo hacen (med 2) lo hacen. Acorde a estos resultados se destaca que los trabajadores tienen niveles altos de persuasión, facilidad de comunicación y efectua cambios en la empresa cuando son necesarios. Ver tabla 4.12.

Los resultados obtenidos acerca de los indicadores con mejor percepción de la inteligencia emocional de los trabajadores del área Técnica, señalan que, en la subdimensión Conciencia de uno mismo, se destaca la seguridad y confianza en uno mismo, en la sudimensión Autogestión, control de sus emociones, nivel de honradez e integridad y adaptación al cambio, en la subdimensión Empatía, la comprensión y reconocimiento de los sentimientos de los demás, en la subdimensión Habilidades sociales, persuasión, facilidad de comunicación y efectua cambios.

Análisis de los resultados los indicadores de la inteligencia emocional del área de Gerencia

En el **Área de Gerencia**, la inteligencia emocional engloba dos dimensiones: competencia personal y competencia social.

La dimensión Competencia personal, esta se encuentra conformada por dos subdimensiones: Conciencia de uno mismo y Autogestión. En la subdimensión Conciencia de uno mismo, el 61.5% de los encuestados que siempre (med 1) reconoce sus estados de ánimo, mientras que el

38.5% establece que fecuentemente (med 2) lo hacen. El 69.2% de los participantes considera que siempre (med 1) reconoce sus emociones y necesidades, mientras que el 15.4% indica que a veces (med 3) lo hacen. El 61.5% considera que frecuentemente (med 2) tienen seguridad en si mismo, mientras que el 15.4% establece que a veces (med 3) lo hacen. El 69.2% considera que siempre (med 1) tienen confianza en sí mismo, mientras que el 30.8% establece que frecuentemente (med 2) lo hacen. Cabe recalcar, todos los indicadores tienen un nivel alto de percepción por parte de sus participantes, esto quiere decir que los trabajadores manejan adecuadamente el reconocimeinto de sus emociones, mantienen la seguridad y confianza de si mismo . Ver tabla 4.13.

En la subdimensión Autogestión se considera por el 61.5% de los encuestados que siempre (med 1) controla sus emociones, mientras que el 38.5% establece que siempre (med 1) lo hacen. El 93.2% de los participantes considera que siempre (med 1) mantiene los niveles de honradez e integridad, mientras que el 7.7% indica que frecuentemente (med 2) lo hacen. El 100% considera que siempre (med 1) son responsables de sus actos y se adaptan al cambio. El 90.6% considera que siempre (med 1) son abiertos hacia nuevas ideas, mientras que el 9.4% establece que frecuentemente (med 2) lo hacen. El 84.7% considera que siempre y frecuentemente (med 1 y 2) buscan la solución de sus problemas, mientras que el 15.4% establece que a veces (med 3) lo hacen. Cabe recalcar, todos los indicadores tienen un nivel alto de percepción por parte de sus participantes, esto quiere decir que los trabajadores manejan adecuadamente el control de sus emociones, los niveles de honradez, son responsables de sus actos, estan abiertos hacia nuevas ideas y solucionan sus problemas adecuadamenre. Ver tabla 4.13.

Tabla 4. 13 Resultados de los indicadores de la Inteligencia emocional del área de Gerencia

Aspectos medidos			**Mejor percibido**	**Menor percibido**
Dimensiones	**Subdimensión**	**Indicadores**	**Porcentaje/mediana**	**Porcentaje/mediana**
Competencia personal	Conciencia de uno mismo	Reconocimiento de mis estados de ánimo	61.5% (med 1)	38.5% (med 2)
		Reconocimiento de mis emociones y necesidades	69.2% (med 1)	15.4% (med 3)
		Seguridad en uno mismo	61.5% (med 2)	15.4% (med 3)
		Confianza en uno mismo	69.2% (med 1)	30.8% (med 2)
	Autogestión	Control de mis emociones	61.5% (med 2)	38.5% (med 1)
		Nivel de honradez e integridad	93.2% (med 1)	7.7% (med 2)
		Responsabilidad de mis actos	100% (med 1)	
		Adaptación al cambio	100% (med 1-2)	
		Abierto hacia nuevas ideas	100% (med 1)	
		Búsqueda de solución a mis problemas	84.7% (med 1-2)	15.4% (med 3)
Competencia social	Empatía	Reconocimiento de los sentimientos de los demás	69.2% (med 2)	30.8% (med 1)
		Comprensión	76.9% (med 2)	23.1% (med 1)
		Reconocer necesidades de los demás	69.2% (med 2)	15.4% (med 3)
		Ayudar a los demás	69.2% (med 1)	30.8% (med 3)
		Estimula habilidades de los demás	53.8% (med 1)	46.2% (med 2)
		Buenas relaciones interpersonales	69.2% (med 1)	30.8% (med 2)
	Habilidades sociales	Persuasión	69.2% (med 1)	30.8% (med 2)
		Escucha activa	69.2% (med 1)	30.8% (med 2)
		Facilidad de comunicación	61.5% (med 2)	15.4% (med 3)
		Facilidad para resolver los conflictos de los demás	46.2% (med 1)	23.1% (med 2)
		Habilidades para el trabajo en equipo	69.2% (med 1)	15.4% (med 2)
		Efectúa cambios	61.5% (med 2)	15.4% (med 3)
		Consecución de metas	69.2% (med 1)	30.8% (med 2)

Elaborado por: Sisalema (2018)

La dimensión competencia social, esta conformado por dos subdimensiones, empatía y habilidades sociales. En la subdimensión Empatía, se considera que el 69.2% de los encuestados que frecuentemente (med 2) reconoce los sentimientos de los demás, mientras que el 30.8% establece que siempre (med 1) lo hacen. El 76.9% de los participantes considera que frecuentemente (med 2) son comprensivos, mientras que el 23.1% indica que siempre (med 1) lo hacen. El 69.2% considera que frecuentemente (med 2) reconoce las necesidades de los demás, mientras que el 15.4% establece que a veces (med 3) lo hacen. El 69.2% considera que siempre (med 1) ayudan a los demás, mientras que el 30.8% establecen que a veces (med 3) lo hacen. El 53.8% considera que siempre (med 1) estimulan las habilidades de los demás, mientras que el 46.2% establece que a veces (med 3) lo hacen. El 69.2% considera que siempre (med 1) mantiene buenas relaciones personales, mientras que el 30.8% establece que frecuentemente (med 2) lo hacen. Cabe recalcar, que todos los indicadores, tienen un nivel alto de percepción por parte de sus participantes, esto quiere decir que reconocen los sentimientos y necesidades de los demás y mantienen buenas relaciones con su entorno, sin embargo, estimulan las habilidades de otras personas en menor nivel. Ver tabla 4.13.

En la subdimensión Habilidades sociales, se considera por el 69.2% de los encuestados que siempre (med 1) mantienen la habilidad de persuadir con las personas, mientras que el 30.8% establece que frecuentemente (med 2) lo hacen. El 69.2% de los participantes considera que siempre (med 1) escuchan activamente, mientras que el 30.8% indica que frecuentemente (med 2) lo hacen. El 61.5% considera que frecuentemente (med 2) posee la facilidad para comunicarse, mientras que el 15.4% establece que a veces (med 3) lo hacen. El 46.2% considera que siempre (med 1) tienen la facilidad para resolver conflictos de los demás, mientras que el 23.1% establece que frecuentemente (med 2) lo hacen. El 69.2% considera que siempre (med

1) tienen la habilidad para trabajar en equipo, mientras que el 15.4% establece que frecuentemente (med 2) lo hacen. El 61.5% considera que frecuentemente (med 2) efectúan cambios, mientras que el 15.4% establece que a veces (med 3) lo hacen. El 69.2% considera que siempre (med 1) consiguen las metas de los demás, mientras que el 30.8% indica que frecuentemente lo hacen (med 2) lo hacen. Cabe señalar que todos los indicadores tienen un nivel medio alto de percepción por parte de sus participantes, esto quiere decir que los trabajadores de esta área manejan adecuadamente la persuasión, la escucha activa, la facilidad de comunicarse, el trabajo en equipo y la consecución de las metas de los demás. Ver tabla 4.13. Los resultados obtenidos acerca de los indicadores con mejor percepción de la inteligencia emocional de los trabajadores del área de Gerencia, señalan que, en la subdimensión Conciencia de uno mismo, se destaca el reconocimiento de sus estados de ánimo, emociones y necesidades, seguridad de uno mismo, confianza en sí mismo, en la sudimensión Autogestión, nivel de honradez e integridad, adaptación al cambio, responsabilidad de sus actos y abierto hacia nuevas ideas, , en la subdimensión Empatía, la comprensión, ayudan a los demás, buenas relaciones personales, en la subdimensión Habilidades sociales predominan la habilidad de persuadir, escucha activa, facilidad para comunicarse, facilidad para resolver conflictos de los demás, trabajar en equipo, conseguir sus metas.

4.5 Análisis de resultados sobre la inteligencia emocional por subdimensiones

En el **Área Financiera**, la inteligencia emocional engloba dos dimensiones: competencia personal y competencia social.

La competencia personal, está conformado por dos subdimensiones: conciencia en si mismo y autogestión. El 67.7% de los encuestados consideran que casi nunca (med 4) tiene conciencia en si mismo, mientras que el 11.11% señala que siempre lo hacen (med 1). El 66.6% de los participantes consideran que a veces (med 3) autogestionan sus emociones, mientras que el 16.3% indican que frecuentemente (med 2) lo hacen. Esto quiere decir al no tener conciencia de sus emociones, les resulta difícil la autogestión de estas. Ver tabla 4.14.

La competencia social, está conformado por dos subdimensiones: la empatía y habilidades sociales. El 88.9% de los encuestados consideran que siempre (med 1) tienen empatía con los demás, mientras que el 11.1% establecen que a veces (med 3) lo hacen. El 67.7% de los participantes consideran que siempre (med 1) tienen habilidades sociales, mientras que el 33.3% señala que frecuentemente (med 2). Esto quiere decir que los trabajadores manejan de mejor manera la empatía (88.9%) que las habilidades sociales (67.7%). Esto quiere decir a pesar de manetener un nivel bajo de empaía, los trabajadores manejan adecuadamente las habilidades sociales. Ver tabla 4.14.

En el **Área Comercial**, la inteligencia emocional engloba dos dimensiones: competencia personal y competencia social.

La competencia personal, esta se encuentra conformada por dos subdimensiones: Conciencia de uno mismo y Autogestión. El 100% de los encuestados consideran que siempre (med 1) tiene conciencia en si mismo. El 83.7% de los participantes consideran que siempre y frecuentemente (med 1 y 2) se autogestionan, mientras que el 16.3% indican que a veces (med 3) lo hacen. Esto quiere decir que al tener conciencia de sus emociones, les resulta facil la autogestión de estas. Ver tabla 4.14.

La competencia social, está conformado por dos subdimensiones. El 83.7% de los encuestados consideran que frecuentemente (med 2) tienen empatía con los demás, mientras que el 16.3% establecen que a veces (med 3) lo hacen. El 100% de los participantes consideran que siempre (med 1) tienen habilidades sociales. Esto quiere decir que lal manejar adecuadamente las habilidades sociales, les resulta fácil comprenderlos y ser empáticos con ellos.

