UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

INTELIGENCIA EMOCIONAL Y SU CORRELACIÓN CON LOS ESTILOS DE LIDERAZGO DE LOS GERENTES Y SUBGERENTES, PARA LA BANCA CON GARANTÍA ILIMITADA DEL ESTADO DE GUATEMALA.

LICDA. MARÍA DE LOURDES BARRERA RIVERA

GUATEMALA ENERO 2020

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

INTELIGENCIA EMOCIONAL Y SU CORRELACIÓN CON LOS ESTILOS DE LIDERAZGO DE LOS GERENTES Y SUBGERENTES, PARA LA BANCA CON GARANTÍA ILIMITADA DEL ESTADO DE GUATEMALA

Informe final de tesis para la obtención del Grado de Maestro en Ciencias, con base en el Normativo de Tesis, aprobado por Junta Directiva de la Facultad de Ciencias Económicas, el 15 de octubre de 2015, según Numeral 7.8 Punto SEPTIMO del Acta No. 26-2015 y ratificado por el Consejo Directivo del Sistema de Estudios de Postgrado de la Universidad de San Carlos de Guatemala, según Punto 4.2, subincisos 4.2.1 y 4.2.2 del Acta 14-2018 de fecha 14 de agosto de 2018.

ASESOR: Msc. MANUEL DE JESÚS ARIAS GUZMÁN

AUTOR: Licda. MARÍA DE LOURDES BARRERA RIVERA

GUATEMALA ENERO 2020

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS

HONORABLE JUNTA DIRECTIVA

Decano:	Lic. Luis Antonio Suárez Roldán
Secretario:	Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales
Vocal I:	Lic. Carlos Alberto Hernández Gálvez
Vocal II:	Msc. Byron Giovani Mejía Victorio
Vocal III:	Vacante
Vocal IV:	P.C. Marlon Geovani Aquino Abdalla
Vocal V:	P.C. Carlos Roberto Turcios Pérez

JURADO EXAMINADOR QUE PRACTICÓ

EL EXAMEN GENERAL DE TESIS SEGÚN

EL ACTA CORRESPONDIENTE

Presidente:	MSc. Claudia Elizabeth Aquino García
Secretario:	Dra. Rocío Quiroa
Vocal I:	Dr. Alfredo Paz Subillaga

ACTO QUE DEDICO

A Dios y nuestro señor Jesucristo por regalarme el don de la paciencia, sabiduría y perseverancia, incluso en los momentos más difíciles que tuve que atravesar a lo largo de mis estudios.

A mis padres Georgina y Salomón por su amor desinteresado, su apoyo a lo largo del proceso, por ser quienes me educaron y me impulsan todos los días a seguir adelante.

A mi esposo Carlos García por su apoyo incondicional.

Mi hija Carlita por la paciencia y apoyo en todo momento es un triunfo que alcanzamos juntas, fueron noches de desvelo y muchos libros leídos, ella fue mi compañera número uno en el salón de clases, es mi mayor inspiración.

A mis hermanos y hermanas siempre estuvieron conmigo en las buenas y malas en cada alegría en cada reto que pasaba.

A mi amigo Jorge Espinal; gracias por el apoyo palabras llenas de sabiduría y amor que siempre me levantaron en los momentos que sentía caer, gracias por la paciencia y el cariño que la distancia no impidió que llenaran mi corazón.

Mi Asesor Lic. Manuel de Jesús Arias (QEPD), quien me guío en el proceso y nunca dudó de mi capacidad, gracias por ser un gran ser humano y un excelente profesional.

Lic. José Ramon Lam, gracias por el apoyo incondicional, motivándome a no darme por vencida.

A aquellas personas importantes en mi vida que ya no están, Isabel Ronquillo (Don Chavelito) José Víctor Ronquillo, ellos fueron mi mayor apoyo desde que inicie mis primeras letras, hoy no se encuentran entre nosotros físicamente pero siempre los llevo en mi corazón.

Gracias el Banco Crédito Hipotecario Nacional de Guatemala me abrió las puertas de la institución para realizar la investigación.

A la Universidad de San Carlos de Guatemala, casa máxima de estudios, a quien debo mi formación, por darme la oportunidad de obtener un título a nivel de Postgrado.

CONTENIDO

RESUMEN.....I

NTRODUCCIÓN.....III

1. ANTECEDENTES 1

1.1 Antecedentes relacionados 2, 11

2 MARCO TEORICO.....12

2.1 Historia de los Bancos en Guatemala.....12

2.1.1 Bancos Privados de Emisión 13

2.1.2 Emisión de Billetes de Comité Bancario 13

2.1.3 Primera Reforma Bancaria 1923-1946 14

2.1.4 La segunda Reforma Bancaria 1945-1946 14

2.1.5 Modificaciones a la Reforma Bancaria 14

2.1.6 Reforma a la Ley de Bancos de 1946 en 1955.....15

2.1.7 Aplicación de la Tercera Reforma Bancaria 15

2.18 Banca con Garantía Ilimitada del Estado de Guatemala 16,17,18

2.1.8 Generalidades del liderazgo 19

2.2 Definición del liderazgo.....20

2.2.1 Que es un líder 20

2.2.2 Capacidades deseables de un líder.....21

2.2.3 Atributos de un líder.....21

2.2.4 Teoría del liderazgo 22

2.2.5 Liderazgo a través de la historia 23

2.2.6 Los 6 estilos de liderazgos 24

2.2.7 Estilo Coercitivo 24

2.2.8 Estilo Orientativo 24

2.2.9 Estilo Afiliativo 24

2.3 Estilo Participativo 25

2.3.1 Estilo Imitativo 25

2.3.2 Estilo Capacitador.....25

2.3.3 Modelo del Rango Total de liderazgo 25,26

2.3.4 Actitudes del liderazgo.....27

2.3.5 Liderazgo Transformacional 28

2.3.6 Liderazgo Transaccional.....28

2.3.7 Liderazgo Laisses Faire no Liderazgo 29

2.3.8 Liderazgo Permisivo 29

2.3.9 Liderazgo Autocrático 30

2..4 Líder Democrático 30

2..4.1 La Inteligencia 31,32

2.4.2 Tipos de Inteligencia.....33

2.4.3 Origen de la Inteligencia Emocional 33

2.4.4 Teoría de las Inteligencias Múltiples.....34

2.4.5 Categorías o inteligencias Iniciales de la Teoría 35

2.4.6 Inteligencia Lógico Matemáticas.....35

2.4.7 Inteligencia Espacial.....36

2.4.8 Inteligencia Cinético Corporal 36

2.4.9 Inteligencia Intrapersonal.....37

2.5 La Inteligencia Académica 37

2.5.1 La Inteligencia Práctica 37

2.5.2 La Inteligencia Social 37

2.5.3 Modelo de Inteligencia Emocional 38

2.5.4 Modelo Mixto 38

2.5.5 Modelo de Goleman 38

2.5.6 Modelo de Bar-On 39

2.5.7 Modelo de Habilidad 40,42

2.5.8 Conceptos aplicados al test TMSS 43,44

2.6.2 Modelo de Extremera y Fernández-Berrocal 48

2.6.3 Correlación Estadística 49

3. METODOLOGÍA 50

3.1 Definición del Problema 50

3.1.2 Delimitación del Problema 50

3.1.3 Ámbito Geográfico 51

3.1.4 Ámbito Institucional 51

3.1.5 Ámbito Personal 51

3..2 Objetivos de la Investigación 51

3.2.1 Objetivo General 51

3. 2.2 Objetivos Específicos 52

3.2.3 Hipótesis 52

3.2.4 Especificación de Variables 52

3.2.5 Variables Independientes 52

3.3 Definición de Variables 52

3.3.1 Definición Conceptual 52

3.3.2 Definición operacional 53

3.3.3 Definición Conceptual 53

3.3.4 Definición Operacional 53

3.3.5 Indicadores 53

3.4 Métodos y Técnicas.....54

3.4.1 Técnicas de Recolección de Información 54

3.4.2 Formulario de Datos socio Laborales 54

2.4.3 Análisis Estadístico de Datos 54

2.4.4 Análisis de datos Secundarios 54

3.4.5 Alcance de la Investigación 55

3.4.6.1 Muestra.....56

3.4.7. Instrumento de Medición aplicados 57

3.4.8 El Cuestionario (MLQ) 58

4. DISCUSIÓN DE RESULTADOS 59

4.1 Correlación entre estilos de liderazgos, inteligencia emocional
…….59,60

CONCLUSIONES 68

RECOMENDACIONES 69

BIBLIOGRAFÍA.....70,72

E-GRAFÍA 74,76

ANEXOS……..…77,108

ÍNDICE DE TABLAS

2.5.9 Análisis de la Herramienta aplicada en el Banco CHN 45

2.6 Modelo de Bar-On 46

2.6.1 Modelo de Goleman 47

3.4.6 Población de Estudio.....55

3.4.9 Suma de Ítems TMMS-24 58

4.2 Tabla 1.1 Correlación entre estilos de Liderazgos, Inteligencia Emocional e Indicadores 61.62

4.3 Tabla 1.2 Descriptivo de Estilos de Liderazgos 64,65

4.4. Tabla 1.3 Descriptivos Inteligencia Emocional e Indicadores.....63,64

4.5 Tabla 1.4 Correlaciones entre Estilos de Liderazgos y Variables Demográficas……..……66,67

RESUMEN

En el desarrollo de la actividad laboral siempre ha surgido la necesidad de poner en práctica la Inteligencia Emocional y se conceptualiza desde diversas posturas teóricas, a partir de las cuales se han generado distintas definiciones, concepto que se ha basado en perspectivas muy relevantes: las habilidades o competencias, los comportamientos y la inteligencia. Desde hace muchos años atrás se entendía como coeficiente intelectual, es decir, como el conocimiento que miden los test de inteligencia.

En contraposición a este concepto según la historia y sale a luz el concepto de inteligencia emocional que comprende aptitudes como las habilidades sociales. Se pasa a tener en cuenta el plano emocional, como el optimismo, la motivación, el autocontrol, no solo el éxito profesional.

Con todo ello la inteligencia emocional es la base de muchos procesos dentro de las organizaciones. Es por ello que en la banca con garantía ilimitada del estado de Guatemala se ha manifestado lo importante que es disponer de un capital humano capaz de influir inteligentemente en el comportamiento de sus seguidores, y desarrollar competencias emocionales para que contribuya en definitiva a potenciar la inteligencia entendida en sus emociones.

Teniendo en cuenta lo anterior, resulta de gran interés indagar por el nivel de inteligencia emocional y su relación con los estilos de liderazgo que se utiliza en el ejercicio del puesto dentro de la organización. Por esta razón, la presente investigación tiene como objetivo principal. Establecer la correlación entre el nivel de Inteligencia Emocional y los Estilos de Liderazgos de los Gerentes y Subgerentes, para la Banca con Garantía Ilimitada del Estado de Guatemala.

Cabe destacar, que el presente estudio tuvo en su inicio un alcance exploratorio y luego tuvo lugar en estudios de correlación. La población y objeto de estudio fue de 80 colaboradores en diferentes áreas laborales enfatizando en Gerencia y Subgerencia. El estudio se realizó tomando escalas valorativas con la finalidad de que los datos sean

fácilmente interpretados por medio de un Cuestionario estandarizado, para medir liderazgos a nivel gerencial, Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ), Forma 5X Corta, en sus dos versiones - Líder y Clasificador -desarrollado por los autores (Bernard Bass y Bruce Avolio).

Sobre esta base, se aplicó la técnica de la encuesta, utilizando un test estandarizado para medir el nivel de inteligencia emocional de los gerentes y Subgerentes, denominado escala TMMS-24 (*Trait Meta-Mood Scale* (TMMS) del grupo de investigación de Salovey y Mayer, es una escala rasgo que evalúa el meta conocimiento de los estados emocionales, para sustentar si existe correlación con los etilos de liderazgos en los colaboradores.

De acuerdo a los resultados obtenidos en la investigación claramente se marca la tendencia de liderazgo Transformacional y se presentó entre un máximo de 41 y un mínimo de 23 y una media en la zona alta de la escala.

Se puede notar que, si hay relación entre los totales de dos estilos de liderazgos, predominado en si el liderazgo Transaccional con una máxima de 109 en su escala estadística.

Luego de la recolección y la tabulación de datos, el proceso de la información se efectuó con el paquete estadístico para evidenciar los resultados obtenidos. Y se llegó a la conclusión: Si existe correlación significativa entre la Inteligencia Emocional y los estilos de Liderazgo de los Gerentes y Subgerentes, para la banca con garantía ilimitada del Estado de Guatemala.

INTRODUCCIÓN

La fuerza laboral dentro del sector bancario con garantía ilimitada del estado de Guatemala es muy importante, ya que al ser una empresa que genera ganancias es necesario empoderar a los colaboradores con la aplicación de la inteligencia emocional en sus puestos de trabajo y así mismo poder ejercer un liderazgo.

El liderazgo es un fenómeno complejo que ha tomado relevancia en los últimos años debido a que es considerado una herramienta fundamental en el campo de la administración, por la influencia que ejerce sobre sus colaboradores afectando el desempeño de la organización como un todo. De esta forma, la relación líder-seguidor juega un papel importante en el momento de liderar y agrega el componente de inteligencia emocional con el fin de aportarle al líder la capacidad de ejercer mejor su trabajo mediante el reconocimiento de las emociones.

El presente trabajo de tesis se enfocó en detectar si existe o no correlación entre la inteligencia emocional y los estilos de liderazgos de los gerentes y subgerentes para la banca con garantía ilimitada del estado de Guatemala. Tomando en consideración otros bancos con garantía ilimitada en otros países, en Guatemala solo existe uno según Decreto Gobernativo 1040.

La justificación de la investigación está enfocada en demostrar que, si existe correlación significativa o no entre el nivel de inteligencia emocional y los estilos de liderazgos, considerando indispensable implementar procesos administrativos basados en generar motivación al personal por medio del liderazgo que se ejerce a nivel de alta dirección.

La institución ha perseverado por mantener el recurso humano como su mayor capital en condiciones que superan las expectativas del mercado, para el logro de los objetivos se plantea el estudio de la relación teórica entre liderazgo e inteligencia emocional ya que es un tema crucial hoy día y es un concepto del cual se habla cada vez más debido a la importancia que ha ido adquiriendo a lo largo de estos últimos años.

El liderazgo se define como la relación de influencia que existe entre los dirigentes y sus seguidores, el objetivo es que ambos conceptos sean un factor esencial para alcanzar las metas propuestas por la Banca del Estado de Guatemala ya que busca elevar sus competencias y solo lo pueden lograr a través de Gerentes y Subgerentes altamente eficaces que sepan dirigir a su valioso capital humano, para ejecutar en equipo las actividades con responsabilidad y eficiencia.

El estudio realizado se define en dos partes, una teórica en la que se abordarán y analizará con profundidad ambas temáticas (Liderazgo e Inteligencia Emocional) sustentándolos con bibliografías consultadas de diferentes fuentes.

Y la parte práctica con la aplicación de los test estandarizados a los Gerentes y Subgerentes para la Banca con garantía ilimitada del Estado en Guatemala los cuales permitirán medir el nivel de inteligencia emocional por medio del formulario La TMMS-24 está basada en Trait Meta-Mood Scale (TMMS) del grupo de investigación de Salovey y Mayer. La escala original es una escala rasgo que evalúa el meta conocimiento de los estados emocionales mediante 48 ítems. En concreto las destrezas con las que se puede ser conscientes de nuestras propias emociones, así como de nuestra capacidad para regularlas.

Dentro del contexto se contempla la aplicación del test para detectar estilos de liderazgos, El Modelo de “Rango Total de Liderazgo” postulado por Bernard Bass y Bruce Avolio ya que sugiere un continuo mejoramiento en los repertorios conductuales y potencialidades tanto de los individuos como de los equipos a través del Liderazgo Transformacional.

En su presentación el informe de tesis se divide en cuatro capítulos.
En el capítulo I, se hace referencia a los antecedentes evidenciando estudios que reflejan y explican procesos básicos para detectar inteligencia emocional y liderazgos, evaluando y tomando como base investigaciones posteriores tanto a nivel nacional como internacional.

En el capítulo II, se expone diferentes teorías y conceptos científicos utilizados para fundamental la investigación, tales como Inteligencia Emocional en hombres y mujeres,

inteligencia emocional y liderazgos, Tipos de Liderazgos tomando en consideración los diferentes autores tales como: Lussier, Achua, Daniel Goleman, Bernard M. Bass, Bruce J. Avolio, entre otras investigaciones se realiza un análisis detallado de las bases teóricas con la finalidad de obtener una visión general a la problemática.

En el capítulo III, se presenta la metodología utilizada para la recolección y estudio de la información, partiendo del método Inductivo un “modelo de análisis” que involucra a todos los actores relacionados con el tema, partiendo de general a lo particular, también se involucra el método deductivo que requiere la revisión exhaustiva de la teoría existente que se somete a una prueba de hipótesis, según (Sampieri, 2014, p.442).

El capítulo IV, describe los resultados de la investigación. Esta parte del informe, incluye la presentación gráfica de los datos que provienen de la información obtenida en la aplicación de los instrumentos de investigación y a los sujetos que integraron la unidad de investigación.

Finalmente, se presentan las conclusiones y recomendaciones de la investigación, en las cuales se evidencian el alcance de los objetivos y la aceptación de la hipótesis sobre si existe correlación entre la inteligencia emocional y los estilos de liderazgos y los hallazgos.

Se pretende con la presente investigación, brindar a la Banca con garantía ilimitada del Estado en Guatemala, un aporte significativo sobre la búsqueda del mejoramiento de la calidad y sentido de pertenencia empresarial dentro del sistema bancario Estatal. Asimismo, se espera que este estudio sea una fuente de motivación para profundizar en investigaciones relacionadas con la temática abordada.

1. ANTECEDENTES

1.1 Por la situación cambiante en el entorno actual, las organizaciones requieren de una dinámica actualizada de liderazgo que se ejerza por los líderes para lograr los objetivos y metas junto con los colaboradores.

Se encontraron algunos antecedentes relacionados con la investigación, los cuales guardan relación con el estudio de forma y fondo con el tema que nos compete:

En la ciudad de Guatemala específicamente en el sector Banca con garantía ilimitada del estado en Guatemala se ha convertido en una fuente de empleos, así como de contribución para el desarrollo del país, este crecimiento puede deberse a diversos factores. Uno de ellos es la apertura de nuevas agencias para el exterior del país, y el otro es la búsqueda constante de los clientes cuentahabientes para que hagan uso de los servicios que presta. Tomando en cuenta la importancia del sector banca con garantía ilimitada del estado de Guatemala se hace necesario conocer cómo se manejan elementos tan importantes como la inteligencia emocional y los estilos de liderazgos, pues el sector banca ilimitada se han transformado en una increíble fuente de ingresos. La inteligencia Emocional tiene una estrecha relación con el liderazgo, puesto que un líder debe tener la capacidad de conocer y manejar sus emociones para luego poder hacer lo mismo con las emociones de los demás.

La importancia del presente estudio es conocer como los lideres manejan sus emociones, por ello para la autora es motivo de interés, estudiar la relación que existe entre la inteligencia emocional y los tipos de liderazgo en el sector Banca con garantía ilimitada del estado de Guatemala, específicamente Banco Crédito Hipotecario Nacional de Guatemala, es un tema que tiene aplicación y un nivel de generalización amplio en el sector empresarial. En relación a los temas de inteligencia emocional y liderazgo, se han realizado una serie de investigaciones tanto a nivel nacional como internacional. A nivel nacional algunos autores guatemaltecos han estudiado la variable Inteligencia Emocional, asociada a otros elementos de estudio, dentro de los cuales se encuentra:

Historia de los primeros Bancos en Guatemala.

No se puede escribir sobre la historia de la Banca en Guatemala, sin tomar en cuenta aspectos históricos y los principios que le dieron origen a la misma, y esto se encuentra íntimamente ligado a la circulación y el valor del dinero que, desde épocas coloniales, surgieron en Guatemala

Una de las primeras monedas puestas en circulación en Guatemala, fue el Tomín la cual fue una de las monedas de Plata que introdujeron los españoles a su llegada a Guatemala y la parte sur de América, esta moneda fue establecida como el medio de pago con el cual los indios pagaban sus tributos a la corona española.

Coto Sam, (2012) según la hipótesis de la investigación, es determinar por qué la Superintendencia de Bancos, no pudo controlar las inversiones realizadas por los bancos, ¿en las off shore que causaron el desmoronamiento financiero de los bancos de Comercio y del Café?

El objetivo general de este trabajo de tesis es establecer, a través de una investigación jurídico exploratoria, las ventajas, desventajas, de la forma en la que la Superintendencia de Bancos actúa en lo referente a fiscalizar a las instituciones bancarias y financieras del país.

Entre los objetivos específicos se encuentra, el de realizar un análisis profundo de las causas que dieron origen a la crisis del sistema financiero de Guatemala, la falta de aplicación de los mecanismos de control por parte de la Superintendencia de Bancos, así como también establecer los delitos o responsabilidad en que incurrieron los funcionarios de las entidades bancarias y de la Superintendencia de Bancos por la falta de supervisión, provocando desestabilización del sistema financiero nacional.

Castellanos (2014) en su tesis sobre la reforma de la Ley de Bancos y Grupos Financieros, concluye en que el Código Tributario y Código Penal, para que sea incorporado el secreto bancario con potestad de revisión a la Superintendencia de Administración Tributaria.

Origen del secreto bancario se deriva de la relación que existe entre cliente y banco, donde la relación entre ambos queda en completa confidencialidad, En Guatemala, el

secreto bancario regulado en ley, en el Decreto número 19-2002, Ley de Bancos y Grupos Financieros, en donde se prohíbe revelar información por parte del personal de la institución; sin embargo, por orden de juez, puede ser sujeto de revisión.

Las limitaciones al secreto bancario han dado origen a escribir la iniciativa de ley con registro cuarenta y tres veintiséis (43-26) del Congreso de la República de Guatemala, que fue conocida en el pleno el cinco de abril del año dos mil once; en ella se pretende realizar reformas al Decreto número 6-91 Código tributario y Decreto número 19-2002 Ley de Bancos y Grupos Financieros ambos del Congreso de la República de Guatemala, a fin de dar acceso a la información bancaria del contribuyente a la Administración Tributaria. Todavía en estos días, esta iniciativa está engavetada.

López (2008) argumenta en su tesis sobre Liderazgo de mandos medios como estrategia para incrementar la productividad, en Directivos de mandos medios, las necesidades de la fuerza de ventas y las condiciones cambiantes del entorno laboral de la Institución, en virtud de lo cual es recomendable que la misma defina e implemente acciones concretas encaminadas a comunicar, fortalecer, perfeccionar y mantener sus prácticas internas de liderazgo como base fundamental para el mantenimiento actual y futuro de la productividad y rentabilidad de la Institución bancaria.

Por lo anterior, a través del siguiente trabajo de tesis se presenta la propuesta de Modelo de Liderazgo de Participación Total para la Institución bancaria y el personal de ventas, con el propósito de reforzar y perfeccionar las prácticas actuales de liderazgo que los Directivos de mandos medios emplean para motivar e impulsar la labor de los empleados hacia el logro de los objetivos de la Institución, que provoque mejoras en las capacidades y habilidades del talento humano, logre colaboración y aspectos positivos que creen un clima organizacional adecuado para las ventas, maximizar los procesos y utilización de recursos que la Institución posee.

De acuerdo con los resultados obtenidos se procedió a elaborar la propuesta de un Modelo de Liderazgo de Participación Total para la Institución bancaria y el personal de

ventas, que se incluye en el capítulo III. Finalmente, se presentan las conclusiones y las recomendaciones, relacionadas con el trabajo de investigación, las cuales complementan y sintetizan el resultado del mismo.

(Barbosa, Espinosa & Contreras, 2012). Las personas inteligentes emocionalmente logran ser exitosas en lo que se proponen hacer, son positivas y alcanzan altos estándares de desempeño en el trabajo y a nivel personal."

Hernández Argueta (2014) realizó un estudio sobre la relación de liderazgo nivel nacional e Internacional "La Inteligencia emocional: Comprende habilidades y competencias que tienen los seres humanos para identificar y regular las emociones propias y las de los demás Las personas con la inteligencia emocional de puestos de altos mandos de los hoteles cinco estrellas en Huehuetenango, con base a los resultados y hallazgos encontrados se determinó que la mayoría de los sujetos de estudio se encuentran en un nivel de inteligencia emocional aceptable para ejercer un liderazgo transformacional principalmente los sujetos de género femenino que oscilan entre las edades de 32 a 42 años, así como los que ocupan puestos un nivel jerárquico alto, pero no existe correlación entre ambas variables. Por otro lado, los resultados de la prueba de liderazgo sugieren la orientación hacía el liderazgo autocrático especialmente en los sujetos de género masculino que oscilan en las edades de 35 a 41 años, y en los que ocupan puestos de gerencia, sub gerencia y supervisores, pero no se encontró correlación alguna.

Gálvez Salazar, (2011) realizó una investigación de tipo descriptivo exploratorio, que tuvo como objetivo establecer la correlación entre la inteligencia emocional y los estilos de manejo de conflictos laborales en un grupo de motoristas de una empresa de mensajería de la Ciudad de Guatemala. La muestra estuvo conformada por 30 sujetos, en su totalidad de género masculino, comprendidos entre las edades de 20 a 41 años.

Para poder alcanzar los objetivos se utilizaron 2 instrumentos, el cuestionario Trait Meta-Mode Scale (TMMS) que en tres dimensiones mide el nivel de inteligencia emocional, y el cuestionario para medir el modo individual de tratar conflictos de Thommas y Killman que clasifica en 5 categorías la forma en que las personas abordan los conflictos y estas son: "Colaboración", "Competición", "Compromiso", "Evitación" y "Complacencia". Para

fines de este estudio se utilizó el coeficiente de correlación de Pearson. Se concluyó que el estilo “Colaboración” de manejo de conflictos, fue el que más predominó en sujetos que poseen un nivel alto de inteligencia emocional. Por lo tanto, se recomendó a la empresa que fomente capacitación en inteligencia emocional que contribuya a mantener un clima laboral de trabajo adecuado.

