

Universidad Andina Simón Bolívar

Sede Ecuador

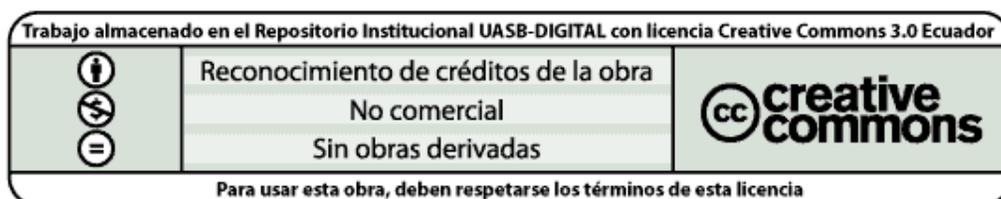
Área de Gestión

Programa de Maestría en Gestión del Talento Humano

“La inteligencia emocional, según Daniel Goleman y, el liderazgo transformador, según Bernard Bass, como elementos clave en la formación y desarrollo de equipos efectivos en la fuerza comercial de microfinanzas CREDI FE Zona Quito”

Autor: María Fernanda Pozo Ayala

2013



CLAUSULA DE CESION DE DERECHO DE PUBLICACION DE TESIS

Yo, María Fernanda Pozo Ayala, autor/a de la tesis intitulada ***“La inteligencia emocional, según Daniel Goleman y, el liderazgo transformador, según Bernard Bass, como elementos clave en la formación y desarrollo de equipos efectivos en la fuerza comercial de microfinanza CREDI FE Zona Quito”*** mediante el presente documento dejo constancia de que la obra es de mi exclusiva autoría y producción, que la he elaborado para cumplir con uno de los requisitos previos para la obtención del título de magíster en Gestión del Talento Humano en la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador.

1. Cedo a la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador, los derechos exclusivos de reproducción, comunicación pública, distribución y divulgación, durante 36 meses a partir de mi graduación, pudiendo por lo tanto la Universidad, utilizar y usar esta obra por cualquier medio conocido o por conocer, siempre y cuando no se lo haga para obtener beneficio económico. Esta autorización incluye la reproducción total o parcial en los formatos virtual, electrónico, digital, óptico, como usos en red local y en internet.
2. Declaro que en caso de presentarse cualquier reclamación de parte de terceros respecto de los derechos de autor/a de la obra antes referida, yo asumiré toda responsabilidad frente a terceros y a la Universidad.
3. En esta fecha entrego a la Secretaría General, el ejemplar respectivo y sus anexos en formato impreso y digital o electrónico.

Fecha: 30 de mayo de 2013

Firma:

Universidad Andina Simón Bolívar

Sede Ecuador

Área de Gestión

Programa de Maestría en Gestión del Talento Humano

“La inteligencia emocional, según Daniel Goleman y, el liderazgo transformador, según Bernard Bass, como elementos clave en la formación y desarrollo de equipos efectivos en la fuerza comercial de microfinanzas CREDI FE Zona Quito”

Autor: María Fernanda Pozo Ayala

2013

Tutor: Marcela Olmedo

Quito

RESUMEN

El desarrollo de la presente tesis busca la comprensión del aporte que brindan los conceptos: inteligencia emocional y liderazgo transformador en la formación y desarrollo de equipos efectivos de trabajo. Ambos elementos son relevantes para lograr una buena gestión de trabajo individual y de equipo, que favorezca la eficiencia organizacional y las relaciones interpersonales.

Desde la perspectiva laboral, tanto el liderazgo transformador como la inteligencia emocional generan en las personas sentido de pertenencia a la organización, promueven su desarrollo profesional y personal, mejoran su satisfacción y actitud logrando un adecuado trabajo de equipo.

La inteligencia emocional es la capacidad de entender los sentimientos propios y de los demás para generar respuestas adecuadas.

El liderazgo transformador es el conjunto de habilidades y destrezas de un individuo para gestionar, estimular o motivar a un equipo favoreciendo el cumplimiento de objetivos comunes.

Finalmente, a través de la correlación entre las variables inteligencia emocional y liderazgo transformador, se buscará entender el nivel de efectividad de los equipos de alto rendimiento en la fuerza comercial de microfinanzas CREDI FE Zona Quito.

DEDICATORIA:

Dedico el esfuerzo depositado en la realización del presente trabajo a mis padres y hermano por ser un pilar importante en el cumplimiento de mis metas.

AGRADECIMIENTOS:

A Dios por las bendiciones recibidas. A mi madre ejemplo de lucha y perseverancia, a mi padre por ser mi guía y mi soporte, a mi hermano por ser parte de momentos importantes en mi vida.

A Carlitos por su cariño y por estar siempre presente cuando lo necesito. A Javier por su amistad y apoyo incondicional.

A Verónica Gavilanes Gerente de Negocios de Microfinanzas y Beatriz Vásquez Gerente Comercial de CREDI FE por su confianza y por permitir la realización de la presente tesis en CREDI FE.

A Marcela Olmedo por su apoyo y tutoría en la elaboración de la presente tesis. A Elizabeth Pérez, Directora de Carrera y docentes de la Maestría en Desarrollo del Talento Humano por el esfuerzo depositado en cada clase.

CONTENIDO

| | |
|---|----|
| INTRODUCCIÓN..... | 8 |
| CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO..... | 11 |
| 1.1. La Inteligencia Emocional..... | 11 |
| 1.1.1. Inteligencia Emocional según Daniel Goleman y otros autores..... | 11 |
| 1.1.2. Dimensiones y Competencias de la Inteligencia Emocional | 15 |
| 1.1.2.1. Conciencia de Uno Mismo | 18 |
| 1.1.2.1.1. Competencias de la Conciencia de Uno Mismo..... | 19 |
| 1.1.2.2. Autogestión | 20 |
| 1.1.2.2.1. Competencias de la Autogestión | 21 |
| 1.1.2.3. La Conciencia Social | 24 |
| 1.1.2.3.1. Competencias de La Conciencia Social..... | 24 |
| 1.1.2.4. Gestión de las Relaciones..... | 26 |
| 1.1.2.4.1. Competencias de la Gestión de las Relaciones | 27 |
| 1.2. Liderazgo | 29 |
| 1.2.1. Liderazgo transformador según Bernard Bass y otros autores..... | 29 |
| 1.2.2. Las 4 – I es | 38 |
| 1.2.2.1. Influencia idealizada (II) | 38 |
| 1.2.2.2. Motivación inspiracional (IM) | 39 |
| 1.2.2.3. Consideración individualizada (IC) | 40 |
| 1.2.2.4. Estimulación intelectual (IS)..... | 41 |
| 1.3. Equipos Efectivos..... | 42 |
| 1.3.1. Concepto de equipo | 42 |
| 1.3.2. Principios de los equipos de alto rendimiento..... | 43 |
| 1.3.3. Formación y desarrollo de equipos efectivos | 44 |
| CAPÍTULO 2: MARCO METODOLÓGICO | 47 |
| 2.4. Diagnóstico de la Situación Actual | 47 |
| 2.4.1. Descripción de CREDI FE..... | 47 |
| 2.4.1.1. Plan Estratégico..... | 48 |
| 2.4.1.2. Organigrama Institucional..... | 49 |
| 2.4.1.3. Estructura Organizacional de la fuerza comercial de microfinanzas CREDI FE Zona Quito..... | 49 |
| 2.5. Medición de los niveles de inteligencia emocional, liderazgo transformador y, efectividad de los equipos | 50 |
| 2.5.1. Determinación de los sujetos a ser analizados | 51 |
| 2.5.2. Estructuración de la encuesta | 53 |
| 2.5.2.1 Decidir qué tipo de información hace falta..... | 53 |
| 2.5.2.2 Decidir el tipo de cuestionario | 54 |
| 2.5.2.3 Dar contenido a las preguntas | 54 |
| 2.5.2.4 Estructurar el cuestionario..... | 56 |
| 2.5.2.5 Probar el cuestionario: prueba piloto | 57 |
| 2.5.2.6 Difundir el cuestionario..... | 58 |
| 2.5.3. Aplicación de la encuesta | 58 |
| 2.5.4. Procesamiento de resultados..... | 58 |
| CAPITULO III: ANÁLISIS ENTRE INTELIGENCIA EMOCIONAL-LIDERAZGO TRANSFORMADOR Y SU EFECTO EN LA EFECTIVIDAD DE LOS EQUIPOS..... | 61 |
| 3.1. Aplicación de un análisis de correlación entre inteligencia emocional y liderazgo transformador | 61 |
| 3.2. Determinación del coeficiente de correlación entre las variables analizadas | 63 |

| | |
|---|----|
| 3.3. Efecto en los equipos efectivos de la correlación entre inteligencia emocional y liderazgo transformador | 66 |
| 3.4. Plan de desarrollo de equipos efectivos en la fuerza comercial de CREDI FE Zona Quito... | 69 |
| CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES..... | 75 |
| BIBLIOGRAFÍA:..... | 77 |
| INDICE DE GRÁFICOS | |
| Gráfico 1: Competencias de la Gestión de las Relaciones..... | 28 |
| Gráfico 2: Correlación Inteligencia Emocional y Liderazgo Transformador..... | 62 |
| Gráfico 3: Intensidad de Correlación Inteligencia Emocional-Liderazgo Transformacional..... | 65 |
| Gráfico 4: Eficiencia de Equipos de Trabajo..... | 67 |
| INDICE DE TABLAS | |
| Tabla 1: Competencias de la Conciencia de Uno Mismo..... | 20 |
| Tabla 2: Competencias de la Autogestión..... | 23 |
| Tabla 3 Competencias de la Conciencia Social..... | 26 |
| Tabla 4: Datos para el Cálculo del Coeficiente de Correlación..... | 64 |
| Tabla 5: Desarrollo fórmula de factor de Correlación..... | 64 |
| Tabla 6: Factor Promedio Inteligencia Emocional y Liderazgo Transformacional..... | 66 |
| ANEXOS | 82 |
| Anexo 1. Organigrama Fuerza Comercial de CREDI FE..... | 82 |
| Anexo 2. Encuesta de Medición Inteligencia Emocional-Liderazgo Transformacional..... | 83 |
| Anexo 3. Agenda Aplicación de Encuestas | 87 |
| Anexo 4. Plan de Desarrollo de Equipos Efectivos | 88 |

INTRODUCCIÓN

El desarrollo de la presente investigación se ve justificado por el importante aporte que brinda la comprensión de los conceptos: inteligencia emocional y liderazgo transformador en la formación y desarrollo de equipos efectivos de trabajo. Ambos elementos son relevantes para lograr una buena gestión de trabajo individual y de equipo que favorecen la eficiencia organizacional y las relaciones interpersonales.

El liderazgo transformacional implica comprometer y empoderar a los integrantes de un equipo al cumplimiento de objetivos en común, partiendo del conocimiento de las expectativas y deseos de logro de cada colaborador.

La inteligencia emocional es la capacidad de manejar las emociones propias y las de los demás para generar respuestas adecuadas.

Desde la perspectiva laboral, tanto el liderazgo transformador como la inteligencia emocional generan en las personas sentido de pertenencia a la organización, promueven su desarrollo profesional y personal, mejoran su satisfacción y actitud favoreciendo a un adecuado trabajo de equipo.

La correlación entre las variables inteligencia emocional y liderazgo transformador, mostrará el nivel de efectividad de los equipos de alto rendimiento de CREDI FE S.A., convirtiéndose así en un modelo aplicable en la organización como herramienta de monitoreo y apoyo a la gestión de los líderes de equipo. Así también, se pretende generar un modelo que aporte al análisis académico de la correlación entre la inteligencia emocional y el liderazgo transformador y su efecto en los equipos efectivos.

La pregunta central de esta investigación es: ¿De qué forma la inteligencia emocional, según Daniel Goleman y, el liderazgo transformador, según Bernard Bass,

se correlacionan para generar equipos efectivos en la fuerza comercial de microfinanzas CREDI FE Zona Quito.

La hipótesis de la investigación es la siguiente: La inteligencia emocional influye en el liderazgo transformador y, su correlación tiene efectos en la formación y desarrollo de equipos efectivos.

El presente estudio es explicativo puesto que busca demostrar la hipótesis de investigación planteada, a través del estudio de la correlación entre la inteligencia emocional con el liderazgo transformador y, su efecto en la formación y desarrollo de equipos efectivos.

Las principales variables son: 1) Inteligencia Emocional, definición: Capacidad de identificar y manejar adecuadamente los sentimientos propios y de los demás; 2) Liderazgo transformador, definición: Liderazgo que motiva a las personas a lograr aquello que generalmente se espera de ellas. 3) Equipo efectivo, definición: Aquel que se apega a los principios de los equipos de alto rendimiento estipulados por el autor Charles Margerison en su obra Administración en Equipo – Nuevos enfoques prácticos.

La presente investigación tiene como alcance la medición del nivel de inteligencia emocional y liderazgo transformador o transformacional sobre una muestra de sujetos analizados y, mediante el uso de herramientas estadísticas se realizará el análisis de correlación entre las variables de inteligencia emocional y liderazgo transformador a fin de entender su efecto en los equipos efectivos.

Los autores primarios en los que se basará la investigación son los libros de Daniel Goleman creador de la teoría de la inteligencia emocional y Bernard Bass creador de la teoría del liderazgo transformador.

Las fuentes de datos para la elaboración de la presente tesis son fuentes bibliográficas, fuentes impresas, así mismo se aplicará encuestas a los colaboradores de la fuerza comercial de CREDI FE Zona Quito a fin de realizar una correlación entre inteligencia emocional y liderazgo.

En el primer capítulo se hace referencia al marco teórico en el cual se describe la propuesta conceptual de inteligencia emocional de Daniel Goleman y liderazgo transformador de Bernard Bass.

En el segundo capítulo se hace una descripción del marco metodológico en el que se especifica el diagnóstico de la fuerza comercial de microfinanzas CREDI FE Zona Quito y la situación actual de la organización, adicionalmente se especifica la metodología de trabajo para la medición de los niveles de inteligencia emocional, liderazgo transformador y, efectividad de los equipos.

En el capítulo tres mediante el uso de herramientas de análisis estadístico, se procederá a estudiar la información relacionada con la Inteligencia Emocional y el Liderazgo Transformador. En este capítulo se determinará los niveles de inteligencia emocional y liderazgo transformador y, con esta información se procederá a establecer la correlación entre ambas teorías o variables para entender su efecto en los equipos efectivos.

CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO

1.1. La Inteligencia Emocional

1.1.1. Inteligencia Emocional según Daniel Goleman y otros autores

Los estudios de inteligencia usualmente hacen referencia a la mente racional basada en el cálculo del coeficiente intelectual que es considerado como el indicador universal de inteligencia de un individuo, sin embargo existe otro tipo de inteligencia denominado inteligencia emocional la cual hace referencia a la capacidad que tienen las personas de conocer sus sentimientos y los de los demás, así como tener la capacidad de manejarlos.

Según Howard Gardner, el coeficiente intelectual no es el único indicador válido para explicar la capacidad cognitiva de los seres humanos, por ello planteó la “teoría de las inteligencias múltiples (IM) según la cual todos los seres humanos poseemos una serie de capacidades cognitivas relativamente autónomas, cada una de ellas definida como una inteligencia distinta.”¹

“El término Inteligencia Emocional (IE) fue introducido por Peter Salovey y John Mayer (1990) y poco a poco fue cobrando fuerza hasta quedar firmemente arraigado en la comunidad científica, abriendo nuevas vías de investigación y modificando de forma importante y definitiva la concepción tradicional sobre la inteligencia”.²

A continuación se mencionan las propuestas conceptuales respecto a inteligencia emocional de varios autores.

¹ Howard Gardner, *Las Cinco Mentes del Futuro*, Barcelona, Editorial Paidós, 2007, p. 17.

² Manuel Muñoz Heras, *Inteligencia Emocional y Pensamiento Positivo*, España, Libro Hobby Club S.A., 2008, p. 27.

Robert Cooper y Ayman Sawaf definen la inteligencia emocional como “un subconjunto de la inteligencia social que implica la capacidad de controlar los sentimientos y emociones propias y las de los demás, de discriminar entre ellos y utilizar esta información para guiar el pensamiento y las acciones. [...] La inteligencia emocional es también una parte de la inteligencia social propuesta por Gardner (1983) que hace referencia a las inteligencias personales. Al igual que la inteligencia social, las inteligencias personales (divididas en inteligencia inter e intrapersonal) incluyen el conocimiento sobre uno mismo y sobre los demás.”³

Adicionalmente Cooper y Sawaf plantean que la “Inteligencia emocional es la capacidad de sentir, entender y aplicar eficazmente el poder y la agudeza de las emociones como fuente de energía humana, información, conexión e influencia.”⁴

Para John Mayer y Peter Salovey “nuestra inteligencia emocional deriva de cuatro elementos esenciales que funcionan como los componentes básicos del ADN [...] Estos cuatro componentes básicos son: 1. La capacidad de percibir, valorar y expresar emociones con precisión. 2. La capacidad de poder experimentar, o de generarlos a voluntad, determinados sentimientos, en la medida que faciliten el entendimiento de uno mismo o de otra persona. 3. La capacidad de comprender las emociones y el conocimiento que de ellas se deriva. 4. La capacidad de regular las emociones para fomentar un crecimiento emocional e intelectual.”⁵

³ Peter Salovey, John Mayer, *Key Readings on the Mayer and Salovey Model*, New York, Quality Books, 1997, p. 5.

⁴ Robert K, Ayman Sawaf, *La Inteligencia Emocional aplicada al Liderazgo y las Organizaciones*, Bogotá, Grupo Editorial Norma, 1998, p.14.

⁵ Hendrie Weisinger, *La Inteligencia Emocional en el Trabajo*, Editorial Grupo Zeta, 1998, p. 14.

Dozier afirma que la inteligencia emocional es “la capacidad de percibir y expresar emociones, de asimilar las emociones en el pensamiento, de comprender y razonar con las emociones y de regular las emociones en uno mismo y en los demás”⁶

Hendrie Weisinger plantea que la inteligencia emocional es “el uso inteligente de las emociones: de forma intencional, hacemos que nuestras emociones trabajen para nosotros, utilizándolas con el fin de que nos ayuden a guiar nuestro comportamiento y a pensar de manera que mejoren nuestros resultados.” (H. Weisinger, *La Inteligencia Emocional en el Trabajo*, 14.)