En el **Área Técnica**, la inteligencia emocional engloba dos dimensiones: competencia personal y competencia social. Ver tabla 4.14

La competencia personal, esta se encuentra conformada por dos subdimensiones: Conciencia de uno mismo y Autogestión. El 71.9% de los encuestados consideran que siempre y frecuentemente (med 1) tiene conciencia en sí mismo, mientras que el 28.1% establece que a veces (med 3) lo hacen. El 71.9% de los participantes consideran que siempre (med 1) se autogestionan, mientras que el 28.1% indican que a veces (med 3) lo hacen. Esto quiere decir que al no tener conciencia de sus emociones, les resulta dificil la autogestión de estas. Ver tabla 4.14.

La competencia social, está conformado por dos subdimensiones: la empatía y habilidades sociales. El 78.2% de los encuestados consideran que siempre y frecuentemente (med 1 y 2) tienen empatía con los demás, mientras que el 21.9% establecen que a veces (med 3) lo hacen. El 62.5% de los participantes consideran que siempre y frecuentemente (med 1y 2) tienen habilidades sociales, mientras que el 28.1% indican que siempre (med 1) lo hacen. Esto quiere decir que al no poder comprender a las demás personas se les resulta dificil manejar las habilidades sociales adecuadamente. Ver tabla 4.14.

En el **Área de Gerencia**, la inteligencia emocional engloba dos dimensiones: competencia personal y competencia social.

La competencia personal, esta se encuentra conformada por dos subdimensiones: Conciencia de uno mismo y Autogestión. El 100% de los encuestados consideran que siempre y frecuentemente (med 1 y 2) tiene conciencia en sí mismo. El 84.7% de los participantes consideran que siempre (med 1) se autogestionan, mientras que el 15.4% indican que a veces (med 3) lo hacen. Esto quiere decir que los trabajadores manejan de manera mejor manera la conciencia de si mismo (100%) que la autogestión de sus conocimientos (84.4%). Esto quiere decir que al tener conciencia de sus emociones, les resulta facil la autogestión de estas. Ver tabla 4.14.

Tabla 4. 14 Resultados de las subdimensiones de la Inteligencia emocional por áreas

Área	**Aspectos medidos**	**Subdimensión**	**Mejor percibido**	**Menor percibido**
	Dimensiones		**Porcentaje/mediana**	**Porcentaje/mediana**
Financiero	Competencia personal	Conciencia de uno mismo	67.7% (med 4)	11.1% (med 1)
		Autogestión	66.6% (med 3)	33.3% (med 2)
	Competencia social	Empatía	88.9% (med 1)	11.1% (med 3)
		Habilidades sociales	66.7% (med 1)	33.3% (med 2)
Comercial	Competencia personal	Conciencia de uno mismo	100% (med 1)	
		Autogestión	83.7% (med 1-2)	16.3% (med 3)
	Competencia social	Empatía	83.7% (med 2)	16.3% (med 3)
		Habilidades sociales	100% (med 1-2)	
Técnica	Competencia personal	Conciencia de uno mismo	71.9% (med 1-2)	28.1% (med 3)
		Autogestión	71.9% (med 2)	28.1% (med 3)
	Competencia social	Empatía	78.2% (med 1-2)	21.9% (med 3)
		Habilidades sociales	62.5% (med 1-2)	28.1% (med 1)
Gerencia	Competencia personal	Conciencia de uno mismo	100% (med 1-2)	
		Autogestión	84.7% (med 1)	15.4% (med 3)
	Competencia social	Empatía	77.7% (med 1-2)	23.1% (med 3)
		Habilidades sociales	84.7% (med 1-2)	15.4% (med 3)

Elaborado por: Sisalema (2018)

La competencia social, está conformado por dos subdimensiones: la empatía y habilidades sociales. El 77.7% de los encuestados consideran que siempre y frecuentemente (med 1 y 2) tienen empatía con los demás, mientras que el 23.1% establecen que a veces (med 3) lo hacen. El 84.7% de los participantes consideran que siempre y frecuentemente (med 1) tienen habilidades sociales, mientras que el 15.4% establecen que a veces (med 3) lo hacen. Esto quiere decir que al no poder manejar las habilidades sociales adecuadamente les resulta difícil llegar a comprender a las demás. Ver tabla 4.14.

Los resultados obtenidos acerca de las subdimensiones con mejor percepción de la inteligencia emocional de los trabajadores del área Financiera, señalan que, en la dimensión Competencia personal, las dos subdimensiones conciencia de si mismo y autogestión no son manejadas adecuadamente, en la dimensión Competencia social, la empatía es manejada de mejor manera. Los trabajadores del área Comercial, en la dimensión Competencia personal, manejan adecuadamente la conciencia y la autogestión de sus emociones, en la dimensión Competencia social, la empatía y las habilidades sociales son manejadas adecuadamente. Los trabajadores del área Técnica, en la dimensión Competencia personal, existe dificultad en la conciencia y la autogestión de sus emociones, en la dimensión Competencia social, también existe dificultad en el manejo de las habilidades sociales y la empatía. Ver tabla 4.14.

4.6 Análisis de resultados de la inteligencia emocional por área

En el **Área Financiero**, el 61.1% considera que frecuentemente presentan la competencia personal, mientras que el 38.9% establecen que siempre (med 1) lo hacen. El 77.8% de los encuestados consideran que siempre (med 1) tienen competencia social, mientras que el 32.7%

establecen que siempre (med 1) lo hacen. Esto quiere decir que los trabajadores al no poder tomar conciencia y manejo de sus propias emociones, les resulta difícil ayudar a los demás. Ver tabla 4.15.

En el **Área Comercial**, el 65.3% considera que siempre (med 1) presentan la competencia personal, mientras que el 34.7% establecen que frecuentemente (med 2) lo hacen. El 67.3% de los encuestados consideran que frecuentemente (med 2) tienen competencia social, mientras que el 32.7% establecen que siempre (med 1) lo hacen. Esto quiere decir que los trabajadores al no poder tomar conciencia y manejo de sus propias emociones, les resulta difícil ayudar a los demás. Ver tabla 4.15.

En el **Área Técnica**, el 84.4% considera que siempre (med 1) presentan la competencia personal, mientras que el 15.6% establecen que frecuentemente (med 2) lo hacen. El 59.4% de los encuestados consideran que frecuentemente (med 2) tienen competencia social, mientras que el 40.6% establecen que siempre (med 1) lo hacen. Esto quiere decir que los trabajadores manejan adecuadamenre la conciencia y manejo de sus propias emociones, pero les resulta difícil ayudar a los demás. Ver tabla 4.15.

En el **Área de Gerencia**, el 53.8% considera que siempre (med 1) presentan la competencia personal, mientras que el 46.2% establecen que frecuentemente (med 2) lo hacen. El 76.9% de los encuestados consideran que frecuentemente (med 2) tienen competencia social, mientras que el 23.1% establece que siempre (med 1) lo hacen. Esto quiere decir que los trabajadores al no poder tomar conciencia y manejo de sus propias emociones, les resulta difícil ayudar a los demás. Ver tabla 4.15.

Tabla 4. 15 Resultados de la Inteligencia emocional de los trabajadores por áreas

Área	Aspectos medidos	Mejor percibido	Menor percibido
	Dimensiones	**Porcentaje/mediana**	**Porcentaje/mediana**
Financiero	Competencia personal	61.1% (med 2)	38.9% (med 1)
	Competencia social	77.8% (med 1)	22.2% (med 2)
Comercial	Competencia personal	65.3% (med 1)	34.7% (med 2)
	Competencia social	67.3% (med 2)	32.7% (med 1)
Técnica	Competencia personal	84.4% (med 1)	15.6% (med 2)
	Competencia social	59.4% (med 1)	40.6% (med 2)
Gerencia	Competencia personal	53.8% (med 1)	46.2% (med 2)
	Competencia social	76.9% (med 2)	23.1% (med 1)

Elaborado por: Sisalema (2018)

Los resultados obtenidos acerca de la inteligencia emocional corroboran que en los trabajadores del área: Financiera, predomina la competencia social (77.8%) esto quiere decir que tienen la capacidad para percibir las emocional y sentimientos de los demás, asi como también mantener buenas relaciones interpersonales, es decir dominar y practicar las habilidades sociales, comunicación, asertividad. En los trabajadores del área Comercial predominan la competencia personal (65.3%) y la competencia social (67.3%) lo que quiere decir que pueden reconocer sus estados de ánimo y los estados de ánimo de las demás personas, en los trabajadores del área Técnica prevalece la competencia personal (84.4%), ya que reconocen sus estados de ánimo, sentimientos y como afectan en su comportamiento y en los trabajadores del área de Gerencia predomina la competencia social (76.9%) esto quiere decir que tienen la capacidad para percibir las emocional y sentimientos de los demás, asi como también mantener buenas relaciones interpersonales, es decir dominar y practicar las habilidades sociales, comunicación, asertividad.

4.7 Análisis de la relación entre los estilos de liderazgo de los jefes y la inteligencia emocional de los trabajadores.

El presente estudio de la relación entre los estilos de liderazgo y la inteligencia emocional en la Corporación Nacional de Telecomunicaciones, para el análisis se utiliza el estadígrafo de correlación de Spearman (Rho), se obtiene una correlación muy significativa, entre los estilos de liderazgo y la inteligencia emocional, ya que se encuentra entre el rango (0,00) y (0,01), sin embargo, el coeficiente de correlación es de moderado a bajo, rho oscila entre 0,421** / 0,298**, lo que significa que existe cierta relación entre los estilos de liderazgo de los jefes con inteligencia emocional de los trabajadores. Esto quiere decir que cada variable depende de otros factores para su desarrollo. Ver tabla 4.16.

Tabla 4. 16 Resultados de la correlación entre los Estilos de liderazgo de los jefes y la Inteligencia emocional de los trabajadores

Variables	**Preguntas por variable**	**Coeficiente de correlación**	**Sig. (bilateral)**
Estilos de liderazgo/Inteligencia emocional	Muestra interés con el grupo que trabaja /Reconozco mis estados de ánimo	**,346****	**,000**
Estilos de liderazgo/Inteligencia emocional	Reexamina las ideas del grupo y analiza si estas son adecuadas/ Reconozco mis estados de ánimo	**,325****	**,000**
Estilos de liderazgo/Inteligencia emocional	Muestra interés con el grupo que trabaja/ Busco las maneras estimular las habilidades de los demás	**,317****	**,000**
Estilos de liderazgo/Inteligencia emocional	Su jefe le habla con entusiasmo/ Reconozco mis estados de ánimo	**,298****	**,000**
Estilos de liderazgo/Inteligencia emocional	Su jefe brinda recompensas cuando la meta de trabajo ha sido cumplida/Reconozco mis estados de ánimo	**,421****	**,000**
Estilos de liderazgo/Inteligencia emocional	Siente que su jefe ayuda a superarse/Reconozco mis estados de ánimo	**,316****	**,001**

Elaborado por: Sisalema (2018)

Se constata que los indicadores de las dos dimensiones que conforman la inteligencia emocional, pueden ser utilizados para aportar a los indicadores mejores percibidos por la dimensión de Estilos de Liderazgo. Así, como se puede establecer que el ítem reconozco mis estados de ánimo tiene una relación significativa con algunos de los ítems de los estilos de liderazgo, los cuales pertenecen liderazgo transformacional, transaccional.

4.8 Análisis de entrevista

La entrevista semiestructurada se utiliza para profundicae los reultados obtenidos por los cuestionarios aplicados, enfatizado en aquellos que presentan una percepción baja. Para el análisis de las entrevistas acerca de los estilos de liderazgo e inteligencia emocional, se utiliza el sistema de codificación, tomada del RAMDI-T, creada por González (1995), citada por Hernandez (2009) donde se registran las respuestas dadas por los sujetos, según la categoría en la que pertenece, la cantidad de sujetos que responden y el porcentaje de sujetos, se calcula sobre la base de la cantidad total de sujetos que componen la muestra. Ver tabla 4.17.