De León Toledo (2012) menciona la relación entre inteligencia emocional y Estrategias de Manejo de Conflictos en una empresa de la ciudad de Guatemala realizo un estudio de tipo descriptivo correlacional, tuvo como objetivo principal establecer si existe relación entre la inteligencia emocional (IE) y las estrategias de manejo de conflictos en un grupo de colaboradores de una empresa en la Cuidad de Guatemala que brinda servicio de comercio internacional.

La investigación se realizó con 40 sujetos, de ambos géneros, solteros y casados, entre las edades de 18 y 51 años, con un nivel académico de diversificado y universitario que ocupan puestos administrativos en oficinas centrales. Se utilizaron dos instrumentos de elaboración propia, el Test de Inteligencia Emocional (TIE) para medir el nivel de IE a través de cinco indicadores: el autoconocimiento, autorregulación, auto-motivación, empatía y habilidades sociales; y el Test de Estrategias de Manejo de Conflictos (TEMC) para determinar la estrategia que más utiliza el individuo para afrontar y resolver sus problemas: negociación, mediación, conciliación y arbitraje.

En la investigación se usó el coeficiente de correlación de Pearson para el análisis estadístico; de acuerdo a los resultados obtenidos se pudo establecer que no existe relación estadísticamente significativa al nivel de 0.05 entre la IE y sus indicadores, con las estrategias de manejo de conflictos. Además, se concluyó que la estrategia de manejo de conflictos “negociación”, fue la que más predominó en los sujetos evaluados y la mayoría poseen un nivel de IE “óptimo” de acuerdo a los rangos establecidos. La investigación proporcionará datos cualitativos y cuantitativos sobre los estilos de liderazgo y el nivel de inteligencia emocional.

Ralda Contreras (2015) describe en su estudio de tipo descriptivo correlacional en el cual se trata de establecer correlación entre inteligencia emocional y toma de decisiones en los mandos medios de una empresa camaronera del municipio de Champerico del

departamento de Retalhuleu. La investigación fue realizada con 27 sujetos de género masculino y femenino, entre edades de 18 y 51 años con un nivel académico de primaria hasta universitario los cuales ocupan puestos de mandos medios. Para llevar a cabo la investigación se utilizó dos instrumentos creados por De León (2012) y Baruk (1949), el primero es un Test de Inteligencia Emocional (TIE) para medir el nivel de Inteligencia Emocional a través de 5 indicadores: el autoconocimiento, automotivación, empatía y habilidades sociales; el segundo instrumento es un Test de Toma de Decisiones (TTD) con el fin de determinar de qué manera se toman las decisiones en los colaboradores.

Para el análisis estadístico se utilizó el coeficiente de correlación de Pearson; de acuerdo con los resultados se obtuvieron se logró establecer que no existe relación estadísticamente significativa a nivel de 0.00 es decir Nula entre el nivel de (IE) y Toma de Decisiones. Se logró concluir que el 56% de los sujetos posee un índice de Adulto (A), el cual por sus características propias posee: ética, la autonomía, la responsabilidad, manejo óptimo de información y un buen proceso de análisis y síntesis, asimismo de acuerdo a los rangos establecidos la mayoría de los colaboradores se encuentran en un nivel de Inteligencia Emocional (IE) Optimo.

También Atanacio Adelina (2010) autora de la tesis, que Relaciono la inteligencia emocional en el liderazgo del equipo directivo en las instituciones educativas de la zona de Canto Grande, UGEL No. 5 del Distrito de San Juan de Lurigancho, Lima Perú, menciona los resultados de la investigación que tuvieron como objetivo investigar la relación que existe entre la inteligencia emocional y la capacidad de liderazgo de directores. En este estudio de investigación participaron 34 directivos de ambos sexos, cuyas edades fluctúan entre 35 y 66 años, con más de tres años de servicio en los cargos pertenecientes a la zona de Canto Grande UGEL Nº 05, distrito de San Juan de Lurigancho. Los instrumentos de medición fueron el inventario de Bar – On (I-CE), adaptado por Ugarriza (2001), y el cuestionario para medir la capacidad de liderazgo de los directivos. El procedimiento se desarrolla en dos etapas la primera descriptiva y la otra comparativa, en la cual se realizó el estudio correlacional de las variables a través del coeficiente (r) de Pearson. Los resultados señalan que la Escala de evaluación del liderazgo presenta confiabilidad y validez de construcción, asimismo el nivel de

Inteligencia Emocional General se encuentra en nivel Promedio y el nivel de Liderazgo del equipo directivo en las instituciones educativas de la muestra es de Nivel Alto. Asimismo, se encontraron diferencias significativas en inteligencia emocional según el sexo, y finalmente relación positiva y significativa entre las dimensiones de inteligencia emocional y la evaluación de liderazgo.

Barbosa (2011) sustentó en el estudio realizado sobre Liderazgo Inteligencia emocional en Personas que Ocupan Jefaturas en una Empresa de Servicios en la ciudad de Bogotá, presenta los resultados siguientes de la investigación realizada, donde se incluyeron las principales variables sociodemográficas, ocupacionales y de trayectoria profesional del grupo de líderes participantes en la empresa de servicios en la que se realizó esta investigación. Se realizó una triangulación de los datos obtenidos, incluyendo una descripción de los resultados a través de la prueba MLQ sobre los estilos de liderazgo encontrados en la empresa y su relación con las competencias de inteligencia emocional y las características de personalidad de cada una de las personas evaluadas. Finalmente se realizó una integración de resultados que permitió establecer tendencias grupales describiendo el estilo y desempeño en las diferentes dimensiones de liderazgo e inteligencia emocional en la empresa.

Se seleccionó una muestra de propósito en la que se escogieron colaboradores que ocupan jefaturas en una organización bancaria. Se utilizaron los siguientes instrumentos: Descriptores sociodemográficos y ocupacionales: edad, estrato social, nivel educativo, cargo, nivel jerárquico, antigüedad empresa, antigüedad cargo, número de personas a cargo y el nivel jerárquico que ocupan. MLQ (Multifactorial Leadership Questionnaire; Bass y Avolio, 1990) versión adaptada y validada en Chile por Vega, C. y Zavala, G. en 2004. El Cuestionario Multifactorial de Liderazgo, consta de 82 ítems en sus dos formas adaptada. Para la valoración de este cuestionario se tuvieron en cuenta tres grandes variables, que son: Liderazgo transformacional, Desarrollo/ transaccional y Liderazgo Correctivo/ Evitador.

En las puntuaciones obtenidas por el líder se evidencian mayores puntajes en conductas relacionadas con liderazgo transformacional y transaccional, siendo evidentes los puntajes menores en liderazgo correctivo Evitador. Lo cual concuerda con la puntuación promedio obtenida entre sus seguidores, aunque en estos con puntajes sutilmente más altos que los considerados por el líder en los tres tipos de liderazgo. De esta manera, se observa que el líder considera que sus desempeños son más bajos a diferencia de sus clasificadores quienes los puntúan mejor en la mayoría de las variables evaluadas. Se encuentran diferencias entre la percepción del líder y el clasificador que oscilan entre 0.2 – 0.7 puntos, con un promedio de 0.3 en total. En cuanto a las variables de liderazgo Transformacional, se muestra una diferencia de 0.7 puntos estando por encima la puntuación obtenida por los clasificadores sobre la del líder. La variable con mayor discrepancia entre líder y clasificadores corresponde a la variable de Influencia Idealizada Atribuida II (A) con una puntuación de 0.4 puntos. Mientras que la variable, que muestra mayor correspondencia es Influencia Idealizada Conductual, con una diferencia de 0.2 puntos.

Ixcoy (2016) menciona en su tesis sobre "nivel de inteligencia emocional en los mandos medios de una entidad bancaria del departamento de Huehuetenango." La cual se realizó con el objetivo principal de identificar el nivel de Inteligencia Emocional con la que cuentan cada uno de los colaboradores que ocupan los mandos medios de una entidad bancaria y sus agencias del departamento de Huehuetenango; la población estuvo constituida por 27 colaboradores hombres y mujeres comprendidos entre 19 a 53 años de edad, mismos que ocupan los puestos de trabajo (jefes de agencia y cajeros generales) a los cuales se les aplicó el instrumento Test de Inteligencia Emocional General (TIE=G).

Tomando como referencia que todos los colaboradores que se encuentren entre los primeros dos niveles no controlan adecuadamente sus emociones, convirtiéndolas en personas extremadamente susceptibles a situaciones emocionales descontroladas creando conflicto en sus interrelaciones que deben afrontar a diario, principalmente dentro de su trabajo; al igual que las personas que se encuentren en el quinto nivel también se considera que no tiene un control adecuado sobre sus emociones ya que al ubicarse dentro de este rango las personas se convierten en sujetos con impaciencia,

cuya carencia emotiva puede esconder represiones que suelen ser dañinas para la salud emocional, estas personas suelen ser muy egocéntricas y conflictivas puesto que se encuentran en un rango en donde ya no pueden seguir mejorando conforme las experiencias que vayan adquiriendo a diario. Con base a los resultados que se obtuvieron se determinó que existe un porcentaje considerable entre los colaboradores que si manejan adecuadamente su inteligencia emocional. Aunque cabe resaltar que la diferencia estadísticamente no varía mucho con los colaboradores que según el test aplicado y los resultados obtenidos que no controlan adecuadamente sus emociones lo que repercute directamente en el desempeño laboral. Y por ende en los objetivos de la Institución. Por lo cual se necesita implementar un programa dentro del plan del marco estratégico, capacitar a los colaboradores sobre la importancia que tiene el hecho de trabajar con un control sobre la Inteligencia Emocional, de acuerdo a las políticas internas de la institución que se refieran a la capacitación constante de los colaboradores, con la finalidad de promover el desarrollo integral de cada uno de los colaboradores, esto para fortalecer el logro de objetivos y metas planteadas para alcanzar un rendimiento laboral óptimo.

Morales (2012), describió en su tesis. La estabilidad financiera. Enfoca el tema de la suficiencia de capital, específicamente la cobertura del riesgo crediticio por el capital contable en el sistema bancario guatemalteco. El alcance espacial de la investigación abarca el sistema bancario guatemalteco, y se analizaron específicamente datos de los balances generales de cada entidad bancaria del sistema, más los datos de las carteras crediticias por actividad económica. El alcance temporal abarca un período de observación desde enero 1998 (es decir, el primer mes para el cual todos los datos financieros necesarios para el modelo estaban disponibles en forma publicada) hasta agosto 2011 (el último mes durante la elaboración de la investigación para el cual los datos financieros necesarios estaban disponibles en forma publicada). El objetivo general de la investigación consiste en proponer un indicador para medir el nivel de cobertura del riesgo crediticio en el sistema bancario guatemalteco y aplicarlo en una observación de largo plazo tanto del sistema bancario como de sus instituciones bancarias individuales, para determinar la validez del indicador.

La investigación tiene los siguientes objetivos específicos: a) desarrollar, en base a un modelo teórico del valor en riesgo, un indicador simple que integre información financiera públicamente disponible y que se pueda presentar en forma graficada; b) aplicar dicho indicador en un análisis financiero para determinar el nivel de cobertura del valor en riesgo crediticio en el sistema bancario guatemalteco durante el período observado; c) analizar cómo se ha desarrollado la cobertura del valor en riesgo crediticio en el sistema bancario guatemalteco durante el período observado para determinar las tendencias principales; d) comparar las tendencias de la cobertura del valor en riesgo crediticio entre diferentes categorías de bancos (bancos grandes, bancos medianos, bancos intervenidos y/o inoperantes); e) identificar posibles estrategias de optimización de la cobertura del valor en riesgo crediticio.

Castillo (2015) describió en su tesis. Estilos de liderazgos en gerentes de agencias de una entidad bancaria de cabecera municipal departamento de Huehuetenango, lo siguiente. Conociendo la importancia del elemento de estudio, esta investigación tuvo como principal objetivo, determinar el estilo de liderazgo que predomina en los gerentes de las agencias de una entidad bancaria de la cabecera departamental de Huehuetenango, desde el punto de vista de los subordinados, por medio de una investigación de tipo descriptiva exploratoria, para lo cual se aplicó la prueba estandarizada llamada Cuestionario Estilos de Liderazgo elaborado por INCAE, el cual establece la orientación hacia un estilo de liderazgo en particular, entre ellos el estilo de liderazgo autocrático, participativo y liberal. Dichas pruebas fueron aplicadas en 8 agencias de esta entidad bancaria, abarcado la cantidad de 60 sujetos de ambos géneros, entre las edades de 19 y 50 años, quienes ocupan distintos puestos de trabajo.

De acuerdo a los resultados obtenidos, se determinó que el estilo de liderazgo autocrático es el que predomina en los gerentes de agencias de la entidad bancaria evaluada. En base a esto, se concluyó que los gerentes demuestran una inclinación alta hacia la tarea, siendo mucho menor la orientación que manejan hacia el grupo. Se recomienda lograr un equilibrio de liderazgo permitiendo que se promueva la participación y los niveles de autonomía de los subordinados, creando un mejor clima organizacional dentro de la empresa.

Hernández (2014) sustentó su tesis, dentro del sector Hotelero con el tema "inteligencia emocional y su relación con el liderazgo en empleados de mandos altos y medios de hoteles de cuatro y cinco estrellas de Huehuetenango." este estudio tuvo como objetivo, establecer la correlación entre inteligencia emocional y liderazgo, mediante una investigación de tipo descriptivo correlacional, para lo cual se aplicaron dos pruebas estandarizadas, la primera de ellas el test TMMS-24 el cual mide inteligencia emocional, así como el test de estilos de liderazgo elaborado por INCAE, que establece la orientación hacía un estilo de liderazgo en particular. Dichas pruebas fueron aplicadas a 22 sujetos de ambos géneros comprendidos entre las edades de 21 a 46 años, que ocupan puestos de mandos altos y mandos medios en hoteles de cuatro y cinco estrellas de Huehuetenango. Por lo que se concluyó que no existe correlación estadísticamente significativa entre inteligencia emocional y liderazgo.

Gómez (2017) argumenta en su tesis. La realización de esta investigación tiene como fundamento determinar la importancia del manejo de la inteligencia emocional para las organizaciones y la aplicación de ésta en el liderazgo, Identificar la importancia que tiene la inteligencia emocional en el desarrollo de las organizaciones. Puesto que la parte actitudinal y de habilidades humanas son una parte importante y decisiva para el desarrollo de las organizaciones, además para la vida del ser humano.

El concepto de inteligencia emocional generó muchos cambios en las empresas ya que se dio la importancia a la capacidad de interacción y entendimiento de las emociones no solo en lo personal sino en lo empresarial y el poder generar resultados de éxito para las organizaciones. “La inteligencia emocional implica cinco capacidades básicas, las cuales son: descubrir las emociones y sentimientos propios, reconocerlos manejarlos, crear una motivación propia y gestionar las relaciones personales”.

Goleman (1995) El mundo empresarial no ha sido ajeno a esta tendencia y ha encontrado en la inteligencia emocional una herramienta inestimable para comprender la productividad laboral de las personas, el éxito de las empresas, los requerimientos del liderazgo y hasta la prevención de los desastres corporativos.

2. MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL

El marco teórico presenta y analiza las diferentes teorías y enfoques teóricos y conceptuales utilizados para fundamentar la investigación sobre los factores que determinan la relación entre la inteligencia emocional y los tipos de liderazgos en el tema a investigar.

2.1 Historia de los Bancos en Guatemala

Calderón (2002) La Banca en Guatemala inició operaciones ininterrumpidamente en 1877, mediante bancos privados de emisión de billetes, los cuales trabajaron hasta 1926, sin existir legislación bancaria general. La primera reforma bancaria total (1923-1926) abolió aquellos bancos mediante la promulgación de tres leyes: Ley de Instituciones de Crédito –la primera ley de bancos-, la Ley del Banco Central de Guatemala, Sociedad Anónima, y la Ley Monetaria (adopta el patrón oro). La segunda reforma bancaria total (1945–1946), se desarrolló a raíz de la Revolución de octubre de 1944. Surge nueva Ley de Bancos, lo más avanzado del mundo en la época, la Ley Orgánica del Banco de Guatemala, y se emitió nueva Ley Monetaria (adoptó el patrón monetario mixto dólar-oro).

La tercera reforma bancaria total (1993-2002), se realizó por medio de las cuatro leyes: Ley de Bancos y de Grupos Financieros, Ley Orgánica del Banco de Guatemala, Ley para la Superintendencia de Bancos, y Ley Monetaria (sin patrón monetario alguno).

El Banco Nacional de Guatemala fue el primer banco que operó en el país. Fue capitalizado con el producto de los bienes de la Iglesia Católica y de las órdenes religiosas, expropiados en 1871 por Miguel García Granados y Justo Rufino Barrios. Aún cuando el primer decreto para su constitución fue de agosto de 1873, bajo el nombre de Banco Agrícola Hipotecario, no fue sino hasta marzo de 1874 en que el presidente J. Rufino Barrios dispuso sustituirlo por uno de emisión de billetes y descuento, denominado Banco Nacional de Guatemala. El capital del nuevo banco fue de 2 millones de pesos, equivalente a dos millones de dólares de la época, monto en que se calculaban los bienes

expropiados, denominados bienes consolidados. Se le otorgó al nuevo banco garantía ilimitada del Estado. Operó 32 meses, desde el 23 de marzo de 1874 hasta el 24 de noviembre de 1876 al entrar en liquidación. Fue un experimento bancario, habiéndose perdido totalmente el capital inicial.

2.1.1 Bancos Privados de Emisión

Young (1958) “Moneda y Finanzas de Centroamérica.” En: Economía de Guatemala, Seminario de Integración Social Guatemalteca, Publicación No. 6. Editorial del Ministerio de Educación Pública. Guatemala, 1958. pág. 114.Transcurridos diez meses desde que se liquidó el Banco Nacional de Guatemala, se inició la etapa bancaria ininterrumpida en que se autorizaron siete bancos privados de emisión de billetes, mediante concesión gubernamental y sin legislación bancaria general. (Anexo No.1). Ellos fueron, incluyendo el año de inicio de operaciones, los siguientes: Banco Internacional de Guatemala, S. A. (1877)8 , Banco Colombiano, S. A. (1878), Banco de Occidente, S. A. (1881)9 , Banco Comercial de Guatemala, S. A. (1891), Banco Agrícola Hipotecario, S. A. (1893), Banco de Guatemala, S. A. (1895)10, y Banco Americano de Guatemala, S. A. (1895).

2.1.2 Emisión de Billetes del Comité Bancario

El presidente José María Reina Barrios, quien arruinó las finanzas públicas por realizar gasto estatal extravagante, en mayo de 1897 obtuvo préstamos de los bancos que no pudo pagar en moneda acuñada. Para soslayar ese incumplimiento, se relevó a los bancos de la obligación de mantener los pagos en moneda corriente de planta u oro, por lo cual los billetes de banco se declararon de curso legal, tanto para las operaciones estatales como privadas, dándoles el mismo valor que la moneda metálica. Se indicó que fue en forma transitoria, pero se volvió una medida permanente.

Sin ser banco autorizado, el Comité Bancario establecido en 1897 por el presidente Manuel Estrada Cabrera emitió billetes para pagar deuda y gastos del gobierno, los cuales recibieron la garantía ilimitada del Estado. En mi opinión, el Presidente Estrada Cabrera dio un golpe de Estado al Comité Bancario, dominándolo. Por medio de un nuevo Decreto de junio de 1899, estableció que los billetes de los bancos y del Comité tenían curso legal y era obligación aceptarlos en todas las operaciones.

2.1.3 Primera Reforma Bancaria 1923-1926

Quintana (1971). En el gobierno del presidente José María Orellana se efectuó la reforma bancaria total en un período de tres años, de 1923 a 1926. Las primeras gestiones fueron hechas por R. F. Solares, Secretario de Hacienda y Crédito Público, quien asumió el cargo el 12 de diciembre de 1921. Para poder cubrir las deudas del Estado a los bancos de emisión originadas en 1897, y pagar a los mismos bancos los derechos de emisión conforme las concesiones que se les habían otorgado, el Organismo Ejecutivo consideró que se requería un crédito externo, tal como lo había aconsejado el profesor Kemmerer al presidente Estrada Cabrera.

2.1.4 Segunda Reforma Bancaria 1945- 1946

Después de la Revolución del 20 de octubre de 1944, y ya en el ejercicio del poder, en 1945 el gobierno presidido por Juan José Arévalo solicitó asesoría técnica a los Estados Unidos de América.

Mediante la Comisión Interamericana de Fomento logró la llegada al país de los señores Robert Triffin y David L. Grove, funcionarios ambos de la Junta de Gobernadores del Sistema Federal de Reserva de los Estados Unidos34, tal como se le llama al banco central norteamericano, abreviado “Fed” en el idioma inglés. El Congreso de la República aprobó los Convenios Financieros del Fondo Monetario Internacional (FMI) y del Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento (BIRF)35, por Decreto 212-1945 del 7 de diciembre de 1945, originados en la Conferencia Financiera de Bretton Woods, New Hampshire, Estados Unidos de América. Dicha Conferencia estableció un nuevo orden monetario después de la II Guerra Mundial.

2.1.5 Modificaciones a la Reforma Bancaria de 1946

En varias oportunidades las leyes bancarias de 1945 y 1946 fueron objeto de modificaciones, ampliaciones y supresiones. Reformas a la Ley Orgánica del Banco de Guatemala de 1946 La Ley Orgánica del Banco de Guatemala fue modificada mediante el Decreto 513-1948 del Congreso de la República, del 26 de mayo de 1948, el cual amplió de uno a tres años el plazo de los documentos a redescontar, descontar, comprar

y vender por parte del Banco de Guatemala. Sin embargo, dicha modificación no cambió sustancialmente la política de redescuento hacia los bancos por parte del Banco de Guatemala.

2.1.6 Reformas a la Ley de Bancos de 1946 en 1955

Durante el gobierno del presidente Carlos Castillo Armas, se solicitó al autor de la Ley de Bancos en 1946, David L. Grove, el análisis de alguno de los problemas de crédito de Guatemala, y opinión sobre el establecimiento de una sucursal en Guatemala de un banco de Estados Unidos de América.

Grove (1971) emitió los dictámenes correspondientes. La Junta Monetaria promovió una reforma integral –más no total de las leyes monetarias y bancarias, en la que se incorporaron las opiniones expresadas por dicho especialista. De esa manera se hizo posible el establecimiento en Guatemala de la sucursal del Bank of America, NT&SA de San Francisco, California, mediante el Decreto del Congreso 1315-1959. En 1967 la Junta Monetaria elaboró el anteproyecto de una nueva Ley de Bancos, con su correspondiente Exposición de Motivos, en forma simultánea con el anteproyecto de Ley Orgánica del Banco de Guatemala. Empero, la Ley de Bancos no fue aprobada por el Congreso de la República. Otros intentos de modificar dicha ley no tuvieron éxito, sino hasta la reforma del año 2002.

2.1.7 Aplicación de la Tercera Reforma Bancaria.

a tercera Reforma Bancaria se aprobó en 2002, y tan sólo un año después, las autoridades monetarias se enfrentaron a una crisis de dos bancos guatemaltecos: el Banco del Nororiente, S.A., y el Banco del Ejército, S. A. Ambos estaban sin liquidez y su solvencia era precaria. Las autoridades decidieron no torear este toro con las nuevas leyes, promoviendo que un banco estatal comercial, el Crédito Hipotecario Nacional (CHN), absorbiera a los dos bancos. El CHN tomó dos píldoras envenenadas, y aún cuando es el único banco comercial que tiene la garantía ilimitada del Estado, pudo hacerle frente a las pérdidas que se originaron por esa operación. La prueba de fuego de las nuevas leyes, llegó el 19 de octubre de 2006, al declararse la suspensión de operaciones del Banco del Café, S. A., (Bancafé), en sus actividades en Guatemala, las

cuales fueron resueltas satisfactoriamente para los ahorrantes que tenían depósitos constituidos en Guatemala. Se puso en práctica el Fondo de Protección al Ahorro, y los activos y pasivos sanos se trasladaron a tres bancos (Banco de Desarrollo Rural, S. A., Banco Reformador, S. A., y Banco Agromercantil, S, A,). La liquidación de Bancafé como banco internacional, no correspondió a las autoridades monetarias guatemaltecas, sino a las correspondientes en donde la off shore Bancafé International Bank, Ltd., tenía registradas sus operaciones. Actualmente está liquidación está en proceso, y posiblemente se recupere el 25% de los ahorros, con preferencia para los pequeños ahorrantes.

2.1.8 Banca con Garantía Ilimitada del Estado de Guatemala

El Crédito Hipotecario Nacional tuvo sus fuentes iniciales de Recursos, con un capital de un millón y medio de quetzales, los cuales fueron distribuidos así. Un millón de capital pagado y quinientos mil quetzales como fondo inicial de reserva. Luego contaría además para financiar sus operaciones activas, con el producto de la colocación de sus bonos y con parte de las utilidades que obtuviera ya que en determinadas circunstancias establecidas por la propia Ley.

Según la ley orgánica, en el artículo 5º. El objeto fundamental del Crédito Hipotecario Nacional de Guatemala, debe orientar su política de préstamos preferentemente hacia las actividades productivas que tengan afinidad con los programas generales de desarrollo económico, coordinando su acción con las demás instituciones financieras estatales y especialmente con el Bando de Guatemala, con el objeto de colaborar con éste en la creación y mantenimiento de las condiciones monetarias, cambiarias y crediticias más favorables al desarrollo ordenado de la economía nacional.

En el artículo 49º. Garantía del Estado. Las obligaciones que contraiga El Crédito Hipotecario Nacional de Guatemala provenientes de la aceptación de depósitos y de la emisión de sus propios bonos, letras, notas, certificados fiduciarios, cedulas hipotecarias y otros títulos y documentos de crédito, gozan de la incondicional e ilimitada garantía del Estado por el solo hecho de su emisión.