Uno de los autores más destacados en el estudio de la inteligencia emocional es Daniel Goleman, un psicólogo estadounidense que en el año de 1995 publicó el libro *Emotional Intelligence* popularizando así el término inteligencia emocional.

“El concepto básico que Goleman defiende en su libro es la idea de que el Coeficiente Intelectual (CI) no es un predictor válido para la felicidad. Parte de la base de que el hecho de tener un CI de 120, 130 ó 140 no implica que vayamos a ser más felices, para eso se necesita otra cosa. No es el concepto de inteligencia que tradicionalmente se ha venido utilizando el elemento a esgrimir, sino un concepto que presenta una mayor complejidad: la inteligencia emocional.” (M. Muñoz, *Inteligencia Emocional y Pensamiento Positivo*, 27)

Desde la perspectiva de Goleman la inteligencia emocional implica un control adecuado de las emociones, la capacidad de ser empático, el autocontrol, ser capaz de gestionar relaciones y crear una motivación propia.

Para entender la propuesta teórica de Daniel Goleman respecto a la inteligencia emocional es importante tener claro el concepto de emoción. Para Goleman “una

⁶ Daniel Goleman, Chari Cherniss, *La Inteligencia Emocional Aplicada en el Trabajo*, Editorial Kairós S.A., 2005, p. 35, 36.

emoción es un estado mental poderosamente cargado de sentimiento. Esa definición nos permitió excluir las sensaciones puramente sensoriales, como el cansancio o el hecho de cortarnos un dedo, ya que los sentimientos están ligados a una evaluación, es decir a un pensamiento.”⁷

Goleman plantea que “conviene pensar en las emociones en términos de familias o dimensiones, y en considerar a las principales familias-la ira, la tristeza, el miedo, la alegría, el amor, la vergüenza, etcétera-como casos especialmente relevantes de los infinitos matices de nuestra vida emocional. Cada una de estas familias se agrupa en torno a un núcleo fundamental, a partir del cual dinamizan -a modo de olas- todas las otras emociones derivadas de ella.”⁸

“La inteligencia emocional (o CE), de acuerdo con Goleman, consiste en las habilidades de autoconocimiento, autoreglamentación o autocontrol, motivación, en la habilidad de entender las señales emotivas y conductuales de los demás (empatía) y en las habilidades interpersonales. [...] A diferencia de la inteligencia cognoscitiva (CI), que permanece sin cambios importantes a lo largo de la vida, el CE se puede desarrollar y mejorar a lo largo del tiempo con un esfuerzo concertado. De hecho, en varios estudios se ha encontrado que la inteligencia emocional en los directivos es un factor de predicción importante del éxito organizativo.”⁹

Goleman considera que “la inteligencia, entendida de forma tradicional como la capacidad de resolver problemas abstractos, no es siempre la mejor garantía de éxito en la vida personal y social. Hay otros elementos que la escuela no tiene en cuenta en

⁷ Daniel, Goleman, *Emociones Destructivas Cómo Entenderlas y Superarlas*, Barcelona, Editorial Kairós, 2003, p. 210.

⁸ Daniel, Goleman, *Inteligencia Emocional*, Barcelona, Editorial Kairós, 2008, p. 434.

⁹ David Whetten, Kim Cameron, *Desarrollo de Habilidades Directivas*, México, Editorial Pearson, 1995, p. 6.

su currículo y que son de vital importancia para responder de forma positiva a las exigencias que el mundo nos presenta. Ese conjunto de elementos ha sido denominado inteligencia emocional.”¹⁰

Adicionalmente, es importante comprender la diferencia existente entre emociones y sentimientos.

“Las emociones son reacciones a las informaciones (conocimiento) que recibimos en nuestras relaciones con el entorno. La intensidad de la reacción está en función de las evaluaciones subjetivas que realizamos sobre cómo la información recibida va afectar nuestro bienestar.”¹¹

“Los sentimientos son el balance consciente de nuestra situación; en este balance intervienen varios factores: nuestro estado físico, la marcha de nuestros deseos y proyectos, e sistema de creencias, nuestras experiencias anteriores, etc.”¹²

La diferencia entre emoción y sentimiento es “que el sentimiento es más duradero y la emoción puede ser breve y repentina.” (Eva Adan, Jaume Cela, *Emociones y educación: qué son y cómo intervenir desde la escuela*, p. 97.)

1.1.2. Dimensiones y Competencias de la Inteligencia Emocional

En un inicio el modelo de inteligencia emocional de Goleman señalaba la existencia de cinco dimensiones o dominios fundamentales y de veinticinco competencias de la inteligencia emocional, sin embargo el modelo evolucionó consolidándose en cuatro dimensiones que son la conciencia de uno mismo, la autogestión, la conciencia social, la gestión de las relaciones y dieciocho competencias.

¹⁰ M. Blanchard, M. Muzás, *Propuestas Metodológicas para Profesores Reflexivos: Cómo Trabajar con la Diversidad del Aula*, Madrid, Narcea Ediciones, 2007, p. 45.

¹¹ Mireya Vivas, Domingo Gallego, *Educación de las Emociones*, Editorial Dykinson, Madrid, 2006, p.19.

¹² Eva Adan, Jaume Cela, *Emociones y educación: qué son y cómo intervenir desde la escuela*, Editorial Laboratorio Educativo, España, 2007, p. 97.

Cabe recalcar que cada dimensión comprende varias competencias las cuales determinan la habilidad que tiene un individuo para potenciar la inteligencia emocional en los distintos aspectos de la vida cotidiana.

“Las competencias de la inteligencia emocional no son cualidades innatas, sino habilidades aprendidas, cada una de las cuales aporta una herramienta básica para potenciar la resonancia y, en consecuencia, la eficacia de los líderes.”¹³

“La competencia emocional –que es medida directamente con el CE-determina el grado de destreza que somos capaces de alcanzar en el dominio de nuestras facultades afectivas. Las personas que han alcanzado una madurez psicológica en este aspecto, son las que saben gobernar sus sentimientos y relacionarse efectivamente con los sentimientos de los demás. Se ha comprobado que las personas que muestran una buena competencia emocional, disfrutan ventajas en los diversos dominios y dimensiones de la vida.”¹⁴

Tanto las dimensiones como las competencias de la inteligencia emocional constituyen los pilares sobre los que se fundamenta un liderazgo eficaz, sin embargo esto no implica que un líder efectivo domine todas las competencias de la inteligencia emocional, sino más bien que domine ciertas competencias y las aplique adecuadamente en distintas situaciones.

“El liderazgo primal requiere de líderes emocionalmente inteligentes que promuevan la resonancia. Bajo esta afirmación se halla implícita una teoría que se basa en la neurología de los cuatro dominios de la inteligencia emocional y de sus competencias asociadas que, a su vez, constituyen los ladrillos con los que se erigen las modalidades del liderazgo que

¹³ Daniel, Goleman, Richard Boyatzis, *El Líder Resonante Crea Más: El Poder de la Inteligencia Emocional*, Barcelona, Limpergraf, 2002, p. 70.

¹⁴ Lloren Guilera, *Más Allá de la Inteligencia Emocional: Las Cinco Dimensiones de la Mente*, Madrid, Thomson Editors Paraninfo, 2005, p. 100.

alientan la resonancia de un grupo.” (D. Goleman, R. Boyatzis, *El Líder Resonante Crea Más: El Poder de la Inteligencia Emocional*, 69, 70)

Para comprender de mejor manera el concepto anteriormente mencionado es necesario entender el significado de resonancia.

Para Goleman “La resonancia, en suma, constituye una especie de oleada de emoción que recorre la totalidad de un grupo. Y eso es algo que sucede tanto cuando esa emoción es positiva (como ocurre tras la noticia del aumento del valor de las acciones de la empresa), como negativa (como en un funeral).” (D. Goleman, R. Boyatzis, *El Líder Resonante Crea Más: El Poder de la Inteligencia Emocional*, 82)

Goleman clasifica las competencias emocionales en dos grupos: las competencias personales y sociales.

Las competencias personales “determinan el modo en que te relacionas con tus propias emociones y sentimientos.” (L. Guilera, *Más Allá de la Inteligencia Emocional: Las Cinco Dimensiones de la Mente*, 100.)

Las competencias personales tienen dos ejes que son la conciencia de uno mismo y la autogestión. La conciencia de uno mismo comprende: la conciencia emocional de uno mismo, la valoración adecuada de uno mismo y la confianza en uno mismo. La autogestión comprende: el autocontrol, la transparencia, la adaptabilidad, el logro, la iniciativa y el optimismo.

Las competencias sociales tienen dos ejes que son: la conciencia social y la gestión de las relaciones. La conciencia social comprende: la empatía, la conciencia de la organización y el servicio. La gestión de relaciones comprende: el liderazgo

inspirado, la influencia, el desarrollo de los demás, catalizar el cambio, gestión de los conflictos, establecer vínculos, trabajo en equipo y colaboración.

1.1.2.1. Conciencia de Uno Mismo

La conciencia de uno mismo es una de las dimensiones de la inteligencia emocional que implica autoconocimiento y conciencia de las emociones propias.

“La conciencia de uno mismo consiste en la comprensión profunda de nuestras emociones, así como también de las propias fortalezas, limitaciones, valores y motivaciones. Las personas que poseen una clara conciencia de sí mismas son realistas –ni excesivamente autocríticas ni tampoco ingenuamente esperanzadas-, personas sinceras consigo mismas y sinceras también con los demás y que saben reírse de sus propias debilidades.” (D. Goleman, R. Boyatzis, *El Líder Resonante Crea Más: El Poder de la Inteligencia Emocional*, 2002, 71)

“El líder que posee esta competencia conoce en qué medida sus sentimientos le afectan e influyen en su rendimiento laboral. Posee una visión global de una determinada situación, incluso cuando es compleja, y es capaz de establecer la acción más adecuada.”¹⁵

Una manifestación visible de la autoconciencia es la reflexión y la meditación ya que a través de estas se puede reconocer las emociones propias y responder de forma pausada y no impulsiva.

¹⁵ Teresa Palomo, *Liderazgo y Motivación de Equipos de Trabajo*, Madrid, Editorial Dehon, 2010, p. 53.

1.1.2.1.1. Competencias de la Conciencia de Uno Mismo

La conciencia de uno mismo comprende las siguientes competencias: la conciencia emocional de uno mismo, la valoración adecuada de uno mismo y la confianza en uno mismo.

La conciencia emocional de uno mismo: Es la “comprensión de los sentimientos y valoración adecuada de uno mismo.” (D. Goleman, C. Cherniss, *Inteligencia Emocional en el Trabajo*, 2005, p.70)

Conocer las emociones propias y entender su impacto permite al líder tomar decisiones adecuadas y estar en contacto con sus valores, sentimientos y emociones, así como los de su equipo.

“Los líderes que poseen una elevada conciencia emocional están en contacto con sus señales interiores y reconocen el modo en que sus sentimientos les afectan y acaban influyendo en su rendimiento laboral.” (Daniel, Goleman, Richard Boyatzis, *El Líder Resonante Crea Más: El Poder de la Inteligencia Emocional*, Barcelona, Limpergraf, 2002, p. 309)

Valoración adecuada de uno mismo: Implica “conocer las propias fortalezas y debilidades.”¹⁶

Es la capacidad de conocerse a sí mismo de manera que no se sobredimensionen ni se subestimen las capacidades propias.

“Este tipo de líder es capaz de aprender las cosas que deben mejorar y admite de buen grado la crítica y el *feedback* constructivo.” (Daniel, Goleman, Richard Boyatzis, *El Líder Resonante Crea Más: El Poder de la Inteligencia Emocional*, Barcelona, Limpergraf, 2002, p. 309,)

¹⁶ Daniel Goleman, *La Práctica de la Inteligencia Emocional*, Barcelona, Editorial Kairós S.A., 1998, p.11.

Confianza en uno mismo: Para Goleman es la “certeza sobre el propio valer y facultades”¹⁷

Implica tener certeza y convicción en la valoración que cada persona asume sobre sus propias capacidades.

“El conocimiento preciso de sus capacidades permite que el líder pueda apoyarse en sus fortalezas. Este tipo de líderes sabe asumir tareas complejas.” (Daniel, Goleman, Richard Boyatzis, *El Líder Resonante Crea Más: El Poder de la Inteligencia Emocional*, Barcelona, Limpergraf, 2002, p. 309, 310)

Tabla 1. Competencias de la Conciencia de Uno Mismo

| Competencias de la Conciencia de uno mismo | |
|---|--|
| Competencia | Definición |
| Conciencia Emocional de Uno Mismo | Es la comprensión de los sentimientos y valoración |
| Valoración Adecuada de Uno Mismo | Conocer las propias fortalezas y debilidades. |
| Confianza en Uno Mismo | Es la certeza sobre el propio valer y facultades. |

Elaborado por: María Fernanda Pozo

Fuente: Daniel, Goleman, Richard Boyatzis, *El Líder Resonante Crea Más: El Poder de la Inteligencia Emocional*

1.1.2.2. Autogestión

“La autogestión – la intensa motivación que todo líder necesita para alcanzar sus objetivos – se deriva de la consciencia de un mismo, es decir, de la comprensión de las propias emociones y de la claridad de sus propósitos. (Daniel, Goleman, Richard Boyatzis, *El Líder Resonante Crea Más: El Poder de la Inteligencia Emocional*, Barcelona, Limpergraf, 2002, p. 78)

¹⁷ José Martínez, *Teoría y Práctica en Recursos Humanos*, Alemania, Editorial Grin, 2011, p. 39.

La autogestión puede compararse a un diálogo interno en el cual salen a flote nuestros sentimientos y emociones. Al trabajar adecuadamente las emociones propias se puede también gestionar de forma asertiva las emociones de los demás.

“En este sentido, la autogestión posibilita la claridad mental y la concentración de energía que exige el liderazgo y mantiene las emociones destructivas alejadas de nuestro camino.” (Daniel, Goleman, Richard Boyatzis, *El Líder Resonante Crea Más: El Poder de la Inteligencia Emocional*, Barcelona, Limpergraf, 2002, p. 79)

La autogestión comprende las siguientes competencias: autocontrol emocional, transparencia, adaptabilidad, logro, iniciativa, optimismo.

1.1.2.2.1. Competencias de la Autogestión

La autogestión comprende las siguientes competencias:

Autocontrol: “El autocontrol nos permite no dejarnos llevar por los sentimientos. Implica reconocer qué es pasajero en una crisis y qué perdura.”¹⁸

Es la capacidad de tener una gestión o manejo adecuado de las emociones y saber canalizar los impulsos y emociones que puedan resultar conflictivos.

“Uno de los rasgos distintivos de esta competencia es que proporciona al líder la serenidad y lucidez necesaria para afrontar una situación estresante y le permite permanecer imperturbable ante situaciones realmente críticas.” (Daniel, Goleman, Richard Boyatzis, *El Líder Resonante Crea Más: El Poder de la Inteligencia Emocional*, Barcelona, Limpergraf, 2002, p. 310)

Transparencia: “La sinceridad y la transparencia se expanden sólo cuando los líderes dejan claro que esa franqueza es valiosa y será recompensada. La franqueza sólo se da cuando los líderes insisten en ella.”¹⁹

¹⁸ Eva Peñafiel, Cristina Serrano, *Habilidades Sociales*, España, Editorial Editex S.A., 2010, p. 30.

La transparencia implica ser responsable de nuestras emociones, así como ser íntegro u honesto en la expresión de las mismas.

“Este tipo de líderes encarna de un modo práctico sus valores. En este sentido, la expresión sincera de los propios sentimientos, creencias y acciones posibilita la integridad. (Daniel, Goleman, Richard Boyatzis, *El Líder Resonante Crea Más: El Poder de la Inteligencia Emocional*, Barcelona, Limpergraf, 2002, p. 310)

Adaptabilidad: Consiste en adaptarnos a cambios y afrontar inconvenientes que se generen con un adecuado manejo de emociones.

“Este tipo de líderes puede hacer frente a situaciones muy diversas sin perder la concentración ni la energía y se encuentran a gusto en medio de las inevitables ambigüedades características de cualquier organización. (Daniel, Goleman, Richard Boyatzis, *El Líder Resonante Crea Más: El Poder de la Inteligencia Emocional*, Barcelona, Limpergraf, 2002, p. 310)

Logro: Es el esfuerzo por identificar y trabajar por obtener ambiciones internas que conlleven al crecimiento personal.

“Los líderes que poseen este tipo de competencia tienen elevadas ambiciones personales que les impulsan continuamente a mejorar ellos mismos y a buscar el modo de que sus subordinados también puedan hacerlo.” (Daniel, Goleman, Richard Boyatzis, *El Líder Resonante Crea Más: El Poder de la Inteligencia Emocional*, Barcelona, Limpergraf, 2002, p. 310)

Iniciativa: Es la predisposición de actuar en un momento determinado.

“Los líderes que poseen un alto sentido de la eficacia –es decir, que poseen lo necesario para controlar su propio destino- son excelentes en esta competencia. Son

¹⁹ Daniel Goleman, Warren Bennis, *Transparencia: Cómo los Líderes Forjan una Cultura de Sinceridad*, Barcelona, Alienta Editorial, 2008, p. 21.

personas que no esperan que las oportunidades se les presenten, sino que las aprovechan o las crean.” (Daniel, Goleman, Richard Boyatzis, El Líder Resonante Crea Más: El Poder de la Inteligencia Emocional, Barcelona, Limpergraf, 2002, p. 311)

Optimismo: Es la capacidad de ver las situaciones desde una perspectiva positiva.

“Los líderes optimistas saben afrontar las situaciones adversas, considerándolas más como una oportunidad o un contratiempo que como una amenaza.” (Daniel, Goleman, Richard Boyatzis, El Líder Resonante Crea Más: El Poder de la Inteligencia Emocional, Barcelona, Limpergraf, 2002, p. 311)

Tabla 2. Competencias de la Autogestión

| Competencias de la Autogestión | |
|---------------------------------------|---|
| Competencia | Definición |
| Autocontrol | No dejarnos llevar por los sentimientos. |
| Transparencia | Se expande cuando los líderes dejan claro que esa franqueza es valiosa y será recompensada. |
| Adaptabilidad | Adaptarnos a cambios y afrontar inconvenientes que se generen. |
| Logro | Identificar y trabajar por ambiciones internas para crecimiento personal. |
| Iniciativa | Predisposición de actuar en un momento determinado. |
| Optimismo | Ver las situaciones desde una perspectiva positiva. |

Elaborado por: María Fernanda Pozo

Fuente: Daniel, Goleman, Richard Boyatzis, El Líder Resonante Crea Más: El Poder de la Inteligencia Emocional

1.1.2.3. La Conciencia Social

La Conciencia social de acuerdo a Goleman es “sentir lo que sienten los otros, ser capaz de ver desde su perspectiva y cultivar relaciones con una amplia diversidad de personas.”²⁰

“Significa escuchar los sentimiento de los demás y asumir decisiones que les tengan en cuenta. Pero lo más importante en esto es que se posibilita la resonancia y que su ausencia, por el contrario, genera disonancia.” (Daniel, Goleman, Richard Boyatzis, *El Líder Resonante Crea Más: El Poder de la Inteligencia Emocional*, Barcelona, Limpergraf, 2002, p. 83)

La conciencia emocional es en esencia la empatía, que es la capacidad de reconocer y comprender los sentimientos de los demás, es una brújula emocional que nos permite dar respuestas adecuadas.

