

Pontificia Universidad Javeriana, Facultad de psicología, Agosto de 2011

LIDERAZGO E INTELIGENCIA EMOCIONAL EN PERSONAS QUE OCUPAN  
JEFATURAS EN UNA EMPRESA DE SERVICIOS

Trabajo de Grado

Diana Catalina Chaves P, Diana Marcela Vargas F,

Lucía Carolina Barbosa Ramírez<sup>1</sup>

Pontificia Universidad Javeriana.

Facultad de Psicología

Bogotá, D.C

---

<sup>1</sup> Directora y coautora

Bogotá, Agosto 3 de 2011

**Señores:**

**COMITÉ DE TESIS**

**FACULTAD DE PSICOLOGIA**

**Universidad Javeriana**

Muy atentamente, en mi condición de directora avalo la entrega del informe final de la tesis de grado titulada "Liderazgo e inteligencia emocional en personas que ocupan jefaturas en una empresa de servicios" de las estudiantes Diana Catalina Chaves Pinzon CCNo 1020734578 y Diana Marcela Vargas Ferreira CCNo 1022348501.

Cordialmente,

A handwritten signature in black ink, consisting of a large, stylized 'C' followed by a horizontal line and a loop.

**LUCIA CAROLINA BARBOSA R.**  
**C.C. No 51.663.586 de Bogotá**

## Tabla de Contenido

<a href="#"><u>0. Introducción</u></a>	10
<a href="#"><u>0.1 Justificación y Planteamiento del Problema</u></a>	12
<a href="#"><u>0.2 Liderazgo e Inteligencia Emocional en personas que ocupan jefaturas en una empresa de servicios.</u></a>	16
<a href="#"><u>0.3 Objetivos</u></a>	39
<a href="#"><u>0.3.1 Objetivo general</u></a>	39
<a href="#"><u>0.3.2 Objetivos específicos</u></a>	39
<a href="#"><u>0.4 Categorías de Análisis</u></a>	39
<a href="#"><u>0.4.1 Inteligencia Emocional</u></a>	39
<a href="#"><u>0.4.2 Liderazgo</u></a>	40
<a href="#"><u>1. Metodología</u></a>	42
<a href="#"><u>1.1 Diseño</u></a>	43
<a href="#"><u>1.2 Participantes</u></a>	43
<a href="#"><u>1.3 Instrumentos</u></a>	43
<a href="#"><u>1.4 Procedimiento</u></a>	47
<a href="#"><u>2. Resultados</u></a>	47
<a href="#"><u>3. Discusión</u></a>	79
<a href="#"><u>Referencias</u></a>	89
<a href="#"><u>Anexo A- Perfil Empresa</u></a>	92
<a href="#"><u>Anexo B- Organigrama</u></a>	93
<a href="#"><u>Anexo C- Matriz de resultados del MLQ versión líder y clasificador</u></a>	94
<a href="#"><u>Anexo D- Matriz Resultados Wartegg</u></a>	99
<a href="#"><u>Anexo D- Matriz Resultados Machover</u></a>	100

## 0. INTRODUCCIÓN

La sociedad actual se caracteriza principalmente por los procesos de globalización, cuyas consecuencias se ven reflejadas en la creciente comunicación e interdependencia entre los diferentes países del mundo, la expansión de los mercados, y la necesidad de competitividad y calidad. Desde este punto de vista, la nueva sociedad globalizada representa un reto que debe enfrentar cualquier tipo de organización o empresa (Valle, 2003).

Por esta razón, ya no es suficiente contar con ideas innovadoras, planes estratégicos avanzados ni productos diferenciados desarrollados con alta tecnología. Resulta igualmente necesaria la participación de personas eficaces en la coordinación de actividades y en la dirección del capital humano hacia la consecución de las metas y proyectos organizacionales.

Actualmente, las organizaciones de alto desempeño se fundamentan en su capacidad para adaptarse satisfactoriamente a los nuevos desafíos. Es así como las organizaciones productivas y de servicios buscan conocer y fortalecer el potencial del talento directivo que impulsa el desarrollo de una organización competitiva. De esta manera, el análisis y comprensión de los diferentes estilos en que los líderes guían a su grupo, resultan fundamentales para el éxito o fracaso de una organización.

Es igualmente importante considerar las fortalezas y debilidades de los líderes en relación con sus aptitudes intelectuales así como emocionales, ya que ser líder no solo requiere poseer características en cuanto al contenido (lo que hacen), sino a la forma (cómo lo hacen).

La existencia de un líder capaz de interpretar, comprender y manejar no solo sus emociones sino las de las personas que tiene a cargo, siendo capaz de encauzarlas y canalizarlas positivamente, resulta fundamental para la optimización de los procesos de una organización (Goleman, 2004).

Es así como la inteligencia emocional influye directamente sobre factores determinantes en el ámbito laboral y dentro de la institución, como lo son la toma de decisiones, la resolución de conflictos, las relaciones de confianza y lealtad en el trabajo en equipo y con los clientes, la creatividad, la innovación, la comunicación y el liderazgo.

Es precisamente en el ejercicio del liderazgo tanto de hombres como de mujeres, donde las habilidades personales y sociales de la inteligencia emocional cobran importancia al desarrollar competencias como el autoconocimiento, la autorregulación, la motivación, la integridad, la empatía, la dedicación, la flexibilidad de ideas y la influencia, la cooperación, la habilidad para comunicar, el manejo de conflictos y la pericia para iniciar y aceptar cambios en el momento de liderar, permitiendo un ambiente laboral propicio para el logro de los objetivos individuales y organizacionales.

Teniendo en cuenta lo anterior, resulta de gran interés indagar por el nivel de las habilidades personales y sociales de la inteligencia emocional y su relación con el estilo de liderazgo que se utiliza en el ejercicio de su dirección dentro de una organización. Por esta razón, la presente investigación tiene como objetivo principal describir el estilo de liderazgo y el nivel de habilidades actual de la inteligencia emocional en personas que ocupan jefaturas en una empresa de servicios.

## 0.1 Justificación y Planteamiento del Problema

El siglo XXI está caracterizado por transformaciones sociales y estructurales, a nivel mundial, atribuidas a los procesos de globalización y sus repercusiones en las esferas económica, política, tecnológica y sociocultural. Los servicios profesionales independientes, el outsourcing, y el trabajo asociado, son los ejemplos más claros de las actuales formas de trabajo que han surgido a partir de las exigencias del mundo veloz y cambiante de los últimos años (Renteria, 2009). Estas formas de trabajo han hecho que surja una necesidad particular para la psicología organizacional y del trabajo, que le exige preguntarse y comprender dichas tendencias, para la construcción de relaciones recíprocas y explicaciones prácticas pertinentes, particularmente en lo relativo a la gestión de recursos humanos.

Aspectos como la colaboración, participación, compromiso, confianza y contrato psicológico, que suponen el involucramiento de las personas más allá del hecho de ser trabajadores, son ahora las bases desde las que se conforman las relaciones de trabajo (Renteria, 2009). Es a través de dichas tendencias que se logra entender y llegar a una aproximación de lo que es hoy el trabajo, como organizador social, actividad transformadora, y referente de inclusión.

Actualmente, las organizaciones de alto desempeño se fundamentan en su capacidad para adaptarse satisfactoriamente a los nuevos desafíos, y por ende, a la existencia en las mismas de un líder que las lleve por caminos acertados. Es así, como los estilos en que los líderes guían a su grupo, resultan fundamentales para el éxito o fracaso de una organización. Hoy en día, muchas organizaciones apuntan sus esfuerzos a incorporar nuevos modelos organizacionales, con el fin de crear estructuras menos rígidas y verticales, en las cuales la imagen del gerente está siendo reemplazada por la figura del líder.

Hoy en día, se habla de organizaciones que funcionan como sistemas estratégicos y flexibles, que producen o comercializan productos, y que ofrecen servicios, donde los

mayores riesgos son de tipo psicológico debido a la relación directa con el cliente antes, durante y después de haberse prestado el servicio (Peiró,2004).

Esto supone un cambio estructural de las relaciones y condiciones de trabajo, lo que implica que las personas se encuentren de manera diferente en los espacios cotidianos y se empiecen a hacer necesarias las relaciones personalizadas y gratificantes (Renteria, 2009).

Todo esto hace que surja una necesidad particular para la psicología organizacional y del trabajo, que le exige preguntarse y comprender dichas tendencias, para la construcción de relaciones recíprocas y explicaciones prácticas pertinentes, particularmente en lo relativo a la gestión de recursos humanos. Por esta razón, el cuestionamiento ahora es hacia quienes va dirigida la gestión de recursos humanos cuando se habla de alianzas, tercerizaciones y trabajo independiente (Renteria, 2009).

La empresa de servicios elegida para el presente estudio, es una organización que opera bajo el esquema de Joint Venture, un tipo de acuerdo comercial de inversión conjunta a largo plazo entre dos o más persona, también conocido como alianza estratégica. Es una organización dedicada a la prestación de servicios integrales de logística internacional, desde y hacia todas partes del mundo.

Por tal razón, es una empresa que emerge a partir de las necesidades del mercado actual y que responde a los procesos de globalización, por lo que resulta interesante estudiar la manera en que se lleva a cabo el ejercicio del liderazgo, partiendo de la base de que del capital intelectual resulta el cimiento esencial de la organización de alto desempeño, donde las personas son el recurso indispensable para contribuir y promover el logro del propósito, la misión y las estrategias de la organización ” (Schermerhorn y col, 2004).

El liderazgo es un proceso que implica no solo la capacidad de tomar decisiones, sino la habilidad de desarrollar una cierta estabilidad emocional. Anteriormente el éxito estaba directamente relacionado con las habilidades intelectuales que le permiten al individuo conocer la realidad y resolver problemas. Posteriormente, ante el hecho de que

las habilidades intelectuales no son necesariamente un indicador de éxito profesional, se comienza a buscar respuestas en el mundo de las emociones.

El éxito del liderazgo empresarial no se apoya solamente en la capacidad de tomar decisiones acertadas en el momento oportuno. Implica además, desarrollar habilidades que le permitan entender e identificar sus emociones y las de los demás a fin de lograr una mayor estabilidad emocional. Dentro del mundo empresarial el desarrollo de habilidades relativas a la inteligencia emocional le da al individuo herramientas para mejorar su desempeño. Actualmente las hipótesis sobre el éxito se dirigen hacia el manejo inteligente de las emociones, ya que es lo que le va a facilitar la creatividad, motivación y seguridad (Arteaga y cols. 2009).