En el análisis de las entrevistas realizadas acorde a los estilos de liderazgo, se determinan los siguientes resultados:

Los trabajadores del **Área Financiera** señalan que su jefe no les brinda confianza (NC) para dar a conocer sus punto de vista (80.3%), porque ingresó hace poco tiempo a la empresa, no existe el apoyo (NA) para generar nuevos proyectos ya que no promueva la innovación (100%) y no tiene visión de logro (NV) ni de mejorar los procesos de la empresa, ya que pone barreras en la ejecución de nuevas estrategias (66.%), los trabajadores indican que su jefe no les brinda recompensas, es decir no existe una motivación (NM) hacia ellos para realizar un trabajo o

cuando lo han ejecutado correctamente (80.3%), en cuanto al análisis de conflictos los trabajadores determinan que el jefe llega a conclusiones equivocadas (CE) cuando se generan (95.0%) y se enfoca en los factores negativos y no a solucionalos, lo cual genera conflictos y desunión (GC) de los colaboradores en área de trabajo (89.9%). Ver tabla 4.17.

Los trabajadores del **Área Comercial** indican que su jefe no propicia a la innovación de sus trabajadores, ya que la institución tiene planes establecidos y no se pueden generar cambios (GC) sin autorización de las personas que están encargadas en la matriz principal de la CNT (70.5%), pero si fomenta a generar nuevas ideas y respeta el punto de vista (RV) de los colaboradores (100%). El jefe no brinda recompensas monetarias a los trabajadores, porque es una empresa pública y mantienen reglamentos que lo impiden, pero se reconoce verbalmente cuando algún colaborador realiza un buen trabajo (BT), y de esa manera incentiva al grupo de trabajo al cumplimiento de metas e indicadores (90.7%). Ver tabla 4.17.

Tabla 4. 17 Resultados del análisis de la entrevista acerca de los Estilos de liderazgo por áreas

No.	Área	Categorías	Cantidad de sujetos	% de sujetos
1	Financiero	NC (No hay confianza)	18	80.3%
2	Financiero	NA (No hay apoyo)	18	100%
4	Financiero	NV (No tiene visión)	18	66.4%
5	Financiero	NM (No hay motivación)	18	80.3%
6	Financiero	CE (Conclusiones equivocadas)	18	95.0%
7	Financiero	GC (Genera conflictos)	18	89.9%
8	Comercial	CG (Generar cambios)	30	70.5%
9	Comercial	RV (respeta el punto de vista)	30	100%
10	Comercial	BT (Buen trabajo)	30	90.7%
11	Técnico	DC (Decisiones conjuntas)	20	82.4%
12	Técnico	LD (Limite de desiciones)	20	40.7%
13	Técnico	NE (Nuevas etrategias)	20	100%
14	Técnico	IE (Incentivo emocional)	20	66.3%
15	Gerencia	CI (Comunicación e incentivo)	13	40.8%
16	Gerencia	SP (solución de problemas)	13	95.6%
17	Gerencia	TE (Trabajo en equipo)	13	84.5%
18	Gerencia	NI (No impone)	13	66.3%

Elaborado por: Sisalema (2009)

Los trabajadores del **Área Técnica**, indican que su jefe les hace participe en la toma de decisiones (DC) en las reuniones que son realizadas en el área (82.4%), pero se limita hacerlo cuando se deben tomar decisiones importantes (LD), ya que la responsabilidad recae en el jefe si habría algún problema (40.7%). Consideran que el jefe plantea nuevas estrategias (NE) para que el área prevalezca y surja a nivel organizacional como también en el desarrollo y formación de sus empleados de manera que reforza la metodología de enseñanza cuando un trabajador no entiende algún proceso (100%). Los trabajadores también indican que su jefe a menudo trata de incentivar emocionalmente (IE) en las reuniones periódicas que se realizan (66.3%). Ver tabla 4.17.

Los trabajadores del **Área de Gerencia** indican que a su jefe le falta reforzar la comunicación e incentivarles (CI) a mejorar personal y laboralmente (40.8%) por lo que recomiendan hacerlo para obtener un desarrollo óptimo en la ejecución de sus actividades. Establecen que su jefe les ayuda a corregir sus errores y mejorar los procesos cuando se han equivocado. De la misma manera brinda soluciones (SP) cuando se generan conflictos en cada puesto del área de trabajo (95.6%) para poder laborar en un ambiente más relajado y adecuado para realizar un trabajo de equipo óptimo (TE) generando nuevas ideas y perspectivas organizacionales (84.5%), establecen qu su jefe no impone actitudes (66.3%). Ver tabla 4.17.

Los resultados obtenidos de la entrevista, detallan la información de los indicadores con menor percepción del cuestionario de los estilos de liderazgo en cada área, donde se establece que el jefe del área financiera tiene dificultades de comunicación y relación con sus trabajadores, el jefe del área comercial en el manejo de la innovación en el trabajo e incentivo óptimo a sus

trabajadores, el jefe del área técnica en la limitación para la toma de decisiones importantes y el jefe del área de gerencia en la comunicación e incentivo hacia sus colaboradores.

De la misma manera se realiza el análisis de las entrevistas realizadas acorde a la inteligencia emocional (Ver tabla 4.22), se determinan los siguientes resultados:

Los trabajadores del **Área Financiera** establecen que tienen seguridad en sus capacidades (SP), de manera personal y profesional (100%), suelen ayudar y colaborar (AC) a sus compañeros cuando tienen problemas o no pueden realizar algún tipo de trabajo cuando es necesario (100%). Los colaboradores estimulan las habilidades e incentivan a los demás (HI) a generar nuevos proyectos e ideas de cambio conjuntamente con sus compañeros de trabajo, (98.5%) establecen que poseen una comunicación asertiva (CA) lo cual les ayuda a interactuar y dar a conocer sus puntos de vista (100%), sin embargo existen barreras como la falta de empatía e integración lo cual impiden su fluidez. En cuanto a la facilidad para resolver los conflictos de los demás, los trabajadores indican que suelen involucrarse en problemas (IP) para evitar malos entendidos, ya que hay personas que no les gustan que les ayuden a resolverlos, únicamente apoyo emocional (100%). Ver tabla 4.18.

Los trabajadores del **Área Comercial**, señalan que tienen seguridad en sus capacidades, aptitudes y conocimientos (SP) para generar lo que se propongan ya sea de manera personal o profesional (100%), de la misma manera indicaron que siempre tratan de solucionar (SS) de mejor manera los conflictos que se presentan en su vida cotidiana sin ofucarse (95.3%). Los colaboradores mencionan que tienen la facilidad para reconocer cuando algún compañero se ha disgustado o se siente feliz ante alguna situación. Los trabajadores detallan que suelen informar a sus jefes cuando algún compañero tiene que fortalecer conocimientos (FC) en algún tema en

el campo laboral, lo cual les ayuda a compartir conocimientos (CC) por medio de capacitaciones y reuniones (100%). Ver tabla 4.18.

Los trabajadores del **Área Técnica** indican que si tienen buenas relaciones interpersonales, sin embargo, se afirma que todo depende de las circunstancias y las actitudes (CA) de los compañeros que conforman el área (95.3%), por ejemplo la actitud de la otra parte, lo cual depende mucho para que todo fluya bien. Ver tabla 4.18.

Los trabajadores del **Área de Gerencia** indican que tienen seguridad en si mismo, sin embargo hay que fortalecer en varios ámbitos, como por ejemplo a arriesgarse a tomar decisiones (TD) tanto en el trabajo como en su vida profesional (88.7%). Indican que reconocen las necesidades que tienen sus compañeros (NC) por medio de la actitud que ellos demuestran (97.3%). Contatan que ayudan a resolverlos o manejarlos conflictos (RC) sin ninguna dificutad, siempre y cuando haya la confianza y la apertura para hacerlo (100%). Los trabajadores indican que manejan de buena manera la comunicación, pero exiten barreras (B) como, por ejemplo, los distintos puntos de vista que interrumpe la fluidez de la misma (60.5%), generando conflictos. Ver tabla 4.18.

Tabla 4. 18 Resultados de las entrevistas acerca de la Inteligencia emocional por áreas

No.	Área	Categorías	Cantidad de sujetos	% de sujetos
1	Financiero	SP(Seguridad profesional)	7	100%
2	Financiero	AC (Ayuda y colaboración)	7	100%
3	Financiero	HI (Habilidades e iniciativa)	7	98.5%
4	Financiero	CA(Comunicación asertiva)	7	100%
5	Financiero	IS (involucrase en situaciones)	7	100%
6	Comercial	SC (Seguridad en sus capacidades)	10	100%
7	Comercial	SS (siempre soluciona)	10	95.3%
8	Comercial	FC (Fortalecer conocimientos)	10	100%
9	Comercial	CC (Comparte conocimientos)	10	100%
10	Técnico	CA (circunstancias y actitud)	10	95.3%
11	Gerencia	TD (Toma de desiciones)	5	88.7%
12	Gerencia	NC (necesidades de los compañeros)	5	97.3%
13	Gerencia	RC (Resolver conflictos)	5	100%
14	Gerencia	CO (Comunicación)	5	88.3%
15	Gerencia	B (Barreras)	5	60.5%

Elaborado por: Sisalema (2018)

Los resultados obtenidos de la entrevista, detallan la información de los indicadores con baja percepción del cuestionario de la inteligencia emocional, cabe recalcar que las respuestas que más utilizada es “a veces”, donde se establece de manera general que los trabajadores de las áreas: financiera, comercial, técnica y gerencia, mantienen niveles altos de inteligencia emocional. Sin embargo, es importante realizar la comparación del cuestionario y entrevista para corroborar sus resultados.

4.9 Integración de los resultados por varios métodos de diagnóstico

Integración de los resultados por varios métodos de diagnóstico de los estilos de liderazgo

Se realiza el análisis de integración de los resultados del cuestionario y la entrevista por áreas, tomando en cuenta los indicadores con menor percepción, con la finalidad de indagar a profundidad el criterio de los trabajadores y así poder dar soporte. Ver tabla 4.19.

En el **Área Financiera** en el cuestionario aplicado sobre los estilos de liderazgo, se ha identificado ocho indicadores menor percepción por parte de los trabajadores, entre los cuales se encuentran: inspira confianza, visión de futuro, propicia la innovación, plantea estrategias de mejora, brinda recompensas, análisis de conflictos, propicia a la solución de problemas, fomenta a la discusión.

El 61,1% de los trabajadores señalan que casi nunca y nunca su jefe inspira seguridad y confianza, esto fue comprobado en la entrevista, indicando que el jefe ingresó hace poco a la institución y no existe la confianza necesaria para que los trabajadores den a conocer sus puntos de vista en el área. El 66.6% de los trabajadores determinan que casi nunca y nunca su jefe tiene visión de futuro, corroborando en la entrevista que no existe una buena comunicación y tampoco

les brinda apoyo para generar nuevos proyectos. El 44.4% indica que nunca su jefe no propicia a la innovación, comprobando en la entrevista que eventualmente se han llegado a acuerdos acerca de nuevos temas o procesos que se pueden llevar a cabo, pero no se han generado ninguna por la poca predisposición. El 61.1% señala que casi nunca y nunca su jefe plantea estrategias de mejora, demostrando en la entrevista que no tiene la visión de ejecutar o mejorar las estrategias o procesos en el área porque se cierra a la opinión de los trabajadores. El 77.8% indica que nunca su jefe brinda recompensas, corroborando en la entrevista que no reconoce cuando sus trabajadores han demostrado un buen desempeño, es decir, no hay motivación ni compensaciones anímicas por el trabajo bien elaborado por los colaboradores. El 44.4% indica que su jefe nunca analiza los conflictos, comprobando en la entrevista que suele establecer conclusiones equivocadas cuando los analiza, se enfoca en las cosas negativas haciendo más grande el problema. El 66.7% determina que casi nunca y nunca su jefe propicia a la solución de problemas, corroborando en la entrevista que impone y no escucha propuestas para la solución de los mismos. El 66.7% establece que casi nunca y nunca su jefe fomenta a la discusión, verificando en la entrevista que fomenta una discusión de manera negativa, generando conflictos y desunión entre compañeros. Ver tabla 4.19.