Prioridades Estratégicas del Crédito Hipotecario Nacional de Guatemala, son el esfuerzo institucional que el Crédito Hipotecario Nacional de Guatemala realizó en el año 2014, estuvo orientado al mejoramiento de su situación financiera, al resultado de sus operaciones financieras, comerciales y administrativas.

Objetivos Estratégicos. La prioridad estratégica, considero los siguientes objetivos.

a) el manejo adecuado de los activos y pasivos financieros, búsqueda de un resultado positivo de sus operaciones, así como el fortalecimiento de la posición patrimonial.

b) La satisfacción de nuestros clientes, con productos y servicios de calidad.

c) Una estrategia comercial dirigida a garantizar el posicionamiento de la Institución y atraer clientes potenciales que vean a El Crédito como una opción de servicio de alta calidad y confiabilidad.

Entre los valores institucionales son: Honestidad, Responsabilidad, Lealtad, Respeto y Laboriosidad. Los servicios que presta el Banco Crédito Hipotecario Nacional son:

Banca: Entre ellos están las cuentas de depósitos monetarios, cuentas de depósito monetarios empresariales, cuenta de depósito de Ahorro Corriente, Cuenta de depósito monetario visionario, cuenta de depósitos a plazo fijo, y cuentas de depósito de ahorro visionario.

Seguros: Entre ellos están los seguros a Vehículos, Incendio, Terremoto, Vida, Equipo, Transporte, Naves, Roturas de maquinaria y otros.

Fideicomisos: Es un contrato mercantil, por medio del cual el cliente transfiera a un banco (fiduciario) ciertos bienes o derechos (patrimonio fideicometido) con el fin de que dicha institución los administre.

Préstamos: El CHN ofrece una serie de préstamos proyectados a sus necesidades, tales como, préstamos empresariales, Fiduciario, comercial individual, Hipotecario Casa Plan, Hipotecario corriente.

Monte de Piedad: El CHN, otorga los mejores préstamos por alhajas y artículos varios.

Banco del Niño: Fundado en 1959 con el objetivo de fomentar el hábito del ahorro en los niños y jóvenes guatemaltecos a través de su cuenta infantil.

Almacenadoras: Protege y mantienen segura la mercancía depositándola en una almacenadora, ejemplo almacenaje en bodega fiscal, almacenaje en bodega general, emisión de certificados de depósitos, emisión de bonos de prenda.

Tarjeta de Crédito CHN Visa: las tarjetas que ofrece son Clásica Internacional, Oro con cobertura con más de 2.2 millones de cajeros en más de 200 países.

Departamento Internacional: ofrece tasas preferenciales de acuerdo al mercado de divisas, en dólares, efectivo y documentos girados contra bancos de los Estados Unidos de América.

Activos Extraordinarios: Estos están constituidos por bienes muebles e inmuebles que oportunamente garantizaron una obligación bancaria, y que, por incumplimiento de esta, fueron adjudicados en pago, en forma voluntaria o judicial.

GuateACH: Es una plataforma que permite trasladar fondos a otros bancos, como, por ejemplo: depósitos monetarios, depósitos ahorro, pago de préstamo, pago de tarjeta de crédito.

El Banco Crédito Hipotecario Nacional hoy día demanda un amplio conjunto de estrategias para cumplir con los objetivos y metas propuestas, una de ellas es conservar y poder contratar Gerentes y Subgerentes con un alto nivel de inteligencia emocional y así lograr mantener un equilibrio en sus comportamientos y actitudes, con los colaboradores que tienen a su cargo y así lograr el desempeño esperado.

El estudio se ejecutó en el Banco Crédito Hipotecario Nacional de Guatemala 7ma avenida 22-77 zona 1, en el cual se pretende establecer que correlación tiene la inteligencia emocional con los tipos de liderazgo de los Gerentes y Subgerentes.

Banco Crédito Hipotecario Nacional de Guatemala (2019) https://www.chn.com.gt/

2.1.9 Generalidades del Liderazgo

Achua, (2015) Cuando las personas piensan respecto al liderazgo, vienen a la mente imágenes de individuos dinámicos y poderosos quienes dirigen ejércitos victoriosos, moldean los sucesos de las naciones crean religiones o dirigen imperios corporativos. ¿Cómo es que ciertos líderes construyen tales ejércitos, países, religiones y empresas grandiosas? ¿Por qué ciertos líderes tienen seguidores dedicados y otros no? ¿Por qué Gandhi, la Madre Teresa, Martin Luther King y Nelson Mandela fueron líderes tan influyentes? ¿Cómo Adolfo Hitler ascendió a una posición de gran poder? No existe una definición universal de liderazgo el autor menciona que el liderazgo es el proceso de influencia entre líderes y seguidores para lograr objetivos organizacionales, por medio del cambio.

Líderes y seguidores. Líder. Es alguien que puede ser o no un gerente, un líder siempre tiene la habilidad de influir en los demás, un gerente no es un líder, no es necesariamente quien tiene algún puesto formal, como el de gerente Un seguidor. Es quien recibe influencia de un líder, el seguidor puede ser o no gerente, los buenos seguidores no son personas que solo siguen al líder sin ofrecer aportaciones aportes y estos a su vez, influyen en aquellos. Las cualidades necesarias para un liderazgo efectivo son las mismas que se requieren para ser un seguidor efectivo.

Comportamiento. Se refiere a las actividades de las personas o a las cosas que hacen o dicen cuando son influidas.

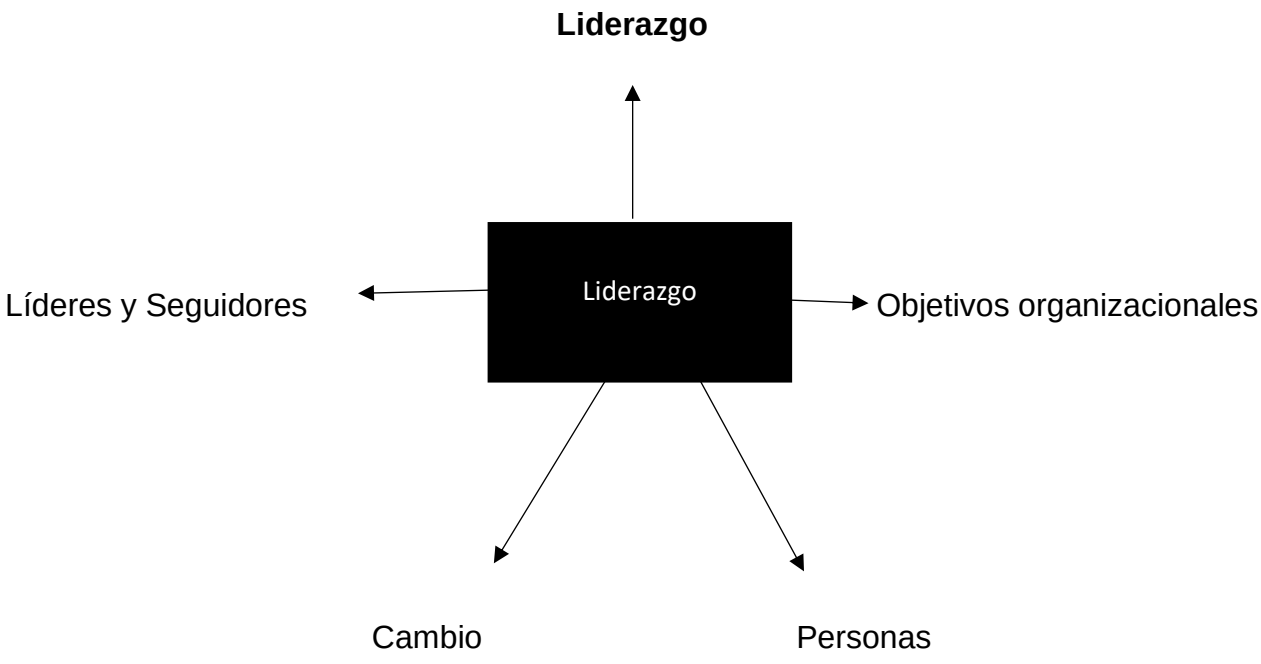
Los líderes efectivos influyen en los seguidores para pensar no solo en sus propios intereses sino también en los de la organización por medio de una visión compartida. El liderazgo se presenta cuando los seguidores son influidos para hacer lo que es ético para la organización y para ellos mismos.

Cambio. Influir y establecer objetivos se relaciona con el cambio. Las organizaciones necesitan cambiar en forma continua adaptándose al entorno global de rápido cambio, los líderes efectivos se percatan de la necesidad de un cambio continuo para mejorar el desempeño. (Lussier, Achua, 2015 P. 7-8).

2.2 Definición de liderazgo

Liderazgo es el proceso de influencia entre líderes y seguidores para lograr objetivos organizacionales, por medio del cambio.

Según Achua se compone de cinco elementos. (Achua, 2016, p.6).



Fuente: Lussier & Achua (2015) p. 6.

2.2.1 Qué es un líder

Covas (2014) El líder se define como aquella persona que usa poder para lograr sus objetivos. La materia prima del líder es el poder, entendido como la capacidad de influir en las personas y en los eventos que las afectan. Así, en cualquier situación o circunstancia se puede encontrar un líder. El liderazgo es el proceso en el cual el líder ejerce poder, es decir, motiva o ayuda a otros a trabajar con entusiasmo para alcanzar objetivos determinados. Comportamientos de líder en las diferentes disciplinas sociales se discutió durante muchos años si el líder nace o se hace. Los distintos estudios tendientes a establecer el carácter “genético” del líder fueron negativos. Las investigaciones indican más bien que los líderes se hacen, adquieren una serie de

comportamientos a lo largo de su vida, producto de su interacción y vivencia familiar, escolar, social.

El liderazgo no tiene que ver con la posición jerárquica que se ocupa: Una persona puede ser el jefe de un grupo y no ser su líder y, al contrario, puede ser el líder sin ser el jefe. El jefe decide lo que hay que hacer en virtud de la autoridad que le otorga su posición jerárquica. El líder, sin disponer necesariamente de esta autoridad jerárquica, tiene también capacidad de decidir la actuación del grupo en base a la influencia que ejerce, que viene determinada por la "autoridad moral" que ejerce sobre el resto del equipo.

A los miembros del grupo les inspira confianza saber que al frente del mismo se encuentra el líder. Lo que caracteriza al líder es su habilidad para conducir equipos: Consigue que cada miembro trabaje y aporte lo mejor de sí mismo en la lucha por alcanzar un objetivo común (sea ganar el campeonato, mejorar los resultados de la empresa, ganar las elecciones políticas, etc.

2.2.2 Capacidades Deseables de un líder.

González (2015) El líder: es considerado como la persona capaz de tener influencia en cualquier equipo de proyecto.

Desempeñar rol como líder: cualquier integrante del equipo puede ser líder, (sin importar su jerarquía), siempre y cuando demuestre habilidad, destreza, integridad y madurez, para gestionar equipos, distribuir tiempos y tener visión clara en el logro de los objetivos. Proponer ideas claras, precisas y realizables, influenciar acciones aceptadas, compartidas y validadas, dan cuenta que el gerente de proyecto, cuenta con competencias de liderazgo y tiene seguidores.

2.2.3 Atributos de un líder.

El Liderazgo convierte una visión en realidad. Para influir sobre los seguidores de modo que muestren disposición al cambio, los líderes necesitan una serie específica de aptitudes que guíen sus acciones. Estas aptitudes se pueden concebir como las herramientas para motivar a los empleados, dirigir los sistemas y procesos, y guiar a la

organización hacia metas comunes que le permitan alcanzar su misión. En particular, el liderazgo requiere:

✓ Personalidad: entusiasmo, integridad, auto-renovación.

✓ Análisis: Fortaleza, criterio perceptivo.

✓ Logro: rendimiento, audacia, desarrollo de equipos.

✓ Interacción: colaboración, inspiración, servicio a los demás.

Las aptitudes esenciales de un liderazgo son:

Habilidades de liderazgo: Estos líderes poseen atributos, creencias valores y ética.

Visión: Los líderes poseen la capacidad de incrementar la productividad en las áreas que ellos se desarrollan.

Desarrollo de equipos: Los líderes desarrollan equipos de alto rendimiento y completan la visión de la organización.

2.2.4 Teoría del liderazgo.

Ojeda (2017) argumenta que la teoría de los Rasgos: es un enfoque pretende encontrar rasgos universales de personalidad, sociales, físicos o intelectuales que los líderes tengan en común. Para que el concepto de los rasgos sea válido, deben existir características específicas afines a todos los líderes. Las investigaciones han encontrado seis rasgos comunes: 1. Ambición y energía. 2. El deseo de dirigir. 3. Honradez e integridad. 4. Autoconfianza. 5. Inteligencia. 6. Conocimientos.

Teoría de la conducta: este enfoque se centra en explicar el liderazgo como una serie de conductas adoptadas por las personas que lo ejercen. La diferencia entre las teorías de los rasgos y las teorías de la conducta radica en los supuestos básicos. Esto significa que, si las teorías de los rasgos fuesen válidas, entonces el liderazgo es algo innato, mientras que, en el otro caso, el liderazgo sería posible de enseñar y ejercitando ciertas conductas específicas uno podría convertirse en líder.

Teoría de la contingencia: identifica la influencia de las situaciones en el liderazgo. Establece una relación entre estilo de Liderazgo (y) y situación o condición (x). Se han determinado varios modelos básicos de liderazgo aislando los factores situacionales medulares que afectan la eficacia del líder. Sin embargo, en todos los casos se concluyó

que: La conducta del líder debe ser flexible. El líder adapta su estilo personal a diferentes situaciones. Los líderes con capacidad de controlarse pueden adaptar su conducta a diversas situaciones.

Teorías contemporáneas: Las posiciones actuales hablan de: atributos del liderazgo, liderazgo carismático y liderazgo transaccional comparado con el transformacional.

2.2.5 Liderazgo a través de la historia

Estrada (2007). El recorrido por la historia permite relacionar las actividades desarrolladas con las capacidades, habilidades y conocimientos de cada uno de los personajes que influyó en el desarrollo de la humanidad.

El análisis evolutivo permitió identificar algunas de las cualidades que permitieron y permiten que un líder direccione los procesos de desarrollo humano y organizacional encaminados al aumento de la productividad y competitividad de su organización, para realizar las acciones necesarias que permitan potencializarlas para facilitar así el mejoramiento de la calidad de vida de la sociedad.

La evolución del liderazgo se determinó desde el quehacer de los grandes líderes que registran algunos momentos de la historia, quienes dirigieron esfuerzos de otros hombres, administraron países, planearon y organizaron exploraciones, encabezaron y controlaron guerras, entre otros.

Todo esto enmarcado en las civilizaciones antiguas como Sumeria, Egipto, Babilonia, China, Grecia, Roma y Hebreos, pasando por la influencia o contribución de los militares y la iglesia católica, llegando a la edad media con el arsenal de Venecia, sistema feudal, la ética protestante y todas las formas de organización para culminar con la revolución industrial. Los historiadores han mostrado diferentes etapas de la evolución humana, sin embargo, se tomaron estas por su importancia en el bienestar y desarrollo de los pueblos.

2.2.6 Los 6 estilos de liderazgo

Como enseña Goleman (2015) Los estilos de liderazgo que son diversos y se dan según las conductas que manifiestan los líderes en su trabajo, para integras objetivos y metas organizacionales. Otros estilos de liderazgo que pueden ser vistos en una empresa y como los directivos obtienes y mejoran resultados, se mencionan los siguientes.

2.2.7 Estilo coercitivo. En este estilo el líder ordena y manda. Busca el cumplimiento inmediato de las tareas a través de instrucciones precisas. Los subordinados actúan para evitar castigos. Funciona bien en situaciones de emergencia, cuando hay que dar un cambio radical al negocio o con trabajadores problemáticos.

Solo debe utilizarse en circunstancias concretas, ya que a largo plazo este estilo estropea seriamente el ambiente de trabajo y es negativo para el logro de los objetivos de la empresa, ya que los trabajadores se desmotivan, no colaboran, dejan de transmitir ideas o información relevante por miedo a ser reprendidos, etc.

2.2.8 Estilo orientativo. El líder tiene una visión clara a largo plazo. Con su entusiasmo moviliza a las personas hacia esa visión. Además, las motiva haciéndoles ver cuál es su papel en el conjunto de la organización. Este estilo es el más efectivo en la mayoría de las situaciones. Mejora notablemente el ambiente de trabajo.

No es recomendable cuando el líder está a cargo de un equipo de expertos con más experiencia que él y que pueden considerarlo engreído.

2.2.9 Estilo afiliativo. El líder cuida los sentimientos de sus empleados, genera vínculos afectivos y crea armonía entre los miembros del grupo. Esto genera una fuerte lealtad, crea motivación y facilita la comunicación. Mejora el ambiente de trabajo. Este estilo deja libertad a las personas para que realicen su trabajo.

Por esto, si el estilo afiliativo se utiliza de manera exclusiva puede dejar a los empleados sin rumbo, También puede dar la impresión de que se tolera un rendimiento bajo. Por esto debería combinarse con otros estilos, y en especial con el estilo orientativo.

2.3 Estilo participativo. El líder obtiene ideas y toma decisiones de manera conjunta con los empleados. Esto facilita la aceptación de las decisiones y mejora el ambiente de trabajo. También hace a las personas más realistas. Este estilo funciona cuando el líder necesita ideas de empleados capaces. Por el contrario, no es adecuado cuando los empleados no tienen la información o la capacidad para aportar opiniones válidas. Puede dar lugar a reuniones improductivas donde se mareen los temas sin llegar a ninguna conclusión, echándose en falta un líder con una visión clara.

2.3.1 Estilo imitativo. El líder establece estándares de desempeño altos y se pone como ejemplo. Detecta a los trabajadores con bajo rendimiento y les exige más. En caso de no responder los reemplaza por otros más capaces. Este estilo funciona bien en equipos muy motivados y cualificados o cuando hay que realizar tareas en un tiempo limitado. Si se utiliza en exceso este estilo estropea el ambiente de trabajo.

2.3.2 Estilo capacitador. El líder capacitador ayuda a los empleados a identificar sus puntos fuertes y débiles y los ligan a sus expectativas personales y de carrera. Anima a sus empleados a establecer objetivos a largo plazo y les ayudan a crear un plan para lograrlos. Este es el estilo menos utilizado pero afecto muy positivamente al ambiente de trabajo. Es útil cuando los trabajadores quieren ser ayudados, y no lo es en caso contrario o cuando el líder carece de experiencia. Requiere dedicarle tiempo en un primer momento y muy poco en momentos posteriores

2.3.3 Modelo de rango total de liderazgo

Ordoñez, Bautista, Moreno, (2017) argumentan, que los trabajos referidos de Avolio y Bass, son la fuente del modelo de Rango Total, y definen el liderazgo transformacional, como un proceso de influencia de los líderes sobre sus seguidores - que al tiempo- que permite transformar la conciencia de éstos, les permite, valorar lo importante; rendir más allá de las expectativas y, asumir los retos de maneras novedosas. Consecuentemente, si los niveles de desempeño esperado son elevados, la motivación Inspiracional y el

reconocimiento contingente, incrementarán la confianza de los seguidores para alcanzar los desafíos.

En esta dirección, por definición, los líderes transformacionales son proactivos y proclives a la innovación y al desarrollo individual (Chaimongkonrojna, 2015). Desde otra perspectiva, Berson y sus colaboradores (2003), explicando el modelo de Rango Total, consideraban el liderazgo transaccional como el reflejo de comportamientos asociados con transacciones constructivas y correctivas, desde los límites del estilo constructivo, llamado recompensa contingente y el estilo correctivo, denominado gerencia por excepción. En este sentido, Jung (2009) y Abril (2014), definían predictores de éxito asociados al cambio y las expectativas, las cuales bajo su interpretación promueven, rendimientos para alcanzarla efectos positivos en los seguidores, eso sí, impulsados por líderes de alcance total, quienes sean capaces de operar a todo los niveles y de desplegar conductas proactivas y visionarias.

Sin embargo, es importante reconocer, que los autores, no evalúan el liderazgo transformacional como opuesto, al transaccional, ni las dimensiones del primero, como remplazantes del segundo, al contrario, las incrementan (Yahaya, 2016). De tal manera, que los líderes transformacionales, pueden ser transaccionales, si las circunstancias lo requieren, de aquí, surge la idea, según la cual, el liderazgo transformacional aumenta los efectos del liderazgo transaccional.

Así las cosas, diversos autores, continúan investigando las características de los líderes transformacionales, como el carisma o ejemplo a seguir, o la inspiración, que provee significado a las acciones de sus subordinados; o la estimulación intelectual, en la búsqueda de soluciones alternativas a problemas cotidianos. Dartey-Baah (2015), contribuye a nivel teórico al triangular las teorías de liderazgo transformacional, transaccional; el autor, en la búsqueda por ofrecer explicaciones en términos de intersubjetividad, observa cualidades como pensamiento estratégico, inteligencia emocional, adaptación al cambio, orientación al desempeño y liderazgo colectivo, ambicionando proponer, una revolución conceptual más flexible sobre los anteriores constructos.

Numerosos investigadores han abordado sus objetos de estudio, desde el instrumento MLQ-5X el cual ha demostrado validez, confiabilidad y evidencia de predicción, en los resultados que entrega mediante el reporte del perfil de liderazgo y que permite obtener una medida actualizada de los factores, además de proveer, la retroalimentación necesaria, para acreditar la optimización, en las frecuencias de uso, dentro de los resultados organizacionales (Taylor, 2015). Al respecto, diversos trabajos documentan la aplicación del cuestionario MLQ, con las escalas estudiadas dentro de límites adecuados y fiables (Xirasagar, 2008; Edwards 2012; Schyns, 2012).

2.3.4 Actitudes del liderazgo

Martínez (2018) argumenta que la Actitud positiva y optimista es el camino hacia el cumplimiento de estrategias, proyectos, metas está lleno de retos y no hay que descartar la presencia de obstáculos. La actitud con la que se enfrenten los retos y dificultades, determina contar con herramientas para solucionarlos y seguir adelante; o continuar con el problema sin encontrar soluciones.

Pensamientos y posturas negativas, hacen ver los problemas más grandes de lo que en realidad son, además de afectar el ánimo de las personas y la posibilidad de caer en una cadena de errores.

El optimismo y pensar en forma positiva son actitudes favorables en el liderazgo. Permiten ver el entorno con una perspectiva diferente. Una forma de visualizar positivamente, en el equipo hay talento y experiencia que se pueden aprovechar para encontrar oportunidades de cambio. Inspirar optimismo y pensamientos positivos, ayuda a crear ambientes y relaciones saludables, así como a prosperar. Líderes organizados ser organizado y disciplinado son actitudes que guían a las personas y a los líderes a conseguir sus anhelos.

El valor del tiempo El tiempo es un elemento clave en las personas organizadas.

- Cómo distribuir las tareas.
- Cómo asignar prioridades.
- Identificar tareas que no aportan.
- Identificar y evitar las distracciones.

- Contribuyen a una mejor productividad. La productividad es un aliado para el líder organizado.

Equilibrio personal – profesional. Es importante equilibrar el tiempo entre la realización de tareas para cumplir metas de empresa y actividades personales. Dedicar tiempo al descanso, permite recuperar energías, a reducir el estrés y lograr buenos niveles de productividad.

2.3.5 Liderazgo transformacional

Gómez (2015) El liderazgo transformacional es un estilo que se define como el liderazgo que crea el cambio valioso y positivo en los seguidores. Un líder transformacional se centra en la "transformación" a otros; transformación a ayudarse unos a otros, a tener en cuenta a los demás, para que el trabajo sea alentador y armonioso, y para mirar hacia fuera, para ver la organización en su conjunto. En esta dirección, el líder aumenta la motivación, la moral y el rendimiento de su grupo seguidor. Una persona con este estilo de liderazgo es un verdadero líder que a su equipo inspira con una visión compartida del futuro. Los líderes transformacionales son muy visibles, y pasan mucho tiempo en la comunicación. No necesariamente conducen desde la parte delantera, ya que tienden a delegar la responsabilidad entre sus equipos. Mientras que su entusiasmo es a menudo infeccioso, pueden necesitan ser apoyados por "gente de detalle".

En muchas organizaciones, se necesitan tanto el liderazgo transaccional y transformacional. Los líderes transaccionales (o responsables) aseguran que el trabajo de rutina se realiza de forma fiable, mientras que los líderes transformacionales cuidan iniciativas que agreguen valor nuevo.

2.3.6 Liderazgo transaccional

Fischman (2015) En la parte del Liderazgo Transaccional podemos notar que el jefe busca motivar a sus subordinados para que logren sus objetivos aumentándoles el sueldo en un 50% y ofreciéndoles como recompensa además un auto del año y por ello se puede afirmar que según la teoría de motivación-higiene el comportamiento de las personas estaría en función a factores higiénicos. En la parte del Liderazgo Transaccional

podemos notar que el jefe busca motivar a sus subordinados para que logren sus objetivos aumentándoles el sueldo en un 50% y ofreciéndoles como recompensa además un auto del año y por ello se puede afirmar que según la teoría de motivación-higiene el comportamiento de las personas estaría en función a factores higiénicos

El líder transaccional es aquél que se centra en la transacción o contrato con el seguidor, en donde las necesidades de éste pueden ser alcanzadas si su desempeño se adecua a su contrato con el líder. Galindo (2015)

2.3.7 Liderazgo laisse faire, no liderazgo

Según la revista científica en administración de la Universidad de Perú, (2018) El liderazgo laissez faire puede ser conceptualizado de la siguiente forma: como un líder que carece de compromiso con su organización. Este líder está acostumbrado a liberarse de toda responsabilidad dejando a la organización en manos de los subordinados y, como consecuencia, se obtienen organizaciones menos efectivas.

Entonces, se trata de un líder que entrega voluntaria e intencionalmente el poder y la autoridad al grupo u organización sin perder completamente el control, de tal manera que queda libre de toda responsabilidad cuando la empresa u organización no se encuentra funcionando eficientemente.

