



ESCUELA DE PSICOLOGÍA

Tema:

“PROCEDIMIENTO METODOLÓGICO PARA LA DETERMINACIÓN DE LA
RELACIÓN ENTRE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL Y LOS ESTILOS DE
LIDERAZGO EN UNA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO”

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

Autor:

BELÉN GEOCONDA VACA VARGAS

Directora:

VARNA HERNÁNDEZ JUNCO

Ambato – Ecuador

Junio 2019

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR SEDE AMBATO

HOJA DE APROBACIÓN

Tema:

“PROCEDIMIENTO METODOLÓGICO PARA LA DETERMINACIÓN DE LA RELACIÓN ENTRE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL Y LOS ESTILOS DE LIDERAZGO EN UNA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO”

Línea de investigación:

Psicología social, cultural y/o del trabajo: fundamentos y aplicaciones.

Autora:

BELÉN GEOCONDA VACA VARGAS

Hernández Junco Varna, PhD.

f. 

CALIFICADORA

Pazmay Ramos Segundo Gonzalo, Mg.

f. 

CALIFICADOR

Cuadrado Rodríguez Víctor Manuel, Mg.

f. 

CALIFICADOR

Ramos Noboa María Isabel, Psc, Cl. Ms.

f. 

DIRECTORA DE LA ESCUELA DE PSICOLOGÍA

Altamirano Villarroel Hugo Rogelio, Dr.

f. 

SECRETARIO GENERAL PUCESA



Pontificia Universidad Católica del Ecuador

SECRETARÍA GENERAL PROCURADURÍA



Pontificia Universidad Católica del Ecuador

BIBLIOTECA

Ambato-Ecuador

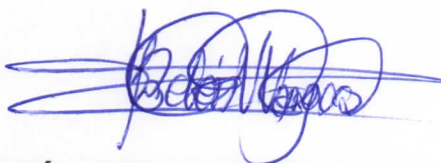
Junio 2019

DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo: **BELÉN GEOCONDA VACA VARGAS**, con CC. **180484452-8**, autora del trabajo de graduación intitulado: "PROCEDIMIENTO METODOLÓGICO PARA LA DETERMINACIÓN DE LA RELACIÓN ENTRE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL Y LOS ESTILOS DE LIDERAZGO EN UNA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO", 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, junio 2019



BELÉN GEOCONDA VACA VARGAS

CC. 180484452-8



BIBLIOTECA

AGRADECIMIENTO

En primer lugar, quiero agradecer a Dios, por el aliento de vida que me ha regalado, la fortaleza, inteligencia, bondad y su amor incondicional hacia mí, lo que he visto reflejado en cada uno de los pasos que doy.

A mis hermanos, quienes han sido el soporte fundamental de mi vida, especialmente a Fernanda, porque más que mi hermana ha sido como mi madre, quien ha depositado su esfuerzo, trabajo y amor por brindarme la mejor educación, sin su respaldo incondicional no estuviese donde hoy por hoy me encuentro.

Expreso mi agradecimiento y gratitud a la PhD., Varna Hernández Junco, por ser mi guía y compartir sus conocimientos para la culminación del presente proyecto.

A mis amigos y compañeros de clase, con quienes compartí risas, trabajos y su compañía a lo largo de mi vida universitaria, aquí destaco a mi amiga Yadira Sinchiguano, quién me ha brindado su amistad y ayuda a lo largo de esta etapa.

Finalmente, gracias infinitas a todos quienes me han demostrado su apoyo y han depositado su confianza en mí y en mis capacidades.

DEDICATORIA

El presente trabajo, dedico a Dios, al gran artesano de mi vida, por permitirme culminar esta etapa, porque sin su voluntad esto no hubiese sido posible.

Asimismo, se lo dedico a la memoria de mis padres, Mercedes y Salvador, quienes a pesar de su ausencia física en mi vida, han estado presentes como mis ángeles, guiando cada uno de mis pasos y espero que se sientan orgullosos de mí y de cada uno de los logros obtenidos, ya que el recuerdo que tengo de ellos se resume en amor, lucha y trabajo arduo por materializar sus sueños.

Belén Vaca Vargas

RESUMEN

En la Cooperativa de ahorro y crédito “Kullki Wasi” Ltda., existe una comunicación deficiente, carencia de sentido de pertenencia y/o compromiso institucional, ambigüedad en las funciones asignadas, bajo rendimiento laboral, inadecuada planificación de actividades y de prioridad en el desarrollo de los procesos, así como una constante rotación de personal. Ante esta situación se propone validar un procedimiento metodológico para la determinación de la relación entre la inteligencia emocional y los estilos de liderazgo de los jefes de la cooperativa, a través de un enfoque cuantitativo, de diseño no experimental, de corte transversal, descriptivo, correlacional, y cualitativo, con rasgos etnográficos. Se utilizan cuestionarios y entrevistas, aplicados a los jefes de áreas y sus subalternos, cuyos datos se analizan con la estadística descriptiva (mediana) y no paramétrica (correlación Spearman). El procedimiento diseñado consta de cinco pasos, en cada uno de ellos se establecen objetivos, actividades, métodos y participantes. El análisis de estas variables se realiza a nivel de toda la población, por áreas y estratos; y con su aplicación se constatan falencias en la competencia social de los jefes de áreas, referidas a la inteligencia emocional, siendo el liderazgo transformacional el mejor percibido entre los estilos estudiados, se determina que existe una alta correlación entre ambas variables. Se valida el procedimiento mediante el criterio de especialistas y beneficiarios, quienes consideran que es factible de aplicar, suficiente, comprensible y contribuye a la realización del estudio.

Palabras claves: inteligencia emocional, estilos de liderazgo, procedimiento metodológico.

ABSTRACT

In the saving and loan union, Kullki Wasi Ltda., there is poor communication, a lack of sense of belonging and/or institutional commitment, ambiguity in the assigned tasks, low work performance, inadequate planning of activities and priority in the development of processes, as well as a constant staff turnover. In view of this situation, it is proposed to validate a methodological procedure to determine the relationship between emotional intelligence and the leadership styles of the union's management through a quantitative study with a non – experimental, cross – sectional, descriptive and correlational design. It also includes a qualitative approach, with ethnographic features. Questionnaires and interviews were conducted with the department managers and their subordinates. The data is analyzed with descriptive (median) and non – parametric statistics (Spearman correlation). The designed procedure follows five steps, each of which establishes objectives, activities, methods and participants. The analysis of these variables is carried out with the entire population by areas and strata, and with its application, there are shortcomings detected in the social competence, also known as emotional intelligence of the department managers with transformational leadership detected as the most perceived among the styles studied. It is determined that there is a high correlation between both variables. The procedure is validated by the criteria of specialists and beneficiaries who believe that it feasible to apply, it is sufficient and understandable, and it contributes to the realization of the study.

Key words: emotional intelligence, leadership styles, methodological procedure

ÍNDICE DE CONTENIDOS

Preliminares

DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN.....	iii
AGRADECIMIENTO.....	iv
DEDICATORIA.....	v
RESUMEN.....	vi
ABSTRACT.....	vii
ÍNDICE DE CONTENIDOS.....	viii
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	xi
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPITULO I.....	4
PLANTEAMIENTO DE LA PROPUESTA DE TRABAJO.....	4
1.1. Antecedentes.....	4
1.2. Descripción del Problema.....	7
1.3. Justificación.....	8
1.4. Objetivos.....	9
1.5. Pregunta de Estudio, Meta y/o Hipótesis de trabajo.....	9
1.6. Variables.....	9
1.7. Delimitación Funcional.....	10
CAPITULO II.....	11
MARCO TEÓRICO.....	11

2.1. Procesos psicológicos: básicos y superiores.....	11
2.2. Conceptualizaciones sobre Inteligencia	12
2.3. Inteligencias múltiples.....	14
2.4. Conceptualizaciones sobre inteligencia emocional	14
2.5. Concepciones teóricas y metodologías de la inteligencia emocional.....	16
2.5.1. Principios de la inteligencia emocional	23
2.5.2. Importancia de la inteligencia emocional en el trabajo	24
2.6. Conceptualizaciones de liderazgo	26
2.7. Concepciones teóricas y metodológicas de liderazgo (Teorías, modelos y estilo de liderazgo).....	28
2.8. Principales enfoques contemporáneos del liderazgo	37
2.9. Inteligencia emocional y liderazgo.....	40
2.10. Procedimientos metodológicos.....	41
CAPITULO III	12
METODOLOGÍA.....	12
3.1. Modalidad y alcance de la investigación	12
3.2. Métodos aplicados	45
3.3. Técnicas e Instrumentos de investigación	46
3.4. Población	48
3.5. Operacionalización de variables	49
3.6. Caracterización de la cooperativa de ahorro y crédito “Kullki Wasi” Ltda.	53

CAPITULO IV	55
ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS	55
4.1. Análisis de los resultados de Inteligencia Emocional	55
4.2. Análisis de los Estilos de Liderazgo	75
4.3. Análisis de la relación entre Inteligencia Emocional y Estilos de Liderazgo	92
4.4. Análisis de los resultados de la entrevista a jefes departamentales	94
CAPITULO V	100
PROPUESTA	100
5.1. Procedimiento Metodológico	100
5.2. Validación de la Propuesta	104
CAPITULO VI	107
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	107
BIBLIOGRAFÍA	110
ANEXOS	114

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Tablas

Tabla 2.1 Conceptos sobre Inteligencia Emocional.....	15
Tabla 2.2 Categorías, componentes, sub – componentes e indicadores del modelo de Goleman.....	18
Tabla 2.3 Componentes del modelo de Bar – On.....	20
Tabla 2.4 Habilidades del modelo de Salovey y Mayer.....	21
Tabla 2.5 Aspectos del modelo de Cooper y Sawaf.....	22
Tabla 2.6 Principios de inteligencia emocional.....	24
Tabla 2.7 Características para un ambiente laboral beneficioso y productivo.....	26
Tabla 2.8 Estilos de liderazgo en el Grid Gerencial.....	32
Tabla 2.9 Estilos de liderazgo según Roberth House.....	34
Tabla 2.10 Etapas de madurez de la teoría situacional de Hersey y Blanchart.....	35
Tabla 2.11 Tipos de liderazgo según la teoría de Hersey y Blanchart.....	35
Tabla 2.12 Estilos de liderazgo según modelo de participación del líder.....	36
Tabla 2.13 Factores del liderazgo transformacional.....	38
Tabla 2.14 Características del líder transaccional.....	39
Tabla 2.15 Categorías de los procedimientos metodológicos.....	42
Tabla 3.1 Distribución de las áreas de trabajo en la COAC “Kullki Wasi” Ltda.	48
Tabla 3.2 Descripción del sexo de la población.....	49
Tabla 3.3 Operacionalización de la variable Inteligencia Emocional.....	50
Tabla 3.4 Operacionalización Estilos de Liderazgo.....	51
Tabla 4.1 Inteligencia Emocional: categoría – competencia social.....	56

Tabla 4.2 Inteligencia Emocional: categoría – competencia personal.....	56
Tabla 4.3 Resultados de Inteligencia Emocional a nivel de las sub – dimensiones en la población.....	59
Tabla 4.4 Resultados de Inteligencia Emocional a nivel de los indicadores en la población.....	60
Tabla 4.5 Resultados de Inteligencia Emocional a nivel de las dimensiones en la población.....	61
Tabla 4.6 Resultados de Inteligencia Emocional a nivel de las categorías en la población.....	62
Tabla 4.7 Resultados de Inteligencia Emocional a nivel de las sub – dimensiones en las áreas.....	65
Tabla 4.8 Resultados de Inteligencia Emocional a nivel de las dimensiones en las áreas.....	68
Tabla 4.9 Resultados de Inteligencia Emocional a nivel de las categorías en las áreas.....	70
Tabla 4.10 Resultados de Inteligencia Emocional a nivel de las sub – dimensiones en los estratos.....	71
Tabla 4.11 Resultados de Inteligencia Emocional a nivel de los indicadores en los estratos.....	72
Tabla 4.12 Resultados de Inteligencia Emocional a nivel de las dimensiones en los estratos.....	74
Tabla 4.13 Resultados de Inteligencia Emocional a nivel de las categorías en los estratos.....	75
Tabla 4.14 Estilos de liderazgo: Autocrático, Democrático y Laissez – Faire.....	76
Tabla 4.15 Estilo de liderazgo Transformacional.....	77

Tabla 4.16 Estilos de liderazgo Transaccional.....	77
Tabla 4.17 Resultados de los estilos de liderazgo a nivel de las sub – dimensiones en la población.....	79
Tabla 4.18 Resultados de los estilos de liderazgo a nivel de indicadores en la población.....	80
Tabla 4.19 Resultados de los Estilos de liderazgo a nivel de las dimensiones en la población.....	81
Tabla 4.20 Resultados de los Estilos de liderazgo a nivel de sub – dimensiones en las áreas.....	83
Tabla 4.21 Resultados de los Estilos de liderazgo a nivel de las dimensiones en las áreas.....	86
Tabla 4.22 Resultados de los Estilos de liderazgo a nivel de las sub – dimensiones en los estratos.....	88
Tabla 4.23 Resultados de los Estilos de liderazgo a nivel de los indicadores en los estratos.....	90
Tabla 4.24 Resultados de los Estilos de liderazgo a nivel de las dimensiones en los estratos.....	91
Tabla 4.25 Resultados de la correlación entre la Inteligencia Emocional y los Estilos de Liderazgo en los jefes departamentales.....	93
Tabla 4.26 Resultados de la entrevista sobre Inteligencia Emocional.....	96
Tabla 4.27 Resultados de la entrevista sobre Estilos de Liderazgo.....	99
Tabla 5.1 Procedimiento metodológico para la determinación entre la Inteligencia Emocional y los Estilos de Liderazgo.....	103
Tabla 5.2 Descripción de los especialistas y beneficiarios.....	105
Tabla 5.3 Resultados de la validación de la propuesta.....	105

Figuras

Figura 5.1 Esquema del procedimiento metodológico para la determinación de la relación entre la inteligencia emocional y los estilos de liderazgo de los jefes departamentales de la COAC “Kullki Wasi” Ltda.	100
--	-----

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación, se analiza la relación entre la inteligencia emocional (IE) y los estilos de liderazgo que ejercen los jefes departamentales de la COAC “Kullki Wasi” Ltda., para ello, se diseña un procedimiento metodológico a través del cual se podrá determinar dicha relación.

La IE y los estilos de liderazgo desde hace unas décadas atrás, hasta la actualidad son temas que han sido estudiados, uno de los autores más representativos de dichos estudios es Daniel Goleman, a quien se lo conoce como el padre de la IE, en uno de sus estudios (1998), plantea que las habilidades intelectuales y técnicas son importantes para acceder a cargos ejecutivos, sin embargo, la IE es un factor indispensable para aquellas personas que se encuentran en dichos cargos, ya que a través de esta lograrán destacarse como grandes líderes

De acuerdo al criterio de la autora del presente trabajo de investigación, si existe un adecuado conocimiento y manejo de la IE por parte de los jefes departamentales, estos deben aplicar de manera idónea los diferentes estilos de liderazgo, asimismo deben identificar en que situaciones cuál de estos estilos deben aplicar, con el fin de orientar a sus subalternos a cumplir las metas establecidas por cada una de las áreas y por la organización, a más de ello, brindarles a sus subalternos un clima laboral armonioso y la motivación necesaria para que su desempeño laboral sea eficiente.

En la COAC “Kullki Wasi” Ltda., se han detectado problemas como la comunicación deficiente, ambigüedad de funciones, carencia de compromiso institucional, bajo rendimiento laboral e inadecuada planificación, todo esto se denota a través de las actitudes y el comportamiento de los jefes departamentales y sus subalternos, con ello se entiende que existen falencias en las variables IE y estilos de liderazgo.

Por tal razón, es importante diseñar un procedimiento metodológico, a través del cual se logre determinar la relación que existe entre ambas variables, asimismo poder identificar las

falencias que los jefes departamentales presentan en cada una de estas, con la finalidad de corregirlas y ejercer de manera adecuada los distintos estilos de liderazgo, con lo cual alcanzarán los resultados deseados por parte del colectivo. Al ser una institución que presta servicios financieros. Se encuentra en un medio de alta competencia, por ello es importante que corrijan sus debilidades y consoliden sus fortalezas.

La disertación se estructura de la siguiente manera:

El capítulo I, correspondiente al planteamiento de la propuesta de trabajo, se señala los antecedentes de la investigación, la descripción del problema, la justificación, los objetivos, las variables y la delimitación funcional.

En el capítulo II, referente al marco teórico, se plantean los referentes teóricos y metodológicos tanto de IE como de los estilos de liderazgo, donde se destacan las conceptualizaciones de ambas variables, teorías, modelos, estilos de liderazgo y consideraciones metodológicas de las mismas.

En el capítulo III, enfocado a la metodología, se determina el enfoque de la investigación (cuantitativo – cualitativo), el alcance descriptivo, correlacional, el diseño no experimental de corte transversal con rasgos etnográficos, los métodos del nivel teórico y empírico del conocimiento empleados.

En el capítulo IV, correspondiente al análisis de resultados, se realiza el diagnóstico de los resultados de la IE y estilos de liderazgo de los jefes departamentales de la cooperativa (autopercepción y percepción de los subalternos), a nivel de la población, por áreas y por estratos.

En el capítulo V, referente a la propuesta, se encuentra el diseño metodológico a seguir para la determinación de la relación entre la IE y los estilos de liderazgo de los jefes departamentales y la validación de la misma, por parte de especialistas y beneficiarios.

En el capítulo VI, se establecen las conclusiones y recomendaciones obtenidas de la investigación.

CAPITULO I

PLANTEAMIENTO DE LA PROPUESTA DE TRABAJO

1.1. Antecedentes

Existen varios estudios empíricos, uno de ellos es el de Boyatzis (1982), el cual plantea que de un grupo de directivos de doce diferentes organizaciones, aquellos que poseen mayor capacidad de autoconsciencia, son quiénes alcanzan un rendimiento superior. Otro estudio señalado por Spencer y Spencer (1993) menciona que los gerentes que poseen una mayor competencia social son quienes generan un mayor número de ventas, se preocupan por buscar el desarrollo de los demás y a su vez reforzar sus capacidades (citado en Danvila y Sastre, 2010).

Las personas que son inteligentes con sus emociones presentan mayor eficacia y efectividad a la hora de desenvolverse especialmente en el ámbito laboral, lo que se ve reflejado en las interacciones que establecen en su ambiente de trabajo, en el entusiasmo que presentan las personas involucradas en el área de ventas, en la empatía y en la perseverancia de los trabajadores. Al respecto, señala Danvila y Sastre (2010) que la inteligencia o capacidad cognitiva es solo el 25 por ciento dentro del rendimiento laboral, mientras que la IE abarca hasta un 67 por ciento de las habilidades catalogadas como esenciales para desarrollar un eficaz rendimiento laboral.

Por otro lado, el liderazgo ha sido estudiado desde diferentes aristas, Helland y Winston (2005) han reconocido dos principales puntos de vista, el primero hace referencia al liderazgo como un puesto o cargo dentro de la jerarquía de las organizaciones, en cambio el segundo se enfoca en el liderazgo como un proceso que ejerce un alto nivel de influencia dentro de un sistema social, de estos dos puntos de vista convergen cuatro aproximaciones teóricas, tanto de las características como estilos de liderazgo las cuales son: rasgos,

conductista, contingencia y transformacional, las cuales han aportado para reconocer los comportamientos y características innatas de los líderes, de esta manera se logra saber cómo influyen en sus seguidores, cómo ajustan y guían tanto sus propios comportamientos como de los demás en diversas situaciones a las que se pueden enfrentar (citado en Zárata y Matviuk, 2012).

En muchos casos los jefes no siempre son líderes, ni las personas que tienen perfil de líderes son jefes, esto lleva a pensar que aunque las organizaciones brinden ciertos derechos a los jefes no quiere decir que ejerzan un liderazgo eficaz en la consecución de los resultados deseados, es por ello que Di Fiore (2003) plantea que una de las principales funciones dentro del trabajo de un verdadero líder es ayudar a sus seguidores a cumplir con sus objetivos y a su vez ofrecer una adecuada dirección para que tanto los objetivos de los colaboradores como de la organización se encuentren alineados (citado en Alvarado, Antúnez, Pirela y García, 2010).

Se pretende que el papel del líder sea mucho más eficaz y pueda cumplir con dos funciones a la vez, estas son: facilitar las relaciones y la focalización de la tarea, para efectuar esto, a su vez Goleman (2001) menciona que es necesario que el líder sea flexible con sus propios estilos de liderazgo y demuestre un adecuado manejo de las relaciones, así como también una correcta interpretación de las situaciones, y por ende se desarrolle una interacción sin dificultad (citado en Alvarado et al., 2010).

De acuerdo con estudios realizados se denota la existencia de estilos de liderazgo basados en la IE, dichos estudios han llegado a la conclusión de que la IE ayuda al desarrollo del liderazgo en los individuos, y a mejorar dos aspectos básicos del mismo, estos aspectos son: visión positiva y un grupo de trabajo comprometido con el logro de objetivos. Goleman (2001) presenta seis estilos basados en la IE, los cuales son: coercitivo, orientativo, afiliativo, imitativo, participativo y capacitador, los mismos que están dirigidos a analizar la eficacia

de la relación entre la IE y los estilos de liderazgo. Esta investigación concluye con el beneficio que aporta la IE al desarrollo del liderazgo en las personas, y que el estilo de liderazgo más adecuado es el orientativo, ya que este permite que no existan repercusiones en el clima organizacional, en la motivación y la productividad de las personas. (Citado en Alvarado et al., 2010).

En Latinoamérica, los estudios son limitados sobre la relación entre la IE y los estilos de liderazgo, pero uno de esos estudios fue realizado en Colombia, por Zárata y Matviuk (2012), quienes mencionan que las mujeres poseen una mayor consciencia de sus propias emociones y de las emociones de los demás; este tipo de estudio sirve de apoyo a los departamentos de recursos humanos para mejorar el entendimiento de las emociones de los colaboradores, además a través de este estudio se ha comprobado que la IE es un factor fundamental que contribuye con la efectividad de estrategias y prácticas aplicadas por los líderes, así como también aumenta su compromiso con la organización y con los demás.

En los años más recientes se han realizado estudios en empresas globales y de gran tamaño, en los cuales, según menciona (Goleman, 1999), los gerentes de esas empresas fueron entrevistados y sometidos a pruebas para la comparación de sus capacidades, revelando que la IE tiene una doble importancia en comparación con el cociente intelectual y las destrezas técnicas para trabajos en todos los niveles. Así mismo, otro de los estudios de (Goleman, 1999) evidencia que cuanto más alto sea el rango de una persona con desempeño estrella o superior, con mayor frecuencia sus capacidades de IE destacan como la razón principal de su efectividad, lo que quiere decir que cuando se comparan líderes estrella con líderes promedio casi el 90% de la diferencia entre sus perfiles se le atribuye a factores pertenecientes a la IE y no a habilidades cognoscitivas.

Otras investigaciones han confirmado que la IE puede estar asociada al desempeño destacado, y como ejemplo están los hallazgos de McClelland (1990), quien encuentra en

empresas de alimentos y bebidas, en: (Estados Unidos, Asia y Europa, que cuando los altos gerentes tenían una masa crítica de capacidades de IE, al momento de dirigir, superaban las metas de garantías en un 20%, mientras que los líderes que carecían de esa masa crítica quedaban por debajo de las metas, en un porcentaje similar.

1.2. Descripción del Problema

En las diferentes áreas de la cooperativa de ahorro y crédito “Kullki Wasi” Ltda., existen inconformidades como el bajo rendimiento laboral, carencia de sentido de pertenencia y/o compromiso institucional, ambigüedad en las funciones asignadas, inadecuada planificación de las actividades que se deben cumplir en cada una de las áreas, comunicación deficiente, falta de prioridad de los procesos y las actividades, constante rotación de personal (despidos, renuncias, traslación de puestos).

De acuerdo a la problemática planteada, se han podido hallar diferentes causas como la inobservancia de las jerarquías, inexistente plan de inducción, falta de comunicación entre colaboradores y jefes, inadecuadas funciones que propician las jefaturas de la cooperativa, como consecuencia de todos estos factores se encuentra: la falta de sentido de pertenencia en los colaboradores y/o compromiso institucional, desbalance entre los objetivos institucionales y los individuales, así como también ambigüedad en las funciones asignadas.

1.2.1. Preguntas básicas

¿Cómo aparece el problema que se pretende solucionar?

Aparece por una deficiente planificación de lo que se debe hacer en cada una de las áreas, así como también por la poca organización de las actividades de acuerdo a su nivel de importancia para el cumplimiento de los objetivos, lo que significa que existe una falta de congruencia entre lo que se planifica, lo que se hace y lo que se debe hacer.

¿Qué lo origina?

Inadecuado plan de inducción desarrollado por Recursos Humanos, la comunicación deficiente entre jefes y subalternos, la ausencia de sentido de pertenencia en los colaboradores.

¿Dónde se detecta?

En el personal de las diferentes áreas de la cooperativa de ahorro y crédito “Kullki Wasi” Ltda.

1.3. Justificación

La IE y los estilos de liderazgo, son temáticas que actualmente han tomado importancia dentro del ámbito laboral y específicamente en la parte empresarial, ya que para saber orientar de manera adecuada a los colaboradores es necesario que sus líderes reconozcan y manejen sus propias emociones como las de los demás, con el fin de lograr resultados beneficiosos para el colectivo, pero para ello debe existir un equilibrio entre el conocimiento y el manejo de la IE y los estilos de liderazgo, de estos últimos se debe saber cuál es el más idóneo para aplicar en las diferentes circunstancias que se presenten, y para el desarrollo de la presente investigación se elabora y valida un procedimiento metodológico, el cual permite analizar las variables mencionadas.

Por esta razón, se ha procedido a elegir el presente tema de investigación, con la finalidad de determinar la relación entre la inteligencia emocional y los estilos de liderazgo de los jefes departamentales de la COAC “Kullki Wasi” Ltda., a través del diseño de un procedimiento metodológico.

1.4. Objetivos

1.4.1. Objetivo General

Validar el procedimiento metodológico para la determinación de la relación entre la inteligencia emocional y los estilos de liderazgo de los jefes departamentales de la cooperativa de ahorro y crédito “Kullki Wasi”

1.4.2. Objetivos Específicos

- Sistematizar los referentes teóricos y metodológicos sobre procedimiento metodológico para la determinación de la relación de la inteligencia emocional con los estilos de liderazgo.
- Diseñar el procedimiento metodológico para la determinación de la relación entre la inteligencia emocional y los estilos de liderazgo de los jefes de área de la cooperativa de ahorro y crédito “Kullki Wasi”
- Diagnosticar la inteligencia emocional y los estilos de liderazgo de los jefes de área en la cooperativa de ahorro y crédito “Kullki Wasi”
- Determinar la relación entre la inteligencia emocional y los estilos de liderazgo en los jefes de área de la cooperativa de ahorro y crédito “Kullki Wasi”

1.5. Pregunta de Estudio, Meta y/o Hipótesis de trabajo

Meta: Determinar la relación entre la inteligencia emocional y los estilos de liderazgo desarrollados por los jefes departamentales de la cooperativa de ahorro y crédito

1.6. Variables

Variable A: Inteligencia emocional

Variable B: Estilos de Liderazgo

1.7. Delimitación Funcional

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

Contribuir con un procedimiento metodológico para así determinar la relación que existe entre la inteligencia emocional y los estilos de liderazgo desarrollados por los jefes de área de la cooperativa de ahorro y crédito “Kullki Wasi” Ltda., y podrá ser utilizado por otros investigadores.

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Procesos psicológicos: básicos y superiores

El comportamiento es la forma en la que los seres humanos pueden adaptarse al mundo, mismo que se desarrolla gracias a los procesos mentales o también llamados psicológicos a través de la información que proporcionan los sentidos, todo esto en conjunto permite modificar el ambiente.

Fernández-Abascal, Martín Díaz y Domínguez Sánchez (2001), manifiestan que los procesos psicológicos son el conjunto de elementos que permite a cada individuo tener conciencia de sí mismos y del entorno en el que se desenvuelve, esto se refleja en el comportamiento, el mismo que se ajusta a las condiciones ambientales. Los procesos psicológicos se dividen en básicos (sensación, percepción, motivación, emoción y memoria) y superiores (atención, lenguaje, pensamiento, inteligencia y aprendizaje).

Estos procesos poseen alta relevancia porque permiten al ser humano realizar diferentes actividades, y su conexión con el entorno; según Marchetti y Pereno, (2017), los procesos psicológicos básicos son imprescindibles en la vida del ser humano, se los considera como procesos sencillos, sin embargo, estos engloban una gran complejidad y no solo son esenciales en la vida de los seres humanos sino que se interrelacionan entre sí, lo que hace posible ejecutar diferentes funciones, como percibir y sentir todo lo que ocurre a nuestro alrededor.

Por otro lado, los procesos psicológicos superiores de acuerdo a Vigotsky, (1978) han evolucionado a partir de procesos más básicos, es por ello que los procesos superiores son considerados como la parte más desarrollada de los seres humanos, y lo que hace que sean más reflexivos, los procesos superiores dotan a las personas de la capacidad de toma de

decisiones, juicio, articulación de lenguaje, entre otros.

Los procesos psicológicos surgen a través del aprendizaje que se obtiene de la interacción social y llegan a su punto máximo en la edad adulta, según Tranel, Cooper & Rodnitzky (2003); este tipo de procesos hacen que se diferencie al ser humano de cualquier otra especie animal y permite que este en la cima de la evolución, considerándolo así un ser racional. Existen diferentes funciones dentro de los procesos psicológicos superiores de los seres humanos, como las gnosias y las praxias, estas se encuentran insertas en la inteligencia, la cual a continuación se aborda.

2.2. Conceptualizaciones sobre Inteligencia

Desde décadas anteriores se conoce que la inteligencia es una capacidad cerebral o cognitiva, la cual sirve para resolver problemas a los que se enfrenta el ser humano día a día, como: tomar decisiones, adaptarse al entorno, entre otros aspectos, a continuación se enuncian conceptualizaciones de diferentes autores.

Piaget (1979) percibe la inteligencia como la forma de equilibrio hacia la cual tienden todas las estructuras, este equilibrio se forma a través de la percepción, del hábito y de los mecanismos sensomotores elementales, por ellos, se entiende que la inteligencia es una forma de adaptación del ser humano, así está proporciona equilibrio.

Mayer (1983) define a la inteligencia como las características cognitivas internas relativas a las diferencias individuales en el rendimiento, para la resolución de conflictos. Así se entiende que la capacidad cognitiva de cada individuo hace referencia a las diferencias en cómo se la utiliza para resolver obstáculos.

Sternberg (1990) define a la inteligencia como la competencia para aprender y crear nuevos sistemas conceptuales, por ello, este autor manifiesta que la inteligencia de una persona se ve mejor no en situaciones correctas y molientes que se dan regularmente en la vida diaria, sino en situaciones extraordinarias que desafían la habilidad del individuo para hacer frente

al medio. Lo que quiere decir que esta habilidad se percibe cuando el individuo tiene que realizar tareas complejas, mas no en tareas comunes y corrientes de la vida cotidiana.

Gardner (2001) define a la inteligencia como un potencial biopsicológico para procesar información que se activa en un marco cultural para resolver problemas o crear productos que tienen valor para una cultura. Por lo tanto, se entiende que la inteligencia es una habilidad que se adapta de acuerdo al contexto y realidad en la que vive el individuo.

Una vez que se analizan las concepciones planteadas por Piaget (1979), Mayer (1983), Sternberg (1990) y Gardner (2001), se observa que estos autores coinciden que la inteligencia es una capacidad cognitiva, a través de la cual el ser humano resuelve conflictos o situaciones complejas inesperadas y se adapta al medio en el cual se encuentra.

Como diferencias entre estas concepciones se hallan que Piaget (1979) ve a la inteligencia como una forma de equilibrio del ser humano, Mayer (1983) señala que el rendimiento intelectual difiere entre cada individuo, Sternberg (1990) manifiesta que a través de esta capacidad se crean nuevos sistemas conceptuales para hacer frente a circunstancias adversas y finalmente Gardner (2001) resalta que la inteligencia permite procesar información y aplicarla de acuerdo al marco cultural que se encuentra cada individuo.

Con los estudios y aportes que cada uno de los autores interesados en el campo de la inteligencia, se llega a la conclusión que hay diferencias individuales en el coeficiente intelectual entre un ser humano y otro, así como también, no solo existe un tipo de inteligencia, más bien se dice que cada individuo posee una diversidad de inteligencias, de las cuales una puede dominar más que la otra, por ello, Howard Gardner postula su teoría de las inteligencia múltiples.

