

Liderazgo e inteligencia
emocional en personas que
desempeñan jefaturas en
empresas de Bogotá*
Leadership and emotional intelligence
among persons working in leading positions
at companies in Bogota
Liderança e inteligência emocional em pessoas
que desempenham chefatura em empresas
de Bogotá

Lucía Carolina Barbosa Ramírez**

Fecha de recibido: septiembre 25 de 2013. Fecha de aprobado: noviembre 15 de 2013

Para citar este artículo: Barbosa Ramírez, Lucía Carolina (2013). Liderazgo e inteligencia emocional en personas que desempeñan jefaturas en empresas de Bogotá, Universidad y Empresa No. 25, pp. 87-106.

* Artículo de investigación. Línea de investigación Liderazgo, Cultura e Identidad, Pontificia Universidad Javeriana.

* Correspondencia: carolina.barbosa@javeriana.edu.co, Cra. 5 No 39-00 piso 2, Edif. Manuel Briceño. Bogotá, Colombia. Agradecimientos a los estudiantes y participantes en talleres de formación en habilidades directivas por su colaboración en la recolección de la información.

RESUMEN

El objetivo investigativo fue describir el estilo de liderazgo, el desempeño en competencias de liderazgo eficaz y el nivel de habilidades de la inteligencia emocional de jefes que trabajan en tres empresas ubicadas en la ciudad de Bogotá. Los resultados muestran que los líderes tienden a autoevaluarse con un mayor número de conductas de liderazgo transformacional que de liderazgo transaccional, a diferencia de sus seguidores que los evalúan más como líderes transaccionales. Existe bajo dominio de competencias personales y sociales de la inteligencia emocional, teniendo impacto en el estilo de liderazgo y en las variables de consecuencias organizacionales.

Palabras clave: Liderazgo, liderazgo transformacional, liderazgo transaccional, inteligencia emocional

ABSTRACT

The purpose of the research was to describe the leadership style, the performance in efficient leadership competencies and the level of emotional intelligence skills of leaders working at three companies in Bogota. Results show that leaders tend to evaluate themselves with a higher number of transformational leadership behaviours rather than transactional leadership behaviours. In contrast, subordinates evaluate them as transactional leaders. There is poor command of personal and social emotional intelligence competencies, which has an impact on the leadership style and on the variables of organizational consequences.

Keywords: Leadership, transformational leadership, transactional leadership, emotional intelligence

RESUMO

O objetivo investigativo foi descrever o estilo de liderança, o desempenho em competências de liderança eficaz e o nível de habilidades da inteligência emocional de chefes que trabalham em três empresas localizadas na cidade de Bogotá. Os resultados mostram que os líderes tendem a se autoavaliar com um maior número de condutas de liderança transformacional que de liderança transaccional, a diferença de seus seguidores que os avaliam mais como líderes transaccionais. Existe sob o domínio de competências pessoais e sociais da inteligência emocional, tendo impacto no estilo de liderança e nas variáveis de consequências organizacionais.

Palavras-chave: Liderança, liderança transformacional, liderança transaccional, inteligência emocional

INTRODUCCIÓN

El liderazgo en las organizaciones es considerado uno de los roles interpersonales que ejercen los jefes de cualquier nivel para poder dirigir y motivar a las personas que tienen a su cargo (Mitzberg, 1993). Ha cobrado especial

relevancia en las últimas dos décadas como herramienta administrativa y de construcción de subjetividades, imprescindible para el logro de niveles adecuados de productividad, desempeño, bienestar, y ciudadanía (Schermerhorn, 2004; Robbins, 2009). Como elementos claves para su estudio, los autores han considerado los rasgos de personalidad y los comportamientos del líder, las situaciones o contingencias en que se ejerce el liderazgo, las características y potencialidades de los seguidores y las interacciones que se generan entre líder y seguidor (Yulk, G., 2008; Robbins, 2009).

Las contingencias dentro de las cuales se agencia el ejercicio del liderazgo actualmente son descritas por diferentes actores como escenarios de gran complejidad, ya que todos los cambios que se han dado a nivel económico, político, social y cultural (globalización) tienen implicaciones concretas en la dinámica de la vida organizacional, bien sea para construir escenarios ideales de productividad y bienestar, o escenarios de precarización y malestar laboral (Aragón, 2008, Robbins, 2009; Rentería, 2009; Barbosa, et al. 2009). Las empresas se desenvuelven en las dinámicas propias de la sociedad de la información y el conocimiento, en la que prima la necesidad de producir servicios de buena calidad y a buen precio para mercados globales, lo que les exige contar con el último

avance de la innovación tecnológica y responder en forma eficiente y creativa a la necesidad de atraer, retener y desarrollar el recurso humano (Urdaneta, 2004; Díaz, Godoy & Stecher, 2005).

Las empresas y los trabajadores enfrentan el reto de innovar y mantenerse competitivos para afrontar con éxito los actuales tiempos de la globalización, en los que la incertidumbre, la velocidad de los cambios, el asombro, la interconectividad y la transitoriedad de identidades y vínculos son las características propias de las interacciones que se gestionan tanto interna como externamente en las organizaciones modernas (Mato, 1999; Bauman, 2001). Es lógico que tanto científicos como no científicos hayan emprendido la búsqueda de conceptos y herramientas para afrontar estos retos y dinámicas, y no es coincidencia que la mayoría terminen ubicando a la inteligencia emocional como la capacidad más importante que debe tener un trabajador, y por supuesto, un jefe-líder para resolver en forma exitosa su trayectoria laboral y la de las empresas en donde trabaja (Goleman, 1999, 2004; Rifkin, 2010, Leal, 2007).