En el **Área Comercial,** en el cuestionario aplicado sobre los estilos de liderazgo, se ha identificado tres indicadores con menor percepción por parte de los trabajadores, entre los cuales se encuentran: propicia la innovación, brinda recompensas, incentiva al grupo.

El 65,4% señala que casi nunca su jefe propicia la innovación, esto fue comprobado en la entrevista, que en la institución ya existen planes establecidos desde mandos más altos y no se pueden generar solo por la iniciativa del jefe, pero si suele generar nuevas ideas y respeta el punto de vista de los colaboradores. El 77.8% indica que nunca su brinda recompensas, esto fue

corroborado en la entrevista, indicando que la institución es pública y no se brindan recompensas económicas por parte de los jefes, pero a veces reconoce públicamente cuando un trabajador ha hecho un buen trabajo. El 49.0% determina que a veces su jefe incentiva al grupo, esto fue comprobado en la entrevista, que suele guiar al cumplimiento de metas e indicadores pero con las normas establecidas por la institución, es decir no se pueden salir de la dirección de la misma. Ver tabla 4.19.

Tabla 4. 19 Integración de los resultados cuestionario-entrevista de los estilos de liderazgo por áreas

Área	**Indicador**	**Cuestionario**		**Entrevista**
		Mejor percibido	**Menor percibido**	
Financiero	Inspira seguridad y confianza	61.1% (med 4- 5)	5.6% (med 3)	El jefe ingresó hace poco a la institución No existe confianza para dar a conocer los puntos de vista.
	Visión de futuro	66.6% (med 4-5)	11.1% (med 2)	No hay apoyo para generar nuevos proyectos. Poca comunicación
	Propicia la innovación	44.4% (med 5)	33.3% (med 2-3)	Se ha llegado a acuerdos, pero no se los ha generado. No daba buenas ideas
	Plantea estrategias de mejora	61.1% (med 4-5)	5.6% (med 3)	Ha puesto barreras que no dan paso a la ejecución de nuevas estrategias. No tiene visión de querer mejorar la empresa o los procesos
	Brinda recompensas	77.8% (med 5)	11.1% (med 3)	No les comunica cuando han hecho un buen trabajo No hay motivación por parte del jefe No ha existido compensaciones anímicas por un trabajo bien elaborado
	Análisis de conflictos	44.4% (med 5)	11.1% (med 2)	Llega a conclusiones equivocadas Se enfoca en lo negativo. Hace más grande el problema
	Propicia a la solución de problemas	66.7% (med4- 5)	11.1% (med 1)	No propicia a la solución de conflictos Impone No escucha propuestas
	Fomenta a la discusión	66.7% (med 4.5)	11.1% (med 1)	Si, pero negativamente, genera conflictos y desunión entre compañeros.
Comercial	Propicia la innovación	65.3% (med 4)	34.7% (med 1)	Planes establecidos Genera nuevas ideas y respeta el punto de vista de los colaboradores.
	Brinda recompensas	77.8% (med 5)	11.1% (med 3)	La empresa es pública No recompensas económicas A veces reconocimientos verbales
	Incentiva al grupo	51.3% (med 1)	49.0% (med 3)	Al cumplimiento de metas e indicadores

Técnico	Limita la participación	50.0% (med 3)	9.4% (med 2)	Participan en la toma de decisiones conjuntas. Decisiones importantes se limita
	Plantea estrategias de mejora	71.8% (med 1-2)	28.1% (med 3)	Plantea nuevas estrategias para que el área prevalezca. Reforzar la metodología.
	Incentiva al grupo	71.8% (med 1-2)	28.1% (med 3)	Trata de incentivarnos laboral y emocionalmente.
Gerencia	Incentiva a la participación	69.3% (med 1-2)	30.8% (med 4)	Falta comunicación Incentivo solo a ciertos colaboradores
	Ayuda a que otros reconozcan sus errores	77.0% (med 1-2)	23.1% (med 3)	Ayuda a la corrección de errores y mejorar
	Propicia a la solución de problemas	69.1% (med 1)	30.8% (med 5)	Brinda la solución de problemas para poder trabajar en un ambiente más relajado y hacer un trabajo en equipo bueno.
	Impone actitudes	46.2% (med 1-2)	19.5% (med 5)	No impone, se deben tomar ciertas actitudes por reglamento de la institución.

Elaborado por: Sisalema (2018)

En el **Área Técnica** en el cuestionario aplicado sobre los estilos de liderazgo, se ha identificado tres indicadores menor percepción por parte de los trabajadores, entre los cuales se encuentran: limita la participación, plantea estrategias de mejora e incentivo al grupo.

El 50.0% de los trabajadores determina que a veces su jefe limita la participación, esto fue comprobado en la entrevista que lo hace cuando se tienen que tomar decisiones muy importantes en las cuales dependen únicamente del mando alto, pero por lo general el personal de esta área participa en decisiones y procesos conjuntos. El 28.1% indica que a veces su jefe plantea estrategias de mejora, esto fue corroborado en la entrevista, que suele hacerlo, pero le falta reforzar porque no tiene una metodología adecuada para llegar a los trabajadores y que el proceso fluya adecuadamente. De la misma manera el 28.1% señala que a veces trata de incentiva al grupo tanto laboral como emocionalmente, pero le falta hacerlo en ciertas ocasiones negativas. Ver tabla 4.19.

En el **Área de Gerencia** en el cuestionario aplicado sobre los estilos de liderazgo, se han percibido cuatro indicadores menor percepción por parte de los trabajadores, entre los cuales se

encuentran: incentiva a la participación, ayuda a que otros reconozcan sus errores, propicia a la solución de problemas, Impone actitudes.

El 30,8% establece que su jefe a veces incentiva a la participación, esto fue comprobado en la entrevista, que la mayoría de las veces lo hace, pero falta reforzar la incentivación con ciertos colaboradores, es decir falta más comunicación. El 23.1% señala que a veces ayuda a que otros reconozcan sus errores, esto fue corroborado en la entrevista, que si ayuda al reconocimiento y corrección de errores y mejorarlos, pero le falta llegar a tener confianza con los colaboradores por su poco tiempo trabajando en la empresa. El 30.8% determina que nunca propicia a la solución de problemas, esto fue evidenciado en la entrevista, en su mayoría brinda la solución de problemas para poder trabajar en un ambiente más relajado y mantener un buen trabajo en equipo. El 19.5% indica que a veces su jefe impone actitudes, esto fue comprobado en la entrevista, ya que los trabajadores mencionan que no impone pero se deben tomar actitudes de mandato o decisiones por reglamentos de la institución. Ver tabla 4.19.

De acuerdo a los resultados obtenidos de la entrevista, se corrobora la información de los indicadores con menor percepción del cuestionario sobre los estilos de liderazgo, dando a conocer que los jefes de las áreas tienen varias dificultades en el manejo del grupo de trabajo, para lo cual se elaboran estrategias para fortalecer y desarrollarlas de mejor manera.

Integración de los resultados por varios métodos de diagnóstico de la inteligencia emocional

Se realiza el análisis de integración de los resultados del cuestionario y la entrevista por áreas, tomando en cuenta los indicadores con menor percepción, con la finalidad de indagar a profundidad el criterio de los trabajadores y así poder dar soporte. Ver tabla 4.20.

En el **Área Financiera** en el cuestionario aplicado sobre la Inteligencia emocional, se ha identificado seis indicadores menor percepción por parte de los trabajadores, entre los cuales se encuentran: seguridad en uno mismo, ayudar a los demás, estimula habilidades de los demás, facilidad de comunicación, facilidad para resolver los conflictos de los demás y efectua cambios. Cabe recalcar que las respuestas obtenidas por los mismos trabajadores en la entrevista son reflejadas positivamente, es decir, mantienen un alto nivel de inteligencia emocional.

En el **Área Comercial** en el cuestionario aplicado sobre la Inteligencia emocional, se ha identificado ocho indicadores menor percepción por parte de los trabajadores, entre los cuales se encuentran: reconocimiento de sus estados de ánimo, reconocimiento de sus emociones y necesidades, seguridad en uno mismo, búsqueda de solución a sus problemas, reconocimiento de los sentimientos de los demás, reconocer las necesidades de los demás, estimula las habilidades de los demás, efectua cambios. Cabe recalcar que las respuestas obtenidas en la entrevista por los mismos trabajadores son reflejadas positivamente, es decir, mantienen un alto nivel de inteligencia emocional. Ver tabla 4.20.

En el **Área Comercial** en el cuestionario aplicado sobre la Inteligencia emocional, se ha identificado tres indicadores menor percepción por parte de los trabajadores, entre los cuales se encuentran: reconocimiento de sus estados de ánimo, ayudar a los demás, buenas relaciones personales. Cabe recalcar que las respuestas obtenidas en la entrevista por los mismos trabajadores son reflejadas positivamente, es decir, mantienen un alto nivel de inteligencia emocional. Ver tabla 4.20

Tabla 4. 20 Integración de los resultados cuestionario-entrevista de la inteligencia emocional por áreas

Área	Indicador	Cuestionario		Entrevista
		Mejor percibido	**Menor percibido**	
Financiero	Seguridad en uno mismo	50.0% (med 2)	11.1% (med 3)	Seguridad en sus capacidades de manera profesional y personal
	Ayudar a los demás	55.6% (med 2)	22.2% (med 3)	Se ayuda y colabora a los compañeros cuando es necesario
	Estimula habilidades de los demás	50.0% (med 1)	16.7% (med 3)	Estimula habilidades e Incentiva para generar proyectos y gestión de cambio
	Facilidad de comunicación	88.8% (med 1-2)	11.1% (med 3)	Comunicación asertiva, pero a veces existen barreras que impiden la fluidez.
	Facilidad para resolver los conflictos	72.2% (med 1-2)	27.8% (med 3)	Sin involucrarse en las situaciones, para evitar malos entendidos
	Efectúa cambios	88.9% (med 1-2)	11.1% (med 3)	Se aporta con nuevos conocimientos y metodologías a la empresa
Comercial	Reconocimiento de mis estados de ánimo	89.6% (med 1-2)	10.2% (med 3)	Consideran que si
	Reconocimiento de mis emociones y necesidades	87.7% (med 1)	12.2% (med 3)	Consideran que si
	Seguridad en uno mismo	77.5% (med 1 -2)	22.4% (med 3)	Seguridad en las capacidades, aptitudes y conocimientos
	Búsqueda de solución a mis problemas	87.8% (med 1-2)	12.2% (med 3)	Siempre trata de solucionar de mejor manera los conflictos que se pueden generar
	Reconocimiento de los sentimientos de los demás	79.2% (med 1-2)	20.4% (med 3)	Se reconoce cuando algún compañero se ha disgustado o se siente feliz ante algún logro.
	Reconocer necesidades de los demás	79.6% (med 2)	10.2% (med 3)	Se informa cuando un compañero tiene que fortalecer algún tema en el campo laboral.
	Estimula habilidades de los demás	57.1% (med 1)	20.1% (med 3)	Comparte conocimientos para estimular habilidades, por medio de reuniones.
Técnico	Reconocimiento de mis estados de ánimo	87.5% (med 1-2)	12.5% (med 3)	Consideran que si
	Ayudar a los demás	59.4% (med 2)	12.5% (med 3)	Consideran que si
	Buenas relaciones interpersonales	78.1% (med 2)	21.9% (med 3)	Si, sin embargo, se afirma que todo depende de las circunstancias que se generen, por ejemplo, la actitud de la otra parte.
Gerencia	Reconocimiento de mis emociones y necesidades	69.2% (med 1)	15.4% (med 3)	Consideran que si
	Seguridad en uno mismo	61.5% (med 2)	23.1% (med 3)	Si, sin embargo, hay que fortalecer en varios campos, como por ejemplo arriesgarse a tomar decisiones.
	Búsqueda de solución a mis problemas	84.7% (med 1-2)	15.4% (med 3)	Consideran que si
	Reconocer necesidades de los demás	69.2% (med 2)	15.4% (med 3)	Se reconoce las necesidades que tienen los compañeros y se les ayuda a resolverlos.
	Ayudar a los demás	69.2% (med 1)	30.8% (med 3)	Siempre y cuando haya la confianza y la apertura para hacerlo
	Facilidad de comunicación	61.5% (med 2)	15.4% (med 3)	Buena comunicación, pero existen barreras como los distintos puntos de vista y eso interrumpe la fluidez de la misma.