2.3. Inteligencias múltiples

La teoría de las inteligencias múltiples propuesta por el psicólogo Howard Gardner en 1983, manifiesta que no existe un solo tipo de inteligencia, esta teoría revela que los seres humanos hacen uso de más de un tipo de inteligencia a lo largo de su vida. Además, el mismo autor de esta teoría plantea que la inteligencia no es innata en su totalidad, sino que es adquirida y que cada persona desarrolla en distinta medida los diferentes tipos de inteligencia.

Según Gardner (1983) existen ocho tipos de inteligencias asociadas a las diferentes partes del cerebro, estas inteligencias son: lingüística-verbal, inteligencia lógica-matemática, inteligencia espacial, inteligencia musical, inteligencia corporal kinestésica, inteligencia intrapersonal, inteligencia interpersonal, inteligencia naturalista; años más tarde surgirá la IE, de la cual se dice que es parte de la unión de las inteligencia intrapersonal e interpersonal.

La inteligencia emocional actualmente se la considera como un factor importante e influyente en los distintos ámbitos de la vida cotidiana, como son: en la salud, en lo laboral, en lo familiar y en lo personal, además, por ser una de las variables en las que se centra la presente investigación, es vital que se conozca más sobre este tema y se profundice en el estudio de los distintos aspectos que la conforman, para empezar se analiza las conceptualizaciones sobre inteligencia emocional.

2.4. Conceptualizaciones sobre inteligencia emocional

A lo largo de la historia, diferentes autores han hecho aportes para llegar a lo que hoy en día se conoce como inteligencia emocional y todo lo que está abarca, partiendo desde su definición, entre estos autores se encuentran: Thorndike (1920), Mayer y Salovey (1997), Mayer, Salovey y Caruso (2000) y Goleman (1992), (Ver tabla 2.1).

Estos autores coinciden con la idea de que la inteligencia emocional es una habilidad de percibir y comprender emociones en sí mismos y en los demás, sin embargo, en la siguiente tabla se puede observar que los conceptos sobre este tema han ido evolucionando y que cada uno de los autores que se encuentran aquí citados, han ido incluyendo algún tipo de aporte al concepto inicial, el cual corresponde a Thorndike (1920).

Los aportes que se han ido sumando al concepto inicial sobre IE son que, ésta a más de ser una habilidad para percibir y comprender emociones, Mayer y Salovey (1997) señalan, que es una habilidad reguladora y de conocimiento emocional que genera crecimiento emocional e intelectual, más adelante, estos dos autores junto con Caruso (2000) aportan que las emociones no solo se las puede percibir y comprender sino también regularlas, así también, procesar la información emocional con exactitud y eficacia. Finalmente, Goleman (1992), manifiesta que no solo es reconocer emociones, sino también sentimientos en sí mismos y en los demás, sabiendo administrarlos con otras personas.

La presente investigación toma como base la definición que plantea Goleman, ya que el no solo se centra en la percepción, comprensión y regulación de emociones, sino que va un paso más allá, abarcando también los sentimientos, además, señala que hay que ser hábil para administrarlos, no solo al momento de establecer relaciones o vínculos con los demás, sino también al momento de trabajar con grupos de personas.

Tabla 2.1 *Conceptos sobre Inteligencia Emocional*

Autor	Concepto
Thorndike (1920)	Es la habilidad de entender y manejar a hombres y mujeres, es otras palabras es una manera sabia de actuar en las relaciones humanas. Este autor acuño el término de inteligencia social.
Mayer y Salovey (1997)	Es la habilidad para percibir, valorar y expresar emociones con exactitud, para acceder y/o generar sentimientos que faciliten el pensamiento; comprender emociones y el conocimiento emocional, para regular las emociones proviniendo un crecimiento emocional e intelectual.
Mayer, Salovey y Caruso (2000)	La capacidad para procesar la información emocional con exactitud y eficacia, incluyéndose la capacidad para percibir, asimilar, comprender y regular las emociones.
Goleman (1992)	Es la capacidad para reconocer sentimientos en sí mismo y en otros, siendo hábil para gerenciarlos al trabajar con otros

Fuente: Varios autores

2.5. Concepciones teóricas y metodologías de la inteligencia emocional

A partir de las bases teóricas, se ha realizado una revisión sobre los principales modelos de la inteligencia emocional, estos son: modelos mixtos, modelos de habilidades y otros modelos, estos últimos complementan a los dos primeros modelos mencionados.

Modelos mixtos

Los representantes destacados de estos modelos son Goleman y Bar-On, quienes se enfocan en rasgos de personalidad, García y Giménez (2010) manifiestan que los rasgos de personalidad a los que se refieren los representantes de estos modelos son “el control del impulso, la motivación, la tolerancia a la frustración, el manejo del estrés, la ansiedad, la asertividad, la confianza y/o la persistencia” (p. 46), estos son el eje principal de los modelos propuestos por dichos representantes que a continuación se analizan.

- **Modelo de Goleman**

La inteligencia emocional, actualmente se ha convertido en un factor muy importante dentro de la sociedad, por los resultados que se han visto gracias a la aplicación de esta en diferentes situaciones, ya sea dentro del ámbito familiar, laboral, personal, etc. Existen autores como Martínez (2013), que manifiesta que la inteligencia emocional se puede aprender y esta a su vez nos prepara para controlar y administrar de mejor manera nuestras emociones.

Goleman (1995), sugiere que el coeficiente emocional posee un papel fundamental, pero no se contrapone al coeficiente intelectual, más bien este autor indica que ambos elementos se complementan entre sí, por ello, hoy en día en muchas de las grandes organizaciones la hoja de vida y la experiencia en si no es la parte primordial a la hora de optar por un perfil, sino que su búsqueda se enfoca más en las habilidades sociales y emocionales que posee la persona.

Este modelo posee dos grandes categorías: la primera es la competencia personal con sus respectivos componentes: conciencia de uno mismo y la autorregulación, y en la segunda

categoría se halla la conciencia social y las habilidades sociales. Asimismo, cada uno de estos componentes cuentan con sus correspondientes sub – componentes y estos con sus indicadores los que se observan de manera detallada en la tabla 2.2.

- Conciencia emocional de uno mismo, valoración adecuada de uno mismo y confianza en uno mismo (conciencia de uno mismo), los cuales cuentan con tres indicadores.
- Autocontrol emocional, fiabilidad, meticulosidad, adaptabilidad, logro e iniciativa (autorregulación), en los que se identifican ocho indicadores.
- Empatía, conciencia organizativa y servicio (conciencia social), en los que se distinguen seis indicadores.
- Estimulación del desarrollo profesional de los demás, influencia, comunicación, resolución de conflictos, liderazgo con visión de futuro, catalizar cambios, establecer vínculos y trabajo en equipo (habilidades sociales), en los cuales se avizoran once indicadores.

Los indicadores correspondientes a cada uno de los sub – componentes mencionados se observan de manera detallada en la tabla 2.2.

Cabe recalcar que para el sustento del presente trabajo de investigación se toma el modelo de Goleman (1995), este autor plantea una caracterización sobre inteligencia emocional de manera clara y precisa (categorías, componentes, sub – componentes e indicadores), y se observa que estos elementos concuerdan y se ajustan a la realidad de la cooperativa en la cual se aplica dicho estudio.

Tabla 2.2 *Categorías, componentes, sub – componentes e indicadores del modelo de Goleman*

Categoría	Componentes	Sub – componentes	Indicadores
Competencia personal	<p><u>Conciencia de uno mismo:</u> Es el conocimiento que se tiene de nuestros propios estados internos, esto se consigue a través de la autocrítica, la cual permite que realicemos una evaluación real de nosotros mismos.</p> <p><u>Autorregulación:</u> Es saber controlar nuestros estados internos como las emociones, sentimientos e impulsos, para así mantener un equilibrio, además esto demuestra que poseemos confianza en nuestras decisiones.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Conciencia emocional de uno mismo - Valoración adecuada de uno mismo - Confianza en uno mismo - Autocontrol emocional - Fiabilidad - Meticulosidad - Adaptabilidad - Logro - Iniciativa 	<ul style="list-style-type: none"> - Conocimiento de las propias emociones y necesidades - Reconocer las propias fortalezas y debilidades - Confianza en las propias capacidades - Capacidad de manejar las propias emociones - Realizar bien las actividades desde el inicio - Minuciosidad en las acciones - Facilidad para adaptarse a los cambios - Rapidez para actuar cuando se presenta la ocasión - Esmerarse por mejorar - Generación de nuevas ideas
Competencia social	<p><u>Conciencia social:</u> Es comprender los sentimientos, emociones, necesidades y preocupaciones de los otros, esto se logra escuchando a los demás y poniéndose en su lugar.</p> <p><u>Habilidades sociales:</u> Es la manera de intervenir en los actos de los demás y manejar sus emociones, teniendo en cuenta las buenas costumbres e incluso manteniendo un compromiso con ellos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Empatía - Conciencia organizativa - Servicio - Estimulación del desarrollo profesional de los demás - Influencia - Comunicación - Resolución de conflictos - Liderazgo con visión de futuro - Catalizar cambios - Establecer vínculos - Trabajo en equipo 	<ul style="list-style-type: none"> - Comprende los sentimientos - Identificación con los objetivos de la empresa u organización - Cumplimiento de las políticas de la empresa u organización - Reconocimiento de las necesidades de los demás - Satisfacción de las necesidades de los demás - Disposición a colaborar para el desenvolvimiento del servicio - Estimular el desarrollo de las habilidades de los demás - Utilizar tácticas de persuasión - Escuchar abiertamente - Emitir mensajes claros - Retroalimentación adecuada - Negociar – diálogo - Capacidad de detectar causas de los problemas - Capacidad para resolver conflictos - Diseñar visiones motivadores para dirigir - Promover cambios organizacionales - Mantener relaciones laborales - Cooperar con el grupo de trabajo para el cumplimiento de metas

Fuente: Goleman (1995)

- **Modelo de Bar-On**

Este modelo está constituido por cinco grandes componentes: intrapersonal, interpersonal, adaptabilidad, manejo de estrés y estado de ánimo general, los mismos que poseen sub – componentes, a partir de esta clasificación, Reuven Bar-On elaboró un inventario que posee un gama amplia de habilidades sociales y emocionales, este autor abarca componentes que para otros no han sido relevantes o piensan que se desvían de lo que es la inteligencia emocional.

- Dentro del primer componente (intrapersonal) se encuentra: comprensión emocional, asertividad, autoconcepto, autorrealización e independencia.
- En el segundo componente (interpersonal) están los siguientes sub – componentes: empatía, relaciones interpersonales y responsabilidad social.
- En el tercer componente (adaptabilidad) se observa la solución de problemas, prueba de la realidad y flexibilidad.
- En el cuarto componente (manejo de estrés) corresponde: la tolerancia al estrés y el control de impulsos.
- En el quinto componente (estado del ánimo en general) se encuentran la felicidad y el optimismo; cada uno de estos, poseen sus respectivas definiciones que se describen en la tabla 2.3.

Este modelo al basarse en habilidades sociales y emocionales, se lo toma como una herramienta en general que toda persona debería dominar para desenvolverse en la vida, de acuerdo a Bar-On (1997), la modificación y el correcto manejo de la inteligencia emocional por parte de cada individuo es mucho más importante que la inteligencia cognitiva o coeficiente intelectual que este posea.

Tabla 2.3 *Componentes del modelo de Bar - On*

Componentes	Subcomponentes	Definición
Intrapersonal	Comprensión emocional de sí mismo	Habilidad para comprender sentimientos y emociones, diferenciarlos y, conocer el porqué de los mismos.
	Asertividad	Habilidad para expresar sentimientos, creencias, sin dañar los sentimientos de los demás y, defender nuestros derechos de una manera no destructiva.
	Autoconcepto	Capacidad para comprender, aceptar y respetarse a sí mismo, aceptando los aspectos positivos y negativos, así como las limitaciones.
	Autorrealización	Habilidad para realizar lo que realmente podemos, deseamos y se disfruta.
	Independencia	Capacidad para autodirigirse, sentirse seguro de sí mismo en nuestros pensamientos, acciones y, ser independientes emocionalmente para tomar decisiones
Interpersonal	Empatía	Habilidad para sentir, comprender y apreciar los sentimientos de los demás.
	Relaciones interpersonales	Capacidad para establecer y mantener relaciones satisfactorias, caracterizadas por una cercanía emocional.
	Responsabilidad social	Habilidad para mostrarse como una persona cooperante, que contribuye, que es un miembro constructivo, del grupo social.
Adaptabilidad	Solución de problemas	Capacidad para identificar y definir los problemas y, generar 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 u ajuste adecuado de nuestras emociones, pensamientos y conductas a situaciones y condiciones cambiantes.
Manejo del estrés	Tolerancia al estrés	Capacidad para soportar eventos adversos, situaciones estresantes y fuertes emociones.
Estado del ánimo en general	Control de 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: Bar – On (1997)

Modelos de habilidades

Este modelo no abarca rasgos de personalidad, más bien los autores de este modelo quienes son Salovey y Mayer (1990) establecen a la IE como habilidades para el procesamiento de información emocional. Estos autores establecen destrezas cognitivas las mismas que se encargan de percibir, manejar y autorregular las emociones de una manera intelectual, tomando en cuenta valores éticos y normas sociales.

- **Modelo de Salovey y Mayer**

Salovey y Mayer en el año de 1995 deciden evaluar la IE tomando como punto de partida habilidades adaptativas y emocionales, las cuales según Trujillo y Rivas (2005) fueron relacionadas con tres principales criterios para proceder a la realización y aplicación del

inventario, estas son: evaluación y expresión de emociones, regulación de emociones y utilización de las emociones de forma adaptativa.

Las habilidades que se plantean en este modelo son: percepción emocional, se refiere a la identificación de emociones en uno mismo y en los demás a través de elementos como la expresión facial, en cambio, la facilitación emocional de pensamiento sostiene que las emociones pueden priorizar y dirigir al pensamiento de cada individuo, por otra parte, la comprensión emocional es la habilidad para resolver problemas e identifica las emociones que son semejantes, sin embargo, la dirección emocional señala las implicaciones que tienen los actos sociales sobre las emociones de los individuos y la regulación de estas, finalmente, la regulación reflexiva de las emociones para promover el crecimiento personal es la habilidad de estar abierto tanto a sentimientos positivos como negativos, (Ver tabla 2.4).

Tabla 2.4 *Habilidades del modelo de Salovey y Mayer*

Habilidades	Concepto
Percepción emocional	Habilidad para identificar las emociones en sí mismo y en los demás a través de la expresión facial y de otros elementos como la voz o la expresividad corporal.
Facilitación emocional del pensamiento	Capacidad para relacionar las emociones con las sensaciones, emoción para facilitar el razonamiento. En este sentido, las emociones pueden priorizar, dirigir o redirigir al pensamiento, proyectando la atención hacia la información más importante.
Comprensión emocional	Habilidad para resolver los problemas e identificar qué emociones son semejantes.
Dirección emocional	Comprensión de las implicaciones que tienen los actos sociales en las emociones y regulación de las emociones en uno mismo y en los demás.
Regulación reflexiva de las emociones para promover el crecimiento personal	Habilidad para estar abierto a los sentimientos ya sean positivos o negativos.

Fuente: Salovey y Mayer (1997)

Estas habilidades establecidas dentro de este modelo deben ser puestas en práctica por cada persona tanto en lo referente a las normas sociales como a los valores éticos.

Otros modelos

Dentro de este tipo de modelos, se puede observar que se encuentran inmersos los diferentes componentes de la personalidad, habilidades cognitivas y aportaciones personales, este conjunto de modelos busca hacer énfasis en el sentido popular y difusivo de la IE. Estos son

de Cooper y Sawaf (1997); Boccardo, Sasia y Fontenla (1999); Mantineaud y Engelhartn (1996); Elías, Tobías y Friedlander (1999); Rovira (1998), entre otros.

Cabe recalcar, que todos estos modelos toman como base los principales autores sobre IE, quienes proponen sus propios modelos, sin embargo, en este tipo de modelos, el más destacado es el modelo de Cooper y Sawaf (1997), por ser el más completo entre los que plantean los demás autores dentro de esta categoría.

Modelo de Cooper y Sawaf

Este modelo se desarrolla enfocado al ámbito empresarial, y se le conoce como el modelo de los cuatro pilares, los siguientes aspectos son en los que se encuentra fundamentado: alfabetización emocional, la cual se encuentra constituida por elementos que permiten la eficacia y el aplomo individual; agilidad emocional, incluye habilidades para escuchar, sobrellevar problemas y sacar los mejores resultados posibles de las situaciones conflictivas; profundidad emocional, la cual se refiere a la armonía entre la vida cotidiana de los individuos con la de su trabajo y por último la alquimia emocional, esta se basa en el aprendizaje de cómo fluir ante las presiones y los conflictos, (Ver tabla 2.5).

Los aspectos que se plantean en este modelo buscan un equilibrio entre la vida cotidiana del individuo como con su ámbito laboral.

Tabla 2.5 *Aspectos del modelo de Cooper y Sawaf*

Aspectos	Definición
Alfabetización emocional	Se constituye 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.
Agilidad emocional	Se refiere a la credibilidad, la flexibilidad y autenticidad personal que incluye habilidades para escuchar, asumir conflictos y obtener buenos resultados de situaciones difíciles.
Profundidad emocional	Se denomina a la armonización de la vida diaria con el trabajo.
Alquimia emocional	Habilidad de innovación aprendiendo a fluir con problemas y presiones.

Fuente: Cooper y Sawaf (1997)

Todos estos modelos poseen aspectos o componentes, la mayoría de ellos concuerdan con que la IE se conforma de un sin número de habilidades personales y sociales que van más allá de la percepción, comprensión y procesamiento de las emociones y sentimientos de uno

mismo y de los demás, sino que se trata de una regulación de todos estos aspectos, asimismo, de saber cómo aplicarlos y de qué manera influyen en la vida cotidiana de cada individuo, buscando un equilibrio en los distintos ámbitos que se desenvuelven las personas.

Por otra parte, también se observan ciertas diferencias entre las categorías de estos modelos, ya que la categoría de los modelos mixtos y de los otros modelos con respecto a la categoría del modelo de habilidades difieren en que los modelos mixtos y los otros modelos abarcan y se enfocan en rasgos o componentes de la personalidad, en cambio, el modelo de habilidad no se enfatiza en ello, más bien se enfoca en las habilidades para el procesamiento de la información emocional.

Asimismo, otra de las diferencias que se perciben es que el modelo de Cooper y Sawaf (1997) se desarrolla enfocándose específicamente en el ámbito empresarial, sin embargo, los demás modelos, de Goleman (1995), Bar – On (1997), Salovey y Mayer (1997 - 2000), no se enfocan en un ámbito en específico, sino que plantean aspectos y habilidades a emplear en cualquier situación de la vida cotidiana de cada individuo (en sí mismo y en los demás).

La IE en forma general posee principios básicos, los mismos que se encuentran presentes en los aspectos, componentes y habilidades planteadas en cada uno de los modelos y los cuales se detallan a continuación.

2.5.1. Principios de la inteligencia emocional

La IE engloba tanto habilidades sociales como personales, las mismas que según Gómez et al., (2000) están relacionadas con la estructuración de los rasgos del carácter de cada individuo, lo que hace posible una adecuada adaptación social de las personas y por ello expresa que la IE está basada en estos ocho principios básicos: autoconocimiento, autocontrol, automotivación, empatía, habilidades sociales, asertividad, proactividad y creatividad; cada uno de estos se detallan en la tabla 2.6, con sus respectivas definiciones las cuales se refieren al conocimiento de sí mismo y de las habilidades sociales.

Tabla 2.6 *Principios de inteligencia emocional*

Principios	Definición
Autoconocimiento	Es la habilidad de conocerse uno mismo, incluso conocer tanto los puntos débiles como fuertes que todos poseemos.
Autocontrol	Capacidad de dominar los propios impulsos, mantener la calma y no perder los nervios.
Automotivación	Capacidad de ejecutar actividades por sí mismo, sin la necesidad de ser impulsado por los demás.
Empatía	Es la habilidad de ponerse en los zapatos de otras personas, con la finalidad de comprender la situación de los demás y así tener conocimiento de su reacción.
Habilidades sociales	Capacidad de relacionarse con las demás personas, poniendo en práctica dotes comunicativos para conseguir una aproximación eficaz.
Asertividad	Consiste en defender las propias ideas, respetando a los demás, encarar los conflictos en lugar de ocultarlos, aceptar críticas cuando estas puedan aportar al mejoramiento.
Proactividad	Capacidad para tomar iniciativa propia ante las diferentes oportunidades o problemáticas que se presentan, haciéndose responsable de sus propios actos.
Creatividad	Observar el entorno con una perspectiva diferente para enfrentar y resolver los problemas.

Fuente: García-Fernández y Giménez-Mas (2010)

Una vez que se analiza y se profundiza en los distintos aspectos que conforman la IE y los aportes de los autores más destacados en el tema, para continuar con la presente investigación es vital conocer la importancia que tiene esta variable en el trabajo o campo laboral, la cual se aborda a continuación.

2.5.2. Importancia de la inteligencia emocional en el trabajo

Actualmente, la IE es un aspecto relevante que se toma en cuenta en las organizaciones, ya que al dominarla, permite que no exista una fractura entre la parte personal y profesional del individuo, y así evitar una interferencia negativa entre ambas partes.

Goleman (2005), manifiesta que el éxito de una persona en cualquier ámbito depende tan solo de un 20% del coeficiente intelectual, y un 80% del dominio y aplicación de IE, este mismo autor realiza una investigación en la que recalca que quienes alcanzan cargos en los altos mandos o directivos de una organización y son eficaces, deben poseer un gran control de sus emociones, estar motivadas y generar entusiasmo.

Las habilidades que más sobresalen en este tipo de personas son: saber trabajar en equipo, tener iniciativa, poseer claridad en sus objetivos, saber cómo influir positivamente en los demás, leer y comprender los sentimientos ajenos.

Sigal (2002), realiza una investigación con la cual muestra que si un grupo de directivos mantienen una perspectiva emocional positiva en común conseguirán de un 4% a 6% más beneficio que otros grupos de directivos que tienen puntos diferentes de perspectiva emocional y no tan adecuados. Por ello, se llega a la conclusión que existe un contagio emocional, y si este es negativo hay un alto grado de posibilidad de que contagie a los demás, si esto ocurre al momento de tomar decisiones entre los directivos o en un grupo de trabajo, se generarán discusiones u otros malestares, (Caruso y Salovey, 2005).

López, Pulido y Augusto (2013), mencionan que las emociones de una forma u otra terminan influyendo en diferentes ámbitos dentro de lo laboral, como por ejemplo en el desempeño, en el nivel de productividad, en el servicio al cliente, incluso en el clima organizacional, entre otros.

Existen autores como Pérsico (2007), que plantea que se deben tomar en cuenta determinadas características para establecer y mantener un ambiente laboral beneficioso como mayormente productivo, estas son: la valoración de la diversidad, conocer la propia energía emocional, saber establecer redes eficaces, finalmente, la capacidad de hacer críticas y quejas constructivas, todas estas se refieren al reconocimiento de las propias cualidades como de los demás, constituir relaciones interpersonales así como también redes eficaces para conseguir un adecuado clima laboral, a su vez, obtener beneficio de cada una de las capacidades de los individuos y realizarles observaciones justas sobre el trabajo que ejecutan los mismos, cada una de estas características se pormenoriza de mejor manera a continuación (Ver tabla 2.7).

Tabla 2.7 *Características para un ambiente laboral beneficioso y productivo.*

Características	Aporte
La valoración de la diversidad	Reconocer las propias cualidades es importante para encontrar el ambiente laboral adecuado, así como también las cualidades de los demás, ya que es útil para establecer relaciones interpersonales positivas, y en el caso de los directivos ayuda a asignar el puesto de trabajo adecuado a cada uno de los empleados según la personalidad que estos posean.
Conocer la propia energía emocional	Es fundamental conocer el tipo de energía que cada individuo posee, porque esta ayuda a conocer cuál es el entorno laboral más cómodo para desenvolverse.
Saber establecer redes eficaces	Estas redes pueden ser personas, sistemas e incluso empresas relacionadas entre sí. En las empresas, los colaboradores suelen formar redes informales, las cuales ayudan agilizar los envíos de información de un área a otra y mientras más inteligentes sean las personas que conforman estas redes, más productivo es el sistema. El propósito de las redes es aprovechar al máximo las capacidades de los individuos que se encuentran en ellas para beneficio de todos.
Capacidad de hacer críticas y quejas constructivas	En el entorno laboral, los superiores son los encargados de realizarlas, por eso, para ser un directivo emocionalmente inteligente, este debe saber hacer críticas muy justas, positivas y comprensibles a sus colaboradores. Las críticas pueden ser manipulativas y constructivas, las primeras se enfocan en la persona y no en el trabajo, se considera un ataque directo y sin justificación, en cambio las críticas constructivas se enfocan en mostrar el error tratan de motivar a la persona, lo que quiere decir que se enfoca en la tarea y no en la persona.

Fuente: Pérsico (2007)

Al finalizar el estudio de la variable inteligencia emocional, con el análisis de la importancia que esta tiene en el ámbito laboral, y entender que juega un papel fundamental dentro del mismo, es primordial adentrarse al análisis de la segunda variable de esta investigación, la cual es los estilos de liderazgo, para ello es necesario comenzar por el estudio de las conceptualizaciones de liderazgo que a continuación se abordan.

2.6. Conceptualizaciones de liderazgo

French y Bell (1996), indican que el liderazgo es un proceso altamente interactivo y compartido, en el cual los miembros de todos los equipos desarrollan habilidades en un mismo proceso; implica establecer una dirección, visión y estrategias para llegar a una meta, alineando a las personas y al mismo tiempo motivándolas. Por lo tanto, el liderazgo es considerado un proceso donde las personas potencializan sus habilidades, guiados por unos parámetros, y a través de la motivación que brinda el líder.

Chiavenato (1999), señala que el liderazgo es considerado como un fenómeno que ocurre exclusivamente en la interacción social, además debe ser analizado en función de las relaciones que existen entre las personas en una determinada estructura social, y no por el

examen de una serie de características individuales. Lo que quiere decir, que el liderazgo es un fenómeno que se aplica de acuerdo al contexto donde ocurre una interacción social.

Knootz, Weinhrich, Harold y Heinz (2007), exponen que el liderazgo se define como influencia, es decir, el arte o proceso de influir sobre las personas, de tal modo que se esfuercen de manera voluntaria y entusiasta por alcanzar las metas de sus grupos (citado en Cardona & Buelvas, 2010). Por lo tanto, se entiende que el liderazgo es sinónimo de motivación, lo que permite que las personas se esfuercen por cumplir los objetivos definidos por la organización o por el área donde se desenvuelven.

Lussier y Achua (2011), mencionan que el liderazgo es el proceso de influencia entre líderes y seguidores para lograr los objetivos organizacionales por medio del cambio. Lo que significa, que el líder tiene la capacidad de ejercer influencia sobre sus subalternos para orientarlos hacia el cumplimiento de los objetivos establecidos.

Todos estos autores coinciden en que el liderazgo es un fenómeno o proceso que se da a través de la interacción social y depende del contexto donde ocurre la misma, estableciendo dirección u orientación para el cumplimiento de metas y objetivos previamente trazados.

Sin embargo, las definiciones de French y Bell (1996); Knootz, Weinhrich, Harold y Heinz (2007); Lussier y Achua (2011) se diferencian de la definición que plantea Chiavenato (1999), porque ellos ven el liderazgo como un proceso de influencia conjugado con la motivación que el líder imparte a sus seguidores, lo que permite que sus seguidores se esfuercen y cumplan de manera voluntaria y entusiasta con las metas que se establecen dentro del grupo o de la organización, en cambio Chiavenato pone énfasis en que el liderazgo es algo que se ejecuta dependiendo del contexto y de las relaciones que establecen las personas dentro del mismo.

Después de conocer algunas de las conceptualizaciones sobre liderazgo, se profundiza en el estudio de las concepciones teóricas y metodológicas de este, en las cuales se visualizan las

principales teorías que han surgido a través de los años y junto con ella los modelos y estilos de liderazgo que han tomado forma gracias a estudios de varios investigadores.

2.7. Concepciones teóricas y metodológicas de liderazgo (Teorías, modelos y estilo de liderazgo)

El campo del liderazgo es muy amplio, en el cual se aprecian varias teorías o enfoques, modelos y estilos de liderazgo, todos estos planteados por diferentes investigadores, quienes han ido planteando uno a uno todos estos elementos de acuerdo al énfasis que han hecho en las características de un líder.

En la presente investigación se abordarán las teorías o enfoques, modelos y estilos de liderazgo más destacados, estos son: teoría de rasgos, teoría de comportamiento, teoría de contingencia y los enfoques contemporáneos del liderazgo, todos estos con sus respectivos modelos y estilos de liderazgo, los cuales se detallan a continuación.

Teoría de los rasgos

Esta teoría se encuentra enmarcada en la teoría del gran hombre, la cual señala que un líder nace y no se hace, por ello la teoría de los rasgos sostiene que un líder debe poseer características tanto físicas como psicológicas para que sea considerado como tal, sin embargo no se ha concretado una lista universal de rasgos que un líder deba poseer con exactitud, por ello según Lupano Perugini y Castro Solano (2006) esta teoría se fundamenta en teorías de la personalidad, las cuales resaltan rasgos que se relacionan o representan la eficacia del líder, como es la teoría de la personalidad de los cinco grandes, la cual considera los siguientes rasgos.

Rasgos de los líderes efectivos

No todos los líderes estrictamente deben poseer estos atributos, pero si son los de mayor consistencia y poseen un firme respaldo en teorías ya planteadas.

- Dominio: es un rasgo de extroversión dentro de la teoría de los cinco grandes (teoría de personalidad), además afecta a los demás atributos que tienen relación con los líderes efectivos.
- Gran energía: los líderes que poseen este atributo, se entiende que poseen una forma ardua de trabajar para alcanzar las metas establecidas, luchan por superar los obstáculos, soportan bien el estrés, demuestran una actitud positiva e iniciativa. Se encuentra dentro de la dimensión escrupulosidad (Teoría de los cinco grandes).
- Confianza personal: indica si el líder confía en sus capacidades, toma de decisiones, y si fomenta confianza en sus subalternos, esta confianza influye en las metas y en los esfuerzos individuales para cumplirlas.
- Estabilidad: los líderes estables saben controlar sus sentimientos y no permiten que sus emociones negativas repercutan en sus resultados, al contrario son personas que saben identificar sus debilidades y fortalezas.
- Integridad: hace referencia al comportamiento honesto y ético, no busca el beneficio personal a costa de los demás.
- Inteligencia: es la capacidad cognitiva de los individuos para resolver conflictos, es un factor importante para predecir el desempeño laboral.
- Inteligencia emocional: es la capacidad que permite establecer relaciones interpersonales fructíferas, así como también facilita el trabajo con personas e incrementa el nivel de desempeño laboral.
- Flexibilidad: capacidad para adaptarse a situaciones diversas, como líderes ejercen influencia en los demás y así provocar cambios positivos.
- Sensibilidad hacia los demás: se entiende a la postura de comprender a sus colaboradores, así como de generar una mejor comunicación para llegar a ellos.

Teoría del comportamiento

Esta teoría busca conocer que hace y que dice el líder, en otras palabras el comportamiento del mismo, sin embargo, cabe recalcar que dicho comportamiento se basa tanto en los rasgos de personalidad como en las habilidades que poseen. Es importante recordar que el comportamiento del líder o de los directivos hacia los colaboradores define en gran medida el desempeño y el comportamiento de estos últimos.

A continuación, se presentan los estudios más relevantes que se abordan en esta teoría y con ellos sus estilos de liderazgo.

Universidad de Michigan: el estudio que estuvo bajo la supervisión de Rensis Likert, este estudio tuvo lugar entre los años 1940 y 1950, en la cual los investigadores crearon una encuesta, la cual la llamaron “encuesta de organizaciones”, a través de la cual obtuvieron resultados con los que se pudieron definir dos estilos de liderazgo.

1. **Orientado al trabajo:** el líder se enfatiza en el logro de metas y considera a los colaboradores como el medio para cumplir con ello.
2. **Orientado al empleado:** el líder se caracteriza por brindar apoyo a sus colaboradores y se preocupa por satisfacer las necesidades de los mismos, y a la vez por establecer buenas relaciones interpersonales con ellos, para así crear un ambiente de confianza y respeto.

Se obtienen mejores resultados en la productividad y en la satisfacción de los grupos de colaboradores cuando los líderes están orientados hacia el empleado.