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. Todo esto contribuye a alcanzar nive-

les elevados de satisfacción laboral. Ellas tienen una fuerte convicción acerca de sus posibilidades como seres humanos, evalúan las cosas dándoles su justo valor, están atentas a no perder el foco y a priorizar lo que realmente es importante (Blattner & Bacigalupo, 2007; Goleman, 2004).

La mayoría de investigaciones hacen referencia a tres teorías construidas alrededor de este tema, a saber: el modelo de habilidad de Salovei y Mayer (1997), el modelo de inteligencia social de Bar-On (1997 y 2000) y el modelo de competencias en el lugar de trabajo de Goleman (1998 y 2001). Podría decirse que lo común en ellos es considerar que la inteligencia emocional comprende habilidades/competencias que tienen los seres humanos para identificar y regular las emociones propias y las de los demás (Barbosa, Espinosa & Contreras, 2010; Fernández-Berrocal & Extremera, 2006; Cabazotte, Moreno, & Hickmann, 2012; Rajah, Zhaoli & Arvey 2011).

Para el presente estudio aplicado, de tipo descriptivo, se utilizó el planteamiento de Lubit (2004), quien propone la existencia de dos componentes de la inteligencia emocional: competencia personal y competencia social. La competencia personal es la combinación de autoconciencia y autoadministración, es decir, la destreza de identificar sentimientos, fortalezas y debilidades y la capacidad

de autogestionarlos. La competencia social es la capacidad de entender lo que la gente piensa y siente, y saber cómo persuadirla y motivarla para resolver conflictos, logrando así la cooperación para el beneficio de todos en la organización.

Se utilizó el cuestionario de autoevaluación de inteligencia emocional diseñado y validado por una firma de consultoría colombiana (C y M Huella Ltda., 2008), que incluye dos dimensiones: competencia personal y competencia social. En la competencia personal se evalúa: 1. Autoconciencia: reconocimiento y comprensión de emociones, deseos y pensamientos propios; 2. Regulación del estado de ánimo: identificación y control de emociones; 3. Automotivación y perseverancia: capacidad para encontrar alicientes para el logro y perseverar en ello; 4. Manejo de la frustración: sentimientos positivos frente a las dificultades y a los errores, y 5. Optimismo: sentimientos y actitudes positivas frente a la vida. En la competencia social se evalúa: 1. Comprensión de los sentimientos del otro: identificar expresiones faciales y leer comportamiento no verbal; 2. Estrategias para resolver problemas: habilidades para negociar y resolver conflictos; 3. Habilidades de comunicación: lectura adecuada de la opinión del otro y pertinencia de la retroalimentación; 4. Comportamiento social: valoración y apoyo a los demás y manejo de

imagen personal; y 5. Empatía: capacidad de ponerse en el lugar del otro.

A nivel organizacional se ha estudiado el efecto positivo que logra el reconocimiento de la inteligencia emocional como herramienta fundamental en las empresas por parte de los líderes y que estos trabajen sobre ella para construir ambientes de trabajo en los que prime la orientación al servicio. Se ha encontrado que las evaluaciones de desempeño, en donde se excluye la valoración de las habilidades suaves, se quedan cortas en reflejar la realidad al interior de la organización en cuanto al impacto de la inteligencia emocional en el desempeño organizacional. Las organizaciones modernas requieren una apreciación permanente del manejo de la inteligencia emocional por parte de los líderes e incluso se considera que ella debe ser tenida en cuenta para el establecimiento de políticas, procesos y procedimientos (Modassir, 2008; Fernández-Berrocal & Extremera, 2006; Feldman & Blanco, 2006).

Welch (2003) trabajó el tema de la inteligencia emocional en los equipos y demostró que los más efectivos son emocionalmente inteligentes y que, al igual que sucede con las personas, es posible potenciarlos. El componente clave de la inteligencia emocional en este caso es la competencia social. Él demostró también que los equipos con niveles altos de

inteligencia emocional lograban desempeños mayores que los que tenían niveles bajos.

Otro tema que se ha estudiado es el efecto positivo que tiene el uso apropiado de las emociones y el control de las mismas cuando se enfrentan cambios organizacionales en las empresas. Se han puesto también en evidencia actitudes positivas y mayor adaptabilidad en las personas con un mayor desarrollo de la inteligencia emocional (Gorroño, 2008; Ingram & Cangemi, 2012; García, 2011).

Investigaciones que integran los dos temas, liderazgo e inteligencia emocional, se han realizado frecuentemente en las dos últimas décadas a partir del interés de empresarios, académicos y consultores. Ellas destacan la importancia que estos factores tienen en la productividad, el desarrollo de equipos, el desempeño gerencial y del liderazgo y en el logro de climas laborales positivos. Turner (2004) plantea que en la selección de un buen líder el coeficiente emocional es un indicador clave, e incluso va más lejos, indicando que el coeficiente emocional contribuye en un 80% al éxito en el desempeño eficiente del rol de jefe y de líder, mientras que el coeficiente intelectual aporta apenas un 20%.

La inteligencia emocional sirve entonces como un criterio de selección para identificar líderes potencial-

mente eficaces y se convierte, a la vez, en una pauta para su entrenamiento y en una manera de desarrollar destrezas de liderazgo efectivo. También se ha utilizado como medida para monitorear y modular las emociones y como un componente básico del liderazgo transformacional (Blattner, & Bacigalupo, 2007; Cabazotte, Moreno & Hickmann, 2012). Estos planteamientos fueron elementos claves para el desarrollo del presente trabajo investigativo.