“La conciencia social requiere, a fin de cuentas, de una sensación de identidad que nos permita distinguirnos de los demás.”²¹

1.1.2.3.1. Competencias de La Conciencia Social

La conciencia social comprende las siguientes competencias: empatía, conciencia organizativa y servicio.

Empatía: Es ser capaz de experimentar e interesarnos genuinamente por las emociones sentimientos de los demás.

Según Goleman “comprende cuatro elementos: la comprensión de los demás, la orientación hacia el servicio, el aprovechamiento de la diversidad y la conciencia política. [...] La comprensión de los demás es la capacidad de captar los sentimientos y

²⁰ José María Saracho, *Talento Organizacional*, Chile, RIL Editores, 2011, p.79.

²¹ Daniel Goleman, *Inteligencia Social*, Barcelona, Editorial Kairós S.A., 2006, p. 188.

las perspectivas de los demás e interesarse genuinamente por sus preocupaciones. [...]

La orientación hacia el servicio es anticiparse, reconocer y satisfacer, en la medida de lo posible, las necesidades de los otros. [...] El aprovechamiento de la diversidad es

saber aprovechar las oportunidades que nos brindan diferentes tipos de personas. [...]

La conciencia política es la capacidad de darse cuenta de las corrientes emocionales y de poder subyacentes en un grupo.”²²

Conciencia de la organización: Es identificar, entender y manejar con inteligencia emocional las políticas y mecanismos de toma de decisiones de una organización.

“Este tipo de líderes sabe comprender las fuerzas subyacentes que operan en el seno de una organización, así como las reglas tácitas que determinan las relaciones entre sus integrantes y los valores que les guían.” (Daniel Goleman, Richard Boyatzis, *El Líder Resonante Crea Más: El Poder de la Inteligencia Emocional*, Barcelona, Limpergraf, 2002, p. 311,312)

Servicio: Es identificar y buscar la satisfacción de las necesidades de las demás personas.

“Son personas capaces de garantizar la satisfacción del cliente y con las que puede contarse cuando se las necesita.” (Daniel Goleman, Richard Boyatzis, *El Líder Resonante Crea Más: El Poder de la Inteligencia Emocional*, Barcelona, Limpergraf, 2002, p. 312)

²² Mireya Vivas, Domingo Gallegos, *Educación de las Emociones*, Madrid, Editorial Dykinson, 2006, p. 57.

Tabla 3. Competencias de la Conciencia Social

| Competencias de la Conciencia Social | |
|--------------------------------------|--|
| Competencia | Definición |
| Empatía | Comprensión de los demás, orientación hacia el servicio, aprovechamiento de la diversidad y conciencia política. |
| Conciencia de la Organización | Entender y manejar con inteligencia emocional las políticas de la organización. |
| Servicio | Identificar y buscar satisfacción de las necesidades de las demás personas. |

Elaborado por: María Fernanda Pozo

Fuente: Daniel, Goleman, Richard Boyatzis, El Líder Resonante Crea Más: El Poder de la Inteligencia Emocional

1.1.2.4. Gestión de las Relaciones

“La triada formada por la conciencia de uno mismo, la autogestión y la empatía convergen en la gestión de las relaciones, la última de las dimensiones de la inteligencia emocional, que incluye las herramientas más patentes del liderazgo.” (Daniel Goleman, Richard Boyatzis, El Líder Resonante Crea Más: El Poder de la Inteligencia Emocional, Barcelona, Limpergraf, 2002, p. 84)

La gestión adecuada de las relaciones se basa en la autenticidad, lo cual implica que las acciones de una persona estén atadas de forma estrecha con sus sentimientos verdaderos.

“Esta es una habilidad que contribuye a la adecuada gestión de las emociones de los demás para lo cual, evidentemente, es preciso que el líder sea consciente de sus propias emociones y sea capaz también de sintonizar empáticamente con sus subordinados.” (Daniel Goleman, Richard Boyatzis, El Líder Resonante Crea Más: El Poder de la Inteligencia Emocional, Barcelona, Limpergraf, 2002, p. 84, 85).

1.1.2.4.1. Competencias de la Gestión de las Relaciones

Liderazgo Inspirado: Es la capacidad de tener una visión clara respecto a dónde ir y que genere motivación propia y para los demás.

“Los líderes que saben inspirar a los demás alientan la resonancia y saben movilizar a sus empleados en torno a una visión convincente o un objetivo compartido.” (Daniel Goleman, Richard Boyatzis, El Líder Resonante Crea Más: El Poder de la Inteligencia Emocional, Barcelona, Limpergraf, 2002, p. 312)

Influencia: Es la utilización de tácticas adecuadas conforme a cada situación para persuadir a otras personas.

Los líderes con esta competencia “son personas comprometidas y sumamente persuasivas en la dirección de un grupo.” (Daniel Goleman, Richard Boyatzis, El Líder Resonante Crea Más: El Poder de la Inteligencia Emocional, Barcelona, Limpergraf, 2002, p. 312)

Desarrollo de los demás: Es el mejoramiento de las habilidades de otros a través de un proceso de guía apropiado y retroalimentación permanente.

Los líderes con esta competencia “saben dar un feedback oportuno y constructivo y son excelentes mentores y coaches naturales.” (Daniel Goleman, Richard Boyatzis, El Líder Resonante Crea Más: El Poder de la Inteligencia Emocional, Barcelona, Limpergraf, 2002, p. 312)

Catalizar el cambio: Implica el reconocimiento de la necesidad de cambio y encontrar el modo de superar los obstáculos que impidan generar cambios.

Para Goleman esta competencia conlleva “alentar, promover y encauzar el cambio en una nueva dirección.” (Daniel Goleman, Richard Boyatzis, El Líder

Resonante Crea Más: El Poder de la Inteligencia Emocional, Barcelona, Limpergraf, 2002, p. 73)

Gestión de los conflictos: Es la negociación y solución de inconvenientes.

Los líderes con esta competencia “son personas que saben sortear los conflictos. Reconocer los sentimientos e ideales de todos los implicados y encauzar la energía en la dirección de ideal compartido.” (Daniel Goleman, Richard Boyatzis, El Líder Resonante Crea Más: El Poder de la Inteligencia Emocional, Barcelona, Limpergraf, 2002, p. 313)

Establecer vínculos: Es la generación y mantenimiento de relaciones sociales.

Trabajo en equipo y colaboración: Es la participación y contribución en la generación y fortalecimiento de equipos.

Los líderes con esta competencia “son personas capaces de invertir tiempo en el establecimiento y consolidación de relaciones que van más allá de las meras obligaciones laborales.” (Daniel Goleman, Richard Boyatzis, El Líder Resonante Crea Más: El Poder de la Inteligencia Emocional, Barcelona, Limpergraf, 2002, p. 313)

Gráfico 1: Competencias de la Gestión de las Relaciones



Elaborado por: María Fernanda Pozo

Fuente: Daniel, Goleman, Richard Boyatzis, El Líder Resonante Crea Más: El Poder de la Inteligencia Emocional

1.2. Liderazgo

1.2.1. Liderazgo transformador según Bernard Bass y otros autores

El liderazgo hace referencia al conjunto de habilidades y destrezas de un individuo para gestionar, incentivar o motivar a un equipo contribuyendo así a la consecución de objetivos comunes. Este concepto tiene gran relevancia a nivel organizacional puesto que implica el desarrollo de personas y la capacidad de inspirar a otros al cumplimiento de metas.

A continuación se mencionan las propuestas conceptuales respecto a inteligencia emocional de varios autores.

Víctor Oltra define el liderazgo como el “proceso de dirigir e influir en las actividades laborales de los demás miembros de un grupo. Centrándonos en el significado de la raíz lingüística de la palabra inglesa *lead* o *leader*, encontramos múltiples acepciones, tales como conducir, guiar, dirigir, hacia, dirigente, conductor o propietario. En lenguaje coloquial el concepto de liderazgo se asocia a *carisma*, vocablo procedente del griego y cuya traducción equivale a ‘gracia’; esto implica cierto atractivo y una imagen de confianza y respeto, a raíz de la energía que transmiten determinadas personas.”²³

Para Robert Lussier y Christopher Achara el liderazgo es el “proceso en el cual influyen líderes sobre seguidores, y viceversa, para lograr los objetivos de una organización a través del cambio.”²⁴

El liderazgo puede ser visto también desde la perspectiva de roles, entendido como “Patrones de conducta que distinguen diferentes actividades dentro del grupo y que se

²³ Víctor Oltra, *Desarrollo del factor humano*, Barcelona, Editorial UOC, 2005, p.248

²⁴ Robert Lussier y Christopher Achara, *Liderazgo: Teoría, Aplicación y Desarrollo de Habilidades*, México, International Thomson Editores S.A., 2002, p. 6.

interrelacionan para el bien mayor del grupo [...] Todos los roles son distintos: algunos son consensualmente más valorados y respetados, y por lo tanto confieren mayor estatus al que ocupa ese rol. El rol de máximo estatus en la mayoría de los grupos es el de líder.”²⁵

James Kouzes, Barry Posner consideran que “el desafío del liderazgo aborda la manera en que los líderes consiguen que se hagan cosas extraordinarias en las organizaciones. Trata sobre las prácticas que ellos emplean para convertir las oportunidades con buen potencial en éxitos importantes.”²⁶

Jhon Maxwell menciona que “La capacidad del liderazgo es el tope que determina el nivel de efectividad de una persona”²⁷.

Como se puede evidenciar, no existe una definición universal de liderazgo debido a la complejidad del tema y su utilización en distintas ramas. Sin embargo, a nivel general se puede entender el liderazgo como un elemento importante en la dinámica de grupos que implica varios elementos tales como comportamientos, destrezas, habilidades y roles asignados que permiten al líder influir en su equipo para lograr cambios y favorecer el logro de objetivos.

Es necesario tomar en consideración que tanto las personas como las organizaciones están en permanente cambio y que por tanto deben afrontar retos nuevos y adaptarse a procesos de mejora, lo cual implica una concepción de liderazgo con una perspectiva transformacional.

“El liderazgo transformacional lo ejercen aquellas personas que defienden que es necesario realizar una transformación en la empresa en un momento [...] en el que se

²⁵ Hogg Vaughan, *Psicología social*, Madrid, Editorial Médica Panamericana, 2008, p.295

²⁶ James Kouzes, Barry Posner, *El Desafío Del Liderazgo: Como Obtener Permanentemente Logros Extraordinarios*, Buenos Aires, Ediciones Granica S.A., 2005, p. 15.

²⁷ John C. Maxwell, *El ABC del Liderazgo*, Buenos Aires, V&R Editoras, 2007, p. 11

está en continuo cambio; defienden que no sólo es necesario adaptarse a estos cambios para que la empresa siga siendo competitiva, sino que además hay que adelantarse al cambio, hay que provocarlo.”²⁸

El concepto de liderazgo transformacional fue acuñado por Bernard Bass, doctor en Psicología Industrial, quien dedicó más de veinte años al estudio del comportamiento humano en el entorno organizacional. En el año de 1985 destacó con mayor énfasis sus investigaciones respecto a la descripción de liderazgo transformacional en su libro *Leadership and Performance Beyond Expectation*.

La propuesta teórica de Bass tiene su origen en las investigaciones de Burns quien en 1978 “revisó la literatura sobre rasgos, estilos directivos, intercambio líder-miembro y realizó un análisis cualitativo basándose en las biografías de líderes políticos. Aunque Burns ya conceptualizó el liderazgo transformacional, fue Bernard Bass (1985) quien presentó una teoría formal del liderazgo transformacional así como los modelos y medida de sus factores.”²⁹

Para Bass, “El liderazgo es una interacción entre dos o más miembros de un grupo, que frecuentemente involucra una estructuración o reestructuración de la situación y las percepciones y expectativas de los miembros [...] que establece y mantiene expectativas de mejoría y la competencia del grupo para resolver problemas o para alcanzar metas.”³⁰

Según Bass “el líder transformador motiva a otros a hacer más que lo que originalmente se habían propuesto y, con frecuencia, más que lo que ellos pensaban

²⁸ Daniel M. Campoy, *Gestión emprendedora*, España, Ideaspropias Editorial, 2006, p.57

²⁹ Amparo Ramos, *Mujeres y liderazgo: Una nueva forma de dirigir*, Valencia, Universidad de Valencia, 2005, p. 80.

³⁰ Bernard Bass, *Handbook of Leadership: Theory, research and managerial applications*, Free Press, Nueva York, 1990, p.20

posible [...] configuran expectativas elevadas y, típicamente logran altos desempeños. Los líderes transformadores también tienden a tener más comprometidos y satisfechos a sus seguidores [...] los líderes transformacionales empoderan a sus seguidores y ponen atención a sus necesidades individuales y su desempeño personal, ayudando a sus seguidores a desarrollar su propio potencial de liderazgo.”³¹

“El liderazgo transformacional enfatiza la importancia de las reacciones emocionales de los subordinados como respuesta a su visión trascendente y subraya los procesos colectivos de motivación tales como identificación social (Yukl, 1999). Lleva a los miembros del equipo a la auto-realización. Además estos líderes se caracterizan por estimular intelectualmente al personal y por prestar atención a las diferencias individuales entre las personas (Yammarino y Bass, 1990).”³²

“El liderazgo transformacional fomenta la sinergia. La sinergia ocurre cuando las personas juntas crean nuevas alternativas y soluciones que son mejores que las que pueden crear con sus esfuerzos individuales.”³³

Si consideramos que en determinados momentos el líder juega el papel de supervisor de su equipo, “el supervisor necesita saber qué es lo que debe esperar de cada miembro de su grupo y reconocer sus propias capacidades y limitaciones.”³⁴

Sumando todos estos factores, se puede indicar que el liderazgo transformacional basa su estrategia en el cambio constante, realza la importancia de la innovación, el trabajo en equipo mediante la generación de sinergias, así como en el hecho que, el líder transformador, que cuente con los atributos necesarios para ser

³¹ Bernard M. Bass, *Transformational leadership*, New York, Taylor & Francis Group, 2006, p.4

³² Joan Noguera, *Gestión y promoción del desarrollo local*, Valencia, Publicaciones de la Universidad de Valencia, 2009, p.181

³³ Don Hellriegel, *Comportamiento Organizacional*, México D.F., Cengage Learning Editores, 2009, p.305

³⁴ Bernard Bass, *Psicología de las Organizaciones*, Compañía Editorial Continental S.A., México DF, 1972, p.206

considerado como tal, será fuente de inspiración para sus seguidores o colaboradores, logrando que los mismos puedan dar más que lo que ellos mismos creían posible y, logrando de esta forma la trascendencia y el éxito de los miembros del grupo.

Para apalancar este estilo de liderazgo, es clave que el líder transformador cuente con elevados niveles de inteligencia emocional, ya que, al ser una fuente de inspiración, deberá calar en lo más hondo de los sentimientos de sus seguidores y, para lograrlo, deberá hacer uso de todas sus capacidades cognitivas pero además, de sus capacidades sensitivas para despertar el interés del grupo y llevarlo al cambio y la búsqueda de constantes retos.

En el contexto del liderazgo transformacional existe un tema que es clave para garantizar el éxito del líder y, es el relacionado con los valores, estos se consideran “el centro de las teorías del liderazgo neocarismático y transformacional [...] Los líderes transformacionales y sus visiones tienen que ver también con valores morales y valores finales tales como libertad, igualdad y justicia.”³⁵.

“Un valor es una fuerte creencia que especifica el modo de conducta o estado final [...] el líder que valora el coraje tomará decisiones impopulares ante los problemas, el líder que valora el auto-control permanecerá a distancia de sus altos estados emocionales. El líder que valora la creatividad sobre la lógica evaluará a otros dependiendo de si ellos son más lógicos que creativos. El líder que valora la obediencia sobre la independencia no cuestionará las órdenes de una alta autoridad. Malos valores motivan malos comportamientos.” (B. Bass, *The Bass Handbook of Leadership*, 167)

³⁵ Bernard Bass, *The Bass Handbook of Leadership*, New York, Free Press, 2008, p.168

Dentro del concepto de liderazgo transformacional propuesto por Bass, es clave que el líder transformador cuente con valores éticos y morales que le permitan convertirse en un modelo a seguir, que inspire a otros y logre conducir a su equipo a resultados de alto nivel, preocupándose siempre por generar bienestar para las personas y dar atención a las necesidades de los equipos y buscar la solución de los conflictos que puedan generarse.

“Para el líder transformacional lograr una verdadera resolución de conflictos de forma consensuada, como una integración de la posición de las partes puede lograrse a través de los siguientes pasos: 1) Crear un ambiente positivo para identificar el problema y su solución, 2) Buscar superponer metas que trasciendan las diferencias de las partes, 3) Definir el problema, [...] 4) Identificar hechos y opiniones relevantes, 5) Determinar los resultados deseados, 6) Proponer diferentes soluciones [...], 7) Buscar acuerdos que beneficien a ambas partes, 8) Implementar la solución, 9) Evaluar la solución.”³⁶

La suma de los diferentes componentes relacionados con el liderazgo transformacional da como resultado el concepto del mismo, el cual integra, desde las características del líder transformacional, hasta los comportamientos esperados ante diversas situaciones.

El término transformador o transformacional “está relacionado con el liderazgo que implica o conlleva la modificación de la organización [...] También se le ha definido como la habilidad de desarrollar y movilizar a los recursos humanos hacia los niveles

³⁶ Bernard Bass, Bruce Avolio, *Improving Organizational Effectiveness*, United States, Sage Publications Inc, 1994, p.79

más altos de satisfacción, es decir, que los colaboradores consigan más de lo que esperaban conseguir por ellos mismos antes de ser liderados.”³⁷

Los líderes transformacionales destacan por contar con las siguientes características: creatividad, interactividad, visión, conocer el empowerment, pasión, ética, prestigio, orientación hacia las personas, desarrollo de los colaboradores, formación y asesoramiento de los colaboradores, coherencia entre sus actuaciones y la misión, visión y valores de la organización, actitud de colaboración y participación.