Universidad de Iowa: este estudio estuvo a cargo de Kurt Lewin en 1939 y sus colaboradores, quienes reconocen tres estilos de liderazgo y de donde surge la teoría de campo, sin embargo, es hasta el año 1951 en el cual Lewin establece los estilos clásicos del liderazgo, los cuales son:

1. Liderazgo autocrático: el líder controla de cerca a sus subordinados, toma decisiones de manera unilateral, su interés se enfoca en la tarea y se limita a dar indicaciones a su grupo de trabajo.
2. Liderazgo democrático: el líder fomenta y permite la participación de sus subordinados, acoge la opinión de los mismos, delega autoridad y su interés está orientado hacia la persona y a la tarea.
3. Liderazgo laissez – faire: el líder tiene una escasa o nula participación, otorga libertad casi total para que sus subordinados tomen decisiones, sean estas grupales o individuales, no ejerce supervisión en el trabajo que realizan o es mínima.

Según este estudio, el estilo de liderazgo más eficaz es el estilo democrático, ya que se podría decir que este posee un equilibrio entre la tarea y la persona.

Universidad estatal de Ohio: con este estudio se busca determinar las dimensiones más relevantes en el comportamiento de los líderes, según este estudio son las siguientes:

1. Estructura de iniciación: se enfatiza en el desarrollo del trabajo y en el cumplimiento de objetivos.
2. Consideración: se centra en las personas, tomando en cuenta sus sentimientos y respeta el criterio de sus subordinados.

Este estudio concuerda con los resultados obtenidos del estudio de Michigan.

Grid gerencial: fue creado por Blake y Mouton en 1964 y se basa en las dos dimensiones que se identifican en los estudios de la universidad de Michigan y en la estatal de Ohio: Interés orientado hacia la persona y a la producción, de estas dimensiones se obtienen cinco estilos de liderazgo estos son: empobrecido, autoridad y obediencia, club campestre, medio camino y líder de equipo, cada uno de estos se caracteriza por el nivel de interés que el líder tiene por la producción, por sus subordinados o por ambos, (citado en Lussier y Achua, 2011), lo cual se detalla a continuación (Ver tabla 2.8).

Tabla 2.8 *Estilos de liderazgo en el Grid Gerencial*

Estilos de liderazgo	Definición
Empobrecido	El líder demuestra un bajo interés tanto por la producción como por sus subordinados.
Autoridad y obediencia	El líder demuestra un alto grado de interés por la producción y un bajo grado por sus subordinados.
Club campestre	El líder siente una gran preocupación por sus subordinados y bajo interés por la producción.
Medio camino	El líder posee un interés equilibrado entre sus subordinados y la producción.
Líder de equipo	El líder siente un interés elevado por sus subordinados y por la producción, batalla por una satisfacción y rendimiento máximos de sus subordinados.

Fuente: Lussier y Achua (2011)

Entre los estudios y los modelos de liderazgo planteados dentro de la teoría del comportamiento del liderazgo, se observa que una de las principales semejanzas entre estos, es que el líder se orienta a la producción/cumplimiento de objetivos o a la consideración por los empleados, sin embargo, Lewin (1951), señala que no solo pueden existir ambos extremos, sino que establece una tercer dimensión o estilo de liderazgo (democrático), el cual se entiende como un punto de equilibrio, ya que este se orienta tanto al cumplimiento de objetivos como a la consideración de los empleados, y en aquel estudio, liderazgo democrático se destacó como el liderazgo más eficaz.

Por otro lado, el Grid gerencial dentro de los estilos de liderazgo que plantea, también se encuentra uno similar al estilo democrático establecido por Lewin, pero el Grid gerencial está basado especialmente en los estudios de la universidad de Michigan y de la estatal de Ohio, por lo que, se entiende que el estilo de liderazgo similar al democrático no posee mayor fortaleza ni consolidación como el estilo de liderazgo que plantea Lewin.

Teoría de liderazgo por contingencia

En esta teoría se llega a la conclusión que no es suficiente solo el comportamiento del líder para que su liderazgo sea efectivo, más bien esta teoría manifiesta que para percibir tal efectividad, es necesario contemplar el comportamiento del líder, así como también el comportamiento de los seguidores y las circunstancias ambientales.

Modelo de Fiedler: en el estudio del cual surge este modelo, se crea un cuestionario llamado, “cuestionario del colega menos preferido”, con el que pretende observar la orientación del líder ya sea esta hacia las tareas o hacia las relaciones, a partir de estas concepciones, Fred Fiedler en 1971 determina tres dimensiones:

1. Relaciones entre el líder y los miembros: mientras mejor relación tiene el líder con sus subalternos, puede ejercer más influencia en ellos.
2. Estructura de tareas: en puestos más estructurados, la situación del líder tiende a ser mucho más favorable ya que goza de más influencia.
3. Poder de la posición: el líder puede ejercer mayor influencia dependiendo del poder que este posea.

El beneficio del líder en las diferentes situaciones depende de las ponderaciones que se obtengan de estos tres factores en conjunto.

Modelo del camino hacia la meta

Este modelo se encuentra dentro de la teoría de contingencia del liderazgo, en el cual Robert House en el año de 1974 plantea que un buen desempeño y el logro de objetivos dependen de que el líder facilite todos los recursos necesarios a sus subalternos, teniendo en cuenta esta premisa, el autor identificó cuatro comportamientos o estilos de liderazgo: liderazgo directivo, en el cual el líder proporciona guías específicas a sus subalternos sobre lo que deben hacer; liderazgo de apoyo, se refiere a la preocupación por parte del líder sobre las necesidades de su equipo de trabajo; liderazgo participativo, el líder toma en cuenta las opiniones de su equipo; finalmente, liderazgo orientado al logro, en el cual el líder espera un máximo rendimiento por parte de su equipo de trabajo, trazándoles metas complicadas pero que sean alcanzables, (citado en Pradenas, 2015), (Ver tabla 2.9).

Tabla 2.9 *Estilos de liderazgo según Roberth House*

Estilos de liderazgo	Definición
Liderazgo directivo	El líder aclara lo que espera de ellos, ofrece a los integrantes del equipo guías específicas de lo que deben hacer.
Liderazgo de apoyo	El líder es más cercano, presentándose amistoso y preocupándose por las necesidades del equipo.
Liderazgo participativo	El líder integra las opiniones de los del equipo en la toma de decisiones.
Liderazgo orientado al logro	El líder espera que los seguidores den lo máximo de su desempeño, dejándoles metas difíciles pero alcanzables o ambiciosas.

Fuente: Pradenas (2015)

Modelo situacional de Hersey y Blanchart

Se enfoca en los seguidores y en su madurez, la cual se define como la capacidad de responsabilidad para orientar su propia conducta, los autores de este modelo, quienes son Hersey y Blanchart en 1969 establecen que un liderazgo efectivo se consigue a partir de la selección de un estilo de liderazgo adecuado.

En esta teoría se identifican dos tipos de madurez relevantes: madurez laboral y madurez psicológica, la primera hace referencia al dominio de conocimientos y habilidades que se requiere para desarrollar las tareas laborales y la segunda a la satisfacción que se logra a partir del cumplimiento de estas tareas.

Dependiendo del nivel en que se encuentren estos dos tipos de madurez muy bien definidos se pueden apreciar cuatro etapas, en las cuales se observa que hay quienes parten desde un punto en el cual no poseen ni conocimientos ni la seguridad en sí mismos para llevar a cabo las tareas planteadas por su líder, por lo que necesitan instrucciones claras y un mayor apoyo por parte de él, en las siguientes etapas se perciben cambios paulatinos sobre esto, por último en la cuarta etapa hay quienes en cambio son y se sienten capaces de realizar las tareas laborales encomendadas por su líder y este finalmente ya no necesita hacer mucho, (Ver tabla 2.10).

Tabla 2.10 *Etapas de madurez de la teoría situacional de Hersey y Blanchart*

Etapas de madurez	Definición
Madurez 1 (M1)	Persona que no posee conocimientos ni seguridad en sí mismo para enfrentar la tarea, esto quiere decir que está 100% inhabilitado para la tarea por lo que el líder necesita darle instrucciones claras y específicas.
Madurez 2 (M2)	Persona que posee un grado de motivación y conocimientos para la tarea, pero se siente inseguro para asumir la responsabilidad de la tarea, el líder deberá orientar para disminuir su falta de conocimiento.
Madurez 3 (M3)	Persona que posee los conocimientos y habilidades necesarias, tiene la seguridad de realizar aportes en el qué y cómo hacer la tarea, y ya no desea seguir al líder en lo que le pida, por lo que el líder necesitará un estilo participativo y de apoyo.
Madurez 4 (M4)	Persona que es capaz y quiere hacer la tarea, por lo que el líder no necesita hacer mucho.

Fuente: Pradenas (2015)

A partir de estas etapas de madurez se pueden identificar cuatro estilos de liderazgo: dar órdenes, persuadir, participar y delegar, los cuales se basan en dar instrucciones, supervisar, compartir con el equipo de trabajo y toma de decisiones por parte de los integrantes del mismo, todo esto se detalla a continuación, (Ver tabla 2.11).

Tabla 2.11 *Tipos de liderazgo según la teoría de Hersey y Blanchart*

Estilos de liderazgo	Definición
Dar órdenes (E1)	Se dan instrucciones específicas y se supervisa seguido.
Persuadir (E2)	Explicar las decisiones como jefe de grupo, dejando en claro las ideas y la información necesaria para que el equipo las acepte
Participar (E3)	Compartir con los integrantes del grupo las ideas ya que con esto se crea el ambiente apto para la toma de decisiones
Delegar (E4)	Como se mencionó anteriormente, el líder casi no participa en las decisiones y estas son tomadas por los miembros del equipo

Fuente: Pradenas (2015)

Modelo de la participación del líder

Este modelo fue creado por los autores Victor Vroom y Phillip Yetton en 1973, quienes afirman que el comportamiento de los líderes debe adaptarse a la estructura de cada una de sus actividades laborales. Este modelo relaciona, tanto la toma de decisiones como la participación de los colaboradores y el líder es quien determina la cantidad y forma en que se realizan dichas acciones, y como las hacen según las situaciones que se presentan.

Este modelo contiene cinco estilos de liderazgo: decidir, consultar individualmente, consultar al grupo, facilitar y delegar, estos hacen referencia a las diferentes acciones previas que puede realizar el líder a la toma de decisiones, (Ver tabla 2.12).

Tabla 2.12 *Estilos de liderazgo según modelo de participación del líder*

Estilos de liderazgo	Definición
Decidir	El líder toma la decisión por sí mismo y la comunica al grupo.
Consultar individualmente	El líder presenta el problema a los miembros del grupo de manera individual, obtiene sugerencias y después toma la decisión.
Consultar al grupo	El líder presenta el problema a los miembros del grupo en una junta, obtiene sugerencias y después toma la decisión.
Facilitar	El líder presenta el problema al grupo en una junta, y actuando como facilitador define el problema y los límites dentro de los cuales se puede tomar la decisión.
Delegar	El líder permite que el grupo tome la decisión dentro de los límites prescritos.

Fuente: Modificado a partir de Lussier y Achua (2011).

Los modelos y estilos de liderazgo identificados en la teoría de liderazgo por contingencia, tienen como común denominador que la efectividad de un grupo depende del comportamiento del líder, de los subordinados, de las situaciones que se presentan y el contexto, no obstante, se aprecia que existen ciertas diferencias entre estos modelos, conjuntamente con sus estilos de liderazgo; el modelo de Fiedler (1971) difiere de los demás, porque este hace énfasis en la influencia que ejerce el líder en sus subalternos, en cambio en los modelos del camino hacia la meta y el modelo situacional de Hersey y Blanchart (1969) pese a que sus estilos de liderazgo son muy similares y se orientan a los lineamientos generales, en uno de ellos se difiere, ya que el primer modelo posee un estilo de liderazgo de apoyo, y el segundo modelo posee un estilo de liderazgo basado en la persuasión por parte del líder.

Por último, el modelo de la participación del líder se asemeja mucho a los modelos del camino hacia la meta y al modelo situacional de Hersey y Blanchart (1969), sin embargo, este se focaliza de manera más concreta a la toma de decisiones y a la participación de los colaboradores.

Una vez que se analizan las diferentes teorías clásicas más destacadas, es importante indagar y conocer sobre las teorías o enfoques contemporáneos del liderazgo, ya que en la actualidad estos han ido ganando terreno y varios líderes o directivos de diferentes organizaciones los

ejecutan, por ello es necesario profundizar en estos para entender hacia qué aspectos del liderazgo se enfocan y en que consiste cada uno de los mismos.

2.8. Principales enfoques contemporáneos del liderazgo

En los últimos veinte años, los estudios en el campo del liderazgo han ido dando un giro en su interés orientado hacia un cambio significativo y renovado, a través del planteamiento del liderazgo transformacional y transaccional, por el autor J.M. Burns (1985).

Liderazgo Transformacional

Lussier y Achua (2011) mencionan que “el liderazgo transformacional sirve para cambiar el estado de las cosas, al articular con los seguidores los problemas en el sistema actual y una visión atractiva de lo que podría ser una nueva organización” (p.348).

El líder transformacional ejerce una influencia positiva en sus colaboradores, de esta manera logra un cambio en el enfoque de los intereses personales al de los intereses colectivos, a su vez que crea confianza a través de su carisma, logra inspirarlos y motivarlos a que confíen en él y emulen su ejemplo. Bass y Avolio (2006) proponen los siguientes factores del liderazgo transformacional: consideración individualizada, estimulación intelectual, motivación/inspiración, influencia idealizada y tolerancia psicológica, cada uno de estos se refiere a características que debe poseer un líder transformacional (citado en Bracho y García, 2013), las mismas que se explican en la tabla 2.13.

Cabe mencionar que el liderazgo transformacional se encuentra relacionado de manera positiva con la satisfacción laboral de los colaboradores, al igual que con el compromiso organizacional, el desempeño y el servicio por parte del colaborador.

Según Echeverría (2016) señala que los colaboradores que tienen jefes con un alto nivel de liderazgo transformacional, experimentan emociones mucho más positivas a lo largo de su jornada laboral, así como en las interacciones con sus compañeros, y una significativa satisfacción laboral.

Tabla 2.13 *Factores del liderazgo transformacional*

Factores	Definición
Consideración individualizada	Líder transformador es individualista al abordar a sus seguidores, buscando alcanzar logros y crecimiento en cada uno de ellos, dentro de sus posibilidades. En este contexto de consideración individual se enfocan como colegas tanto el líder como el seguidor. El líder transformacional crea oportunidades de aprendizaje, establece un clima de apoyo, demuestra aceptación de las diferencias individuales y propicia una comunicación bidireccional.
Estimulación intelectual	Conlleva a sus seguidores a cuestionar sus propias ideas, adquiriendo novedosos paradigmas para replantear conceptos y formas de actuación. El líder transformador es intelectual en la medida que contribuye a fomentar los esfuerzos de los seguidores para lograr sean in-novadores y creativos. Este líder presenta supuestos, replantea problemas, enfrenta a situaciones así como evita la crítica pública para corregir los errores individuales que surgen.
Motivación/Inspiración	Motiva a la actuación con optimismo, entusiasmo e implicación en la idea centro como organización y como visión de futuro. El líder transformador es inspirador, motiva y estimula a todos los que le rodean a alcanzar un desempeño superior. Despierta un espíritu de equipo, denota compromiso con las metas así como con la visión, la cual es compartida.
Influencia idealizada	Trata a cada seguidor individualmente, además le proporciona apoyo, entrenamiento, oportunidades de mejora; el líder se gana el respeto así como la confianza de sus seguidores. Promueve una profunda identificación con sus seguidores y establece altos niveles de conducta moral y ética.
Tolerancia psicológica	Se refiere al grado en el cual se estimula a los trabajadores a ventilar en forma abierta los conflictos y críticas. Para fomentar la tolerancia, el líder transformacional utiliza el sentido del humor para resolver situaciones conflictivas en aspectos de la relación humana y laboral. También lo emplea para apuntar así como corregir las equivocaciones, para resolver conflictos, incluso para maneja momentos difíciles. El líder transformacional debe tener la capacidad de tolerar los errores de los demás, estimula el sentido del humor para generar ambientes agradables.

Fuente: Modificado a partir de Bracho y García (2013).

Liderazgo Transaccional

Lussier y Achua (2011) señalan que el “liderazgo transaccional pretende mantener la estabilidad dentro de una organización por medio de intercambios regulares económicos y sociales que alcanzan metas específicas, tanto para los líderes como para sus seguidores” (p.348).

Este liderazgo es más eficaz para potencializar el conocimiento a nivel organizacional, y lo que caracteriza a un líder transaccional es que se enfoca más en la definición de roles, requerimientos de tareas como también en ofrecer recompensas que son contingentes al cumplimiento de tareas. A continuación, se explican de manera más amplia cada una de las características del líder transaccional: recompensa contingente, administración por excepción (activa), administración por excepción (pasiva) y Laissez faire, (Ver tabla 2.14).

Tabla 2.14 *Características del líder transaccional*

Características	Definición
Recompensa contingente	A mayor esfuerzo el líder ofrece recompensa, reconoce los logros y esfuerzos. Al cumplir las metas identificadas por el seguidor se le da un incentivo o evita un castigo.
Administración por excepción (activa)	El líder controla y emprende correcciones ante cualquier error o desviación de los estándares o de las normas.
Administración por excepción (pasiva)	El líder espera pasivamente hasta que el problema surja para así recién reaccionar e intervenir.
Laissez – faire	No es un tipo de liderazgo debido a que renuncia a sus responsabilidades evitando tomar decisiones, ignora todo tipo de responsabilidad.

Fuente: Modificado a partir de Bracho y García (2013).

El liderazgo transformacional y el transaccional no evidencian mayor semejanza, ya que sus características difieren entre sí, el liderazgo transformacional se enfatiza en motivar, inspirar, crear confianza en sí mismos y en su líder, todo esto se busca realizar antes, durante y después de la ejecución de las tareas laborales por parte de los colaboradores, en cambio el liderazgo transaccional se puede decir que en cierta manera tiene una perspectiva conductista, ya que este otorga incentivos económicos o sociales en proporción al desempeño y cumplimiento de metas por parte de los colaboradores, por lo cual se concluye que tanto el liderazgo transformacional y transaccional son interdependientes y complementarios entre sí.

Una vez que se analizan las principales teorías clásicas, sus modelos, estilos de liderazgo y los enfoques contemporáneos del liderazgo, se escogen para el desarrollo de la presente investigación los aportes del estudio de la universidad de Iowa encabezado por Lewin (1939), quién planteó los estilos de liderazgo clásicos (autocrático, democrático, laissez – faire), por el hecho de que estos aún siguen siendo utilizados en la actualidad, demuestran características claras que posee un líder y no solo habla de los extremos de un líder sino de un liderazgo que se puede decir es un punto de equilibrio, que se interesa por el cumplimiento de objetivos y tiene consideración por los colaboradores.

Asimismo, se toman en cuenta para la presente investigación, los enfoques contemporáneos (liderazgo transformacional y transaccional), ya que innovan la manera de dirigir, orientar y

guiar. Más allá de fomentar el cumplimiento de objetivos organizacionales y tomar en cuenta las opiniones de los colaboradores, estos estilos de liderazgo se focalizan en motivarlos, inspirarlos, crear confianza en sí mismos y en sus líderes, además de preocuparse por sus necesidades laborales, su desarrollo profesional, otorgar recompensas, pero también implementar medidas correctivas adecuadas para un buen desempeño laboral, y finalmente, porque se ajusta a la realidad de la población a quienes está dirigido el presente estudio.

Al estudiar las variables IE y estilos de liderazgo, así como cada uno de los aspectos que engloban, es esencial conocer la vinculación que existe entre estas variables y la posible influencia que una ejerce sobre la otra, por ello este aspecto se aborda a continuación.

2.9. Inteligencia emocional y liderazgo

De acuerdo a las conceptualizaciones de los autores mencionados anteriormente, la mayoría coincide en que el liderazgo es un proceso o fenómeno de influencia, donde el líder orienta a sus colaboradores al cumplimiento de metas u objetivos establecidos, así como también se determina que la IE es la habilidad de conocer y manejar las propias emociones y las de los demás, también se considera como la capacidad de motivar.

Tras haber realizado el análisis de estas variables, se concluye que la IE es fundamental en el liderazgo, ya que al dominar las características relevantes que plantea Goleman en su modelo de IE como son: autorregulación, empatía, habilidades sociales y la conciencia de uno mismo permite que el líder tenga mayor influencia en los demás, y los pueda guiar y motivar de mejor manera para alcanzar los resultados deseados. Cabe recalcar que un líder inteligente emocionalmente puede hacer frente a los ambientes estresantes y a las exigencias de su entorno laboral de mejor manera.

Goleman (1998) expone:

“No es que las habilidades intelectuales y técnicas sean irrelevantes. Las habilidades intelectuales son importantes, pero sobre todo como capacidades de umbral, es decir, son los requisitos de nivel de entrada para los cargos ejecutivos. Pero mi investigación, junto con otros estudios recientes, muestra claramente que la inteligencia emocional es la condición sine qua non del liderazgo. Sin inteligencia

emocional, una persona puede tener la mejor formación en el mundo, una mente incisiva y analítica, y una fuente inagotable de ideas inteligentes, pero aun así no llegará a ser un gran líder” (p.3).

Es por ello, que las emociones juegan un papel fundamental en el liderazgo, porque un líder a más de poseer una excelente capacidad cognitiva debe poseer un alto coeficiente emocional, para saber cómo manejar y cuándo aplicar sus habilidades intelectuales, y así conseguir resultados mucho más beneficiosos para la organización.

Por ello el líder se encuentra en la capacidad de guiar las emociones de las personas que están bajo su dirección, y de él dependerá si lo hacen de manera positiva o negativa, esto es determinante en el aumento de su desempeño laboral o no y en general sacar lo mejor de ellos.

Huerta y Rodríguez (2006) manifiestan que la IE es un factor esencial entre las personas que se encuentran en puestos o niveles de más alto rango dentro de las organizaciones, y en este punto las destrezas técnicas no son de gran relevancia, es decir las personas que poseen y reflejan notablemente destrezas de IE son quienes a su vez demuestran un desempeño laboral superior al común denominador. Por lo tanto se entiende que mientras más sólidos sean sus conocimientos sobre IE y realicen un adecuado manejo de ella, van a obtener una diversidad de estilos de liderazgo que los directivos puedan aplicar, y asimismo lograr mayor eficacia en los mismos.

Una vez analizadas la conexión que existe entre las variables, IE y estilos de liderazgo, se procede a explicar los procedimientos metodológicos o estrategias utilizadas para realizar investigaciones sobre este tema.

2.10. Procedimientos metodológicos

Un procedimiento es un sistema en el cual se plantea un conjunto de pasos ordenados y estructurados a seguir, con el fin de llevar a cabo un adecuado procesamiento de información en las investigaciones. Coll (1987) menciona “Un procedimiento es un conjunto de acciones

ordenadas y finalizadas, es decir, dirigidas a la consecución de una meta”. Esto quiere decir, que los procedimientos metodológicos tienen como propósito perfeccionar el procesamiento de información en las investigaciones sociales a través de los pasos o acciones establecidas. Los procedimientos metodológicos favorecen el desarrollo de las investigaciones y permite que estas sean más profundas y reflexivas, a través de la integración de las vías cualitativas y cuantitativas, además de que estos procedimientos permiten obtener trabajos investigativos mejor estructurados. Según Latorre y Seco del Pozo (2013) los procedimientos se clasifican en cuatro categorías: disciplinares, inter – disciplinares, algoritmos y heurísticos, los cuales se refieren al área en que se enfocan y son utilizados, así como también a la estructura de los pasos o acciones, y si estos son necesariamente secuenciales o no, más adelante se detalla esta información, (Ver tabla 2.15).

Tabla 2.15 *Categorías de los procedimientos metodológicos*

Categorías	Definición
Disciplinares	Son específicos de un área de conocimiento, como resolución de problemas matemáticos, análisis crítico de textos históricos, producción de una obra poética, experimentación en el laboratorio, explicación científica, etc. Su adquisición y aplicación es propia de la disciplina correspondiente.
Inter disciplinares	– Se utilizan y aplican en diferentes disciplinas, pues pertenecen y son comunes a varias áreas.
Algorítmicos	Son un conjunto finito de pasos fijos y ordenados, cuya sucesión está prefijada y secuenciada, y su correcta ejecución lleva a una solución segura del problema o de la tarea.
Heurísticos	Son un conjunto finito de acciones no estrictamente secuenciadas que conllevan un cierto grado de libertad y cuya ejecución no garantiza la consecución de un resultado óptimo

Fuente: Latorre y Seco del Pozo (2013)

Cabe mencionar que según García Hernández y Manzano Caudillo (2010) estos procedimientos metodológicos normalmente siguen una secuencia no lineal, por el hecho de que cada uno de los investigadores se mueve entre los datos o información recogida, la construcción teórica y entre la realidad y las ideas que se derivan de la misma, para el respectivo planteamiento de los diferentes trabajos de investigación.

Para la realización de los análisis cualitativos pertinentes que se requieren en ciertos trabajos de investigación Coffey y Atkinson (2005) mencionan que se puede trabajar con notas de

campo, transcripciones de entrevistas y de grabación con interacciones espontáneas, asimismo con documentos, fotografías, diarios, cartas, archivos, notas periodísticas, expedientes, en otras palabras, con cualquier insumo que pueda proporcionar al investigador información relevante sobre el objeto de estudio.

Existen procedimientos metodológicos que se realizan en base a la teoría fundamentada, lo que quiere decir que este tipo de trabajos de investigación están focalizados a elaborar una teoría sobre el fenómeno que se investiga, Creswell (1998) afirma que las metodologías más importantes a parte de la concerniente a la teoría fundamentada, son: la etnográfica, el estudio de caso, la fenomenología y la historia de vida. Para el presente trabajo de investigación cabe recalcar que se usa una metodología cualitativa con rasgos etnográficos. Como bien se conoce los procedimientos metodológicos o diseños de los mismos son la descripción de cómo se van a realizar cada una de las etapas con las cuales se llevará a cabo la investigación, la forma que se hace la intervención para esta, depende del tipo de enfoque que se elija, esta es muy importante, ya que a través de esta se marca la orientación que tendrá dicho trabajo de investigación.

Hay que recalcar que cada investigador es el encargado de crear su propio procedimiento, el cual debe adaptarse a los requerimientos del objeto de estudio, como de sí mismo, ya que el investigador es el responsable de dar un uso y una orientación adecuada a la información recogida, como son: las datos de la población a quien dirige dicha investigación y los referentes teóricos que utilizará para el desarrollo de la misma, con el fin de lograr un trabajo eficiente y así proporcionar información valiosa para los interesados en el campo de las temáticas en la cuales trabajan los diferentes investigadores y posteriormente tener la capacidad de proporcionar posibles soluciones a los problemas que se deriven de estas.

CAPITULO III

METODOLOGÍA

El presente capítulo se enfoca en los distintos aspectos que conforman la metodología para realizar esta investigación de una manera adecuada, estos son: enfoque, alcance, diseño, métodos e instrumentos, población, operacionalización de variables y la caracterización de la cooperativa a la que va dirigido este estudio, todo lo mencionado se detalla a continuación.

3.1. Modalidad y alcance de la investigación

La modalidad de la presente investigación es mixto, es decir cuantitativa – cualitativa. Cuantitativa porque se obtienen datos numéricos y según Hernández Sampieri et al., (2014) la recolección de estos datos numéricos se lleva a cabo a través de la utilización de procedimientos estandarizados y aceptados científicamente, además deben ser medidos mediante herramientas psicométricas, las cuales en este caso son cuestionarios orientados a diagnosticar la IE y los estilos de liderazgo, los mismos que son evaluados en una escala de Likert (1 nunca, 2 casi nunca, 3 a veces, 4 frecuentemente, 5 siempre). Para el adecuado procesamiento de la información obtenida a partir de los cuestionarios de ambas variables, se realiza un análisis estadístico utilizando el paquete estadístico como es el SPSS versión 20, a través del que se determina la confiabilidad, validez de contenido, la correlación (Spearman) que existe entre las variables y la estadística descriptiva (medida de tendencia central, la mediana).

Cualitativa porque la indagación es flexible, naturalista, abierta y posee rasgos de estudios etnográficos, por lo que la técnica que se utiliza, es la entrevista abierta, la cual sirve para profundizar, conocer los pensamientos y comportamientos de los individuos, pero sobre todo en este caso en particular, sirve para ampliar la información obtenida de los cuestionarios sobre los aspectos abordados en las preguntas que fueron retiradas de los mismos, esto ocurre

en el caso de ambas variables, la entrevista fue aplicada a los nueve jefes departamentales con el propósito de llegar a una adecuada interpretación de los ítems omitidos y esta se da mediante una conversación entre entrevistador y entrevistado/a, en la misma que se intercambia información a través de preguntas y respuestas por parte de las personas mencionadas.

El procesamiento de la información obtenida de las entrevistas con preguntas abiertas o también llamadas libres se lo realiza a través del sistema de codificación, tomado del RAMDI – T, creado por González (1995), en el mismo que se registran cada una de las respuestas dadas por los nueve jefes departamentales (marketing, cumplimiento, recursos humanos, financiero, negocios, operaciones, riesgos, auditoría y tecnología e información), de acuerdo a la categoría correspondiente.

El alcance es descriptivo – correlacional, ya que se realiza una caracterización y especificación de las propiedades de ambas variables, las mismas que son la IE y los estilos de liderazgo, y correlacional porque se pretende analizar la relación o el grado de asociación que existe entre ellas.

El diseño de la investigación es no experimental, ya que las variables no son manipuladas ni tampoco se altera el entorno de las mismas, al contrario, se las observa tal y como se presentan en su contexto natural para analizarlas. De corte transversal, debido a que la información se recolecta en un momento de tiempo determinado.

3.2. Métodos aplicados

Los métodos del nivel teórico del conocimiento que se aplica en el presente estudio son:

Analítico – sintético, inductivo – deductivo e histórico lógico. Analítico, porque el objeto o tema de investigación se descompone en cada una de sus partes, lo que quiere decir que se analizan cada una de las variables por separado (IE y estilos de liderazgo) con sus

respectivos elementos y aspectos que las conforman, y es sintético porque complementa al método anterior, además de que a través de este se consigue integrar las variables de la presente, simultáneamente se descubre la vinculación que hay entre ellas.

Inductivo, debido a que se analizan los diferentes estudios previos realizados por distintos autores sobre las variables mencionadas, de los cuales se obtienen conclusiones de carácter general, y deductivo porque parte de la parte más general, que en este caso son las conceptualizaciones básicas sobre IE y liderazgo para que progresivamente se llegue hacia lo más particular o concreto de este tema.

Histórico, porque se estudia la evolución y los descubrimientos que se han hecho referentes a la IE y los estilos de liderazgo a lo largo de su historia, y lógico porque se indaga cómo funcionan estas variables dentro del campo laboral y el desarrollo continuo de cada una de estas, por ello es que estos métodos se complementan.

3.3. Técnicas e Instrumentos de investigación

Las técnicas utilizadas son: entrevista y cuestionarios, estos últimos se elaboran a partir de la operacionalización de cada una de las variables; el cuestionario de IE está constituido por 32 preguntas, dos de ellas son preguntas filtro, las mismas que miden dos grandes categorías: competencia social y competencia personal, estas con sus respectivas dimensiones (conciencia social, gestión de relaciones, conciencia de uno mismo y autorregulación), de las mismas que se despliegan sub – dimensiones (empatía, orientación hacia el servicio, conciencia organizativa, estimulación del desarrollo profesional de los demás, influencia, comunicación, resolución de conflictos, liderazgo con visión de futuro, catalizar cambios, establecer vínculos, trabajo en equipo, autoconciencia emocional, valoración adecuada de uno mismo, fianza en uno mismo, autocontrol emocional, fiabilidad, meticulosidad, adaptabilidad, logro e iniciativa) y de las cuales se aprecian sus 30 indicadores correspondientes, de donde se obtienen las preguntas (Ver anexo N° 1).

Es necesario mencionar que la primera versión de ese cuestionario constaba de 33 ítems, pero una vez realizada la prueba piloto, el análisis de confiabilidad (alpha de Cronbach) y validez de contenido (correlación ítems total), se procedió a retirar un ítem, puesto que no representaba un aporte significativo al momento de la verificación de la confiabilidad del cuestionario, además que la validez de contenido de esta pregunta era inferior a 0,3.