El liderazgo es un tema de interés general tanto para investigadores como para empresarios, administradores y otros grupos con intereses sociales. Se encuentran diversas publicaciones, en cantidades difíciles de revisar totalmente, que evidencian la gran importancia que ha tenido el tema desde que Lewin (1939) revolucionó la forma de entender el liderazgo. Se ha hecho énfasis en la descripción de las características de los líderes, en la manera como ellos se comportan y en los actos heroicos que realizan (Páez. & Yepes, 2004).

Se pueden identificar líneas de investigación que se han desarrollado a nivel internacional y en nacional, ellas son: conceptualización y medición, práctica gerencial, enseñanza e impacto de su ejercicio. La mayoría de estudios ha buscado, dentro de un marco positivista, producir herramientas de medición y caracterizar el mejor estilo de liderazgo para

alcanzar objetivos organizacionales de productividad, calidad y eficacia (Lupano & Castro, 2005; Storey, 2004; Yulk, 2008).

Dentro de los estilos de liderazgo más nombrados e investigados en la literatura aparecen el liderazgo transformacional y el liderazgo transaccional. Ellos son ubicados dentro de las teorías contemporáneas de atribución del liderazgo, cuyo eje es la relación que se da entre el líder y el seguidor, teniendo como planteamiento central que solo existe un líder si tiene seguidores que lo perciben como tal (Blattner, & Bacigalupo, 2007; Cabazotte, Moreno, & Hickmann, 2012;). Definir al liderazgo como la construcción de una relación permite un análisis de mayor complejidad y profundidad del mismo. Es eso lo que presenta este trabajo investigativo, al asumir la teoría de liderazgo de rango total.

El modelo de liderazgo de rango total o de rango completo fue creado por el Doctor Bernard Bass en 1985 y se ha convertido en uno de los modelos más utilizados en investigaciones durante las últimas tres décadas por parte de los científicos en el mundo. Este modelo establece la existencia de dos tipos opuestos de liderazgo: el transaccional y el transformacional, los cuales son ubicados en un continuo. Estos dos tipos fueron originalmente propuestos en 1978 por Burns (Mendoza & Ortiz, 2006).

El liderazgo transaccional se basa en la transacción o contrato que se da entre el líder y el seguidor, en la que las necesidades de éste son satisfechas si su desempeño se adecua a su contrato con el líder. Es decir, se da una relación costo-beneficio que responde a intereses individuales y materiales.

En el extremo contrario se ubica el liderazgo transformacional, en el que priman los intereses colectivos que se materializan al lograr desarrollar en los seguidores una gran conciencia y compromiso respecto a la misión de la organización. Se genera un cambio en los seguidores, grupos y en la organización, invitando a la transformación y a dar lo mejor de sí mismos, incluso a pesar de no estar cubiertas sus necesidades.

El modelo plantea y desarrolla la posibilidad que tiene cualquier líder de presentar patrones de conducta que combinan componentes de ambos estilos de liderazgo (transformacional y transaccional), dependiendo de las circunstancias y las demandas que ellos tengan, las cuales se verán reflejadas en los resultados organizacionales, bien sea en la satisfacción de necesidades de los seguidores y el grupo, o en el esfuerzo extra que se requiere para el logro de objetivos compartidos y en la eficacia y efectividad de la productividad en la organización (Ingram, & Cangemi,

2012; Kramer, 2007; Mendoza, & Ortiz, 2006; Nader, & Castro, 2007).

Bass y Avolio (1994) plantean ocho conductas típicas del modelo de rango total. Cuatro características del liderazgo transformacional, tres del liderazgo transaccional y una de no liderazgo.

Las conductas del liderazgo transformacional se describen a continuación:

- **Influencia idealizada o carisma:** incluye características personales y conductas del líder que se convierten en modelo para sus seguidores. Contiene las demostraciones de consideración por las necesidades del equipo, si comparte los riesgos, y da cuenta de su conciencia, y estándares éticos y morales. Esto facilita que el líder sea respetado, confiable y admirado. Como frase representativa el líder diría: “Si cree que es correcto, entonces...”.
- **Motivación e inspiración:** encierra la habilidad de construir significados y desafíos para los colaboradores, en la búsqueda de un desempeño sobresaliente, a partir de creer en sí mismos y hacer esfuerzos extras. Se centra en la necesidad de estar abiertos al cambio y a identificar intereses personales. La frase representati-

va sería: “Espero su mejor esfuerzo...”.

- Estimulación intelectual: son las conductas del líder en las que invita a sus colaboradores a que analicen los problemas y encuentren respuestas adecuadas a los mismos. Los líderes fomentan la creatividad y la innovación. La frase sería: ¿Qué piensa hacer frente a...?
- Consideración individualizada: el líder, a partir de sus habilidades de comunicación y escucha, construye la relación con cada uno de los miembros del equipo de manera diferencial, de acuerdo con las necesidades y capacidades de cada uno de sus seguidores, actuando como entrenador o mentor. El líder tiene desarrolladas sus habilidades como comunicador y escucha. La frase que utiliza con frecuencia es: “Me interesa que usted se desarrolle profesionalmente y haga carrera en esta organización...”.

Las conductas de liderazgo transaccional que consideran Bass y Avolio (2004) son:

- Reconocimiento contingente o recompensa contingente: son aquellas que se ofrecen a los seguidores por haber alcanzado las metas o un buen desempeño acordados previamente. Las metas van en

aumento progresivo y la retroalimentación debe ser entregada cerca a la obtención de las mismas, sin esperar el logro total a largo plazo. La frase sería: “Si se hace como se espera...”.