Creatividad.- La capacidad de generar ideas nuevas permite dar paso a cambios. “Los líderes transformacionales deben innovar y dar nuevas orientaciones a los problemas o situaciones.” (M. Palomo, *Liderazgo y Motivación de Equipos de Trabajo*, 43).

Interactividad.- El líder deberá tener la capacidad de reconocer y entender las necesidades de su equipo así como las necesidades de su organización y generar respuestas adecuadas.

“Un líder transformacional efectivo debe tener competencias en comunicación, así como saber comprender y adaptarse a los distintos niveles sociales y culturales de su organización.” (M. Palomo, *Liderazgo y Motivación de Equipos de Trabajo*, 43).

Visión.- Un líder debe ser capaz de establecer y comunicar una visión compartida con su equipo y con la organización.

“El líder transformacional debe crear una visión compartida con sus colaboradores. (M. Palomo, *Liderazgo y Motivación de Equipos de Trabajo*, 44).

Conocer el empowerment.-El empowerment es una herramienta de gestión que permiten obtener involucramiento e identificación en los miembros de un equipo, el

³⁷ María T. Palomo, *Liderazgo y Motivación de Equipos de Trabajo*, Madrid, ESIC Editorial, 2000, p.43.

líder debe fomentar la responsabilidad en sus colaboradores para poder generar su desarrollo pleno.

“Consiste en liberar al personal de los controles rígidos establecidos en una organización, dándole la libertad para asumir las responsabilidades de sus propias ideas/acciones y para dejarse guiar por su propio juicio y así obtener beneficios para la organización y los clientes.” (M. Palomo, Liderazgo y Motivación de Equipos de Trabajo, 44).

Pasión.- Es necesario que el líder demuestre pasión en el cumplimiento de retos de manera que esto involucre positivamente al equipo. “El líder transformacional tiene que demostrar pasión con su misión y con las personas.” (M. Palomo, Liderazgo y Motivación de Equipos de Trabajo, 44).

Ética.- La ética en la gestión de un líder es relevante en el cumplimiento de objetivos y la toma de decisiones ya que se convierten en una directriz o referente para un equipo y la organización en general.

“Los líderes transformacionales deben ser éticos en cualquiera de las situaciones a las que se ven sometidos.” (M. Palomo, Liderazgo y Motivación de Equipos de Trabajo, 44).

Prestigio. El prestigio es resultado de la integridad y responsabilidad que demuestra el líder en sus acciones. “La imagen y el prestigio que tienen sus colaboradores de él es muy positiva.” (M. Palomo, Liderazgo y Motivación de Equipos de Trabajo, 44).

Orientación hacia las personas. Es la preocupación legítima por los miembros de un equipo. “Se preocupa por conocer las necesidades y objetivos individuales de sus colaboradores.” (M. Palomo, Liderazgo y Motivación de Equipos de Trabajo, 44).

Desarrollo de los colaboradores.- El líder debe entender las necesidades específicas de desarrollo de cada persona esto posibilita que el equipo sea más efectivo. “Facilitar y apoyar el desarrollo de colaboradores es un objetivo clave.” (M. Palomo, Liderazgo y Motivación de Equipos de Trabajo, 44).

Formación y asesoramiento de los colaboradores.- El líder tiene la misión de ser un formador, un gestor de desarrollo y asesoramiento para su equipo.

“Los líderes transformacionales dejan de ser supervisores para pasar a ser formadores, facilitadores y asesores.” (M. Palomo, Liderazgo y Motivación de Equipos de Trabajo, 44).

Coherencia entre sus actuaciones y la misión, visión y valores de la organización.- El líder transformacional debe ser capaz de entender la misión, visión y valores organizaciones y desarrollar planes de acción en concordancia con los mismos.

Actitud de colaboración y participación.- El líder transformacional debe estar siempre dispuesto a actuar y colaborar en lo que su equipo u organización requiera.

Es vital que una persona que desea ser vista como un líder transformacional, cuente con varios de estos once atributos, ya que, en la medida en que ponga en práctica los mismos y, de ser el caso los fortalezca, su nivel de liderazgo será mayor y, por tanto, su grupo de seguidores podrá contar con un soporte adecuado que los llevará al éxito de forma más acertada.

Otro concepto complementario a la teoría de liderazgo transformador es el liderazgo situacional.

Paul Hersey y Ken Blanchard desarrollaron la teoría del liderazgo situacional (TLS), la cual “es una teoría de contingencia que se centra en la disposición de los

seguidores. Hersey y Blanchard argumentan que el liderazgo exitoso se logra seleccionando el estilo de liderazgo adecuado.”³⁸

Hersey y Blanchard “postularon que, por lo general, un líder utiliza uno de los siguientes estilos conductuales: delegación, dirección, apoyo o coaching. [...] llamaron a las características más importantes de los seguidores como disposición del seguidor, o la capacidad y voluntad para realizar determinada tarea. El grado de disposición de los seguidores se puede medir con [...] el formato de evaluación del director o con el de autoevaluación.”³⁹

1.2.2. Las 4 – I es

El modelo de liderazgo transformacional propuesto por Bernard Bass y Bruce Avolio contempla cuatro componentes, mismos que se detallan a continuación:

1.2.2.1. Influencia idealizada (II)

Una de las principales características de los líderes transformacionales es la influencia idealizada.

“Los líderes transformacionales se comportan de tal forma que juegan el rol de modelos para sus seguidores. Los líderes son admirados, respetados y generan confianza. Los seguidores se identifican con los líderes y quieren emularlos; los líderes son admirados por sus seguidores por tener extraordinarias capacidades, persistencia y determinación. Entonces, existen dos aspectos de la influencia idealizada: los comportamientos del líder y los elementos que son atribuidos al líder por sus seguidores y otros colegas. [...] Además, los líderes que tienen un gran nivel de influencia idealizada están dispuestos a tomar riesgos y ser consistentes más que arbitrarios.” (B. Bass, *Transformational leadership*, 6)

³⁸ Stephen Robbins y Mary Coulter, *Administración*, Pearson Educación, México, 2005, p. 428.

³⁹ Michael Aamodt, *Psicología Industrial/Organizacional: Un Enfoque Aplicado*, Cengage Learning Editores, México, 2010, p. 452.

El líder transformacional es aquel que ejerce un rol determinante al convertirse en el ejemplo a seguir por sus seguidores. En este aspecto, los niveles de empatía, autoconocimiento, carisma y la inteligencia emocional son clave para el líder para ganar la confianza de los miembros de su equipo e influir positivamente en ellos.

1.2.2.2. Motivación inspiracional (IM)

Otra característica del líder transformacional es la motivación inspiracional, en la cual se espera, según Bass y Avolio, lo siguiente:

“Los líderes transformacionales se comportan de forma que motivan e inspiran a aquellos que los rodean, proveyéndole significado y desafío al trabajo de sus seguidores. El espíritu de equipo es despertado. El entusiasmo y optimismo son desplegados. Los líderes consiguen involucrar a los seguidores en ambiciosos y atractivos estados futuros; ellos crean expectativas claramente comunicadas que los seguidores quieren conseguir y también demostrar compromiso con las metas y la visión compartida.” (B. Bass, Transformational leadership, 6)

El líder transformacional logra que sus palabras calen en lo hondo de las personas. Esta es una de las principales características que se relacionan con lo que Daniel Goleman define como el líder visionario.

Usando como base el modelo de inteligencia emocional que propone Goleman, “El estilo visionario se asienta fundamentalmente en el liderazgo inspirado [...]. Al utilizar la inspiración junto a la [...] confianza, la conciencia de uno mismo y la empatía, esta modalidad de liderazgo articula una visión significativa que permite sintonizar con los

valores de sus empleados.” (D. Goleman, *El Líder Resonante crea más, el Poder de la inteligencia emocional*, 93)

El líder transformacional logra mover a su equipo mediante la inspiración que genera en ellos el ejemplo que ven en su líder. Las metas individuales se vuelven conjuntas y, en este estado, cada miembro del equipo es partícipe del éxito o fracaso de los demás miembros, por lo que, el espíritu se eleva cuando se consiguen resultados inclusive, más altos que los originalmente esperados.

1.2.2.3. Consideración individualizada (IC)

Una tercera característica del liderazgo transformacional es la consideración individualizada, en la cual según Bass y Avolio, se observa lo siguiente:

“Los líderes transformacionales ponen especial atención a las necesidades individuales de cada seguidor para mejorar y germinar su actuación como coach o mentor. Los seguidores y colegas desarrollan exitosamente altos niveles de potencial. La consideración individual se pone en práctica cuando nuevas oportunidades de aprendizaje son creadas con un adecuado ambiente de soporte. Las diferencias individuales en términos de necesidades y deseos son reconocidas. Los comportamientos del líder demuestran la aceptación de las diferencias individuales. (B. Bass, *Transformational leadership*, 7)

En la consideración individualizada el líder escucha de forma efectiva. El líder delega tareas con un significado de desarrollo para sus seguidores. Las tareas delegadas son monitoreadas para ver si los seguidores necesitan dirección o soporte y evaluar el progreso; idealmente, los seguidores no sienten que están siendo supervisados.” (B. Bass, *Transformational leadership*, 7)

Al trabajar en equipo, cada miembro siente que su líder se preocupa por sus necesidades individuales, el líder logra esto prestando atención a cada uno de sus seguidores y, atendiendo estas necesidades mediante el apoyo que cada persona requiera. Esta actitud genera un sentido de pertenencia hacia el equipo que apalanca el modelo de liderazgo transformacional.

1.2.2.4. Estimulación intelectual (IS)

La cuarta característica planteada por Bass y Avolio dentro del modelo de liderazgo transformacional corresponde a la estimulación intelectual. Esta se define así:

“Los líderes transformacionales estimulan el esfuerzo de sus seguidores a ser innovadores y creativos, cuestionando sus juicios, reenfocando problemas y, convirtiendo viejas situaciones en nuevas formas. La creatividad es reforzada. No hay críticas públicas a los errores individuales de los miembros. Nuevas ideas y soluciones creativas a los problemas son solicitadas desde los seguidores, quienes son incluidos en el proceso de evaluación de problemas y búsqueda de soluciones. Los seguidores son empoderados a tratar nuevas formas, y sus ideas no son criticadas porque difieran de las ideas de los líderes.” (B. Bass, Transformational leadership, 7)

En este ámbito, el líder promueve que las ideas de sus seguidores sean escuchadas y, principalmente, aplicadas. Mediante esta actitud, surgen los procesos de innovación necesarios para que la organización se encuentre en constante transformación. Además, las personas se sienten importantes, logrando así afianzar los lazos de confianza y entusiasmo hacia la organización.

1.3. Equipos Efectivos

1.3.1. Concepto de equipo

“Un equipo es una unidad formada por dos o más personas con habilidades complementarias que se comprometen en un propósito común y fijan objetivos y expectativas de desempeño, de lo que se responsabilizan.”(Robert N. Lussier, *Liderazgo, Teoría, aplicación, desarrollo de habilidades*, 2002, p.237)

Existen tres factores clave cuando se habla de equipos: “Un equipo está formado por personas que comparten un mismo propósito, misión o meta. Los miembros de un equipo son interdependientes; es decir, se necesitan los unos a los otros para lograr el objetivo común. Los miembros de un equipo están de acuerdo en que para alcanzar sus objetivos, deben alcanzar altos niveles de eficacia trabajando juntos.”⁴⁰

“Para que sea realmente eficaz, el equipo de trabajo debe ser capaz de actuar como un <<líder de sí mismo>>; es decir, fijarse sus propios objetivos, sus pautas de trabajo y de comportamiento y, luego, controlar que se cumplan.” (Santos D., *Gestión eficaz del trabajo en equipo*, 9)

Basados en lo mencionado anteriormente, puede decirse que se considera un equipo efectivo o de alto rendimiento aquel en el cual los objetivos de desarrollo se fijan en conjunto, son desafiantes y buscan que cada uno de los miembros se sienta altamente motivado al llevar a cabo su tarea.

Además, todos los miembros reconocen la importancia de su colaboración por lo cual realizan sus tareas sin la necesidad de una supervisión elevada, sino haciéndose responsables individualmente de su cumplimiento pero, considerando que son parte de

⁴⁰ Díaz de Santos, *Gestión eficaz del trabajo en equipo*, Madrid, Ediciones Diaz de Santos S.A., 1998, p.7

un todo y el éxito de los demás depende de cada uno en el equipo. El rol del líder es la guía para que cada miembro del equipo pueda dar el máximo y obtener como recompensa el más alto grado de satisfacción cumpliendo con su papel y objetivos dentro del equipo.

1.3.2. Principios de los equipos de alto rendimiento

Margerison define once principios de los equipos de alto rendimiento o Principios EAR, estos se detallan así:

“1. Los EAR tienen un integrador como un miembro del equipo clave [...] 2. Los EAR fijan altos objetivos de rendimiento y generalmente los logran [...] 3. Los EAR obtienen un alto grado de satisfacción por el trabajo de su tarea [...] 4. Los miembros del equipo de los EAR cooperan bien mutuamente [...] 5. Los administradores de los EAR son muy bien respetados por los miembros por el ejemplo que fijan [...] 6. Los EAR están bien equilibrados con respecto a los papeles que las personas desempeñan en relación a sus habilidades [...] 7. Los EAR poseen un alto grado de autonomía [...] 8. Los EAR aprenden rápidamente de sus errores [...] 9. Los EAR están orientados hacia el cliente [...] 10. Los EAR tienen grandes habilidades para solucionar problemas y regularmente analizan su rendimiento [...] 11. Los EAR están motivados”⁴¹

Estos once principios calzan adecuadamente dentro de la definición de equipos efectivos o de alto rendimiento y, además, dentro de lo que en el presente trabajo de investigación se ha analizado y corresponde a los efectos de la inteligencia emocional y el liderazgo transformador o transformacional en la gestión de equipos efectivos.

⁴¹ Charles Margerison, Dick McCann, *Administración en equipo*, Bogotá, TM Editores, 1993, p.174-175

En la medida que la correlación entre inteligencia emocional y liderazgo transformador sea más elevada, más cerca estarán los equipos de cumplir con estos once principios y, por tanto, se podrá considerar a los mismos como de mayor efectividad.

Se debe considerar que al hablar de efectividad, tal como lo indican los principios, no sólo se está hablando de cumplimiento de metas o presupuestos, sino de la combinación entre el cumplimiento de objetivos, con los altos grados de satisfacción que la persona experimenta al lograr este cumplimiento, llevando a cabo sus tareas, en función del rol que desempeña dentro del equipo.

1.3.3. Formación y desarrollo de equipos efectivos

La formación y desarrollo de equipos efectivos implica un proceso de evolución, María Teresa Palomo menciona cuatro fases a seguir que son: “Fase 1. Iniciación, Fase 2. Orientación, Fase 3. Clarificación y, Fase 4. Integración.” (Palomo M., *Liderazgo y motivación de equipos de trabajo*, 102)

El desarrollo o evolución del equipo a través de estas fases, dependerá de dos variables, madurez profesional y madurez grupal.

La “**Madurez profesional (productividad)**. Definida como el índice de eficacia del grupo y que dependerá de las competencias de los miembros para llevar a cabo sus actividades. [...] **Madurez grupal (compromiso)**. Definida como el grado de eficiencia del grupo, causada por el grado de motivación para asumir responsabilidades y lograr resultados, así como del nivel de integración y cohesión del grupo y que depende de las actitudes e intereses que muestran en la realización de las tareas.” (Palomo M., *Liderazgo y motivación de equipos de trabajo*, 101-102)

Fase 1. Iniciación: “La madurez profesional es baja y los miembros del grupo no suelen tener claros los objetivos del equipo y cuál va a ser su contribución a los mismos. La madurez grupal también suele ser baja [...] Durante esta fase [...] habrá una gran dependencia del líder [...] los resultados del grupo son medios o bajos y el esfuerzo se centra fundamentalmente en definir las metas y funciones.” (Palomo M., *Liderazgo y motivación de equipos de trabajo*, 102)

Debido a las características de esta fase es importante determinar las actividades y competencias que van a apalancar el cumplimiento de los objetivos grupales.

Fase 2. Orientación: “La madurez profesional del equipo va aumentando lentamente a medida que se van desarrollando sus competencias; sin embargo, aunque la madurez grupal continúa baja [...] lo que realmente marca esta fase es el descenso significativo de la motivación de los miembros, al comprobar que sus expectativas iniciales no se cumplen con la rapidez que habían previsto.” (Palomo M., *Liderazgo y motivación de equipos de trabajo*, 102)

En esta fase puede experimentarse malestar, competitividad o inquietudes respecto al cumplimiento de objetivos, en este sentido el líder deberá manejar las reacciones negativas y tendrá que establecer normas para regular los comportamientos de los miembros del equipo.

Fase 3. Clarificación: “Es en esta fase cuando comienzan a desarrollarse sentimientos de confianza y respeto hacia los demás miembros y sus aportaciones, por lo que aumenta el grado de cohesión del grupo y el sentido de pertenencia al mismo,

haciéndose la comunicación más directa y fluida.” (Palomo M., Liderazgo y motivación de equipos de trabajo, 103)

Fase 4. Integración: “Los miembros del equipo poseen las competencias necesarias para poder trabajar eficazmente y de forma autónoma, saben que tienen que hacer y cómo hacerlo [...] tienen claros los objetivos y cómo conseguirlos. La distribución y redistribución de las funciones y roles se realiza en función del conocimiento y necesidades de los miembros [...] el liderazgo del grupo es compartido entre el coordinador “formal” y el resto de los miembros según las necesidades [...] En relación al nivel de madurez grupal, éste es muy alto, se han desarrollado sentimientos positivos sobre los restantes miembros y sobre los logros del equipo.” (Palomo M., Liderazgo y motivación de equipos de trabajo, 103)

Para que los equipos se formen y desarrollen adecuadamente, es fundamental el rol del líder transformacional, mismo que se constituirá en la guía de los demás miembros, con el fin de llevarlos a través de las diferentes fases, buscando que en el menor tiempo posible el equipo llegue a la fase de integración, haciendo uso de su inteligencia emocional a lo largo del proceso con el fin de llegar a las personas y poder motivarlas hacia resultados de excelencia y, como consecuencia de este proceso, tener un equipo efectivo o de alto rendimiento.