Es por esto que en las últimas décadas, el interés por explorar y describir los diferentes modelos de liderazgo y los tipos de líderes se ha incrementado, ya que resulta una herramienta fundamental y de gran beneficio para el éxito de las organizaciones, permitiéndoles identificar el personal adecuado y capaz de responder eficazmente a las necesidades que surjan, y cuyas habilidades lleven a una mayor productividad y mejores resultados. Por esta razón, resulta de gran interés no solo para la psicología del trabajo, interesada en indagar por la relación entre el éxito laboral y los estilos de liderazgo, sino para todas aquellas áreas de estudio cuyo objetivo pretenda indagar por las formas de optimización del trabajo que se ajusten a las demandas del ambiente cambiante, entre las que se encuentra la administración de empresas.

Dentro de éste marco, es importante destacar que la inteligencia emocional relacionada con el liderazgo, más allá de ser una forma de autoayuda, es una disciplina consolidada en la comprensión de la conducta humana, pues al ser materia de evaluación científica proporciona resultados de aplicabilidad operativos y tangibles.

Resulta de gran interés indagar por el nivel de las habilidades personales y sociales de la inteligencia emocional y su relación con el estilo de liderazgo que se utiliza en el ejercicio de su dirección dentro de una organización prestadora de servicios. Todo esto con el objetivo de establecer la relación existente entre estos dos conceptos ejes



(inteligencia emocional y estilo de liderazgo) y determinar si ésta es eficaz en términos de productividad, bienestar laboral y cumplimiento de metas (Goleman (2004) citado por Artega y cols.2009).

Es así como la pertinencia de la investigación radica en poder tomar medidas futuras en la orientación que se le brinda a los trabajadores que conforman la empresa objeto de estudio, o en general cualquier organización con características similares. Dicha orientación estará enfocada al liderazgo eficaz a través del fortalecimiento de las habilidades emocionales que conduzcan a éste, además de implementarlas en la capacitación de nuevas directivas o en la selección de aspirantes a los diferentes cargos.

Dentro del contexto de la modernización de las empresas prestadoras de servicios, a nivel de las áreas de gestión del talento humano el liderazgo se convierte en un tema clave para contribuir a un adecuado manejo de la productividad, satisfacción y compromiso de los equipos de trabajo que en ellas laboran. De todo lo anterior resulta válido buscar respuestas a la siguiente pregunta: ¿Cuál es el estilo de liderazgo, con el cual se desempeñan personas que ocupan jefaturas en una empresa de servicios y cuál es su nivel de desempeño en habilidades personales y sociales de la inteligencia emocional?

## 0.2 Liderazgo e Inteligencia Emocional en personas que ocupan jefaturas en una empresa de servicios.

“El trabajo es básicamente una actividad transformadora que hace parte, en una perspectiva ontológica, del hecho de ser humanos e implica la inversión de esfuerzos, potencialidades y conocimientos, en contextos concretos de producción, en medio de contingencias económicas, sociales, políticas y culturales” (Renteria, 2009 p. 32) Es una actividad económico-productiva, con valor de uso y valor de cambio, socialmente pactada, y que como actividad social, implica formas de adaptación, transformación y calidad de vida (Renteria, 2009).

Adicionalmente, como actividad económico-productiva, algunas de sus dimensiones psicosociales conceptualizan el trabajo como medio para el acceso a la producción y consumo, por lo que se hace relevante su valor como factor económico. Así mismo, se define como una actividad concreta, que se convierte en un organizador del tiempo cotidiano de las personas, a nivel personal, familiar, grupal y comunitario. Es además una fuente de ubicación social de roles, estatus, poder, identidad y reconocimiento, que implica contextos de socialización en los cuales se generan procesos de participación, afiliación y aprendizaje (Renteria, 2009).

Desde la revolución industrial se despertó un gran interés por controlar y estandarizar los procesos productivos llevándose a cabo numerosos estudios que observaron cómo se podía modificar el rendimiento de las personas por medio de la alteración de factores concernientes a su entorno, como por ejemplo, el estudio de tiempos y movimientos de Taylor. Estos estudios se han convertido en una constante de diversas áreas relacionadas con la empresa tales como la ingeniería, la psicología, la administración de empresas, etc. (Peiró, 2004).

La sociedad actual se caracteriza principalmente por los procesos de globalización, cuyas consecuencias se ven reflejadas en la creciente comunicación e interdependencia entre los diferentes países del mundo, la expansión de los mercados, y la necesidad de

competitividad y calidad. Involucra y unifica todo el saber y conocimiento humano en un esquema que determina la manera en que se interrelacionan los procesos de producción y los modelos de trabajo del mundo entero. Desde este punto de vista, la nueva sociedad globalizada representa un reto que deben enfrentar las organizaciones (Valle, 2003).

Gracias a las TICS (Tecnologías de información y comunicación) se brinda a la sociedad facilidad y velocidad para el acceso, procesamiento y difusión de la información. Esto ha generado cambios organizacionales importantes, modificando la concepción de los negocios y las formas de vincularse al trabajo. Las nuevas tecnologías posibilitan la automatización de procesos, facilitan la innovación y permiten a las organizaciones adaptarse al cambio, enfrentando así con éxito los desafíos que impone el entorno y la búsqueda de posiciones competitivas en el mercado (Leal, 2007).

Es así como el siglo XXI está caracterizado por transformaciones sociales y estructurales, a nivel mundial, atribuidas a dichos procesos de mundialización y sus repercusiones en las esferas económica, política, ideológica y personal. Los servicios profesionales independientes, el outsourcing, y el trabajo asociado, son los ejemplos más claros de las actuales formas de trabajo donde las estrategias competitivas juegan un papel determinante, que nada tienen que ver con relaciones de subordinación, establecimiento y cumplimiento de horarios. Por el contrario, exige un trabajo que se realiza en un entorno físico variable e inestable, cuyo horario varía dependiendo de la prestación del servicio y búsqueda de clientes, y que implica una relación de disponibilidad permanente y de revisión constante (Rentería, 2009).

Estas tendencias y realidades predominan a partir de un panorama que se enmarca en procesos de individualización y desplazamiento de responsabilidades, antes consideradas parte de las macro estructuras y de las organizaciones de trabajo, pero que ahora competen a las personas como individuos. Se habla de organizaciones que funcionan como sistemas estratégicos y flexibles, producen o comercializan productos, ofrecen servicios, y donde los mayores riesgos son de tipo psicológico debido a la relación directa con el cliente antes, durante y después de haberse prestado el servicio (Peiró, 2004).

Todo esto supone un cambio estructural de las relaciones y condiciones de trabajo, lo que implica que las personas se encuentren de manera diferente en los espacios cotidianos de trabajo y se empiecen a hacer necesarias las relaciones personalizadas y gratificantes. Todo esto hace que surja una necesidad particular para la psicología organizacional y del trabajo, que le exige preguntarse y comprender dichas tendencias, para la construcción de relaciones recíprocas y explicaciones prácticas pertinentes, particularmente en lo relativo a la gestión de recursos humanos (Rentería, 2009).

Aspectos como la colaboración, participación, compromiso, confianza y contrato psicológico, que suponen el involucramiento de las personas más allá del hecho de ser trabajadores, son ahora las bases desde las que se conforman las relaciones de trabajo. Por esta razón, si bien los repertorios tradicionales han entendido y realizado acciones entorno a la comprensión individuo- organización dentro de un marco del empleo en organizaciones estables, el cuestionamiento ahora es hacia quienes va dirigida la gestión de recursos humanos, cuando se habla de alianzas, tercerizaciones y trabajo independiente (Rentería, 2009).

Todos estos cambios hacen que cualquier organización que desee sobrevivir dentro de un contexto determinado por una era de competencia global creciente, nuevas tecnologías, cambios demográficos y valores sociales en proceso de transición, encaminen sus esfuerzos hacia lo que hoy en día se conoce como una organización de alto desempeño. Estas organizaciones están caracterizadas por ser rápidas, ágiles y orientadas al mercado. Por esta razón, cada vez más la proyección profesional de las personas se desarrolla en escenarios de trabajo de alto desempeño (Schermerhorn, Hunt y Osborn, 2004).

Una organización de alto desempeño está definida como una “organización intesionalmente diseñada para sacar lo mejor de cada una de las personas y desarrollar una capacidad organizacional que rinda resultados sustentables” (Schermerhorn y col, 2004, p. 26). El capital intelectual resulta el cimiento esencial de la organización de alto desempeño, que exige conocimiento, pericia y dedicación. Por lo tanto, las personas son el

recurso indispensable para contribuir y promover el logro del propósito, la misión y las estrategias de la organización.

Un factor clave en las organizaciones de alto desempeño es lo que Schermerhorn y cols llaman la administración de la calidad total, dedicada a asegurar que una organización y todos sus miembros estén comprometidos con la calidad de los servicios, el mejoramiento continuo y la satisfacción del cliente. Por lo tanto, son organizaciones dedicadas a ofrecer lo que los consumidores desean en términos de calidad, servicio y costo, ya que en el actual contexto laboral competente, serán las únicas en prosperar (Schermerhorn, y cols., 2004).

Otro aspecto importante en relación con las organizaciones de alta calidad es el liderazgo, “influencia interpersonal que logra que un individuo o grupo realice lo que el líder o gerente desean que hagan” (Schermerhorn y cols. 2004, p. 293). La literatura sobre cómo liderar y saber manejar a los grupos y subordinados es vasta y consta de diferentes enfoques explicativos y descriptivos.

En el campo del comportamiento organizacional y las organizaciones de alto desempeño, el rol del líder es de gran importancia ya que son quienes se desempeñan en puestos que implican apoyar directamente los esfuerzos del trabajo de los demás trabajadores. Un administrador eficaz “es aquel cuya unidad, grupo o equipo organizacional logra sus objetivos de manera consistente, a la vez que sus miembros se mantienen aptos, comprometidos y entusiastas” (Schermerhorn y cols., 2004, p. 10).

Por lo tanto, un líder eficaz centra su labor en el desempeño del trabajo a realizar, la satisfacción laboral, es decir, la manera como se sienten las personas con su trabajo y en el escenario laboral, el compromiso con el puesto de trabajo y con la organización (Schermerhorn y cols., 2004).

La investigación científica sobre el liderazgo tiene su origen a principios del siglo XX, centrándose principalmente en todos aquellos aspectos determinantes para la eficacia del ejercicio de dirigir. Se ha pretendido conocer las características, habilidades,

comportamientos, fuentes de poder y situaciones que determinan la capacidad de un líder para influir sobre otras personas y alcanzar satisfactoriamente sus metas y objetivos.