- Administración pasiva por excepción: se caracteriza porque el líder da una retroalimentación aversiva cuando se presentan fallas o no se va alcanzar el desempeño acordado. El líder solo interviene cuando se presentan dificultades o errores que ameritan su atención. El líder diría: “Si no se llevara a cabo...”.
- Administración activa por excepción: el líder estará atento a monitorear y controlar algunos problemas invitando a realizar lo que se pide. La frase del líder podría ser: “Si observo que no está haciendo algo...” (Mendoza & Ortiz, 2006).

Finalmente, la conducta de no liderazgo planteada por Bass y Avolio (2004) se refiere a la conducta *laissez-faire* o dejar pasar: son las conductas que practican líderes que evitan influenciar a sus subordinados, eludiendo responsabilidades de supervisión y desconfiando de su habilidad de dirección, al sentirse incapaces de resolver el problema o determinar los requerimientos que deben cumplirse. Deja toda la responsabilidad al equipo y no ayuda en

la toma de decisiones grupales (Vega & Zavala, 2004). La frase por utilizar sería: “Es indiferente si lo hace o no lo hace...” (Mendoza & Ortiz, 2006).

El *Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ Forma 5X corta)* es el instrumento que se ha utilizado para evaluar el modelo de liderazgo total creado por Bass y Avolio (2000). Un perfil de liderazgo de rango total muestra que no existen estilos puros sino una mayor o menor tendencia a presentar actitudes, creencias y valores, y un mayor despliegue de conductas características de un estilo de liderazgo, más que de los otros. El instrumento tiene un cuestionario destinado a los líderes y otro a los seguidores, ha sido validado en diversos contextos culturales y organizacionales (Mendoza & Ortiz, 2006).

En la presente investigación se utilizó la versión adaptada y validada por Vega & Zavala (2004) en Chile, cuya versión final tiene 82 ítems. El cuestionario está estructurado como un modelo jerárquico de nueve variables. Tres de estas son variables de primer orden: liderazgo transformacional, liderazgo desarrollo/transaccional y liderazgo correctivo/evitador; Las dos primeras están correlacionadas entre sí, mientras que la última es una variable independiente. Incluye la medición de tres escalas de resultados: satisfacción, esfuerzo extra y efectividad.

I. METODOLOGÍA

Participantes: Participaron 18 colaboradores que se desempeñan en las jefaturas de tres empresas en Bogotá, una de producción y dos de servicios.

Instrumentos: Entre los instrumentos utilizados en la siguiente investigación se encuentran:

- Descriptores sociodemográficos y ocupacionales: edad, estrato social, nivel educativo, cargo, nivel jerárquico, antigüedad en la empresa, antigüedad en el cargo, número de personas a cargo y el nivel jerárquico que ocupan.
- *Multifactor Leadership Questionnaire* (versión corta) versión adaptada y validada en Chile por Vega & Zavala, en 2004, compuesta por 82 ítems.
- Autoevaluación de inteligencia emocional y social: cuestionario diseñado y validado por C y M Huella Ltda., una firma de consultoría de desarrollo organizacional colombiana. Contiene 50 preguntas.
- Test de Wartegg: elaborado por Erigh Wartegg y distribuido por PSEA Ltda., empresa colombiana de consultoría en recursos humanos que provee pruebas estandarizadas y validadas en His-

panoamérica. Esta prueba permite evidenciar la estructura de personalidad del individuo y su interacción con el proceso adaptativo y de desarrollo.

Procedimiento: los datos utilizados en la presente investigación hacen parte de una serie de trabajos investigativos liderados por la autora de este artículo a nivel académico y de consultoría. Por cada uno de los líderes evaluados, se desarrollaron tres aspectos. 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.

Para cada líder se integraron los resultados del perfil de inteligencia emocional, destacando los aspectos que facilitan o limitan su desempeño de acuerdo con el modelo de liderazgo de rango total.

Estos resultados se contrastaron con los encontrados a nivel de características de personalidad, realizando una triangulación de información que permitió ratificar y aclarar la percepción establecida tanto para el líder como para los seguidores. Las competencias y características de personalidad propias de un liderazgo eficaz evaluables por la prueba de Wartegg fueron: integridad y

confianza, hábil estrategia, toma de decisiones, creación y desarrollo de equipos, obtención de resultados, perseverancia, negociación, importancia en la acción, comunicación y administración del tiempo (Perilla y Martínez, 2006).

II. RESULTADOS

Se presentarán los resultados ordenados alrededor de tres aspectos: datos sociodemográficos, inteligencia emocional y liderazgo de rango total.

A. Datos sociodemográficos

El grupo de líderes que participaron en la investigación estuvo conformado por catorce mujeres y cuatro hombres con una edad promedio de 37 años (entre 30 y 40 años, 89% y entre 42 y 54 años, 11%); Además cumplían con las siguientes características: bogotanos, 89%; solteros y sin hijos el 55,5%; casados o en unión libre con uno o dos hijos, 44,5%, pertenecientes a estratos 4 y 5, 72,2% y a estratos 2 y 3, 27,8%.

En lo que respecta a su nivel de formación 66,7% tienen pregrado; 27,8% posgrado y 5,5% educación secundaria. El 33,3% han sido formados en la Universidad Javeriana y el 66,7% en otras universidades, a saber: Universidad del Rosario, Jorge Tadeo Lozano, Universidad Andina, Universidad ICESI, Colegio Mayor

de Cundinamarca, Universidad Autónoma del Caribe, EAN (Escuela de Administración de Negocios), Universidad Tecnológica de Bolívar, Universidad Sergio Arboleda y Universidad San Martín. Con un nivel de inglés alto, 44,4%, medio, 22,2% y básico, 33,4%.