CAPÍTULO 2: MARCO METODOLÓGICO

2.4. Diagnóstico de la Situación Actual

2.4.1. Descripción de CREDI FE

CREDI FE, es una empresa prestadora de servicios de microfinanzas que se creó durante la crisis económica que atravesó Ecuador en el año de 1999, en medio de un contexto en el cual las posibilidades de los microempresarios de obtener un microcrédito eran escasas y complicadas.

El 9 de abril de 1999 se fundó CREDI FE “con el fin de prestar servicios financieros integrales, orientados al desarrollo del sector microempresarial ecuatoriano. [...] CREDI FE está en capacidad de proporcionar servicios financieros al segmento microempresarial, ubicado en la base de la pirámide socioeconómica, con el propósito de contribuir al mejoramiento del nivel de vida de este sector y facilitar su acceso al sistema financiero ecuatoriano.”⁴²

Hoy en día CREDI FE. es líder en el mercado de las Microfinanzas ecuatorianas, según una publicación de la Red Financiera Rural, a septiembre de 2012, “CREDI FE, administraba una cartera total de microcréditos de USD 487,184,339.34”⁴³, demostrando así su liderazgo en el mercado de las Microfinanzas en el Ecuador.

Es importante destacar que dentro del accionar de CREDI FE, la generación de rentabilidad para el accionista es uno de los pilares de su estrategia, sin embargo, el foco principal es el aporte que, mediante la inyección de capital en la economía vía

⁴² CREDI FE, Historia de CREDI FE en <http://www.credife.com/?q=es/nuestra-empresa/historia>

⁴³ Red Financiera Rural, Boletín microfinanciero, en <http://www.rfr.org.ec/ARCHIVOS/Boletin36.pdf>

microcréditos, puede hacer para desarrollar el mercado microfinanciero y, por ende, las economías de los miles de microempresarios ecuatorianos y sus familias.

La gestión de CREDI FE, se realiza a través de 130 oficinas ubicadas a lo largo del territorio nacional. Para el efecto, la institución ha dividido el país en cinco zonas, correspondientes a Quito, Guayaquil, Costa Centro Norte, Sierra Centro Sur y, Sierra Norte Oriente. Hasta diciembre del 2012, la nómina total de la institución bordeaba los 800 colaboradores.

2.4.1.1. Plan Estratégico

El plan estratégico de CREDI FE, se resume en lo siguiente:

Misión:

“Brindar servicios financieros integrales a personas emprendedoras y microempresarios. Cuenta para ello, con un equipo humano responsable, ético y altamente calificado, tecnologías innovadoras y sustentables para el crecimiento y desarrollo de nuestra población objeto, nuestra Institución y Nuestro País.” (CREDI FE, en <http://www.credife.com/?q=es/nuestra-empresa/mision-y-vision>).

Visión:

“Credife será la Organización número uno en cobertura de Servicios microfinancieros integrales y de mayor contribución al Desarrollo de las microfinanzas en el Ecuador, reconocida y referente a nivel internacional por su compromiso con la excelencia y la responsabilidad social.” (CREDI FE., en <http://www.credife.com/?q=es/nuestra-empresa/mision-y-vision>).

Valores organizacionales:

De acuerdo a CREDI FE, los valores organizacionales de la institución son: “Integridad, Trabajo en Equipo, Servicio, Excelencia, Responsabilidad, Innovación y, Liderazgo.” (CREDI FE, en <http://www.credife.com/?q=es/nuestra-empresa/mision-y-vision>).

Los tres aspectos, misión, visión y valores organizacionales, constituyen los lineamientos sobre los cuales se desarrollan las actividades de la institución y resumen el plan estratégico de la misma. La alta gerencia de la organización, junto con los supervisores y mandos medios son los responsables de garantizar que el plan estratégico se cumpla, acorde a lo que marcan la misión, visión y valores organizacionales.

2.4.1.2. Organigrama Institucional

El organigrama institucional se detalla así: La alta dirección está compuesta por el Directorio y la Gerencia General de la Institución, bajo la Gerencia General se encuentran los responsables de las áreas de Negocios, Organización y Desarrollo y, Administrativo Financiero.

Para ver un detalle, dirigirse al Anexo No.1.

2.4.1.3. Estructura Organizacional de la fuerza comercial de microfinanzas CREDI FE Zona Quito

En lo referente al Área de Negocios, su estructura parte de la Responsable de Área, bajo la cual se encuentran dos técnicos a nivel de soporte administrativo, luego están los jefes regionales, jefes zonales, administradores volantes, administradores de agencia y, ejecutivos de crédito.

Para revisar la información ver el Anexo No.1.

2.4.1.4 Situación cualitativa de la empresa

En CREDI FE S.A., se realizan mediciones de clima laboral con una regularidad anual, mismas que son tabuladas y comunicadas al personal. En los últimos años se han mostrado niveles altos de clima laboral, estas evaluaciones son hechas por consultores externos con el fin de mantener una independencia y garantizar la objetividad en los resultados obtenidos.

Uno de los factores que apoya el buen clima laboral existente en la empresa es que los niveles salariales recibidos por los funcionarios responden a la media del mercado, así como al desempeño individual de cada colaborador.

A nivel presupuestario, la empresa tiene asignaciones anuales, que se han cumplido de forma eficiente en los últimos años. Una muestra de este tema es que en el año 2009, la organización Mix Market, designó a CREDI FE S.A. como la mejor empresa de microfinanzas a nivel de Latinoamérica y El Caribe.

Dentro del Grupo Financiero Pichincha, CREDI FE S.A., es una de las empresas que mayor rentabilidad representa a los resultados financieros del grupo.

2.5. Medición de los niveles de inteligencia emocional, liderazgo transformador y, efectividad de los equipos

Según la perspectiva de varios autores, “La medición es la asignación de valores a resultados”⁴⁴ o, “La medición consiste en asignar un número o calificación a una propiedad específica de un individuo, una población o un proceso, usando ciertas reglas.[...] los pasos que se siguen durante la medición son los siguientes: a) se delimita la parte del evento que se medirá, b) se selecciona la escala con la que se va a medir, c)

⁴⁴ Neil J. Salkind, *Métodos de investigación 3ª Ed.*, México DF, Prentice Hall, 1999, p.112

se compara el atributo medido con la escala, y d) finalmente, se emite un juicio de valor acerca de los resultados de la comparación.”⁴⁵

En el caso del presente trabajo de investigación, se pretende asignar un valor a la inteligencia emocional, el liderazgo transformador y la efectividad de equipos, asignando para ello una escala o nivel y, posteriormente emitir un juicio en relación con los resultados que se obtengan.

Dado que la población sobre la que se va a trabajar es amplia, se usarán técnicas de muestreo estadístico para seleccionar la muestra en la que se aplicará el cuestionario de medición o encuesta.

“La encuesta se puede definir como una técnica primaria de obtención de información sobre la base de un conjunto objetivo, coherente y articulado de preguntas, que garantiza que la información proporcionada por una muestra pueda ser analizada mediante métodos cuantitativos y los resultados sean extrapolables con determinados errores y confianzas a una población.”⁴⁶

2.5.1. Determinación de los sujetos a ser analizados

La determinación de los sujetos a ser analizados será realizada usando el método estadístico de muestreo aleatorio simple para una población finita. “Una muestra aleatoria simple de tamaño n de una población finita de tamaño N es una muestra seleccionada de manera que cada posible muestra de tamaño n tenga la misma probabilidad de ser seleccionada.”⁴⁷

⁴⁵ Mauricio Hernández, *Epidemiología, Diseño y análisis de estudios*, Buenos Aires, Editorial Médica Panamericana, 2009, p.33

⁴⁶ Ildefonso Grande, *Análisis de Encuestas*, Madrid, ESIC Editorial, 2005, p. 14

⁴⁷ Anderson Sweeney Williams, *Estadística para Administración y Economía 10ª. Edición*, México D.F., Cengage Learning Editores S.A., 2008, p.260

Para determinar la muestra de sujetos a ser analizados, se consideró lo siguiente: La Región Quito está compuesta por 23 agencias, mismas que son administradas por un Jefe Regional, dos Jefes Zonales, 21 administradores y 125 personas que componen la fuerza de ventas. En total tenemos a 149 personas trabajando en la Región Quito.

Dada la naturaleza de la investigación, donde se pretende medir los niveles de inteligencia emocional, liderazgo transformacional y efectividad de equipos, para la determinación de los sujetos a ser analizados se tomará como base el total de funcionarios que trabajan en las 23 agencias que componen la Región Quito.

Usando el software de análisis de datos IDEA, del cual se dice: "IDEA es un software de análisis, extracción y auditoría de datos [...]. Provee cinco métodos de muestreo estadístico"⁴⁸, se determinó una muestra de 11 agencias. El nivel de confianza usado es de 95%, con un porcentaje de desviación tolerable de 5%. Para determinar la muestra se consideró que si no se observan más de 1 desviaciones, en una muestra de tamaño 68, podremos estar por lo menos seguros en un 95%, de que el ratio de desviación de la población no será mayor al 5%.

Los funcionarios fueron seleccionados usando el muestreo aleatorio simple para muestras finitas, mediante el mismo software de análisis de datos, obteniendo como resultado 9 administradores, 1 jefe zonal, 1 jefe regional y 57 ejecutivos de crédito, dando un total de 68 personas.

En resumen, se determinó que se aplicará una encuesta con el fin de medir los niveles de inteligencia emocional, liderazgo transformacional y efectividad a 68 personas de un total de 149.

⁴⁸ IDEA software para análisis de datos, en <http://www.catalogodesoftware.com/producto-idea-1152>

2.5.2. Estructuración de la encuesta

Una vez determinados los sujetos a ser analizados, el siguiente paso en la medición consiste en estructurar la encuesta que será aplicada a las personas seleccionadas.

La encuesta corresponde a un cuestionario, el cual se define como “un conjunto articulado y coherente de preguntas redactadas en un documento para obtener la información necesaria para poder realizar la investigación que se requiere.” (I. Grande, *Análisis de Encuestas*, 23)

El desarrollo de un cuestionario corresponde a una serie de pasos que deben ser completados con el fin de efectuar un trabajo adecuado. Estos pasos son: decidir qué tipo de información hace falta, decidir el tipo de cuestionario, dar contenido a las preguntas, estructurar el cuestionario, Probar el cuestionario: prueba piloto, difundir el cuestionario.

2.5.2.1 Decidir qué tipo de información hace falta

“La información que contiene un cuestionario está determinada por los objetivos de la investigación que se desea realizar. [...] La información que se puede recoger para una investigación se materializa en: Hechos o comportamientos, [...] Conocimientos, [...] Opiniones o juicios, [...] Actitudes, [...] Motivos o explicación de conductas concretas, [...] Posibles conductas futuras.” (I. Grande, *Análisis de Encuestas*, 25)

En el caso de la presente investigación, la información que se pretende recoger va enfocada a cubrir el objetivo de medir los niveles de inteligencia emocional, liderazgo transformacional y efectividad de los equipos de trabajo, en las agencias y personas seleccionadas.

2.5.2.2 Decidir el tipo de cuestionario

Para el presente trabajo, considerando la naturaleza de la investigación, se ha decidido la utilización de un cuestionario estructurado. Los cuestionarios estructurados “Se utilizan en investigaciones concluyentes; descriptivas y causales. [...] Estos cuestionarios emplean escalas, y se analizan con técnicas cuantitativas univariantes y multivariantes. Generalmente, las personas que los cumplimentan han sido seleccionadas aplicando alguna técnica de muestreo.” (I. Grande, *Análisis de Encuestas*, 27)

2.5.2.3 Dar contenido a las preguntas

“El cuestionario debe estar cuidadosamente elaborado en contenido y forma para recoger la información necesaria para llevar a cabo correctamente la investigación que se desarrolla.” (I. Grande, *Análisis de Encuestas*, 29)

En el caso del cuestionario que dará forma a la encuesta que será utilizada para recoger la información necesaria en el presente trabajo de investigación, se usarán preguntas de acuerdo a las necesidades identificadas. Estas preguntas podrán ser:

Preguntas abiertas.- “Son preguntas donde o bien no sabemos qué tipo de contestación nos pueden dar los entrevistados, o –a pesar de tener una cierta aproximación- dejamos al individuo expresarse de forma libre.”⁴⁹

A través de este tipo de preguntas el entrevistado brinda una respuesta con sus propias palabras a las preguntas formuladas.

⁴⁹ Josep Múria y Roberto Gil, Preparación, tabulación y análisis de encuestas para directivos, Madrid, Editorial ESIC, 1998, p. 28.

Preguntas cerradas.- “En el caso de las preguntas cerradas las posibles respuestas se encuentran ya incluidas en las preguntas. Son, pues, la forma más extrema de estandarización.”⁵⁰

En este tipo de preguntas existe una escala específica y codificada para cada pregunta.

Preguntas semicerradas.- “A través de ellas se proporciona alternativas de respuesta cerradas y también se deja la posibilidad de que el encuestado responda libremente a alguna de las preguntas. Constituyen un híbrido entre las preguntas abiertas y cerradas.” (I. Grande, *Análisis de Encuestas*, 30)

Preguntas dicotómicas.- “Plantean únicamente dos alternativas de respuesta.”⁵¹

En este tipo de preguntas se presenta únicamente dos alternativas de respuestas mismas que son excluyentes una de otra.

Preguntas con múltiples respuestas.- “Proporcionan información limitada, y se pide al entrevistado que indique la alternativa que exprese su opinión.”⁵²

Las preguntas de opción múltiple permiten la posibilidad de proporcionar al encuestado varias opciones de respuesta.

Preguntas en batería.- “Serie de preguntas encadenadas y complementadas entre sí, con el fin primordial de profundizar en el tema de interés.”⁵³

Consiste en preguntas complementarias que se relacionan con un tema en específico.

⁵⁰ Verlag Karl Hofmann, *Introducción a la Metodología de la Investigación Empírica*, Barcelona, Editorial Paidotribo, 2003, p. 105.

⁵¹ Ángel Fernández Nogales, *Investigación y Técnicas de Mercado*, Madrid, Editorial ESIC, 2004, p. 127.

⁵² César Augusto Bernal Torres, *Metodología de la Investigación para Administración, Economía, Humanidades y Ciencias Sociales*, México, Editorial Pearson Educación, 2006, p. 220.

⁵³ Ciro Martínez Bencardino, *Estadística Básica Aplicada*, Bogotá, Ecoe Ediciones, 2006, p. 23.

Preguntas filtro.- “Así se denomina a una serie de preguntas dispuestas de forma que se subordinen unas a otras. Una respuesta afirmativa o negativa a una pregunta excluye o requiere la siguiente.”⁵⁴

Preguntas de control.- “Tienen como objetivo contrastar la calidad de información proporcionada por el entrevistado.”⁵⁵

Este tipo de preguntas hace referencia a un supuesto que fue analizado a través de una pregunta con una formulación diferente, su función es verificar la coherencia en las respuestas.

El tipo de preguntas así como su contenido se seleccionarán siempre con base en los objetivos de la investigación, analizando lo necesario para que la información recabada sea útil y confiable, permitiendo su utilización en la medición que se pretende llevar a cabo.

En el caso de la presente investigación se estructuró el cuestionario usando preguntas cerradas con múltiples respuestas, ya que, considerando la finalidad del mismo, las opciones dadas permitirán con posterioridad efectuar la valoración de las diferentes respuestas y llegar a las tabulaciones finales, necesarias para efectuar el análisis de correlación que es el fin de la presente investigación.

2.5.2.4 Estructurar el cuestionario

En esta etapa se procederá a dar forma a la encuesta, definiendo las preguntas que harán parte de la misma, su ubicación y contenido a lo largo de la misma y, la forma final de presentación.

La encuesta a ser aplicada se encuentra detallada en el Anexo 2.

⁵⁴ Ildelfonso Grande Esteban, Marketing de los servicios, Madrid, Editorial ESIC, 2005, p. 375.

⁵⁵ Vidal Díaz de Rada, Diseño y elaboración de cuestionarios para la investigación comercial, Madrid, Editorial Esic, 2001, p. 86.

La encuesta consta de doce preguntas que abordan las cuatro dimensiones de la inteligencia emocional propuesta por Daniel Goleman, así como las 4-I es propuestas por Bernard Bass.

Cada pregunta aborda un ítem específico de la siguiente manera: Pregunta 1: conciencia de uno mismo, pregunta 2: conciencia social, pregunta 4: autogestión, pregunta 5: gestión de las relaciones, pregunta 7: consideración individualizada, pregunta 8: Influencia idealizada, pregunta 10: motivación inspiracional, pregunta 11: estimulación intelectual.

Así mismo el cuestionario consta de preguntas de control a fin de validar la veracidad de las respuestas. Pregunta 3: Conciencia de uno mismo, pregunta 6: autogestión, pregunta 9: Influencia idealizada, pregunta 12: consideración individualizada

La encuesta tiene una duración máxima de 15 minutos.

2.5.2.5 Probar el cuestionario: prueba piloto

Los resultados obtenidos en la prueba piloto permiten hacer modificaciones al contenido de la encuesta con el fin de hacerla más eficiente y aplicable.

Se realizó una prueba piloto de la aplicación de la encuesta con los jefes regional y zonal de la Zona Quito, a través de esta prueba piloto se analizó la comprensión de las preguntas y se ratificó el tiempo de duración de la aplicación de la encuesta.

A través de la prueba piloto se evidenció que no existieron observaciones respecto a la comprensión y aplicación de la encuesta y se procedió a difundir la misma de forma masiva.

2.5.2.6 Difundir el cuestionario

La encuesta fue difundida a las agencias seleccionadas con el fin de recabar toda la información necesaria para el desarrollo del presente trabajo de investigación.

2.5.3. Aplicación de la encuesta

Para la aplicación de la encuesta se trabajó con la muestra previamente seleccionada que consistió en 68 colaboradores de la Zona Quito distribuidos en diferentes agencias: Quito, Calderón, Chillogallo, Punto Pago Cotacollao, El Inca, Guamaní, Guayllabamba, La Magdalena, Pintag, San Francisco y Sangolquí.

La agenda de aplicación de encuestas se encuentra en el Anexo 3.

2.5.4. Procesamiento de resultados

Una vez aplicadas las 68 encuestas, que corresponden al total de funcionarios que hacen parte de las agencias seleccionadas, se procedió al diseño de una hoja de tabulación de resultados, en la cual se procesaron los resultados obtenidos de forma individual por cada uno de los encuestados.