Elaborado por: Sisalema (2018)

En el **Área Técnica** en el cuestionario aplicado sobre la Inteligencia emocional, se ha identificado seis indicadores menor percepción por parte de los trabajadores, entre los cuales se encuentran: reconocmiento de sus emociones y necesidades, seguridad en uno mismo, búsqueda de solución a sus problemas, reconocer las necesidades de los demás, ayudar a los demás, facilidad de comunicación. Cabe recalcar que las respuestas obtenidas por los mismos trabajadores en la entrevista son reflejadas positivamente, es decir, mantienen un alto nivel de inteligencia emocional. Ver tabla 4.20.

De acuerdo a los resultados obtenidos de la entrevista, se corrobora la información de los indicadores con menor percepción del cuestionario sobre la inteligencia emocional, dando a conocer que los trabajadores mantienen niveles altos de inteligencia emocional, sin embargo, se elaboran estrategias para fortalecer y desarrollarla de mejor manera. Ver tabla

Posterior al analisi de la integración de los resultados por varios los métodos de diagnóstico: cuestionarios y entrevistas sobre los estilos de liderazgo de los jefes y la inteligencia emocional de los trabajadores, se realiza a verificar la hipótesis planteada.

4.10 Verificación de Hipótesis

Se identifica que existe una correlación baja entre las variables Estilos de liderazgo y la Inteligencia Emocional, esto se obtiene mediante correlación de Spearman (Rho) con una significancia estadísticamente alta (,000-,001), pero con bajo coeficiente de correlación que va entre (,298** a ,421**) donde se obtiene un nivel de correlación medio-bajo.

Para ello se realizan estrategias que fortalecerán los estilos de liderazgo de los jefes y la inteligencia emocional de los trabajadores.

4.11 Estrategias para el fortalecimiento de los estilos de liderazgo de los jefes y la inteligencia emocional de los trabajadores.

Alvarez y Bolaños (2011), establecen que las estrategias se pueden considerar como un conjunto de proyectos que se deben realizar para mejorar y contribuir a la solución, atenuación y fortalecimiento de las deficiencias encontradas en el estudio que se ha realizado, donde se detectan bajos niveles de percepción en indicadores de los estilos de liderazgo de los jefes y la inteligencia emocional de los trabajadores. Ver tabla 4.21.

Acorde a las dificultades de los jefes y los trabajadores mencionados, se agrupan las estrategias de la siguiente manera: formación y desarrollo del personal, técnicas para el manejo de conflictos, técnicas para el manejo de emociones, reconocimiento material y psicológico al personal y comunicación. Cabe recalcar que todas las estrategias propuestas contienen actividades objetivas, participantes, responsables, frecuencia, y recursos. Ver tabla 4.22.

Acorde a las dificultades de los jefes y los trabajadores anteriormente mencionados, se agrupan las estrategias de la siguiente manera: formación y desarrollo del personal, técnicas para el manejo de conflictos, técnicas para el manejo de emociones, reconocimiento material y psicológico al personal y comunicación. Cabe recalcar que todas las estrategias propuestas contienen actividades objetivas, participantes, responsables, frecuencia, y recursos. Ver tabla 4.22.

Tabla 4. 21 Dificultades percibidas de los Estilos de liderazgo de los jefes y la Inteligencia emocional de los trabajadores por área

Variable	**Área**	**Dificultad**
Estilos de liderazgo	Financiera	-Inspiración de seguridad y confianza -Visión de futuro -Innovación -Estrategias de mejora recompensas -Análisis de conflictos -Solución de problemas -Fomenta a la discusión.
	Comercial	-Propiciar a la innovación -Brindar recompensas -Incentiva al grupo.
	Técnica	-Limita la participación de sus trabajadores -Estrategias de mejora -Incentivo hacia el grupo.
	Gerencia	-Incentivo a la participación de los trabajadores -Ayuda en el reconocimiento de los errores -Solución de problemas -Imposición de actitudes.
Inteligencia emocional	Financiera	-Seguridad en uno mismo -Ayudar a los demás -Estimular las habilidades de los demás -Facilidad de comunicación -Facilidad para resolver los conflictos de los demás
	Comercial	-Seguridad en uno mismo -Solución problemas -Reconocimiento de los sentimientos de los demás -Estimulación de las habilidades de los demás.
	Técnica	Relaciones interpersonales.
	Gerencia	-Seguridad en sí mismo -Reconocimiento de las necesidades de los demás -Ayuda a los demás -Facilidad de comunicación.

Elaborado por: Sisalema (2019)

-Formación y desarrollo del personal: Conjunto de estrategias sistemáticas y planificadas para modificar o desarrollar el conocimiento, las técnicas y las actividades de los trabajadores por medio del aprendizaje para obtener una actitud adecuada en su puesto de trabajo. Se incluyen las medidas de formación: talleres, seminarios, capacitaciones

-Técnicas para el manejo de conflictos: Conjunto de actividades que ayudan al manejo adecuado de los conflictos, por medio del control de emociones negativas que disminuyen ira y agresión, aumentando los niveles de tolerancia.

-Técnicas para el manejo de emociones: Conjunto de actividades que ayudan al manejo de situaciones cotidianas personales y grupales que se pueden presentar en lugar de trabajo, lo que genera respuestas claras para cada situación.

-Reconocimiento al personal: Es darse cuenta y premiar el comportamiento, logros y esfuerzo de los trabajadores cuando aportan a la obtención de los objetivos de la empresa.

-Comunicación: Estrategia indispensable para cualquier proceso de cambio, reconocimiento de las necesidades de los trabajadores.

Para complementar el cumplimiento de las estrategias propuestas para fortalecer los estilos de liderazgo y la inteligencia emocional de los jefes y trabajadores de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones en Ambato, se establecen acciones de seguimiento y monitoreo:

- Facilitar los recursos necesarios para que la estrategia pueda ser ejecutada.
- Evaluar los conocimientos aprendidos después de cada taller o capacitación realizada, en el momento y 3 meses después (Prueba de conocimientos, observación, entrevista a los clientes).
- Proporcionar el cronograma de las fechas, actividades y capacitaciones que se llevarán a cabo.
- Registrar las actividades que se ejecutarán y son ejecutadas para controlar el cumplimiento de las estrategias.
- Difundir a los jefes y trabajadores los cambios que se generarán, para llegar a los resultados esperados.

Una vez elaborada las estrategias para el fortalecimiento de los estilos de liderazgo y la inteligencia emocional, es indispensable la validación por especialistas y beneficiarios.

Tabla 4. 22 Estrategias para el fortalecimiento de los estilos de liderazgo de los jefes y la inteligencia emocional de los trabajadores

Variable	Objetivo	Tipo de estrategia	Actividades	Recursos	Participante	Responsable
Estilos de liderazgo Inteligencia emocional	Elevar la seguridad y confianza de los trabajadores	-Formación y desarrollo del personal	-Capacitación sobre procesos de comunicación efectiva. Tiempo: Una vez al año	Espacio físico, logístico, material bibliográfico, financieros, humanos.	Jefatura Financiera Trabajadores de los departamentos: -Financiero - Comercial -Gerencia	Gerente Talento Humano
		-Comunicación	-Comunicación de actividades a realizarse, resultados, retos. Tiempo: mensual	Espacio físico, logístico, humanos.		
		-Formación y desarrollo del personal	-Seminario de *Empowerment* a los trabajadores. Tiempo: Una vez al año	Espacio físico, logístico, material bibliográfico, financieros, humanos.		
Estilos de liderazgo	Elevar la visión de futuro para generar nuevos proyectos	-Planificación estratégica.	-Elaboración conjunta de la planificación estratégica de las jefaturas y las áreas. Tiempo: Cada 6 meses	Financieros, humanos, material de apoyo/escritorio.	Jefatura Financiera y trabajadores seleccionados	Gerente Talento Humano
Estilos de liderazgo	Elevar el nivel de iniciativa e innovación de las jefaturas y los trabajadores.	-Formación y desarrollo del personal	Talleres acerca de la importancia de la iniciativa e innovación empresarial. Tiempo: una vez al año	Espacio físico, logístico, material bibliográfico, financieros, humanos.	Jefatura Financiera Jefatura comercial	Gerente Talento Humano
		-Evaluación al personal	Evaluación de los conocimientos adquiridos. Tiempo: Cada 6 meses	Espacio físico, logístico, material bibliográfico, humanos.		
Estilos de liderazgo	Promover al planteamiento de estrategias de mejora	-Formación y desarrollo del personal	-Coaching sobre elaboración, aplicación y evaluación de estrategias de mejora. Tiempo: cada dos años	Logístico, material bibliográfico, financieros, humanos,	Jefatura Financiera Jefatura Técnica	Gerente Talento Humano
Estilos de liderazgo	Premiar a los mejores resultados obtenidos por los trabajadores.	-Reconocimiento material y psicológico al personal	-Reconocimiento formal a los mejores trabajadores del mes de todas las áreas. Tiempo: Mensual	Espacio físico, humanos	Jefatura Financiera Jefatura Comercial	Gerente Talento Humano