En cuanto a su situación laboral, 16,7% está ubicado en la gerencia general; 38,9% pertenece al área comercial; 27,8% a la administrativa y 16,7% al área logística. En cuanto a la experiencia, 77,8% de los participantes lleva entre 1 y 3 años en el cargo actual (denominados gerente, directores o jefes) y 22,2%, entre 6 y 9 años. La experiencia como jefes está dividida en el grupo de la siguiente manera: 55,5% de los participantes se han desempeñado como jefes entre 1 y 3 años; 39%, entre 5 y 10 años; 5,5% 12 años. 11,1% tiene entre 10 y 20 personas a cargo y 88,9% tiene entre 1 y 4 personas; 61,1% labora en dos empresas de servicios y 38,9% en una empresa de producción.

En síntesis, se puede afirmar que la mayoría de las personas participantes en el estudio son jefes-líderes que laboran en un nivel jerárquico medio en áreas claves de las compañías; la mayoría son mujeres en la etapa de adultez temprana, solteras, sin hijos, bogotanas y de un nivel sociocultural medio y alto, con formación profesional de universidades reconocidas y con baja formación a nivel de

posgrados. En cuanto al manejo del talento humano, un poco más de la mitad está iniciando su trayectoria como jefes y el resto tiene una experiencia acumulada significativa.

B. Inteligencia emocional

38,8% de los jefes-líderes presentan puntajes altos en la mayoría de competencias de inteligencia emocional; se pueden considerar competencias fuertes en este grupo la automotivación y perseverancia, y las estrategias para resolver problemas, con oportunidad importante de desarrollo en el manejo de la frustración.

50% de los jefes-líderes muestran puntajes medios en la mayoría de las competencias de inteligencia emocional, con mayor puntaje en automotivación y perseverancia, optimismo y comprensión de los sentimientos del otro, y empatía, con oportunidad importante de desarrollo de manejo de la frustración, habilidades de comunicación y comportamiento social.

11,2% de los participantes presenta puntajes bajos o muy bajos en la mayoría de las competencias de inteligencia emocional, con mayor puntaje en regulación del estado del ánimo, empatía y comprensión de los sentimientos del otro, y con mayor oportunidad de desarrollo en automotivación y perseverancia, manejo de frustración, estrategias

para resolver problemas, habilidades de comunicación y comportamiento social.

El grupo, en general, tiene un desempeño medio bajo en las competencias de inteligencia emocional. Las competencias con desempeño alto para la mayoría de los líderes fueron regulación del estado de ánimo, automotivación y perseverancia, optimismo, comprensión de los sentimientos del otro y empatía, siendo evidente un mejor desempeño en las competencias personales que en las sociales. Las competencias con desempeño bajo para la mayoría de los líderes fueron manejo de la frustración y habilidades de comunicación, existiendo aspectos que pueden ser potencializados tanto en las competencias personales como en las sociales.

C. Liderazgo de rango total

32,6% de los líderes y de los seguidores evalúan que el líder tiende a manejar con mayor frecuencia conductas de líder transformacional, con un mejor desempeño en las variables de carisma inspiracional y una oportunidad importante de potencializar la estimulación intelectual y la influencia idealizada conductual. De estos líderes, la mayoría tiene un nivel de desempeño alto en las competencias personales y sociales de la inteligencia emocional.

11,8% de los participantes de este estudio son percibidos por sus subalternos como transformacionales. No obstante, los líderes se perciben como transaccionales, lo que implica una no adecuada autopercepción, ya que al denominarse de esta manera los resultados no son congruentes con su autoevaluación en inteligencia emocional y en la descripción cualitativa de las características de personalidad y competencias de liderazgo eficaz.

55,6% de los líderes creen ejercer el estilo de liderazgo transformacional, sin embargo, 77% son transaccionales y 22,3% son transformacionales, realmente, calificados así por ellos mismos y sus seguidores. La totalidad de los líderes se consideran transformacionales, pero en realidad son percibidos como transaccionales por sus seguidores. Utilizan con mayor frecuencia la conducta de dirección por excepción activa, es decir, que están atentos a monitorear la ejecución de las tareas en busca de errores o fallas, para corregirlos y garantizar niveles de desempeño esperados. Ellos se evalúan con puntajes altos en consideración individualizada y recompensa contingente, lo cual es congruente con su autoevaluación en las competencias de inteligencia emocional pero es incongruente con las calificaciones dadas por los subalternos, quienes consideran que no leen bien sus necesidades y expectativas y que no son recompensados

ni adecuada ni oportunamente por parte de sus líderes. Se ratifica esto con los resultados encontrados en las características de personalidad y competencias de liderazgo eficaz, las cuales confirman los hallazgos percibidos por los seguidores.

Ninguno de los líderes presenta conductas de no líder o *laissez-faire*. Esto ratifica que todos están ejerciendo su rol de líderes, aunque no logren congruencia entre cómo quieren actuar en tanto líderes y cómo son percibidos por sus subalternos.

La mayoría de los líderes considera que logran un desempeño medio-medio en las variables de consecuencias organizacionales, consiguiendo responder a las necesidades y expectativas de sus seguidores, logrando óptimos resultados con el menor costo posible y potencializando el deseo y capacidad para alcanzar las metas tanto individuales como organizacionales. Sin embargo, esta no es la misma percepción de los seguidores, quienes plantean un desempeño medio-bajo, impactando negativamente en mayor proporción el sobre esfuerzo que se espera de los subalternos y del grupo al que pertenecen, manejando una efectividad promedio y estando satisfechos con el desempeño del líder.