Características principales de laissez faire

Las características del liderazgo laissez faire pueden ser agrupadas básicamente de la siguiente manera: delegación de poder, desinterés y evasión de responsabilidad.

2.3.8 Liderazgo permisivo

Gómez (2015) Un líder permisivo toma decisiones con rapidez y, muchas veces, sus sentimientos y/o emociones influyen mucho sobre estas decisiones. En su comunicación es muy impulsivo, sin embargo, se expresa con un tono de voz agradable. Es muy extrovertido y le encanta estar siempre ocupado. Mantiene un estilo de vida activo con mucho entusiasmo.

Tiende a arriesgarse en la toma de nuevas decisiones para su vida. Le desagrada la monotonía y la vida cómoda. Ve la rutina como su enemiga y en varias ocasiones es demasiado flexible a la hora de cambiar las decisiones.

Le encanta escuchar a la gente, pero es habitual que interrumpa para ofrecer sus consejos o recomendaciones.

2.3.9 Líder Autocrático

Ayala (2015) El rol del líder autocrático consiste en supervisar estrictamente que la totalidad de las actividades realizadas por el trabajador cumplan con estándares previamente establecidos. Un ejemplo de este tipo de situaciones se ve evidenciado en un área operativa donde se requiere que el personal se vea involucrado en su totalidad con la labor que desempeña con la organización, por este motivo un líder autocrático tiende a ejercer mayor presión tanto personal como laboral, tiende a verificar los tiempos de llegada y salida de la empresa o simplemente en detalles más específicos como la demora en la hora de llegada de tiempo del almuerzo o salidas al baño, queriendo así cumplir con los estándares y políticas de la organización.

2.4 Líder Democrático

Aunque un líder democrático tomará la decisión final, él o ella invitan a otros miembros del equipo para contribuir al proceso de toma de decisiones. Esto no sólo aumenta la satisfacción en el trabajo mediante la participación de los empleados o miembros del equipo en lo que está pasando, sino que también ayuda a desarrollar las habilidades de las personas. Los empleados y los miembros del equipo se sienten en control de su propio destino, y por lo tanto están motivados para trabajar duro por algo más que una recompensa financiera. Liderazgo demócrata puede producir un trabajo de alta cantidad por largos períodos de tiempo. Muchos empleados como la confianza que reciben y responden con la cooperación, el espíritu de equipo y la moral alta. Como la participación lleva tiempo, este estilo puede llevar a cosas que suceden más lentamente que un enfoque autocrático, pero a menudo el resultado final es mejor. Puede ser más adecuado, donde el trabajo en equipo es esencial, y en donde la calidad es más importante que la velocidad en el mercado o la productividad.

2.4.1 La inteligencia

Goleman (2009) La inteligencia a través del tiempo El estudio de la inteligencia puede ser dividido en seis etapas: estudios legos, preludio de estudios psicométricos, estudios psicométricos, jerarquización, pluralización y contextualización

Teorías legas. Estas teorías marcan el interés que siempre ha existido por parte de la humanidad en conocer los atributos del hombre. Durante el desarrollo de dichas teorías, no hay una definición científica de la inteligencia; hombres tan diversos como Aristóteles, Platón y San Agustín se dan a la tarea de realizar estudios en relación con la mente (Zusne, 1957).

Estudios psicométricos. Su inicio, en la segunda mitad del siglo XIX, se caracteriza por los esfuerzos de los investigadores en tratar de establecer la psicología como una ciencia. Wundt en Alemania y W. James en Estados Unidos contribuyeron a este logro, ya que sus estudios estuvieron enfocados en buscar leyes generales del conocimiento humano (lo que hoy se conoce como procesamiento de la información).

Jerarquización. Spearman (1927) y Terman (1975) son considerados como la primera generación de psicólogos de la inteligencia. Para ellos, la inteligencia es una capacidad general, única para formar conceptos y resolver problemas; también establecieron que un conjunto de resultados de las pruebas reflejaba un solo factor de “inteligencia general”, lo cual es llamado jerarquización.

Pluralización. En la misma época en que Sperman y Terman consideraban un factor único de inteligencia, surgió una contraposición: Thurstone (1960) y Guilford (1967) sostuvieron la existencia de varios factores o componentes de la inteligencia, lo cual es conocido como “pluralización”.

Contextualización. Frente a estas dos posiciones surgió un nuevo enfoque propuesto por Catell (1971) y Vernon (1971). Para ellos, hay una relación jerárquica entre los factores, porque estiman que la inteligencia general (verbal y numérica) domina sobre componentes más específicos. Esta visión es conocida como “contextualización”.

Goleman, (2009) La inteligencia es un tema que me parece del mayor interés por tratarse de una expresión de la más alta de las capacidades de la naturaleza humana y que es

interpretada por cada uno de nosotros de manera distinta y con pocas posibilidades de proposición de parámetros reales ya que es la misma inteligencia la que se juzga así de manera reflexiva.

Ante la concepción anterior, es necesario comprender que la búsqueda real de parámetros objetivos será una muestra de respeto por gente con manifestaciones particulares de inteligencia que podría no ser aceptada por el grupo, ya sea porque no es la forma que se encuentra en la moda, o porque ésta no está encauzada a la búsqueda de la adaptación con el grupo. O por el contrario sobrevaluar a una persona que sabe comercializar su inteligencia y de igual manera vender su imagen personal.

Daniel Goleman (2009) intenta descubrir que factores determinan las marcadas diferencias entre un trabajador estrella y cualquier otro ubicado en un punto medio. Estas diferencias radican de un conjunto de habilidades que las ha llamado inteligencia emocional, entre las que destaca autocontrol, el entusiasmo, la empatía, la perseverancia y la capacidad para motivarse a uno mismo. El destaca durante el desarrollo de este libro que estas habilidades emocionales son capaces de aprenderse y perfeccionarse a lo largo de la vida con métodos adecuados.

La inteligencia emocional no significa sólo "ser amable", porque hay momentos estratégicos en los que no se requiere precisamente la amabilidad sino, por el contrario, afrontar abiertamente una realidad incómoda que no puede eludirse por más tiempo, así mismo, inteligencia emocional tampoco quiere decir que se deba dar rienda suelta a las emociones y sentimientos, o sea, “dejar al descubierto todas las intimidades" sino que se refiere a la capacidad de expresar los propios sentimientos del modo más adecuado y eficaz, posibilitando la colaboración en la consecución de un objetivo común

Así también la American Psychological Association (2019) define La inteligencia es una capacidad mental muy general que, entre otras cosas, implica la habilidad de razonar, planear, resolver problemas, pensar de manera abstracta, comprender ideas complejas, aprender rápidamente y aprender de la experiencia.

2.4.2 Tipos de Inteligencia

Fernández (2013) comprende los tipos de inteligencia.

La inteligencia académica.

Se entiende por inteligencia académica lo que tradicionalmente se ha entendido por inteligencia. Remite al clásico factor g, el cual comprende aspectos relacionados con la memoria, habilidad analítica, razonamiento abstracto, etc.

La inteligencia práctica

Se entiende como la habilidad para resolver los problemas prácticos de la vida para una mejor adaptación al contexto. Diversos términos se han utilizado para referirse a la inteligencia práctica: inteligencia pragmática, inteligencia cotidiana, solución de problemas prácticos, etc.

La inteligencia social.

Se refiere a un modelo de personalidad y comportamiento individual según el cual la gente tiene un conocimiento de sí misma y del mundo social en que vive. Los individuos utilizan este conocimiento para manejar sus emociones y conducir su comportamiento hacia las metas propuestas. El constructo de inteligencia social incorpora elementos de la psicología de la personalidad y de la psicología social. Se centra en el individuo en su contexto social.

Habilidades sociales e inteligencia emocional están muy interrelacionadas. En general, se considera que las habilidades sociales son un aspecto de la inteligencia emocional. Pero algunos prefieren mantener la distinción y utilizan expresiones como competencia emocional y social, competencias socio-emocionales o inteligencia social y emocional.

2.4.3 Orígenes de la inteligencia emocional

Rodríguez (2015) ¿Qué es la inteligencia emocional? La primera persona en utilizar dicho término fue el psicólogo estadounidense Daniel Goleman, algo que logró basándose en teorías de tres investigadores: McClelland, Gardner y LeDoux. Goleman adquirió fama mundial por la publicación de su libro Emotional Intelligence, en 1995.

El psicólogo recogió y sintetizó información de teorías de los tres científicos mencionados, cada cual, tratando temas distintos con enfoque y razonamiento distinto, y fue capaz de desarrollar una conexión que lo llevó a comenzar a utilizar el concepto de inteligencia emocional.

El psicólogo ha sido reconocido por su habilidad a la hora de explicar algo tan abstracto de manera sencilla para que todas las personas no expertas en psicología pudiesen entenderlo, así como por su capacidad de demostrar la aplicación y el uso de la inteligencia emocional en la vida cotidiana y en la empresa, es decir, el rol de la inteligencia emocional en nuestro día a día tanto social como laboral y personalmente hablando. Asimismo, el concepto que Goleman creó suscitó un gran interés y abrió las puertas a otros muchos investigadores, que, promovidos por la curiosidad, comenzaron a indagar acerca de la inteligencia emocional.

2.4.4 Teoría de las inteligencias múltiples.

Justo de la Rosa (2010) La mayoría de los psicólogos de las primeras décadas del siglo XX derivaron sus teorías acerca de la inteligencia analizando estudios empíricos realizados con test psicométricos, a partir de ellos articularon teorías para demostrar la existencia de uno o varios componentes o factores para definir la inteligencia.

La mayoría de estos psicólogos consideraban la inteligencia como una facultad general, única y global, principalmente genética o innata e inmutable. Los defensores de esta postura eran partidarios de las pruebas de C.I. y creían que la capacidad de una persona, y sus límites, están determinados principalmente por la naturaleza.

Howard Gardner (2010), junto a Thomas Armstrong, Daniel Goleman y otros muchos autores critican la visión estrecha de la inteligencia de quienes evalúan la mente de las personas con visión unidimensional, asegurando que el coeficiente intelectual es un dato genético que no puede ser modificado por la experiencia vital y que el destino de nuestras vidas se halla en gran parte determinado por esta aptitud.

Históricamente se ha considerado que la inteligencia se limita a la capacidad general de razonamiento lógico que todo individuo tiene en alguna medida.

Se ha medido la inteligencia con pruebas escritas, denominadas pruebas de inteligencia, que la evalúan por métodos verbales que dependen básicamente de una combinación de capacidades lógicas y lingüísticas, olvidando otra serie de habilidades, destrezas y conductas que son propias de sujetos inteligentes.
Los defensores de esta teoría definen la inteligencia como "la capacidad para resolver problemas o para elaborar productos que son de gran valor para uno o varios contextos comunitarios o culturales". Esta visión plural de la mente parte de la base de que las personas disponemos de diferentes facultades y estilos cognitivos que son el resultado de la interacción de los factores biológicos, las circunstancias en las que vivimos y los recursos humanos y materiales de que disponemos.

Gardner argumenta que existe un amplio abanico de no menos de siete variedades distintas de inteligencia y, después de analizar indicios a partir de la investigación cerebral, del desarrollo humano, de la evolución y comparando las diferentes culturas, intenta organizar la información estableciendo en principio las siguientes categorías o inteligencias:

2.4.5 Categorías o Inteligencias Iniciales de la Teoría

Inteligencia lingüística.
Capacidad de emplear de manera eficaz las palabras, manipulando la estructura o sintaxis del lenguaje, la fonética, la semántica, y sus dimensiones prácticas. Los estados finales de esta inteligencia se observan en desarrollos profesionales como profesor, poeta, dramaturgo, escritor, editor, periodista, orador, político, cuenta cuentos, etc.

2.4.6 Inteligencia lógico-matemática.

Capacidad de manejar números, relaciones y patrones lógicos de manera eficaz, así como otras funciones y abstracciones. Los estados finales de esta inteligencia pueden

observarse en matemáticos, contables, estadísticos, científicos, informáticos, economistas, ingenieros, arquitectos, banqueros, etc.

2.4.7 Inteligencia espacial

Habilidad de apreciar con certeza la imagen visual y espacial, de representarse gráficamente las ideas, y de sensibilizar el color, la línea, la forma, la figura, el espacio y sus relaciones.

Los estados finales se observan en profesiones como pintor, cazador, explorador, guía, decorador, inventor, arquitecto, dibujante, ilustrador de cuentos, topógrafo, diseñador, cartógrafo, etc.

2.4.8 Inteligencia cinético-corporal

Habilidad para usar el propio cuerpo para expresar ideas y sentimientos, y sus particularidades de coordinación, equilibrio, destreza, fuerza, flexibilidad y velocidad. En el caso de la mímica o la danza, para competir en juegos y deportes o para diseñar un invento es necesaria la inteligencia cinético-corporal.

Como ejemplo de estados finales podemos tomar a actores, mimos, bailarines, deportistas, artesanos, escultores, cirujanos, mecánicos, payasos, etc. Inteligencia musical o capacidad para percibir, distinguir, transformar y expresar el ritmo, timbre y tono de los sonidos musicales.

Observando diferentes culturas a lo largo de la historia puede considerarse que la música constituye una facultad universal que está latente en la primera infancia y que se desarrolla proporcionando un sistema simbólico.

Los estados finales de esta inteligencia se observan en compositores, intérpretes, directores de orquesta, arreglistas, instrumentistas, coreógrafos, etc. Inteligencia interpersonal, o posibilidad de distinguir y percibir los estados emocionales y signos interpersonales de los demás, y responder de manera efectiva a dichas acciones de forma práctica.

Entre las profesiones que requieren una inteligencia interpersonal alta podemos destacar al psicólogo, el locutor y el presentador de radio y televisión, el responsable de recursos humanos, el animador de ocio y tiempo libre, el comercial, el recepcionista, las relaciones públicas, etc.

2.4.9 Inteligencia intrapersonal

Habilidad para conocer los aspectos internos de uno mismo: estar en contacto con la vida emocional propia, discriminar entre las distintas emociones y recurrir a ellas para reconocer y orientar la propia conducta, disponer de una imagen de sí mismo ajustada y una gama de valores positivos para su grupo social. Desarrollos profesionales como el empresario de éxito, el filósofo, el líder religioso, el político o el psicoterapeuta, entre otros, precisan de una inteligencia intrapersonal elevada.

Rodríguez (2013) comprende los tipos de inteligencia.

2.5 La inteligencia académica.

Se entiende por inteligencia académica lo que tradicionalmente se ha entendido por inteligencia. Remite al clásico factor g, el cual comprende aspectos relacionados con la memoria, habilidad analítica, razonamiento abstracto, etc.

2.5.1 La inteligencia práctica

Se entiende como la habilidad para resolver los problemas prácticos de la vida para una mejor adaptación al contexto. Diversos términos se han utilizado para referirse a la inteligencia práctica: inteligencia pragmática, inteligencia cotidiana, solución de problemas prácticos, etc.

2.5.2 La inteligencia social.

Se refiere a un modelo de personalidad y comportamiento individual según el cual la gente tiene un conocimiento de sí misma y del mundo social en que vive. Los individuos utilizan este conocimiento para manejar sus emociones y conducir su comportamiento hacia las metas propuestas. El constructo de inteligencia social incorpora elementos de

la psicología de la personalidad y de la psicología social. Se centra en el individuo en su contexto social.

Habilidades sociales e inteligencia emocional están muy interrelacionadas. En general, se considera que las habilidades sociales son un aspecto de la inteligencia emocional. Pero algunos prefieren mantener la distinción y utilizan expresiones como competencia emocional y social, competencias socio-emocionales o inteligencia social y emocional.

2.5.3 Modelos de Inteligencia Emocional

Fragoso-Luzuriaga (2015) A partir de la popularización del concepto surgieron diferentes modelos conformados en función de la visión particular de sus autores. Según Mayer (2011), éstos pueden clasificarse en dos grandes grupos: los modelos mixtos y el modelo de habilidad.

2.5.4 Modelos Mixtos

Como su nombre lo indica, aglutinan diversas habilidades, destrezas, objetivos, rasgos de personalidad, competencias y disposiciones afectivas. La mayor crítica a estos modelos es que al contener tantos elementos los resultados de sus instrumentos llegan a ser confusos, así como los límites entre sus numerosas y complejas variables.

2.5.5 Modelo de Goleman

El autor concibe la inteligencia emocional como un conjunto de características clave para resolver con éxito los problemas vitales entre las que destacan: la habilidad de auto-motivarse y persistir sobre las decepciones; controlar el impulso para demorar la gratificación; regular el humor; evitar trastornos que disminuyan las capacidades cognitivas; mostrar empatía, y generar esperanza.

Este modelo, al igual que el de Mayer y Salovey (1997), se ha ido perfeccionando a través del tiempo, la versión final, que se muestra a continuación, afirma que la inteligencia emocional se integra por cuatro dimensiones conformadas de diversas competencias:

El conocimiento de uno mismo. Dimensión formada por la competencia del autoconocimiento emocional, que comprende las capacidades para atender señales

internas; reconocer como los propios sentimientos afectan el desempeño laboral; escuchar a la intuición, y poder hablar abiertamente de las emociones para emplearlas como guía de acción.

La autorregulación. Dimensión relacionada con cómo la persona maneja su mundo interno para beneficio propio y de los demás, las competencias que la integran son: autocontrol emocional, orientación a los resultados, adaptabilidad y optimismo.

La conciencia social. Las competencias desarrolladas en esta dimensión son esenciales para establecer buenas relaciones interpersonales, se conforma de: empatía y conciencia organizacional.

La regulación de relaciones interpersonales. Se enfoca principalmente a los aspectos de persuasión e influencia sobre otros, se integra de las competencias: inspiración de liderazgo, influencia, manejo de conflicto, y trabajo en equipo y colaboración (American Management Asociation (AMA), 2012; Goleman, 2011).

2.5.6 Modelo de Bar-On

Para Bar-On (2010, 2006) Citado por Salovey y Mayer (2015), argumenta que la inteligencia socioemocional es un conjunto de competencias y habilidades que determinan cuán efectivamente los individuos se entienden, comprenden a otros, expresan sus emociones y afrontan las demandas de la vida cotidiana.

Con base en esta definición el autor formula un modelo denominado ESI (Emotional Social Intelligence), producto de un largo proceso de investigación, donde instrumenta la inteligencia socio-emocional en cinco dimensiones básicas (Bar-On, 2010, 2006).

Intrapersonal. Esta dimensión consiste en tener conciencia de las propias emociones así como de su autoexpresión, las habilidades y competencias que la conforman son: auto reconocimiento, autoconciencia emocional, asertividad, independencia y autoactualización.

Interpersonal. Dimensión que considera a la conciencia social y las relaciones interpersonales como su punto central, las habilidades y competencias que la comprenden son: empatía, responsabilidad social y establecimiento de relaciones interpersonales satisfactorias.

Manejo del estrés. Los puntos centrales de esta dimensión son el manejo y regulación emocional, las habilidades que la conforman son: tolerancia al estrés y control de impulsos.

Adaptabilidad. El núcleo de esta dimensión es el manejo del cambio, las habilidades y competencias que la integran son: chequeo de realidad, flexibilidad y resolución de problemas.

Humor. Es la última dimensión considerada por Bar-On y se relaciona con la motivación del individuo para manejarse en la vida, se integra de las habilidades: optimismo y felicidad.

Como se puede apreciar dentro del modelo de Bar-On (2010), las competencias integran la inteligencia emocional, no obstante, a diferencia de Goleman (2000), Bar-On también integra "habilidades" para configurar su propuesta.

Si bien los modelos mixtos han ayudado a la difusión y popularización de la inteligencia emocional, han encontrado un crítico en la figura de Sternberg, quien considera estas propuestas como difíciles de operar (Hedlund y Sternberg, 2000) al contrario del modelo de habilidad propuesto por Mayer y Salovey (1993).

2.5.7 Modelo de Habilidad

Para comenzar con el desarrollo del modelo de habilidad es fundamental señalar que antes de su construcción había dos concepciones de la emoción: la tradicional, donde se considera a la emoción como enemiga del pensamiento, como una perturbación producida por un evento externo, un "arrebatamiento", una pérdida completa de control, y la contemporánea, la cual considera que las emociones ayudan al desarrollo del pensamiento y forman parte fundamental del procesamiento de información del cerebro.

Incluso los modelos más actuales de inteligencia artificial están estudiando la posibilidad de añadir emociones a las computadoras para que sus procesos internos y toma de decisiones sean más eficientes.

Rodríguez (2013) menciona en su revista que según la historia nos ayuda a encontrar el origen de como la inteligencia emocional ha evolucionado hasta el día de hoy, según Charles Darwin fue el primero que empezó a utilizar el concepto de inteligencia emocional, señalando en sus trabajos la importancia de la expresión emocional para la supervivencia y la adaptación.

Las inteligencias intrapersonal e interpersonal (Trujillo & Rivas, 2010). El concepto como tal fue propuesto por Salovey y Mayer en 1990, a partir de los lineamientos de Gardner en su teoría de las inteligencias múltiples, estos autores estructuraron su concepto de inteligencia emocional a partir de las inteligencias intrapersonal e interpersonal. Sin embargo, Daniel Goleman fue el que difundió el término en 1995 a través de su obra best-seller “La inteligencia emocional”, donde introduce el estudio del término, sus alcances y beneficios en el ámbito de la administración. Según estos autores, la inteligencia emocional (IE) está formada por cinco competencias: conocimiento de las propias emociones, capacidad para controlar emociones, capacidad de motivarse a sí mismo, reconocimiento de emociones ajenas y control de las relaciones.
La inteligencia emocional se compone de cuatro elementos.

1. La conciencia personal. Se relaciona con estar consciente de sus emociones y como estas afectan su vida personal y profesional. La conciencia personal es la piedra angular de toda percepción.

2. La conciencia social. Comprende la capacidad de entender a los demás, la conciencia social también incluye la capacidad de crear redes y de desempeñarse en la política organizacional.

3. Autoadministración. Su relación con la capacidad para controlar las emociones destructivas, los líderes exitosos no permiten que las emociones negativas (preocupación, ansiedad, temor, enojo) interfieran en el actuar.

4. La administración relacional. Se refiere a la capacidad de llevarse bien con los demás, lo cual depende de los otros tres componentes, de la IE.

Los líderes exitosos construyen relaciones eficaces al comunicarse responder a las emociones, manejar el conflicto e influir en los demás (Goleman p.254).

Según Oscar Javier Salinas, en su exposición “Inteligencia Emocional, (2015) citado en Goleman (2012). Rasgo Característico de un líder triunfador” “Hoy no solo es importante saber más y mejor las cosas. Si se quiere ser un líder exitoso, se debe tener una excelente Inteligencia Emocional” Goleman Define: La Inteligencia emocional como la capacidad para captar las emociones de un grupo y conducirlas hacia un resultado positivo.
Aclara que este talento se puede aprender y cultivar en las Organizaciones y es tarea de cualquier persona, determinar si posee dichas aptitudes.
Luego agrega al hablar de los componentes de la Inteligencia emocional:

1. Autoconciencia: Nos cuesta ser honesto con nosotros mismos, en los aspectos que debemos mejorar; debemos reconocer y entender nuestros estados de ánimo, nuestras emociones, reconocer nuestros errores y ser realistas con las metas que podemos cumplir.
2. Autorregulación: Controlar nuestros impulsos y emociones antes de realizar algo o de actuar y determinar porque en cierta situación se fracasó y como se podría solucionar. Si la reflexión y el pensamiento siempre estarán en primer lugar y no tendrá miedo al cambio.

3. Motivación: Los líderes que trabajan por sentir satisfacción por una meta realizada y no por las recompensas, les gusta aprender siempre, son creativos y muestran una energía y unos deseos impresionantes por culminar de la mejor manera una actividad y llevar un registro del desempeño realizado, realizarse como personas y crecer en el ambiente al cual están acostumbrados.

4. Empatía: Es considerar los sentimientos ajenos, saber cómo decir las cosas, como actuar y entender el punto de vista de cada uno de los miembros del equipo. La empatía es muy importante en los negocios internacionales y en el marco de la globalización satisfaciendo de la mejor forma a los clientes. Habilidades Sociales: Junto con la empatía es la capacidad de las personas para manejar las relaciones con los demás y conducirlos en determinada dirección, todos los componentes anteriores combinados aumentan las Habilidades Sociales. El líder actúa así, le dará confianza a los que lo rodean. Si el líder maneja esta habilidad.

.2. 5.8 Conceptos aplicados al test (TMMS)

Extremera, P. Fernández (2015) mencionan en la Creación y desarrollo del Trait MetaMood Scale (TMMS) La creación y desarrollo del Trait MetaMood Scale de Salovey et al., (1995) ha supuesto una herramienta muy útil para aquellos científicos sociales que se han interesado en examinar las diferencias individuales en el metaconocimiento de los estados emocionales y, sobre todo, para conocer cómo estas habilidades intrínsecas afectan a diversas áreas del individuo.

En resumen, esta escala fue propuesta como un primer acercamiento evaluativo al modelo de Salovey y Mayer y es un legado cuyo origen proviene del interés de estos autores por el estudio de los procesos reflexivos que acompañan a la mayoría de los estados de ánimo (Mayer y Gaschke, Mayer, Salovey, Gomberg-Kaufman y Blainey, Salovey, Hsee y Mayer). Según estos autores, existe un proceso reflexivo continuado que está asociado al estado de ánimo mediante el cual de forma constante se percibe, valora y regulan los estados anímicos.

Este proceso fue denominado experiencia de meta-humor (“metamood experience”) y para su evaluación desarrollaron la Otate Meta-Mood Scale (SMMS) que mide los procesos reflexivos de las personas sobre su estado de ánimo actual enfatizando los cambios momentáneos en que ocurren dichos procesos (Mayer y Stevens). Este instrumento incluía las creencias de las personas sobre su nivel de control del estado de ánimo, su claridad, aceptación, tipicidad y variabilidad.