Una vez procesados los resultados individuales se procedió a consolidar información con el fin de obtener los resultados del grupo de encuestados y, que serán los proyectados a la Zona Quito.

Todos los resultados se procesaron y analizaron mediante una herramienta informática diseñada especialmente para la presente investigación, bajo la plataforma de Microsoft Excel. La misma permite obtener información de tipo cuantitativa y cualitativa, inclusive de forma gráfica con el fin de volver la misma más sencilla y útil para sus usuarios finales.

La encuesta fue diseñada para que el encuestado seleccione su respuesta de entre tres resultados posibles por cada pregunta, estos resultados correspondieron a los literales A), B) y C). Con el fin de poder procesar la información obtenida, se asignó un valor numérico a cada literal, siendo A=1, B=2 y C=3.

Con base en estos valores, se procedió a puntuar la medición del nivel de Inteligencia Emocional y Liderazgo Transformacional de las personas encuestadas, definiendo dos niveles: Bajo para aquella persona con una puntuación promedio de entre 0 a 1,5 y, Alto para aquella persona con una puntuación promedio de entre 1,51 a 3.

Usando los resultados promedio de inteligencia emocional y liderazgo transformacional, en capítulos posteriores se aplicarán análisis estadísticos con el fin de determinar la correlación existente entre las variables analizadas.

Además, se analizará el efecto de la correlación entre inteligencia emocional y liderazgo transformacional en la efectividad de los equipos, principalmente a nivel de eficiencia.

Esto será posible mediante la combinación de niveles de inteligencia emocional y liderazgo transformador o transformacional.

La combinación Inteligencia Emocional Bajo con Liderazgo Transformacional Bajo, da como resultado una eficiencia esperada en el equipo de trabajo Baja.

La combinación Inteligencia Emocional Alto con Liderazgo Transformacional Bajo o, Inteligencia Emocional Bajo con Liderazgo Transformacional Alto, da como resultado una eficiencia esperada en el equipo de trabajo Media.

La combinación Inteligencia Emocional Alto con Liderazgo Transformacional Alto, da como resultado una eficiencia esperada en el equipo de trabajo Alta.

Para definir el efecto de las combinaciones entre Inteligencia Emocional y Liderazgo Transformacional se consideró lo establecido en el Marco Teórico de la presente investigación, donde se demostró que aquellas personas con altos niveles de inteligencia emocional apuntalaban sus características de líderes transformacionales y, como consecuencia, sus equipos presentaban altos niveles de eficiencia.

CAPITULO III: ANÁLISIS ENTRE INTELIGENCIA EMOCIONAL-LIDERAZGO TRANSFORMADOR Y SU EFECTO EN LA EFECTIVIDAD DE LOS EQUIPOS

3.1. Aplicación de un análisis de correlación entre inteligencia emocional y liderazgo transformador

La presente investigación, pretende probar la existencia de una correlación entre la inteligencia emocional y el liderazgo transformador.

Para el efecto, se usó técnicas estadísticas a fin de: aplicar un análisis de correlación entre las variables inteligencia emocional y liderazgo transformador, analizar los resultados obtenidos mediante un gráfico de dispersión y calcular coeficiente de correlación.

A través de la existencia de una correlación entre inteligencia emocional y liderazgo transformacional se busca demostrar su efecto en la eficiencia de los equipos de trabajo, partiendo de la comprensión de los niveles altos o bajos de inteligencia emocional y liderazgo transformacional que tenga cada equipo.

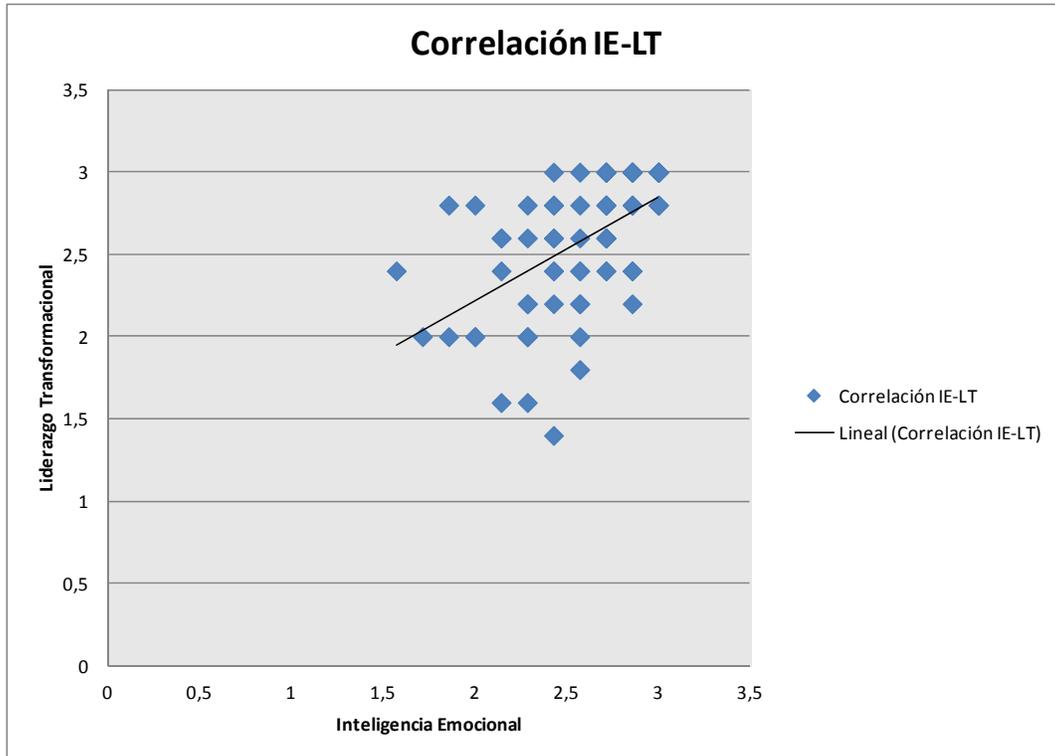
Se define al análisis de correlación como un “Conjunto de técnicas estadísticas empleado para medir la intensidad de la asociación entre dos variables.” (R. Mason, *Estadística para Administración y Economía 10ª edición*, 432)

Para la aplicación del análisis de correlación entre la inteligencia emocional y el liderazgo transformador se tomó los resultados obtenidos en la muestra de las 68 encuestas aplicadas en la fuerza comercial de microfinanzas CREDI FE Zona Quito.

A continuación se muestran los resultados de la información consolidada expresada en un diagrama de dispersión el cual corresponde a una “Gráfica que

representa la relación entre dos variables.” (R. Mason, *Estadística para Administración y Economía 10ª edición*, 432)

Gráfico 2. Correlación Inteligencia Emocional y Liderazgo Transformador



Elaborado por: María Fernanda Pozo

Fuente: Propia

Lo que se muestra en la gráfica de dispersión es la relación existente entre la inteligencia emocional y el liderazgo transformador, quedando demostrado que a mayores niveles de inteligencia emocional, mayores niveles de liderazgo transformacional.

“La inteligencia emocional es un fundamento básico para lograr un desempeño exitoso como líder”⁵⁶ basados en esta premisa, es posible decir que, el liderazgo transformador que promulga Bass, se ve directamente influenciado por la Inteligencia Emocional propuesta por Goleman.

⁵⁶ Donald Mosley, *Supervisión. La práctica del empowerment, desarrollo de equipos de trabajo y su motivación 6ª edición*, México, International Thomson Editores, 2005, p.246

Al existir un nivel de correlación entre estas variables, es indudable que una afecte a la otra de forma positiva siempre que el líder sepa administrar sus emociones a su favor, o caso contrario de forma destructiva cuando el líder no cuente con inteligencia emocional.

Para complementar el análisis de correlación, es necesario calcular el coeficiente de correlación entre las variables analizadas.

3.2. Determinación del coeficiente de correlación entre las variables analizadas

El coeficiente de correlación corresponde a la “Medida de la intensidad de la relación lineal entre dos variables.” (R. Mason, *Estadística para Administración y Economía 10ª edición*, 435)

En la presente investigación es fundamental determinar numéricamente el valor del coeficiente de correlación entre la inteligencia emocional y el liderazgo transformador ya que, del resultado obtenido se podrá concluir en relación con la intensidad de la correlación entre las dos variables.

“Para determinar el valor numérico del coeficiente de correlación se utiliza la siguiente expresión. La fórmula para r es:

$$r = \frac{n(\sum xy) - (\sum x)(\sum y)}{\sqrt{[n(\sum x^2) - (\sum x)^2][n(\sum y^2) - (\sum y)^2]}}$$

Donde: r =coeficiente de correlación; n = número de pares de observaciones; $\sum X$ = suma de los valores de la variable X; $\sum Y$ = suma de los valores de la variable Y; $(\sum X^2)$ = suma de los valores de X elevados al cuadrado; $(\sum X)^2$ = cuadrado de la suma de los valores de X; $(\sum Y^2)$ = suma de los valores de Y elevados al cuadrado; $(\sum Y)^2$ = cuadrado

de la suma de los valores de Y; $\sum XY$ = suma de los productos de X y Y.” (R. Mason, *Estadística para Administración y Economía 10ª edición*, 435)

En la presente investigación se realizaron de acuerdo a la muestra 68 encuestas, por consiguiente el número de pares de observaciones corresponde a 68.

La variable X corresponde a la Inteligencia Emocional y, la variable Y corresponde al liderazgo transformador. Los valores usados para el cálculo son los obtenidos y consolidados en las 68 encuestas aplicadas.

Usando la fórmula de cálculo del coeficiente de correlación se obtuvo los siguientes resultados:

Tabla 4. Datos para el Cálculo del Coeficiente de Correlación

| Parámetros | Valor |
|---|------------|
| Número de pares de observaciones: | 68 |
| Suma de valores variable X | 173,142857 |
| Suma de valores variable Y | 173,8 |
| Suma de valores de X elevados al cuadrado | 448,612245 |
| Cuadrado de la suma de los valores de X | 29978,449 |
| Suma de los valores de Y elevados al cuadrado | 455,32 |
| Cuadrado de la suma de los valores de Y | 30206,44 |
| Suma de los productos de X y Y | 447,4 |

Elaborado por: María Fernanda Pozo

Fuente: Propia

En este sentido, el desarrollo de la fórmula es el siguiente:

Tabla 5. Desarrollo fórmula de factor de Correlación

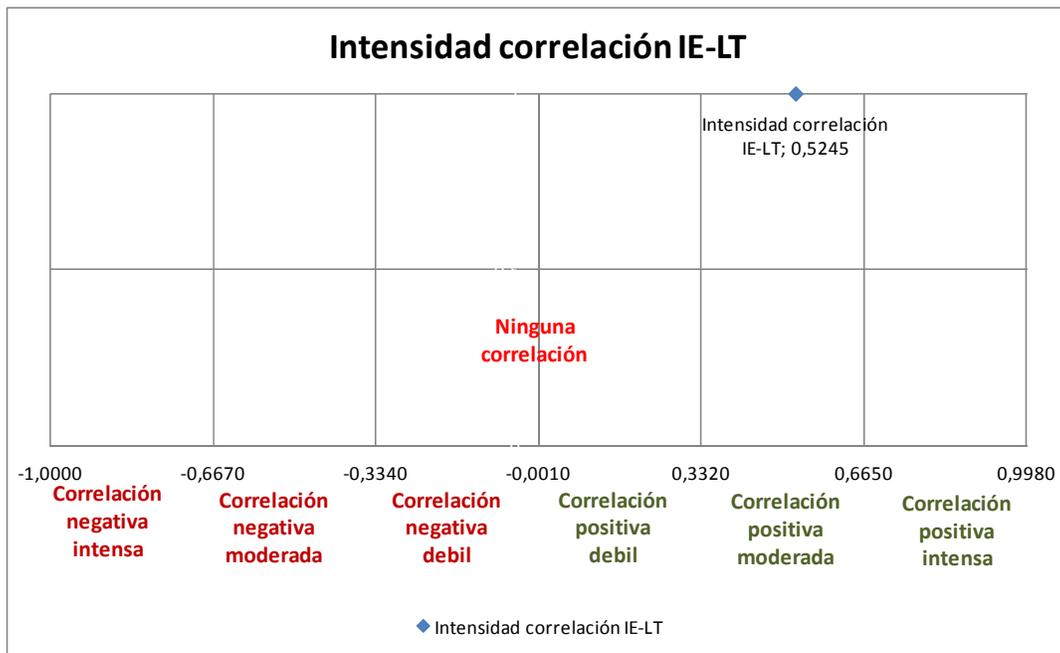
| | Valores |
|-------------------------------|------------------|
| Numerador: | 330,971428571407 |
| Denominador: | 631,024858658402 |
| Factor de correlación: | 0,52449824128177 |

Elaborado por: María Fernanda Pozo

Fuente: Propia

Con base en esta información, el coeficiente de correlación entre inteligencia emocional y liderazgo transformador es de 0,5245, lo cual muestra una correlación moderada positiva entre las variables analizadas. A continuación se muestra la intensidad de correlación inteligencia emocional-liderazgo transformacional.

Gráfico 3. Intensidad de Correlación Inteligencia Emocional-Liderazgo Transformacional



Elaborado por: María Fernanda Pozo

Fuente: Propia

Estos resultados evidencian además la línea de tendencia que se muestra en el Gráfico No.1: correlación de inteligencia emocional y liderazgo transformacional, en la cual se observa una curva con pendiente positiva, misma que demuestra que a mayor nivel de inteligencia emocional existe un mayor liderazgo transformador.

3.3. Efecto en los equipos efectivos de la correlación entre inteligencia emocional y liderazgo transformador

Luego de haber demostrado estadísticamente la existencia de una correlación entre la inteligencia emocional y el liderazgo transformador, es fundamental analizar los efectos que esta correlación podrá tener en los equipos efectivos.

Tal como se indicó en el marco teórico de la presente investigación, se consideran equipos efectivos a aquellos que cumplen con los objetivos que se proponen, en los cuales se presentan roles definidos, siendo el de mayor relevancia el del líder transformador, quien es la persona que lleva al equipo a conseguir altos resultados, principalmente presentando altos niveles de eficiencia.

La presente investigación pretende demostrar que esta eficiencia puede verse influenciada por la combinación entre inteligencia emocional y liderazgo transformador del líder y los miembros de su equipo.

Como lo indicado en el numeral 1.5.4 procesamiento de resultados, se definió ciertos niveles de inteligencia emocional y liderazgo transformador, los cuales, luego de procesados los resultados obtenidos a nivel de la muestra seleccionada, mostraron los siguientes resultados:

Tabla 6. Factor Promedio Inteligencia Emocional y Liderazgo Transformacional

| Concepto | Factor | Calificación |
|---|---------------|------------------------|
| FACTOR PROMEDIO INTELIGENCIA EMOCIONAL: | 2,55 | Alto |
| FACTOR PROMEDIO LIDERAZGO TRANSFORMADOR: | 2,56 | Alto |
| NIVEL DE EFECTIVIDAD ESPERADA DE FUNCIONARIO/EQUIPO: | | Alta eficiencia |

Elaborado por: María Fernanda Pozo

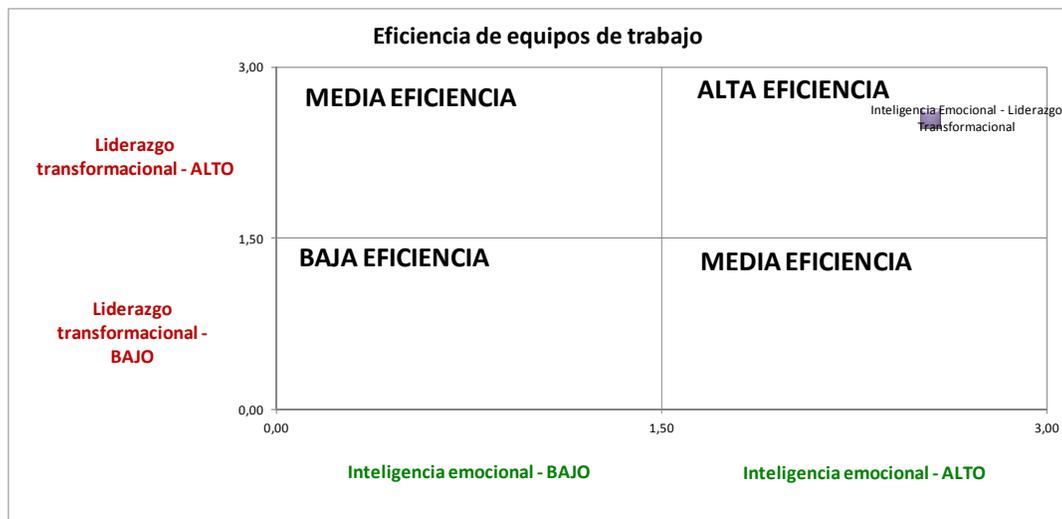
Fuente: Propia

Como se observa, luego de aplicadas las 68 encuestas resultantes de la muestra de agencias seleccionadas en la Zona Quito, el factor promedio de inteligencia emocional es de 2,55/3 que corresponde a un nivel Alto y, el factor promedio de Liderazgo transformador es de 2,56/3 que corresponde a un nivel Alto.

La combinación de niveles altos de inteligencia emocional y Liderazgo transformador, sumados a que, quedó demostrado estadísticamente que existe una correlación entre las variables, nos dice que los resultados de efectividad de los funcionarios y, por tanto de sus equipos es de Alta eficiencia.

Gráficamente se observa lo siguiente:

Gráfico 4. Eficiencia de Equipos de Trabajo



Elaborado por: María Fernanda Pozo

Fuente: Propia

“La eficiencia del trabajo en equipo viene determinada por el logro o superación de los objetivos previamente establecidos al menor coste posible. La eficiencia de un equipo se encuentra delimitada por el logro de unos resultados

superiores a los que se lograrían de forma individual. Por ello, la finalidad de todo equipo es ser lo más eficiente y obtener los mejores resultados posibles.”⁵⁷

El rol del líder transformacional precisamente va encaminado a enrumbar a su equipo a la consecución, e inclusive, a la superación de los objetivos planteados. Como se mencionó previamente, el efecto de la inteligencia emocional es determinante en el éxito de un líder dentro de su equipo.

Si consideramos que lo que se observa con los datos obtenidos es que, en la Zona Quito, las personas cuentan con altos niveles de inteligencia emocional y liderazgo transformador, es una consecuencia que los equipos de trabajo van a presentar altos niveles de eficiencia.