La percepción acerca de las variables de consecuencias organizacionales (satisfacción, efectividad y esfuerzo

extra), en el 58,8% de los líderes, no coincide con las respuestas de sus seguidores. En los líderes que obtuvieron un nivel de competencias bajo en la inteligencia emocional se da una mejor evaluación por parte de sus seguidores, lo que muestra una incongruencia en su desempeño al compararla con los resultados cualitativos de las características de personalidad y competencias de liderazgo eficaz. Se evidencia que tienen dificultades en la competencia de integridad y confianza, y en la capacidad de negociación, ratificando los resultados de inteligencia emocional. La mayor discrepancia se da en la satisfacción, que aunque no es evaluada con puntajes altos, los seguidores se perciben más satisfechos que lo que son percibidos por los líderes. Estos no logran percibir ni responder a las expectativas de sus seguidores, ratificando su bajo desempeño en la inteligencia emocional. 42,9% de los líderes que habían puntuado alto en el desempeño de inteligencia emocional presentan esta diferencia, lo que permite plantear que a pesar de autoevaluarse como personas inteligentes emocionalmente, la práctica evidencia que sus puntajes podrían ser medios o incluso bajos porque generan poca satisfacción, efectividad y esfuerzo extra en sus seguidores. En más de la mitad de los que presentan desarrollo medio en las competencias de inteligencia emocional se presenta también incongruencia en los puntajes.

El 41,2% coincide en sus evaluaciones con la de sus seguidores en las variables de consecuencias organizacionales. Esto permite plantear que los líderes logran una autoevaluación más cercana a la realidad de su desempeño en la inteligencia emocional. Al comparar éste con las evidencias en las características de personalidad y competencias de liderazgo eficaz, se muestra que los líderes que se autoevalúan con puntajes altos y con puntajes bajos tienden a presentar mayores dificultades para realizar una autoevaluación objetiva, bien sea por percibirse con más fortalezas de las que realmente tienen o por presentar una tendencia marcada a experimentar inseguridad y miedo, es decir, priman distorsiones en la confianza e integridad. En cualquiera de los dos escenarios se generan dificultades importantes en sus competencias sociales, las cuales limitan su capacidad de negociación y comportamiento social.

CONCLUSIONES

A pesar de que el grupo de líderes está conformado por más mujeres que hombres, el comportamiento en los dos grupos tiene el mismo patrón tanto para liderazgo, como para inteligencia emocional, además de características de personalidad y competencias de liderazgo eficaz. No se encuentran diferencias importantes entre el desempeño de los que han laborado por más tiempo en cargos

como jefes-líderes que los que llevan un tiempo menor; esto se puede explicar por el hecho de que existe gran homogeneidad en cuanto a las características sociodemográficas, quizás debido a los criterios de selección que manejan las organizaciones.

Es importante destacar la tendencia que pueden tener las empresas en Bogotá de contratar más mujeres que hombres para ocupar jefaturas de nivel medio. Aunque la literatura postula que las mujeres tienden a utilizar más las conductas de liderazgo transformacional, en la muestra estudiada es contundente la utilización con mayor frecuencia de conductas de liderazgo transaccional, tal como lo perciben los subalternos y como se ve confirmado por los resultados de las características de personalidad y competencias de liderazgo eficaz. No obstante, los líderes tienden a precisar que desempeñan conductas de liderazgo transformacional.

La gran mayoría de líderes son de tipo transaccional, con limitaciones para manejar en forma adecuada la consideración individualizada y la recompensa contingente, utilizando con mayor frecuencia la dirección por excepción activa y generando resultados promedio en eficacia, satisfacción y esfuerzo extra en los seguidores. Los resultados son coherentes con el nivel de desarrollo de las competencias de inteligencia emocional contrastadas con las ca-

racterísticas de personalidad y las competencias de liderazgo eficaz, en donde se evidencia de nuevo la tendencia a sobreestimarse o subestimarse por parte de los líderes en el desempeño de su inteligencia emocional. Esto puede limitar su ejercicio como líder ya sea transformacional y/o transaccional. Una cosa es lo que ellos piensan y quieren y otra es la que realmente consiguen en la práctica.

Los resultados de este estudio generan cuestionamientos acerca de las investigaciones en las que se propone la presentación de un estilo de liderazgo más democrático y orientado a las relaciones en las mujeres, y más autocrático y orientado a resultados en los hombres (Btista, & Bermúdez, 2009; Arteaga, & Ramon, 2009). En el grupo de líderes analizado existe una tendencia alta a presentar conductas activas y correctivas, alta competitividad y bajo desarrollo de las competencias personales y sociales de la inteligencia emocional que comprometen el ejercicio de un liderazgo eficaz sin que existan diferencias significativas entre hombres y mujeres.

En cuanto a la relación entre el liderazgo y la inteligencia emocional los resultados ratifican los de otras investigaciones. Efectivamente, los líderes que se perciben y son percibidos como líderes que utilizan una mayor cantidad de conductas de li-

derazgo transformacional, consiguen niveles más altos de satisfacción, eficacia y esfuerzo extra en su seguidores (Mendoza & Ortiz, 2006; Godoy & Navarro, 2008; Kramer, 2007).

El estudio también confirma el planteamiento hecho por Goleman (1999) acerca de que es imprescindible para lograr un buen desempeño en lo social contar con un alto desempeño en las competencias que tienen que ver con lo personal.