Ahora bien, como se aprecia, esta escala se centraba en los procesos cognitivos asociados a una experiencia emocional continuada, pero no recogía actitudes más

Inteligencia emocional y meta-conocimiento de los estados emocionales 103 estables sobre el estado de ánimo general ni estrategias con las que las personas se enfrentan a sus emociones.

Para solventar este problema, los autores desarrollaron el TMMS (Salovey), la primera medida de auto-informe que evaluaba, de forma estable en el tiempo, las creencias o actitudes de las personas sobre sus estados de ánimos y emociones.

Los autores precisaban que la escala recogiera los procesos emocionales que caracterizan a las personas emocionalmente inteligentes (Salovey et al., 1995).

El objetivo de esta escala es conseguir un índice que evalúe el conocimiento que tiene cada persona de sus propios estados emocionales, es decir, obtener una estimación personal sobre los aspectos reflexivos de nuestra experiencia emocional.

2.5.9 ANALISIS DE LA HERRAMIENTA APLICADA EN EL BANCO CRÉDITO HIPOTECARIO NACIONAL DE GUATEMALA INTELIGENCIA EMOCIONAL

ÁMBITO DE ANÁLISIS	AUTORES	DEFINICIÓN	HABILIDADES	TIPO DE MODELO	NOMBRE DEL MODELO
Gerencia, Coordinadores, Supervisores	Mayer John, Salovey Peter (1997)	Es un conjunto de habilidades que explican las diferencias individuales en el modo de percibir y comprender nuestras emociones más formalmente, la IE, es la habilidad para percibir, valorar y expresar emociones con exactitud, la habilidad para acceder y/o generar sentimientos que faciliten el pensamiento para comprender emocionalmente (Mayer, Salovey, 1997 p.10)	Percepción, evaluación	Modelo de habilidades	Trait Meta-Mood Scale (TMMS)
Area de mandos altos	Fernández Berrocal, Extremera, Pacheco (2002) (Adaptación del modelo de Salovey-Mayer)	Habilidad para percibir valorar y expresar, emociones con exactitud, a partir de la percepción, comprensión y regulación (Fernández-Berrocal, 2002)	Habilidades intrapersonales Habilidades interpersonales Adaptabilidad Manejo de estrés Estado anímico general	Modelo de habilidad	EQ-i

Fuente. Salovey (2007)

2.6 Modelo de Bar-On.

Este autor presenta un modelo donde se distingue los siguientes factores: habilidades intrapersonales, habilidades interpersonales, adaptabilidad, manejo de estrés y estado anímico general, los cuales a su vez se subdividen en 15 componentes de orden mayor *(*Por sus subcomponentes, como aprobación de la realidad, manejo de estrés, control de impulso entre otros, se clasifica como modelo mixto. No obstante, como sus propios autores han afirmado, se trata de un inventario sobre una amplia gama de habilidades emocionales y sociales. (Bar-On 2007)

MODELO DE BAR-ON

FACTORES	HABILIDADES MEDIDAS
Inteligencia Intrapersonal	Autoconciencia emocional, asertividad, autoestima, autoactualización e independencia
Inteligencia Interpersonal	Empatía, relaciones interpersonales, responsabilidades sociales
Adaptación	Solución de problemas, comprobación de la realidad y flexibilidades sociales
Gestión de Estrés	Tolerancia al estrés, control de impulsos sociales
Humor General	Felicidad Optimismo.

Fuente. Bar-On (2010, 2006) Citado por Salovey y Mayer (2015),

2.6.1 Modelo de Goleman.

Este modelo incluye cinco componentes básicos de la IE Goleman, en “la IE en la empresa”, incluye otro conjunto de atributos de personalidad: autoconciencia, autorregulamiento, manejo de estrés, rasgos motivacionales (automotivación) o áreas comportamentales (manejo de relaciones interpersonales), acaparando casi todas las áreas de personalidad (Goleman, 2002).

Cuadro de Indicadores según el modelo.

MODELO DE GOLEMAN

Aptitud Personal	Aptitud Medida	Aptitud Social	Aptitud Medida
Autoconocimiento	Conciencia Emocional. Autoevaluación precisa. Confianza en uno mismo	Empatía	Comprensión de los demás Ayuda para desarrollarse. Orientación hacia el servicio. Aprovechar la diversidad. Conciencia Política
Autorregulación	Autocontrol Confiabilidad Escrupulosidad Adaptabilidad Innovación	Habilidades Sociales	Influencia Comunicación Manejo de Conflictos Liderazgo Catalizador de Cambio Establecer vínculos Habilidades de equipo
Motivación	Afán de triunfo Compromiso Iniciativa Optimismo		

Fuente: Goleman (2010) p 45-46

2.6.2 Modelo de Extremera y Fernández-Berrocal

Este modelo se da a conocer y evalúa tres variables: percepción, comprensión y regulación. Ha sido utilizado en forma empírica en diferentes estudios con estudiantes de nivel superior. También se ha validado con diferentes poblaciones y ha mostrado su utilidad tanto en contextos escolares como clínicos, como se puede observar en

El TMMS-24 está basado en el Trait Meta-Mood Scale (TMMS) de Salovey y Mayer. La TMMS-24 contiene tres dimensiones claves de IE, percepción emocional, comprensión de sentimientos y regulación emocional, con ocho ítems cada una de ellas. En la tabla 3 se muestran sus componentes (Extremera y Fernández-Berrocal, 2017).

Cuadro según modelo

DIMENSIONES TMMS-24

DIMENSIONES	DEFINICIONES
Percepción	Capacidad de sentir y expresar sentimientos adecuadamente
Comprensión	Comprensión de los estados emocionales
Regulación	Capacidad de regular estados emocionales correctamente

Fuente: Fernández-Berrocal y Ramos Díez (2017) citado en Revista Científica INNOVAR.

2.6.3 Correlación Estadística

Laguna (2014) La correlación es la forma numérica en la que la estadística ha podido evaluar la relación de dos o más variables, es decir, mide la dependencia de una variable con respecto a este tema se presentan el coeficiente de correlación y la regresión lineal simple como las dos técnicas estadísticas más utilizadas para investigar la relación entre dos variables continuas X e Y. Otra variable independiente. La finalidad de la correlación es examinar la dirección y la fuerza de la asociación entre dos variables cuantitativas. Así mismo conocer la intensidad de la relación entre ellas y si, al aumentar el valor de una variable, aumenta o disminuye el valor de la otra variable. Para valorar la asociación entre dos variables, la primera aproximación suele hacerse mediante un diagrama de dispersión.

Para llevar a cabo la discusión sobre la correlación esperada en la investigación, empezaremos con un análisis de los resultados, integrando dichos hallazgos con los antecedentes revisados, posteriormente señalaremos un análisis complementario a los resultados obtenidos.

En primer lugar, en relación con la confiabilidad y validez del Cuestionario Multifactorial de Liderazgo, Bernar Bass y Bruce Avolio aplicado al equipo de gerentes coordinadores y supervisores del Banco Crédito Hipotecario Nacional de Guatemala, se observaron tipos de liderazgos Transformacional y Transaccional, por lo que todos los ítems son aceptados, como muestras de conducta representativas del Liderazgo, así como correlaciones obtenidas entre las dimensiones y la escala total.

De acuerdo con la comprobación del nivel de inteligencia emocional del equipo de gerentes coordinadores y supervisores de la misma muestra, y con base a los resultados del test Trait Meta-Meta-Mood Scale (TMMS), se encuentran en un nivel promedio de Inteligencia Emocional de la muestra examinada esto indica que los directivos mantienen una estabilidad emocional acorde con sus responsabilidades.

3. METODOLOGÍA

3.1 Definición del Problema.

En el sistema bancario nacional hoy día demanda un amplio conjunto de estrategias para cumplir los objetivos y metas propuestas, una de ellas es conservar y contratar gerentes y subgerentes con un alto nivel de inteligencia emocional y con ello lograr mantener un equilibrio en sus comportamientos y actitudes, con los colaboradores que tienen a su cargo para lograr el desempeño esperado.

En la banca con garantía ilimitada del estado existe la falta de liderazgo en los puestos de gerencia por falta de inteligencia emocional, y esto genera consecuencias negativas en la productividad que exige la banca a nivel jerárquico en los altos mandos.

Es evidente que una empresa no puede sostenerse en un mercado laboral como el actual, sin contar con el recurso más importante, siendo esté el recurso humano; el cual es el eje central para el cumplimiento de las funciones que conlleven al crecimiento de la misma. El ser humano en el campo laboral, adopta singulares formas de conducta, las cuales impactan de forma global a la organización. Tanto la forma de pensar, reaccionar y actuar conforma la inteligencia emocional, la cual es un condicionante en la vida de toda persona. La inteligencia emocional, no es más que la capacidad que tiene el ser humano para conocer, dominar y expresar sus propias emociones, así como también la capacidad para entender, aceptar y tolerar las emociones de los demás, todas estas emociones y conductas son clave para generar relaciones sanas, ambientes adecuados y un índice mayor de productividad.

Por lo tanto, en el campo empresarial del sistema bancario de Guatemala el liderazgo es una fuente para generar más productividad, pues a través de este se emiten nuevas alternativas de compromiso que contribuyan a que el colaborador se siente motivado constantemente y que por consiguiente mejore su desempeño.

En el sistema bancario de Guatemala por el giro del negocio, con regularidad se exige productividad, pero se debe tomar en cuenta que está dependerá en gran medida de otros factores como la Inteligencia Emocional y el liderazgo, los cuales son claves para

el éxito de una empresa, es así como surge el interés por determinar la relación que existen entre la inteligencia emocional y los estilos de liderazgos en la banca.

Sabiendo como la inteligencia emocional y el liderazgo son partes importantes para una organización, surge la siguiente pregunta de investigación. ¿Qué relación existe entre la Inteligencia Emocional y los estilos de Liderazgos, de los Gerentes y Subgerentes para la banca con garantía ilimitada del estado de Guatemala?

3.1.2 Delimitación del Problema

3.1.3 Ámbito Geográfico

Departamento de Guatemala, ciudad de Guatemala.

3.1.4 Ámbito Institucional

Se realizará en un banco del sistema Estatal, el único banco con garantía ilimitada, creado por decreto Gubernativo 1040, es una entidad descentralizada y autónoma, con personalidad jurídica.

3.1.5 Ámbito Personal

1. Gerentes y subgerentes: Son los encargados de liderar las agencias desde el ámbito administrativo y gestión del talento humano.

2. Supervisores de Agencias: Son los colaboradores que tienen la responsabilidad de velar por el cumplimento de metas y rendimiento a nivel de agencias

3. Coordinadores de Agencias: Son los encargados/das de gestionar los proyectos y gestiones administrativas que son filtradas por el banco para las gestiones del estado a nivel nacional.

3. 2 Objetivos de la Investigación.

3.2.1 Objetivo General

Establecer si existe correlación entre la inteligencia emocional y los estilos de liderazgo de los Gerentes y Subgerentes para la banca con garantía ilimitada del estado en Guatemala.

3.2.2 Objetivos Específicos

1. Evaluar el nivel de inteligencia emocional de los Gerentes, Subgerentes de la empresa de objeto de estudio.

2. Identificar el estilo de liderazgo de los Gerentes, Subgerentes de la empresa de objeto de estudio.

3. Analizar si existe correlación entre los tipos de liderazgos y la edad, sexo, experiencia laboral de los Gerentes, Subgerentes de la empresa de objeto de estudio.

3.2.3 Hipótesis

H1. Si existe correlación entre la inteligencia emocional y los estilos de liderazgo de los gerentes, subgerentes para la banca con garantía ilimitada de estado de Guatemala.

H2. No existe correlación entre la inteligencia emocional y los estilos de liderazgo de los gerentes, subgerentes para la banca con garantía ilimitada de estado de Guatemala.

3.2.4 Especificación de Variables.

Se plantean la especificación de variables con base a la hipótesis de investigación formulada.

3.2.5 Variables Independientes

- → Inteligencia Emocional
- → Estilos de Liderazgos

3.3 Definición de Variables

3.3.1 Definición Conceptual.

Inteligencia Emocional.

Inteligencia Emocional: Firman (2010) indica que la inteligencia emocional es el conjunto de habilidades que sustentan la valoración, evaluación, expresión y regulación precisas de las emociones. La inteligencia emocional impulsa la capacidad para llevarse bien con los demás.

3.3.2 Definición Operacional:

Inteligencia Emocional.

Para evaluar la Inteligencia Emocional se utilizará el Test TMMS-24 el cual está basado en Trait Meta-Mood Scale (TMMS). El cual contiene tres dimensiones claves de la Inteligencia Emocional: Atención Emocional, Claridad Emocional, Reparación Emocional

Liderazgo

3.3.3 Definición Conceptual:

Liderazgo

Proceso que se da en la relación líder-seguidor, que se caracteriza por ser carismático, de tal forma que los seguidores se identifican y desean emular al líder.

Inspira a los seguidores, a través de desafíos y persuasión, entregándoles significado y entendimiento es intelectualmente estimulante, expandiendo las habilidades de los subordinados. (Lussier, Achua 2016).

3.3.4 Definición Operacional:

Liderazgo

La Sumatoria obtenida en los ítems del instrumento aplicado Liderazgo Multifactorial (MLQ) de las escalas Carisma/Inspiracional y Estimulación Intelectual del MLQ, cuya asignación de puntajes fluctúa entre 1 y 10 de los ítems, por las personas sometidas a evaluación para las versiones Líder y Clasificador.

Variable Primer Orden Liderazgo Transaccional

3.3.5 Indicadores

Inteligencia Emocional

Esfuerzo, Solución de problemas, Valores, Desempeño, Orientar, Logro y metas, Habilidades, Misión compartida, Satisfacción, Motivación, Trabajo en equipo, Atención, Claridad, Reparación, Sentimientos, Estado de Animo, Pensamientos.

Liderazgo

Esfuerzo, Solución de problemas, Valores, Desempeño, Orientar, Logro y metas, Habilidades, Fortalezas, Misión compartida, Satisfacción, Motivación.

3.4 Métodos y Técnicas

Para realizar la presente investigación se realizó el método científico, las etapas de la recopilación de la información, formulación de hipótesis, presentación de resultados y elaboración de las conclusiones, haciendo uso de la correlación entre la inteligencia emocional y los estilos de liderazgos de los gerentes y subgerentes para la banca con garantía ilimitada del estado en Guatemala.

3.4.1 Técnicas de Recolección de información

En la investigación se utilizaron las técnicas siguientes.

3.4.2 Formulario de Datos Socio Laborales

Esta herramienta se utilizó como una técnica para recopilar información relacionada con aspectos generales, como lo son, edad, sexo, años de labora en la empresa, a través de los cuales se definieron rangos para poder detectar liderazgo en mujeres y hombres y nivel de inteligencia emocional.

3.4.3 Análisis Estadístico de datos

Este proceso se realizó por medio de la tabulación de rangos obtenidos de los formularios estandarizados que se pasaron a colaboradores, en el cuestionario TMMS-48 Trait Meta-Moods Scale y el cuestionario Multifactorial de Liderazgo (Bernard Bass y Bruce Avolio) resultados estadísticos obtenidos por medio de Coeficiente de Pearson el cual permitió establecer una correlación entre la inteligencia emocional y los tipos de liderazgos.

3.4.4 Análisis de datos secundarios

Estos datos se obtuvieron por medio del departamento de Recursos Humanos del Banco CHN, de acuerdo a la planilla actualizada, según muestra que tomo.

3.4.5 Alcance de la investigación

La investigación se llevó a cabo bajo el enfoque mixto, que implica el método deductivo que requiere de la revisión exhaustiva de la teoría existente y que de la misma se somete a prueba la hipótesis de una manera lógica según Sampieri (p. 442)

Para la evaluación del impacto se utilizó el método cuantitativo y cualitativo, no son métodos excluyentes y se suelen utilizar de forma combinada, dependiendo de las características a evaluar.

3.4.6 Población

La población total del sector de la banca con garantía ilimitada del Estado de Guatemala lo constituyeron 80 personas, distribuidas entre colaboradores de Gerencia, Subgerencia, Supervisores y Coordinadores, un breve cuadro muestra cómo se distribuyó la población para obtener rangos de acuerdo a lo planteado.

POBLACIÓN DE ESTUDIO

Población	Mujeres	Hombres	Sexo sin definir	
Gerentes de Agencias				
Subgerentes				
Supervisores				
Coordinadores				
Total	32	46	2	80

Nota. Este cuadro fue elaborado por autoría propia del estudiante.

3.4.6.1 Muestra

El muestreo simple aleatorio y probabilístico se utilizó en esta investigación, para determinar que muestra permitió inferir sobre la población del sector bancario, utilizando la siguiente formula.

$$n = \frac{Z_2 (p*q)N}{E_2 (N-1)+Z_2(p*q)}$$

Datos.

n= Tamaño de la muestra a encontrar

z= Probabilidad de confianza de un grupo de datos que se encuentran por debajo de la medida de unidad de la desviación estándar, en este caso es de 1.09

p= porcentaje de éxito en datos encontrados equivalen a 50% de resultado

q= Porcentaje de fracaso en los datos encontrados equivalente al 50% del resultado

N= Población de estudio la cual es de 80

E= Error de la muestra es del 0.5

$$N= \frac{(1.09)^{*\,2} (80) (0.50) (0.50)}{(0.05)^{2} *(80-1) + (1.09) (0.50) (0.50)} = \frac{1.1881 * 33}{0.0025 (79) +0.297025} =$$

$$\frac{39.20}{0.494525} = 79.28$$

N= 79.28

Instrumentos de medición aplicados

Los instrumentos estandarizados aplicados son los siguientes.

3.4.8 Cuestionario (MLQ)

Fue seleccionado como instrumento de recolección de datos para este estudio en su versión corta. El instrumento consta de 45 reactivos o afirmaciones es decir está enfocada a los empleados y líderes, asimismo, va acorde al objetivo de la investigación de analizar ambas posiciones en la organización.

La estructura del instrumento involucra nueve variables de más bajo orden, que pertenecen tres factores de más alto orden, es decir, aquéllos que ocupan una jerarquía de nivel lógico superior (categoría de interacción). Estos son: Liderazgo Transformacional, Transaccional y Correctivo/Evitador

El Liderazgo Transformacional está conformado por las variables Carisma/Inspiracional (la que a su vez contiene a las subvariables Influencia Idealizada Atribuida Conductual, Motivación Inspiracional) y Estimulación Intelectual. Por su parte, el Liderazgo Transaccional se compone de las variables Consideración Individualizada y Recompensa Contingente. Finalmente, el Liderazgo Correctivo/Evitador, está formado por la Dirección por Excepción Activa y el Liderazgo Pasivo/Evitador (dentro del cual se encuentran la Dirección por Excepción Pasiva y Laissez-Faire). Además, el cuestionario incluye variables con reactivos que evalúan consecuencias organizacionales que se han asociado al Liderazgo Transformacional. Estas son: Efectividad, Esfuerzo Extra y Satisfacción.

3.4.9 T-MMS-24

La herramienta está basada en Trait Meta-Mood Scale, del grupo de investigadores de Salovey y Mayer. Contiene tres dimensiones claves en la IE: Atención a los sentimientos, Claridad emocional y Reparación de las emociones. A la persona se le pide que evalúe el grado en el que está de acuerdo con cada uno de los ítems sobre una escala tipo Likert de 5 puntos (1= Nunca, 5= Siempre).

Los ítems del 1 al 8, que corresponde a la dimensión denominada Percepción emocional; agrupa a los ítems del 9 al 16 y corresponde a la dimensión Comprensión emocional; y

el tercer factor que agrupa a los ítems 17 al 24 que corresponde a la dimensión Regulación emocional.

Así como un cuestionario con variables socio laboral, las cuales definen: Edad, género, actividad laboral, que serán utilizada para relacionar dichas variables con los tipos de liderazgo y la inteligencia emocional.

Para realizar el proceso de corrección y obtener las ponderaciones de cada uno de los factores; se suman los ítems de la siguiente manera:

SUMA DE ITEMS TMMS-24

Dimensión	3Ítems que se deben sumar	Puntuaciones		
Atención Emocional	Del 1 a 8	Debe Mejorar su atención <21	Adecuada Atención de 22 a 32	Excelente atención >36
Claridad Emocional	Del 9 al 16	3Debe Mejorar su claridad <23	Adecuada Claridad de 26 a 35	Excelente Claridad >36
Reparación Emocional	Del 17 al 24	Debe Mejorar su Reparación <23	Adecuada Reparación de 26 a 35	Excelente Reparación >36

Fuente: Fernández (2004)

4. DISCUSIÓN DE RESULTADOS.

La presente investigación se basa principalmente en establecer el grado de correlación que existe entre la inteligencia emocional y el liderazgo en colaboradores de mandos altos de la Banca con Garantía Ilimitada del Estado de Guatemala, para lo cual se contó con una población constituida por 80 sujetos de ambos géneros en un rango de edades de 30 a 50 años.

A continuación, se dan a conocer los resultados y el análisis respectivo de cada uno de los resultados obtenidos con base a las pruebas de Inteligencia Emocional y Estilos de Liderazgo, que fueron aplicadas a la población ya mencionada, por lo que de acuerdo a la recolección de datos, se presentan los siguientes resultados.

4.1 Correlación, estilos de liderazgos inteligencia emocional

Se han marcado todas las relaciones que son significativas. En la primera columna se puede notar una relación entre el punteo total del instrumento de inteligencia emocional y los estilos liderazgo Transformacional y transaccional.

Dichas correlaciones son positivas lo que indica que, a más inteligencia emocional, más relación con dichos estilos. Lo anterior con un nivel de significancia estadística del 99%.

En la tercera columna se notan las relaciones entre el indicador de inteligencia emocional, comprensión emocional y los estilos de liderazgo Transformacional y Transaccional. Dichas correlaciones también alcanzan un 99% de nivel de significancia estadística.

En la última columna se puede notar la relación entre el indicador de inteligencia emocional, el estilo de liderazgo transaccional, también con un nivel de confianza del 99%.

El estilo de liderazgo correctivo/evitador no tiene la relación con ningún área de inteligencia emocional, lo anterior hace sentido, sobre todo por el tipo de liderazgo que es.

Se pudo notar que se hay relación entre los totales y dos de los estilos de liderazgo con las áreas de inteligencia emocional, lo que indica que la inteligencia emocional tiene que ver también con el liderazgo que se ejerce.

A continuación, se presentan los resultados obtenidos sobre liderazgo teniendo en cuenta las variables que mide el MLQ y las características de personalidad evaluadas Por cada uno de los líderes evaluados, se desarrollan 3 aspectos:

1. Una comparación entre la percepción que tiene el líder sobre su desempeño (a partir de las variables de primer, segundo y tercer orden del modelo de liderazgo de rango total) y la percepción de sus subordinados, con el fin de establecer coincidencias y discordancias.
2. Para cada líder se integraron los resultados del perfil de inteligencia emocional destacando los aspectos que facilitan o limitan su desempeño del modelo de liderazgo de rango total.

3. Dichos resultados se contrastaron con los encontrados a nivel de características de personalidad, realizando una triangulación de información que permitió ratificar y/o aclarar la percepción establecida tanto para el líder como para los clasificadores

Se realizó una triangulación de los datos obtenidos, incluyendo una descripción de los resultados a través de la prueba MLQ sobre los estilos de liderazgo encontrados en la organización y su relación con las competencias de inteligencia emocional y las características de personalidad de cada una de las personas evaluadas

Finalmente se realizó una integración de resultados que permitió establecer tendencias grupales describiendo el estilo y desempeño en las diferentes dimensiones de liderazgo e inteligencia emocional en la institución.

Tabla 1.1. Correlaciones entre estilos de liderazgo, inteligencia emocional e indicadores.

N = 80		Total TMMS	Percepción emocional	Comprensión emocional	Regulación emocional
Total MLQ	r de Pearson	**.441**	.144	**.355**	**.383**
	Sig. (bilateral)	**.000**	.204	**.001**	**.000**
Transformacional	r de Pearson	**.315**	.210	**.228**	.188
	Sig. (bilateral)	**.004**	.062	**.042**	.095
Transaccional	r de Pearson	**.422**	.126	**.351**	**.367**
	Sig. (bilateral)	**.000**	.267	**.001**	**.001**
Correctivo Evitador	r de Pearson	.127	-.022	.103	.175
	Sig. (bilateral)	.261	.846	.364	.120

Como objetivo general de esta investigación, que buscaba establecer una correlación entre la inteligencia emocional y los estilos de liderazgo, se puede notar que, si existe una diferencia entre los totales del instrumento, además de otras correlaciones, incluso con una significancia estadística del 99% de confianza.

Se han marcado todas las relaciones que son significativas. En la primera columna se puede notar una relación entre el punteo total del instrumento de inteligencia emocional y los estilos liderazgo Transformacional y transaccional. Dichas correlaciones son positivas lo que indica que, a más inteligencia emocional, más relación con dichos estilos. Lo anterior con un nivel de significancia estadística del 99%.

En la tercera columna se notan las relaciones entre el indicador de inteligencia emocional, comprensión emocional y los estilos de liderazgo Transformacional y Transaccional. Dichas correlaciones también alcanzan un 99% de nivel de significancia estadística.

En la última columna se puede notar la relación entre el indicador de inteligencia emocional, el estilo de liderazgo transaccional, también con un nivel de confianza del 99%.

El estilo de liderazgo correctivo /Evitador no tiene la relación con ningún área de inteligencia emocional, lo anterior hace sentido, sobre todo por el tipo de liderazgo que es.

Se pudo notar que se hay relación entre los totales y dos de los estilos de liderazgo con las áreas de inteligencia emocional, lo que indica que la inteligencia emocional tiene que ver también con el liderazgo que se ejerce.

Tabla 1.2. Descriptivos de estilos de liderazgo

N = 80	Total, MLQ	Transformacional	Transaccional	Correctivo Evitador
Media	153.78	32.09	86.19	35.50
Mediana	153.00	32.00	85.00	36.00
Moda	148	32	83[a]	36
Desviación estándar	12.15	3.93	8.24	5.16
Mínimo	120	23	71	23
Máximo	193	41	109	46

Se presenta el nivel de estilos de liderazgos, de acuerdo a los resultados obtenidos en la investigación claramente se marca la tendencia de liderazgo.