Tomando en cuenta que se realizan los análisis estadísticos pertinentes sobre confiabilidad y validez de contenido del cuestionario de IE, se observa que este consta con una confiabilidad del 0,977 y refleja una validez de contenido que oscila entre el 0,3 y 0,9. (Ver anexo N° 2).

De la misma manera se realiza la construcción del cuestionario sobre estilos de liderazgo, el cual evalúa cinco importantes estilos de liderazgo de acuerdo a la operacionalización realizada, estos son: autocrático, democrático, laissez – faire, transformacional y transaccional, con sus sub – dimensiones (toma de decisiones, supervisión – control, enfocado a la tarea/persona, participación, influencia idealizada, consideración individualizada, estimulación intelectual – motivación inspiracional, tolerancia psicológica, recompensas contingentes, dirección por excepción – activa y dirección por excepción – pasiva) y estas con sus 44 indicadores respectivos, de donde se obtuvieron las preguntas para el cuestionario (Ver anexo N° 3).

El cuestionario sobre estilos de liderazgo posee un total de 31 ítems, dentro de los cuales existe una pregunta filtro, hay que señalar que anteriormente este cuestionario constaba de 35 ítems, pero así como en el caso del cuestionario de IE, también se realizó una prueba piloto, análisis de confiabilidad y validez de contenido del cuestionario de estilos de liderazgo, y asimismo se efectúa la omisión de las preguntas que al momento de realizar la verificación de la fiabilidad no representaban una contribución significativa, de igual manera su validez de contenido eran inferiores a 0,3; finalmente cabe mencionar que este

cuestionario posee una confiabilidad del 0,964 y su validez de contenido fluctúa entre el 0,3 y 0,86 (Ver anexo N° 4).

En cambio, para el caso de la construcción de las guías de entrevistas, las preguntas que las conforman son las mismas que se retiraron de los cuestionarios tanto de IE como de estilos de liderazgo, la guía de entrevista de la primera variable contiene cuatro preguntas abiertas, las mismas que se encuentran en el anexo N° 5, y la guía de entrevista de la segunda variable contiene ocho preguntas abiertas, la cual se puede observar en el anexo N° 6, la información obtenida de estas preguntas se organiza por categorías y se analiza través del sistema de codificación, tomado del RAMDI – T (González, 1995).

3.4. Población

Se trabaja con los jefes departamentales de las nueve áreas que se identifican en la COAC “Kullki Wasi” Ltda.: marketing, cumplimiento, recursos humanos, financiero, negocios, operaciones, riesgos, auditoría y tecnología e información (TI), sumando un total de nueve jefes, con sus respectivos subalternos, este grupo suma un total de 25 personas, cabe recalcar que en las áreas de marketing y cumplimiento solo se encuentra el jefe departamental, y no cuentan con subalternos, en cambio en las otras áreas varía el número de subalternos que se encuentran en cada una de ellas, (Ver tabla 3.1).

Tabla 3.1 *Distribución de las áreas de trabajo en la COAC “Kullki Wasi” Ltda.*

Área	Cantidad	Porcentaje
Marketing	1	4%
Cumplimiento	1	4%
Recursos Humanos	2	8%
Financiero	5	20%
Negocios	4	16%
Operaciones	2	8%
Riesgos	3	12%
Auditoría	3	12%
TI	4	16%
Total	25	100%

Fuente: Datos recolectados de la nómina del personal de la COAC “Kullki Wasi”

La población con la que se trabaja se clasifica en sexo masculino y femenino, cuentan con 14 hombres equivalentes al (56%) y de 11 mujeres equivalentes al (44%), (Ver tabla 3.2).

Tabla 3.2 *Descripción del sexo de la población*

Género	Cantidad	Porcentaje
Masculino	14	56%
Femenino	11	44%
Total	25	100%

Fuente: Datos recolectados de la nómina del personal de la COAC “Kullki Wasi”

3.5. Operacionalización de variables

Operacionalización de la variable: Inteligencia Emocional

Para desarrollar dicha operacionalización, se analiza y selecciona la teoría del autor Daniel Goleman (1996), en primera instancia por ser el padre de la IE y porque es el autor que aborda de una forma más completa y específica todo lo concerniente a esta variable, este autor establece dos grandes categorías, estas son: competencia social y competencia personal, dentro de la primera categoría se encuentran las dimensiones: conciencia social, la cual posee tres sub – dimensiones (empatía, orientación hacia el servicio y conciencia organizativa), estas con sus seis indicadores y gestión de relaciones, la cual abarca ocho sub – dimensiones (estimulación del desarrollo profesional de los demás, influencia, comunicación, resolución de conflictos, liderazgo con visión de futuro, catalizar cambios, establecer vínculos y trabajo en equipo), de igual manera con sus catorce indicadores, sumando un total de 20 indicadores dentro de la primera categoría (Ver tabla 3.3).

En la segunda categoría competencia personal, se identifican dos dimensiones, las cuales son: conciencia de uno mismo, dentro de la cual se observan tres sub – dimensiones (autoconciencia emocional, valoración adecuada de uno mismo y confianza en uno mismo) con sus tres indicadores y la autorregulación, con seis sub – dimensiones (autocontrol emocional, fiabilidad, meticulosidad, adaptabilidad, logro e iniciativa) con sus siete indicadores, en la cual se registran un total de diez indicadores (Ver tabla 3.3).

Tabla 3.3 Operacionalización de la variable *Inteligencia Emocional*

Concepto	Categorías	Dimensiones	Sub-dimensiones	Indicadores		
"Es una forma de interactuar con el mundo que tiene muy en cuenta los sentimientos y engloba habilidades como el control de impulsos la autoconciencia, la motivación, el entusiasmo, la perseverancia, la empatía, agilidad mental que configuran rasgos de carácter para una buena y creativa adaptación social". Goleman (1992)	Competencia social: Determina el modo en que nos relacionamos con los demás.	Conciencia social	Empatía	Tener en cuenta los sentimientos de los subalternos		
			Orientación hacia el servicio	Reconocer las necesidades de los subalternos Satisfacer las necesidades de los subalternos Disposición a colaborar para el desenvolvimiento del servicio que se ofrece		
			Conciencia organizativa	Identificación con los objetivos de la empresa Cumplimiento de las políticas de la empresa		
			Gestión de relaciones	Estimulación del desarrollo profesional de los demás	Estimular el desarrollo de las habilidades de los demás	
				Influencia Comunicativa	Utilizar tácticas de persuasión Escuchar abiertamente Emitir mensajes claros Retroalimentación adecuada	
		Competencia personal: competencia que determinar el modo en que nos relacionamos con nosotros mismo.	Conciencia de uno mismo	Gestión de conflictos	Resolución de conflictos	Negociar Capacidad de detectar causas de los problemas Capacidad para resolver conflictos
					Liderazgo con visión de futuro	Diseñar visiones claras para dirigir Diseñar visiones motivadoras para dirigir Promover cambios organizacionales
				Autorregulación	Establecer vínculos	Mantener relaciones laborales
					Trabajo en equipo	Cooperar con el grupo de trabajo para el cumplimiento de metas Respetar el criterio de los subalternos
					Autoconciencia emocional	Conocimiento de las propias emociones y necesidades
			Valoración adecuada de uno mismo	Reconoce las propias fortalezas y debilidades		
			Confianza en uno mismo	Confianza en las propias capacidades		
			Autocontrol emocional	Capacidad de manejar las propias emociones		
			Fiabilidad	Realizar bien las actividades desde el inicio		
			Meticulosidad	Minuciosidad en las acciones		
			Adaptabilidad	Facilidad para adaptarse a los cambios Rapidez para actuar cuando se presenta la ocasión		
			Logro Iniciativa	Esmerarse por mejorar Generación de nuevas ideas		

Fuente: Goleman (1995)

Operacionalización de la variable: Estilos de Liderazgo

Para la operacionalización de estilos de liderazgo se toma como referencia las teorías de dos autores relevantes quienes son: Lewin (1951) y Burns (1985), el primer autor habla de los estilos clásicos de liderazgo: autocrático, democrático y laissez – faire, dentro de los cuales se identifican cuatro sub – dimensiones: toma de decisiones, supervisión – control, enfocado a la persona/tarea y participación, cada uno de estos con sus respectivos indicadores, los cuales oscilan entre cuatro y ocho indicadores, (Ver tabla 3.4).

Los estilos de liderazgo más actuales planteados por Burns son: liderazgo transformacional, transaccional y coincide con Lewin en el liderazgo laissez – faire, dentro del estilo transformacional se perciben cuatro sub – dimensiones: influencia idealizada (carisma), consideración individualizada, estimulación intelectual – motivación inspiracional y tolerancia psicológica, de igual manera con sus dieciocho indicadores. Por último en el estilo transaccional se establecen tres sub – dimensiones: recompensas contingentes, dirección por excepción (activa) y dirección por excepción (pasiva), igualmente con sus seis indicadores

Tabla 3.4 Operacionalización de la variable Estilos de Liderazgo

Concepto	Dimensiones	Sub-dimensiones	Indicadores
El liderazgo es el proceso de influencia entre líderes y seguidores, para lograr los objetivos organizacionales por medio del cambio. Lussier y Achua (2011)	Liderazgo autocrático: El líder toma decisiones informa a los empleados lo que deben hacer y los supervisa de cerca	Toma de decisiones	Toma decisiones de manera unilateral
		Supervisión control	– Evalúa el desempeño de sus subalternos de manera: constante y muy exigente Retroalimentación constante a sus subalternos sobre el trabajo que realizan
		Enfocado a la tarea/persona	Interés orientado al cumplimiento de metas Interés orientado al desarrollo de sus subalternos Escucha la opinión de sus subalternos
		Participación	Permite a sus subalternos participar en la realización de tareas laborales Interviene de manera permanente en las tareas laborales
	Liderazgo Democrático: El líder alienta la participación en las decisiones, trabaja con los empleados para determinar lo que hay	Toma de decisiones	de Acoge la opinión de sus subalternos para tomar decisiones
		Supervisión control	– Evalúa el desempeño de sus subalternos de manera: constante y muy exigente Retroalimentación constante a sus subalternos sobre el trabajo que realizan Interés orientado al cumplimiento de metas

que hacer y no supervisa a los empleados estrechamente	Enfocado a la Participación	Interés orientado al desarrollo de sus subalternos Escucha la opinión de sus subalternos Permite a sus subalternos participar en la realización de tareas laborales Interviene de manera permanente en las tareas laborales
Liderazgo transformacional: es aquel que motiva a las personas a hacer más de lo que ellas mismas esperan y como consecuencia, se producen cambios en los grupos, las organizaciones y sociedad.	<u>Influencia idealizada (Carisma)</u> <u>Consideración individualizada</u>	Promueve la ética profesional entre sus subalternos Genera entre sus subalternos sentido de pertenencia con la cooperativa Utiliza su poder para obtener beneficio personal Influye en sus subalternos a través de: confianza y respeto Provee oportunidades de desarrollo a sus subalternos Presta atención a las necesidades de logro de sus subalternos Orienta de forma adecuada a sus subalternos Establece un clima de apoyo entre sus subalternos Delega tareas a sus subalternos Promueve la comunicación bidireccional
	<u>Estimulación intelectual</u> – <u>Motivación inspiracional (liderazgo inspiracional)</u>	Genera soluciones creativas a los problemas Permite que sus subalternos den soluciones creativas a los problemas Motiva a sus subalternos a alcanzar un desempeño superior Inspira el logro de objetivos planteados Estimula el espíritu de equipo entre sus subalternos
	<u>Tolerancia psicológica</u>	Utiliza el sentido del humor para: resolver situaciones conflictivas y corregir equivocaciones Tolera los errores de sus subalternos Estimula el sentido del humor en sus subalternos
Liderazgo transaccional: incluye comportamientos asociados con transacciones constructivas o correctivas en las que los premios e incentivos asignados por el líder estarían condicionados por el desempeño de los seguidores.	<u>Recompensas contingentes</u> <u>Dirección por excepción (activa)</u> <u>Dirección por excepción (pasiva)</u>	Gratifica a sus subalternos en función del trabajo realizado Sanciona a sus subalternos por omitir tareas Monitorea el trabajo realizado por sus subalternos Utiliza métodos correctivos para que el trabajo sea completado correctamente Aplica medidas correctivas ante un desempeño inaceptable de sus subalternos Toma acciones solo cuando se presentan problemas
Liderazgo Laissez faire: implica de alguna manera la ausencia del liderazgo: las decisiones no son tomadas, las acciones son demoradas y las responsabilidades del líder son ignoradas.	Toma de decisiones Supervisión control Enfocado a la Participación	Evita tomar decisiones Suministra poco control sobre el trabajo de sus subalternos Concede libertad total a sus subalternos para: tomar decisiones y realizar su trabajo Desatiende asuntos importantes del área

Fuente: Lewin (1939) y Burns (1978)

3.6. Caracterización de la cooperativa de ahorro y crédito “Kullki Wasi”

Ltda.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “KULLKI WASI” Ltda. Es una empresa de servicios financieros, y está presta a satisfacer las necesidades financieras de sus socios a través de los varios productos y servicios que oferta, como son: créditos, ahorro a la vista, cuenta “Hormiguita”, ahorro a domicilio, plan ahorro plus, inversiones a plazo fijo, entre otros.

Cuenta con ocho agencias, distribuidas de manera estratégica a nivel nacional, la institución matriz se encuentra ubicada en la ciudad de Ambato, en las calles Juan Benigno Vela y Martínez esquina; esta entidad financiera lleva acabo sus actividades por un poco más de 15 años, durante los cuales se ha ido vinculando personal, y hoy por hoy son alrededor de 131 colaboradores, distribuidos en las distintas áreas: marketing, cumplimiento, recursos humanos, financiero, negocios, operaciones, riesgos, auditoría y tecnología e información (TI).

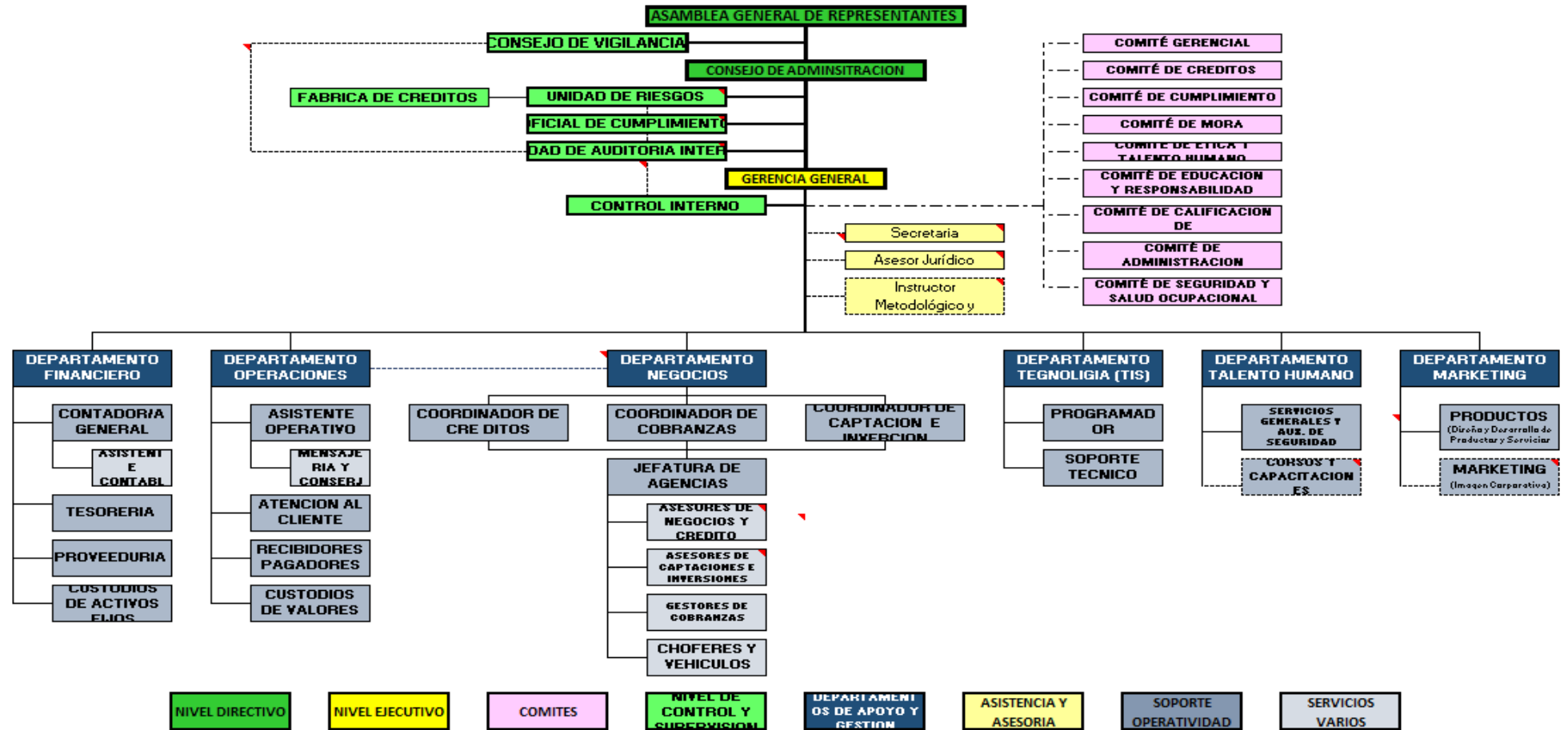
Es una cooperativa que cuenta con prestigio y una buena posición dentro del sector financiero; esta posee una misión, visión y un organigrama estructurados, en este último se observan la distribución de los cargos y su jerarquía.

La misión es: “Impulsar el desarrollo socioeconómico de la comunidad, brindando productos financieros eficientes con responsabilidad social y transparencia”.

La visión es: “Ser una cooperativa del segmento uno, rentable, sostenible y con enfoque intercultural, basado en valores calidad y servicio”.

Organigrama:

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO KULLKI WASI LTDA.



CAPITULO IV

ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

En el presente capítulo se procede a realizar el análisis de los resultados de ambas variables, en diferentes niveles: sub – dimensiones destacando indicadores, dimensiones y categorías mejores y menores percibidas, en la población (jefes departamentales y subalternos), por estratos y por áreas. Para el análisis se considera como mejor percibido los sujetos ubicados en las escalas de 5 (siempre) y 4 (frecuentemente), en cambio, como menor percibido, los sujetos ubicados en las escalas de 3 (a veces), 2 (casi nunca) y 1 (nunca).

4.1. Análisis de los resultados de Inteligencia Emocional

A continuación se realiza el análisis de resultados de esta variable:

Categoría: Competencia social

Se encuentran dos dimensiones: conciencia social y gestión de relaciones, la primera cuenta con tres sub – dimensiones (empatía, orientación al servicio y conciencia organizativa) y la segunda con ocho sub – dimensiones (estimulación del desarrollo profesional de los demás, influencia, comunicación, resolución de conflictos, liderazgo con visión de futuro, catalizar cambios, establecer vínculos y trabajo en equipo), cada una con sus indicadores correspondientes, en esta primera categoría se identifican un total de veinte indicadores (Ver tabla 4.1).

Categoría: Competencia personal

En esta categoría se identifican dos dimensiones: conciencia de uno mismo y autorregulación, la primera abarca tres sub – dimensiones (autoconciencia emocional, valoración adecuada de uno mismo y confianza en uno mismo) y la segunda engloba seis sub – dimensiones (autocontrol emocional, fiabilidad, meticulosidad, adaptabilidad, logro e

iniciativa), cada una de estas poseen sus indicadores pertinentes, los cuales suman un total de diez indicadores dentro de esta segunda categoría (Ver tabla 4.2).

Tabla 4.1 *Inteligencia Emocional: categoría – competencia social*

Categoría	Dimensiones	Sub-dimensiones	Indicadores
Competencia social: Determina el modo en que nos relacionamos con los demás.	Conciencia social	Empatía	Tener en cuenta los sentimientos de los subalternos
		Orientación hacia el servicio	Reconocer las necesidades de los subalternos Satisfacer las necesidades de los subalternos Disposición a colaborar para el desenvolvimiento del servicio que se ofrece
		Conciencia organizativa	Identificación con los objetivos de la empresa Cumplimiento de las políticas de la empresa
		Estimulación del desarrollo profesional de los demás	Estimular el desarrollo de las habilidades de los demás
		Influencia Comunicación	Utilizar tácticas de persuasión Escuchar abiertamente Emitir mensajes claros Retroalimentación adecuada
	Gestión de relaciones	Resolución de conflictos	Negociar Capacidad de detectar causas de los problemas Capacidad para resolver conflictos
		Liderazgo con visión de futuro	Diseñar visiones claras para dirigir Diseñar visiones motivadoras para dirigir
		Catalizar cambios	Promover cambios organizacionales
		Establecer vínculos	Mantener relaciones laborales
		Trabajo en equipo	Cooperar con el grupo de trabajo para el cumplimiento de metas Respetar el criterio de los subalternos

Fuente: Goleman (1995)

Tabla 4.2 *Inteligencia Emocional: categoría – competencia personal*

Categoría	Dimensiones	Sub-dimensiones	Indicadores
Competencia personal: competencia que determinar el modo en que nos relacionamos con nosotros mismo.	Conciencia de uno mismo	Autoconciencia emocional	Conocimiento de las propias emociones y necesidades
		Valoración adecuada de uno mismo	Reconoce las propias fortalezas y debilidades
		Confianza en uno mismo	Confianza en las propias capacidades
	Autorregulación	Autocontrol emocional	Capacidad de manejar las propias emociones
		Fiabilidad	Realizar bien las actividades desde el inicio
		Meticulosidad	Minuciosidad en las acciones
		Adaptabilidad	Facilidad para adaptarse a los cambios
	Logro	Rapidez para actuar cuando se presenta la ocasión Esmerarse por mejorar	
	Iniciativa	Generación de nuevas ideas	

Fuente: Goleman (1995)

Análisis de los resultados de IE a nivel de las sub – dimensiones destacando sus indicadores en la población

El siguiente análisis de resultados es a nivel de las sub – dimensiones destacando sus respectivos indicadores, y se encuentran dentro de las dimensiones: conciencia social, gestión de relaciones, concernientes a la categoría de competencia social y conciencia de uno mismo, autorregulación, pertenecientes a la categoría de competencia personal.

Es importante mencionar que valores entre el 80% y 100% se consideran como una percepción adecuada, y valores menores a esos, son considerados dentro del rango de menor percibido y en los que se debe poner mayor énfasis a la hora de aplicar medidas de mejora.

Resumen del análisis de los resultados de IE a nivel de las sub – dimensiones destacando sus indicadores en la población

Las sub – dimensiones que poseen una adecuada percepción por parte de la población son: orientación hacia el servicio y conciencia organizativa, por otro lado, la sub – dimensión menor percibida por parte de la población es la empatía, esto demuestra que hay un déficit en la comprensión de los sentimientos de los subalternos por parte de sus jefes inmediatos y se requiere que estos últimos sean más comprensivos, estas sub – dimensiones corresponden a la dimensión de conciencia social.

Es necesario mencionar que aunque la orientación hacia el servicio no presenta mayor problema, dentro de esta hay que desarrollar un mayor reconocimiento de las necesidades de los subalternos, con el fin de aportar a la satisfacción laboral de los mismos.

Asimismo, dentro de la dimensión de gestión de relaciones, las sub – dimensiones que se hallan con una adecuada percepción por parte de la población son: comunicación, resolución de conflictos, liderazgo con visión de futuro, establecer vínculos y trabajo en equipo, por el contrario las sub – dimensiones que se identifican como menores percibidas son: estimulación del desarrollo profesional, influencia y catalización de cambios, por lo cual se

requiere que los jefes departamentales estimulen el desarrollo de las habilidades de los subalternos, promover cambios organizacionales necesarios y adecuados para las áreas.

Pese a que la comunicación es una sub – dimensión considerada como mejor percibida, se precisa que se implementen medidas de mejora en la retroalimentación y en la escucha de los subalternos, esto podría ayudar a evitar repetir errores en los procesos y fomentar la participación de los subalternos.

Referente a la dimensión, conciencia de uno mismo, las sub – dimensiones que poseen una buena percepción son: valoración adecuada de uno mismo y confianza en uno mismo, no obstante la sub – dimensión de autoconciencia emocional es identificada como menor percibida, por lo que es necesario que se fortalezca el indicador de conocimiento de las emociones y necesidades de los jefes departamentales, el cual se lo puede realizar a través de un autoanálisis.

Finalmente, en la dimensión de autorregulación, las sub – dimensiones mejores percibidas son: fiabilidad, meticulosidad, adaptabilidad, logro e iniciativa; se debe recalcar que la sub – dimensión considerada como menor percibida es el autocontrol emocional, en la cual los jefes departamentales deben trabajar en el desarrollo de la capacidad de manejo de sus propias emociones, para que así puedan saber sobrellevar cualquier situación que se les presente.

Todo esto con el fin de mejorar el desarrollo profesional, el desempeño laboral y aumentar la confianza tanto en los subalternos como en los mismos jefes departamentales, asimismo es preciso saber implementar cambios adecuados y necesarios en cada una de las áreas (ver tablas 4.3 y 4.4).

Tabla 4.3 *Resultados de Inteligencia Emocional a nivel de las sub – dimensiones en la población*

Dimensiones	Sub – dimensiones	Mayor percibido % – Me	Menor percibido % – Me
Competencia Social			
Conciencia social	Empatía	68% (Me 4 – 5)	20% (Me 3) 12% (Me 1 – 2)
	Orientación hacia el servicio	80% (Me 4 – 5)	12% (Me 3) 8% (Me 1 – 2)
	Conciencia organizativa	84% (Me 4 – 5)	12% (Me 3) 4% (Me 2)
Gestión de relaciones	Estimulación del desarrollo profesional de los demás	60% (4 – 5)	24% (Me 3) 16% (Me 2)
	Influencia	76% (4 – 5)	20% (Me 3) 4% (Me 2)
	Comunicación	84% (Me 4 – 5)	8% (Me 3) 8% (Me 2)
	Resolución de conflictos	80% (Me 4 – 5)	8% (Me 3) 12% (Me 2)
	Liderazgo con visión de futuro	84% (Me 4 – 5)	12% (Me 3) 4% (Me 1)
	Catalizar cambios	72% (Me 4 – 5)	24% (Me 3) 4% (Me 2)
	Establecer vínculos	84% (Me 4 – 5)	4% (Me 3) 12% (Me 1 – 2)
	Trabajo en equipo	84% (Me 4 – 5)	4% (Me 3) 12% (Me 1 – 2)
	Competencia Personal		
Conciencia de uno mismo	Autoconciencia emocional	76% (Me 4 – 5)	20% (Me 3) 4% (Me 2)
	Valoración adecuada de uno mismo	88% (Me 4 – 5)	8% (Me 3) 4% (Me 2)
	Confianza en uno mismo	88% (Me 4 – 5)	8% (Me 3) 4% (Me 1)
Autorregulación	Autocontrol emocional	72% (Me 4 – 5)	24% (Me 3) 4% (Me 2)
	Fiabilidad	84% (Me 4 – 5)	8% (Me 3) 8% (Me 1 – 2)
	Meticulosidad	84% (Me 4 – 5)	16% (Me 3)
	Adaptabilidad	84% (Me 4 – 5)	12% (Me 3) 4% (Me 2)
	Logro	88% (Me 4- 5)	8% (Me 3) 4% (Me 2)
	Iniciativa	84% (Me 4 – 5)	4% (Me 3) 12% (Me 1 – 2)

Tabla 4.4 *Resultados de Inteligencia Emocional a nivel de los indicadores en la población*

Sub dimensiones	Indicadores	Mayor percibido % – Me	Menor percibido % – Me
Dimensión: Conciencia social			
Empatía	Comprende los sentimientos de sus subalternos	68% (Me 4 – 5)	20% (Me 3) 12% (Me 1 – 2)
Orientación hacia el servicio	Reconocer las necesidades de sus subalternos	64% (Me 4 – 5)	28% (Me 3) 8% (Me 1 – 2)
	Procura que las necesidades laborales de sus subalternos sean satisfechas	80% (Me 4 – 5)	12% (Me 3) 8% (Me 1 – 2)
	Disposición a colaborar para el buen desenvolvimiento del servicio que se ofrece	88% (Me 4 – 5)	4% (Me 3) 8% (Me 2)
Conciencia organizativa	Identificación con los objetivos de la cooperativa	80% (Me 4 – 5)	8% (Me 3) 12% (Me 1 – 2)
	Cumplimiento con las políticas de la cooperativa	84% (Me 4 – 5)	12% (Me 3) 4% (Me 2)
Dimensión: Gestión de relaciones			
Estimulación del desarrollo profesional de los demás	Se preocupa por estimular el desarrollo de las habilidades de sus subalternos	60% (Me 4 – 5)	24% (Me 3) 16% (Me 2)
Influencia	Utiliza tácticas de persuasión para convencer a sus subalternos sobre alguna situación que se presentan en el entorno laboral	76% (Me 4 – 5)	20% (Me 3) 4% (Me 2)
Comunicación	Escucha abiertamente a sus subalternos	76% (Me 4 -5)	12% (Me 3) 12% (Me 1 – 2)
	Considera que sus mensajes son claros al momento de comunicar algo a sus subalternos	80% (Me 4 – 5)	8% (Me 3) 12% (Me 1 – 2)
	Se retroalimenta cuando se comunica con sus subalternos sobre trabajo	72% (Me 4 – 5)	16% (Me 3) 12% (Me 2)
	Utiliza la retroalimentación adecuadamente.	76% (Me 4 – 5)	16% (Me 3) 8% (Me 2)
Resolución de conflictos	Utiliza el dialogo como vía para resolver conflictos	76% (Me 4 – 5)	12% (Me 3) 12% (Me 2)
	Se considera capaz de detectar las causas de los problemas	72% (Me 4 – 5)	24% (Me 3) 4% (Me 2)
	Considera poseer capacidad para resolver adecuadamente los conflictos	76% (Me 4 – 5)	12% (Me 3) 12% (Me 2)
Liderazgo con visión de futuro	Suele diseñar visiones claras para dirigir a su equipo hacia el cumplimiento de un objetivo en común	84% (Me 4 – 5)	8% (Me 3) 8% (Me 1 – 2)
	Suele diseñar visiones motivadoras para dirigir a su equipo hacia el cumplimiento de un objetivo en común	72% (Me 4 – 5)	24% (Me 3) 4% (Me 1)
Catalizar cambios	Promueve cambios organizacionales en su área	72% (Me 4 – 5)	24% (Me 3) 4% (Me 2)
Establecer vínculos	Mantiene buenas relaciones laborales con sus subalternos	84% (Me 4 – 5)	4% (Me 3) 12% (Me 1 – 2)
Trabajo en equipo	Coopera con su grupo de trabajo para cumplir con las metas establecidas	84% (Me 4 – 5)	4% (Me 3) 12% (Me 1 – 2)
Conciencia de uno mismo			
Autoconciencia emocional	Conoce sus propias emociones y necesidades	76% (Me 4 – 5)	20% (Me 3) 4% (Me 2)
Valoración adecuada de uno mismo	Reconoce sus propias fortalezas	80% (Me 4 – 5)	16% (Me 3) 4% (Me 2)
	Reconoce sus propias debilidades	88% (Me 4 – 5)	8% (Me 3)

			4% (Me 2)
Confianza en uno mismo	Confía en sus capacidades	88% (Me 4 – 5)	8% (Me 3) 4% (Me 1)
Autorregulación			
Autocontrol emocional	Capacidad de manejar las propias emociones en cualquier situación	72% (Me 4 – 5)	24% (Me 3) 4% (Me 2)
Fiabilidad	Realizar bien las actividades desde el inicio	84% (Me 4 – 5)	8% (Me 3) 8% (Me 1 – 2)
Meticulosidad	Minuciosidad en las acciones	84% (Me 4 – 5)	16% (Me 3)
Adaptabilidad	Facilidad para adaptarse a los cambios	72% (Me 4 – 5)	24% (Me 3) 4% (Me 2)
	Rapidez para actuar cuando se presenta la ocasión	80% (Me 4 – 5)	16% (Me 3) 4% (Me 2)
Logro	Esmerarse por mejorar en su trabajo	88% (Me 4 – 5)	8% (Me 3) 4% (Me 2)
Iniciativa	Generación de nuevas ideas	84% (Me 4 – 5)	4% (Me 3)
			12% (Me 1 – 2)

Análisis de los resultados de IE a nivel de las dimensiones en la población

El siguiente análisis de resultados es a nivel de las dimensiones: conciencia social, gestión de relaciones, pertenecientes a la categoría competencia social y de las dimensiones: conciencia de uno mismo y autorregulación, correspondientes a la categoría competencia personal.