Estilos de liderazgo Inteligencia emocional	Elevar la capacidad del análisis y solución de conflictos		-Establecer protocolos de actuación para situaciones laborales cotidianas. Tiempo: una vez al año	Logístico, financieros, humanos.	Jefatura Financiera Gerencia -Trabajadores de todas las áreas	Gerente Talento Humano
		-Formación y desarrollo del personal	-Capacitación sobre manejo y solución de conflictos. Tiempo: cada 6 meses .	Logístico, material bibliográfico, financieros, humanos, material de apoyo/escritorio.		
		-Técnicas para el manejo de conflictos	-Diagnóstico de los tipos de conflictos organizacionales que se presentan en la organización. Tiempo: cada tres meses.	Logístico, material, bibliográfico, humanos.		
		-Técnicas para el manejo de conflictos	-Aplicación de técnicas para la solución de conflictos (Individual-grupal). Tiempo: dos veces al año.	Logístico, material, bibliográfico, humanos		
		-Formación y desarrollo del personal	-Entrenamiento socio psicológico para el manejo y solución de conflictos. Cada 6 meses	Logístico, material, bibliográfico, humanos.		
Estilos de liderazgo	Incentivar al grupo de trabajo.	-Reconocimiento al personal	-Premiar las mejores ideas, sugerencias y propuestas de los trabajadores. Cada tres meses	Espacio físico, logístico, material bibliográfico, financieros, humanos.	Jefatura Comercial Jefatura Técnica Jefatura financiera	Gerente Talento Humano
			-Vídeos mensuales dando crédito a los empleados que más han destacado.			
			-Seleccionar al empleado destacado del mes.			
Estilos de liderazgo	Fomentar la participación para que los	-Formación y desarrollo del personal	-Plantear debates sobre temas de interés. Tiempo: cada tres meses.	Logístico, espacio físico, material	Jefatura Técnica Gerencia	Gerente Talento Humano

	trabajadores expongan sus ideas.			bibliográfico, financiero, humanos.		
		-Comunicación	-Implementar un buzón de sugerencias. Tiempo: una vez al año	Material, financiero, humanos.		
		-Técnicas para el manejo de conflictos	-Organizar reuniones para generar soluciones a problemas detectados y oportunidades a aprovechar con los trabajadores. Tiempo: mensual	Logístico, espacio físico, material, humanos.		
Estilos de liderazgo	Ayudar a los trabajadores a fortalecer sus debilidades y corregir sus errores.	-Formacón y desarrollo del personal.	Elaboración de planes de desarrollo para cada trabajador. Tiempo: una vez al año	Logístico, espacio físico, financieros, humanos, material de apoyo/escritorio.	Jefatura Financiero Jefatura Comercial Gerencia	Gerente Talento Humano
			Rotar al personal por diferentes puestos de trabajo afines y de jefatura. Tiempo: Cada 6 meses	Espacio físico, financieros, humanos.		
Estilos de liderazgo Inteligencia emocional	Elevar y promover la comunicación asertiva y empatía en los trabajadores jefaturas y los trabajadores.	-Formación y desarrollo del personal.	-Entrenamiento socio psicológico para la elevar la competencia comunicativa de los directivos. Tiempo: una vez al año	Espacio físico, logístico, material bibliográfico, financieros, humanos.	Jefatura Financiera Jefatura Comercial Gerencia	Gerente Talento Humano
		-Evaluación	-Evaluar el desarrollo de la competencia comunicativa. Tiempo: cada tres meses	Espacio físico, material de escritorio, humanos.		
		-Técnicas para el manejo de emociones	-Análisis de videos relacionados con la asertividad y la empatía. Tiempo: cada 6 meses	Espacio físico, material de escritorio, humanos.		
			-Análisis de comportamientos asertivos y empáticos. Tiempo: cada 6 meses	Espacio físico, material de escritorio, humanos.		

Estilos de liderazgo	Desarrollar las habilidades comunicativas de las jefaturas.	-Formación y desarrollo del personal.	Entrenamiento socio psicológico para el desarrollo de habilidades directivas. Tiempo: una vez al año	Espacio físico, humanos	Jefatura Financiera Jefatura Comercial Jefatura Técnica Gerencia	Gerencia Talento Humano
Inteligencia emocional	Estimular las habilidades y competencias de los demás	-Formación y desarrollo del personal.	Entrenamiento por medio de Coaching y Mentoring. Tiempo: Una vez al año.	Espacio físico, logístico, material bibliográfico, financieros, humanos.	Departamento Financiero Departamento Comercial	Gerente Talento Humano
Inteligencia emocional	Se pretende promover la ejecución de cambios en la empresa.	-Formación y desarrollo del personal.	Iniciar una plataforma on-line para difundir ideas innovadoras.	Material de oficina, computadoras, humanos.	Departamento Financiero Departamento Comercial	Gerente Talento Humano
		-Planificación estratégica.	Planificar y ejecución de procesos de cambio, con la participación de los trabajadores. (Una vez al año)	Espacio físico, logístico, material bibliográfico, financieros, humanos.		
Inteligencia emocional	Mejorar las relaciones interpersonales y trabajo en equipo.	-Formación y desarrollo del personal.	Intervención, mediante "Team Building" sobre: -Relaciones interpersonales y trabajo en equipo. Tiempo: Una vez al año.	Espacio físico, logístico, material bibliográfico, financieros, humanos.	Departamento Técnico	Gerente Talento Humano
			-Entrenamiento socio psicológico en trabajo en equipo. Tiempo: dos veces al año.			
			-Desarrollo de actividades laborales en equipo. Tiempo: Dos veces al año.			
Inteligencia emocional	Fortalecer el reconocimiento de los sentimientos y necesidades de los trabajadores.	-Técnicas para el manejo de emociones.	Abrir un espacio de meditación y reflexión sobre los sentimientos y necesidades de los trabajadores. Tiempo: cada tres meses	Espacio físico, logístico, humanos.	Gerencia Departamento Comercial Departamento financiero	Gerente Talento Humano

4.12 Validación de la propuesta

La estrategia es analizada por dos beneficiarios y tres especialistas. Los beneficiados son dos integrantes de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones, el Psicólogo Industrial Santiago Ortuño, analista de Talento Humano, con 4 años de experiencia en la empresa y la Magister en Administración de Empresas Johanna Aldás, analista de Talento Humano con una experiencia de 5 años en el cargo. En cuanto a los especialistas se valida la estrategia con tres docentes de la PUCESA con conocimientos y experiencia en los temas abordados en las estrategias propuestas, ellos son: El M.A. Gonzalo Pazmay que posee 6 años de experiencia en la especialidad de Psicólogo Industrial, el Mg. Aitor Larzabal, con 4 años de experiencia en la especialidad en Psicología Industrial e investigación, y la Mg. en Psicología Industrial Andrea Pico, ex profesora de la institución con 5 años de experiencia en la institución y actualmente labora en Carrocerias PICOSA con experiencia de 4 años en la especialidad. Ver tabla 4.23.

Tabla 4. 23 Descripción de los especialistas y beneficiarios

NOMBRE	NIVEL DE INSTRUCCIÓN	AÑOS DE EXPERIENCIA	CENTRO DE TRABAJO	PROFESIÓN	CARGO
Santiago Ortuño	Cuarto Nivel	4 años	Corporación Nacional de Telecomunicaciones	Magister en Psicología Industrial	Analista de Talento Humano
Johana Aldas	Cuarto Nivel	5 años	Corporación Nacional de Telecomunicaciones	Magister en Administración de empresas	Analista de Talento Humano
Gonzalo Pazmay	Cuarto Nivel	6 años	PUCESA.	M.A Psicología Industrial	Docente
Aitor Lazabal	Cuarto Nivel	4 años	PUCESA	Magister en Psicología Industrial	Docente en Investigación
Andrea Pico	Cuarto Nivel	5 años	PICOSA CIA.LDA	Magister en Psicología Industrial	Gerente General

Fuente: Datos proporcionados por los beneficiarios y especialistas.
Elaborado por: Sisalema (2019)

Para la validación de la estrategia, se establecen cinco criterios: Comprensión, es decir, si es de fácil entendimiento; Contribución, si contribuye a la solución o atenuación del problema; Factibilidad, si las estrategias son accesibles a la la realización de la propuesta; Suficiencia, si contiene los aspectos que solucionan o atenúan los problemas y Acoplamiento, es decir, si se ajusta a la realidad de la empresa. Se realiza mediante una escala de Likert, con los valores del 1 al 5, determinando 5 como excelente, 4 muy bueno, 3 bueno, 2 regular y 1 malo. Ver tabla 4.24.

Tabla 4. 24 Análisis de resultados de la validación de las estrategias por especialistas y beneficiarios

CRITERIOS	Malo	Regular	Bueno	Muy Bueno		Excelente	
				fr	%	fr	%
Factibilidad.	0	0	0	1	20%	4	80%
Suficiencia.	0	0	0	0	0	5	100%
Comprension	0	0	0	0	0	5	100%
Acoplamiento	0	0	0	0	0	5	100%
Contribución	0	0	0	2	40%	3	60%

Fuente: Datos proporcionados por los beneficiarios y especialistas.
Elaborado por: Sisalema (2019)

Luego de realizada la valoración se obtiene que los cinco criterios son puntuados entre las escalas de 4 (muy bueno) y 5 (excelente), lo que indica que la propuesta es válida. Los criterios mejor puntuados son Suficiencia, Comprensión y Acoplamiento, ajuste señalado por el 100% de los validadores cada uno, el criterio Factibilidad presenta el 80% con la excelente y el 20% han determinado con la respuesta muy bueno; el criterio Contribución obtiene el 60% con la respuesta excelente y el 40% con la respuesta muy bueno, lo que implica que las estrategias son válidas.

CAPITULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

- Los estudios sobre los estilos de liderazgo de Kurt Lewin (1951) y Burns (1985) y los estudios de la inteligencia emocionalde Goleman y Cherniss (2005), constituyen los referentes teóricos y metodológicos fundamentales para el desarrollo de esta investigación.
- Los estilos de liderazgo que prevalecen las áreas de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones son: el liderazgo pasivo- evasivo por el jefe del área Financiera, el liderazgo transformacional, transaccional y democrático por el jefe del área Comercial, el liderazgo transaccional y democrático por el jefe del área Técnica y el liderazgo transformacional y democrático por el jefe de Gerencia.
- En cuanto a la inteligencia emocional se determina que los trabajadores de todas las áreas presentan un alto porcentaje de inteligencia emocional. En el área Financiera y Gerencia se constata que el 77.8% y el 76.9% del personal considera tener desarrollada la competencia social respectivamente; en el área Comercial y Técnica prevalece la competencia personal señalado por el 65.3% y 84.4% respectivamente.
- Se analiza la relación de los estilos de liderazgo de los jefes con la inteligencia emocional de los trabajadores, constatando que existe una relación baja entre esas dos variables, pues el coeficiente de relación (Rho) se encuentra entre moderado y bajo (0,421** / 0,298**) auenque es altamente significativa esta relación (0,00) y (0,01). Lo que implica

que el desarrollo de la inteligencia emocional de los trabajadores no relacionan únicamente con los estilos de liderazgo que utilicen los jefes en su gestión.

- Las estrategias para el desarrollo de los estilos de liderazgo y la inteligencia emocional, contienen actividades que ayudarán a fortalecer las variables anteriormente mencionadas, se encuentran organizadas acorde la formación y desarrollo del personal, técnicas para el manejo de conflictos, técnicas para el manejo de emociones, reconocimiento del personal, y comunicación. Las estrategias se encuentran orientadas a las necesidades que los jefes y los trabajadores manifiestan con baja percepción según los resultados obtenidos.
- La validación de la propuesta es favorable en todos sus criterios, los cuales son: factibilidad, suficiencia, comprensión, acoplamiento y contribución por parte de los expertos y beneficiarios.

5.2. Recomendaciones

- La empresa debe ejecutar las estrategias para fortalecer los estilos de liderazgo de los jefes y la inteligencia emocional en los trabjadores para el bienestar de las dos partes.
- Se debe continuar con el estudio, para identificar en que situaciones laborales se utilizan con mayor frecuencia los estilos de liderazgo y analizar que otras variables influyen en la inteligencia emocional de los trabajores.
- La gerencia de la empresa debe atender con prioridad el fortalecimiento del estilo de liderazgo en el área Financiera, ya que la percepción general del estilo de la jefatura de esta área no es adecuada, lo que provoca dificultades en el manejo de su grupo de trabajo.