Transformacional se presentó entre un máximo de 41 y un mínimo de 23 y una media en la zona alta de la escala.

Liderazgo Transaccional, también perteneciente a la variable de primer orden se puede ver con una máxima de 109 y una mínima de 71, la variable Correctivo/Evitador mostró una máxima de 46 y una mínima de 23, con respecto al liderazgo Transformacional mostró una media también alta. El indicador Correctivo/Evitador, es el que presenta una media menor al resto de los estilos de liderazgo.

Con todas las evidencias aportadas anteriormente en cuanto a criterios y evaluación de los indicadores de investigación es decir que los lideres considerados transaccional obtiene mayor puntaje en las escalas de liderazgo según el MLQ (Forma X Corta).

Tabla 1.3. Descriptivos inteligencia emocional e indicadores.

N= 80	Percepción emocional	Comprensión emocional	Regulación emocional	Total TMMS
Media	25.20	30.46	32.16	87.83
Mediana	25.00	31.00	32.00	88.50
Moda	25	32	31[a]	85[a]
Desviación estándar	5.017	4.808	4.872	9.73
Mínimo	16	18	18	66
Máximo	52	40	40	110

El análisis de la escala TMMS-24 muestra las medidas estadísticas para validar el constructo Inteligencia Emocional; evaluado en las 3 dimensiones originalmente planteadas: Percepción, Comprensión y Regulación emocional. Según lo muestra la tabla anterior reflejan medias con nivel promedio con relación a los criterios del instrumento. La media más baja se puede ver en Percepción Emocional, las otras muestran estar en un promedio alto.

La muestra correspondió a un total de 80 colaboradores del Banco Crédito Hipotecario Nacional de Guatemala, (80% de la población total) a nivel de gerencia y subgerencia el criterio de inclusión consideró a todos los colaboradores del banco a nivel gerencial. La mayoría estuvo constituida por hombres (70%), de edades comprendidas entre 30 y 50 años.

Cada una de estas sub escalas se clasifican en 3 rangos. En la sub escala de Percepción emocional, la puntuación en el rango medio (25 a 32 en hombres y mujeres) que indica adecuada Percepción emocional y la puntuación en rango alto (33 a 36) y bajo (21 a 24 en mujeres y hombres) indica que debe mejorar su Percepción emocional. En cambio, en la sub escala de Comprensión, las puntuaciones del rango bajo indican que debe mejorar la Comprensión (23 a 25 en mujeres y mujeres), las de rango medio (26 a 35) indican

adecuada Comprensión y las de rango alto (36 a 37) indican excelente Comprensión emocional. Asimismo, en la sub escala Regulación emocional, las puntuaciones bajas están en (23 en hombres y mujeres) indican que debe mejorar la Regulación; las de rango medio (24 a 35 en hombres y mujeres) indican adecuada Regulación y las puntuaciones altas (35 a 36 en mujeres y mujeres) indican excelente Regulación Emocional.

Tabla 1.4. Correlaciones entre estilos de liderazgo y variables demográficas.

N = 80		Edad	sexo	Años de experiencia
Total MLQ	r de Pearson	.013	.170	.187
	Sig. (bilateral)	.911	.136	.096
Transformacional	r de Pearson	.169	**.251**	.149
	Sig. (bilateral)	.134	**.026**	.186
Transaccional	r de Pearson	-.081	.074	.190
	Sig. (bilateral)	.477	.518	.091
Correctivo Evitador	r de Pearson	.030	.085	.024
	Sig. (bilateral)	.794	.457	.835

La tabla anterior muestra los resultados de la relación entre las variables demográficas (edad, sexo y años de experiencia laboral) y el estilo de liderazgo. La única relación que existe es entre el liderazgo transformacional y sexo, dicha relación está asociada al sexo masculino, lo que indica que dicho liderazgo se relaciona más con ser hombre que con ser mujer. Lo anterior se sabe por la codificación de dicha variable (mujer 0, hombre 1) y al ser positiva está asociada al sexo masculino. Lo anterior con un nivel de confianza del 95%, por tanto, se descarta la casualidad.

El resto de variables no presenta ningún tipo de relación con el estilo de liderazgo, por tanto, no se pueden asociar con dichas variables.

Tabla 1.4. Correlaciones entre inteligencia emocional, indicadores y variables demográficas.

N = 80		Edad	Sexo	Años de experiencia
Total TMMS	r de Pearson	-.025	.152	**.294**
	Sig. (bilateral)	.825	.183	**.008**
Percepción emocional	r de Pearson	.122	**.268**	.136
	Sig. (bilateral)	.279	**.018**	.230
Comprensión emocional	r de Pearson	-.001	.041	**.280**
	Sig. (bilateral)	.992	.724	**.012**
Regulación emocional	r de Pearson	-.175	-.010	.172
	Sig. (bilateral)	.120	.930	.127

En la tabla anterior se compararon las variables demográficas con la inteligencia emocional y sus indicadores. Se pueden notar algunas relaciones interesantes, como es el caso del sexo que está asociado a la percepción emocional. Dicha correlación está asociada al sexo masculino, lo que indica que la percepción emocional se relaciona más con ser hombre que con ser mujer. Lo anterior se sabe por la codificación de dicha variable (mujer 0, hombre 1) y al ser positiva está asociada al sexo masculino. Lo anterior con un nivel de confianza del 95%, por tanto, se descarta la casualidad.

Los años de experiencia se relacionan con el total del instrumento y además con el área de comprensión emocional. Esto indica que a más años de experiencia más inteligencia emocional, al igual que comprensión emocional. Lo anterior con un nivel de confianza del 95%.

El resto de variables no presenta ningún tipo de relación con la inteligencia emocional, por tanto, no se pueden asociar con dichas variables.

5. CONCLUSIONES

1. Mediante los resultados obtenidos de las pruebas de inteligencia emocional TMMS-24 y el Cuestionario Multifactorial de Liderazgos (MLQ) las cuales fueron aplicadas a los empleados de mandos altos de la Banca con Garantía ilimitada del Estado de Guatemala (CHN) se estableció el nivel de inteligencia emocional y los tipos de liderazgos que existe entre ambas variables y las mismas se correlacionan positivamente.

2. La evaluación del nivel de inteligencia emocional afirma que la muestra correspondió a un total de 80 colaboradores constituida por el 70% hombres y el 30% mujeres la mayoría tiene un alto nivel de inteligencia emocional la correlación es positiva, por lo tanto indica el instrumento que a más inteligencia emocional más relación con los estilos de liderazgos y se determinó que la inteligencia emocional según el género de los sujetos de estudio mantiene una leve diferencia entre el control emocional de los hombres y el de las mujeres.

3. Se Identificó los estilos de liderazgos y se determinó que los factores positivos más altos son la del liderazgo Transaccional que marcan una tendencia máxima de según la escala estadística, con respecto al liderazgo Transformacional se mantuvo en la media alta, Dichas correlaciones son positivas lo que indica que, a más inteligencia emocional, más correlación con dichos estilos.

4. Se analizó que, si existe unas correlaciones significativas entre los tipos de liderazgos, y la experiencia en el puesto de trabajo, debido a que hay colaboradores que tienen más de 30 años de laborar en el mismo puesto, así como la correlación en el sexo masculino se puede marcar notablemente en la percepción emocional, regularmente suele pasar porque el hombre es más desconfiado que una mujer, según análisis e interpretación de la herramienta TMMS.

6. RECOMENDACIONES

1. Fomentar dentro del sector Banca con garantía Ilimitada del Estado de Guatemala el desarrollo de la inteligencia emocional, mediante la exhortación a los colaboradores para que expresen sus diferentes emociones sin ningún tipo de prejuicio o estereotipo vinculado con la edad o sexo, con el fin que estos aprendan a conocer e identificar las reacciones o emociones que de ellos surgen ante determinadas circunstancias

2. Implementar dentro de los procesos de reclutamiento y selección de personal especialmente para las gerencias, pruebas de inteligencia emocional, puesto que estas definen en gran parte la efectividad que un colaborador pueda tener dentro de la organización.

3. Es necesario que el Departamento de Recursos Humanos se enfoque en darle seguimiento y fomentar más la capacitación específicamente para los gerentes de las agencias a nivel nacional, con el fin que estos conozcan los diferentes estilos de liderazgo y que a su vez identifiquen el estilo que ejercen, pudiendo así implementar o complementar con otras formas de liderar para obtener mejores resultados en la organización.

4. Promover dentro de la Banca una cultura de equidad de género a fin que los colaboradores se sientan con la libertad y confianza de expresar entender y canalizar sus sentimientos, especialmente para el género masculino a quienes regularmente se les dificulta un poco más los diversos procesos emocionales, muestra que en la investigación predomina en sexo masculino.

7. BIBLIOGRAFÍA.

1. American Psychologycal Association (2015). *Guía para citar textos y referencias bibliográficas según Norma de la American Psychological Association (*APA) 6° edición.

2. American Psychologycal Association (2015). *Manual de Publicaciones de la American Psychologycal Association* (6 ed.). México, D.F.: Editorial El Manual Moderno.

3. Barbosa Ramírez Lucia Carolina, (2012) *Liderazgo e Inteligencia Emocional en Personas que ocupan Jefaturas en una empresa de Servicios.* (Tesis de Licenciatura) Pontifica Universidad Javeriana, Facultad de Psicología.

4. Camas Castillo (2015) *"Estilos de Liderazgo en Gerentes de agencias de una entidad bancaria de la cabecera departamental de Huehuetenango, estudio realizado desde la perspectiva de los subordinados*." (Tesis de grado Licenciatura) Universidad Landívar de Guatemala.

5. De León Toledo Nancy Paolo, (2012) *Relación entre Inteligencia Emocional y Estrategias de manejo de conflictos en una empresa de la ciudad de Guatemala que brinda servicios de comercio internacional.* (Tesis de Licenciatura Universidad Rafael Landívar de Guatemala.

6. David Grove. “Nueva Ley de Bancos de Guatemala”. *Versión castellana de Julio Vielman. En Economía de Guatemala. Seminario de Integración Social Guatemalteca. Edición auspiciada por el Banco de Guatemala.* Publicación No. 6, Vol. I. Editorial del Ministerio de Educación Pública. Guatemala, 1958.

7. Decreto Gubernativo No. 1040-1929 del 4 de diciembre de 1929, emitido por el presidente de la República, General Lázaro Chacón, y el Secretario de Estado en el Ministerio de Hacienda y Crédito Público Samuel E. Franco. El Decreto Legislativo 1647-1930, del 23 de mayo de 1930 aprobó los estatutos del CHN. El Reglamento del mismo quedó aprobado por Decreto Gubernativo 1098-1930, del 7 de octubre de 1930, denominado Ley Reglamentaria de la Institución. Su inauguración tuvo lugar el lunes 6 de octubre de 1930.

8. David Grove. "Nueva Ley de Bancos de Guatemala". *Versión castellana de Julio Vielman. En Economía de Guatemala. Seminario de Integración Social Guatemalteca. Edición auspiciada por el Banco de Guatemala.* Publicación No. 6, Vol. I. Editorial del Ministerio de Educación Pública. Guatemala, 1958.

9. Evans Risco (2015) Interacción *entre inteligencia emocional y estilos de liderazgo en directivos de instituciones educativas,* (Tesis doctoral) Universidad de Valencia.

10. Gálvez Salazar Aroldo Alexander, (2014) *Relación entre Inteligencia Emocional y manejo de conflictos del puesto de trabajo en la empresa comercial los hermanos, S.A* (Tesis de Licenciatura) Universidad Rafael Landívar de Guatemala.

11. Galindo Londoño (2014) "*Relación de la inteligencia emocional con el desempeño laboral por competencias"* (Tesis de Grado, Licenciatura) Universidad Rafael Landívar de Guatemala.

12. Gobierno de Guatemala 1926. *La administración del General José María Orellana y el arreglo económico de Guatemala.* Tipografía Nacional. Guatemala, 1926. 48 págs.

13. Goena Rodríguez Amaia (2015) *La Inteligencia Emocional y su Impacto en el Liderazgo* (Tesis de grado licenciatura) Universidad Pontificia Comillas.

14. Hernández Sampieri, R. (2016). *Metodología de la Investigación* (1st ed.). México ciudad.

15. Hernández Argueta, María Fernanda, (2014) *Inteligencia Emocional y su Relación con el Liderazgo en empleados de mandos altos y medios de hoteles de cuatro y cinco estrellas de Huehuetenango.* (Tesis de Licenciatura) Universidad Rafael Landívar de Guatemala.

16. John Parke Young. "*Moneda y Finanzas de Centroamérica."* En: Economía de Guatemala, Seminario de Integración Social Guatemalteca, Publicación No. 6. Editorial del Ministerio de Educación Pública. Guatemala, 1958. pág. 114.

17. Lussier, R., & Achua, C. (2016). *Liderazgo* (1st Ed.). México: Cengage Learning.

18. Ojeda Toche Lilia (2017) Administración Estratégica. 14ª. edición, Edit. Pearson, México.

19. Ordoñez Santos Mary Luz (2017) *Estilos de liderazgo desde la perspectiva de rango total.*

20. Quintana, Roberto R. *Apuntes sobre el desarrollo monetario de Guatemala. Editado por Banco de Guatemala en su XXV aniversario.* Editorial Universitaria, Guatemala, 1971. 809 págs.

21. Robert N. Lussier, Ph. D. & Christopher F. Achua, DBA. (2015) *Liderazgo,* Teoría, Aplicación y Desarrollo de Habilidades, Cuarta edición.

22. Ralda Contreras, Gloria Helena (2015) *Relación de la Inteligencia Emocional en la toma de decisiones en los mandos medios de una empresa camaronera del municipio del Champerico del Departamento de Retalhuleu.* (Tesis de Licenciatura) Universidad Landívar de Guatemala.

23. Román Ixcoy (2016) "*Nivel de Inteligencia Emocional en los mandos medios de una Entidad Bancaria del departamento de Huehuetenango*." (Tesis de Licenciatura) Universidad Rafael Landívar de Guatemala.

24. Rosas Gómez (2017*) Influencia de la inteligencia emocional en el liderazgo y en la organización* (Tesis de grado, Licenciatura) Universidad Nuevo Granado.

25. Salvador Atanacio Adelina, (2010*) Relación de la inteligencia Emocional en el Liderazgo del equipo Directivo en las instituciones Educativas de la zona del Canto Grande, UGEL No.5 del Distrito de San Juan de Lurigancho.* (Tesis de Maestría) Universidad Mayor de San Marcos.

26. Scharr de Morales (2012) *Concentración y riesgo crediticio: una aproximación al valor en riesgo en el sistema bancario de Guatemala* (1998 – 2011) (Tesis de Licenciatura) Universidad de San Carlos de Guatemala.

27. Werther, Davis, Guzmán, (2014) Séptima Edición, Administración *de Recursos Humanos, Gestión del Capital Humano,* Mc Graw Hill.

28. Zárate López, Eber Manrique (2012*) Inteligencia Emocional y la Actitud de los Colaboradores en el Ambiente Laboral* (Tesis de Licenciatura) Universidad Landívar de Guatemala.

E-grafía

29. Avances en la investigación sobre competencias emocionales en educación, Fernández Berrocal, file:///C:/Users/Lou/Downloads/Dialnet-AvancesEnLaInvestigacionSobreCompetenciasEmocional-5980739.pd.

30. Banco Crédito Hipotecario Nacional de Guatemala. (2019). *Historia del CHN. 25/08/2019, de Banco CHN* Sitio web: Fuente. (2019). Historia CHN. 25/08/2019, de Banco Crédito Hipotecario Nacional de Guatemala Sitio web: https://www.chn.com.gt/.

31. Cualidades de un líder para la gestión de proyectos (2015) descargado el día 03/09/2019 https://www.researchgate.net/publication/293657262_Cualidades_de_un_Lider_para_la_Gestion_de_Proyectos.

32. Correlación y Regresión lineal, Clara Laguna, (2014) http://www.ics-aragon.com/cursos/salud-publica/2014/pdf/M2T04.pdf.

33. Desarrollo de Liderazgo*, National Minority Aids Council* https://careacttarget.org/sites/default/files/file-upload/resources/desarrollo-de liderazgo.pdf, descargado el día 29 de agosto 2017.

34. Descripción de lo ocurrido de 2002 a 2007” en: José Molina Calderón. Guatemala: Un siglo y seis lustros de banca, bancos y banqueros (1877-2007). Imprenta Tinta y Papel, Guatemala, 2007. 348 págs. (En prensa).

35. Estilos de liderazgo desde la perspectiva de rango total, descargado el día 04/09/2019, https://www.revistaespacios.com/a17v38n61/17386111.html.

36. El liderazgo autocrático y el clima laboral ¿Cómo un estilo de liderazgo autocrático incide en el clima laboral de las organizaciones en el sector financiero del área de operaciones en Colombia, (2015) descargado el día 20/08/2019.

37. Fischman (2015) tipos de liderazgos, descargado el día 03/09/2019, academia.edu/19735784/tipos_de_liderazgo_según_david_fischman_análisis_y_opinió.

38. Goleman. (2017). *La inteligencia emocional*. 26/08/2019, de Seminario de Integración II Sitio web: https://seminarioiiuntref.wordpress.com/2017/08/12/la-inteligencia-emocional-autor-daniel-goleman/.

39. Goleman, D. (2012). Inteligencia Emocional. Descargado de http://www.capitalemocional.com/.

40. Goleman, D. (2012) Focus, *Desarrollar la Atención para alcanzar a la excelencia,* http://lelibros.org/.

41. Gómez Barrenechea (2015) descargado el día 30/08/2019 https://ined21.com/13-estilos-de-liderazgo/.

42. Howard Gardner, *Inteligencia Emocional* descargado del http://www.utemvirtual.cl/plataforma/aulavirtual/assets/asigid_745/contenidos_arc/39250_c_gardner.pdf.

43. Información de la Empresa, *Crédito Hipotecario Nacional de Guatemala,* Descargado el día 06/08/2017 a las 7.46 p.m. https://www.chn.com.gt/guateach/.

44. Ibrahim Gonzales, (2014) la inteligencia, https://www.academia.edu/15940095/LA_INTELIGENCIA.

45. Liderazgo Laissez Faire, Descargado el día 09/03/2018. http://revistascientificas.upeu.edu.pe/index.php/ri_va/article/viewFile/343/35.

46. Liderazgo: estilos de liderazgo según Kurt Lewin y análisis de un caso real, (2014) descargado el día 05/09/2019.http://dspace.uib.es/xmlui/bitstream/handle/11201/3638/Zuzama_Covas_Juana_Maria.pdf?sequence=1.

47. Liderazgo A través de la Historia, (2007) descargado el 30/08/2019 https://revistas.utp.edu.co/index.php/revistaciencia/article/view/5621/3069.

48. Las inteligencias intrapersonal e interpersonal Trujillo & Rivas, 2010, http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2007-28722015000200006.

49. Miguel Fernández rodríguez la inteligencia emocional, (2013) descargado el día 30/08/2019, file:///c:/users/lou/downloads/dialnet-lainteligenciaemocional-5173632%20(1).pdf.

50. Mesa Jacobo (2015) Inteligencia Emocional descargado el día 03/08/2019 https://www.tesisenred.net/bitstream/handle/10803/310420/TJRMJ.pdf?sequence=1.

51. Martínez Ignacio (2018) descargado el día 25/08/2009, http://ignaciomartineza.com/liderazgo/capacidad-de-liderazgo/.

52. *Orígenes, Evolución y modelos de Inteligencia Emocional,* Descargado el día 09/03/2018 http://www.scielo.org.co/pdf/inno/v15n25/v15n25a01.pdf.

53. Origen y tipos de inteligencia emocional, https://web.oas.org/childhood/ES/Lists/Temas%20%20Proyectos%20%20Activi

54. Superintendencia de Bancos de Guatemala, descargada el día 17 de Julio, 2018, https://www.sib.gob.gt/web/sib/entidades_supervisadas/listas-de-entidades_supervisadas?p_p_id=110_INSTANCE_qobY&p_p_action=0&p_p_state=maximized&p_p_mode=view&p_p_col_id=column-2&p_p_col_pos=2&p_p_col_count=3&_110_INSTANCE_qobY_struts_action=.

55. Tipos de Liderazgo según David Fischman, descargado el día 24 de agosto, de2015,https://www.academia.edu/19735784/tipos_de_liderazgo_seg%c3%9an_david_fischman_an%c3%81lisis_y_opini%c3%93n.

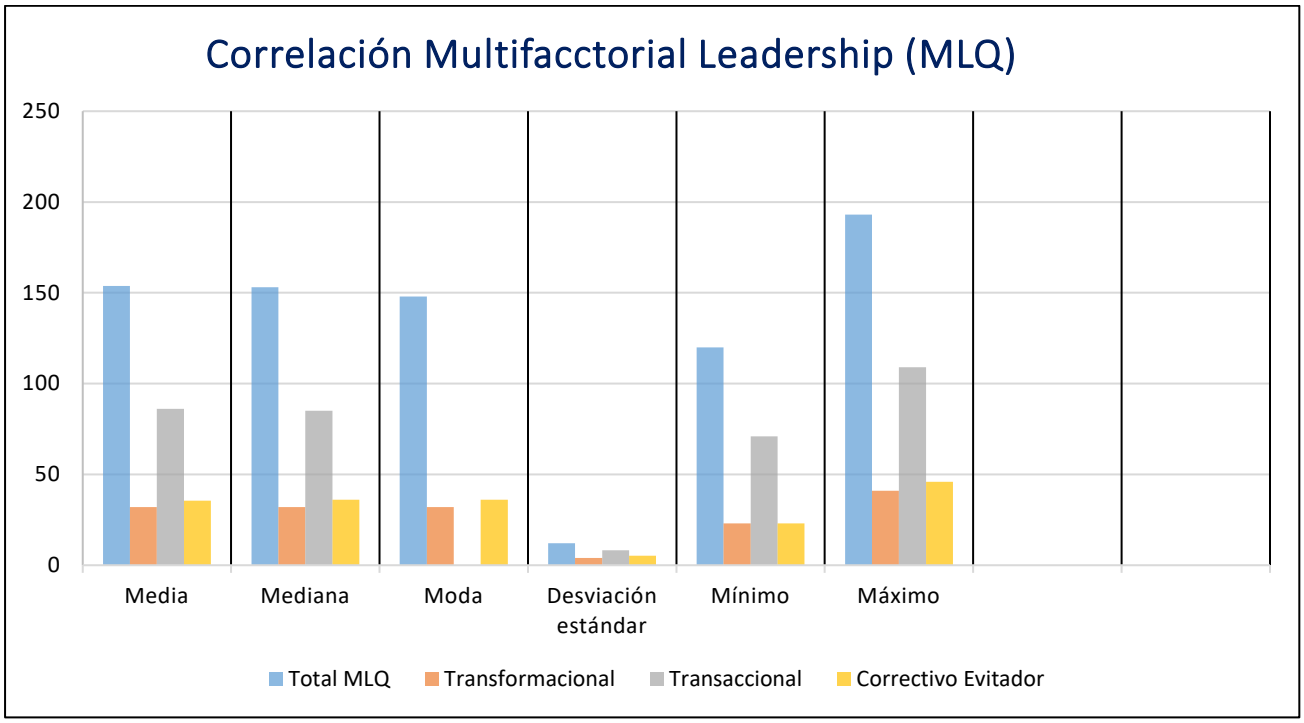
56. Teorías de los Estilos de Liderazgo (2017) descargado el día 02/09/2019) https://core.ac.uk/download/pdf/154797604.pdf