Dentro de las diferentes definiciones encontradas en la vasta literatura existente sobre liderazgo se destacan las siguientes:

Los autores Jacob y Jacques (1990), citados por Yukl (2008) lo definen como “el procesos de insuflar un propósito (una dirección con sentido) al esfuerzo colectivo y de generar un esfuerzo voluntario para la consecución de un objetivo”.

Schein en 1992, lo definió como la capacidad de trascender una cultura para iniciar procesos de cambio evolutivo más adaptativos (Yukl, 2008).

Así mismo, en 1994 fue definido por Drath y Palus como “el proceso de hacer comprensibles las actividades de los individuos para ayudarlos a comprender y comprometerse” (Yukl, 2008).

Todas estas conceptualizaciones hacen referencia a la hipótesis de que el fenómeno envuelve un proceso en el que la persona ejerce su influencia sobre otras para dirigir, estructurar y conducir las funciones y relaciones dentro de un grupo u organización. Adicionalmente, todas estas definiciones han estado enmarcadas dentro de modelos explicativos, que han ido evolucionando en respuesta a las transformaciones del contexto.

Entre los modelos de liderazgo más sobresalientes se encuentran: la teoría de rasgos, las perspectivas situacionales o contingentes, y las teorías contemporáneas. Dentro de estas últimas, se destacan las perspectivas atribucionales, los enfoques carismático y transformacional, el liderazgo de equipos de trabajo autodirigidos y la teoría de rango total.

De manera resumida, la teoría de rasgos afirma que el líder posee unos rasgos característicos que le diferencian de los demás. Tales rasgos pueden ser fisiológicos (talla, estatura, timbre de voz, fuerza, etc), intelectuales (Inteligencia, vivacidad de espíritu) o psicológicos (estabilidad emocional, empatía, capacidad de percepción, etc).

Por otro lado, las teorías de contingencias situacionales argumentan que no solo los rasgos y conductas del líder influyen sobre los resultados organizacionales sino que estos

actúan conjuntamente con las contingencias situacionales para predecir resultados (Schermerhorn y cols., 2004). De esta manera, los efectos de los rasgos y comportamientos de un líder aumentan en la medida en que resulten pertinentes como respuestas a las contingencias situacionales que el líder enfrenta. Así, la flexibilidad del líder deberá alcanzar la mayor predictibilidad en entornos inestables o cuando dichos líderes dirijan a diferentes personas a lo largo del tiempo.

Dentro de esta corriente, la teoría de Fred Fiedler, citado por Schermerhorn y cols. (2004), sostiene que la eficacia del grupo depende de una correspondencia adecuada entre el estilo del líder y las demandas de la situación. Fiedler define la variable “control situacional”, que es el grado hasta el cual un líder determina lo que su grupo hará, así como los resultados de las acciones y decisiones tomadas.

La Escala del compañero de trabajo menos preferido (LPC), es un instrumento utilizado por este autor que sirve para medir el estilo de liderazgo de una persona. De esta manera, el autor sostiene que los líderes con alto LCP tienen un estilo motivado hacia las relaciones, mientras que los líderes con LCP bajo tienen un estilo motivado hacia la tarea. De esta manera, la motivación por la tarea o por las relaciones es un rasgo que conduce hacia un comportamiento directivo o no, dependiendo si el líder tiene un control de la situación alto, medio o bajo (Schermerhorn, y cols., 2004).

Otro enfoque conocido sobre contingencias situacionales es el desarrollado por Robert House, el liderazgo del camino hacia la meta, que supone que la función clave del liderazgo consiste en adaptar sus conductas a fin de complementar las contingencias situacionales. Define entonces cuatro tipos de comportamiento del líder: directivo, sustentador, orientado al logro y participativo. Además, propone dos variables de contingencia situacional: atributos del subordinado y atributos del escenario de trabajo (Schermerhorn, y cols., 2004).

Las teorías atribucionales, por su lado, se desarrollan en un marco diferente al de aquellas que suponen que el liderazgo y sus efectos principales pueden identificarse y medirse de manera objetiva. La teoría de las atribuciones es particularmente importante

para la comprensión del liderazgo ya que se basa en evidencias que apoyan la existencia de mapas cognitivos que las personas tienen acerca de qué hace un buen líder o las formas en las cuales los verdaderos líderes actuarían en una situación determinada. A esto es a lo que se le llama prototipo de liderazgo, que se define como la imagen que las personas tienen en su mente acerca de cómo sería el líder modelo (Schermerhorn y cols., 2004).

Estos prototipos implícitos constan de una mezcla de características específicas y otras más generales. Esto implica que las explicaciones sobre atribuciones enfatizan al liderazgo como algo simbólico y que reside en el punto de vista del espectador, como lo sugiere Schermerhorn y cols. (2004). De esta manera, centrarse en las atribuciones del liderazgo y en sus aspectos simbólicos lleva del liderazgo tradicional de los rasgos y las contingencias al liderazgo contemporáneo. Este nuevo liderazgo es considerado de gran importancia para cambiar y transformar a los individuos y organizaciones comprometidas con el alto desempeño.

El nuevo liderazgo hace énfasis en los enfoques carismático y transformacional, llamados así para Schermerhorn y cols y en los diversos aspectos de la visión relacionada con estos. Se definen así, los líderes carismáticos “como líderes que por la fuerza de sus aptitudes personales, son capaces de tener un efecto profundo y extraordinario en sus seguidores. Estos líderes tienen una alta necesidad de poder, un alto sentido de autoeficacia y una convicción en la rectitud moral de sus creencias” (Schermerhorn y cols. 2004, p. 306).

Estos rasgos influyen en conductas carismáticas como el modelamiento de roles, la construcción de imagen, la explicación clara de las metas, el especial énfasis en las expectativas altas, la confianza que emanan y la estimulación de los motivos de quienes los siguen (Schermerhorn y cols., 2004).

Dentro de las habilidades carismáticas se encuentran la sensibilidad a los contextos más adecuados para el carisma (evaluación crítica y detección de problemas); la visión, es decir, el énfasis en el pensamiento creativo para aprender y reflexionar acerca del cambio; la comunicación, lingüística oral y escrita; la manipulación de la impresión, énfasis en la



apariciencia, lenguaje corporal y habilidades verbales; y la delegación de la autoridad, mejoramiento de la participación en la toma de decisiones, liberación de limitaciones burocráticas, establecimiento de adecuados sistemas de recompensa, comunicación de expectativas de alto desempeño y establecimiento de metas significativas (Schermerhorn y cols., 2004).

Uno de los trabajos más importantes realizados sobre este tema, citado por Schermerhorn y cols. (2004), es un estudio relativo a los presidentes de Estados Unidos, cuyos resultados mostraron que el carisma conductual se relaciona sustancialmente con el desempeño de los presidentes. Por lo tanto, el tipo de rasgos de personalidad junto con la respuesta a la crisis predice el carisma conductual para cada sujeto.

Por otro lado, en la literatura se encuentran también otros dos grandes tipos de liderazgo pertenecientes a las teorías contemporáneas: el transaccional y el transformacional. El liderazgo transaccional “implica intercambios líder-seguidor necesarios para lograr el desempeño de rutina acordado entre ellos” (Schermerhorn y cols. 2004, p. 308). Por lo tanto, este tipo de líder hace transacciones con sus subalternos a partir de las responsabilidades adscritas, administra el premio y el castigo, el reconocimiento y la exigencia según los resultados, y ejerce el poder a partir de la jerarquía y la autoridad.

El liderazgo transformacional “ocurre cuando los líderes amplían y elevan los intereses de sus seguidores, cuando generan conciencia y aceptación de los propósitos y la misión del grupo, y cuando motivan a sus seguidores a ver más allá de sus propios intereses por el bien de los demás (Schermerhorn y cols. 2004, p. 308). Este tipo de líder logra que los colaboradores transformen sus intereses en pro del grupo y de la meta común, incentiva la participación y busca que todos contribuyan para lograr un sentido de pertinencia y de importancia para el resultado obtenido.

Dentro de las teorías contemporáneas, la teoría de “Rango total” ha tenido una gran influencia en la manera como el liderazgo es percibido, entendido y comprendido por las organizaciones. Este modelo postulado por Bernard Bass y Bruce Avolio, se basa en los

constructos de tipo de liderazgos, dentro de los que se encuentra el liderazgo transformacional y transaccional. El desarrollo de esta teoría apunta al mejoramiento de repertorios conductuales y potenciales a través del liderazgo transformacional llegando a desarrollar líderes internos, impactando en sus valores, creencias y locus de control interno para alcanzar una meta en común, incluso superando las expectativas iniciales frente a esta, traspasando los intereses personales para alcanzar el bien común (Vega y Zavala, 2004).

Un componente relevante para la comprensión de esta teoría, corresponde a que ningún estilo de liderazgo incluido en ella se identifica como correcto o incorrecto. Ya que es el líder quien según las necesidades del ambiente es capaz de elegir el estilo de liderazgo apropiado, que permita el empleo de acciones que se ajusten a las situaciones. Sin embargo, no solamente es necesario tener en cuenta el aspecto con relación a las demandas del ambiente, sino también identificar las necesidades y habilidades de los seguidores para una adecuación del estilo de liderazgo.

Adicionalmente de identificar los tipos de liderazgo transformacional y transaccional, se crea un perfil para cada modelo que “tiene su propio marco de referencia, y representa formas únicas de entender la conducta del líder, como el impacto que tiene sobre los seguidores y colegas” (26). Los modelos mencionados, son los siguientes: El operador Transaccional identificado como un liderazgo individualista, ya que su interés va dirigido por la obtención de sus metas sin preocuparse por lo demás, ya que los identifican como obstáculos o puentes útiles para el cumplimiento de sus metas. De igual manera, se caracteriza también por mantener una visión rígida, en donde no entiende o se le dificulta la comprensión de las visiones de los otros. Razón por la que son percibidos como poco empáticos dificultando su desempeño en procesos colectivos que suelen centrarse en la demanda de resultados (Vega y Zavala, 2004).