En este punto es importante destacar que, no solo la organización se ve beneficiada de los altos niveles de eficiencia de sus equipos sino que también los miembros de forma individual se ven beneficiados por estos niveles.

El hecho que los equipos alcancen el logro, hace suponer que los individuos que los componen, de la misma manera, han alcanzado el logro profesional que buscaban al entrar a formar parte de la organización.

En el numeral 2.4.1.4 de la presente investigación, se habló de forma general de las variables cualitativas actuales de la organización. Con los resultados presentados se afirma esta información y, además se observa importantes posibilidades de potenciación y desarrollo para CREDI FE S.A.

Las personas, al alcanzar sus objetivos profesionales, pueden sentir satisfacción por su trabajo, el bienestar que van a experimentar al formar parte de la organización

⁵⁷ Juan Luis Urcola Tellería, *Dirigir personas: fondo y forma*, Madrid, ESIC Editorial, 2010, p.206

va a ser elevado, apuntando a altos niveles de identificación con la estrategia y cultura organizacional.

De forma directa, las familias de los miembros de un equipo efectivo, van a verse afectadas positivamente.

Todos estos factores se pueden demostrar mediante los resultados obtenidos en el presente trabajo de investigación.

3.4. Plan de desarrollo de equipos efectivos en la fuerza comercial de CREDI FE Zona Quito

Se propone realizar un plan de desarrollo de equipos efectivos en la fuerza comercial de CREDI FE Zona Quito tomando como eje principal la capacitación de los colaboradores en los siguientes pilares: inteligencia emocional, liderazgo transformador, comunicación, trabajo en equipo, ética, equilibrio familia-trabajo.

Estos pilares de capacitación se definieron a partir de la comprensión de elementos que apalanquen la formación equipos efectivos, siendo los principales la inteligencia emocional y el liderazgo transformacional.

A continuación se describen los objetivos de capacitación de cada pilar, así como los temas, grupo objetivo, metodología de capacitación y duración, el lapso de tiempo en el que se propone realizar esta capacitación es en el período de un año. En el Anexo 4 se puede visualizar cada uno de los ítems señalados anteriormente que forman parte del plan de capacitación.

En el pilar de inteligencia emocional, el objetivo de capacitación es desarrollar estrategias, habilidades y competencias emocionales para el trabajo en equipo.

Los temas a tratar son: autoconocimiento, manejo de emociones, canalización de emociones, creencias limitadoras y/o potenciadoras, actitud positiva, manejo de resistencia al cambio, dimensiones de la inteligencia emocional: conciencia de uno mismo, autogestión, conciencia social, gestión de las relaciones.

En el pilar de liderazgo transformador, el objetivo de capacitación es mejorar las habilidades y destrezas de liderazgo personal y transformacional para la formación de equipos de alto rendimiento.

Los temas a tratar son: qué es el liderazgo, líder vs. Jefe, destrezas de dirección, habilidades de delegación, liderazgo personal, liderazgo transformador: influencia idealizada, motivación inspiracional, consideración individualizada, estimulación intelectual.

En el pilar de comunicación, el objetivo de capacitación es fortalecer la comunicación efectiva para generar equipos de alto rendimiento.

Los temas a tratar son: comunicación verbal y no verbal, escucha activa, empatía, metamensajes, rapport, mapas mentales, uso adecuado de canales de comunicación: visual, auditivo, quinestésico.

En el pilar de trabajo en equipo, el objetivo de capacitación es desarrollar metodologías, habilidades y destrezas necesarias para el ejercicio de un trabajo en equipo efectivo.

Los temas a tratar son: trabajo en equipo vs trabajo en grupo, ciclo de formación de equipos, manejo de inteligencia emocional en la construcción de equipos efectivos, el liderazgo transformacional en el desarrollo de equipos efectivos, resolución de problemas, fijación de metas.

En el pilar de ética, el objetivo de capacitación es fortalecer los lineamientos éticos institucionales para la formación de equipos efectivos y responsables de su gestión desde una perspectiva personal, profesional y deontológica.

Los temas a tratar son: ética y moral, valores corporativos, código de ética organizacional, la práctica de los valores en la vida personal y laboral, deontología.

En el pilar de equilibrio familia-trabajo, el objetivo de capacitación es mantener un balance adecuado entre la vida personal y laboral, así como herramientas para lograrlo

Los temas a tratar son: administración del tiempo, dimensiones del desarrollo: salud, educación, familia, trabajo, deporte, espiritualidad, diversión, tiempo de calidad en familia, definición de metas personales/familiares.

El nivel de profundidad de los temas a revisarse en las capacitaciones de cada pilar dependerá del cargo que tengan los colaboradores, esto permitirá que la capacitación sea enfocada, efectiva y se ajuste a las necesidades de cada cargo.

La metodología de capacitación estará ligada al temario de capacitación propuesto en cada pilar, por tanto dependiendo el tema a tratarse la metodología puede ser la siguiente:

Coaching.- “Se trata de una herramienta para ayudar a que otras personas adquieran nuevas habilidades y a que crezcan, [...]. Es un proceso que implica conversación, cuestionamiento y sugerencias. Permitirá que el cliente se plantee su propia situación y opciones, y que tome decisiones informadas basadas en sus propias preferencias dentro de su posición en la empresa y para su propio mejoramiento.”⁵⁸

⁵⁸ Mike Leibling y Robin Prior, Coaching Paso a Paso, España, Ediciones Gestión 2000, 2004, p. 20.

Capacitación aula.- En este tipo de capacitación “el instructor puede transmitir una gran cantidad de información en un tiempo relativamente corto. La eficacia de estos programas para el aula mejora cuando los grupos son lo suficientemente pequeños como para permitir el debate [...]”⁵⁹

Capacitación outdoor.- “Un programa de outdoor training va más allá de ofrecer cursos y ejercicios al aire libre, ya que busca que el empleado asuma un compromiso de mejora con su empresa. [...]Se busca que el grupo detecte los puntos fuertes y débiles derivados de los comportamientos del equipo y vincular estas actitudes a las conductas habituales en el trabajo.”⁶⁰

Capacitación E-Learning.- “Sistema de formación, posible gracias a los avances tecnológicos producidos en los últimos años y que posibilita el aprendizaje mediante la interacción del alumno con un ordenador y del alumno con un tutor gracias a las conexiones de Internet.”⁶¹

Esta propuesta de capacitación busca mejorar y mantener los niveles de inteligencia emocional y liderazgo transformador en los equipos, de igual forma se busca lograr que los equipos sean efectivos.

En lo que respecta a la evaluación de capacitación se sugiere realizar las detalladas a continuación:

⁵⁹ Robert Noe y Wayne Mondy, Administración de Recursos Humanos, México, Pearson Educación, 2005, p. 210.

⁶⁰ J Román, El Puente de Papel, Editorial Libros en Red versión digital, 2005, p. 124, 125.

⁶¹ Raquel González, Nuevas Tecnologías Aplicadas a la Gestión de Recursos Humanos, España, Ideaspropias Editorial, 2005, p. 69.

Evaluación de Reacción.- “La reacción es el criterio más común y designa simplemente la opinión de los asistentes respecto a la utilidad de la capacitación. A menudo se mide a través de un cuestionario que se llena al terminar las sesiones.”⁶²

A través de este tipo de evaluación se busca entender la percepción de los participantes respecto a la metodología de capacitación utilizada por el facilitador, al material de trabajo, la logística del evento, entre otros.

Esta evaluación debe aplicarse de forma inmediata al finalizar la capacitación a fin de entender la percepción de los participantes respecto a la capacitación y hacer las mejoras correspondientes.

Evaluación de Aprendizaje.- “Indica si adquirieron o no el conocimiento que se les enseñó, sin que mida el desempeño o la conducta en el trabajo. Esto se determina mediante entrevista o cuestionarios.” (Thomas Cummings y Christopher Worly, Desarrollo Organizacional y Cambio, p. 220.)

De acuerdo a la temática a trabajarse en cada uno de los pilares de capacitación propuestos, se sugiere que esta evaluación se aplique tomando en consideración aspectos específicos de comportamiento que puedan ser evidenciados en un período de tiempo a corto plazo.

Evaluación de Aplicación.- “Indica se las habilidades y capacidades aprendidas se aplican a las actividades laborales. Los datos anteriores se obtienen observando a los asistentes o entrevistando a su jefe.” (Thomas Cummings y Christopher worly, Desarrollo Organizacional y Cambio, p. 220.)

⁶² Thomas Cummings y Christopher Worly, Desarrollo Organizacional y Cambio, México, Thomson Editores, 2007, p. 220.

Debido a que los ejes en los que se va a capacitar corresponden al desarrollo de habilidades y de comportamientos, se sugiere aplicar esta evaluación después de un período de tiempo a mediano plazo en el cual se puedan evidenciar cambios, lo recomendable es en un lapso de tres meses posterior a la finalización de cada módulo.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Mediante la aplicación de la presente investigación, se logró comprobar la correlación de la inteligencia emocional y el liderazgo transformador, con base en lo estipulado por Daniel Goleman y Bernard Bass respectivamente. A través de la correlación se comprobó que la inteligencia emocional juega un papel determinante en el éxito de los líderes.

Considerando esta incidencia, el líder transformador con mayores niveles de inteligencia emocional será más efectivo y, por tanto, podrá guiar a su equipo a la consecución de resultados mayores a los propuestos, fomentando el buen clima y, apoyando a la superación y el bienestar personal de los miembros del equipo.

El factor de correlación determinado mostró de forma numérica el nivel de correlación existente, este factor además permite concluir que, una vez demostrado el efecto de la inteligencia emocional en el liderazgo transformador, es posible usar esta correlación y analizar su efecto sobre la efectividad de los equipos.

A partir de la aplicación de encuestas y el procesamiento de los resultados, se estableció que los factores promedio de inteligencia emocional y liderazgo transformador de los sujetos analizados corresponden al nivel Alto, por lo cual, la combinación de ambos permite concluir que los equipos que componen la fuerza comercial de microfinanzas CREDI FE Zona Quito, presentan altos niveles de eficiencia.

Luego de aplicada la presente investigación, es posible afirmar que la hipótesis de investigación planteada: *La inteligencia emocional influye en el liderazgo transformador y, su correlación tiene efectos en la formación y desarrollo de equipos efectivos*, con base en los resultados presentados a lo largo de esta investigación, ha quedado demostrada.

Se recomienda aplicar encuestas a las demás zonas del país para medir los niveles de inteligencia emocional y liderazgo transformador en los equipos de trabajo y elaborar planes de acción de acuerdo a los resultados.

Se sugiere medir el coeficiente de correlación de inteligencia emocional y liderazgo transformador de forma anual en la institución a fin de conocer la variación del coeficiente y generar estrategias para cada zona.

Es recomendable que en CREDI FE se realicen programas de capacitación y desarrollo enfocados a mantener y mejorar los niveles de inteligencia emocional y liderazgo transformador en los equipos de trabajo a fin de generar equipos de trabajo efectivos.

Se recomienda que los programas de capacitación cuenten con esquemas de evaluación permanente de manera que pueda garantizarse el desarrollo de equipos efectivos tomando como ejes principales el desarrollo de la inteligencia emocional y el liderazgo transformador.

Se recomienda la aplicación del plan de desarrollo propuesto, con el fin de mantener y mejorar los índices presentados por la empresa en lo referente a su información cualitativa.

BIBLIOGRAFÍA:

1. Ángel Fernández Nogales, Investigación y Técnicas de Mercado, Madrid, Editorial ESIC, 2004.
2. Anderson, Sweeney, Williams, Estadística para Administración y Economía 10ª. Edición, México D.F., Cengage Learning Editores S.A., 2008.
3. Amparo Ramos, Mujeres y liderazgo: Una nueva forma de dirigir, Valencia, Universidad de Valencia, 2005.
4. Bernard Bass, Psicología de las Organizaciones, México DF, Compañía Editorial Continental S.A., 1972.
5. Bernard Bass, Handbook of Leadership: Theory, research and managerial applications, Nueva York, Free Press, 1990.
6. Bernard Bass, Bruce Avolio, Improving Organizational Effectiveness, United States, Sage Publications Inc, 1994.
7. Bernard Bass, Transformational leadership, New York, Taylor & Francis Group, 2006.
8. Bernard Bass, The Bass Handbook of Leadership, New York, Free Press, 2008.
9. César Augusto Bernal Torres, Metodología de la Investigación para Administración, Economía, Humanidades y Ciencias Sociales, México, Editorial Pearson Educación, 2006.
10. Ciro Martínez Bencardino, Estadística Básica Aplicada, Bogotá, Ecoe Ediciones, 2006.
11. CREDI FE, <http://www.credife.com>

12. Charles Margerison, Dick McCann, Administración en equipo, Bogotá, TM Editores, 1993.
13. Daniel Goleman, La Práctica de la Inteligencia Emocional, Barcelona, Editorial Kairós S.A., 1998.
14. Daniel, Goleman, Richard Boyatzis, El Líder Resonante Crea Más: El Poder de la Inteligencia Emocional, Barcelona, Limpergraf, 2002.
15. Daniel, Goleman, Emociones Destructivas Cómo Entenderlas y Superarlas, Barcelona, Editorial Kairós, 2003.
16. Daniel Goleman, Chari Cherniss, La Inteligencia Emocional Aplicada en el Trabajo, Barcelona, Editorial Kairós S.A., 2005.
17. Daniel Goleman, Inteligencia Social, Barcelona, Editorial Kairós S.A., 2006.
18. Daniel, Goleman, Inteligencia Emocional, Barcelona, Editorial Kairós, 2008.
19. Daniel Goleman, Warren Bennis, Transparencia: Cómo los Líderes Forjan una Cultura de Sinceridad, Barcelona, Alienta Editorial, 2008.
20. Daniel M. Campoy, Gestión emprendedora, España, Ideaspropias Editorial, 2006.
21. David Whetten, Kim Cameron, Desarrollo de Habilidades Directivas, México, Editorial Pearson, 1995.
22. Diaz de Santos, Gestión eficaz del trabajo en equipo, Madrid, Ediciones Diaz de Santos S.A., 1998.
23. Don Hellriegel, Comportamiento Organizacional, México D.F., Cengage Learning Editores, 2009.
24. Eva Peñafiel, Cristina Serrano, Habilidades Sociales, España, Editorial Editex S.A., 2010.

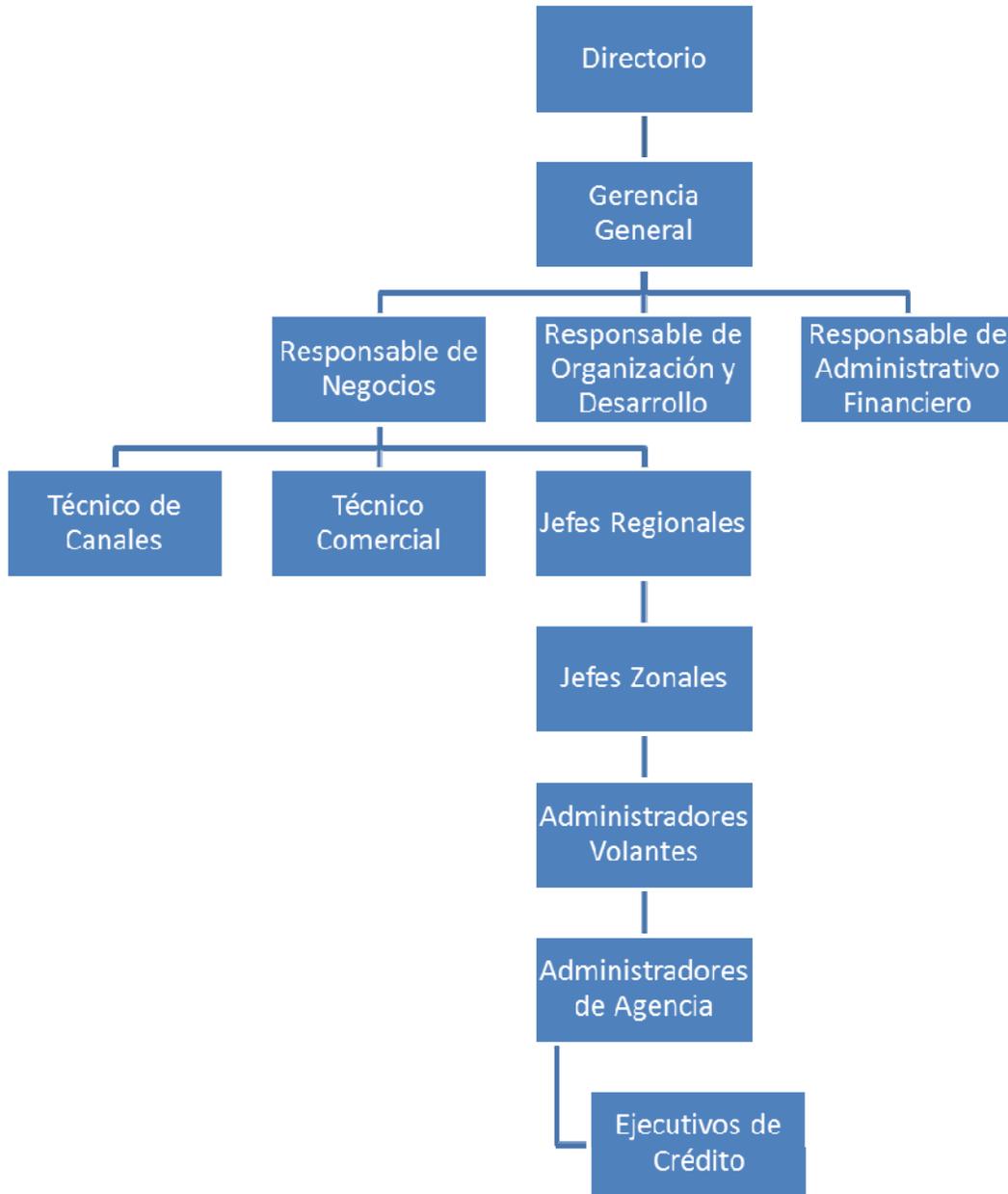
25. Eva Adan, Jaime Cela, *Emociones y educación: qué son y cómo intervenir desde la escuela*, Editorial Laboratorio Educativo, España, 2007.
26. Hendrie Weisinger, *La Inteligencia Emocional en el Trabajo*, Editorial Grupo Zeta, 1998.
27. Hogg Vaughan, *Psicología social*, Madrid, Editorial Médica Panamericana, 2008.
28. Howard Garner, *Las Cinco Mentes del Futuro*, Barcelona, Editorial Paidós, 2007.
29. IDEA software para análisis de datos, en <http://www.catalogodesoftware.com/producto-idea-1152>.
30. Ildefonso Grande, *Análisis de Encuestas*, Madrid, ESIC Editorial, 2005.
31. Ildefonso Grande Esteban, *Marketing de los servicios*, Madrid, Editorial ESIC, 2005.
32. James Kouzes, Barry Posner, *El Desafío Del Liderazgo: Como Obtener Permanentemente Logros Extraordinarios*, Buenos Aires, Ediciones Granica S.A., 2005.
33. Joan Noguera, *Gestión y promoción del desarrollo local*, Valencia, Publicaciones de la Universidad de Valencia, 2009.
34. John C. Maxwell, *El ABC del Liderazgo*, Buenos Aires, V&R Editoras, 2007.
35. José Martínez, *Teoría y Práctica en Recursos Humanos*, Alemania, Editorial Grin, 2011.
36. José María Saracho, *Talento Organizacional*, Chile, RIL Editores, 2011.
37. Josep Múria y Roberto Gil, *Preparación, tabulación y análisis de encuestas para directivos*, Madrid, Editorial ESIC, 1998.
38. J Román, *El Puente de Papel*, Editorial Libros en Red versión digital, 2005.