Se pueden plantear diversas explicaciones a estos resultados, de las cuales pueden derivarse nuevas investigaciones:

1. Existe una idealización por parte de los jefes-líderes sobre el estilo de liderazgo transformacional, como el estilo óptimo para obtener mejores resultados. Por eso, aunque sus conductas tienden más al estilo de liderazgo transaccional, ellos no aceptan que lo ejercen, pues esto generaría frustración frente a su desempeño como líderes ideales.
2. En la historia de la cultura colombiana existe una marcada tendencia a modular el comportamiento con base en transacciones (premios y castigos) que marcan lo que se puede esperar y lo que se debe realizar en las relaciones interpersonales y laborales, primando transacciones de cumpli-

miento de órdenes para obtener recompensas y el control sobre las mismas para garantizar resultados. De este planteamiento pueden derivarse dos interrogantes investigativas: a) la satisfacción presentada por los seguidores, a pesar de tener un líder transaccional, se debe a que los líderes manejan una imagen de jefe-líder transaccional benevolente que es interpretada por los seguidores como el “deber ser”, en el que pueden primar relaciones generadoras de productividad media, sin que en realidad el subalterno logre altos estándares de eficiencia y actué como una persona “bien educada” y “dependiente”; y b) un seguidor autónomo solo puede trabajar con líderes transformacionales, entonces la pregunta es: ¿qué tan autónomos son los trabajadores colombianos?

3. Otro cuestionamiento que puede derivarse de estos resultados es si existen políticas y culturas organizacionales que faciliten el ejercicio de liderazgo transaccional y no transformacional, derivadas de las presiones en las organizaciones por las dinámicas de la globalización, en las que prima la premura del tiempo, la presión de los resultados y el beneficio individual sobre el colectivo. Desde el momento de la selección se buscaría priorizar conductas de liderazgo transaccional bien sea

por una política de recursos humanos o por limitaciones de las personas que hacen la selección.

4. Para la academia y las personas que laboran en consultoría, esta investigación arroja resultados que confirman la importancia que tiene el desarrollo de la inteligencia emocional en el ámbito laboral, en la medida que facilita o limita el ejercicio del liderazgo eficaz y transformador. Ella evidencia la importancia de trabajar para que los líderes consigan valorar en forma real sus potencialidades y limitaciones, así como la urgencia de potencializar sus competencias sociales, especialmente sus habilidades de comunicación y comportamiento social. En otras palabras, en términos de Feldman & Blanco (2006), trabajar en las empresas potencializando autoconciencia y habilidades sociales o, como lo plantean Barbosa, Espinosa & Contreras (2010), generando estrategias pedagógicas en la academia para potencializar la confianza en sí mismos y el desarrollo de las habilidades sociales.
5. El estudio invita a los líderes a conocerse y comprenderse y a monitorear qué tanto sus percepciones son similares a las de sus seguidores. La teoría de rango total plantea que el liderazgo transformacional puede incluir el

manejo de conductas de liderazgo transaccional siempre y cuando prime el creer en la gente, el confiar en su trabajo y el motivarlos para que desarrollen su máximo potencial en beneficio de ellos mismos y de la organización. El problema puede estar en no ejercer ninguno de los dos estilos de liderazgo en forma eficaz, corriendo el riesgo de generar baja productividad, desempeños ineficientes y climas laborales no saludables ni humanos.

6. Una última pregunta, a nivel conceptual y práctico, que podría derivarse de este estudio, es: ¿cuál es el impacto que tiene en el liderazgo y en la inteligencia emocional el tener un alto desempeño en la inteligencia cognitiva? Esto, en cuanto a la distorsión de la autopercepción y la influencia del otro a partir de una imagen socialmente esperada desde las ideas y no desde lo emocional.

REFERENCIAS

- Aragón, E. (2008), “Los procesos de integración de América Latina en el concierto de la globalización” En *Pap. Polít. Bogotá* (Colombia), 13, 2: 701-737.
- Arteaga, A., & Ramon, S. (2009), “Liderazgo Resonante según género”. En *Multiciencias*, 9, 3: 289-295.
- Barbosa, D., Espinosa, J. C. & Contrera, F. (2010), “Personalidad, inteligencia emocional y afectividad en estudiantes universitarios de áreas empresariales, Implicaciones para la formación de líderes”. En *Diversitas: Perspectivas en Psicología*, 6, 1: 65-79.
- Barbosa, L. C., Arregoces, L. Latorre, J. Martínez, D. Muñoz, M. & Rozo, J. (2009), “Transformaciones en la percepción de la cultura organizacional generadas por los cambios implementados en el manejo gerencial en una institución prestadora de servicios de salud mental en Bogotá”. En *Revista Psicogente*, 12, 21: 96-110.
- Bass B. y Avolio B. (2000), *MLQ Multifactor Leadership Questionnaire. Second Edition. Sampler Set: technical report, leader form, rater form, and scoring key for MLQ Form 5XShort*. Mindgarden, Inc.
- Bauman, Z. (2001), “El desafío ético de la globalización”. En *El País*. Publicado el 20 de Julio de 2001.
- Blattner, J., & Bacigalupo, A. (2007), “Using Emotional Intelligence to Develop Executive Leadership and Team and Organizational Development”. En *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 59, 3: 209-219.
- Btista, J., & Bermúdez, M. C. (2009), “Inteligencia Emocional y Liderazgo Femenino en cargos de dirección en organismos públicos”. En *Revista electrónica de Huma-*