Este tipo de liderazgo se caracteriza por atributos claves como: la recompensa contingente, que se refiere a la recompensa (material o no material), entregada por parte

del líder a sus subordinados por haber alcanzado sus metas o sus desempeños acordados previamente. Las metas aumentan poco a poco y la retroalimentación debe ser entregada cerca a la obtención de la meta, sin esperar el logro total a largo plazo (Bass, 1985, 1990 citado por Vega y Zavala, 2004). El segundo atributo se refiere a la dirección por excepción, que corresponde a los líderes que toman decisiones correctivas solo cuando se presentan fallas y desviaciones en el estándar de desempeños acordados, es así como se caracterizan principalmente por su retroalimentación negativa o aversiva cuando es necesario (Bass, 1985, 1990 citado por Vega y Zavala, 2004).

El segundo modelo, liderazgo transformacional, corresponde al jugador de equipo, quien se interesa por mantener relaciones interpersonales armoniosas, por su continua necesidad de visualizarse y actuar según como lo vean los demás, siendo controlado por la visión que los otros mantengan de él. Suelen establecer relaciones y motivarlas a través de la confianza, el respeto y la consideración. Por último, el líder transformacional Auto-Definido “exhibe un fuerte sentido de propósito y dirección internos, siendo guiado por sus valores y estándares más que por sus necesidades, relaciones y estándares externos. No persigue intereses personales” (p.29) este tipo de liderazgo transformacional apunta a un cambio de segundo orden, que llega a una transformación del sistema que incluye cambios en la cultura organizacional, las auto- identidades del grupo, el sesgo social y la trama de la realidad organizacional. (Bass y Avolio, 1994 citado por Vega y Zabala, 2004)

Bass y Avolio (1994) identifican cuatro comportamientos como principales en el proceso de liderazgo transformacional que se relacionan con los cambios de segundo orden mencionados anteriormente. Los cuatro comportamientos son: Influencia Idealizada o carisma, que se refiere a los comportamientos por parte del líder que resultan ser modelo para sus seguidores, demostrando consideración con sus propias necesidades y las de otros, compartiendo los riesgos con sus seguidores, mostrando su conciencia y estándares de conducta ética y moral. El líder es respetado, confiable y admirado, llegando a ser modelo de identificación e imitación (Bass y Avolio, 1994 citado por Vegas y Zavala,

2004). El segundo comportamiento, Motivación Inspiracional o Liderazgo Inspiracional, se define en representaciones de la entrega de significados y desafíos a los seguidores, estimulando el espíritu en equipo, entusiasmo y optimismo que motiva e inspiran a quienes los siguen en una visión compartida (Bass y Avolio, 1994 citado por Vegas y Zavala, 2004).

El tercer comportamiento, se refiere a la Consideración Individualizada, entendida como el líder se relaciona con cada seguidor diferencialmente según sus necesidades y capacidades, actuando como entrenador o mentor, prestando atención especial para el desarrollo y logro de las metas, debido a su valoración única que involucra el uso de comunicación informal personalizada, mantener informados a los seguidores, tratarlos diferencialmente, aconsejarlos y orientarlos hacia el desarrollo del proceso (Bass y Avolio, 1994 citado por Vegas y Zavala, 2004). Como última instancia, se refiere a la Estimulación Intelectual, que es cuando sus los lideres permiten la creatividad e innovación, sin enjuiciar sus aportes por ser diferentes, ni criticar sus errores en público contribuyendo a la independencia y autonomía de sus seguidores (Bass, 1990 citado por Vegas y Zavala, 2004). Son estos comportamientos los que generan la transformación a nivel macro y micro.

El liderazgo transformacional, según Bass es un proceso durante la interacción del líder – Seguidor, en el que este primero se encarga de estimular, inspirar y motivar comportamientos y acciones, utilizando como medios las habilidades, los desafíos y el carisma tanto de sus seguidores, como del líder (p.22). Finalmente es capaz de meditar a sus subordinados individualmente proporcionándoles apoyo, guía y entrenamiento. Sin embargo, Bass y Avolio identifican “el liderazgo Transformacional como una expansión del Transaccional” (Bass y Avolio, 1994 citado por Vegas y Zavala, 2004).

Este modelo que propone una correspondencia entre el liderazgo transformacional y transaccional entre si, a pesar de que aparecen como dos dimensiones separadas de liderazgo. En otras palabras, el líder transformacional contiene además de las Cuatro

características mencionadas, las conductas de liderazgo transaccional, siendo capaz de igual manera de desplegar cada estilo en algún grado, que incluye el liderazgo Laissez-Faire.

Esta última conducta Laissez- Faire o no – liderazgo (liderazgo no – transaccional) está conformado por tres dimensiones 1) Dimensión de actividad (activo, pasivo), que permite descifrar el estilo de liderazgo; 2) Dimensión de efectividad (efectivo, inefectivo), evalúa el impacto sobre el desempeño del liderazgo y 3) Dimensión frecuencia, que se refiere a la frecuencia con la que una persona presenta un estilo de liderazgo. El liderazgo Laissez Faire se refiere a aquellos líderes que evitan influenciar a sus subordinados, eluden sus responsabilidades de supervisión, y no confían en su habilidad de dirección siendo incapaz de delinear el problema a resolver ni los requerimientos a cumplir. Dejan sus responsabilidades a los empleados y no ayudan en la toma de decisiones grupales aun cuando encuentra las dificultades. Este tipo de liderazgo se ha relacionado negativamente a la productividad, satisfacción y cohesión grupal (Bradford y Lippitt, 1945, en Bass 1990 citado por Vega y Zavala, 2004 ).

Los modelos de liderazgos, son un gran complemento en la teoría de Rango Total ya que permite evidenciar como los tipos de liderazgos más transformacionales contienen y trascienden a los estilos de liderazgo transaccional. Es decir, que los perfiles de liderazgo de la teoría de rango total traspasan en factores transaccionales y transformacionales, lo que significa que ninguno se da en su forma pura, sino que presentan mayor o menor actitudes y conductas hacia alguno en específico. Por esta razón la mayoría de líderes efectivos usan una amplia variedad de comportamientos dependiendo de la situación en que se encuentren para generar cambios mayores en las organizaciones (Bass, Waltman y Einstein, 1985, en Bass, 1985, Yukl, 1998, Brown y otros, 1996 citados por Vega y Zabala, 2004). Es así como el liderazgo transformacional aumenta la efectividad del liderazgo transaccional, pero no se reemplazan. (Bass y Avolio, 1994 citado por Vega y Zabala, 2004)

Es a partir de la capacidad del líder para elegir entre los estilos de liderazgo el más apropiado. El modelo de Liderazgo de Rango Total sustenta que es el líder transformacional el único capaz de operar a todos los niveles y desplegar todas las conductas de liderazgo, pues su nivel de desarrollo le permite entender la perspectiva de las otras formas de liderazgo (Bass y Avolio 1994 citado por Vega y Zavala 2004). Es a partir de este enunciado, que Bass se basa para desarrollar la premisa de que es el Liderazgo transformacional más efectivo que el Liderazgo Transaccional (Yulk, 1998 citado por Vega y Zavala, 2004)

Bass (1985) identificó otros factores incidentes en el surgimiento y efectividad del liderazgo. Dentro de los que destacó la personalidad y los valores del líder, ya que estas diferencias personales determinan la manera en que el líder emerge su liderazgo según la situación dada (Bass, 1985 citado por Vega y Zavala, 2004). Por otra parte, destaca como las características y los rasgos personales promueven la aparición de ciertas conductas transformacionales, por ejemplo, Bass (1985) plantea que personalidades más activas, proactivas y con mayor iniciativa se encuentran correspondidas con conductas de motivación Inspiracional y Estimulación Intelectual. Mientras, que conductas reactivas y en menor grado de involucramiento se relacionan con un estilo Transaccional Dirección por Excepción, lo que se caracteriza por la respuesta dominante por efectos situacionales (Citado por Vega y Zavala, 2004).

Como hemos visto, el modelo de liderazgo de Rango Total, identifica el Liderazgo transformacional positivamente con disposiciones de motivación para dirigir, sentimientos de trascendencia, satisfacción en el poder, medidas de asertividad, audacia social, introspección, atención, creatividad, necesidad de logro, integridad y madurez. Mientras que el líder transaccional, se relaciona con mayor disposición de conformidad, sentimientos de equidad y satisfacción en relaciones afiliativas. (Bass, 1985 citado por Vega y Zavala, 2004)

El interés por identificar los estilos de liderazgo especialmente adaptados a las condiciones contemporáneas tuvo inicio en la década de 1990. Sin embargo, en la actualidad se siguen desarrollando debido a la importancia que han venido cobrando. La descrita por Leardership Style en el 2009, es un ejemplo de ellas. La teoría del Estilo hace énfasis en los comportamientos de los líderes. Es así como describe los elementos generales de su comportamiento, entre los que incluye:

1. El autocrático, que es el estilo utilizado cuando un líder le comunica a sus empleados qué y cómo deben desempeñar una labor, sin tener en cuenta la opinión de su grupo de trabajo. Es efectivo cuando los empleados están motivados y se cuenta con toda la información necesaria para desarrollar la tarea;

2. El participativo o democrático, que ocurre cuando uno o más empleados están implicados en la toma de decisiones; sin embargo, el líder es el que tiene la autoridad de tomar la decisión final. Usualmente se utiliza cuando los empleados tienen parte de la información y la otra parte la tiene el líder. Este esquema es beneficioso permitiendo así que los empleados se sientan parte indispensable del equipo de trabajo y también permite al líder tomar una mejor decisión;

3. El libre o delegador, que permite a los empleados tomar cualquier decisión. Sin embargo, el líder sigue siendo el responsable de cualquier decisión tomada. Este estilo es utilizado cuando los empleados son capaces de analizar la situación y así determinar el cómo y qué se debe hacer. Se utiliza cuando los líderes no tienen el tiempo suficiente o la capacidad para hacerlo todo y deciden delegar algunas tareas a sus empleados.

Sin embargo, a pesar de las múltiples teorías elaboradas por diferentes autores sobre los estilos de liderazgo como el mencionado anteriormente, el énfasis empezó a ponerse en el liderazgo transformacional, ya que a través de diferentes estudios se encontró que fortalece las organizaciones por el compromiso generado en los seguidores y el constante incentivo hacia la inspiración y creatividad (Eagly, A. y Carli, L. 2003).

Muchos estudios sostienen que el liderazgo transaccional se asocia con el tipo de liderazgo ejercido por los hombres, mientras que el liderazgo transformacional con el tipo

de liderazgo ejercido por las mujeres. En investigaciones citadas por Eagly y Carli (2003) encontraron que las mujeres más que los hombres, manifiestan estilos de liderazgo con orientación interpersonal y democrática. Por otro lado, los hombres más que las mujeres, manifiestan estilos orientado a la consecución de tareas y más autocráticos.