Tabla 4.5 *Resultados de Inteligencia Emocional a nivel de las dimensiones en la población*

Dimensiones	Mayor percibido	Menor percibido
	% – Me	% – Me
Conciencia social	76% (Me 4 – 5)	16% (Me 3) 8% (Me 1 – 2)
Gestión de relaciones	84% (Me 4 – 5)	8% (Me 3) 8% (Me 2)
Conciencia de uno mismo	84% (Me 4 – 5)	12% (Me 3) 4% (Me 2)
Autorregulación	88% (Me 4 – 5)	8% (Me 3) 4% (Me 2)

Resumen del análisis de los resultados de IE a nivel de las dimensiones en la población

Tomando en cuenta lo que manifiesta la población, se observa que las dimensiones: gestión de relaciones, conciencia de uno mismo y autorregulación poseen una percepción adecuada, sin embargo, la dimensión conciencia social se distingue como menor percibida, por ello se deben aplicar las medidas pertinentes por parte de los jefes departamentales para mejorar

dicha sub – dimensión y así poder obtener mejores resultados en cada una de las áreas, lo cual se verá reflejado en el cumplimiento de objetivos (ver tabla 4.5).

Análisis de los resultados de IE a nivel de las categorías en la población

El siguiente análisis de resultados es a nivel de las categorías: competencia social y personal.

Tabla 4.6 *Resultados de Inteligencia Emocional a nivel de las categorías en la población*

Categorías	Mayor percibido	Menor percibido
	% – Me	% – Me
Competencia social	88% (Me 4 – 5)	4% (Me 3) 8% (Me 2)
Competencia personal	88% (Me 4 – 5)	8% (Me 3) 4% (Me 2)

Resumen del análisis de los resultados de IE a nivel de las categorías en la población

De acuerdo a lo que señala la población, las dos categorías en las que se divide la inteligencia emocional, reflejan una percepción adecuada, sin embargo, se percibe una leve diferencia entre estas dos categorías correspondientes a los porcentajes que puntúan en el rango de menor percibido, por ello, la competencia social requiere de manera especial que se implementen mejoras, entendiendo que los jefes de área manejan grupos de personas y que estos necesitan ser guiados de la mejor manera, sin descuidar la categoría de competencia personal, realizando los ajustes necesarios en los indicadores que abarcan estas dos categorías, los mismos que se encuentran explicados en el resumen del análisis de los resultados de las sub – dimensiones destacando sus indicadores (ver tabla 4.6).

Análisis de los resultados de IE a nivel de las sub – dimensiones destacando sus indicadores en las áreas

El siguiente análisis de resultados es a nivel de las sub – dimensiones destacando sus respectivos indicadores, y se encuentran dentro de las dimensiones: conciencia social, gestión de relaciones, concernientes a la categoría de competencia social y conciencia de uno mismo, autorregulación, pertenecientes a la categoría de competencia personal.

Resumen del análisis de los resultados de IE a nivel de las sub – dimensiones destacando sus indicadores en las áreas

Según la percepción de cada una de las áreas sobre las sub – dimensiones destacando sus indicadores, las áreas que ubican a la mayoría de las sub – dimensiones en un rango de menor percibido son: negocios, operaciones, TI y en una menor proporción las áreas de auditoría, riesgos y financiero seguidas del área de recursos humanos, estas áreas muestran falencias en los indicadores sobre la comprensión hacia los subalternos, reconocimiento de las necesidades laborales, satisfacción de las mismas, así como también en la disposición de colaborar para el buen desenvolvimiento del servicio que se ofrece.

También deben fortalecer indicadores como: la identificación y el cumplimiento de los objetivos de la cooperativa por parte de los jefes departamentales, estimular las habilidades de sus subalternos, dar más apertura y escuchar las opiniones de los subalternos, emitir mensajes más claros con la información pertinente para el desarrollo de las actividades de cada una de las áreas, además de realizar y aplicar de manera más adecuada la retroalimentación con sus respectivos subalternos.

Es preciso que los jefes departamentales opten por emplear de manera más frecuente el diálogo para la resolución de problemas, así como también, desarrollar la capacidad de detección de las causas de los mismos, deben buscar un equilibrio entre la claridad y la motivación en los lineamientos trazados para sus subalternos, mejorar la implementación de cambios dentro de cada área, igualmente es de gran importancia que los jefes departamentales sepan reconocer sus fortalezas, debilidades, emociones y necesidades, con el fin de saber manejarlas en las distintas situaciones que se presenten dentro del ámbito laboral.

De acuerdo a los indicadores que engloban cada una de las sub – dimensiones pertenecientes a la categoría, competencia social, las que demuestran poseer más falencias son: empatía,

orientación hacia el servicio, estimulación del desarrollo profesional de los demás, liderazgo con visión de futuro, catalización de cambios, por lo cual es necesario que se tomen medidas comenzando desde los indicadores que se encuentran dentro de estas, para que se pueda percibir una mejora a nivel de dichas sub – dimensiones.

Por otro lado, las sub – dimensiones que se encuentran identificadas dentro de la categoría, competencia personal y que también demuestran poseer falencias por parte de las áreas ya mencionadas son: autoconciencia emocional, autocontrol emocional, y en cierta proporción iniciativa, necesitan ser corregidas a partir de sus respectivos indicadores, cabe recalcar que es importante que cada jefe de área haga un análisis pertinente para que sepan cuales medidas son las más adecuadas y aplicarlas (ver tabla 4.7).

Tabla 4.7 Resultados de Inteligencia Emocional a nivel de las sub – dimensiones en las áreas

Sub dimensión	Marketing		y RR.HH.		Financiero		Negocios		Operaciones		Riesgos		Auditoría		TI	
	Cumplimiento															
	+	-	+	-	+	- Perc	+	- Perc	+	-	+	-	+	-	+	-
	Perc	Perc	Perc	Perc	Perc		Perc		Perc	Perc	Perc	Perc	Perc	Perc	Perc	Perc
% – Me	% – Me	% – Me	% – Me	% – Me	% – Me	% – Me	% – Me	% – Me	% – Me	% – Me	% – Me	% – Me	% – Me	% – Me	% – Me	% – Me
Empatía	M:100% (Me 5) C:100% (Me 4)		100% (Me 4)		40% (Me 4)	60% (Me 3)	75% (Me 4)	25% (Me 1)	50% (Me 4)	50% (Me 2)	66,6% (Me 4-5)	33,3% (Me 3)	66,6% (Me 4-5)	33,3% (Me 3)	75% (Me 4-5)	25% (Me 2)
Orientación hacia el servicio	M:100% (Me 4)	C:100% (Me 3)	100% (Me 4)		80% (Me 4-5)	20% (Me 3)	75% (Me 4-5)	25% (Me 3)	50% (Me 4)	50% (Me 3)	100% (Me 5)		100% (Me 4-5)		75% (Me 4-5)	25% (Me 2)
Conciencia organizativa	M:100% (Me 5) C:100% (Me 4)		100% (Me 4-5)		80% (Me 4-5)	20% (Me 3)	75% (Me 4-5)	25% (Me 3)	100% (Me 4)		100% (Me 4-5)		100% (Me 4-5)		75% (Me 4-5)	25% (Me 2)
Estimulación del desarrollo profesional de los demás	M y C:100% (Me 4)		50% (Me 4)	50% (Me 2)	60% (Me 4)	20% (Me 3)	50% (Me 4)	25% (Me 3)		50% (Me 3)	66,7% (Me 5)	33,3% (Me 3)	66,6% (Me 4-5)	33,3% (Me 3)	75% (Me 4-5)	25% (Me 2)
Influencia	M y C:100% (Me 4)		100% (Me 4)		80% (Me 4)	20% (Me 3)	75% (Me 4)	25% (Me 2)	50% (Me 4)	50% (Me 3)	100% (Me 5)		100% (Me 4)		75% (Me 5)	25% (Me 3)
Comunicación	M:100% (Me 5) C: 100% (Me 4)		100% (Me 4-5)		100% (Me 4)		75% (Me 4)	25% (Me 2)	50% (Me 5)	50% (Me 3)	100% (Me 5)		100% (Me 4-5)		75% (Me 4-5)	25% (Me 2)
Resolución de conflictos	M:100% (Me 5) C: 100% (Me 4)		100% (Me 4-5)		100% (Me 4-5)		75% (Me 4)	25% (Me 2)	50% (Me 5)	50% (Me 2)	100% (Me 4-5)		100% (Me 4)		75% (Me 4-5)	25% (Me 2)
Liderazgo con visión de futuro	M:100% (Me 5)		100% (Me 4-5)		100% (Me 4)		75% (Me 4)	25% (Me 1)	50% (Me 4)	50% (Me 3)	100% (Me 4-5)		66,6% (Me 4-5)	33,3% (Me 3)	75% (Me 4-5)	25% (Me 3)

		C:100% (Me 4)														
Catalizar cambios	M: 100% (Me 4) C: 100% (Me 4)	100% (Me 4 - 5)	80% (Me 4)	20% (Me 3)	50% (Me 5)	50% (Me 3)	50% (Me 5)	50% (Me 3)	66,6% (Me 4 - 5)	33,3% (Me 3)	66,6% (Me 4 - 5)	33,3% (Me 3)	75% (Me 4 - 5)	25% (Me 2)		
Establecer vínculos	M: 100% (Me 5) C:100% (Me 4)	100% (Me 4 - 5)	100% (Me 4 - 5)	75% (Me 4 - 5)	25% (Me 2)	50% (Me 4)	50% (Me 2)	66,7% (Me 5)	33,3% (Me 3)	100% (Me 5)	75% (Me 4 - 5)	25% (Me 1)				
Trabajo en equipo	M: 100% (Me 5) C: 100% (Me 4)	100% (Me 4 - 5)	100% (Me 4 - 5)	75% (Me 4 - 5)	25% (Me 2)	50% (Me 4)	50% (Me 3)	66,7% (Me 5)	33,3% (Me 2)	100% (Me 4 - 5)	75% (Me 4)	25% (Me 1)				
Autoconciencia emocional	M: 100% (Me 4) C:100% (Me 3)	50% (Me 4)	50% (Me 3)	80% (Me 4 - 5)	20% (Me 3)	75% (Me 4 - 5)	25% (Me 2)	100% (Me 4)	66,7% (Me 5)	33,3% (Me 3)	100% (Me 4 - 5)	100% (Me 4 - 5)				
Valoración adecuada de uno mismo	M y C: 100% (Me 5)	100% (Me 4 - 5)	100% (Me 4)	100% (Me 4 - 5)	50% (Me 5)	50% (Me 3)	100% (Me 5)	66,6% (Me 4 - 5)	33,3% (Me 3)	75% (Me 4 - 5)	25% (Me 2)					
Confianza en uno mismo	M:100% (Me 5) C: 100% (Me 4)	100% (Me 4 - 5)	100% (Me 4 - 5)	75% (Me 4 - 5)	25% (Me 3)	50% (Me 4)	50% (Me 3)	100% (Me 5)	100% (Me 4 - 5)	75% (Me 4 - 5)	25% (Me 1)					
Autocontrol emocional	M:100% (Me 4) C: 100% (Me 3)	100% (Me 4 - 5)	80% (Me 4)	20% (Me 3)	75% (Me 4 - 5)	25% (Me 3)	50% (Me 4)	50% (Me 3)	66,6% (Me 4 - 5)	33,3% (Me 3)	66,7% (Me 4)	33,3% (Me 3)	75% (Me 4 - 5)	25% (Me 2)		
Fiabilidad	M y C: 100% (Me 4)	100% (Me 4 - 5)	100% (Me 4)	75% (Me 4 - 5)	25% (Me 3)	50% (Me 4)	50% (Me 3)	66,7% (Me 5)	33,3% (Me 1)	100% (Me 4)	75% (Me 5)	25% (Me 2)				
Meticulosidad	M y C: 100% (Me 4)	50% (Me 4)	50% (Me 3)	80% (Me 4)	20% (Me 3)	75% (Me 4 - 5)	25% (Me 3)	100% (Me 4 - 5)	100% (Me 5)	100% (Me 4 - 5)	100% (Me 4 - 5)					
Adaptabilidad	M:100% (Me 5)	100% (Me 4 - 5)	100% (Me 4)	75% (Me 4 - 5)	25% (Me 3)	50% (Me 4)	50% (Me 3)	100% (Me 4 - 5)	66,7% (Me 4)	33,3% (Me 3)	75% (Me 4 - 5)	25% (Me 2)				

	C:100% (Me 4)												
Logro	M: 100% (Me 5) C: 100% (Me 4)	100% (Me 4)	100% (Me 4 - 5)	75% (Me 4 - 5)	25% (Me 3)	50% (Me 5)	50% (Me 3)	100% (Me 5)	100% (Me 4 - 5)	75% (Me 5)	25% (Me 2)		
Iniciativa	M: 100% (Me 5) C: 100% (Me 4)	100% (Me 4 - 5)	100% (Me 4 - 5)	75% (Me 4 - 5)	25% (Me 1)	50% (Me 5)	50% (Me 3)	66,7% (Me 5)	33,3% (Me 2)	100% (Me 4 - 5)	75% (Me 4 - 5)	25% (Me 2)	

Análisis de los resultados de IE a nivel de las dimensiones en las áreas

El siguiente análisis de resultados es a nivel de las dimensiones: conciencia social, gestión de relaciones, pertenecientes a la categoría competencia social y de las dimensiones: conciencia de uno mismo y autorregulación, correspondientes a la categoría competencia personal.

Tabla 4.8 *Resultados de Inteligencia Emocional a nivel de las dimensiones en las áreas*

Área	Categoría	Dimensiones	Mejor percibido	Menor percibido
			% – Me	% – Me
Marketing	Competencia social	Conciencia social	100% (Me 5)	
		Gestión de relaciones	100% (Me 5)	
	Competencia personal	Conciencia de uno mismo	100% (Me 5)	
		Autorregulación	100% (Me 5)	
Cumplimiento	Competencia social	Conciencia social	100% (Me 4)	
		Gestión de relaciones	100% (Me 4)	
	Competencia personal	Conciencia de uno mismo	100% (Me 4)	
		Autorregulación	100% (Me 4)	
Recursos humanos	Competencia social	Conciencia social	100% (Me 4)	
		Gestión de relaciones	100% (Me 4 – 5)	
	Competencia personal	Conciencia de uno mismo	100% (Me 4 – 5)	
		Autorregulación	100% (Me 4 – 5)	
Financiero	Competencia social	Conciencia social	60% (Me 4)	40% (Me 3)
		Gestión de relaciones	100% (Me 4)	
	Competencia personal	Conciencia de uno mismo	100% (Me 4 – 5)	
		Autorregulación	100% (Me 4)	
Negocios	Competencia social	Conciencia social	75% (Me 4 – 5)	25% (Me 1)
		Gestión de relaciones	75% (Me 4 – 5)	25% (Me 2)
	Competencia personal	Conciencia de uno mismo	75% (Me 4 – 5)	25% (Me 3)
		Autorregulación	75% (Me 4 – 5)	25% (Me 3)
Operaciones	Competencia social	Conciencia social	50% (Me 4)	50% (Me 3)
		Gestión de relaciones	50% (Me 4)	50% (Me 3)
	Competencia personal	Conciencia de uno mismo	50% (Me 4)	50% (Me 3)
		Autorregulación	50% (Me 4)	50% (Me 3)
Riesgos	Competencia social	Conciencia social	100% (Me 4 – 5)	
		Gestión de relaciones	66,7% (Me 5)	33,3% (Me 3)
	Competencia personal	Conciencia de uno mismo	100% (Me 5)	
		Autorregulación	100% (Me 4 – 5)	
Auditoria	Competencia social	Conciencia social	66,6% (Me 4 – 5)	33,3% (Me 3)
		Gestión de relaciones	100% (Me 4 – 5)	
	Competencia personal	Conciencia de uno mismo	66,7% (Me 4 – 5)	33,3% (Me 3)
		Autorregulación	100% (Me 4 – 5)	
TI	Competencia social	Conciencia social	75% (Me 4 – 5)	25% (Me 2)
		Gestión de relaciones	75% (Me 4 – 5)	25% (Me 2)
	Competencia personal	Conciencia de uno mismo	75% (Me 4 – 5)	25% (Me 2)
		Autorregulación	75% (Me 4 – 5)	25% (Me 2)

Resumen del análisis de los resultados de IE a nivel de las dimensiones en las áreas

En base a la percepción de las áreas sobre las dimensiones en las que se divide la inteligencia emocional, se observa que gran parte de ellas se identifican dentro del rango de mejor percibido, sin embargo, estas mismas dimensiones poseen porcentajes que puntúan dentro del rango de menor percibido, para las áreas de operaciones, negocios, TI, y en algunas ocasiones riesgos, financiero y auditoría, por lo cual es necesario que se observen las falencias que existen desde los indicadores que engloban cada una de estas categorías, para así saber qué medidas correctivas se puede tomar y aplicarlas de acuerdo a la necesidad de cada área, con el fin de que se mejore aspectos como la empatía, la comunicación, la estimulación el desarrollo profesional de los demás, la influencia, la resolución de conflictos, el liderazgo con visión de futuro, catalizar cambios, la autoconciencia emocional, el autocontrol emocional, lo que es fundamental para que se puedan obtener los resultados deseados y cumplir con los objetivos planteados a nivel de la cooperativa (ver tabla 4.8).

Análisis de los resultados de IE a nivel de las categorías en las áreas

El siguiente análisis de resultados es a nivel de las categorías: competencia social y competencia personal.

Resumen del análisis de los resultados de IE a nivel de las categorías en las áreas

De acuerdo a la percepción de las áreas sobre las categorías de la inteligencia emocional, para la mayoría de las áreas (marketing, cumplimiento, recursos humanos, financiero, riesgos y auditoría) estas se ubican en el rango de mejor percibido, no obstante, para las áreas de negocios, operaciones y TI, estas categorías poseen valores que oscilan entre el 25% y 50% dentro del rango de menor percibido, por lo que es necesario que los jefes departamentales de estas áreas hagan un análisis sobre las falencias que están presentes en sus áreas, y así corregir a partir de los indicadores que se establecen en cada una de estas categorías, los mismos que se han mencionado en el análisis correspondiente a los

indicadores, lo que ayudará a la mejorar el desempeño laboral y los resultados de estas áreas (ver tabla 4.9).

Tabla 4.9 *Resultados de Inteligencia Emocional a nivel de las categorías en las áreas*

Área	Categoría	Mejor percibido	Menor percibido
		Porcentaje – Me	Porcentaje – Me
Marketing	Competencia social	100% (Me 5)	
	Competencia personal	100% (Me 5)	
Cumplimiento	Competencia social	100% (Me 4)	
	Competencia personal	100% (Me 4)	
Recursos Humanos	Competencia social	100% (Me 4 – 5)	
	Competencia personal	100% (Me 4 – 5)	
Financiero	Competencia social	100% (Me 4)	
	Competencia personal	100% (Me 4 – 5)	
Negocios	Competencia social	75% (Me 4 – 5)	25% (Me 2)
	Competencia personal	75% (Me 4 – 5)	25% (Me 3)
Operaciones	Competencia social	50% (Me 4)	50% (Me 3)
	Competencia personal	50% (Me 5)	50% (Me 3)
Riesgos	Competencia social	100% (Me 4 – 5)	
	Competencia personal	100% (Me 5)	
Auditoria	Competencia social	100% (Me 4 – 5)	
	Competencia personal	100% (Me 4 – 5)	
TI	Competencia social	75% (Me 4 – 5)	25% (Me 2)
	Competencia personal	75% (Me 4 – 5)	25% (Me 2)

Análisis de los resultados de IE a nivel de las sub – dimensiones destacando sus indicadores en los estratos

El siguiente análisis de resultados es a nivel de las sub – dimensiones destacando sus respectivos indicadores, y se encuentran dentro de las dimensiones: conciencia social, gestión de relaciones, concernientes a la categoría de competencia social y conciencia de uno mismo, autorregulación, pertenecientes a la categoría de competencia personal.

Resumen del análisis de los resultados de IE a nivel de las sub – dimensiones destacando sus indicadores en los estratos

Según a la percepción de los estratos sobre las sub – dimensiones e indicadores concernientes a inteligencia emocional, estas se encuentran en su mayoría dentro del rango de mejor percibido, sin embargo, se percibe que existen discrepancias entre la percepción de ambos grupos, ya que existen aspectos para los jefes departamentales y los subalternos son los que tienen falencias, como son: estimulación del desarrollo profesional de los demás (se

preocupan por estimular el desarrollo de las habilidades de sus subalternos) y autocontrol emocional (son capaces de manejar las propias emociones en cualquier situación).

Tabla 4.10 *Resultados de Inteligencia Emocional a nivel de las sub – dimensiones en los estratos*

Sub – dimensiones	Jefes departamentales		Subalternos	
	Mejor percibido % – Me	Menor percibido % – Me	Mejor percibido % – Me	Menor percibido % – Me
Empatía	88,9% (Me 4 – 5)	11,1% (Me 2)	56,3% (Me 4 – 5)	31,3% (Me 3) 12,6% (Me 1 – 2)
Orientación hacia el servicio	77,7% (Me 4 – 5)	11,1% (Me 3) 11,1% (Me 2)	81,3% (Me 4 – 5)	12,5% (Me 3) 6,3% (Me 1)
Conciencia organizativa	77,8% (Me 4 – 5)	11,1% (Me 3) 11,1% (Me 2)	87,6% (Me 4 – 5)	12,5% (Me 3)
Estimulación del desarrollo profesional de los demás	66,6% (Me 4 – 5)	22,2% (Me 3) 11,1% (Me 2)	56,3% (Me 4 – 5)	25% (Me 3) 18,8% (Me 2)
Influencia	88,9% (Me 4 – 5)	11,1% (Me 3)	68,8% (Me 4 – 5)	25% (Me 3) 6,3% (Me 2)
Comunicación	77,8% (Me 4 – 5)	11,1% (Me 3) 11,1% (Me 2)	87,6% (Me 4 – 5)	6,3% (Me 3) 6,3% (Me 2)
Resolución de conflictos	88,9% (Me 4 – 5)	11,1% (Me 2)	75,1% (Me 4 – 5)	12,5% (Me 3) 12,5% (Me 2)
Liderazgo con visión de futuro	88,9% (Me 4 – 5)	11,1% (Me 3)	81,3% (Me 4 – 5)	12,5% (Me 3) 6,3% (Me 1)
Catalizar cambios	88,9% (Me 4 – 5)	11,1% (Me 2)	62,5% (Me 4 – 5)	37,5% (Me 3)
Establecer vínculos	88,9% (Me 4 – 5)	11,1% (Me 1)	81,3% (Me 4 – 5)	6,3% (Me 3) 12,5% (Me 2)
Trabajo en equipo	88,9% (Me 4 – 5)	11,1% (Me 1)	81,3% (Me 4 – 5)	6,3% (Me 3) 12,5% (Me 2)
Autoconciencia emocional	88,9% (Me 4 – 5)	11,1% (Me 3)	68,8% (Me 4 – 5)	25% (Me 3) 6,3% (Me 2)
Valoración adecuada de uno mismo	88,9% (Me 4 – 5)	11,1% (Me 2)	87,5% (Me 4 – 5)	12,5% (Me 3)
Confianza en uno mismo	88,9% (Me 4 – 5)	11,1% (Me 1)	87,5% (Me 4 – 5)	12,5% (Me 3)
Autocontrol emocional	66,6% (Me 4 – 5)	22,2% (Me 3) 11,1% (Me 2)	75% (Me 4 – 5)	25% (Me 3)
Fiabilidad	88,9% (Me 4 – 5)	11,1% (Me 2)	81,3% (Me 4 – 5)	12,5% (Me 3) 6,3% (Me 1)
Meticulosidad	100% (Me 4 – 5)		75% (Me 4 – 5)	25% (Me 3)
Adaptabilidad	88,9% (Me 4 – 5)	11,1% (Me 2)	81,3% (Me 4 – 5)	18,8% (Me 3)
Logro	88,9% (Me 4 – 5)	11,1% (Me 2)	87,5% (Me 4 – 5)	12,5% (Me 3)
Iniciativa	88,9% (Me 4 – 5)	11,1% (Me 2)	81,3% (Me 4 – 5)	6,3% (Me 3) 12,6% (Me 1 – 2)

Tabla 4.11 *Resultados de Inteligencia Emocional a nivel de los indicadores en los estratos*

Indicadores	Jefes departamentales		Subalternos	
	Mejor percibido	Menor percibido	Mejor percibido	Menor percibido
	% – Me	% – Me	% – Me	% – Me
Comprende los sentimientos de los subalternos	88,9% (Me 4 – 5)	11,1% (Me 2)	56,3% (Me 4 – 5)	31,3% (Me 3) 12,6% (Me 1 – 2)
Reconocer las necesidades de los subalternos	66,6% (Me 4 – 5)	22,1% (Me 3) 11,1% (Me 2)	62,3% (Me 4 – 5)	31,3% (Me 3) 6,3% (Me 1)
Procura que las necesidades laborales de los subalternos sean satisfechas	77,7% (Me 4 – 5)	11,1% (Me 3) 11,1% (Me 2)	81,3% (Me 4 – 5)	12,5% (Me 3) 6,3% (Me 1)
Disposición a colaborar para el buen desenvolvimiento del servicio que se ofrece	88,9% (Me 4 – 5)	11,1% (Me 2)	87,5% (Me 4 – 5)	6,3% (Me 3) 6,3% (Me 2)
Identificación con los objetivos de la cooperativa	77,8% (Me 4 – 5)	22,2% (Me 1)	81,3% (Me 4 – 5)	12,5% (Me 3) 6,3% (Me 2)
Cumplimiento con las políticas de la cooperativa	88,9% (Me 4 – 5)	11,1% (Me 2)	81,3% (Me 4 – 5)	18,8% (Me 3)
Se preocupa por estimular el desarrollo de las habilidades de sus subalternos	66,6% (Me 4 – 5)	22,2% (Me 3) 11,1% (Me 2)	56,3% (Me 4 – 5)	25% (Me 3) 18,8% (Me 2)
Utiliza tácticas de persuasión para convencer a sus subalternos sobre alguna situación que se presentan en el entorno laboral	88,9% (Me 4 – 5)	11,1% (Me 3)	68,8% (Me 4 – 5)	25% (Me 3) 6,3% (Me 2)
Escucha abiertamente a sus subalternos	88,9% (Me 4 – 5)	11,1% (Me 1)	68,8% (Me 4 – 5)	18,8% (Me 3) 12,6% (Me 1 – 2)
Considera que sus mensajes son claros al momento de comunicar algo a sus subalternos	77,7% (Me 4 – 5)	22,2% (Me 2)	81,3% (Me 4 – 5)	12,5% (Me 3) 6,3% (Me 2)
Se retroalimenta cuando se comunica con sus subalternos sobre trabajo	66,7% (Me 4 – 5)	11,1% (Me 3) 22,2% (Me 2)	75% (Me 4 – 5)	18,8% (Me 3) 6,3% (Me 2)
Utiliza la retroalimentación adecuadamente.	77,7% (Me 4 – 5)	11,1% (Me 3) 11,1% (Me 2)	75% (Me 4 – 5)	18,8% (Me 3) 6,3% (Me 2)
Utiliza el dialogo como vía para resolver conflictos	77,8% (Me 4 – 5)	11,1% (Me 3) 11,1% (Me 2)	75,1% (Me 4 – 5)	12,5% (Me 3) 12,5% (Me 2)
Se considera capaz de detectar las causas de los problemas	77,8% (Me 4 – 5)	22,2% (Me 3)	68,8% (Me 4 – 5)	25% (Me 3) 6,3% (Me 1)
Considera poseer capacidad para resolver adecuadamente los conflictos	77,7% (Me 4 – 5)	11,1% (Me 3) 11,1% (Me 2)	75,1% (Me 4 – 5)	12,5% (Me 3) 12,5% (Me 2)
Suele diseñar visiones claras para dirigir a su equipo hacia el cumplimiento de un objetivo en común	88,9% (Me 4 – 5)	11,1% (Me 2)	81,3% (Me 4 – 5)	12,5% (Me 3) 6,3% (Me 1)
Suele diseñar visiones motivadoras para dirigir a su equipo hacia el cumplimiento de un objetivo en común	88,9% (Me 4 – 5)	11,1% (Me 3)	62,6% (Me 4 – 5)	31,3% (Me 3) 6,3% (Me 1)
Promueve cambios organizacionales en su área	88,9% (Me 4 – 5)	11,1% (Me 2)	62,5% (Me 4 – 5)	37,5% (Me 3)
Mantiene buenas relaciones laborales con sus subalternos	88,9% (Me 4 – 5)	11,1% (Me 1)	81,3% (Me 4 – 5)	6,3% (Me 3) 12,5% (Me 2)

Coopera con su grupo de trabajo para cumplir con las metas establecidas	88,9% (Me 4 – 5)	11,1% (Me 1)	81,3% (Me 4 – 5)	6,3% (Me 3) 12,5% (Me 2)
Conoce sus propias emociones y necesidades	88,8% (Me 4 – 5)	11,1% (Me 3)	68,8% (Me 4 – 5)	25% (Me 3) 6,3% (Me 2)
Reconoce sus propias fortalezas	88,9% (Me 4 – 5)	11,1% (Me 2)	75% (Me 4 – 5)	25% (Me 3)
Reconoce sus propias debilidades	88,9% (Me 4 – 5)	11,1% (Me 2)	87,5% (Me 4 – 5)	12,5% (Me 3)
Confía en sus capacidades	88,9% (Me 4 – 5)	11,1% (Me 1)	87,6% (Me 4 – 5)	12,5% (Me 3)
Capacidad de manejar las propias emociones en cualquier situación	66,6% (Me 4 – 5)	22,2% (Me 3) 11,1% (Me 2)	75,1% (Me 4 – 5)	25% (Me 3)
Realizar bien las actividades desde el inicio	88,9% (Me 4 – 5)	11,1% (Me 2)	81,3% (Me 4 – 5)	12,5% (Me 3) 6,3% (Me 1)
Minuciosidad en las acciones	100% (Me 4 – 5)		75% (Me 4 – 5)	25% (Me 3)
Facilidad para adaptarse a los cambios	88,9% (Me 4 – 5)	11,1% (Me 2)	62,5% (Me 4 – 5)	37,5% (Me 3)
Rapidez para actuar cuando se presenta la ocasión	77,7% (Me 4 – 5)	11,1% (Me 3) 11,1% (Me 2)	81,3% (Me 4 – 5)	18,8% (Me 3)
Esmerarse por mejorar en su trabajo	88,9% (Me 4 – 5)	11,1% (Me 2)	87,6% (Me 4 – 5)	12,5% (Me 3)
Generación de nuevas ideas	88,9% (Me 4 – 5)	11,1% (Me 2)	81,3% (Me 4 – 5)	6,3% (Me 3) 12,6% (Me 1 – 2)

Para los subalternos, las sub – dimensiones que reflejan falencias son: empatía (comprenden los sentimientos de sus subalternos), influencia (utilizan tácticas de persuasión para convencer a sus subalternos sobre alguna situación que se presentan en el entorno laboral), resolución de conflictos (utilizan el diálogo como vía para resolver conflictos, consideran poseer capacidad para resolver adecuadamente los conflictos y si se consideran capaces de detectar las causas de los problemas), catalización de cambios (promueven cambios organizacionales en su área), autoconciencia emocional (conocen sus propias emociones y necesidades) y meticulosidad (son minuciosos en sus acciones).

En todas estas sub – dimensiones mencionadas se requieren aplicar medidas de mejora por parte de los jefes departamentales, a través de la realización de un análisis para saber cuáles son las medidas pertinentes, para así proporcionar mayor estabilidad al trabajo que desarrollan los subalternos y sobre todo que este sea potencializado para el beneficio colectivo (ver tabla 4.10 y 4.11).

Análisis de los resultados de IE a nivel de las dimensiones en los estratos

El siguiente análisis de resultados es a nivel de las dimensiones: conciencia social, gestión de relaciones, pertenecientes a la categoría competencia social y de las dimensiones: conciencia de uno mismo y autorregulación, correspondientes a la categoría competencia personal.