57. Liderazgo laissez faire, descargado el día 25/08/2019 file:///C:/Users/Lou/Downloads/849-1105-1-PB.pdf.

ANEXOS

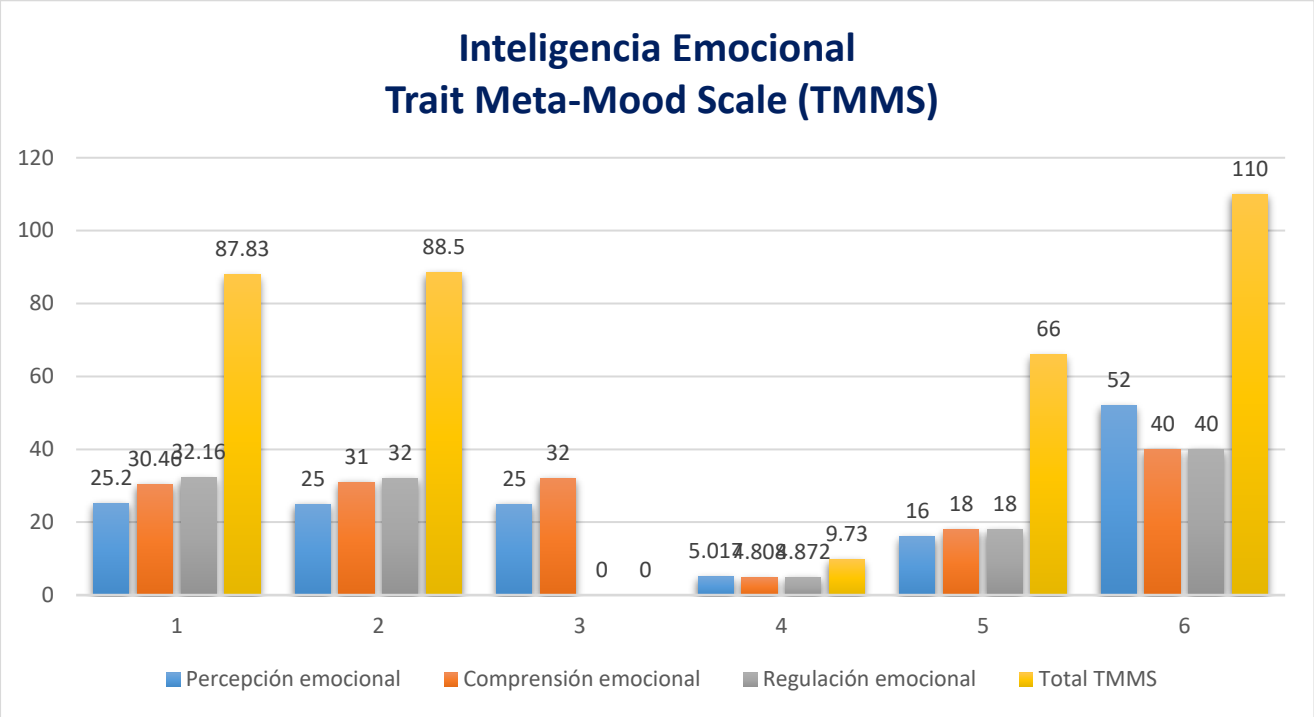
Gráficos

DESCRIPTIVOS DE ESTILOS DE LIDERAZGOS



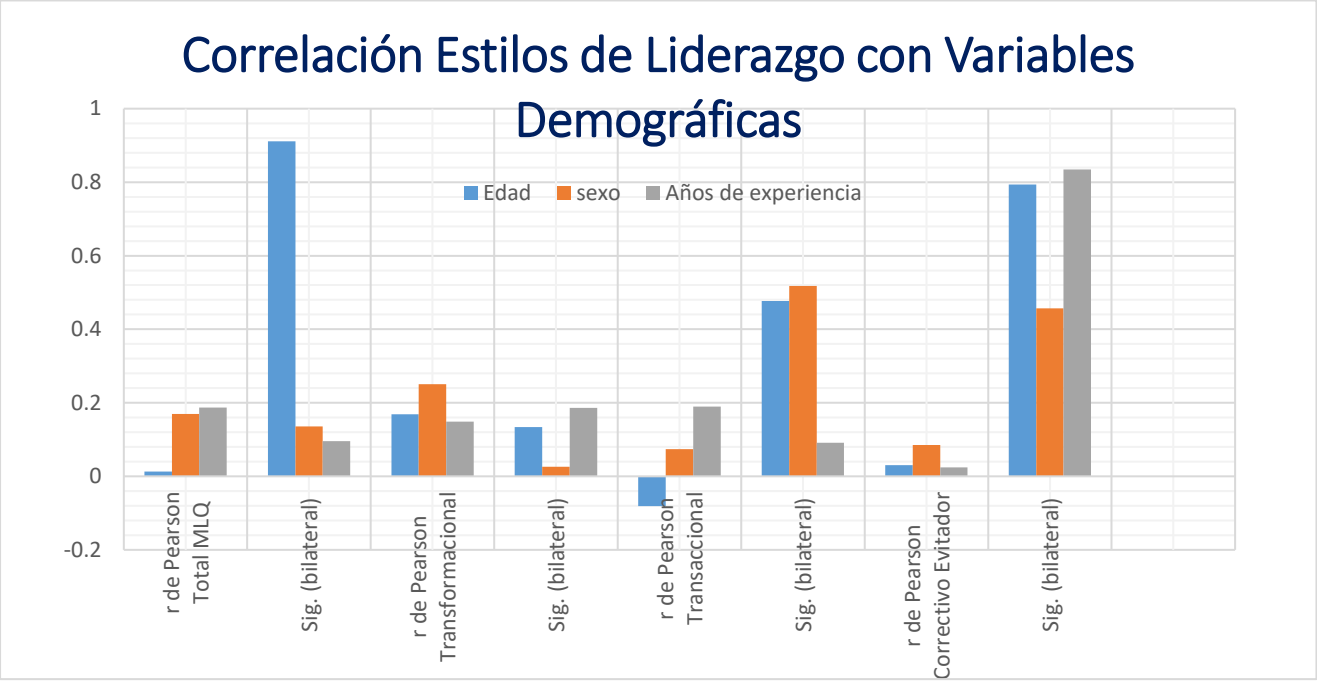
N = 80	Total MLQ	Transformacional	Transaccional	Correctivo Evitador
Media	153.78	32.09	86.19	35.5
Mediana	153	32	85	36
Moda	148	32	83a	36
Desviación estándar	12.15	3.93	8.24	5.16
Mínimo	120	23	71	23
Máximo	193	41	109	46

DESCRIPTIVOS INTELIGENCIA EMOCIONAL E INDICADORES



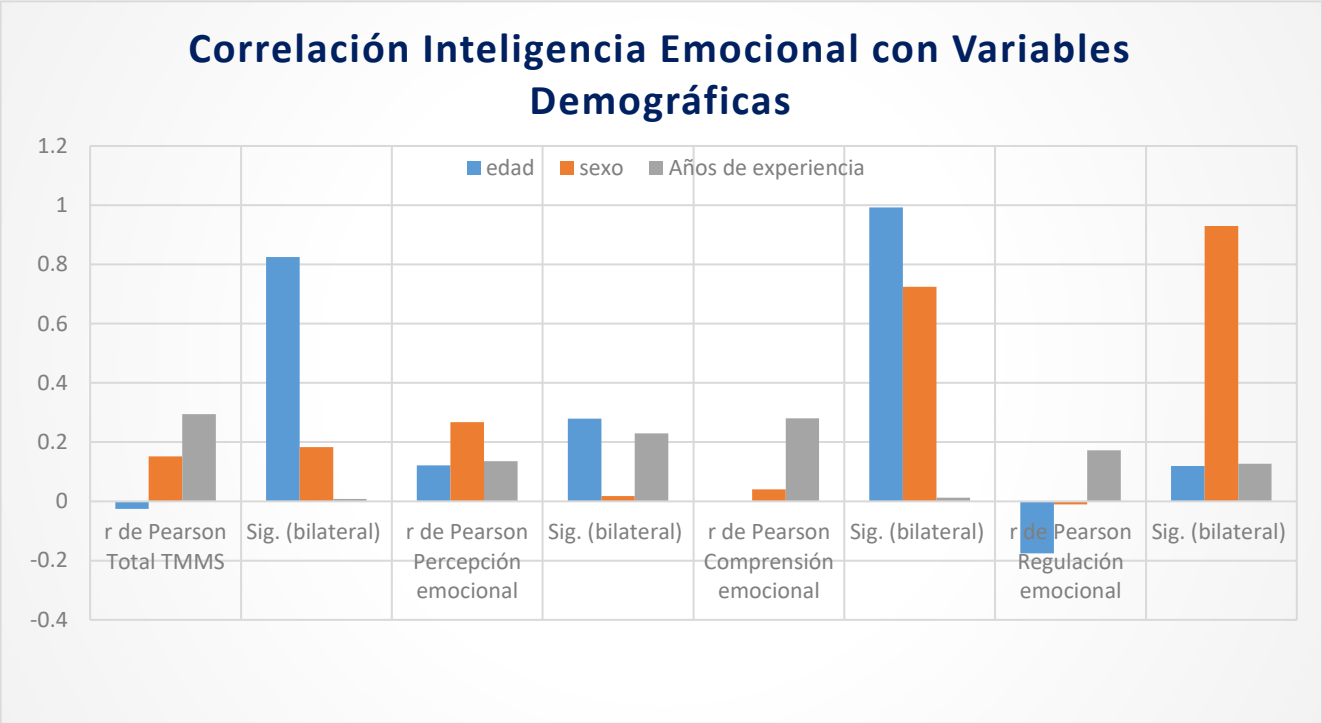
N= 80	Percepción emocional	Comprensión emocional	Regulación emocional	Total TMMS
Media	25.2	30.46	32.16	87.83
Mediana	25	31	32	88.5
Moda	25	32	31[a]	85[a]
Desviación estándar	5.017	4.808	4.872	9.73
Mínimo	16	18	18	66
Máximo	52	40	40	110

CORRELACIONES ENTRE ESTILOS DE LIDERAZGO Y VARIABLES DEMOGRÁFICAS



		Edad	sexo	Años de experiencia
Total MLQ	r de Pearson	0.013	0.17	0.187
	Sig. (bilateral)	0.911	0.136	0.096
Transformacional	r de Pearson	0.169		0.149
	Sig. (bilateral)	0.134		0.186
Transaccional	r de Pearson	-0.081	0.074	0.19
	Sig. (bilateral)	0.477	0.518	0.091
Correctivo Evitador	r de Pearson	0.03	0.085	0.024
	Sig. (bilateral)	0.794	0.457	0.835

CORRELACIÓN INTELIGENCIA EMOCIONAL CON VARIABLES



DEMOGRÁFICAS

N = 80		Edad	Sexo	Años de experiencia
Total TMMS	r de Pearson	-0.025	0.152	**0.294**
	Sig. (bilateral)	0.825	0.183	**0.008**
Percepción emocional	r de Pearson	0.122	**0.268**	0.136
	Sig. (bilateral)	0.279	**0.018**	0.23
Comprensión emocional	r de Pearson	-0.001	0.041	**0.28**
	Sig. (bilateral)	0.992	0.724	**0.012**
Regulación emocional	r de Pearson	-0.175	-0.01	0.172
	Sig. (bilateral)	0.12	0.93	0.127

Rangos para Datos Estadísticos.

HOMBRES

Atención Emocional

Debe mejorar su atención, presta poca atención	
No. Personas	No. Items
2	21
2	20
3	19
4	18
11	

Adecuada Atención	
No. Personas	No. Items
2	22
3	23
6	24
6	25
4	26
4	27
2	28
3	29
2	30
1	31
1	32
34	

Excelente Atención	
No. Personas	No. Items
1	33
1	

Claridad Emocional

Debe mejorar su Claridad	
No. Personas	No. Items
4	25
4	24
3	23
3	21
1	16
15	

Adecuada Claridad	
No. Personas	No. Items
1	24
3	25
3	26
3	27
1	28
2	29
4	30
3	31
1	32
3	33
24	

Excelente Claridad	
No. Personas	No. Items
1	36
3	37
3	38
7	

Reparación Emocional

Debe mejorar su Reparación	
No. Personas	No. Items
1	22
1	18
2	

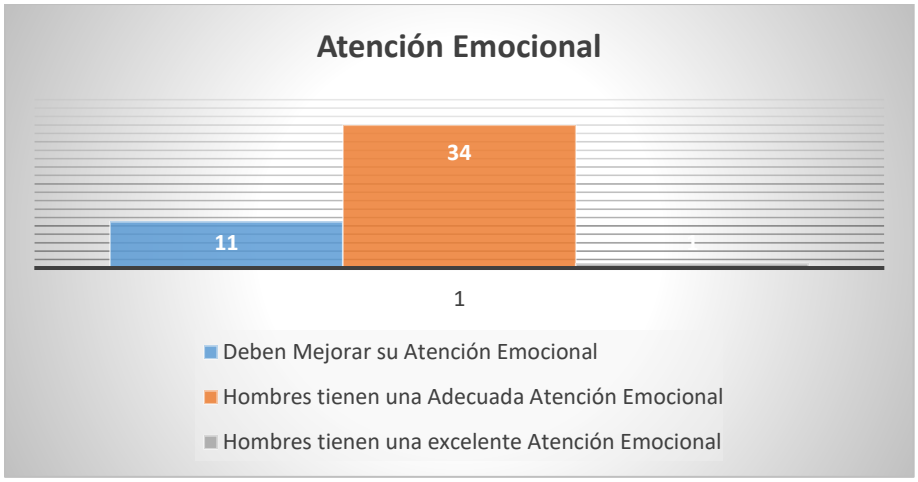
	Adecuada Reparación
No. Personas	No. Items
1	25
1	26
3	27
2	28
3	29
3	30
6	31
2	32
3	33
2	34
3	35
29	

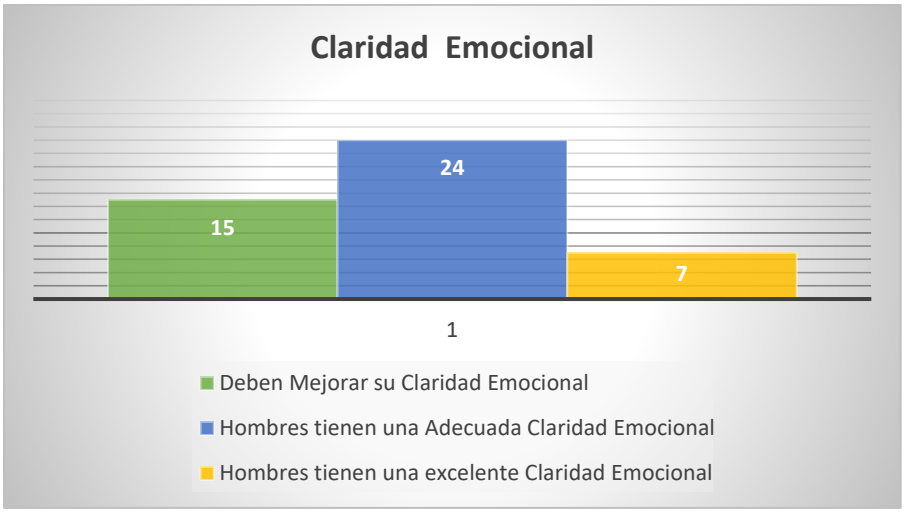
Excelente Reparación	
No. Personas	No. Items
5	36
3	37
2	38
1	39
4	40
15	

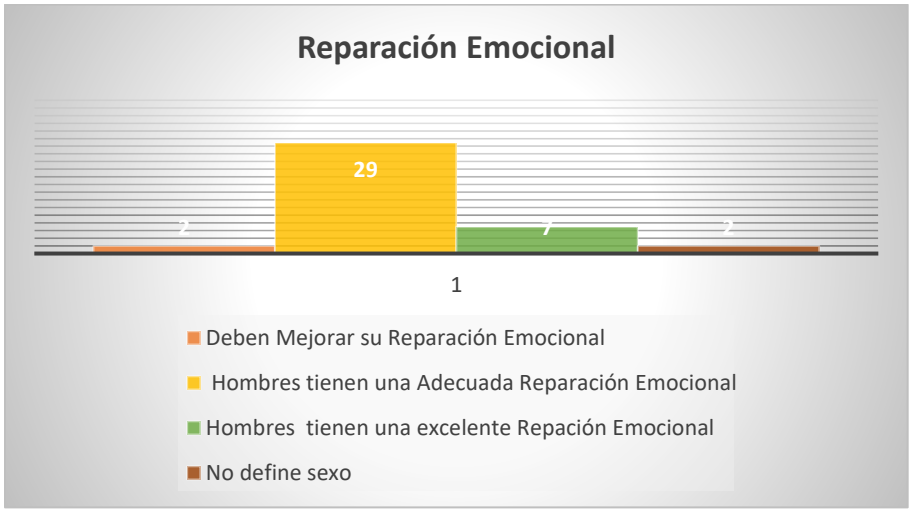
Atención Emocional	
Deben Mejorar su Atención Emocional	11
Hombres tienen una Adecuada Atención Emocional	34
Hombres tienen una excelente Atención Emocional	1

Claridad Emocional	
Deben Mejorar su Claridad Emocional	15
Hombres tienen una Adecuada Claridad Emocional	24
Hombres tienen una excelente Claridad Emocional	7

Reparacion Emocional	
Deben Mejorar su Reparación Emocional	2
Hombres tienen una Adecuada Reparación Emocional	29
Hombres tienen una excelente Repación Emocional	7
No define sexo	2


Atención Emocional
34
11
1
Deben Mejorar su Atención Emocional
Hombres tienen una Adecuada Atención Emocional
Hombres tienen una excelente Atención Emocional


Claridad Emocional
24
15
7
1
Deben Mejorar su Claridad Emocional
Hombres tienen una Adecuada Claridad Emocional
Hombres tienen una excelente Claridad Emocional


Reparación Emocional
29
2
7
2
1
Deben Mejorar su Reparación Emocional
Hombres tienen una Adecuada Reparación Emocional
Hombres tienen una excelente Repación Emocional
No define sexo

RANGOS MLQ				
	RANGOS	TOTAL		
BAJO	45-81			
PROMEDIO BAJO	82-117			
PROMEDIO	118-153	41	correctivo evitador	
PROMEDIO ALTO	154-189	37	transaccional	
ALTO	190-225	2	transformacional	
RANGOS TEST TMMS				
	RANGOS	TOTAL		
BAJO	24-56			
PROMEDIO	57-88	40		
ALTO	89-120	40		

Liderazgo en Hombres.

BASE DE DATOS DE ENTREVISTAS CHN

LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL

No.	EDAD	SEXO		AÑOS DE EXP	NO. SUBORD	TEL.	R2	R6	R8	R9	R10
43		2	M	15	20	4522	4	4	5	4	4
45	30	2	M	8	4	4638	2	3	5	5	5
44	48	2	M	10	10	5206	3	3	2	2	5
6	39	2	M	15	8	5778	4	3	4	3	4
12	30	2	M	5	10	8549	4	4	4	4	4
11	47	2	M	28	7	4522	4	4	3	4	3
2	28	2	M	28	7	4522	4	4	3	4	3
5	36	2	M	5	8	8615	4	4	4	3	1
15	55	2	M	31	87	4545	4	4	4	4	3
9	48	2	M	26	1	4559	3	4	3	4	4
35	29	2	M	7	3	3050	4	4	2	3	2
3	50	2	M	25	8	6510	4	4	3	3	1
68	42	2	M	8	5	9856	4	3	4	3	3
24	30	2	M	11	4	4554	3	4	2	1	4
54	37	2	M	19	20	3050	4	4	3	2	3
38	42	2	M	14	6	4532	2	3	4	3	4
75	56	2	M	5	7	9895	2	3	4	4	4
30	40	2	M	10	4	4638	2	3	4	4	4
58	35	2	M	11	4	4658	4	3	3	4	4

67	50	2	M	8	9	5456	3	2	3	3	3
29	32	2	M	12	8	4808	3	2	2	2	3
4	50	2	M	22	8	6515	5	3	5	3	3
47	35	2	M	14	4	4630	4	4	2	2	3
66	48	2	M	5	4	5695	4	3	3	3	4
59	45	2	M	8	5	9584	2	4	2	4	4
40	30	2	M	9	10	4308	2	4	3	1	4
72	49	2	M	8	5	4554	4	3	4	4	4
60	30	2	M	9	8	5465	3	3	3	3	4
62	50	2	M	11	9	9585	4	2	3	4	4
16	38	2	M	15	6	4299	4	3	3	1	2
48	33	2	M	9	10	4308	2	4	3	1	4
63	41	2	M	7	5	8565	2	4	3	3	3
10	48	2	M	24	4	5206	3	3	2	2	4
41	31	2	M	8	4	8359	3	4	2	3	3
77	58	2	M	5	5	9856	2	1	4	2	2
14	28	2	M	10	8	3396	4	2	2	3	3
1	28	2	M	5	4	4337	4	3	3	4	3
70	54	2	M	8	9	3225	4	3	3	3	3
73	54	2	M	5	9	5455	4	2	4	2	1
56	40	2	M	10	8	4585	4	4	4	2	4
65	41	2	M	8	4	9854	3	4	4	4	3
28	30	2	M	8	5	6366	3	2	2	3	2
78	45	2	M	9	8	5465	3	2	2	2	3
52	43	2	M	5	46	4544	2	3	2	4	2
20	41	2	M	5	46	4544	2	3	4	2	3
79	40	2	M	8	7	5458	2	3	2	3	3

BASE DE DATOS DE ENTREVISTAS CHN

LIDERAZGO TRANSACIONAL

No.	EDAD	SEXO		AÑOS DE EXP	NO. SUBORD	TEL.	R1	R11	R15	R16	R19	R29	R31	R35	totales
43		2	M	15	20	4522	4	5	4	5	5	5	5	3	36
45	30	2	M	8	4	4638	3	5	5	5	5	4	4	2	33
44	48	2	M	10	10	5206	3	5	5	4	4	5	5	3	34
6	39	2	M	15	8	5778	4	4	4	4	4	5	5	2	32
12	30	2	M	5	10	8549	4	3	4	4	3	5	3	5	31
11	47	2	M	28	7	4522	4	3	4	3	4	4	3	5	30
2	28	2	M	28	7	4522	4	3	4	3	4	5	3	5	31
5	36	2	M	5	8	8615	4	4	3	4	4	3	4	4	30
15	55	2	M	31	87	4545	4	4	4	4	4	4	3	1	28
9	48	2	M	26	1	4559	4	1	2	4	4	5	4	5	29
35	29	2	M	7	3	3050	3	4	4	4	4	4	2	5	30
3	50	2	M	25	8	6510	3	3	4	4	4	4	3	5	30
68	42	2	M	8	5	9856	4	3	3	3	4	4	4	3	28
24	30	2	M	11	4	4554	4	4	2	4	3	4	4	4	29
54	37	2	M	19	20	3050	3	2	4	4	4	4	4	2	27
38	42	2	M	14	6	4532	3	4	2	3	2	3	3	5	25
75	56	2	M	5	7	9895	2	3	4	4	3	4	2	3	25
30	40	2	M	10	4	4638	3	4	4	4	3	5	3	5	31
58	35	2	M	11	4	4658	4	4	4	5	4	3	5	4	33

67	50	2	M	8	9	5456	3	3	4	3	4	4	4	3	28
29	32	2	M	12	8	4808	3	3	3	3	3	4	3	4	26
4	50	2	M	22	8	6515	3	1	4	2	5	2	3	2	22
47	35	2	M	14	4	4630	2	3	5	4	4	4	4	3	29
66	48	2	M	5	4	5695	4	4	3	4	3	4	4	2	28
59	45	2	M	8	5	9584	4	3	4	4	3	3	5	4	30
40	30	2	M	9	10	4308	4	4	2	3	4	2	5	4	28
72	49	2	M	8	5	4554	3	3	4	4	4	3	5	5	31
60	30	2	M	9	8	5465	4	4	4	4	5	3	5	5	34
62	50	2	M	11	9	9585	3	3	3	3	3	4	3	2	24
16	38	2	M	15	6	4299	3	3	4	4	4	4	5	5	32
48	33	2	M	9	10	4308	4	4	2	3	4	4	2	4	27
63	41	2	M	7	5	8565	2	3	4	4	3	2	3	5	26
10	48	2	M	24	4	5206	3	4	3	3	3	5	4	4	29
41	31	2	M	8	4	8359	3	3	3	3	4	2	5	5	28
77	58	2	M	5	5	9856	4	3	3	2	2	4	4	4	26
14	28	2	M	10	8	3396	3	3	3	2	3	4	3	4	25
1	28	2	M	5	4	4337	4	2	3	4	3	3	2	5	26
70	54	2	M	8	9	3225	4	2	1	4	3	3	4	5	26
73	54	2	M	5	9	5455	4	1	4	3	1	3	5	5	26
56	40	2	M	10	8	4585	2	3	3	4	4	2	4	4	26

BASE DE DATOS DE ENTREVISTAS CHN

LIDERAZGO TRANSACIONAL

No.	EDAD	SEXO		AÑOS DE EXP	NO. SUBORD	TEL.	R1	R11	R15	R16	R19	R29	R31	R35	Totales
43		2	M	15	20	4522	4	5	4	5	5	5	5	3	36
45	30	2	M	8	4	4638	3	5	5	5	5	4	4	2	33
44	48	2	M	10	10	5206	3	5	5	4	4	5	5	3	34
6	39	2	M	15	8	5778	4	4	4	4	4	5	5	2	32
12	30	2	M	5	10	8549	4	3	4	4	3	5	3	5	31
11	47	2	M	28	7	4522	4	3	4	3	4	4	3	5	30
2	28	2	M	28	7	4522	4	3	4	3	4	5	3	5	31
5	36	2	M	5	8	8615	4	4	3	4	4	3	4	4	30
15	55	2	M	31	87	4545	4	4	4	4	4	4	3	1	28
9	48	2	M	26	1	4559	4	1	2	4	4	5	4	5	29
35	29	2	M	7	3	3050	3	4	4	4	4	4	2	5	30
3	50	2	M	25	8	6510	3	3	4	4	4	4	3	5	30
68	42	2	M	8	5	9856	4	3	3	3	4	4	4	3	28
24	30	2	M	11	4	4554	4	4	2	4	3	4	4	4	29
54	37	2	M	19	20	3050	3	2	4	4	4	4	4	2	27
38	42	2	M	14	6	4532	3	4	2	3	2	3	3	5	25
75	56	2	M	5	7	9895	2	3	4	4	3	4	2	3	25
30	40	2	M	10	4	4638	3	4	4	4	3	5	3	5	31
58	35	2	M	11	4	4658	4	4	4	5	4	3	5	4	33
67	50	2	M	8	9	5456	3	3	4	3	4	4	4	3	28
29	32	2	M	12	8	4808	3	3	3	3	3	4	3	4	26
4	50	2	M	22	8	6515	3	1	4	2	5	2	3	2	22
47	35	2	M	14	4	4630	2	3	5	4	4	4	4	3	29
66	48	2	M	5	4	5695	4	4	3	4	3	4	4	2	28
59	45	2	M	8	5	9584	4	3	4	4	3	3	5	4	30
40	30	2	M	9	10	4308	4	4	2	3	4	2	5	4	28
72	49	2	M	8	5	4554	3	3	4	4	4	3	5	5	31
60	30	2	M	9	8	5465	4	4	4	4	5	3	5	5	34
62	50	2	M	11	9	9585	3	3	3	3	3	4	3	2	24
16	38	2	M	15	6	4299	3	3	4	4	4	4	5	5	32
48	33	2	M	9	10	4308	4	4	2	3	4	4	2	4	27
63	41	2	M	7	5	8565	2	3	4	4	3	2	3	5	26
10	48	2	M	24	4	5206	3	4	3	3	3	5	4	4	29
41	31	2	M	8	4	8359	3	3	3	3	4	2	5	5	28
77	58	2	M	5	5	9856	4	3	3	2	2	4	4	4	26
14	28	2	M	10	8	3396	3	3	3	2	3	4	3	4	25
1	28	2	M	5	4	4337	4	2	3	4	3	3	2	5	26
70	54	2	M	8	9	3225	4	2	1	4	3	3	4	5	26
73	54	2	M	5	9	5455	4	1	4	3	1	3	5	5	26