Además de las características de género respecto a los estilos para liderar y de los contextos que facilitan su efectiva ejecución como lo han demostrado diferentes estudios, es igualmente importante considerar las fortalezas y debilidades en los líderes en relación con sus aptitudes emocionales. El ambiente laboral exige ciertas habilidades y aptitudes administrativas que permiten un correcto funcionamiento de la organización. Según Schermerhorn y cols. (2004) existen cuatro tipos de habilidades: técnicas, conceptuales y humanas.

La importancia relativa de estas habilidades varía según los diferentes niveles administrativos. Las habilidades técnicas necesitan de la destreza en el uso de métodos, procesos y procedimientos selectos para la realización de tareas. Las habilidades conceptuales requieren de la capacidad para analizar y resolver problemas complejos, para identificar problemas, posibles soluciones y oportunidades. Y dentro de las habilidades humanas, se incluyen todas las habilidades para las relaciones interpersonales, la capacidad de comprensión y empatía (Schermerhorn y cols., 2004).

Hasta la década de 1980 todas las conceptualizaciones y modelos teóricos hacían énfasis sobre los procesos racionales y cognitivos del liderazgo, pero muy pocas reconocían la importancia de las emociones como base de dicho ejercicio. Son las concepciones recientes las que resaltan los aspectos emocionales de la influencia por encima de los racionales. “Desde ésta perspectiva, únicamente los aspectos del liderazgo basado en las emociones y los valores pueden explicar los excepcionales logros de determinados grupos u organizaciones.” (Yukl, 2008, p:79).

Yukl (2008) propone una definición del liderazgo donde considera tanto aspectos racionales como emocionales, definiéndolo como el proceso de influir sobre otras personas para conseguir su comprensión y consenso acerca de las acciones y medidas



necesarias en una situación dada, y el proceso de facilitar los esfuerzos individuales y colectivos para conseguir objetivos comunes.

Esta definición involucra entonces, tanto los esfuerzos de influir sobre el grupo y facilitar su trabajo como también las habilidades necesarias para garantizar que el grupo esté preparado para afrontar los retos futuros.

Para Goleman (2004) la importancia de incluir lo emocional dentro de las conceptualizaciones que hasta el momento se habían hecho sobre liderazgo, radica en las investigaciones realizadas sobre la relación entre el comportamiento y el cerebro humano. Las razones que explican la importancia de las acciones del líder – no lo que hace sino la manera en que lo hace- se establecen en lo que se denomina circuito abierto del sistema límbico (el centro regulador de las emociones).

Según los científicos, este circuito abierto constituye un sistema de regulación límbico interpersonal que transmite señales que pueden llegar a modificar la tasa hormonal, el ciclo de sueño/vigilia, y hasta el sistema inmunológico de otra persona. Esto, también significa que las emociones de los demás influyen sobre nuestro funcionamiento fisiológico y en consecuencia, sobre nuestras emociones (Goleman et. Al, 2004).

Este sistema opera de manera inconsciente y se encuentra profundamente integrado en nuestro funcionamiento cognitivo. Al hablar de interacciones sociales, en un principio los ritmos corporales son diferentes, pero a medida que pasa el tiempo se van sincronizando, fenómeno que se ha denominado mirroring. La investigación ha demostrado la existencia de dicho contagio emocional cuando las personas se hallan cerca, en ausencia de todo contacto verbal. Esto ocurre en cualquier espacio en donde las personas interactúen constantemente, ya sea en la oficina, la sala de juntas o el punto de venta (Goleman et. Al, 2004).

Es así como el hecho de trabajar juntos (una forma de interacción), lleva a que se compartan y capten de manera inevitable los sentimientos de los demás. Cuanto más unido se halle el grupo, más intenso es el contagio de los estados de ánimo, historia emocional y hasta situaciones desencadenantes. Por lo tanto, el circuito abierto posibilita

la interrelación entre los sistemas límbicos de los integrantes de un grupo (Goleman et. Al, 2004).

En el ámbito empresarial corresponde al líder añadir el ingrediente fundamental ya que todas las miradas convergen en él en busca de orientación, no solamente de procesos y situaciones internas concernientes al trabajo, sino además orientación emocional. La observación detallada del funcionamiento del grupo pone de manifiesto el papel fundamental que desempeña el líder en el clima emocional colectivo. Es así como el líder se convierte en el “gestor de significado” de un grupo, proporcionando pautas para que los demás interpreten y reaccionen emocionalmente ante una determinada situación (Goleman et. Al, 2004).

Los líderes emocionales operan como “atraedores” límbicos que ejercen una poderosa influencia sobre el cerebro emocional de sus seguidores. Cuanto mayor sea su capacidad para transmitir sus emociones, más rápidamente se difundirán las mismas y más rápidamente se producirá el contagio (Goleman et. Al, 2004).

Goleman (2004) hace referencia a una investigación realizada en el School of Management de la Universidad de Yale, en la que se encontraron hallazgos importantes sobre cómo las emociones de alegría y cordialidad se transmitan con mayor rapidez que las de irritabilidad y depresión, llegando estas últimas muchas veces a no contagiarse. Neurológicamente, se destaca que los sistemas límbicos se sintonizan de manera inmediata en emociones como la risa, lo que se denomina “vinculo límbico”. En el estudio se resalta la risa como la mejor medida en un grupo de trabajo mostrando el grado de conexión entre los “corazones y mentes implicados”, siendo esta una respuesta de amistad, tranquilizante, generadora de confianza y permitiendo una visión similar de las cosas (Goleman, 2004).

La facilidad con la que se destacan los estados emocionales del líder depende de la expresividad de su rostro, voz y gestos. “En el entorno laboral, las emociones son muy intensas, fugaces y, en ocasiones, hasta perturbadoras, mientras que los estados de ánimo, por su parte, tienden a ser más suaves y duraderos y no suelen interferir con el trabajo. Además los episodios emocionales suelen tener cierta inercia que tiñe levemente durante

un tiempo el estado de ánimo del grupo” (Goleman, 2004 p. 41) Sin embargo, los estados de ánimos tienden a perpetuarse, sesgando las percepciones y los recuerdos (Goleman, 2004).

Por todo lo anteriormente mencionado, la inteligencia emocional tiene un papel preferente en la capacidad de liderazgo, ya que contribuye significativamente la efectividad del dirigente y resulta indispensable para la nueva era de las organizaciones, donde las relaciones jerárquicas están dando paso a las relaciones laterales y a las estructuras horizontales.

Sin lugar a duda, ser líder no requiere solo de poseer características en cuanto al contenido (lo que hacen), sino a la forma (como lo hacen). De esta manera, Goleman (2004) menciona una dimensión fundamental para el desarrollo del liderazgo, donde aspectos como el estado del ánimo y tono emocional con que el líder es capaz de transmitir una idea o plan de trabajo sobre sus subordinados son fundamentales. Esto implica la interpretación, comprensión y manejo no solo de sus emociones, sino las de las personas que tiene a cargo, siendo capaz de encauzarlas y canalizarlas positivamente. Para Goleman (2004) esta inteligencia emocional aplicada de los líderes a sus subordinados es la visibilización del papel que desempeñan las emociones en ámbitos laborales que van más allá del rendimiento y el saber conservar los empleados, ubicándolos en planos intangibles como la motivación y el compromiso (Goleman, 2004).

El interés por la variable inteligencia emocional comenzó en la década de los setenta, sin embargo es en 1995 surge un alto interés por el tema gracias a las propuestas de Goleman, quién ofrece un análisis profundo sobre el término, describiendo su utilidad más allá del ámbito individual. Particularmente explica su aplicabilidad en el contexto organizacional destacando la importancia de dicha variable en el éxito laboral, no sólo en cuanto a la gestión de la alta gerencia sino en todos los niveles organizacionales, convirtiéndose en un indicador de triunfo empresarial. Goleman (2000) citado por Artega y cols. (2009), define la inteligencia emocional como “la capacidad de reconocer los sentimientos propios y los de los demás, así como la capacidad para motivarse a sí mismo,

manejando adecuadamente las relaciones” (Arteaga y cols. 2009, p. 5). Es entonces la capacidad del individuo de desarrollar habilidades interpersonales e intrapersonales.

Por lo tanto, la calidad de vida laboral depende de las emociones experimentadas por parte de las personas en su puesto de trabajo, por ello el indicador de la satisfacción laboral corresponderá al porcentaje de tiempo en el que se experimenten emociones positivas. Las investigaciones corroboran cómo el hecho de sentirse bien atribuye intelectualmente, a la eficacia, a la percepción positiva de hechos y a los demás. Adicionalmente, al reconocimiento de los recursos de los que disponemos favoreciendo la toma de decisiones y la acción a llevar a cabo (Goleman, 2004).

Los líderes logran generar un grado de bienestar que les lleva a compartir las ideas, aprender los unos de los otros, asumir decisiones grupales y finalmente hacer que las cosas funcionen. Este vínculo emocional con los demás infunde un significado especial al trabajo, llevando a los trabajadores a emprender nuevos proyectos (Goleman, 2004).

Cuando un líder es capaz de lograr la meta anteriormente descrita provoca un efecto conocido como liderazgo resonante. “Es un liderazgo que sintoniza con los sentimientos de las personas y los encauza en una dirección emocionalmente positiva. Al expresar sinceramente sus propios valores y sintonizar las emociones de las personas que le rodean” (Goleman, 2004, p.49). Adicionalmente, uno de los signos más evidentes del líder resonante es el optimismo y el entusiasmo personal, y la forma en que lo refleja a sus seguidores, quienes a su vez se sienten inspirados, entusiasmados y motivados, facilitando de esta manera la cohesión social para el trabajo colectivo, y favoreciendo con ello la productividad en las organizaciones (Arteaga y cols. 2009).

Por el contrario, cuando lo llevan de forma negativa se conoce como liderazgo disonante, que es el “tipo de liderazgo que se halla tan desconectado de los sentimientos del grupo que moviliza sus emociones negativas y lo sume en un espiral descendente que comienza con la frustración y termina abocando en el resentimiento, el rencor y la rabia” (Goleman, 2004, p.49). Es así como los líderes logran que la organización mejore o empeore su rendimiento (Goleman, 2004).