Tabla 4.12 *Resultados de Inteligencia Emocional a nivel de las dimensiones en los estratos*

Categoría	Dimensiones	Jefes departamentales		Subalternos	
		Mejor percibido	Menor percibido	Mejor percibido	Menor percibido
		% – Me	% – Me	%– Me	% – Me
Competencia social	Conciencia social	88,8% (Me 4 – 5)	11,1% (Me 2)	68,8% (Me 4 – 5)	25% (Me 3) 6,3% (Me 1)
	Gestión de relaciones	88,9% (Me 4 – 5)	11,1% (Me 2)	81,3% (Me 4 – 5)	12,5% (Me 3) 6,3% (Me 2)
Competencia personal	Conciencia de uno mismo	88,9% (Me 4 – 5)	11,1% (Me 2)	81,3% (Me 4 – 5)	18,8% (Me 3)
	Autorregulación	88,9% (Me 4 – 5)	11,1% (Me 2)	87,6% (Me 4 – 5)	12,5% (Me 3)

Resumen del análisis de los resultados de IE a nivel de las dimensiones en los estratos

Según la percepción de los estratos sobre las dimensiones de inteligencia emocional, se observa que aunque en gran parte estas dimensiones se ubiquen dentro del rango de mejor percibido para ambos grupos, para el grupo de subalternos la dimensión que se encuentra menor percibida es la de conciencia social, seguida de las dimensiones de gestión de relaciones y conciencia de uno mismo, pese a que en estas últimas no se observan mayores inconvenientes, por lo que se entiende que para los subalternos existe mayor cantidad de falencias en la dimensión de conciencia social, cabe mencionar que esta dimensión posee un porcentaje inferior en comparación a las demás dimensiones y requiere de mayor énfasis al momento de implementar estrategias de mejora.

Se sugiere que se socialice estos resultados entre ambos grupos, tanto jefes departamentales y subalternos, para así conocer porque existe esa discrepancia entre sus percepciones, y tomar las decisiones adecuadas para la mejora de estos aspectos (ver tabla 4.12).

Análisis de los resultados de IE a nivel de las categorías en los estratos

El siguiente análisis de resultados es a nivel de las categorías: competencia social y competencia personal.

Tabla 4.13 *Resultados de Inteligencia Emocional a nivel de las categorías en los estratos*

Categoría	Jefes departamentales		Subalternos	
	Mejor percibido	Menor percibido	Mejor percibido	Menor percibido
	% – Me	% – Me	% – Me	% – Me
Competencia social	88,9% (Me 4 – 5)	11,1% (Me 2)	87,5% (Me 4 – 5)	6,3% (Me 3) 6,3% (Me 2)
Competencia personal	88,9% (Me 4 – 5)	11,1% (Me 2)	87,6% (Me 4 – 5)	12,5% (Me 3)

Resumen del análisis de los resultados de IE a nivel de las categorías en los estratos

De acuerdo a la percepción de los estratos sobre las categorías en las que se divide la inteligencia emocional, pese a que existe una leve discrepancia entre la percepción de ambos grupos, se puede observar que estas categorías se identifican dentro del rango de mejor percibido con porcentajes elevados, sin embargo, hay que corregir las fallas que se encuentran dentro de cada categoría y cumplir con los indicadores que no se están cumpliendo, para así incrementar los resultados y beneficios a nivel colectivo, y sobre todo brindar al personal un ambiente adecuado de trabajo, satisfacción laboral, preocupación por su desarrollo profesional y de esta manera los subalternos responderán con un mejor desempeño laboral y con el cumplimiento de los objetivos planteados (ver tabla 4.13).

A continuación se realiza el análisis de la variable estilos de liderazgo.

4.2. Análisis de los Estilos de Liderazgo

Este análisis se realiza a nivel de las sub – dimensiones destacando sus indicadores y dimensiones, mejores y menores percibidas, en la población, por estratos y por áreas.

Los estilos de liderazgo: autocrático, democrático y laissez – faire, poseen las mismas sub – dimensiones, estas son: supervisión – control, enfocado a la tarea/persona, toma de decisiones y participación; todas estas con sus respectivos indicadores, (ver tabla 4.14).

En cambio el liderazgo transformacional aborda los siguientes sub – dimensiones: influencia idealizada, consideración individualizada, estimulación intelectual – motivación inspiracional y tolerancia psicológica, cada una de estas con sus indicadores correspondientes, (ver tabla 4.15).

El liderazgo transaccional posee las siguientes sub – dimensiones: recompensas contingentes, dirección por excepción activa y dirección por excepción pasiva, asimismo, estas engloban sus propios indicadores, (ver tabla 4.16).

Tabla 4.14 *Estilos de liderazgo: Autocrático, Democrático y Laissez - Faire*

Dimensiones	Sub-dimensiones	Indicadores
Liderazgo autocrático: El líder toma decisiones informa a los empleados lo que deben hacer y los supervisa de cerca	Toma de decisiones	Toma decisiones de manera unilateral
	Supervisión control	– Evalúa el desempeño de sus subalternos de manera: constante y muy exigente Retroalimentación constante a sus subalternos sobre el trabajo que realizan
	Enfocado a tarea/persona	la Interés orientado al cumplimiento de metas Interés orientado al desarrollo de sus subalternos Escucha la opinión de sus subalternos
	Participación	Permite a sus subalternos participar en la realización de tareas laborales Interviene de manera permanente en las tareas laborales
Liderazgo Democrático: El líder alienta la participación en las decisiones, trabaja con los empleados para determinar lo que hay que hacer y no supervisa a los empleados estrechamente	Toma de decisiones	de Acoge la opinión de sus subalternos para tomar decisiones
	Supervisión control	– Evalúa el desempeño de sus subalternos de manera: constante y muy exigente Retroalimentación constante a sus subalternos sobre el trabajo que realizan
	Enfocado a tarea/persona	la Interés orientado al cumplimiento de metas Interés orientado al desarrollo de sus subalternos Escucha la opinión de sus subalternos
	Participación	Permite a sus subalternos participar en la realización de tareas laborales Interviene de manera permanente en las tareas laborales
Liderazgo Laissez – faire: implica de alguna manera la ausencia del liderazgo: las decisiones no son tomadas, las acciones son demoradas y las responsabilidades del líder son ignoradas.	Toma de decisiones	de Evita tomar decisiones
	Supervisión control	– Suministra poco control sobre el trabajo de sus subalternos
	Enfocado a tarea/persona	la Concede libertad total a sus subalternos para: tomar decisiones y realizar su trabajo
	Participación	Desatiende asuntos importantes del área

Fuente: Lewin (1939) y Burns (1978)

Tabla 4.15 *Estilo de liderazgo Transformacional*

Dimensiones	Sub-dimensiones	Indicadores
Liderazgo transformacional: es aquel que motiva a las personas a hacer más de lo que ellas mismas esperan y como consecuencia, se producen cambios en los grupos, las organizaciones y sociedad.	<u>Influencia idealizada (Carisma)</u>	Promueve la ética profesional entre sus subalternos Genera entre sus subalternos sentido de pertenencia con la cooperativa Utiliza su poder para obtener beneficio personal Influye en sus subalternos a través de: confianza y respeto
	<u>Consideración individualizada</u>	Provee oportunidades de desarrollo a sus subalternos Presta atención a las necesidades de logro de sus subalternos Orienta de forma adecuada a sus subalternos Establece un clima de apoyo entre sus subalternos Delega tareas a sus subalternos Promueve la comunicación bidireccional
	<u>Estimulación intelectual</u> – <u>Motivación inspiracional (liderazgo inspiracional)</u>	Genera soluciones creativas a los problemas Permite que sus subalternos den soluciones creativas a los problemas Motiva a sus subalternos a alcanzar un desempeño superior Inspira el logro de objetivos planteados Estimula el espíritu de equipo entre sus subalternos
	<u>Tolerancia psicológica</u>	Utiliza el sentido del humor para: resolver situaciones conflictivas y corregir equivocaciones Tolera los errores de sus subalternos Estimula el sentido del humor en sus subalternos

Fuente: Burns (1978)

Tabla 4.16 *Estilos de liderazgo Transaccional*

Dimensiones	Sub-dimensiones	Indicadores
Liderazgo transaccional: incluye comportamientos asociados con transacciones constructivas o correctivas en las que los premios e incentivos asignados por el líder estarían condicionados por el desempeño de los seguidores.	<u>Recompensas contingentes</u>	Gratifica a sus subalternos en función del trabajo realizado Sanciona a sus subalternos por omitir tareas
	<u>Dirección por excepción (activa)</u>	Monitorea el trabajo realizado por sus subalternos Utiliza métodos correctivos para que el trabajo sea completado correctamente
	<u>Dirección por excepción (pasiva)</u>	Aplica medidas correctivas ante un desempeño inaceptable de sus subalternos Toma acciones solo cuando se presentan problemas

Fuente: Burns (1978)

Análisis de los resultados de los estilos de liderazgo a nivel de las sub – dimensiones destacando sus indicadores en la población

El siguiente análisis de resultados es a nivel de las sub – dimensiones destacando sus respectivos indicadores, que se encuentran en cada dimensión, concernientes a los estilos de liderazgo: autocrático, democrático, laissez – faire, transformacional y transaccional.

Es importante mencionar que valores entre el 80% – 100% se consideran como una percepción adecuada, y valores menores a esos, son considerados dentro del rango de menor percibido y en los que se debe poner mayor énfasis a la hora de aplicar medidas correctivas y de mejora.

Resumen del análisis de los resultados de los estilos de liderazgo a nivel de las sub – dimensiones destacando sus indicadores en la población

Según la percepción de la población de la cooperativa, sobre las sub – dimensiones de los estilos de liderazgo, se aprecia que todas estas poseen porcentajes elevados que las identifican dentro del rango de mejor percibido, sin embargo, en algunas de ellas hay que reforzar ciertos aspectos, estas sub – dimensiones que deben ser reforzadas son: toma de decisiones, supervisión – control, tolerancia psicológica, recompensas contingentes y dirección por excepción (pasiva), para lograr que se mejoren y se refuercen estas sub – dimensiones.

Una vez que se han mencionado las sub – dimensiones que presentan falencias, es importante mencionar que cada una de ellas engloba indicadores y algunos de ellos son identificados dentro del rango de mejor percibido, pero asimismo, hay indicadores que presentan falencias, por lo cual se requiere que se apliquen estrategias de mejora, en los siguientes indicadores: Evaluación de desempeño (de manera constante y exigente), orientación del interés al desarrollo de los subalternos, intervención de manera permanente en las tareas laborales, dotar de oportunidades de desarrollo a los subalternos, prestar atención a las necesidades de los subalternos, establecer un clima de apoyo entre los subalternos, promover la comunicación bidireccional, generar soluciones creativas a los problemas, gratificar a los subalternos en función al trabajo realizado, sancionar a los subalternos por omitir tareas, aplicación de medidas correctivas ante un desempeño inaceptable, capacidad de detección de problemas antes de que estos sucedan y capacidad de toma de acciones preventivas.

Se precisa que haya mejoras en todos estos aspectos mencionados, por parte de los jefes departamentales, por el hecho de que esto ayudará a incrementar la productividad, la autoconfianza de los subalternos en cada uno de sus áreas correspondientes, y sobre todo mejorará la calidad del trabajo de cada uno de ellos, sin embargo, a través de los porcentajes que se perciben en cada uno de estos indicadores, se logra conocer que el liderazgo transformacional es el predominante por los porcentajes que presentan sus indicadores y sus sub- dimensiones, pero cabe mencionar que cada uno de los jefes departamentales debe identificar las situaciones y saber cuál estilo de liderazgo es el más idóneo para aplicarlo en determinados momentos (ver tabla 4.17 y 4.18).

Tabla 4.17 *Resultados de los estilos de liderazgo a nivel de las sub – dimensiones en la población*

Dimensiones	Sub – dimensiones	Mejor percibido	Menor percibido
		% – Me	% – Me
Liderazgo autocrático – democrático	Toma de decisiones	72% (Me 4 – 5)	20% (Me 3) 8% (Me 1 – 2)
	Supervisión – control	60% (Me 4 – 5)	32% (Me 3) 8% (Me 2)
	Enfocado a la tarea/persona	80% (Me 4 – 5)	12% (Me 3) 8% (Me 1 – 2)
	Participación	84% (Me 4 – 5)	8% (Me 3) 8% (Me 2)
Liderazgo Laissez – faire	Toma de decisiones	72% (Me 4 – 5)	20% (Me 3) 8% (Me 1 – 2)
	Supervisión – control	80% (Me 4 – 5)	8% (Me 3) 12% (Me 1 – 2)
	Enfocado a la tarea/persona	80% (Me 4 – 5)	4% (Me 3) 16% (Me 1 – 2)
	Participación	80% (Me 4 – 5)	8% (Me 3) 12% (Me 1)
Liderazgo transformacional	Influencia idealizada (carisma)	84% (Me 4 – 5)	12% (Me 3) 4% (Me 2)
	Consideración individualizada	80% (Me 4 – 5)	12% (Me 3) 8% (Me 2)
	Estimulación intelectual/ Motivación inspiracional	92% (Me 4 – 5)	4% (Me 3) 4% (Me 2)
	Tolerancia psicológica	76% (Me 4 – 5)	16% (Me 3) 8% (Me 2)
Liderazgo transaccional	Recompensas contingentes	64% (Me 4 – 5)	28% (Me 3) 8% (Me 1 – 2)
	Dirección por excepción (activa)	80% (Me 4 – 5)	12% (Me 3) 8% (Me 2)
	Dirección por excepción (pasiva)	64% (Me 4 – 5)	28% (Me 3) 8% (Me 1 – 2)

Tabla 4.18 *Resultados de los estilos de liderazgo a nivel de indicadores en la población*

Dimensiones	Sub – dimensiones	Indicadores	Mejor percibido	
			% – Me	% – Me
Liderazgo autocrático – democrático	Toma de decisiones	Acoge la opinión de sus subalternos para tomar decisiones	72% (Me 4 – 5)	20% (Me 3) 8% (Me 1 – 2)
		Supervisión – control	Evalúa el desempeño de sus subalternos de manera constante	56% (Me 4 – 5)
	Enfocado a la tarea/persona	Evalúa el desempeño de sus subalternos de manera: muy exigente	56% (Me 4 – 5)	36% (Me 3) 8% (Me 2)
		Interés orientado al desarrollo de sus subalternos	64% (Me 4 – 5)	28% (Me 3) 8% (Me 1 – 2)
		Escucha la opinión de sus subalternos	80% (Me 4 – 5)	12% (Me 3) 8% (Me 1 – 2)
	Participación	Permite a sus subalternos participar en la realización de tareas laborales	80% (Me 4 – 5)	12% (Me 3) 8% (1 – 2)
		Interviene de manera permanente en las tareas laborales	72% (Me 4 – 5)	16% (Me 3) 12% (Me 1 – 2)
	Liderazgo Laissez – faire	Toma de decisiones	Acoge la opinión de sus subalternos para tomar decisiones	72% (Me 4 – 5)
Supervisión – control			Controla el trabajo de sus subalternos	80% (Me 4 – 5)
Enfocado a la tarea/persona		Concede libertad a sus subalternos para tomar decisiones	72% (Me 4 – 5)	12% (Me 3) 16% (Me 1 – 2)
		Concede libertad a sus subalternos para realizar su trabajo	76% (Me 4 – 5)	8% (Me 3) 16% (Me 1 – 2)
Participación		Atiende asuntos importantes de su área	80% (Me 4 – 5)	8% (Me 3) 12% (Me 1 – 2)
Liderazgo transformacional		Influencia idealizada (carisma)	Promueve la ética profesional entre sus subalternos	88% (Me 4 – 5)
	Genera entre sus subalternos sentido de pertenencia con la cooperativa		88% (Me 4 – 5)	4% (Me 3) 8% (Me 2)
	Influye en sus subalternos a través de confianza		76% (Me 4 – 5)	16% (Me 3) 8% (Me 1 – 2)
	Influye en sus subalternos a través de respeto		84% (Me 4 – 5)	8% (Me 3) 8% (Me 1 – 2)
	Consideración individualizada		Provee oportunidades de desarrollo a sus subalternos	72% (Me 4 – 5)
	Consideración individualizada	Presta atención a las necesidades de logro de sus subalternos	76% (Me 4 – 5)	12% (Me 3) 12% (Me 1 – 2)
		Orienta de forma adecuada a sus subalternos	80% (Me 4 – 5)	12% (Me 3) 8% (Me 2)
		Establece un clima de apoyo entre sus subalternos	76% (Me 4 – 5)	12% (Me 3) 12% (Me 2)
		Delega tareas a sus subalternos	80% (Me 4 – 5)	16% (Me 3) 4% (Me 1)

		Promueve la comunicación bidireccional	76% (Me 4 - 5)	16% (Me 3) 8% (Me 2)
Estimulación intelectual/ Motivación inspiracional		Genera soluciones creativas a los problemas	76% (Me 4 - 5)	12% (Me 3) 12% (Me 1 - 2)
		Estimula a sus subalternos a dar soluciones a los problemas	84% (Me 4 - 5)	8% (Me 3) 8% (Me 2)
		Motiva a sus subalternos a alcanzar un desempeño superior	84% (Me 4 - 5)	12% (Me 3) 4% (Me 2)
		Inspira el logro de objetivos planteados	88% (Me 4 - 5)	4% (Me 3) 8% (Me 2)
		Estimula el trabajo en equipo entre sus subalternos	92% (Me 4 - 5)	4% (Me 3) 4% (Me 2)
Tolerancia psicológica		Utiliza el sentido del humor para resolver situaciones conflictivas	80% (Me 4 - 5)	12% (Me 3) 8% (Me 2)
		Utiliza el sentido del humor para corregir equivocaciones	76% (Me 4 - 5)	16% (Me 3) 8% (Me 2)
		Estimula el sentido del humor en sus subalternos	76% (Me 4 - 5)	16% (Me 3) 8% (Me 2)
Liderazgo transaccional	Recompensas contingentes	Gratifica a sus subalternos en función al trabajo realizado	60% (Me 4 - 5)	20% (Me 3) 20% (Me 1 - 2)
		Sanciona a sus subalternos por omitir tareas	48% (Me 4 - 5)	36% (Me 3) 16% (Me 1 - 2)
	Dirección por excepción (activa)	Utiliza métodos correctivos para que el trabajo sea completado correctamente	80% (Me 4 - 5)	12% (Me 3) 8% (Me 2)
	Dirección por excepción (pasiva)	Aplica medidas correctivas ante un desempeño inaceptable de sus subalternos	76% (Me 4 - 5)	20% (Me 3) 4% (Me 2)
		Capacidad de detectar problemas antes de que sucedan	60% (Me 4 - 5)	32% (Me 3) 8% (Me 1 - 2)
		Capacidad de tomar acciones preventivas antes de la aparición del problema	60% (Me 4 - 5)	28% (Me 3) 12% (Me 1 - 2)

Análisis de los resultados de los estilos de liderazgo a nivel de las dimensiones en la población

El siguiente análisis de resultados es a nivel de las dimensiones (estilos de liderazgo): autocrático, democrático, laissez – faire, transformacional, y transaccional.

Tabla 4.19 *Resultados de los Estilos de liderazgo a nivel de las dimensiones en la población*

Dimensiones	Mejor percibido	Menor percibido
	% – Me	% – Me
Liderazgo autocrático – democrático	76% (Me 4 - 5)	16% (Me 3) 8% (Me 1 - 2)
Liderazgo Laissez – faire	88% (Me 4 - 5)	4% (Me 3) 8% (Me 1)
Liderazgo transformacional	92% (Me 4 - 5)	4% (Me 3) 4% (Me 2)
Liderazgo transaccional	76% (Me 4 - 5)	20% (Me 3) 4% (Me 2)

Resumen del análisis de los resultados de los estilos de liderazgo a nivel de las dimensiones en la población

De acuerdo a la percepción de la población sobre las dimensiones o estilos de liderazgo, se entiende que todos poseen porcentajes elevados que los apuntan como mejor percibido, sin embargo, se observa que el estilo de liderazgo predominante en los jefes departamentales es el liderazgo transformacional, y aunque los demás estilos de liderazgo no poseen porcentajes considerados como bajos dentro del rango de mejor percibido, es en los que más se necesitan realizar ajustes, pero sobre todo, es importante que los jefes departamentales sepan aplicar los estilos de liderazgo planteados de la forma correcta y sobre todo identificar las diferentes situaciones para saber cuál estilo de liderazgo es idóneo ejecutar (ver tabla 4.19).

Análisis de los resultados de los estilos de liderazgo a nivel de las sub – dimensiones destacando sus indicadores en las áreas

El siguiente análisis de resultados es a nivel de las sub – dimensiones destacando sus respectivos indicadores, que se encuentran en cada dimensión, concernientes a los estilos de liderazgo: autocrático, democrático, laissez – faire, transformacional y transaccional.

Tabla 4.20 Resultados de los Estilos de liderazgo a nivel de sub – dimensiones en las áreas

Sub dimensiones	Área de marketing y cumplimiento	Área de RR.HH.		Área financiera		Área de negocios		Área de operaciones		Área de riesgos		Área de auditoría		Área de TI		
		Mejor perc.	Menor perc.	Mejor perc.	Menor perc.	Mejor perc.	Menor perc.	Mejor perc.	Menor perc.	Mejor perc.	Menor perc.	Mejor perc.	Menor perc.	Mejor perc.	Menor perc.	
		% – Me	% – Me	% – Me	% – Me	% – Me	% – Me	% – Me	% – Me	% – Me	% – Me	% – Me	% – Me	% – Me	% – Me	
		Me	Me	Me	Me	Me	Me	Me	Me	Me	Me	Me	Me	Me	Me	
Toma de decisiones	M: 100% (Me 5) C: 100% (Me 4)		50% (Me 5)	50% (Me 3)	60% (Me 4)	40% (Me 3)	75% (Me 4)	25% (Me 2)	50% (Me 4)	50% (Me 3)	66,7% (Me 4)	33,3% (Me 3)	100% (Me 4)	75% (Me 4)	25% (Me 1)	
Supervisión – control	M y C: 100% (Me 4)		50% (Me 4)	50% (Me 3)	60% (Me 4)	40% (Me 3)	75% (Me 4)	25% (Me 3)		100% (Me 3)	66,7% (Me 5)	33,3% (Me 2)	33,3% (Me 5)	66,7% (Me 3)	75% (Me 4)	25% (Me 2)
Enfocado a la tarea/persona	M y C: 100% (Me 5)		50% (Me 5)	50% (Me 3)	100% (Me 4)		75% (Me 4)	25% (Me 2)	50% (Me 4)	50% (Me 3)	100% (Me 4)		66,7% (Me 5)	33,3% (Me 3)	75% (Me 4)	25% (Me 1)
Participación	M: 100% (Me 5) C: 100% (Me 4)		100% (Me 4)		100% (Me 4)		75% (Me 4)	25% (Me 2)	50% (Me 4)	50% (Me 3)	66,7% (Me 5)	33,3% (Me 3)	100% (Me 4)	75% (Me 4)	25% (Me 2)	
Toma de decisiones	M: 100% (Me 5) C: 100% (Me 4)		50% (Me 5)	50% (Me 3)	60% (Me 4)	40% (Me 3)	75% (Me 4)	25% (Me 2)	50% (Me 4)	50% (Me 3)	66,7% (Me 4)	33,3% (Me 3)	100% (Me 4)	75% (Me 4)	25% (Me 1)	
Supervisión – control	M y C: 100% (Me 4)		100% (Me 4)		80% (Me 4)	20% (Me 3)	75% (Me 4)	25% (Me 1)	50% (Me 5)	50% (Me 3)	66,7% (Me 5)	33,3% (Me 2)	100% (Me 4)	75% (Me 4)	25% (Me 1)	
Enfocado a la tarea/persona	M: 100% (Me 5) C: 100% (Me 4)		100% (Me 4)		60% (Me 4)	20% (Me 3)	75% (Me 4)	25% (Me 1)	50% (Me 5)	50% (Me 2)	100% (Me 5)		100% (Me 5)	75% (Me 5)	25% (Me 2)	
Participación	M: 100% (Me 5)		100% (Me 4)		100% (Me 4)		50% (Me 4)	25% (Me 3)	50% (Me 5)	50% (Me 3)	100% (Me 5)		66,7% (Me 5)	33,3% (Me 1)	75% (Me 4)	25% (Me 1)

	C: 100% (Me 4)								25% (Me 1)						
Influencia idealizada (carisma)	M: 100% (Me 5) C: 100% (Me 4)	100% (Me 4 - 5)		80% (Me 4 - 5)	20% (Me 3)	75% (Me 4 - 5)	25% (Me 3)	50% (Me 5)	50% (Me 3)	100% (Me 4 - 5)	100% (Me 5)	75% (Me 4 - 5)	25% (Me 2)		
Consideración individualizada	M: 100% (Me 5) C: 100% (Me 4)	50% (Me 5)	50% (Me 3)	100% (Me 4 - 5)		75% (Me 4 - 5)	25% (Me 2)	50% (Me 4)	50% (Me 3)	66,7% (Me 5)	33,3% (Me 3)	100% (Me 4 - 5)	75% (Me 4 - 5)	25% (Me 2)	
Estimulación intelectual/ Motivación inspiracional	M y C: 100% (Me 4)	100% (Me 4 - 5)		100% (Me 4)		100% (Me 4 - 5)		50% (Me 4)	50% (Me 3)	100% (Me 4 - 5)	100% (Me 4 - 5)	75% (Me 4 - 5)	25% (Me 2)		
Tolerancia psicológica	M y C: 100% (Me 4)	100% (Me 4)		80% (Me 4 - 5)	20% (Me 3)	100% (Me 4 - 5)		50% (Me 4)	50% (Me 2)	66,6% (Me 4 - 5)	33,3% (Me 3)	66,6% (Me 4 - 5)	33,3% (Me 3)	75% (Me 4 - 5)	25% (Me 2)
Recompensas contingentes	M: 100% (Me 5) C: 100% (Me 4)	100% (Me 4)		60% (Me 4)	40% (Me 3)	50% (Me 4 - 5)	50% (Me 3)	50% (Me 5)	50% (Me 3)	66,7% (Me 5)	33,3% (Me 1)	33,3% (Me 4)	66,7% (Me 3)	75% (Me 4 - 5)	25% (Me 2)
Dirección por excepción (activa)	M y C: 100% (Me 5)	100% (Me 4)		80% (Me 4 - 5)	20% (Me 2)	50% (Me 4 - 5)	25% (Me 3) 25% (Me 2)	50% (Me 5)	50% (Me 3)	100% (Me 4 - 5)	66,7% (Me 4)	33,3% (Me 3)	100% (Me 4 - 5)		
Dirección por excepción (pasiva)	C: 100% (Me 4) M: 100% (Me 3)	50% (Me 4)	50% (Me 3)	60% (Me 4)	40% (Me 3)	50% (Me 4)	25% (Me 3) 25% (Me 2)	50% (Me 4)	50% (Me 3)	100% (Me 4 - 5)	100% (Me 4)	75% (Me 4 - 5)	25% (Me 2)		

Resumen del análisis de los resultados de los estilos de liderazgo a nivel de las sub dimensiones destacando sus indicadores en las áreas

Según la percepción de las personas que conforman cada una de las áreas, sobre las sub – dimensiones de los diferentes estilos de liderazgo, se observa que la mayoría de estas poseen una percepción adecuadas que oscilan entre el 80% y 100%, pero a su vez, existen porcentajes inferiores a estos que puntúan a alguna sub – dimensiones dentro del rango de menor percibido de manera considerable, esto ocurre indistintamente en las diferentes áreas, no obstante, se entiende que para que se vea una mejora en cada sub – dimensión es necesario que se tomen medidas a partir de los indicadores, una vez realizado eso, se podrán percibir mejoras en diferentes aspectos como en el clima laboral, desempeño laboral, evaluación de desempeño, toma de decisiones, resolución de conflictos, motivación, entre otros.

Asimismo, se observa que los indicadores que se encuentran dentro de cada una de las sub – dimensiones mencionadas, en su mayoría se identifican dentro del rango de mejor percibido con porcentajes que fluctúan entre el 80% y 100%, sin embargo, se observan diferencias entre las áreas sobre la percepción de estos, ya que para unas áreas unos puntúan más alto que otras, con ello, se logra evidenciar con claridad en cuales áreas específicamente existen falencias correspondientes a los indicadores establecidos.

Las áreas que más resaltan por el hecho de que deben reforzar, mejorar y corregir falencias en la mayoría de indicadores son: recursos humanos, operaciones, riesgos, auditoría y financiero, por otro lado las áreas que deben igualmente hacer mejoras y corregir errores, pero en una cantidad menor de indicadores, son: negocios y TI; cabe recalcar que este diagnóstico permite identificar de manera más específica, cual es el estilo de liderazgo que predomina en las diferentes áreas y cuáles son las falencias que se presentan cada una de ellas de acuerdo a los estilos de liderazgo planteados, esto es importante para saber que ajustes se deben realizar en cada área por parte de los jefes departamentales, así como que

estilo es el más idónea en las diferentes circunstancias que se presentan en la cooperativa (ver tabla 4.20).

Análisis de los resultados de los estilos de liderazgo a nivel de las dimensiones en las áreas

El siguiente análisis de resultados es a nivel de las dimensiones (estilos de liderazgo): autocrático, democrático, laissez – faire, transformacional, y transaccional.

Tabla 4.21 *Resultados de los Estilos de liderazgo a nivel de las dimensiones en las áreas*

Áreas	Dimensiones	Mejor percibido	Menor percibido
		% – Me	% – Me
Marketing	Liderazgo autocrático – democrático	100% (Me 5)	
	Liderazgo Laissez – faire	100% (Me 5)	
	Liderazgo transformacional	100% (Me 4)	
	Liderazgo transaccional	100% (Me 4)	
Cumplimiento	Liderazgo autocrático – democrático	100% (Me 4)	
	Liderazgo Laissez – faire	100% (Me 4)	
	Liderazgo transformacional	100% (Me 4)	
	Liderazgo transaccional	100% (Me 5)	
Recursos Humanos	Liderazgo autocrático – democrático	50% (Me 5)	50% (Me 3)
	Liderazgo Laissez – faire	100% (Me 4)	
	Liderazgo transformacional	100% (Me 4 – 5)	
	Liderazgo transaccional	100% (Me 4)	
Financiero	Liderazgo autocrático – democrático	100% (Me 4 – 5)	
	Liderazgo Laissez – faire	100% (Me 4)	
	Liderazgo transformacional	100% (Me 4)	
	Liderazgo transaccional	80% (Me 4)	20% (Me 3)
Negocios	Liderazgo autocrático – democrático	75% (Me 4 – 5)	25% (Me 2)
	Liderazgo Laissez – faire	75% (Me 4 – 5)	25% (Me 1)
	Liderazgo transformacional	100% (Me 4 – 5)	
	Liderazgo transaccional	50% (Me 4 – 5)	50% (Me 3)
Operaciones	Liderazgo autocrático – democrático	50% (Me 4)	50% (Me 3)
	Liderazgo Laissez – faire	50% (Me 5)	50% (Me 3)
	Liderazgo transformacional	50% (Me 4)	50% (Me 3)
	Liderazgo transaccional	50% (Me 5)	50% (Me 3)
Riesgos	Liderazgo autocrático – democrático	66,7% (Me 5)	33,3% (Me 3)
	Liderazgo Laissez – faire	100% (Me 5)	
	Liderazgo transformacional	100% (Me 4 – 5)	
	Liderazgo transaccional	100% (Me 5)	
Auditoría	Liderazgo autocrático – democrático	66,7% (Me 5)	33,3% (Me 3)
	Liderazgo Laissez – faire	100% (Me 4 – 5)	
	Liderazgo transformacional	100% (Me 4 – 5)	
	Liderazgo transaccional	66,7% (Me 4)	33,3% (Me 3)
TI	Liderazgo autocrático – democrático	75% (Me 4 – 5)	25% (Me 1)
	Liderazgo Laissez – faire	75% (Me 4 – 5)	25% (Me 1)
	Liderazgo transformacional	75% (Me 4 – 5)	25% (Me 2)
	Liderazgo transaccional	75% (Me 4 – 5)	25% (Me 2)

Resumen del análisis de los resultados de los estilos de liderazgo a nivel de las dimensiones en las áreas

Según lo que perciben las personas de cada una de las áreas evaluadas acerca de los estilos de liderazgo, evidencian que todos los estilos de liderazgo establecidos en la presente investigación son utilizados por los diferentes jefes departamentales, cabe recalcar que cada uno de ellos lo hacen en distinta proporción, sin embargo, se observa que el estilo de liderazgo predominante en todas las áreas en general, es el estilo de liderazgo transformacional, y a continuación de ese se visualiza la presencia de los estilos de liderazgo: autocrático, democrático, laissez – faire y transaccional, de una manera indistinta para cada área (ver tabla 4.21).

Análisis de los resultados de los estilos de liderazgo a nivel de las sub – dimensiones destacando sus indicadores en los estratos

El siguiente análisis de resultados es a nivel de las sub – dimensiones destacando sus respectivos indicadores, que se encuentran en cada dimensión, concernientes a los estilos de liderazgo: autocrático, democrático, laissez – faire, transformacional y transaccional.