BIBLIOGRAFÍA

Alfonso, I., Alvero Y. y Tillán S. (1999). Liderazgo: un concepto que perdura. *ACIMED.* 7(2). pp (132-25). Recuperado de https://bit.ly/2SeTUz4

Bar-On, R. (1997). *The Emotional Quotient inventory.* Toronto, Canadá: Multi-Health Systems

Belerson, B. (1967). *Análisis de contenido: Manual de la Psicología Social*. New York: Lindzey.

Burns, J. (1985) *Leadership*. New York: Harper & Row.

Castro, E. Clemenza, C. y Araujo R. Lideres y seguidores: una relación dual. *Multiciencias,* 12. pp. 251-255. Recuperado de https://bit.ly/2G68Wk2

Cooper, R. y Sawaf, A. (1997). *Estrategia emocional para ejecutivos*. Barcelona: Martínez Roca.

Chiavenato, I. (2002). *Administración de recursos humanos.* Bogotá: Mc. Graw-Hill/Interamericana editores, SA.

Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos.* Bogotá: Mc. Graw-Hill/Interamericana editores, SA.

Fayol, H. (1986). *Administration Industrial y General*. (3ª ed.). Barcelona: Orbis.

Fernández, M. (2013). La inteligencia emocional. *Revista electrónica Claseshistoria*, *25*(377). pp. 1-12. Recuperado de https://bit.ly/2sJhO4Q

García, M. (2015). Formulación de un modelo de liderazgo desde las teorías organizacionales. *Colombia. Revista Entramado,* 11(1). pp. 60-79. Recuperado de https://bit.ly/2uVvr46

Gardner, H.(1995). *Inteligencia Emocional*. Barcelona. McGraw-Hill.

Gardner, H. (1999). *La inteligencia reformulada.* Barcelona. Paidos Iberica Ediciones.

Goleman, D. y Cherniss, C. (2005). *Inteligencia emocional e individuos, grupos y organizaciones*. España. Kairós.

Goleman, D. (2009). La Inteligencia Emocional. España. Bolsillo 2.

Gómez, R.(2006). El liderazgo empresarial para la innovación tecnológica en las micro, pequeñas y medianas empresas. *Revista Universidad Empresarial,* 5(11). pp. 62-91. Recuperado de https://bit.ly/2zZmgoZ

González, D. (1995). *Teoría de la motivación y práctica profesional*. Ciudad de La Habana. Cuba. (1ª rp.) Pueblo y Educación.

Hernández, R., Fernández, C. y Bapista, P. (2010). *Fundamentos de metodología de la investigación.* México. McGraw-Hill.

Kotter, J. (1999). *La verdadera labor de un líder*. Boston: Editorial Norma

Lazzati, S. (2016). *El gerente estratega y líder de cambio*. Buenos Aires: Ediciones Granica S.A.

Lewin, K. (1951). *Resolviendo conflictos sociales.* New York: Harper.

López, M. y Gonzáles M. (2003). *Inteligencia emocional*. (1ª Edición) Colombia: Ediciones Gamma S.A.

Luna, P. (2013). Estilos de dirección e inteligencia emocional aplicada a la empresa. *Facultad de Educación, 1(1).* pp. 47-51. Recuperado de https://bit.ly/2uG74It

Mayer, J. y Salovey, P. (1997). *"What is emotional intelligence?"* New York: Basic Books.

Medina D; Robalino R y Cabezas, R. (2016). Inteligencia Emocional y Liderazgo. *Revista Electrónica Publicando, 3(*7). pp. 417-427. Recuperado de https://bit.ly/2O8FJ9N

Megías, M. (2010). *¿Puede la inteligencia emocional predecir el bienestar en los equipos de trabajo?* (Tesis de posgrado). Universitat Jaume, España.

Mestre, J. y Plamero, F. (2004). *Procesos psicológicos básicos.* Madrid: McGraw-Hill/Interamericana de España

Mora, J. y Martín, M. (2007). La concepción de la inteligencia en los planteamientos de Gardner y Sternberg como desarrollos teóricos precursores de la noción de inteligencia emocional. España. *Revista de Historia de la Psicología. 28(4).* pp. 67-92. Consultado el 05 de mayo, en https://bit.ly/2JPXWFW

Moreno, C. Saiz, V. y Martinez, E. (1998) Revisión histórica del concepto de Inteligencia: Una aproximación a la Inteligencia emcional. Colombia. *Revista Latinoamericana de Psicología. 30(1). pp.11-30* Recuperado de https://bit.ly/195H20I

Ramos, A. (2005). *Mujeres y Liderazgo: una forma de dirigir*. España: Universitat de València.

Robbins, S. (2009). *Comportamiento Organizacional.* (13ª ed.) México: Pearson Educación.

Rodríguez, A. (2015). La Inteligencia emocional y su impacto en el liderazgo. Madrid.

Recuperado de https://bit.ly/2mBMC6M

Salkind, N. (1999). *Métodos de investigación. México.* Prentice-Hall.

Sánchez, I; Pérez, Y y Gómez, S. (1999). Liderazgo: un concepto que perdura. *Revista Electrónica ACIMED. 7*(2). pp.15-20 Recuperado de https://bit.ly/2A0kaFs

Solano, A. (2013). Inteligencia emocional en el trabajo: sus implicaciones y el rol de la psicología laboral. *Revista Humanitas. 10(10). pp. 201-214.* Recuperado de https://bit.ly/2LxtZiw

Stenner, J., Freeman, E., y Gilbert, D. (1996). *Administración.* (3ª ed.). México: Pearson Educación.

Vargas, I. (2016). El ejercicio del liderazgo y su relación con la inteligencia emocional en la administración educativa. *Revista Electronica Educare.* 10(1). pp. 79-88. Recuperado de https://bit.ly/2TlelaD

Vigostky, L. (2009). *El desarrollo de los procesos psicológicos superiores.* Ciudad de la Habana: Editorial Universitaria

Weingberg, R (2007). *Fundamentos de la Psicología*. Madrid: Editorial Médica Panamericana.

Zárate, R. (2012). Inteligencia emocional y prácticas de liderazgo en las organizaciones colombianas. *Revista Electrónica Cuadernos de Administración. 28*(47). pp. 91-104. Recuperado de https://bit.ly/2LoEtk

ANEXOS

1. Nivel de fiabilidad del cuestionario Inteligencia emocional

Resumen del procesamiento de los casos

		N	%
Casos	Válidos	112	100,0
	Excluidos[a]	0	,0
	Total	112	100,0

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en los elementos tipificados	N de elementos
,885	,875	24

2. Nivel de fiabilidad y validez del cuestionario Inteligencia emocional

Ítems inteligencia emocional	**Correlación elemento-total Alfa de Cronbach**
Mantengo elevados niveles de honradez	,886
Reconozco mis estados de ánimo	,885
Tomo en cuenta los sentimientos de mis compañeros.	,878
Conozco mis propias emociones y necesidades	,879
Muestro comprensión a los problemas de los demás	,879
Tengo confianza en mí, al momento de tomar decisiones	,880
Brindo ayuda a los demás	,882
Trabajo con los demás en la consecución de una meta en común	,878
Reconozco y satisfago las necesidades de los demás	,883
Utilizo tácticas eficaces para persuadir a las personas	,880
Se me hace fácil resolver los conflictos de los demás	,883
Tengo una buena relación con mis compañeros de área	,883
Busco las maneras estimular las habilidades de los demás	,875
Escucho activamente	,875
Cuento con la habilidad para mantener buenas relaciones sociales en el equipo de trabajo	,879
Me siento seguro de mis capacidades	,878
Reconozco la necesidad de efectuar cambios en la empresa	,878
Sé cómo contralar mis emociones	,875
Me adapto rápido ante determinadas situaciones cambiantes	,876
Soy abierto ante nuevas ideas, enfoques e informaciones.	,879
Busco soluciones a los problemas que se me presentan	,878
Mantengo elevados niveles de integridad	,890
Asumo la responsabilidad de mis actos	,888
Se me hace fácil comunicarme y dar mi punto de vista ante varios temas	,878

3. Nivel de fiabilidad del cuestionario estilos de liderazgo

Resumen del procesamiento de los casos

		N	%
Casos	Válidos	112	100,0
	Excluidos[a]	0	,0
	Total	112	100,0

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en los elementos tipificados	N de elementos
,876	,887	39

4. Nivel de validez del cuestionario estilos de liderazgo

Ítems estilos de liderazgo	**Correlación elemento-total Alfa de Cronbach**
Le brinda seguridad y confianza	,867
Muestra interés con el grupo que trabaja	,866
Capacita a su grupo de trabajo	,868
Reexamina las ideas del grupo y analiza si estas son adecuadas	,868
Planea estrategias para la mejora de la empresa	,867
Busca y atiende los problemas que surgen en su área	,867
No apoya al trabajo en equipo	,877
Impone actividades que se deben realizar en su área	,880
Comparte las decisiones que son tomadas, en su área de trabajo	,870
Cuando tiene un problema ¿siente que existe la confianza necesaria para compartirla con su jefe?	,869
Busca generar e incentivar nuevas perspectivas	,867
Si no entiende algún proceso interno de la empresa ¿su jefe aporta en la enseñanza?	,866
¿Brinda recompensas cuando la meta de trabajo ha sido cumplida?	,865
Le indica cuando ha cometido algún error	,872
Evita involucrarse cuando surgen asuntos importantes	,882
Limita la participación de los trabajadores en las actividades a realizarse	,880
¿Siente preocupación, cuando las cosas se tornan difíciles?	,871
Expresa visión de futuro y nuevas ideas	,866
Su jefe le habla con entusiasmo	,867

Siente que su jefe le ayuda a superarse	,866
¿Asigna responsabilidades de acuerdo a su necesidad?	,869
Observa los problemas de distintos ángulos	,867
Está ausente en momentos importantes y necesarios	,877
Abusa de la autoridad que posee	,887
Manifiesta una actitud desinteresada con el grupo que trabaja	,886
Se orienta más a la tarea que a las personas con las que trabaja	,876
Toma decisiones unilaterales	,886
El trato de su jefe con sus trabajadores es amistoso y amable	,868
Permite e incentiva a la participación del grupo	,868
¿Cuándo el área de trabajo necesita tomar decisiones, su jefe fomenta a la discusión y permite tomar distintos puntos de vista?	,866
Impone las decisiones sin antes haberlas consultado	,885
Conduce y orienta al grupo	,867
¿Presenta un bajo nivel de control en las actividades que usted realiza?	,885
Propicia la innovación	,871
Propicia la solución de conflictos que se generan en su entorno de trabajo	,867
Supervisa de manera estricta el trabajo realizado	,876
Es una persona que NO orienta y conduce al grupo	,887
Es una persona que NO orienta el trabajo que usted realiza	,885
Supervisa su trabajo de manera continua	,876

5. Resultados media y moda de Inteligencia Emocional

Estadísticos

		P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8
N	Válidos	112	112	112	112	112	112	112	112
	Perdidos	0	0	0	0	0	0	0	0
Mediana		1,0000	2,0000	2,0000	1,0000	2,0000	1,0000	1,0000	1,0000
Moda		1,00	1,00	2,00	1,00	2,00	1,00	1,00	1,00

Estadísticos

		P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16
N	Válidos	112	112	112	112	112	112	112	112
	Perdidos	0	0	0	0	0	0	0	0
Mediana		2,00	1,0000	2,0000	1,0000	2,00	1,0000	1,0000	2,0000
Moda		2	1,00	2,00	1,00	2	1,00	1,00	2,00