Al líder disonante las personas lo identifican como desconectado de los demás miembros del grupo. De lo anterior se desprende una citación de Goleman (2004) a Jhon Gottman sobre su concepto de inundación “intensidad de la reacción de lucha o huida que pueden desencadenar los mensajes despectivos, que llegan a provocar un aumento súbito del ritmo cardíaco de hasta veinte o treinta pulsaciones por minuto acompañado de una abrumadora sensación de angustia” (Goleman, 2004 p.52), evitando que la persona escuche con claridad, convirtiendo su pensamiento confuso y emitiendo respuestas rudimentarias. Goleman (2004) hace referencia a estudios que demuestran que cuando el jefe agrede verbalmente o pierde la calma, sus empleados generan respuestas de defensa, elusión de la propia responsabilidad y evitación del contacto emocional (Goleman, 2004).

Adicionalmente, Goleman también identifica a los líderes desorientados “líderes que pretenden resonar en un registro emocional positivo, sin darse cuenta de que sus subordinados se hallan atrapados en algún tipo de emoción negativa” este tipo de líder no responde a lo presentado por el ambiente, pues no lo percibe por lo que su actitud positiva no servirá de nada en el mejoramiento de los procesos (Goleman, 2004).

Es en esta nueva dinámica cuando se observa cómo el rol del líder puramente racional, orientado a asegurar los resultados, se ve desplazado por estilos de liderazgo con múltiples capacidades, definidos a partir de las nuevas exigencias organizacionales. Al respecto Bertamoni (2006) citado por Artega y cols. (2009) plantea que el liderazgo requiere de la adecuada combinación entre sentimiento y pensamiento. De esta manera se entiende que el líder como ser humano siente y tiene emociones originadas en su propia naturaleza, influyendo estas sobre su actuación dentro de la organización de la cual es miembro, y lo más importante, pudiendo tener una incidencia ya sea perjudicial o positiva (Artega y cols. 2009).

Diferentes autores coinciden en que existen ciertas dimensiones emocionales relacionadas con la inteligencia emocional, asociadas a su vez con la capacidad de identificar las propias emociones y las de los demás. En este sentido, Goleman (2004) distingue la competencia personal, que involucra la conciencia de uno mismo y la

autogestión, relacionada con el manejo de las propias emociones; y la competencia social, representada por la conciencia social y la gestión de las relaciones, referida cada una de ellas a las capacidades interpersonales. Según lo refiere Goleman (2004) las habilidades contempladas como componentes de la inteligencia emocional son interdependientes, se sustentan unas con otras, siendo necesarias cada una de ellas en distintos grados, de acuerdo a los tipos de trabajo y las tareas que se cumplan (Arteaga y cols. 2009).

Es así como Goleman desarrolló un modelo mixto que incluye tanto procesos cognitivos como no-cognitivos. Describe la inteligencia emocional bajo cinco grandes parámetros que son:

La autoconciencia (selfawareness), que hace referencia a la habilidad de entender los estados de ánimo, las preferencias e intuiciones. Implica conocer las propias fuerzas y sus límites, y la confianza en sí mismo teniendo certeza sobre las facultades propias.

La autoregulación, es la forma de manejar los propios impulsos y demás estados internos. Incluye el auto-control, la confiabilidad entendida como el cumplimiento de la honestidad, la aceptación de responsabilidades, la adaptabilidad y la innovación explicada como estar abierto a ideas y enfoques novedosos.

La motivación se entiende como la tendencia emocional que facilita la obtención de metas. Comprende el afán de triunfo, la iniciativa, el optimismo y el compromiso con el cumplimiento de metas.

La empatía es la capacidad de entender los sentimientos, necesidades e intereses ajenos. Encierra la idea de comprender a los demás y ayudarlos a desarrollarse, cultivar la diversidad para encontrar nuevas oportunidades, interpretar las corrientes emocionales de un grupo y sus relaciones con el poder y una orientación hacia el servicio que ayuda a satisfacer las necesidades de los diferentes grupos de interés.

Las habilidades sociales se refieren a la capacidad de provocar en otros las respuestas deseables. Abarca la persuasión, la buena comunicación (saber escuchar y hablar) para ser convincente, manejar conflictos, establecer vínculos, buscar colaboración y crear sinergia grupal para alcanzar las metas colectivas.

La importancia que adquiere la inteligencia emocional y su relación con la eficacia en el ejercicio del liderazgo tiene sus bases en el ámbito laboral, donde usualmente es asociado más con la razón que con las emociones, siendo común olvidar las ventajas que trae darle reconocimiento a las segundas.

A lo largo de su libro *La Práctica de la Inteligencia Emocional*, Goleman (1998) demuestra que son la autoconciencia, el autocontrol, la empatía, la integridad, la dedicación, la habilidad para comunicar y la pericia para iniciar y aceptar cambios, las competencias más relevantes en el ámbito laboral.

Adicionalmente, los líderes tales como gerentes y directivos, necesitan particularmente una alta inteligencia emocional debido a que son ellos quienes interactúan con el mayor número de personas tanto dentro como fuera de la compañía y son quienes dan muestra a sus subordinados sobre actitudes “ejemplares”. Los líderes con habilidad de empatía son capaces de entender las necesidades de sus empleados, para así brindarles una retroalimentación adecuada y constructiva (Goleman, 1998).

Según Goleman (1998), las conclusiones de diferentes investigaciones realizadas por decenas de expertos en numerosas empresas, agencias y organizaciones de todo el mundo, coinciden en destacar el papel determinante que juega la inteligencia emocional en el éxito profesional y en el buen desempeño de cualquier tipo de trabajo, inclusive cuando se trabaja de manera independiente, de forma solitaria, ya que los resultados dependen de que tanta auto-disciplina y auto-motivación tenga la persona.

Muchas investigaciones realizadas han encontrado y descrito muchos otros tipos de liderazgo relacionados con las habilidades de inteligencia emocional. En Colombia se han realizado estudios que muestran posibles hipótesis de los tipos de liderazgos desarrollados en las organizaciones. A través de un estudio de tipo cualitativo y cuantitativo en dos empresas distintas, se buscaba conocer qué estilo de dirección ejercen los gerentes de recursos humanos, según dos variables: énfasis en las tareas (Resultados) y énfasis en las personas (Relaciones) (Sánchez, I. 2008).

Los resultados encontrados manifestaban un estilo sinérgico de liderazgo, es decir orientado al cumplimiento de los objetivos sin descuidar el ámbito personal de sus empleados. Sin embargo, debido a que la muestra no es representativa, sus resultados no son contundentes y no pueden generalizarse a la población. Adicionalmente, el caso hipotético de generalizar el hecho de que el estilo sinérgico es propio de los gerentes de recursos humanos, es necesario poder hacer una comparación con el estilo de los gerentes de las demás áreas empresariales (Sánchez,I. 2008).



### 0.3 Objetivos

#### 0.3.1 Objetivo general

Describir el estilo de liderazgo y el nivel de desempeño en las habilidades personales y sociales de la inteligencia emocional con que cuentan en la actualidad personas que ocupan jefaturas en una empresa de servicios de carga área.

#### 0.3.2 Objetivos específicos

Determinar el desempeño de liderazgo según el Modelo de Rango Total de Liderazgo que tienen personas que ocupan jefaturas en una empresa de servicios de carga área.

Describir características de personalidad en relación con las dimensiones de Liderazgo en personas que ocupan jefaturas en una empresa de servicios de carga área.

Identificar el nivel de desarrollo de las habilidades personales y sociales de la inteligencia emocional en personas que ocupan jefaturas en una empresa de servicios de carga área.

Relacionar el desempeño de liderazgo según el Modelo de Rango Total y el nivel de habilidades actual de la inteligencia emocional en personas que ocupan jefaturas en una empresa de servicios de carga área.

### 0.4 Categorías de Análisis

#### 0.4.1 Inteligencia Emocional

Entendida como la capacidad de reconocer los sentimientos propios y los de los demás, así como la capacidad para motivarse a sí mismo, manejando adecuadamente las relaciones (Goleman, 2004). Puede entenderse como la capacidad de una persona para reconocer los propios sentimientos, manejando sus emociones para mantenerse optimista y motivado, fundamentando con ello la habilidad para reconocer en otras personas las diferentes condiciones emocionales, utilizando esta capacidad para desarrollar relaciones interpersonales efectivas, con el propósito de favorecer el trabajo en conjunto en pro de la consecución de metas comunes (Arteaga y cols. 2009).

Incluye las siguientes habilidades:

a) Habilidades Personales

Autoconciencia: reconocimiento y comprensión de emociones, deseos y pensamientos propios.

Regulación del estado de ánimo: identificación y control de emociones.

Automotivación y perseverancia: Manejo de la adversidad e intención de progresar.

Manejo de la frustración: sentimientos positivos frente a las dificultades y a los errores.

Optimismo: Sentimientos y actitudes positivas frente a la vida.

b) Habilidades Sociales

Comprender sentimientos del otro: Identificar expresiones faciales y leer comportamiento no verbal.

Estrategias para resolver problemas: Habilidades para negociar y resolver conflictos.

Comprender motivaciones del otro: lectura adecuada de la opinión del otro y pertinencia de la retroalimentación.

Comportamiento social: Valoración y apoyo a los demás y manejo de imagen personal.

Empatía: Capacidad de escucha y de colocarse en el lugar del otro.

#### 0.4.2 Liderazgo

Para esta variable nos basaremos en la teoría de Liderazgo de Rango Total corresponde a un modelo que apunta al mejoramiento de repertorios conductuales y potenciales a través de los diferentes tipos de liderazgo, llegando a impactar en los valores, creencias y locus de control interno para alcanzar una meta en común, llegando incluso a superar las expectativas iniciales frente a esta. Este modelo contempla tres dimensiones 1) Dimensión de actividad (activo, pasivo), que permite descifrar el estilo de liderazgo; 2) Dimensión de efectividad (efectivo, inefectivo), evalúa el impacto sobre el desempeño del

liderazgo y 3) Dimensión frecuencia, que se refiere a la frecuencia con la que una persona presenta un estilo de liderazgo.