Resumen del análisis de los resultados de los estilos de liderazgo a nivel de las sub – dimensiones destacando sus indicadores en los estratos

Según la percepción de ambos estratos, sobre las sub – dimensiones de cada uno de los estilos de liderazgo planteados, estas en un gran porcentaje se encuentran ubicadas dentro del rango de mejor percibido, pero por otra parte, se observa que hay discrepancias entre la percepción de los jefes departamentales y los subalternos, ya que para los jefes las sub – dimensiones que se identifican dentro del rango de menor percibido, junto con sus respectivos indicadores con porcentajes inferiores al 80% en el rango de mejor percibido son: supervisión – control (evalúan el desempeño de sus subalternos de manera constante y muy exigente) y dirección

por excepción (pasiva) (capaces de tomar acciones preventivas antes de la aparición del problema).

Tabla 4.22 *Resultados de los Estilos de liderazgo a nivel de las sub – dimensiones en los estratos*

Sub – dimensiones	Jefes departamentales		Subalternos	
	Mejor percibido	Menor percibido	Mejor percibido	Menor percibido
	% – Me	% – Me	% – Me	% – Me
Toma de decisiones	77,7% (Me 4 – 5)	11,1% (Me 3) 11,1% (Me 1)	68,8% (Me 4 – 5)	25% (Me 3) 6,3% (Me 2)
Supervisión – control	44,4% (Me 4 – 5)	44,4% (Me 3) 11,1% (Me 2)	68,8% (Me 4 – 5)	25% (Me 3) 6,3% (Me 2)
Enfocado a la tarea/persona	88,9% (Me 4 – 5)	11,1% (Me 1)	75,1% (Me 4 – 5)	18,8% (Me 3) 6,3% (Me 2)
Participación	88,9% (Me 4 – 5)	11,1% (Me 2)	81,3% (Me 4 – 5)	12,5% (Me 3) 6,3% (Me 2)
Toma de decisiones	77,7% (Me 4 – 5)	11,1% (Me 3) 11,1% (Me 1)	68,8% (Me 4 – 5)	25% (Me 3) 6,3% (Me 2)
Supervisión – control	77,7% (Me 4 – 5)	22,2% (Me 1)	81,3% (Me 4 – 5)	12,5% (Me 3) 6,3% (Me 2)
Enfocado a la tarea/persona	77,7% (Me 4 – 5)	22,2% (Me 1 – 2)	81,3% (Me 4 – 5)	6,3% (Me 3) 12,5% (Me 2)
Participación	77,7% (Me 4 – 5)	22,2% (Me 1)	81,3% (Me 4 – 5)	12,5% (Me 3) 6,3% (Me 1)
Influencia idealizada (carisma)	88,9% (Me 4 – 5)	11,1% (Me 2)	81,3% (Me 4 – 5)	18,8% (Me 3)
Consideración individualizada	88,9% (Me 4 – 5)	11,1% (Me 2)	75% (Me 4 – 5)	18,8% (Me 3) 6,3% (Me 2)
Estimulación intelectual/ Motivación inspiracional	88,8% (Me 4 – 5)	11,1% (Me 2)	93,8% (Me 4 – 5)	6,3% (Me 3)
Tolerancia psicológica	77,8% (Me 4 – 5)	11,1% (Me 3) 11,1% (Me 2)	75% (Me 4 – 5)	18,8% (Me 3) 6,3% (Me 2)
Recompensas contingentes	88,8% (Me 4 – 5)	11,1% (Me 2)	50% (Me 4 – 5)	43,8% (Me 3) 6,3% (Me 1)
Dirección por excepción (activa)	100% (Me 4 – 5)		68,8% (Me 4 – 5)	18,8% (Me 3) 12,5% (Me 2)
Dirección por excepción (pasiva)	66,7% (Me 4 – 5)	11,1% (Me 3) 22,2% (Me 1 – 2)	62,6% (Me 4 – 5)	37,5% (Me 3)

En cambio, para el grupo de subalternos existen varias sub – dimensiones que se colocan dentro del rango de menor percibido, asimismo, por el hecho de que estas no alcanzan el 80% dentro del rango de mejor percibido, estas sub – dimensiones son: toma de decisiones (acogen la opinión de sus subalternos para tomar decisiones), supervisión – control (evalúan el desempeño de sus subalternos de manera constante y muy exigente), enfoque a la tarea/persona (interés está orientado al desarrollo de sus subalternos y escuchan la opinión

de sus subalternos) (conceden libertad a sus subalternos para tomar decisiones, conceden libertad a sus subalternos para realizar su trabajo), estas correspondiente a los liderazgos clásicos.

Por otro lado las sub – dimensiones correspondientes al liderazgo transformacional consideradas como menores percibidas por el mismo grupo de subalternos son: consideración individualizada (proveen oportunidades de desarrollo a sus subalternos, prestan atención a las necesidades de logro de sus subalternos, orientan de forma adecuada a sus subalternos, establecen un clima de apoyo entre sus subalternos, delegan tareas a sus subalternos, promueven la comunicación bidireccional), tolerancia psicológica (utilizan el sentido del humor para resolver situaciones conflictivas, utilizan el sentido del humor para corregir equivocaciones)

Y finalmente, del liderazgo transaccional se identifican las siguientes sub – dimensiones como menores percibidas: recompensas contingentes (gratifican a sus subalternos en función al trabajo realizado, sancionan a sus subalternos por omitir tareas), dirección por excepción (activa) (utilizan métodos correctivos para que el trabajo sea completado correctamente) y dirección por excepción (pasiva) (aplican medidas correctivas ante un desempeño inaceptable de sus subalternos, son capaces de detectar los problemas antes de que sucedan, son capaces de tomar acciones preventivas antes de la aparición del problema)

Se logran identificar como puntos críticos la evaluación de desempeño y el seguimiento del trabajo que desarrollan los subalternos por parte de los jefes departamentales, esto es reflejado por el grupo de jefes de área y por los subalternos, además este análisis permite conocer las discrepancias que existen entre la percepción de los jefes departamentales y de los subalternos, a más de ellos permite que se conozca cual es el estilo predominante según ambos grupos, así como también percatarse de las falencias de cada uno de los indicadores, y cuáles de estos deben ser mejorados (ver tabla 4.22 y 4.23).

Tabla 4.23 Resultados de los Estilos de liderazgo a nivel de los indicadores en los estratos

Indicadores	Jefes departamentales		Subalternos	
	Mejor perc. % – Me	Menor perc. % – Me	Mejor perc. % – Me	Menor perc. % – Me
Acoge la opinión de sus subalternos para tomar decisiones	77,7% (Me 4 – 5)	11,1% (Me 3) 11,1% (Me 1)	68,8% (Me 4 – 5)	25% (Me 3) 6,3% (Me 2)
Evalúa el desempeño de sus subalternos de manera constante	44,4% (Me 4 – 5)	33,3% (Me 3) 22,2% (Me 1)	62,6 % (Me 4 – 5)	31,3 % (Me 3) 6,3% (Me 2)
Evalúa el desempeño de sus subalternos de manera muy exigente	44,4% (Me 4 – 5)	44,4% (Me 3) 11,1% (Me 2)	62,6 % (Me 4 – 5)	31,3 % (Me 3) 6,3% (Me 2)
Interés orientado al desarrollo de sus subalternos	77,7% (Me 4 – 5)	11,1% (Me 3) 11,1% (Me 1)	56,3% (Me 4 – 5)	37,5% (Me 3) 6,3% (Me 2)
Escucha la opinión de sus subalternos	88,8% (Me 4 – 5)	11,1% (Me 1)	75,1% (Me 4 – 5)	18,8% (Me 3) 6,3% (Me 2)
Permite a sus subalternos participar en la realización de tareas laborales	88,8% (Me 4 – 5)	11,1% (Me 2)	75,1% (Me 4 – 5)	18,8% (Me 3) 6,3% (Me 2)
Interviene de manera permanente en las tareas laborales	88,8% (Me 4 – 5)	11,1% (Me 2)	62,6 % (Me 4 – 5)	25% (Me 3) 12,5% (Me 1)
Acoge la opinión de sus subalternos para tomar decisiones	77,7% (Me 4 – 5)	11,1% (Me 3) 11,1% (Me 1)	68,8% (Me 4 – 5)	25% (Me 3) 6,3% (Me 2)
Controla el trabajo de sus subalternos	77,7% (Me 4 – 5)	22,2% (Me 1)	81,3% (Me 4 – 5)	12,5% (Me 3) 6,3% (Me 2)
Concede libertad a sus subalternos para tomar decisiones	66,6% (Me 4 – 5)	11,1% (Me 3) 22,2% (Me 1 – 2)	75% (Me 4 – 5)	12,5% (Me 3) 12,5% (Me 2)
Concede libertad a sus subalternos para realizar su trabajo	77,7% (Me 4 – 5)	22,2% (Me 1 – 2)	75% (Me 4 – 5)	12,5% (Me 3) 12,5% (Me 2)
Atiende asuntos importantes de su área	77,7% (Me 4 – 5)	22,2% (Me 1)	81,3% (Me 4 – 5)	12,5% (Me 3) 6,3% (Me 1)
Promueve la ética profesional entre sus subalternos	88,9% (Me 4 – 5)	11,1% (Me 2)	87,6% (Me 4 – 5)	12,5% (Me 3)
Genera entre sus subalternos sentido de pertenencia con la cooperativa	88,9% (Me 4 – 5)	11,1% (Me 2)	87,6% (Me 4 – 5)	6,3% (Me 3) 6,3% (Me 2)
Influye en sus subalternos a través de confianza	88,9% (Me 4 – 5)	11,1% (Me 1)	68,8% (Me 4 – 5)	25% (Me 3) 6,3% (Me 2)
Influye en sus subalternos a través de respeto	88,9% (Me 4 – 5)	11,1% (Me 1)	81,3% (Me 4 – 5)	12,5% (Me 3) 6,3% (Me 2)
Provee oportunidades de desarrollo a sus subalternos	88,8% (Me 4 – 5)	11,1% (Me 2)	62,5% (Me 4 – 5)	25% (Me 3) 12,5% (Me 1)
Presta atención a las necesidades de logro de sus subalternos	88,8% (Me 4 – 5)	11,1% (Me 2)	68,8% (Me 4 – 5)	18,8% (Me 3) 12,6% (Me 1 – 2)
Orienta de forma adecuada a sus subalternos	88,8% (Me 4 – 5)	11,1% (Me 2)	75% (Me 4 – 5)	18,8% (Me 3) 6,3% (Me 2)
Establece un clima de apoyo entre sus subalternos	88,8% (Me 4 – 5)	11,1% (Me 2)	68,8% (Me 4 – 5)	18,8% (Me 3) 12,5% (Me 2)
Delega tareas a sus subalternos	88,9% (Me 4 – 5)	11,1% (Me 1)	75,1% (Me 4 – 5)	25% (Me 3)
Promueve la comunicación bidireccional	77,7% (Me 4 – 5)	11,1% (Me 3) 11,1% (Me 2)	75% (Me 4 – 5)	18,8% (Me 3) 6,3% (Me 2)
Genera soluciones creativas a los problemas	77,7% (Me 4 – 5)	11,1% (Me 3) 11,1% (Me 2)	75,1% (Me 4 – 5)	12,5% (Me 3) 12,5% (Me 1)
Estimula a sus subalternos a dar soluciones a los problemas	77,7% (Me 4 – 5)	11,1% (Me 3) 11,1% (Me 2)	87,6% (Me 4 – 5)	6,3% (Me 3) 6,3% (Me 2)
Motiva a sus subalternos a alcanzar un desempeño superior	88,8% (Me 4 – 5)	11,1% (Me 2)	81,3% (Me 4 – 5)	18,8% (Me 3)

Inspira el logro de objetivos planteados	88,8% (Me 4 – 5)	11,1% (Me 2)	87,6% (Me 4 – 5)	6,3% (Me 3) 6,3% (Me 2)
Estimula el trabajo en equipo entre sus subalternos	88,8% (Me 4 – 5)	11,1% (Me 2)	93,8% (Me 4 – 5)	6,3% (Me 3)
Utiliza el sentido del humor para resolver situaciones conflictivas	88,9% (Me 4)	11,1% (Me 2)	75% (Me 4 – 5)	18,8% (Me 3) 6,3% (Me 2)
Utiliza el sentido del humor para corregir equivocaciones	88,8% (Me 4 – 5)	11,1% (Me 2)	75% (Me 4 – 5)	18,8% (Me 3) 6,3% (Me 2)
Estimula el sentido del humor en sus subalternos	66,6% (Me 4 – 5)	22,2% (Me 3) 11,1% (Me 2)	81,3% (Me 4 – 5)	12,5% (Me 3) 6,3% (Me 2)
Gratifica a sus subalternos en función al trabajo realizado	77,7% (Me 4 – 5)	11,1% (Me 3) 11,1% (Me 2)	50,1% (Me 4 – 5)	25% (Me 3) 25,1% (Me 1 – 2)
Sanciona a sus subalternos por omitir tareas	77,7% (Me 4 – 5)	11,1% (Me 3) 11,1% (Me 2)	31,3% (Me 4 – 5)	50% (Me 3) 18,8% (Me 1 – 2)
Utiliza métodos correctivos para que el trabajo sea completado correctamente	100% (Me 4 – 5)		68,8% (Me 4 – 5)	18,8% (Me 3) 12,5% (Me 2)
Aplica medidas correctivas ante un desempeño inaceptable de sus subalternos	77,8% (Me 4 – 5)	11,1% (Me 3) 11,1% (Me 2)	75,1% (Me 4 – 5)	25% (Me 3)
Capacidad de detectar problemas antes de que sucedan	77,8% (Me 4 – 5)	22,2% (Me 1 – 2)	62,6% (Me 4 – 5)	37,5% (Me 3)
Capacidad de tomar acciones preventivas antes de la aparición del problema	66,7% (Me 4 – 5)	11,1% (Me 3) 22,2% (Me 1 – 2)	56,3% (Me 4 – 5)	37,5% (Me 3) 6,3% (Me 2)

Análisis de los resultados de los estilos de liderazgo a nivel de las dimensiones en los estratos

El siguiente análisis de resultados es a nivel de las dimensiones (estilos de liderazgo): autocrático, democrático, laissez – faire, transformacional, y transaccional.

Tabla 4.24 *Resultados de los Estilos de liderazgo a nivel de las dimensiones en los Estratos*

Dimensiones	Jefes departamentales		Subalternos	
	Mejor percibido % – Me	Menor percibido % – Me	Mejor percibido % – Me	Menor percibido % – Me
Liderazgo autocrático – democrático	88,9% (Me 4 – 5)	11,1% (Me 1)	68,8% (Me 4 – 5)	25% (Me 3) 6,3% (Me 2)
Liderazgo Laissez – faire	77,7% (Me 4 – 5)	22,2% (Me 1)	93,8% (Me 4 – 5)	6,3% (Me 3)
Liderazgo transformacional	88,8% (Me 4 – 5)	11,1% (Me 1)	93,8% (Me 4 – 5)	6,3% (Me 3)
Liderazgo transaccional	88,8% (Me 4 – 5)	11,1% (Me 1)	68,8% (Me 4 – 5)	31,3% (Me 3)

Resumen del análisis de los resultados de los estilos de liderazgo a nivel de las dimensiones en los estratos

En base a cada uno de los análisis realizados, tomando en cuenta la percepción de los estratos sobre los estilos de liderazgo planteados, se visualiza que un estilo de liderazgo es mejor

percibido que otro, cabe recalcar que para ambos estratos, el estilo de liderazgo predominante es el liderazgo transformacional, y los demás estilos también se los ejecuta pero en menor proporción, no obstante es necesario que los jefes departamentales identifiquen las situaciones y sepan en que momento deben aplicar uno u otro estilo de liderazgo, con el fin de obtener mejores resultados tanto en el desempeño como en el clima laboral, los cuales repercuten en otros aspectos que se encuentran dentro del ámbito laboral (ver tabla 4.24).

A continuación se realiza el análisis sobre la relación que existe entre la inteligencia emocional y los estilos de liderazgo.

4.3. Análisis de la relación entre Inteligencia Emocional y Estilos de Liderazgo

Para el presente análisis de la relación entre la inteligencia emocional y estilos de liderazgo en la COAC “Kullki Wasi” Ltda., se utiliza el estadígrafo correlación de Spearman (Rho), a través de la cual se obtiene que existe una correlación muy significativa ($p < 0,000$), entre ambas variables, asimismo, posee un coeficiente de correlación rho alto, que oscila entre $0,780^{**}$ a $0,887^{**}$, lo que significa, que existe una fuerte relación entre la inteligencia emocional y los estilos de liderazgo en los jefes departamentales.

Esto quiere decir que los estilos de liderazgo y la manera en que los jefes departamentales los aplican en cada una de las áreas, están relacionados con cuan inteligentes emocionalmente son cada uno de ellos, ya que al encontrarse en puestos de altos mandos, deben saber manejar sus emociones para poder tomar decisiones acertadas, guiar de manera adecuada a los grupos de personas con quienes trabajan desarrollando su potencial, a través de la motivación, el desarrollo profesional y la participación, para así obtener el beneficio del colectivo.

Tabla 4.25 Resultados de la *correlación entre la Inteligencia Emocional y los Estilos de Liderazgo en los jefes departamentales*

Variab les	Preguntas	C oeficiente de c orrelación	Sig. (bilateral)
Inteligencia emocional/ Estilos de liderazgo	Mantiene buenas relaciones laborales con sus subalternos/ Influye en sus subalternos a través de confianza	,887**	,000
Inteligencia emocional/ Estilos de liderazgo	Disposición a colaborar para el buen desenvolvimiento del servicio/ Orienta de forma adecuada a sus subalternos	,793**	,000
Inteligencia emocional/ Estilos de liderazgo	Se identifica con los objetivos de la cooperativa/ Promueve la comunicación bidireccional	,845**	,000
Inteligencia emocional/ Estilos de liderazgo	Coopera con su grupo de trabajo para cumplir con las metas establecidas/ Genera soluciones creativas a los problemas	,780**	,000
Inteligencia emocional/ Estilos de liderazgo	Estimula el desarrollo de las habilidades de sus subalternos/ Su interés está orientado al desarrollo de sus subalternos	,798**	,000
Inteligencia emocional/ Estilos de liderazgo	Escucha abiertamente a sus subalternos/ Influye en sus subalternos a través de respeto	,853**	,000
Inteligencia emocional/ Estilos de liderazgo	Suele generar nuevas ideas/ Promueve a ética profesional entre sus subalternos	,834**	,000

** . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Se destacan las relaciones entre mantener buenas relaciones laborales con sus subalternos (IE) e influye en sus subalternos a través de la confianza (EL), así como también la identificación con los objetivos de la cooperativa (IE) y promueve la comunicación bidireccional (EL), y finalmente, escucha abiertamente a sus subalternos (IE) e influye en sus subalternos a través del respeto (EL). Se mencionan principalmente estas relaciones, ya que son las que poseen los valores más elevados y representativos de coeficiente de correlación y una correlación muy significativa, sin embargo, cabe recalcar que se obtuvieron más relaciones, de las cuales solo se plasman siete de ellas, las cuales se pueden observar en la tabla 4.25.

A continuación se procede a realizar el análisis de los resultados de las entrevistas aplicadas a cada uno de los jefes departamentales.

4.4. Análisis de los resultados de la entrevista a jefes departamentales

Para el análisis de los resultados de las entrevistas sobre las variables inteligencia emocional y estilos de liderazgo, realizada a los nueve jefes departamentales (marketing, cumplimiento, recursos humanos, financiero, negocios, operaciones, riesgos, auditoría y tecnología e información), se emplea el sistema de codificación, tomado del RAMDI – T, creado por González (1995), en el cual se registran las respuestas dadas por cada uno de los jefes departamentales a cada una de las preguntas abiertas formuladas, y se les codifica identificando categorías según el contenido del discurso de los sujetos entrevistados.

En el análisis de las respuestas perteneciente a la inteligencia emocional, se identifican 22 categorías, enunciadas en la tabla 4.26; referente a la pregunta sobre si se respeta el criterio de los subalternos, los jefes departamentales coinciden que están prestos a escuchar (Es) (33,3%) el criterio de sus subalternos, siempre y cuando este tenga un argumento sustentado (AS) (100%), así como también, comprenden que cada persona puede como no puede tener un criterio diferente (CD) al suyo, pero este debe manifestarse con respeto (Re), analizado (A) y acatando la política institucional (PI) (77,7%) y en base al cual se toma decisiones (TD) (55,5%) y acciones pertinentes (AP) (66,66%) dependiendo de la situaciones que aparezcan, al respetar esta normativa consideran que mantienen una actitud ética (AE) (44,4%).

Lo que significa que, gran parte de los jefes departamentales, respetan y están prestos a escuchar el criterio de sus subalternos, siempre y cuando este coincida con la normativa que se maneja dentro de la cooperativa, pero esto no solo debería ser de esta manera, ya que muchas veces el criterio de los subalternos tal vez no coincide con lo que esta exactamente dentro de la normativa pero podría ser muy útil, además muchos de los subalternos no conocen acerca de la normativa, por lo que los jefes departamentales deberían transmitir y socializar la misma, para el conocimiento común de la misma.

En cuanto a la minuciosidad de los jefes departamentales, mencionan que esta se manifiesta desde el inicio de la realización de las actividades, ya que primero elaboran la planificación (P) (33,3%), en la cual se va a basar el desarrollo de sus actividades, además ya poseen cada uno de ellos experiencia en el ámbito (EA) (55,5%) en el que se desenvuelven, lo que les permite saber cuándo verificar y rectificar (V – R) (44,4%), pero hay ocasiones que no surgen detalles imprevistos (DI) (66,6%), por ello, normalmente hacen un seguimiento (S) (33,3%) de las actividades que desarrollan.

De acuerdo al criterio de la mayoría de los jefes departamentales, la minuciosidad no se emplea de manera permanente, ya que mencionan poseer experiencia en cada una de las actividades que desarrollan, sin embargo, muchas veces se observa que pese a que los jefes departamentales realizan una planificación previa, esta no se acata como debe ser o no se da prioridad a las actividades más urgentes y/o importantes, por ello, es importante que los jefes de área hagan una reestructuración de su planificación y dar un correcto seguimiento de esta como de las actividades que desarrollan.

Los jefes departamentales coinciden en que conocer sus emociones y necesidades, además de saber regularlas (RE) (44,4%), les ha permitido desarrollar una madurez profesional (MPr) (55,5%) y personal (Mpe) (33,3%). Referente a este indicador, menos de la mayoría de los jefes departamentales coinciden que si poseen conocimiento de sus emociones y necesidades, además de que saben regularlas.

Los jefes departamentales, mencionan que si comprenden los sentimientos de sus subalternos, porque se consideran empáticos (E) (55,5%), lo cual aporta a mantener un buen clima laboral (CL) (55,5%), pero esto también depende de las circunstancias (Crs) (22,2%) y del comportamiento (Cm) (33,3%) de sus subalternos, además de que muchas veces ellos indican que desconocen las situaciones externas (SE) (33,3%) de sus subalternos, (Ver tabla 4.26).

Sobre la comprensión de los sentimientos de los subalternos, tampoco existe una mayoría que coincida en dicha premisa, esto se corrobora con la información que se obtuvo del cuestionario de inteligencia emocional, por lo que se confirma que en estos indicadores existen falencias y deben ser corregidas para evitar cualquier situación inusual o que refleje incomodidad en el desempeño laboral como en las relaciones interpersonales.

Tabla 4.26 *Resultados de la entrevista sobre Inteligencia Emocional*

Indicadores	No.	Categorías	Cantidad de sujetos	% de sujetos
Respetar el criterio de los subalternos	1	Argumento sustentado (AS)	9	100%
	2	Criterio diferente (CD)	7	77,7%
	3	Respeto (Re)	7	77,7%
	4	Analizar (A)	7	77,7%
	5	Política institucional (PI)	7	77,7%
	6	Acciones pertinentes (AP)	6	66,6%
	7	Toma de decisiones (TD)	5	55,5%
	8	Actitud ética (AE)	4	44,4%
	9	Escuchar (Es)	3	33,3%
Minuciosidad en las acciones	10	Detalles imprevistos (DI)	6	66,6%
	11	Experiencia en el ámbito (EA)	5	55,5%
	12	Verificar – rectificar (V – R)	4	44,4%
	13	Planificación (P)	3	33,3%
	14	Seguimiento (S)	3	33,3%
Conocimiento de las propias emociones y necesidades	15	Madurez profesional (MPr)	5	55,5%
	16	Regulación de emociones (RE)	4	44,4%
	17	Madurez personal (Mpe)	3	33,3%
Comprender los sentimientos de los subalternos	18	Clima laboral (CL)	5	55,5%
	19	Empatía (E)	5	55,5%
	20	Situaciones externas (SE)	3	33,3%
	21	Comportamiento (Cm)	3	33,3%
	22	Circunstancias (Crs)	2	22,2%

En la variable de estilos de liderazgo se identifican 19 categorías del discurso de los jefes departamentales, las mismas que se pueden observar en la tabla 4.27.

Los jefes departamentales manifiestan que no obtienen beneficio propio a partir del poder que tienen en la cooperativa, porque esa sería una acción antiética (AA) (33,3%), así como también tratan de infundir con el ejemplo la no corrupción (NC) (44,4%) y las decisiones que toman, recalcan que es para el beneficio institucional (BI) (66,6%), más bien dos de los jefes departamentales señalan que su área es de riesgo (AR) (22,2%), por lo que ni siquiera consideran que podrían obtener beneficio propio.

Se revela que una minoría de los jefes departamentales coinciden que no tienen beneficio propio a partir del poder que tienen en la cooperativa, ya que esta es una acción antiética, y deben dar una ejemplo de no corrupción a los grupos de personas que cada jefe orienta, los jefes de las áreas de auditoría y cumplimiento, mencionan que no pueden obtener beneficio propio de su área, al contrario esta es un área de riesgo, en otras palabras, las acciones que realizan en estas áreas deben ser realizadas de manera minuciosa y legal, ya que implican sanciones fuertes por instituciones de control externas.

En cuanto a la tolerancia de errores que cometen los subalternos, indican que depende del tipo de error (TE) (55,5%), sin embargo, todo error implica su respectiva sanción (Sn) (77,7%). Respecto de este indicador, la mitad de los jefes departamentales concuerdan que pueden pasar por alto dependiendo del error cometido, si este conlleva faltas graves aplican sanciones económicas, hasta incluso la desvinculación laboral de una persona.

Los jefes departamentales mencionan que ellos no evitan tomar decisiones (NETD) (77,7%), sin embargo, la mayoría de las decisiones son compartidas (DC) (66,6%), lo que quiere decir, que toman decisiones en conjunto con el gerente general o con el comité gerencial. Esto quiere decir, que la mitad de los jefes departamentales mencionan que no evitan tomar decisiones, pero asimismo la toma de decisiones es compartida y lo hacen en conjunto con el gerente o con el comité gerencial.

Por otro lado, manifiestan que no usan el sentido del humor dentro del aspecto laboral (NHL) (55,5%) o para resolver situaciones conflictivas, pero si para apaciguarlas (AS) (44,4%), para solucionar este tipo de situaciones utilizan la comunicación asertiva (CA) (44,4%), el sentido del humor lo emplean para la mejora del clima laboral (MCL) (66,6%), sin sobrepasar la línea de respeto (LR) (55,5%).

De acuerdo al indicador sobre el uso del sentido del humor dentro del aspecto laboral, la mitad de los jefes departamentales supieron manifestar que no lo usan como herramienta de resolución de conflictos pero si para apaciguarlos, en cambio, un poco menos de la mitad de los jefes coincidieron que prefieren usar la comunicación asertiva como herramienta de solución. Por otra parte, la mayoría de los jefes departamentales coinciden en que el empleo del uso del humor sirve para mejorar el clima laboral, lo cual es importante para que desarrollen un trabajo de calidad cada una de las personas que conforman la cooperativa, de igual manera resaltan que este lo emplean sin sobrepasar la línea de respeto.

Los jefes departamentales indican que si aplican sanciones (Sn) (77,7%) a sus subalternos por omitir tareas que les corresponden o por alguna otra falta, pero las aplican en base al reglamento interno (BRI) (88,8%), e incluso han llegado a la desvinculación laboral (DL) (55,5%). Lo que significa, que la mayoría de los jefes departamentales señalan que si aplican sanciones a sus subalternos por omitir tareas, sin embargo, esto no se corrobora con la información recolectada del cuestionario sobre estilos de liderazgo, ya que este indicador se identifica como menor percibido, aun así, en la entrevista los jefes recalcan que si sancionan a sus subalternos pero en base al reglamento interno de la cooperativa.

Respecto al uso de métodos correctivos y acciones preventivas para evitar problemas, los jefes departamentales manifiestan que lo más común es la retroalimentación (R) (66,6%) y el brindar capacitaciones (BC) (44,4%) enfocadas a lo que se requiere en cada una de las áreas, todo esto lo hacen con el fin de evitar resultados negativos en las mismas (ERN) (66,6%), y para mejorar los procesos (MPR) (77,7%) que manejan.

Respecto de los métodos correctivos y las medidas preventivas para evitar problemas, manifiestan que lo más común es el uso de la retroalimentación, lo que también no coincide con la información del cuestionario, ya que este indicador también puntúa con valores

significativos dentro del rango de menor percibido, otra de las herramientas que emplean son las capacitaciones con temáticas acorde a lo que se requiere en cada una de las áreas, los jefes de estas recalcan que esto lo hacen con el fin de evitar resultados negativos y para mejorar los procesos implementados en cada una de las áreas.

Tabla 4.27 *Resultados de la entrevista sobre Estilos de Liderazgo*

Indicadores	No.	Categorías	Cantidad de sujetos	% de sujetos
Uso de su poder para obtener beneficio personal	1	Beneficio institucional (BI)	6	66,6%
	2	No corrupción (NC)	4	44,4%
	3	Acción antiética (AA)	3	33,3%
	4	Área de riesgo (AR)	2	22,2%
Tolerar los errores de los subalternos	5	Tipo de error (TE)	5	55,5%
	6	Sanciones (Sn)	7	77,7%
Evitar tomar decisiones	7	No evita tomar decisiones (NETD)	7	77,7%
	8	Decisión compartida (DC)	6	66,6%
Uso del sentido del humor para: resolver situaciones conflictivas	9	No uso del humor para lo laboral (NHL)	5	55,5%
	10	Apaciguar situaciones (AS)	4	44,4%
	11	Comunicación asertiva (CA)	4	44,4%
Estimular el sentido del humor en los subalternos	12	Mejorar clima laboral (MCL)	6	66,6%
	13	Línea de respeto (LR)	5	55,5%
Sancionar a los subalternos por omitir tareas	14	Sanciones (Sn)	7	77,7%
	15	Base en el reglamento interno (BRI)	8	88,8%
	16	Desvinculación laboral (DL)	5	55,5%
Utiliza métodos correctivos para que el trabajo sea completado correctamente/ Tomar acciones preventivas antes de la aparición del problema	17	Retroalimentación (R)	6	66,6%
	18	Brindar capacitaciones (BC)	4	44,4%
	19	Evitar resultados negativos en el área (ERN)	6	66,6%
	20	Mejora de procesos (MPR)	7	77,7%

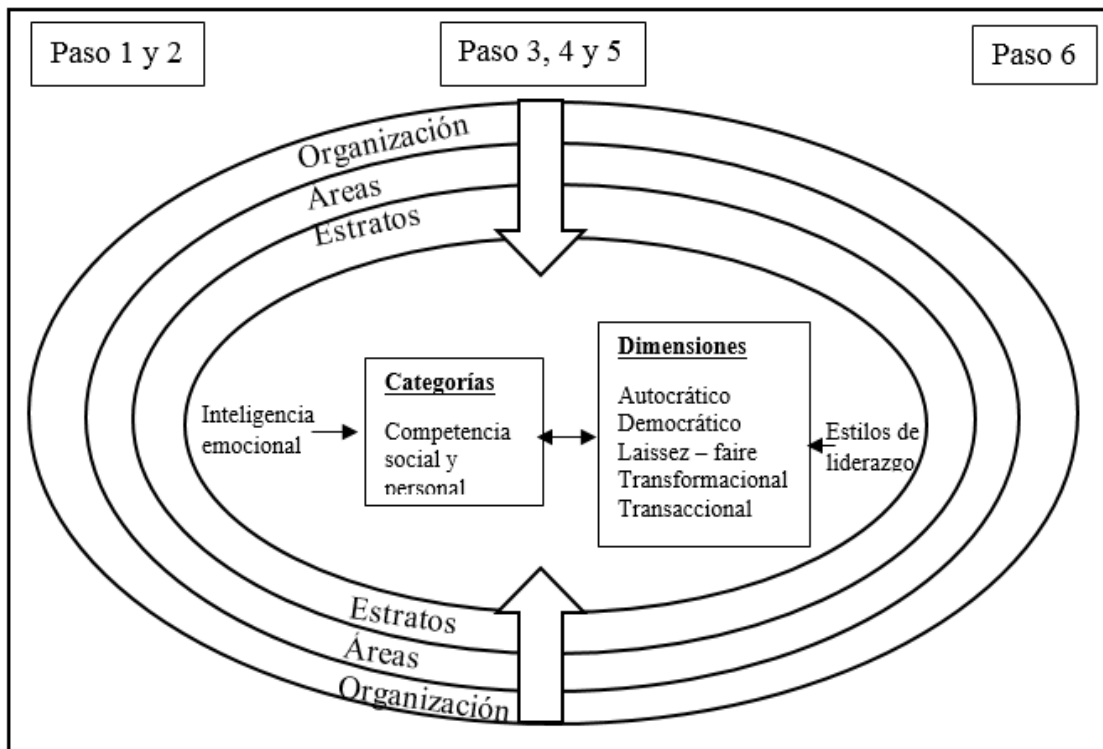
CAPITULO V

PROPUESTA

5.1. Procedimiento Metodológico

La propuesta de la presente investigación es el planteamiento de un procedimiento metodológico a seguir para la determinación de la relación entre la inteligencia emocional y los estilos de liderazgo de los jefes departamentales de la COAC “Kullki Wasi” Ltda., en la figura 5.1 se muestra cual es el esquema de dicho procedimiento, donde se destaca la relación entre ambas variables a partir de sus categorías, dimensiones, sub – dimensiones e indicadores, cuyo análisis se realiza en diferentes niveles: población general de la cooperativa, áreas y estratos.