- 39.Lloren Guilera, Más Allá de la Inteligencia Emocional: Las Cinco Dimensiones de la Mente, Madrid, Thomson Editors Paraninfo, 2005.
- 40.Manuel Muñoz Heras, Inteligencia Emocional y Pensamiento Positivo, España, Libro Hobby Club S.A., 2008.
- 41.María T. Palomo, Liderazgo y Motivación de Equipos de Trabajo, Madrid, ESIC Editorial, 2000.
- 42.Mauricio Hernández, Epidemiología, Diseño y análisis de estudios, Buenos Aires, Editorial Médica Panamericana, 2009.
- 43.M. Blanchard, M. Muzás, Propuestas Metodológicas para Profesores Reflexivos: Cómo Trabajar con la Diversidad del Aula, Madrid, Narcea Ediciones, 2007.
- 44.Michael Aamodt, Psicología Industrial/Organizacional: Un Enfoque Aplicado, Cengage Learning Editores, México, 2010.
- 45.Mike Leibling y Robin Prior, Coaching Paso a Paso, España, Ediciones Gestión 2000, 2004.
- 46.Mireya Vivas, Domingo Gallego, *Educación de las Emociones*, Editorial Dykinson, Madrid, 2006.
- 47.Neil J. Salkind, Métodos de investigación 3ª Ed., México DF, Prentice Hall, 1999.
- 48.Peter Salovey, John Mayer, Key Readings on the Mayer and Salovey Model, New York, Quality Books, 1997.
- 49.Raquel González, Nuevas Tecnologías Aplicadas a la Gestión de Recursos Humanos, España, Ideaspropias Editorial, 2005, p. 69.
- 50.Red Financiera Rural, Boletín microfinanciero, en <http://www.rfr.org.ec/ARCHIVOS/Boletin36.pdf>.

51. Robert Lussier y Christopher Achua, Liderazgo: Teoría, Aplicación y Desarrollo de Habilidades, México, International Thomson Editores S.A., 2002.
52. Robert K. Ayman Sawaf, La Inteligencia Emocional aplicada al Liderazgo y las Organizaciones, Bogotá, Grupo Editorial Norma, 1998.
53. Robert Noe y Wayne Mondy, Administración de Recursos Humanos, México, Pearson Educación, 2005.
54. Stephen Robbins y Mary Coulter, Administración, Pearson Educación, México, 2005.
55. Teresa Palomo, Liderazgo y Motivación de Equipos de Trabajo, Madrid, Editorial Dehon, 2010.
56. Thomas Cummings y Christopher Worly, Desarrollo Organizacional y Cambio, México, Thomson Editores, 2007.
57. Verlag Karl Hofmann, Introducción a la Metodología de la Investigación Empírica, Barcelona, Editorial Paidotribo, 2003.
58. Víctor Oltra, Desarrollo del factor humano, Barcelona, Editorial UOC, 2005.
59. Vidal Díaz de Rada, Diseño y elaboración de cuestionarios para la investigación comercial, Madrid, Editorial Esic, 2001.

ANEXOS

Anexo 1. Organigrama Fuerza Comercial de CREDI FE



Elaborado por: María Fernanda Pozo

Fuente: CREDI FE

Anexo 2. Encuesta de Medición Inteligencia Emocional-Liderazgo Transformacional

ENCUESTA DE MEDICIÓN INTELIGENCIA EMOCIONAL – LIDERAZGO

TRANSFORMACIONAL

FECHA DE ENCUESTA: _____ C.C. No.: _____

AGENCIA A LA QUE PERTENECE: _____

CARGO: _____ TIEMPO EN LA INSTITUCIÓN: _____ Encuesta No: _____

Objetivo de la encuesta: Identificar los niveles de inteligencia emocional y liderazgo transformacional del equipo al que usted pertenece.

Instrucciones:

Los resultados obtenidos serán parte de un proceso investigativo, por lo tanto, se solicita ser lo más sincero posible al contestar a las preguntas a continuación.

Marque con una (X) sobre la opción que más se acerque a su realidad. Tiempo aproximado de encuesta: 10 minutos.

1. ¿En su vida diaria, cómo maneja las emociones que experimenta?

A () No me detengo a reflexionar sobre las emociones que experimento, actúo en función de cómo me siento.

B () En ocasiones me dejo llevar por las emociones que experimento, sin detenerme a reflexionar en relación con ellas.

C () Siempre reflexiono respecto a las emociones que experimento, independientemente de la persona o situación con la que se presente.

2. Cuando a un compañero de trabajo le cuenta que atraviesa una situación familiar grave, ¿en qué nivel se identifica con la situación?

A () Oye a su compañero, sin embargo, no le da mayor atención dado que no es su problema.

B () Escucha a su compañero, no es su problema, sin embargo usted le da su criterio al respecto.

C () Escucha detenidamente a su compañero, busca entender sus emociones considerando el problema como si fuera propio. Brinda su apoyo.

3. Si luego de dar su mejor esfuerzo no logra cumplir con su meta, ¿cómo se siente?

A () Frustrado, es lamentable dar lo mejor y no conseguir lo esperado.

B () Resignado porque se esforzó, sin embargo siente que situaciones externas le impidieron cumplir con su meta.

C () Optimista, dio lo mejor pero no consiguió su meta, hace una retroalimentación a fin de mejorar en su siguiente intento.

4. Cuando enfrenta contratiempos que le impiden cumplir con su planificación diaria ¿Cómo maneja la situación?

A () Se enfada y no busca solución.

B () Se siente algo molesto pero se toma unos momentos para analizar la mejor solución.

C () Mantiene la calma, analiza sus opciones y toma una decisión razonable que le permita adaptarse y llegar a la mejor solución.

5. ¿Cuándo usted es parte de un grupo, cómo se maneja en el mismo?

A () No toma la iniciativa, prefiere esperar en cualquier situación.

B () Da ideas y se involucra levemente dependiendo de la situación.

C () Toma la iniciativa, organiza al grupo y logra que lo sigan en cualquier situación.

6. ¿Cómo se siente cuando debe cambiar sus planes?

A () Molesto, los planes siempre se deben cumplir conforme lo establecido inicialmente.

B () En ocasiones me enfado, me cuesta cambiar mis planes.

C () Soy flexible y busco manejar las situaciones de forma que no afecten mi comportamiento.

7. ¿Cómo siente su relación con los líderes de su equipo?

A () No me escuchan, tengo trabajo que cumplir y lo hago porque es mi responsabilidad.

B () De vez en cuando me escuchan, sin embargo mis ideas casi nunca se ponen en práctica, no tengo crecimiento con las tareas que me delegan.

C () Mis líderes me escuchan. Mis ideas se ponen en práctica siempre que estén alineadas con los objetivos del equipo. Las tareas que me delegan aportan a mi crecimiento y siempre tengo el apoyo de mis líderes.

8. ¿Los líderes de su equipo de trabajo han influido de forma positiva en usted?

A () Nunca me he sentido influido por mis líderes.

B () De vez en cuando las palabras de mis líderes han influido de forma positiva en mí.

C () Tengo líderes que siempre influyen positivamente en mí.

9. ¿Cómo describe el comportamiento de sus líderes de equipo?

A () No hay coherencia entre lo que dicen versus lo que hacen.

B () Ve cierta coherencia, sin embargo las acciones del líder varían según su conveniencia.

C () Sus líderes son coherentes en su actuar, son un ejemplo a seguir para usted.

10. Cuando los líderes de su equipo de trabajo le encomiendan una tarea, ¿cómo se siente al respecto?

A () Tiene la obligación de cumplir pero no se emociona.

B () Se emociona inicialmente, sin embargo la motivación decae en el tiempo y cumple la tarea porque es su obligación.

C () Su entusiasmo se eleva, se identifica con la tarea y la cumple inclusive dando más de lo solicitado.

11. Cuando usted tiene una idea nueva que aportar al equipo, ¿con qué situación se identifica?

A () Mis ideas no se escuchan, se hace lo que el líder dice.

B () En ocasiones me siento escuchado, sin embargo no tengo confianza para expresar mis ideas.

C () Puedo expresar mis ideas con libertad, mi líder me escucha, las buenas ideas se ponen en práctica.

12. Si le cuenta sus planes a su líder, ¿qué sucede?

A () Mi líder me oye pero no parece tener interés.

B () Mi líder me escucha, sin embargo no me ofrece su apoyo.

C () Mi líder me escucha con atención, ofreciéndome su apoyo e ideas para que yo pueda realizar mi plan de forma exitosa.

¡Muchas gracias por su tiempo!

Anexo 3. Agenda Aplicación de Encuestas

| Fecha | Agencias | Número de Encuestas |
|---------------|-----------------------|---------------------|
| 14/02/2013 | Quito | 2 |
| | Punto Pago Cotacollao | 9 |
| | El Inca | 5 |
| 15/02/2013 | La Magdalena | 6 |
| | San Francisco | 7 |
| 18/02/2013 | Sangolquí | 8 |
| | Pintag | 5 |
| 19/02/2013 | Guamaní | 9 |
| | Chillo Gallo | 7 |
| 20/02/2013 | Calderón | 4 |
| | Guayllabamba | 6 |
| Total: | | 68 |

Elaborado por: María Fernanda Pozo

Fuente: Propia

Anexo 4. Plan de Desarrollo de Equipos Efectivos

| PLAN DE DESARROLLO DE EQUIPOS EFECTIVOS EN LA FUERZA COMERCIAL DE CREDI FE DESARROLLO MICROEMPRESARIAL S.A. ZONA QUITO | | | | | | |
|--|--|---|-----------------------------|----------------------|--|---------------------------------------|
| Pilares | Objetivo | Temas | Grupo Objetivo | Metodología | Duración | Evaluación |
| Inteligencia Emocional | Desarrollar estrategias, habilidades y competencias emocionales para el trabajo en equipo. | *Autoconocimiento *Manejo de emociones *Canalización de emociones *Creencias limitadoras y/o potenciadoras. *La actitud positiva *Manejo de resistencia al cambio *Dimensiones de la inteligencia emocional: conciencia de uno mismo, autogestión, conciencia social, gestión de las relaciones | Jefe Regional Jefe Zonal | Coaching | 12 meses (En las sesiones de coaching se trabajará en temas de inteligencia emocional y liderazgo) | Reacción Aprendizaje Aplicación |
| | | | Administrador | Coaching | 12 meses | Reacción Aprendizaje Aplicación |
| | | | | Capacitación aula | Capacitación cada 4 meses | Reacción Aprendizaje Aplicación |
| | | | | Capacitación outdoor | 1 capacitación semestral | Reacción Aprendizaje Aplicación |
| | | | Ejecutivo de Crédito | Capacitación aula | Capacitación cada 4 meses | Reacción Aprendizaje Aplicación |
| | | | | Capacitación outdoor | 1 capacitación semestral | Reacción Aprendizaje Aplicación |
| Liderazgo Transformador | Mejorar las habilidades y destrezas de liderazgo personal y transformacional para la formación de equipos de alto rendimiento. | *Qué es el liderazgo *Líder vs. Jefe *Destrezas de dirección *Habilidades de delegación *Liderazgo personal *Liderazgo transformador: influencia idealizada, motivación inspiracional, consideración individualizada, estimulación intelectual. | Jefe Regional Jefe Zonal | Coaching | 12 meses (En las sesiones de coaching se trabajará en temas de inteligencia emocional y liderazgo) | Reacción Aprendizaje Aplicación |
| | | | Administrador | Capacitación outdoor | 1 capacitación semestral | Reacción Aprendizaje Aplicación |
| | | | | Capacitación aula | 1 capacitación anual | Reacción Aprendizaje Aplicación |
| | | | | Capacitación outdoor | 1 capacitación semestral | Reacción Aprendizaje Aplicación |
| | | | Ejecutivo de Crédito | Capacitación aula | 1 capacitación anual | Reacción Aprendizaje Aplicación |
| | | | | Capacitación aula | 1 capacitación cada 4 meses | Reacción Aprendizaje Aplicación |

PLAN DE DESARROLLO DE EQUIPOS EFECTIVOS EN LA FUERZA COMERCIAL DE CREDI FE DESARROLLO MICROEMPRESARIAL S.A. ZONA QUITO

| Pilares | Objetivo | Temas | Grupo Objetivo | Metodología | Duración | Evaluación |
|----------------------|---|--|-----------------------------|--|---|---------------------------------------|
| Comunicación | Fortalecer la comunicación efectiva para generar equipos de alto rendimiento. | *Comunicación verbal y no verbal *Escucha activa *Empatía *Metamensajes *Rapport *Mapas mentales *Uso adecuado de canales de comunicación: visual, auditivo, quinestésico. | Jefe Regional Jefe Zonal | Capacitación outdoor | esta capacitación se trabajarán las competencias de comunicación y trabajo | Reacción Aprendizaje Aplicación |
| | | | | Capacitación E-Learning | 1 capacitación trimestral | Reacción Aprendizaje Aplicación |
| | | | Administrador | Capacitación outdoor | 1 capacitación semestral | Reacción Aprendizaje Aplicación |
| | | | | Capacitación aula | 1 capacitación trimestral | Reacción Aprendizaje Aplicación |
| | | | | Capacitación E-Learning | 1 capacitación trimestral | Reacción Aprendizaje Aplicación |
| | | | Ejecutivo de Crédito | Capacitación outdoor | 1 capacitación semestral | Reacción Aprendizaje Aplicación |
| | | | | Capacitación aula | 1 capacitación trimestral | Reacción Aprendizaje Aplicación |
| | | | | Capacitación E-Learning | 1 capacitación trimestral | Reacción Aprendizaje Aplicación |
| | | | Trabajo en Equipo | Desarrollar metodologías, habilidades y destrezas necesarias para el ejercicio de un trabajo en equipo efectivo. | *Trabajo en equipo vs trabajo en grupo *Ciclo de formación de equipos *Manejo de inteligencia emocional en la construcción de equipos efectivos *El liderazgo transformacional en el desarrollo de equipos efectivos *Resolución de problemas *Fijación de metas | Jefe Regional Jefe Zonal |
| Administrador | Capacitación outdoor | 1 capacitación semestral | | | | Reacción Aprendizaje Aplicación |
| | Capacitación aula | 1 capacitación trimestral | | | | Reacción Aprendizaje Aplicación |
| Ejecutivo de Crédito | Capacitación outdoor | 1 capacitación semestral | | | | Reacción Aprendizaje Aplicación |
| | Capacitación aula | 1 capacitación trimestral | | | | Reacción Aprendizaje Aplicación |

PLAN DE DESARROLLO DE EQUIPOS EFECTIVOS EN LA FUERZA COMERCIAL DE CREDI FE DESARROLLO MICROEMPRESARIAL S.A. ZONA QUITO

| Pilares | Objetivo | Temas | Grupo Objetivo | Metodología | Duración | Evaluación |
|----------------------------|--|---|-----------------------------|-------------------------|---------------------------|---------------------------------------|
| Ética | Fortalecer los lineamientos éticos institucionales para la formación de equipos efectivos y responsables de su gestión desde una perspectiva personal, profesional y deontológica. | *Ética y moral *Valores corporativos *Código de ética organizacional *La práctica de los valores en la vida personal y laboral *Deontología | Jefe Regional Jefe Zonal | Capacitación aula | 1 capacitación semestral | Reacción Aprendizaje Aplicación |
| | | | | Capacitación E-Learning | 1 capacitación semestral | Reacción Aprendizaje Aplicación |
| | | | Administrador | Capacitación aula | 1 capacitación semestral | Reacción Aprendizaje Aplicación |
| | | | | Capacitación E-Learning | 1 capacitación semestral | Reacción Aprendizaje Aplicación |
| | | | Ejecutivo de Crédito | Capacitación aula | 1 capacitación semestral | Reacción Aprendizaje Aplicación |
| | | | | Capacitación E-Learning | 1 capacitación semestral | Reacción Aprendizaje Aplicación |
| Equilibrio familia-trabajo | Mantener un balance adecuado entre la vida personal y laboral, así como herramientas para lograrlo. | *Administración del tiempo *Tiempo de calidad en familia *Dimensiones del desarrollo: salud, educación, familia, trabajo, deporte, espiritualidad, diversión. *Definición de metas personales/familiares | Jefe Regional Jefe Zonal | Capacitación aula | 1 capacitación semestral | Reacción Aprendizaje Aplicación |
| | | | | Capacitación outdoor | 1 capacitación semestral | Reacción Aprendizaje Aplicación |
| | | | | Capacitación E-Learning | 1 capacitación trimestral | Reacción Aprendizaje Aplicación |
| | | | Administrador | Capacitación aula | 1 capacitación semestral | Reacción Aprendizaje Aplicación |
| | | | | Capacitación outdoor | 1 capacitación semestral | Reacción Aprendizaje Aplicación |
| | | | | Capacitación E-Learning | 1 capacitación trimestral | Reacción Aprendizaje Aplicación |
| | | | Ejecutivo de Crédito | Capacitación aula | 1 capacitación semestral | Reacción Aprendizaje Aplicación |
| | | | | Capacitación outdoor | 1 capacitación semestral | Reacción Aprendizaje Aplicación |
| | | | | Capacitación E-Learning | 1 capacitación trimestral | Reacción Aprendizaje Aplicación |