Estas dimensiones anteriormente mencionadas, corresponden a:

a) Liderazgo transformacional

El liderazgo transformacional “ocurre cuando los líderes amplían y elevan los intereses de sus seguidores, cuando generan conciencia y aceptación de los propósitos y la misión del grupo, cuando motivan a sus seguidores a ver más allá de sus propios intereses por el bien de los demás (Schermerhorn y cols. 2004, p. 308). Este tipo de líder logra que los colaboradores transformen sus intereses en pro del grupo y de la meta común, incentiva la participación y busca que todos contribuyan para lograr un sentido de pertinencia y de importancia para el resultado obtenido. Dentro de las que se incluye Carisma/ Inspiracional y Estimulación Intelectual

b) Liderazgo transaccional

El liderazgo transaccional “implica intercambios líder-seguidor necesarios para lograr el desempeño de rutina acordado entre ellos” (Schermerhorn y cols. 2004, p. 308). Por lo tanto, este tipo de líder hace transacciones con sus subalternos a partir de las responsabilidades adscritas, administra el premio y el castigo, el reconocimiento y la exigencia según los resultados, y ejerce el poder a partir de la jerarquía y la autoridad. Así mismo, corresponden la de Consideración Individualizada y Recompensa Contingente.

c) Liderazgo *Correctivo/Evitador*

Es un líder que da cuenta de “la presencia de fallas en el desempeño para tomar acciones correctivas, pudiendo también intervenir sólo cuando los problemas

llegan a ser graves, o no actuar, evitando tomar decisiones.” Contribuyendo contribuyen directamente la Dirección por Excepción Activa y Liderazgo Pasivo/Evitador.

## **1. METODOLOGÍA**

### 1.1 Diseño

El presente trabajo investigativo es un estudio de tipo aplicado descriptivo transversal, que buscaba describir y caracterizar el estilo de liderazgo y el nivel de habilidades que tienen personas que ocupan jefaturas en una empresa de servicios. Estas dos categorías se han definido con mayor exactitud en el apartado de definición de variables. En cuanto al diseño de investigación, este correspondió a un diseño no experimental, ya que solo estudio las situaciones existentes respecto al fenómeno a estudiar.

### 1.2 Participantes

Se seleccionó una muestra de propósito en la que se escogieron colaboradores que ocupan jefaturas en una empresa de servicios.

### 1.3 Instrumentos

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. De las que cada una se desprendía otras variables a evaluar. Dentro del Liderazgo Transformacional se encontraban Carisma/ Inspiracional y Estimulación Intelectual. En la variable Liderazgo Desarrollo/Transaccional correspondía la de Consideración Individualizada y Recompensa Contingente. Por Último, en la variable Liderazgo/correctivo/ evitador se constituyó de Dirección por Excepción Activa y Liderazgo Pasivo/evitador.

Test de Wartegg: elaborado por Erigh Wartegg , distribuido por PSEA Ltda., empresa colombiana de consultoría en Recursos Humanos quienes proveen pruebas estandarizadas y validadas en Hispanoamérica, por tanto sus resultados son confiables en Colombia. Esta prueba permite evidenciar la estructura de personalidad del individuo y su interacción con el proceso adaptativo y de desarrollo. El Wartegg tiene ocho campos: 1. Protagonismo y autonomía en el manejo de la propia vida, 2. Estilo de relación social, 3. Proyección personal, 4. Manejo de crisis y ansiedad, 5. Capacidad para solucionar problemas, 6. Funcionalidad de las operaciones de análisis y síntesis, 7. Empatía y 8. Normatización del individuo. Esta prueba es empleada ampliamente en procesos de selección y evaluación de personal en entidades de todos los sectores económicos del país. (Wartegg, Ehrig. Test de Personalidad Gráfico – Proyectivo. Guía de Interpretación, Distribuida por PSEA Ltda., 2004.

*Tabla 1*

*Dimensiones de liderazgo evaluables por prueba de Wartegg (Perilla, L y Martinez, M s.f)*

COMPETENCIA	DIMENSIÓN	WARTEGG
INTEGRIDAD Y CONFIANZA	Autenticidad	
	Autoestima	Campo 1
	Seguridad en sí mismo	
	Asertividad	Campo 2
	Motivo de afiliación	Campo 7
	Congruencia	
	Ética	Campo 8
	Ser fuerza emprendedora	Campo 3
	Tolerancia a la ambigüedad	Campo 4
HÁBIL ESTRATEGA	Síntesis	Campo 6

TOMA DE DECISIONES CREACIÓN Y	Adaptabilidad	
	Coherencia	Campo 8
	Seguridad en sí mismo	Campo 1
	Organización	
	Tolerancia a la	Campo 4
	Ambigüedad	
	Autocontrol	
	Intuición	Campo 5
	Análisis y síntesis	Campo 6
	Relaciones	
DESARROLLO DE EQUIPOS	interpersonales	
	Colaboración y	Campo 2
	Cooperación	
	Sentido de comunidad	
	Orientación al logro	Campo 3
	Manejo de conflicto	Campo 4 y 5
	Reconocimiento del	Campo 6
	Otro	
	Persuasión	Campo 7
	Tolerancia a la	Campo 1
OBTENCIÓN DE RESULTADOS PERSEVERANCIA	Frustración	
	Orientación al logro	
	Proactividad	Campo 3 y 5
	Interés por los retos	
	Creatividad e innovación	Campo 6
	Energía	Campo 1 y 2
	Optimismo	

	Tenacidad	Campo 3 y 5
	Manejo del estrés	Campo 4
	Orientación al logro	Campo 5
	Persuasión	
	Persuasión	
	Reconocimiento del otro	
NEGOCIACIÓN	Estabilidad emocional	Campo 1 y 4
	Análisis	Campo 6
	Intuición	Campo 5
	Flexibilidad	Campo 2, 6 y 8
	Energía	Campo 1
IMPORTANCIA EN LA ACCIÓN	Proactividad	Campo 3 y 5
	Orientación al logro	Campo 5
	Resolución	Campo 6
	Asertividad	Campo 2
	Empatía	Campo 7
COMUNICACIÓN	Prudencia	Campo 6
	Paciencia	Campo 4
	Proactividad	Campo 3 y 5
ADMINISTRACIÓN DEL TIEMPO	Organización	Campo 4
	Perseverancia	Campo 5

Autoevaluación de Inteligencia Emocional y Social: cuestionario diseñado y validado por una firma de consultoría organizacional colombiana (C&M Huella Ltda) que consta de 50 preguntas, en las que se incluye la evaluación de las siguientes competencias: Inteligencia social (Comprender sentimientos de otro, estrategias para resolver problemas, manejo de los sentimientos propios, comprender motivaciones del otro, comportamiento



social) e Inteligencia emocional (auto motivación y perseverancia, manejo de la frustración, regulación del estado de ánimo, empatía, optimismo). Cada competencia se evalúa a través de cinco preguntas en las que se establecen la frecuencia con la que la persona ha presentado el comportamiento en su vida mediante una escala de Likert (nunca, rara vez, algunas veces, frecuentemente, siempre). Permite establecer un perfil con las diez competencias. Cada una se califica de 1 a 10.

#### 1.4 Procedimiento

El estudio se efectuó en una empresa de servicios de carga aérea (Anexo A y B). En conjunto con el área de gestión del talento humano se estableció la muestra de propósito que incluya todos los colaboradores que tienen una jefatura a su cargo sin importar el nivel jerárquico.

Se aplicó un cuestionario para establecer el estilo de liderazgo, el MLQ (Multifactorial Leadership Questionnaire; Bass y Avolio, 1990) para medir los estilos de liderazgo y la frecuencia con la que los participantes realizan las conductas descritas en los ítems al relacionarse con los miembros de su equipo; la prueba proyectiva de Wartegg y por último se realizará una autoevaluación de Inteligencia emocional y social diseñada y validada por una firma de consultoría organizacional colombiana (C&M Huella Ltda) que evalúa las competencias de I.E

## 2. RESULTADOS

A continuación se presentarán los resultados de la investigación realizada, donde se incluirán 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.

### **Variables sociodemográficas, ocupacionales y trayectoria profesional**

El grupo de líderes participantes estuvo conformado por 3 mujeres y 3 hombres con edades entre 30 y 35 años, un 50%; entre 35-40 años, un 33% y más de 40 años de edad, un 17%. Cinco de los participantes nacidos en Bogotá, y uno solo nacido en Bucaramanga. El 50% sin hijos, el 33% tiene entre 1 y 2 hijos, y el 17% con más de 2 hijos. Cuatro de los participantes son solteros, uno vive en unión libre y el otro es casado. El 33% vive en estrato 3, otro 33% en estrato 4, y finalmente el 33% restante vive en estrato 5 (Tabla 1).

Tabla 1. *Descriptores sociodemográficos.*

<b>Sujetos</b>	<b>Edad</b>	<b>Lugar de Nacimiento</b>	<b>Estado civil</b>	<b>No Hijos</b>	<b>Estrato</b>
Líder 1	54	Bucaramanga	Unión Libre	4	4
Líder 2	37	Bogotá	Soltero	0	4
Líder 3	32	Bogotá	Soltera	0	3
Líder 4	31	Bogotá	Soltera	0	5
Líder 5	30	Bogotá	Soltero	2	3
Líder 6	37	Bogotá	Casada	2	5

Todos los participantes ocupan cargos de coordinación en las áreas administrativa, de operaciones, comercial y gerencial. El 33% pertenecen al área de operaciones, 17% a la gerencia, 33% al área administrativa y el 17% restante al área comercial. El 50% de los

sujetos llevan 1 año trabajando en la empresa, y el otro 50% lleva entre 1 año y medio y 3 años. Excepto uno (tres personas), cada uno de los participantes tiene dos personas a su cargo (Tabla No 2).

Tabla 2. *Descriptores ocupacionales.*

<b>Sujetos</b>	<b>Cargo</b>	<b>Área</b>	<b>Antigüedad en la empresa</b>	<b>Antigüedad en el cargo</b>	<b>Número de personas a cargo</b>
<b>1</b>	Jefe de Bodega	Operaciones	1 Año	1 Año	2
<b>2</b>	Jefe Contabilidad	Administración	Año y Medio	6 Meses	2
<b>3</b>	Operation Manager	Comercial	2 Años	2 Años	2
<b>4</b>	Gerente General	Gerencia	3 Años	3 Años	2
<b>5</b>	Gerente Administrativa	Administración	1 Año	1 Año	3
<b>6</b>	Jefe de Operaciones	Operaciones	1 Año	1 mes	2

Al realizar el análisis de las hojas de vida, pudo observarse que en su trayectoria profesional, a nivel de formación académica, todos excepto uno tienen pregrado y solo uno tiene posgrado. El 66% estudiaron carreras relacionadas con actividades administrativas y de comercio. El 50% de los participantes reporta un nivel de inglés alto, 3 de ellos tienen entre 6-8 años de experiencia profesional, dos tienen entre 9-11, y solo uno tiene más de 12 años de experiencia. El 50% de los participantes tiene entre 1-3 años de experiencia como jefe y coordinador en su trayectoria profesional, el 33% entre 3-5 años, y el 17% más de 6 años de experiencia (Tabla 3).