.**Liderazgo en Mujeres.**

BASE DE DATOS DE ENTREVISTAS CHN

LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL

No.	EDAD	SEXO		AÑOS DE EXP	NO. SUBORD	TEL.	R2	R6	R8	R9	R10
17	28	1	F	8	4	2525	2	2	2	4	4
22	31	1	F	4	4	183	2	4	4	2	4
19	47	1	F	28	7	4500	4	4	3	4	3
53	34	1	F	4	4	183	2	4	4	1	4
27	34	1	F	15	5	270	3	4	4	4	4
50	42	1	F	2	25	4559	3	4	3	4	3
69	39	1	F	5	4	5510	3	4	3	3	4
18	39	1	F	5	25	4809	3	4	2	3	3
25	52	1	F	32	52	4444	3	3	3	2	3
33	35	1	F	15	7	5304	3	4	3	2	4
71	40	1	F	5	4	5421	3	4	3	2	2
74	40	1	F	4	8	2454	3	4	3	3	3
76	44	1	F	4	6	4562	3	3	4	4	4
34	35	1	F	9	7	389	3	1	4	1	4
37	35	1	F	14	4	4630	4	4	2	2	3
57	42	1	F	8	5	5654	5	3	3	4	3
61	45	1	F	10	8	6585	2	4	3	2	3
36	33	1	F	13	7	4967	2	2	2	2	2
64	37	1	F	5	4	5584	3	3	4	4	4
31	29	1	F	7	7	6556	4	3	4	2	3
23	52	1	F	32	52	444	3	3	3	2	3
21	35	1	F	13	6	5282	3	2	2	3	2
46	31	1	F	9	7	389	3	1	4	1	5
42	28	1	F	5	4	4737	4	4	2	2	2
13	41	1	F	16	5	9332	4	3	2	1	3
26	37	1	F	18	12	4569	2	3	2	1	3
49	32	1	F	12	8	4569	2	3	2	1	3
51	25	1	F	8	4	25	2	4	4	2	4
39	40	1	F	13	6	4576	2	4	2	1	3
55	34	1	F	13	7	4967	2	2	2	2	2
80	38	1	F	6	7	8522	4	2	3	4	3
32	35	1	F	10	4	4987	1	2	3	2	3

BASE DE DATOS DE ENTREVISTAS CHN

LIDERAZGO TRANSACCIONAL

No.	EDAD	SEXO		AÑOS DE EXP	NO. SUBORD	TEL.	R1	R11	R15
17	28	1	F	8	4	2525	3	3	4
22	31	1	F	4	4	183	4	4	4
19	47	1	F	28	7	4500	2	3	4
53	34	1	F	4	4	183	4	4	4
27	34	1	F	15	5	270	4	4	4
50	42	1	F	2	25	4559	4	4	2
69	39	1	F	5	4	5510	3	4	4
18	39	1	F	5	25	4809	4	4	3
25	52	1	F	32	52	4444	3	3	5
33	35	1	F	15	7	5304	4	4	4
71	40	1	F	5	4	5421	3	4	4
74	40	1	F	4	8	2454	3	4	3
76	44	1	F	4	6	4562	3	3	2
34	35	1	F	9	7	389	4	4	3
37	35	1	F	14	4	4630	2	3	3
57	42	1	F	8	5	5654	3	3	3
61	45	1	F	10	8	6585	2	3	4
36	33	1	F	13	7	4967	4	3	4
64	37	1	F	5	4	5584	3	4	4
31	29	1	F	7	7	6556	3	4	4
23	52	1	F	32	52	444	3	3	4
21	35	1	F	13	6	5282	3	2	3
46	31	1	F	9	7	389	4	5	4
42	28	1	F	5	4	4737	4	4	4
13	41	1	F	16	5	9332	3	3	3
26	37	1	F	18	12	4569	3	3	3
49	32	1	F	12	8	4569	3	3	3
51	25	1	F	8	4	25	3	4	3
39	40	1	F	13	6	4576	3	4	4
55	34	1	F	13	7	4967	4	3	4
80	38	1	F	6	7	8522	3	2	2
32	35	1	F	10	4	4987	3	2	3

BASE DE DATOS DE ENTREVISTAS CHN

LIDERAZGO PASIVO/EVITADOR

No.	EDAD	SEXO		AÑOS DE EXP	NO. SUBORD	TEL.	R3	R4	R5	R7
17	28	1	F	8	4	2525	3	3	4	4
22	31	1	F	4	4	183	4	2	4	2
19	47	1	F	28	7	4500	4	4	4	4
53	34	1	F	4	4	183	4	2	4	2
27	34	1	F	15	5	270	4	3	4	2
50	42	1	F	2	25	4559	4	4	4	3
69	39	1	F	5	4	5510	3	4	4	4
18	39	1	F	5	25	4809	4	2		3
25	52	1	F	32	52	4444	2	4	3	3
33	35	1	F	15	7	5304	4	4	3	4
71	40	1	F	5	4	5421	3	4	4	4
74	40	1	F	4	8	2454	3	3	4	4
76	44	1	F	4	6	4562	4	3	4	4
34	35	1	F	9	7	389	4	3	4	3
37	35	1	F	14	4	4630	3	4	3	3
57	42	1	F	8	5	5654	4	4	4	4
61	45	1	F	10	8	6585	2	4	4	4
36	33	1	F	13	7	4967	3	4	4	3
64	37	1	F	5	4	5584	3	3	3	4
31	29	1	F	7	7	6556	3	2	3	3
23	52	1	F	32	52	444	2	4	3	3
21	35	1	F	13	6	5282	2	3	3	3
46	31	1	F	9	7	389	4	3	4	3
42	28	1	F	5	4	4737	2	3	3	3
13	41	1	F	16	5	9332	3	2	4	3

BASE DE DATOS DE ENTREVISTAS CHN

ESFUERZO EXTRA

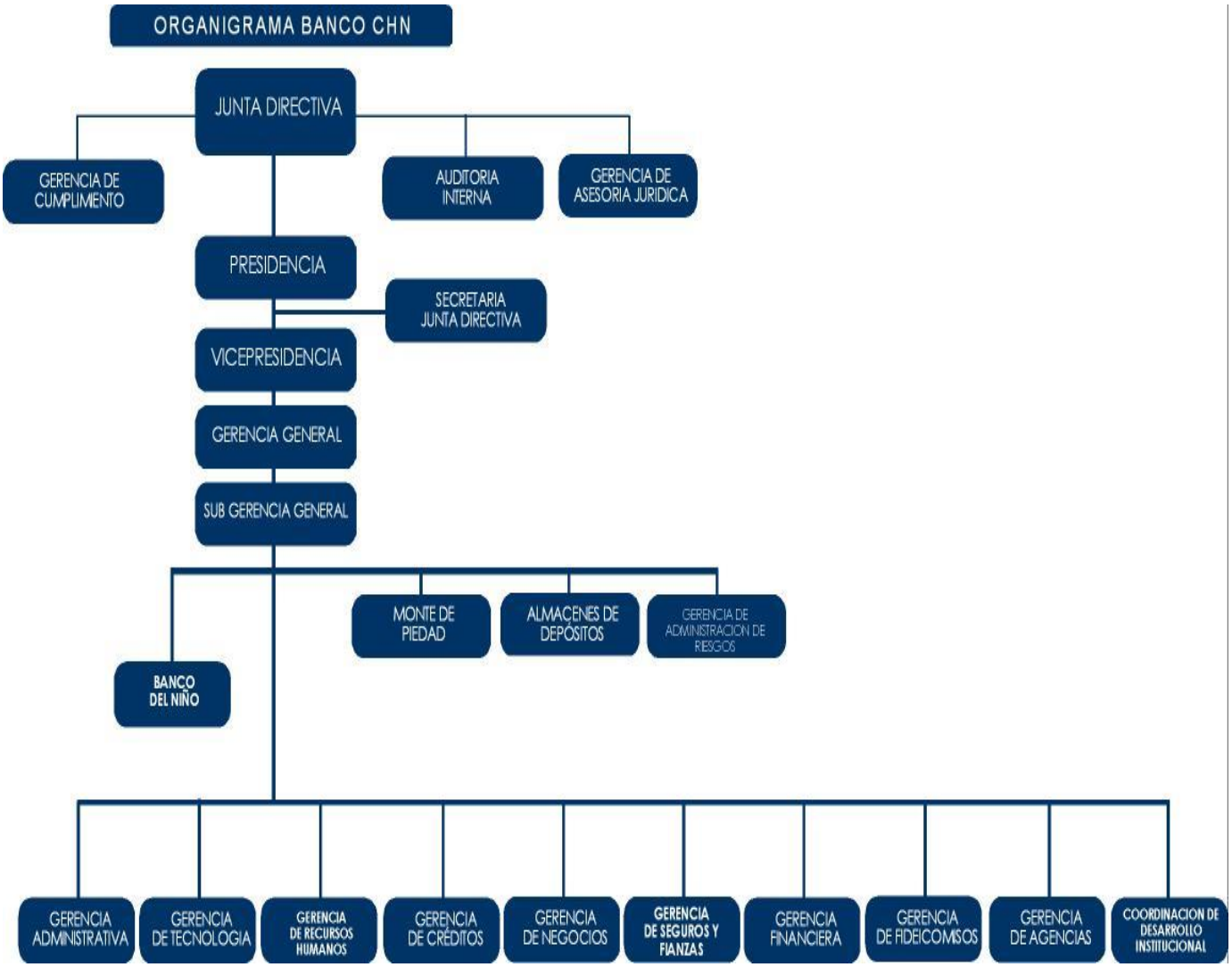
No.	EDAD	SEXO		AÑOS DE EXP	NO. SUBORD	TEL.	R39	R42
17	28	1	F	8	4	2525	4	5
22	31	1	F	4	4	183	4	3
19	47	1	F	28	7	4500	4	2
53	34	1	F	4	4	183	4	5
27	34	1	F	15	5	270	5	3
50	42	1	F	2	25	4559	3	4
69	39	1	F	5	4	5510	3	4
18	39	1	F	5	25	4809	2	4
25	52	1	F	32	52	4444	2	4
33	35	1	F	15	7	5304	2	4
71	40	1	F	5	4	5421	3	3
74	40	1	F	4	8	2454	4	2
76	44	1	F	4	6	4562	4	2
34	35	1	F	9	7	389	3	4
37	35	1	F	14	4	4630	5	4
57	42	1	F	8	5	5654	2	4
61	45	1	F	10	8	6585	4	5
36	33	1	F	13	7	4967	6	6
64	37	1	F	5	4	5584	2	2
31	29	1	F	7	7	6556	5	5
23	52	1	F	32	52	444	5	5
21	35	1	F	13	6	5282	5	3
46	31	1	F	9	7	389	1	4
42	28	1	F	5	4	4737	2	4
13	41	1	F	16	5	9332	3	4
26	37	1	F	18	12	4569	3	4
49	32	1	F	12	8	4569	2	4
51	25	1	F	8	4	25	3	2
39	40	1	F	13	6	4576	3	5
55	34	1	F	13	7	4967	2	3
80	38	1	F	6	7	8522	2	2

BASE DE DATOS DE ENTREVISTAS CHN

EFECTIVIDAD

No.	EDAD	SEXO		AÑOS DE EXP	NO. SUBORD	TEL.	R37	R40	R43	R45	totales
17	28	1	F	8	4	2525	4	5	4	4	17
22	31	1	F	4	4	183	4	4	3	3	14
19	47	1	F	28	7	4500	4	2	1	2	9
53	34	1	F	4	4	183	3	5	4	4	16
27	34	1	F	15	5	270	5	3	4	4	16
50	42	1	F	2	25	4559	2	3	4	2	11
69	39	1	F	5	4	5510	2	5	5	2	14
18	39	1	F	5	25	4809	3	2	4	5	14
25	52	1	F	32	52	4444	3	2	4	4	13
33	35	1	F	15	7	5304	2	4	2	5	13
71	40	1	F	5	4	5421	2	3	4	2	11
74	40	1	F	4	8	2454	5	5	5	3	18
76	44	1	F	4	6	4562	5	2	2	1	10
34	35	1	F	9	7	389	4	4	5	3	16
37	35	1	F	14	4	4630	4	5	4	4	17
57	42	1	F	8	5	5654	2	2	4	4	12
61	45	1	F	10	8	6585	4	5	4	4	17
36	33	1	F	13	7	4967	4	5	4	2	15
64	37	1	F	5	4	5584	1	2	4	4	11
31	29	1	F	7	7	6556	5	4	2	1	12
23	52	1	F	32	52	444	2	5	4	5	16
21	35	1	F	13	6	5282	5	3	4	4	16
46	31	1	F	9	7	389	2	2	2	2	8
42	28	1	F	5	4	4737	2	4	4	4	14
13	41	1	F	16	5	9332	4	3	4	4	15
26	37	1	F	18	12	4569	3	3	4	5	15
49	32	1	F	12	8	4569	3	2	4	4	13
51	25	1	F	8	4	25	5	3	2	1	11
39	40	1	F	13	6	4576	3	5	4	2	14
55	34	1	F	13	7	4967	2	3	4	4	13
80	38	1	F	6	7	8522	3	3	2	3	11
32	35	1	F	10	4	4987	4	2	2	4	12

8.2 Estructura Organizacional del Banco Crédito Hipotecario Nacional de Guatemala.



Fuente: Recursos Humanos, Banco Crédito Hipotecario Nacional de Guatemala 20/01/2018

8.3 FORMULARIO DE DATOS SOCIO LABORALES

BANCO CRÉDITO HIPOTECARIO NACIONAL DE GUATEMALA

No. Formulario ___ ___ ___

Cols. 1 2 3

Por favor lea las preguntas que a continuación se le presentan, seleccione la respuesta y anótela en los espacios en blanco correspondientes. Gracias

1. EDAD: ___ ___ (años cumplidos)

4 5

2. GÉNERO: 1. Femenino 2. Masculino____ (Escriba 1 o 2)

6

3. ACTIVIDAD EN LA EMPRESA:

POSICIÓN DENTRO DE LA EMPRESA: _____ (1. Gerente; 2. Sub Gerente;)

7 8

01. Gerencia General	10.
02. Gerencia de Operaciones	11.
03. Gerencia Administrativa	12.
04. Gerencia de Ventas	13.
05. Gerencia de Recursos Humanos	14.
06. Gerencia de Servicios Generales	15.
07. Sub Gerencia 1	16.
08. Sub Gerencia 2	17.
09. Sub Gerencia 3	18.

4. AÑOS DE EXPERIENCIA EN LA EMPRESA: ___ ___ (de 00 en adelante)

09 10

5. NÚMERO DE SUBORDINADOS A SU CARGO: ___ ___ (de 00 en adelante)

11 12

6. VARIABLES LABORALES. Por favor marque con una cruz, la respuesta que considere se aplica a su caso en cada pregunta

7.1 ¿De qué manera ha influido en el liderazgo de su equipo de trabajo?

NADA	POCO	BASTANTE	MUCHO	MUY IMPORTANTE	Col. 13
0 %	11-30 %	31-49 %	50-70 %	0-100 %	

7.2 ¿De qué manera ha influido en su actividad laboral y trabajo en equipo?

NADA	POCO	BASTANTE	MUCHO	MUY IMPORTANTE	Col. 14
0 %	11-30 %	31-49 %	50-70 %	0-100 %	

7.3 ¿De qué manera ha influido en el manejo de sus emociones en su equipo de trabajo?

NADA	POCO	BASTANTE	MUCHO	MUY IMPORTANTE	Col. 15
0 %	11-30 %	31-49 %	50-70 %	0-100	

CUESTIONARIO MULTIFACTORIAL DE LIDERAZGO

BERNARD BASS Y BRUCE AVOLIO

Forma Líder (5X) Corta

Este cuestionario intenta describir su estilo de liderazgo, tal como Ud. lo percibe. Por favor, seleccione sólo una respuesta por frase. Si un ítem le resulta irrelevante o le parece que no está seguro o que no conoce su respuesta, no lo responda.

En las siguientes páginas se presentan 45 afirmaciones descriptivas. Juzgue cuán frecuentemente cada afirmación se ajusta a Ud. La palabra “demás” puede significar sus pares, clientes, informantes directos, o supervisores, o todos ellos.

Use la siguiente escala de clasificación, para sus respuestas, marcando la categoría Correspondiente con una cruz o un círculo.

NUNCA	RARA VEZ	A VECES	A MENUDO	SIEMPRE
0	1	2	3	4

1	Ayudo a los demás siempre que se esfuercen	0	1	2	3	4
2	Acostumbro a evaluar críticamente creencias y supuestos para ver si son apropiados.					
3	Trato de no interferir en los problemas, hasta que se vuelven serios.					
4	Trato de poner atención sobre las irregularidades, errores y desviaciones de los estándares requeridos.					
5	Me cuesta involucrarme cuando surge alguna situación relevante.					
6	Expreso mis valores y creencias más importantes.					
7	A veces estoy ausente cuando surgen problemas importantes.					

8	Cuando resuelvo problemas, trato de verlos de distintas formas.					
9	Trato de mostrar el futuro de modo optimista.					
10	Hago que los demás se sientan orgullosos de trabajar conmigo.					
11	Aclaro y especifico la responsabilidad de cada uno, para lograr los objetivos de desempeño					
12	Me decido a actuar sólo cuando las cosas están funcionando mal.					
13	Tiendo a hablar con entusiasmo sobre las metas.					
14	Considero importante tener un objetivo claro en lo que se hace.					
15	Le dedico tiempo a enseñar y orientar.					
16	Dejo en claro lo que cada uno podría recibir, si se lograran las metas.					
17	Sostengo la firme creencia en que si algo no ha dejado de funcionar totalmente, no es necesario arreglarlo.					
18	Por el bienestar del grupo soy capaz de ir más allá de mis intereses.					
19	Trato a los demás como individuos y no sólo como miembros de un grupo					
20	Señalo que los problemas deben llegar a ser crónicos antes de tomar acciones.					
21	Actúo de modo que me gano el respeto de los demás.					

22	Pongo toda mi atención en la búsqueda y manejo de errores, quejas y fallas.					
23	Tomo en consideración las consecuencias morales y éticas en las decisiones adoptadas.					
24	Realizo un seguimiento de todos los errores que se producen.					
25	Me muestro confiable y seguro.					
26	Construyo una visión motivante del futuro.					
27	Dirijo mi atención hacia fracasos o errores para alcanzar los estándares.					
28	Suele costarme tomar decisiones.					
29	Considero que cada persona tiene necesidades, habilidades y aspiraciones únicas.					
30	Ayudo a los demás a mirar los problemas desde distintos puntos de vista.					
31	Ayudo a los demás a desarrollar sus fortalezas.					
32	Sugiero a los demás nuevas formas de hacer su trabajo.					
33	Medito detenidamente la respuesta a asuntos urgentes, aunque esto implique demora.					
34	Enfatizo la importancia de tener una misión compartida.					
35	Expreso mi satisfacción cuando los demás cumplen con lo esperado.					
36	Expreso confianza en que se alcanzaran las metas.					
37	Soy efectivo/a en relacionar el trabajo de los demás con sus necesidades.					

38	Utilizo métodos de liderazgo que resultan satisfactorios para los miembros de mi grupo de trabajo.					
39	Soy capaz de llevar a los demás a hacer más de lo que esperaban hacer.					
40	Soy efectivo/a representando a los demás frente a los superiores					
41	Puedo trabajar con los demás en forma satisfactoria.					
42	Aumento la motivación de los demás hacia el éxito.					
43	Soy efectivo/a en encontrar las necesidades de la organización.					
44	Motivo a los demás a trabajar más duro.					
4	Dirijo un grupo que es efectivo.					

Gracias por su Participación.

8.5 TMMS-24 MAYER-SALOVEY

Versión reducida y modificada (Fernández-berrocal, Extremera & ramos, 2004)

INSTRUCCIONES

1	2	3	4	5
Nunca	Raramente	Algunas Veces	Con bastante frecuencia	Muy frecuente

A continuación, encontrara algunas afirmaciones sobre sus emociones y sentimientos. Lea atentamente cada frase y decida la frecuencia con la que Ud. Cree que se produce cada una de ellas marcando en la casilla el número que
Corresponde.

1	Presto mucha atención a los sentimientos	1	2	3	4	5
2	Normalmente me preocupo mucho por lo que siento					
3	Normalmente dedico tiempo a pensar en mis emociones					
4	Pienso que merece la pena prestar atención a mis emociones y estado de ánimo					
5	Dejo que mis sentimientos afecten a mis pensamientos					
6	Pienso en mi estado de ánimo constantemente					
7	A menudo pienso en mis sentimientos					
8	Presto mucha atención a como me siento					
9	Tengo claros mis sentimientos					
10	Frecuente puedo definir mis sentimientos					
11	Casi siempre se cómo me siento					

12	Normalmente conozco mis sentimientos sobre las personas					
13	A menudo me doy cuenta de mis sentimientos en diferentes situaciones					
14	Siempre puedo decir cómo me siento					
15	A veces puedo decir cuáles son mis emociones					
16	Puedo llegar a comprender mis sentimiento					
17	Aunque a veces me siento triste, suelo tener una visión optimista					
18	Aunque me sentía mal, procuro pensar en cosas agradables					
19	Cuando estoy triste, pienso en todos los placeres de la vida					
20	Intento tener pensamientos positivos aunque me sienta mal					
21	Si doy demasiadas vueltas a las cosas, complicándolas, trato de calmarme					
22	Me preocupo por tener un buen estado de animo					
23	Tengo mucha energía cuando me siento feliz					
24	Cuando estoy enfadado intento cambiar mi estado de ánimo					

La TMMS-24 está basada en *Trait Meta-Mood Scale* (TMMS) del grupo de investigación de Salovey y Mayer. La escala original es una escala rasgo que evalúa el meta conocimiento de los estados emocionales mediante 48 ítems. En concreto, las destrezas con las que podemos ser conscientes de nuestras propias emociones así como de nuestra capacidad para regularlas.

La TMMS-24 contiene tres dimensiones claves de la IE con 8 ítems cada una de ellas: Atención emocional, Claridad de sentimientos y Reparación emocional. En la tabla 1 se muestran los tres componentes.

Tabla 1. Componentes de la IE en el test

Atención	Soy capaz de sentir y expresar los sentimientos de forma adecuada
Claridad	Comprendo bien mis estados emocionales
Reparación	Soy capaz de regular los estados emocionales correctamente

Evaluación

Para corregir y obtener una puntuación en cada uno de los factores, sume los ítems del 1 al 8 para el factor *atención emocional*, los ítems del 9 al 16 para el factor *claridad emocional* y del 17 al 24 para el factor *reparación de las emociones*. Luego mire su puntuación en cada una de las tablas que se presentan.

Se muestran los puntos de corte para hombres y mujeres, pues existen diferencias en las puntuaciones para cada uno de ellos.

Recuerde que la veracidad y la confianza de los resultados obtenidos dependen de lo sincero que haya sido al responder a las preguntas.

Puntuaciones

	Hombres	Mujeres
Atención	Debe mejorar su atención: presta poca atención < 21	Debe mejorar su atención: presta poca atención < 24
	Adecuada atención 22 a 32	Adecuada atención 25 a 35
	Debe mejorar su atención: presta demasiada atención > 33	Debe mejorar su atención: presta demasiada atención > 36

Puntuaciones

	Hombres	*Mujeres*
Claridad	Debe mejorar su claridad < 25	Debe mejorar su claridad < 23
	Adecuada claridad 26 a 35	Adecuada claridad 24 a 34
	Excelente claridad > 36	Excelente claridad > 35

Puntuaciones

	Hombres	*Mujeres*
Reparación	Debe mejorar su reparación < 23	Debe mejorar su reparación
	Adecuada reparación 24 a 35	Adecuada Reparació
	Excelente reparación > 36	Excelente reparación

CREDITO HIPOTECARIO NACIONAL
DE GUATEMALA
RECIBIDO
11 OCT 2017
PRESIDENCIA
HORA: 14:20 FIRMA:

Guatemala 26 de septiembre del 2017

Señor.
Presidente
Crédito Hipotecario Nacional de Guatemala
Lic. Luis Antonio Velásquez Quiroa

Distinguido Lic:

Dado que el Banco Crédito Hipotecario Nacional de Guatemala es una organización sólida y de servicio a la comunidad Guatemalteca, se ha decidido realizar una fase de la investigación en dicha organización que permita completar el Proyecto de Tesis de Postgrado sobre el tema de investigación relacionado a: **INTELIGENCIA EMOCIONAL Y SU CORRELACIÓN CON LOS ESTILOS DE LIDERAZGO DE LOS GERENTES Y SUBGERENTES, PARA LA BANCA CON GARANTÍA ILIMITADA DEL ESTADO EN GUATEMALA.**

Es por ello que quiero solicitarle permiso para que la alumna **Licda. María de Lourdes Barrera Rivera Estudiante de Maestría en Administración de Recursos Humanos Escuela de Postgrado Ciencias Económicas, Universidad de San Carlos de Guatemala Cel. 5510-2508 Correo: Loubarrera01@hotmail.com** pueda realizar los tests necesarios de la primera fase del Proyecto en la institución que usted preside y además se puedan realizar las encuestas y cuestionarios debidamente estandarizados, para medir liderazgo e inteligencia emocional a los colaboradores de Banco Crédito Hipotecario Nacional de la ciudad capital de Guatemala, que forman parte de la muestra para realizar la investigación ante descrita.

Con saludos cordiales y a tiempo de agradecerle su atención a esta solicitud, aprovecho la oportunidad para reiterarle mi más alta consideración y estima, y el apoyo profesional para llevar a cabo dicha investigación y presentar al Crédito Hipotecario Nacional los resultados finales de dicha investigación realizada por la alumna de la Maestría en Administración de Recursos Humanos.

Atentamente.

Msc. José Ramón Lam Ortiz
Coordinador de Maestrías
47100199

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
ESTUDIOS DE POSTGRADO
GUATEMALA