- nidades, *Educación y comunicación Social*, 7: 45-65.
- Cabazotte, F., Moreno, V. & Hickmann, H. (2012), "Effects of leader intelligence, personality and emotional intelligence on transformational leadership and managerial performance". En *The Leadership Quarterly*, 23: 443-455.
- Díaz, X., Godoy, L. & Stecher, A. (2005), "Significado del trabajo, identidad y ciudadanía. La experiencia de hombres y mujeres en un mercado laboral flexible". En *Cuaderno de investigación No 3. Centro de estudios de la mujer*. Santiago de Chile.
- Feldman, L., & Blanco, G. (2006), "Las Emociones en el ambiente laboral: Un nuevo reto para las organizaciones". En *Revista de la Facultad de Medicina*, 29, 2: 103-108.
- Fernández-Berrocal, P., & Extremera, N. (2006), "Emotional intelligence: A theoretical and empirical review of its first 15 years of history". En *Psicothema*, 18: 7-12.
- García, M. (2011), "Liderazgo transformacional y la facilitación de la aceptación al cambio organizacional". En *Pensamiento Psicológico*, 9, 16: 41-54.
- Godoy, R., & Navarro, J. (2008), "Liderazgo transformacional y motivación en el trabajo: influencias del liderazgo en la motivación de los seguidores". En *Revista Interamericana de Psicología*.
- Goleman, D. (1999), *Inteligencia Emocional en la Empresa*. Buenos Aires: Ediciones V Argentina S. A.
- Goleman, D. (2004), *El líder resonante crea más: El poder de la inteligencia emocional* (2ª ed.). Buenos Aires: Plaza & Janes Editores.
- Gorroño, I. (2008), "El abordaje de las emociones en las organizaciones: luces y sombras". En *Cuadernos de Relaciones Laborales*, 26, 2: 139-157.
- Ingram, J., & Cangemi, J. (2012), "Emotions, emotional intelligence and leadership: a brief, pragmatic perspective". En *Education*, 132, 4: 771-778.
- Kramer, T. J. (2007), "Review of Transformational leadership" (Segunda edición). En *The Psychologist-Manager Journal*, 10, 2: 152-155.
- Leal, E. (2007), "Tecnología de información e innovación. Factores claves para la competitividad en las pequeñas y mediana empresas". En *Revista de ciencias Sociales*, 13, 1: 84-97.
- Lubit, R. (2004), "The tyranny of toxic managers: Applying emotional intelligence to deal with difficult personalities". En *Ivey Business Journal Online. Improving the practice of management*.
- Lupano, M. & Castro, A. (2005), "Estudios sobre el liderazgo. Teorías y evaluación". En Secretaría de ciencia, Tecnología e innovación

- productiva de la nación No 029. Argentina.
- Mato, D. (1999). “Sobre la fetichización de la “globalización” y las dificultades que plantea para el estudio de las transformaciones sociales contemporáneas”. En *Revista Venezolana de Análisis de Coyuntura*, 5, 1: 129-147.
- Mendoza M. R., & Ortiz, C. (2006), “El liderazgo transformacional, dimensiones e impacto en la cultura organizacional y eficacia de las empresas”. En *Revista Facultad de Ciencias Económicas*, 14, 1: 118-134.
- Minzberg, H. (1993). *El trabajo de la administración*, México D.F.: Prentice Hall.
- Modassir, A. (2008). “Relationship of Emotional Intelligence with Transformational Leadership and Organizational Citizenship Behavior”. En *International Journal of Leadership Studies*, 4, 1: 3-21.
- Nader, M., & Castro solano, A. (2007), “Influence of Values on Leadership: An analysis according to Bass’ Transformational-Transactional Leadership Model”. En *Universitas Psychologica*, 6, 3: 689-698.
- Páez, I. & Yepes, G. (2004). *Liderazgo: evolución y conceptualización*. Bogotá: Universidad Externado de Colombia.
- Perilla Toro, L. E., & Martínez Useche, M. R. (2006), “Evaluación del liderazgo por competencias en los estudiantes de administración de empresas”. En *Sotavento*, 13: 46-66.
- Rajah, R., Zhaoli, R. & Arvey, R. (2011), “Emotionality and leadership: Taking stock of the past decade of research”. En *The Leadership Quarterly*, 22: 1107-1119.
- Rentería, E. (2009), “De Recursos Humanos a la Psicología Organizacional y del Trabajo: Reflexiones a la luz de las realidades actuales del mundo del trabajo”. En M. C. Aguilar, & E. Rentería, *Psicología del trabajo y de las organizaciones. Reflexiones y experiencias de investigación*. Bogotá: Editoras Universidad Santo Tomás y Universidad del Valle.
- Rifkin, J. (2010), *La civilización empática: la carrera hacia una conciencia global en un mundo en crisis*. Barcelona: Paidós Iberica.
- Robbins, S. (2009), *Comportamiento Organizacional*. 13ª Ed. México: Pearson Educación..
- Schermerhorn, J., Hunt, J., & Osborn, R. (2004), *Comportamiento Organizacional*. México: Limusa Wiley.
- Storey, J. (Editor) (2004), *Leadership in organization curret issues and key trads*. Routledge, London.
- Turner, L. (2004), “Emotional intelligence –our intangible asset?” En: *Chartered Accountants Journal*, 83, 3: 29-31.
- Urdaneta, O. (2004), “El desarrollo del capital humano en el escenario de la gloablización. “Modelo

- U””. En: *Temas gerenciales*. 3R Editores.
- Vega Villa, C., & Zavala Villalón, G. (2004), *Adaptación del cuestionario multifactorial de liderazgo (MQL Forma 5X corta) de B. Bass y B. Avolio al contexto organizacional Chileno*. Tesis de Pregrado, Universidad de Chile, Santiago de Chile.
- Welch, J. (2003), “The best teams are emotionally literate”. En *Industrial and Commercial Training*, 35, 4: 168-171.
- Yukl, G. (2008), *Liderazgo en las organizaciones*. Madrid: Pearson Educación S.A.