Figura 5.1 *Esquema del procedimiento metodológico para la determinación de la relación entre la inteligencia emocional y los estilos de liderazgo de los jefes departamentales de la COAC “Kullki Wasi” Ltda.*



5.1.1. Características del procedimiento metodológico para la determinación entre la Inteligencia Emocional y los Estilos de Liderazgo

Es importante mencionar las características del procedimiento que se establece en este apartado, a continuación se enuncian las mismas:

- Es un procedimiento de categoría inter – disciplinar, esta categoría tiene como peculiaridad que se utiliza y se aplica en diferentes disciplinas, así como también son comunes en distintas áreas, en este caso se refiere a un trabajo de investigación dentro del área organizacional.
- Permite usar una metodología cuantitativa y cualitativa.
- Los pasos que conforman el presente procedimiento, no son necesariamente secuenciales y en ellos se realizan análisis en diferentes niveles.

5.1.2. Pasos del procedimiento metodológico para la determinación entre la Inteligencia Emocional y los Estilos de Liderazgo

El presente procedimiento metodológico consta de seis pasos, cada uno de ellos con sus respectivos objetivos y actividades, los cuales se han desarrollado a través de métodos del nivel teórico del conocimiento: análisis – síntesis, histórico – lógico, enfoque de sistema, inducción – deducción, y los métodos del nivel empírico del conocimiento, estos son: cuestionarios y guías de entrevistas. Dentro de los pasos del procedimiento metodológico se establecen objetivos a cumplirse, estos hacen referencia a los objetivos de la presente investigación, los mismos que se detallan en la tabla 5.1.

Paso 1: Fundamentación teórica.

- Sistematizar los referentes teóricos y metodológicos sobre el procedimiento metodológico para la determinación de la relación de la inteligencia emocional con los estilos de liderazgo.

Paso 2: Operacionalización de las variables.

- Definir las categorías, dimensiones, sub – dimensiones e indicadores a medir en las variables.

Los pasos uno y dos, se los realiza de manera simultánea

Paso 3: Construcción de instrumentos diagnósticos

- Elaborar los cuestionarios y la guía de entrevista.
- Determinar si los instrumentos elaborados poseen la confiabilidad y validez necesaria.
- Modificar los cuestionarios diseñados sobre las variables.
- Analizar la fiabilidad y validez de los cuestionarios diseñados.

Paso 4: Diagnóstico de la inteligencia emocional y los estilos de liderazgo de los jefes departamentales a nivel de la población, por áreas y por estratos.

- Diagnosticar la situación actual de las variables a nivel de la población, por áreas y por estratos.

Paso 5: Determinación de la relación entre la inteligencia emocional y los estilos de liderazgo de los jefes departamentales.

- Analizar la relación entre las variables,

Paso 6: Validación del procedimiento metodológico.

- Validar el procedimiento metodológico para la determinación de la relación entre la inteligencia emocional y los estilos de liderazgo de los jefes departamentales.

A partir del paso tres hasta el paso seis, se los realiza de manera secuencial.

Tabla 5.1 *Procedimiento metodológico para la determinación entre la Inteligencia Emocional y los Estilos de Liderazgo*

Pasos	Objetivo	Actividades	Métodos	Participantes
Fundamentación teórica	Sistematizar los referentes teóricos y metodológicos sobre procedimiento metodológico para la determinación de la relación de la inteligencia con los estilos de liderazgo.	Análisis de las diferentes teorías y conceptualizaciones científicas de inteligencia emocional, estilos de liderazgo, y de procedimientos para determinar la relación entre ambas variables	Analítico Sintético Histórico – lógico Enfoque de sistema Inducción – deducción	Investigadora
Operacionalización de las variables	Definir las categorías, dimensiones, sub – dimensiones e indicadores a medir en cada una de las variables	Operacionalizar las variables: inteligencia emocional y estilos de liderazgo.	Analítico Sintético Inductivo Deductivo Enfoque de sistema	Investigadora
Construcción de instrumentos diagnósticos	Elaborar los cuestionarios y la guía de entrevista	Elaboración de cuestionarios y guías de entrevista	Analítico Sintético Deductivo Inductivo	Docente Investigadora
	Determinar si los instrumentos elaborados poseen la confiabilidad y validez necesaria.	Realización de la prueba piloto y análisis de la confiabilidad y validez de los instrumentos creados.	Analítico (Alpha de Cronbach, correlación de ítems total en el paquete estadístico SPSS versión 20)	Investigadora Jefes departamentales Subalternos
	Modificar los cuestionarios diseñados sobre las dos variables	Reajuste de los términos a utilizar en cada uno de los cuestionarios	Analítico – sintético	Investigadora
	Analizar la fiabilidad y validez de los cuestionarios diseñados	Aplicación de los cuestionarios diseñados (prueba piloto)	Cuestionarios (Alpha de Cronbach, correlación de ítems total en el paquete estadístico SPSS versión 20)	Investigadora Jefes departamentales Subalternos
Diagnóstico de la inteligencia emocional y estilos de liderazgo de los jefes departamentales	Diagnosticar la situación actual de la inteligencia emocional y los estilos de liderazgo a nivel de la población total, por áreas y por estratos.	Aplicación de los cuestionarios diseñados y las guías de entrevista a toda la población	Cuestionarios y guías de entrevistas Software SPSS versión 20	Investigadora Jefes departamentales Subalternos

de la COAC “Kullki Wasi” Ltda., a nivel de la población, por áreas y por estratos.		Analizar los resultados a través del estadígrafo mediana.	(estadígrafo: mediana)	
Determinación de la relación entre la inteligencia emocional y los estilos de liderazgo de los jefes departamentales	Analizar la relación entre la inteligencia emocional y los estilos de liderazgo que aplican los jefes departamentales	Determinación de la relación entre la inteligencia emocional y estilos de liderazgo mediante la correlación de Spearman	Análítico Síntesis Deducción Software SPSS versión 20 (correlación de Spearman)	Investigadora
Validación del procedimiento metodológico	Validar el procedimiento metodológico para la determinación de la relación entre la inteligencia emocional y los estilos de liderazgo de los jefes departamentales	Elaboración del formato de validación del diseño del procedimiento metodológico Validación del procedimiento metodológico por beneficiarios y especialistas	Análítico – sintético	Docentes Validadores

5.2. Validación de la Propuesta

El procedimiento metodológico planteado está valorado por medio de cuatro criterios: factibilidad (si el procedimiento metodológico es factible de aplicar), suficiencia (contiene los pasos, objetivos y actividades suficientes para la determinación de la relación entre las variables), comprensión (es de fácil entendimientos) y contribución (contribuye al estudio de la determinación de la relación entre las variables), los mismos que se evalúan mediante una escala de Likert, tomando en cuenta que excelente es 5, muy bueno 4, bueno 3, regular 2, malo 1. Asimismo la validación se procede a ser realizarse por dos beneficiarios y tres especialistas.

Los beneficiarios son dos personas vinculadas a la COAC “Kullki Wasi” Ltda., el licenciado en Administración, Juan Manuel Andagana, Gerente general, con 16 años de experiencia y el Psicólogo Industrial Franklin Cañizares, Jefe de RR.HH., con una experiencia aproximada de 11 años.

Mientras que los especialistas son tres docentes de la PUCESA, con conocimientos y experiencia relacionados al tema de esta investigación, el M.A. *of arts* Gonzalo Pazmay con 10 años de experiencia en docencia universitaria, la Mg, Eleonor Pardo con 4 años de experiencia en docencia universitaria y el Mg. Aitor Larzabal también con 4 años de experiencia en docencia e investigación, ver tabla 5.2

Tabla 5.2 *Descripción de los especialistas y beneficiarios*

Nombre	Nivel de Instrucción	Años de experiencia	de	Centro de trabajo	de	Profesión	Cargo
Juan Andagana	Cuarto nivel	16 años		COAC "Kullki Wasi"		Licenciado en Administración	Gerente General
Franklin Cañizares	Tercer nivel	11 años		COAC "Kullki Wasi"		Psicólogo Industrial	Jefe de RR.HH.
Gonzalo Pazmay	Cuarto nivel	10 años		PUCESA		M.A Psicología Industrial	Docente
Eleonor Pardo	Cuarto nivel	4 años		PUCESA		Mg. Psicóloga Industrial	Docente
Aitor Larzabal	Cuarto nivel	4 años		PUCESA		Mg. Psicólogo Industrial	Docente Investigador

Una vez realizada la validación correspondiente al procedimiento metodológico propuesto, se analizan los resultados de la valoración, la cual indica que los cuatro criterios calificados en escala de Likert oscilan entre muy bueno (4) y excelente (5), lo que permite concluir que la propuesta es válida.

Tabla 5.3 *Resultados de la validación de la propuesta*

Criterios	1 Malo	2 Regular	3 Bueno	4 Muy bueno		5 Excelente	
				Fr	%	Fr	%
Factibilidad	0	0	0	1	20%	4	80%
Suficiencia	0	0	0	2	40%	3	60%
Comprensión	0	0	0	1	20%	4	80%
Contribución	0	0	0	1	20%	4	80%

Los criterios mejor puntuados, dentro del rango de excelente, con un 80% son: factibilidad, comprensión y contribución, por otro lado, estos mismos criterios han sido determinados con el 20% dentro del rango de muy bueno.

Asimismo el criterio de suficiencia puntúa dentro del rango de excelente con un 60%, y un 40% dentro del rango de muy bueno, (Ver tabla 5.3).

CAPITULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

- Para el sustento de la presente investigación se fundamenta en Goleman (1995), para el desarrollo de la variable IE, asimismo, para el estudio de la variable, estilos de liderazgo se basa en los aportes de Lewin (1939), sobre los estilos clásicos, y se eligen los enfoques contemporáneos del liderazgo (liderazgo transformacional y transaccional) planteado Burns (1978), por ser su conceptualización clara y concreta sobre cada una de sus temáticas, además sus aportes se ajustan a la realidad de la cooperativa a la cual se aplica este estudio.
- Se concluye que los jefes departamentales poseen dominio y aplicación de la IE, no obstante se aprecia que existen falencias en cuanto a la empatía, conciencia organizativa, orientación hacia el servicio, y en la comunicación así como la estimulación del desarrollo profesional, liderazgo con visión de futuro, autocontrol y autoconciencia emocional, en los aspectos que abarca la competencia social se observan porcentajes más altos en cuanto a las deficiencias, en comparación a la competencia personal.
- Existe una leve diferencia entre la percepción de los jefes departamentales y sus subalternos sobre las competencias personal y social, sin embargo, los jefes departamentales son los que perciben falencias en especial en la competencia social.
- Se percibe que existe predominio del estilo de liderazgo transformacional por parte de los jefes departamentales, seguido del estilo de liderazgo laissez – faire, liderazgo transaccional y liderazgo autocrático – democrático, cabe recalcar que a pesar que en estos dos últimos estilos de liderazgo poseen los mismos resultados, sobresale el

estilo democrático sobre el estilo autocrático, ya que las preguntas mejor puntuadas de estos estilos, tienen orientación hacia el estilo democrático.

- Existen problemas en la evaluación del desempeño laboral, en especial en la supervisión, tanto en la frecuencia como en la forma de hacerlo y no se realiza un adecuado seguimiento de la misma, también se presentan dificultades al momento de aplicar métodos correctivos.

Recomendaciones

- Se sugiere se profundice en las falencias destacadas en los estilos de liderazgo de cada uno de los jefes de área para poder corregirlas, también se considera vital mejorar los métodos correctivos para que se complete adecuadamente el trabajo en cada una de las áreas, para evitar posibles errores relacionados con el desarrollo de los subalternos y la comunicación.
- Es indispensable que los jefes departamentales, en trabajo conjunto con el departamento de recursos humanos, reestructuren y mejoren la evaluación de desempeño que se realiza a los subalternos, así como la supervisión, especialmente en la manera y la frecuencia con que se la hace.
- Se recomienda que se proporcione al personal y especialmente a los jefes departamentales información adecuada sobre la importancia del manejo de la inteligencia emocional como de los estilos de liderazgo más eficaces, para conocer las ventajas y desventajas de estas variables y los beneficios que aportan al desempeño laboral.
- Se debe analizar en qué situaciones se utilizan los diferentes estilos de liderazgo en cada área para profundizar en el predominio de estos en los líderes, y su incidencia en el desempeño de sus subordinados.
- Indagar en la diferencia entre las percepciones de los estratos estudiados, así como también ampliar los indicadores que miden los estilos de liderazgo democrático, autocrático y laissez – faire, para ahondar en sus diferencias.

BIBLIOGRAFÍA

- Alvarado, Y., Antúnez, J., Pirela, X. y García, R. (2010). Liderazgo basado en la inteligencia emocional. Un estilo de gerencia en las universidades públicas. *Impacto Científico. Revista arbitrada venezolana del Núcleo LUZ-Costa Oriental del Lago*, 5 (2), pp.270-288. Recuperado de <https://goo.gl/KvUxvb>
- Barbosa, L. (2013). Liderazgo e inteligencia emocional en personas que desempeñan jefaturas en empresas de Bogotá. *Universidad y Empresa*, 25, pp. 87-106. Recuperado de <https://goo.gl/F4URfC>
- Bar-On, R. (1997). *The Emotional Quotient inventory (EQ-I): Technical Manual*, Toronto, Canadá: Multi-Health Systems.
- Bass, B. & Avolio, B. (2006). *Manual for the multifactor leadership questionnaire*. Palo Alto, California, Estados Unidos. Consulting Psychologist Press.
- Bracho, O. & García, J. (2013). Algunas consideraciones teóricas sobre el liderazgo transformacional. *Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales*, 15(2), pp. 165-177. Recuperado de <https://n9.cl/3KHs>
- Burns, J. (1985) *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Cardona, D. y Buelvas, S. (2010). Medir el clima organizacional: Preocupación legítima y necesaria por parte del management. *Saber, Ciencia y Libertad*, 5 (2), pp. 141-150.
- Caruso, D.R. & Salovey, P. (2005). El directivo emocionalmente inteligente. Madrid: ALGABA Ediciones, S.A.
- Chiavenato, I. (1999). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. Brasil: Edición McGraw Hill Interamericana.
- Coffey, A. y Atkinson, P., (2005). Encontrar el sentido a los datos cualitativos. Estrategias complementarias de investigación, Departamento de Enfermería-Universidad de Alicante, Ali-cante.
- Coll, C., (1987). *Psicología y currículum: Una aproximación psicopedagógica a la elaboración del currículum escolar*, Barcelona, Laila.
- Cooper, R.K. & Sawaf, A. (1997). *Estrategia emocional para ejecutivos*, Barcelona: Martínez Roca.
- Cortés, A. (2004) Estilos de liderazgo y motivación laboral en el ambiente educativo. *Revista de Ciencias Sociales (Cr)*, IV (106), pp. 203-214. Recuperado de <https://goo.gl/2ibVWz>
- Creswell, J. (1998). *Qualitative Inquiry and Research Design. Choosing Among Five Traditions*, Sage, Thousand Oaks.
- Danvila, I. y Sastre, M. (2010). Inteligencia Emocional: una revisión del concepto y líneas de investigación. *Cuaderno de estudios empresariales.*, 20, pp. 107-126. Recuperado de <https://goo.gl/X6NBcw>

- Echeverría, N. (2016). *Análisis de la importancia del liderazgo para el nivel ejecutivo de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador y de sus implicaciones en su gestión* (tesis de pregrado). Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Quito, Ecuador.
- Fernández-Abascal, E., Martín Díaz, M. y Domínguez Sánchez, F. (2001). *Procesos psicológicos*. Pirámide: Madrid.
- Fernández, M. (2013). La inteligencia emocional. *Revista electrónica Claseshistoria*, 25(377). pp. 1-12. Recuperado de <https://bit.ly/2sJhO4Q>
- French, W & Bell, C. (1996). *Desarrollo Organizacional*. México: Editorial Prentice Hall.
- García Fernández, M. & Giménez-Mas, S.I. (2010). La inteligencia emocional y sus principales modelos: propuesta de un modelo integrador. *Espiral. Cuadernos del Profesorado*, 3(6), pp. 43-52. Recuperado de <http://www.cepcuevasolula.es/espinal>
- García Hernández, G. y Manzano Caudillo, J. (2010). Procedimientos metodológicos básicos y habilidades del investigador en el contexto de la teoría fundamentada. *Iztapalapa revista de ciencias sociales y humanidades*. s/d (69) pp. 17-39. Recuperado de <https://bit.ly/2DrDzP0>
- Gardner, H. (1983). *Inteligencia Emocional*. Barcelona. McGraw-Hill
- Gardner, H. (2001). *La inteligencia reformulada*. Barcelona: Paidós.
- Goleman (1999). Que define a un líder. *Dinero*, s/d, pp.1-15. Recuperado de <https://goo.gl/8opmGH>
- Goleman, D. (1995). *Emotional intelligence*. New York: Bantam
- Goleman, D. (1998). What Makes a Good Leader? *Harvard Business Review: Inside the Mind of a Leader*. s/d pp. 82-91. Recuperado de <https://bit.ly/2EA44Cg>
- Goleman, D. (2005). *Inteligencia Emocional*. Barcelona: Kairós.
- Gómez Gras, J.M., Galiana Lapera, D. & León Espí, D. (2000). *Que debes saber para mejorar tu empleabilidad*. Elche: Universidad Miguel Hernández.
- González, D. (1995). *Teoría de la motivación y práctica profesional*. Ciudad de La Habana, Cuba. (1ª rp.) Pueblo y Educación.
- Hernández, R., Fernández, C., Baptista, M., Méndez, S., Mendoza, C. (2014). *Metodología de la Investigación* (6th). México D.F.: MCGRAW-HILL / Interamericana Editores, S.A. de C.V. Recuperado de <https://goo.gl/9SXdiZ>
- Huerta, J. y Rodríguez, G. (2006). *Desarrollo de Habilidades Directivas* (1ª. Ed.) México: Pearson
- Latorre, M. & Seco del Pozo, C. (2013). *Metodología: estrategias y técnicas y metodológicas*. Lima. Visionpcperu.
- Lewin, K. (1951). *Resolviendo conflictos sociales*. New York: Harper.

- López Zafra, E., Pulido Martos, M. & Augusto Landa, J.M. (2013). *Inteligencia Emocional en el Trabajo*. Madrid: Síntesis, S.A.
- López, R. y Martínez, A. (2014). Inteligencia emocional y “La ventana del líder” en los directivos turísticos. *Ingeniería Industrial*, XXXV (2), pp. 229-239. Recuperado de <https://goo.gl/F85UQy>
- Lupano Perugini, M. y Castro Solano, A. (2006). Estudios sobre el liderazgo. Teorías y evaluación. *Psicodebate. Psicología, Cultura y Sociedad*. s/d (6), pp. 107-122. Recuperado de <https://bit.ly/2PpKIUD>
- Lussier, R. & Achua, C. (2011). *LIDERAZGO: Teoría, aplicación y desarrollo de habilidades*. México: Cengage Learning Editores, S.A.
- Martínez, A. (2013). La inteligencia emocional: una herramienta necesaria para el liderazgo. Conceptos y componentes. *Revista de investigaciones UNAD*, s/d, pp. 149-156. Recuperado de <https://n9.cl/2kc>
- Mayer, J.D., & Salovey, P. (1997). *Emotional development and emotional intelligence: Educational implications*. Nueva York: Basic Books.
- Mayer, R. E. (1983). *Pensamiento resolución de problemas y cognición*. Barcelona: Paidós Ibérica.
- Pérsico L. (2007). *Inteligencia emocional. Técnicas de aprendizaje*. Alcobendas (Madrid): LIBSA.
- Piaget, J. (1979). *Psicología de la inteligencia*. Buenos Aires: Psique.
- Pradenas, M. (2015). *Análisis de los estilos de liderazgo según teoría situacional y formación de líderes a través de las asignaturas impartidas por la carrera de Ingeniería Comercial, Campus Chillán* (Tesis de pregrado). Universidad del Bío-Bío, Chile, Chillán.
- Salovey, P. & Mayer, J.D. (1990). Emotional Intelligence. *Imagination, Cognition and Personality*, 9(s/d), 185-211.
- Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo SENPLADES. (2017). *Plan Nacional de Desarrollo 2017-2021. Toda una Vida*. Versión aprobada por el Consejo Nacional de Planificación, aprobado en sesión del 22 de septiembre de 2017, mediante Resolución N° CNP-003-2017. Recuperado de <https://goo.gl/x8p7wU>
- Sternberg, R. (1990). *Más allá del cociente intelectual. Una teoría triárquica de la inteligencia humana*. Bilbao: Desclée de Brouwer.
- Thorndike, E. L. (1920). Intelligence and its uses. *Harper's Magazine*, (140), pp. 227 – 335.

- Tranel, D., Cooper, G. & Rodnitzky, R.L. (2003). Higher Brain Functions. *Neuroscience in Medicine*, s/d, pp. 621-639.
- Trujillo, M. & Rivas, L. (2005). Orígenes, evolución y modelos de inteligencia emocional. *INNOVAR, revista de ciencias administrativas y sociales*, s/d, pp.9-22. Recuperado de <https://n9.cl/CRpm>
- Vigotsky, L., (1978). *El desarrollo de los procesos psicológicos superiores*. Barcelona, España. Editorial crítica, grupo editorial Grijalbo.
- Weerdt, M. & Rossi, G. (2012). The Bar-On Emotional Quotient Inventory (EQ-i): Evaluation of Psychometric Aspects in the Dutch Speaking Part of Belgium. *Psychology – Selected Papers*, s/d, pp.146-168. Recuperado de <https://n9.cl/C5ZY>
- Zárate, R. y Matviuk, S. (2012). Inteligencia emocional y prácticas de liderazgo en las organizaciones colombianas. *Cuadernos de Administración*, 28 (47), pp. 89-102. Recuperado de <https://goo.gl/fPhBH5>

ANEXOS

Anexo N°1

CUESTIONARIO DE INTELIGENCIA EMOCIONAL

Instrucciones

- Lea con atención cada pregunta que se encuentra a continuación y marque con una X la respuesta que más se aproxime a su criterio.
- No hay respuestas buenas o malas.
- El cuestionario es personal, anónimo y los resultados del mismo son de total confidencialidad.

Datos sociodemográficos

Completar los siguientes datos.

Sexo: M () F ()

Cargo que ocupa _____

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

PREGUNTAS		1	2	3	4	5
1	Se identifica con los objetivos de la cooperativa					
2	Cumple con las políticas de la cooperativa					
3	Comprende los sentimientos de sus subalternos					
4	Es capaz de reconocer las necesidades de sus subalternos.					
5	Procura que las necesidades laborales de sus subalternos sean satisfechas siempre que sea posible					
6	Disposición a colaborar para el buen desenvolvimiento del servicio que se ofrece.					
7	Se preocupa por estimular el desarrollo de las habilidades de sus subalternos.					
8	Utiliza tácticas de persuasión para convencer a sus subalternos sobre alguna situación que se presentan en el entorno laboral.					
9	Escucha abiertamente a sus subalternos.					
10	Considera que sus mensajes son claros al momento de comunicar algo a sus subalternos.					
11	Se retroalimenta cuando se comunica con sus subalternos de trabajo.					
12	Utiliza la retroalimentación adecuadamente.					
13	Utiliza el dialogo como vía para resolver conflictos					

14	Se considera capaz de detectar las causas de los problemas.					
15	Considera poseer capacidad para resolver adecuadamente los conflictos.					
16	Suele diseñar visiones claras para dirigir a su equipo hacia el cumplimiento de un objetivo en común.					
17	Suele diseñar visiones motivadoras para dirigir a su equipo hacia el cumplimiento de un objetivo en común.					
18	Promueve cambios organizacionales en su área.					
19	Mantiene buenas relaciones laborales con sus subalternos.					
20	Coopera con su grupo de trabajo para cumplir con las metas establecidas.					
21	Conoce sus propias emociones y necesidades.					
22	Reconoce:					
	- Sus fortalezas					
	- Sus debilidades					
23	Confía en sus capacidades.					
24	Sabe cómo manejar sus emociones en cualquier situación.					
25	Considera que realiza bien las actividades desde el inicio.					
26	Es minucioso en sus acciones					
27	Se adapta con facilidad a los cambios					
28	Actúa con rapidez ante cualquier ocasión que se le presente					
29	Se esmera por ser mejor en su trabajo					
30	Suele generar nuevas ideas					
31	Usted es capaz de:					
	- Reconocer sus propias emociones					
	- Regular sus propias emociones					
32	Usted es capaz de:					
	- Reconocer las emociones de los demás					
	- Regular las emociones de los demás					

Anexo N°2

Nivel de fiabilidad y validez de contenido del cuestionario de Inteligencia Emocional

Validez de Contenido
Estadísticos total-elemento

	Correlación elemento-total corregida	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
P1	,425	,978
P2	,752	,976
P3	,890	,976
P4	,790	,976
P5	,776	,976
P6	,857	,976
P7	,636	,977
P8	,317	,978
P9	,887	,976
P10	,693	,977
P11	,672	,977
P12	,748	,976
P13	,771	,976
P14	,809	,976
P15	,833	,976
P16	,915	,976
P17	,820	,976
P18	,787	,976
P19	,879	,976
P20	,786	,976
P21	,372	,978
P22a	,532	,977
P22b	,684	,977
P23	,789	,976
P24	,708	,977
P25	,670	,977
P26	,518	,977
P27	,827	,976
P28	,711	,977
P29	,867	,976
P30	,857	,976
P31a	,901	,976
P31b	,763	,976
P32a	,777	,976
P32b	,675	,977

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en los elementos tipificados	N de elementos
,977	,977	35

Anexo N°3

CUESTIONARIO SOBRE ESTILOS DE LIDERAZGO**Instrucciones**

- Lea con atención cada pregunta que se encuentra a continuación y marque con una X la respuesta que más se aproxime a su criterio.
- No hay respuestas buenas o malas.
- El cuestionario es personal, anónimo y los resultados del mismo son de total confidencialidad.

Datos sociodemográficos

Completar los siguientes datos.

Sexo: M () F ()

Cargo que ocupa _____

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

PREGUNTAS		1	2	3	4	5
1	Usted evalúa el desempeño de sus subalternos					
	- De manera constante					
	- De manera muy exigente					
2	Su interés está orientado al desarrollo de sus subalternos					
3	Usted escucha la opinión de sus subalternos para realizar el trabajo					
4	Usted acoge la opinión de sus subalternos para tomar decisiones dentro del área					
5	Usted permite a sus subalternos participar en la realización de tareas laborales					
6	Usted interviene de manera permanente en las tareas laborales					
7	Usted promueve la ética profesional entre sus subalternos					
8	Usted genera entre sus subalternos sentido de pertenencia con la cooperativa					
9	Usted influye en sus subalternos a través de					
	- confianza					
	- respeto					
10	Provee oportunidades de desarrollo a sus subalternos					
11	Usted presta atención a las necesidades de logro de sus subalternos					
12	Orienta de forma adecuada a sus subalternos					

13	Usted establece un clima de apoyo entre sus subalternos					
14	Delega tareas a sus subalternos					
15	Usted promueve la comunicación bidireccional					
16	Usted genera soluciones creativas a los problemas					
17	Estimula a sus subalternos a dar soluciones a los problemas que se presentan					
18	Usted motiva a sus subalternos a alcanzar un desempeño superior					
19	Usted inspira el logro de objetivos planteados					
20	Estimula el trabajo en equipo entre sus subalternos					
21	Utiliza el sentido de humor para:					
	- Resolver situaciones conflictivas					
	- Corregir equivocaciones					
22	Estimula el sentido del humor en sus subalternos					
23	Gratifica a sus subalternos en función al trabajo realizado					
24	Usted sanciona a sus subalternos por omitir tareas					
25	Usted utiliza métodos correctivos para que el trabajo sea completado correctamente					
26	Usted aplica medidas correctivas ante un desempeño inaceptable de sus subalternos					
27	Es capaz de:					
	- Detectar los problemas antes de que sucedan					
	- Tomar acciones preventivas antes de la aparición del problema					
28	Controla el trabajo de sus subalternos					
29	Concede libertad a sus subalternos para:					
	- Tomar decisiones					
	- Realizar su trabajo					
30	Atiende asuntos importantes de su área					
31	Considera que el liderazgo que ejerce es adecuado					

Anexo N°4

Nivel de fiabilidad y validez de contenido del cuestionario de Estilos de Inteligencia

Validez de Contenido

	Correlación elemento-total corregida	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
P1a	,558	,963
P1b	,486	,963
P2	,851	,961
P3	,768	,962
P4	,727	,962
P5	,821	,962
P6	,615	,963
P7	,840	,962
P8	,775	,962
P9a	,862	,961
P9b	,834	,961
P10	,749	,962
P11	,759	,962
P12	,760	,962
P13	,765	,962
P14	,777	,962
P15	,795	,962
P16	,630	,963
P17	,823	,962
P18	,634	,963
P19	,752	,962
P20	,834	,962
P21a	,460	,963
P21b	,530	,963
P22	,471	,963
P23	,510	,964
P24	,548	,963
P25	,289	,964
P26	,576	,963
P27a	,429	,964
P27b	,567	,963
P28	,632	,963
P29a	,374	,964
P29b	,504	,964
P30	,531	,963
P31	,546	,963

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en los elementos tipificados	N de elementos
,964	,965	36

Anexo N°5**GUÍA DE ENTREVISTA SOBRE INTELIGENCIA EMOCIONAL**

“Procedimiento metodológico para la determinación de la relación entre la inteligencia emocional y los estilos de liderazgo en una cooperativa de ahorro y crédito”

Cargo:	
Fecha:	
Sexo:	

1. ¿Usted comprende los sentimientos de sus subalternos?

2. ¿Usted respeta el criterio de sus subalternos?

3. ¿Usted conoce sus propias emociones y necesidades?

4. ¿Usted es minucioso en sus acciones?

Anexo N°6**GUÍA DE ENTREVISTA SOBRE ESTILOS DE LIDERAZGO**

“Procedimiento metodológico para la determinación de la relación entre la inteligencia emocional y los estilos de liderazgo en una cooperativa de ahorro y crédito”

Cargo:	
Fecha:	
Sexo:	

- 1. ¿Usted obtiene beneficio propio a partir del poder que tiene en la cooperativa?**
- 2. ¿Usted es tolerante con los errores que cometen sus subalternos?**
- 3. ¿Usted evita tomar decisiones en su área de trabajo?**
- 4. ¿Usted utiliza el sentido del humor para resolver situaciones conflictivas?**
- 5. ¿Usted genera el sentido del humor en sus colaboradores?**
- 6. ¿Usted sanciona a sus colaboradores por omitir tareas?**
- 7. ¿Usted utiliza métodos correctivos para que el trabajo sea completado correctamente?**
- 8. ¿Usted toma acciones preventivas antes de la aparición del problema?**