Estadísticos

		P17	P18	P19	P20	P21	P22	P23	P24
N	Válidos	112	112	112	112	112	112	112	112

	Perdidos	0	0	0	0	0	0	0	0
Mediana		2,0000	2,0000	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000	2,0000
Moda		2,00	2,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	2,00

6. Resultados media y moda Estilos de liderazgo

Estadísticos

		L1	L2	L3	L4	L5	L6	L7	L8
N	Válidos	112	112	112	112	112	112	112	112
	Perdidos	0	0	0	0	0	0	0	0
Mediana		2,0000	2,0000	2,0000	2,0000	2,0000	1,0000	2,5000	2,0000
Moda		2,00	1,00	2,00	2,00	2,00	1,00	5,00	2,00

Estadísticos

		L9	L10	L11	L12	L13	L14	L15	L16
N	Válidos	112	112	112	112	112	112	112	112
	Perdidos	0	0	0	0	0	0	0	0
Mediana		2,0000	1,0000	2,0000	2,0000	2,00	1,5000	3,0000	3,0000
Moda		1,00	1,00	1,00	2,00	1	1,00	3,00	3,00

Estadísticos

		L17	L18	L19	L20	L21	L22	L23	L24
N	Válidos	112	112	112	112	112	112	112	112
	Perdidos	0	0	0	0	0	0	0	0
Mediana		2,0000	1,5000	2,0000	2,00	2,0000	2,0000	4,0000	5,0000
Moda		2,00	1,00	2,00	1	2,00	2,00	5,00	5,00

Estadísticos

		L25	L26	L27	L28	L29	L30	L31	L32
N	Válidos	112	112	112	112	112	112	112	112
	Perdidos	0	0	0	0	0	0	0	0
Mediana		4,0000	3,0000	3,0000	1,0000	2,0000	2,00	4,0000	2,0000
Moda		4,00[a]	3,00	5,00	1,00	1,00	1	5,00	2,00

Estadísticos

		L33	L34	L35	L36	L37	L38	L39
N	Válidos	112	112	112	112	112	112	112

Perdidos	0	0	0	0	0	0	0
Mediana	4,0000	2,0000	2,0000	2,0000	5,0000	5,0000	2,0000
Moda	4,00	1,00	2,00	2,00	5,00	5,00	1,00

7. Guía de entrevistas de los Estilos de liderazgo

Financiero

- **Considera usted que su jefe le brinda seguridad y confianza**
- Considera usted que su jefe expresa visión de futuro y da nuevas ideas al grupo de trabajo
- Su jefe busca generar e incentivar nuevas perspectivas al grupo de trabajo
- Considera que su jefe es una persona que plantea estrategias de mejora
- Su jefe les brinda recompensa cada vez que han hecho un buen trabajo
- Considera que su jefe es una persona que analiza la causa de los conflictos
- Propicia la solución de los mismos
- Su jefe es una persona que fomenta a la discusión e incentiva a la participación

Comercial

- Considera que su jefe busca generar e incentivar nuevas perspectivas
- Su jefe capacita a su grupo de trabajo
- Considera que su jefa propicia a la innovación
- Su jefe les brinda recompensa cada vez que han hecho un buen trabajo
- Su jefe impone decisiones y actitudes sin antes haberlas consultado

Técnica

- Su jefe impone decisiones sin antes haberlas consultado
- Su jefe limita a la participación
- Su jefe evita tomar decisiones

Gerencia

- Considera que su jefe toma decisiones unilaterales
- Su jefe incentiva a la participación
- Su jefe le indica cuando ha cometido algún error
- Su jefe propicia a la solución de conflictos que se generan en su grupo de trabajo

- Su jefe impone actividades que se deben que se deben realizar en su área

8. Guía de entrevistas de la Inteligencia emocional

Financiero

- Se siente seguro de sus capacidades
- Brinda ayuda a los demás
- Busca las maneras para estimular las habilidades de los demás
- Se me hace fácil comunicarme y dar mi punto de vista ante varios temas
- Reconozco la necesidad de efectuar cambios en la empresa
- Trabajo con los demás en la consecución de una meta en común

Comercial

- Se siente seguro de sus capacidades
- Busco soluciones a los problemas que se me presentan
- Tomo en cuenta los sentimientos de mis compañeros
- Busca las maneras para estimular las habilidades de los demás
- Se me hace fácil resolver los conflictos de los demás
- Reconozco la necesidad de efectuar cambios en la empresa

Técnica

- Reconozco mis estados de animo

Gerencia

- Conozco mis propias emociones y necesidades
- Me siento segura de mis capacidades
- Busco soluciones a los problemas que se me presenten
- Reconozco y satisfago las necesidades de los demás
- Brindo ayuda a los demás
- Reconozco la necesidad de efectuar cambios en la empresa

9.

CUESTIONARIO DE INTELIGENCIA EMOCIONAL

La Pontificia Universidad Católica del Ecuador Ambato, está realizando la investigación con el tema ¨Estrategias para el fortalecimiento de los estilos de liderazgo y la inteligencia emocional de los trabajadores de una empresa de telecomunicaciones¨. Por lo cual se requiere de su colaboración y sinceridad en las respuestas al cuestionario que a continuación se presenta.

Edad:……. **Nivel de instrucción**:…..……

Sexo:……

Área:……...

INSTRUCCIONES:

- A continuación, se presentan algunas preguntas sobre sus emociones y sentimientos.
- Lea con atención cada frase y señale con una X en la respuesta que más se aproxime a su preferencia.
- No hay respuestas buenas o malas.
- El cuestionario es personal y anónimo.

Siempre	Frecuentemente	A veces	Casi nunca	Nunca
1	2	3	4	5

N.-	Preguntas	1	2	3	4	5
1	Mantengo elevados niveles de honradez					
2	Reconozco mis estados de ánimo					
3	Tomo en cuenta los sentimientos de mis compañeros.					
4	Conozco mis propias emociones y necesidades					
5	Muestro comprensión a los problemas de los demás					
6	Tengo confianza en mí, al momento de tomar decisiones					
7	Brindo ayuda a los demás					
8	Trabajo con los demás en la consecución de una meta en común					
9	Reconozco y satisfigo las necesidades de los demás					
10	Utilizo tácticas eficaces para persuadir a las personas					
11	Se me hace fácil resolver los conflictos de los demás					
12	Tengo una buena relación con mis compañeros de área					
13	Busco las maneras estimular las habilidades de los demás					
14	Escucho activamente					
15	Cuento con la habilidad para mantener buenas relaciones sociales en el equipo de trabajo					
16	Me siento seguro de mis capacidades					

17	Reconozco la necesidad de efectuar cambios en la empresa					
18	Sé cómo contralar mis emociones					
19	Me adapto rápido ante determinadas situaciones cambiantes					
20	Soy abierto ante nuevas ideas, enfoques e informaciones.					
21	Busco soluciones a los problemas que se me presentan					
22	Mantengo elevados niveles de integridad					
23	Asumo la responsabilidad de mis actos					
24	Se me hace fácil comunicarme y dar mi punto de vista ante varios temas					

10.

CUESTIONARIO DE ESTILOS DE LIDERAZGO

La Pontificia Universidad Católica del Ecuador Ambato, está realizando la investigación con el tema ¨Estrategias para el fortalecimiento de los estilos de liderazgo y la inteligencia emocional de los trabajadores de una empresa de telecomunicaciones¨. Por lo cual se requiere de su colaboración y sinceridad en las respuestas al cuestionario que a continuación se presenta.

Edad:……. **Nivel de instrucción**:…..……

Sexo:…….

Área:……

INSTRUCCIONES:

- A continuación, se presentan algunas preguntas sobre sus emociones y sentimientos.
- Lea con atención cada frase y señale con una X en la respuesta que más se aproxime a su preferencia.
- No hay respuestas buenas o malas.
- El cuestionario es personal y anónimo.

Siempre	Frecuentemente	A veces	Casi nunca	Nunca
1	2	3	4	5

N.-	Preguntas	1	2	3	4	5
1	Le brinda seguridad y confianza					
2	Muestra interés con el grupo que trabaja					
3	Capacita a su grupo de trabajo					
4	Reexamina las ideas del grupo y analiza si estas son adecuadas					
5	Planea estrategias para la mejora de la empresa					
6	Busca y atiende los problemas que surgen en su área					
7	No apoya al trabajo en equipo					
8	Impone actividades que se deben realizar en su área					
9	Comparte las decisiones que son tomadas, en su área de trabajo					
10	Cuando tiene un problema ¿siente que existe la confianza necesaria para compartirla con su jefe?					
11	Busca generar e incentivar nuevas perspectivas					
12	Si no entiende algún proceso interno de la empresa ¿su jefe aporta en la enseñanza?					

13	¿Brinda recompensas cuando la meta de trabajo ha sido cumplida?					
14	Le indica cuando ha cometido algún error					
15	Evita involucrarse cuando surgen asuntos importantes					
16	Limita la participación de los trabajadores en las actividades a realizarse					
17	¿Siente preocupación, cuando las cosas se tornan difíciles?					
18	Expresa visión de futuro y nuevas ideas					
19	Su jefe le habla con entusiasmo					
20	Siente que su jefe le ayuda a superarse					
21	¿Asigna responsabilidades de acuerdo a su necesidad?					
22	Observa los problemas de distintos ángulos					
23	Está ausente en momentos importantes y necesarios					
24	Abusa de la autoridad que posee					
25	Manifiesta una actitud desinteresada con el grupo que trabaja					
26	Se orienta más a la tarea que a las personas con las que trabaja					
27	Toma decisiones unilaterales					
28	El trato de su jefe con sus trabajadores es amistoso y amable					
29	Permite e incentiva a la participación del grupo					
30	¿Cuándo el área de trabajo necesita tomar decisiones, su jefe fomenta a la discusión y permite tomar distintos puntos de vista?					
31	Impone las decisiones sin antes haberlas consultado					
32	Conduce y orienta al grupo					
33	¿Presenta un bajo nivel de control en las actividades que usted realiza?					
34	Propicia la innovación					
35	Propicia la solución de conflictos que se generan en su entorno de trabajo					
36	Supervisa de manera estricta el trabajo realizado					
37	Es una persona que NO orienta y conduce al grupo					
38	Es una persona que NO orienta el trabajo que usted realiza					
39	Supervisa su trabajo de manera continua					

11.

CUESTIONARIO DE VALIDACIÓN DE LA ESTRATEGIA POR ESPECIALISTAS Y BENEFICIARIOS

La siguiente ficha pretende conocer si las estrategias diseñadas para fortalecer los estilos de liderazgo y la inteligencia emocional es válida, según los siguientes criterios:

Factibilidad.- Si las estrategias son accesibles a la realización.

Suficiencia.- Contiene los aspectos que solucionan o atenúan el problema.

Comprensión.- Es de fácil entendimiento.

Acoplamiento.- Se ajusta a la realidad de la empresa.

Contribución.- Contribuye a la solución o atenuación del problema.

Por favor marque con una X según crea conveniente, determinando como 5 como excelente, 4 muy bueno, 3 bueno, 2 regular y 1 malo.

	5	**4**	**3**	**2**	**1**
La Estrategia es factible aplicar					
La estrategia enfoca todos los aspectos relacionados fortalecer los estilos de liderazgo y la inteligencia emocional					
La estrategia es de fácil entendimiento para quien la lee.					
La estrategia se ajusta a la realidad de la Empresa					
La estrategia contribuye a la solución o atenuación de los los estilos de liderazgo y la inteligencia emocional.					

Datos de Identificación:

Nombre:

Profesión:

Cargo que ocupa:

Tiempo de Experiencia en la actividad:

_____

Firma y Sello del Experto.