Tabla 3. *Descriptores trayectoria profesional.*

<b>Sujetos</b>	<b>Profesión</b>	<b>Universidad</b>	<b>Nivel escolaridad</b>	<b>Nivel Ingles</b>	<b>Total años de experiencia profesional</b>	<b>Experiencia como Jefe trayectoria profesional</b>
<b>1</b>	Ninguna	N/A	Bachillerato	No reporta	20	5 Años
<b>2</b>	Contaduría	Pontificia Universidad Javeriana	Pregrado	Medio	10	6 meses
<b>3</b>	Relaciones Internacionales	Universidad del Rosario	Pregrado	Alto	6	3 Años
<b>4</b>	Finanzas y Comercio Exterior	Universidad Sergio Arboleda	Posgrado	Alto	11	10 Años
<b>5</b>	Ingeniería Industrial	Universidad San Martin	Pregrado	Alto	5	2 Años
<b>6</b>	Bacteriología	Pontificia Universidad Javeriana	Pregrado	Bajo	8	1 Año

Es un grupo de hombres y mujeres, la mayoría en la etapa de adultez temprana, solteros, sin hijos, la mayoría bogotanos y de un nivel sociocultural medio- alto. Todos laboran con clientes internos y externos tanto en labores comerciales como administrativas. Su experiencia profesional es acorde con el trabajo que realizan en la empresa y con sus experiencias laborales pasadas. Debido a que el medio laboral se los exige, podría pensarse en un alto interés por continuar formándose profesionalmente, especialmente en inglés. En cuanto al manejo de personal, debido a que la empresa es pequeña, todos tienen a cargo pocas personas. Sin embargo, como es evidente en sus hojas de vida, llevan en promedio 4 años dirigiendo grupos.

### **Caracterización por Líder**

A continuación se presentan los resultados obtenidos sobre liderazgo teniendo en cuenta las variables que mide el MLQ y las características de personalidad (funcionamiento y estructura) evaluadas a través del Machover y Wartegg. 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.

### **Líder 1**

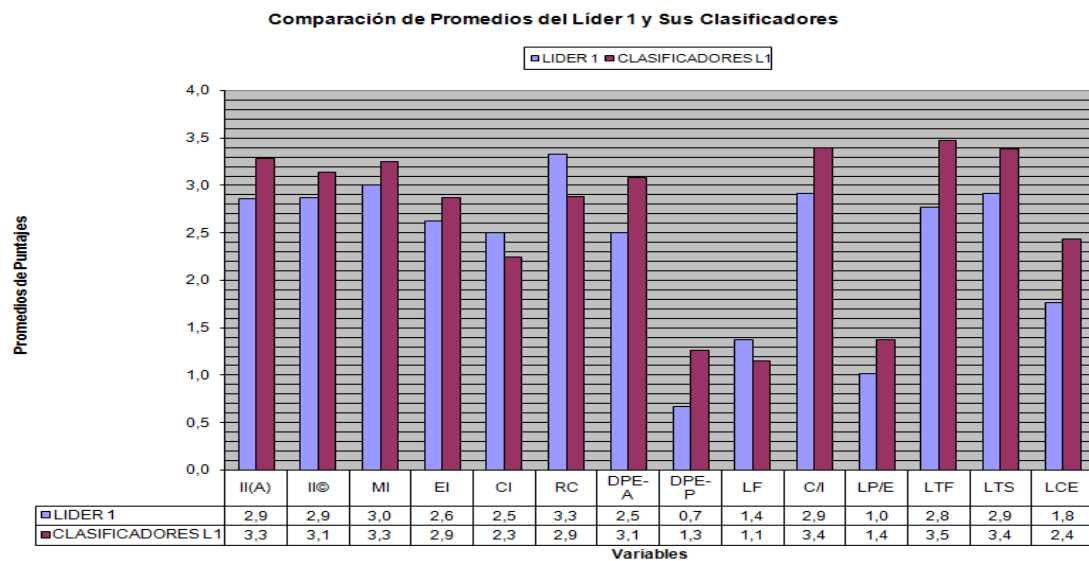
En las puntuaciones obtenidas por el líder 1 (Anexo C) se evidencian mayores puntajes en conductas relacionadas con liderazgo transformacional y transaccional, siendo evidentes los puntajes menores en liderazgo correctivo evitador. Lo cual concuerda con la puntuación promedio obtenida entre sus seguidores 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 un diferencia de 0.2 puntos.

En las variables relacionadas con las conductas de liderazgo transaccional, se evidencian mayores puntajes obtenidos por el líder que por sus clasificadores. En Comparación Individual (CI) el líder se autoevalúa con 2.5 lo que dista de su clasificador en 0.2 puntos quienes los puntúan con 2.3. Con respecto a la variable de Recompensa Contingente (RC) se presenta el mismo fenómeno, con una diferencia mayor que equivale a 0.4 entre lo percibido por el líder y sus clasificadores.

En el tipo de liderazgo correctivo evitador, las puntuaciones obtenidas evidencian de igual manera mayores calificaciones por parte de los seguidores en las variables correspondientes a Dirección por Excepción Activa (DPE-A) y Dirección por excepción Pasiva (DPE-P) siendo la diferencia de 0.6 puntos en ambas. Sin embargo, en la variable Laissez- Faire (LF) el líder se autoevalúa con puntuaciones por encima de las percibidas por sus clasificadores, correspondiendo a esta diferencia alrededor de 0.3 puntos.

En general se concluye que tanto su líder como sus clasificadores coinciden en que las conductas que presenta con mayor frecuencia son de liderazgo Transformacional y Transaccional en comparación con las puntuaciones obtenidas en el liderazgo correctivo/evitativo. La autoevaluación del líder presenta mayor tendencia al liderazgo transaccional. Mientras que en los resultados obtenidos por sus clasificadores las puntuaciones arrojan una mayor tendencia al liderazgo transformacional. A pesar de que las puntuaciones son menores para el liderazgo correctivo/evitador, la diferencia en las puntuaciones obtenidas entre líder y clasificadores es de 0.3 puntos en promedio.

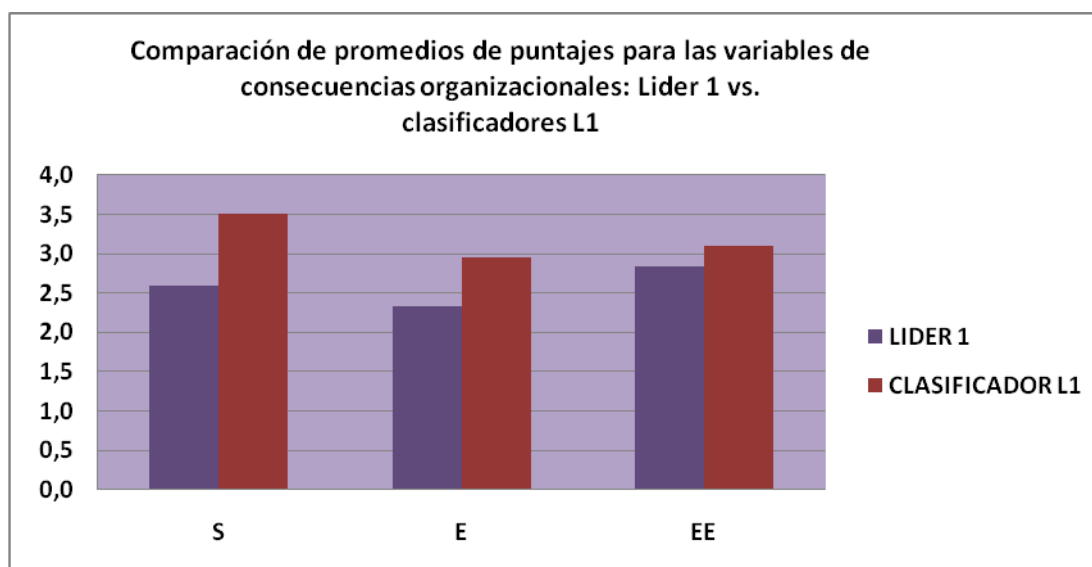
**Figura 1. Comparación de promedios por variable del líder 1 y sus clasificadores.**

Con relación a las variables que evalúan las consecuencias organizacionales de los diferentes estilos de liderazgo, se encontraron puntuaciones más altas por parte de los clasificadores en Satisfacción (S), Efectividad (E) y el Esfuerzo extra (EE) percibidos, que por la puntuación obtenida en la autoevaluación del líder, con una diferencia promedio de 0.4. En la primera variable se observa una amplia diferencia entre los puntajes entre el líder y clasificador, que corresponde a 0.9 puntos, encontrándose bajos desempeños en la autoevaluación percibida por la líder.

En cuanto a la variable Efectividad (E), se observa una diferencia de 0.7 puntos. Tanto clasificadores como líder coinciden en manifestar menores desempeños en lo referente a la efectividad para encontrar formas de motivar al grupo a trabajar. Sin embargo, tanto los clasificadores como el líder se perciben mutuamente efectivos frente al trabajo que realizan, así como en cuanto al rendimiento productivo de la empresa en general.

El esfuerzo extra percibido por el líder y los clasificadores se diferencia en 0.3 puntos, coincidiendo en el desarrollo de estrategias por parte de su líder en hacer que los demás den más de lo que se espera de ellos.

**Figura 2. Comparación de promedios de puntajes para las variables de consecuencias organizacionales: líder 1 vs. Clasificadores L1.**



Los resultados obtenidos en la autoevaluación de inteligencia emocional (Perfil1), evidencian que el líder cuenta con la mayoría de sus competencias sociales en desarrollo, siendo mayores en la variable referida a inteligencia personal: la primera, consiste en la conciencia de lo que se piensa y siente respecto a otros y sí mismo (Autoconciencia); en segundo lugar, la identificación y control de emociones y sentimientos (C2); la tercera variable corresponde a él manejo de sentimientos frente a las dificultades y a los errores (C4); al igual que sentimientos y actitudes positivas frente a la vida (C5). Sin embargo, en esta misma variable obtiene la puntuación más baja, conocida como oportunidad de desarrollo, la cual hace referencia al manejo de la adversidad e intención de progresar.

Con relación a la variable de inteligencia social, se presenta una situación similar a la variable anterior, presentando competencia en desarrollo a la lectura adecuada de las emociones/ sentimientos de otro (C6) y a la capacidad de escucha y colocarse en el lugar de otro (C10). Por otro lado, se muestran oportunidades de desarrollo en la habilidad para negociar y resolver conflictos (C7), lectura adecuada de la opinión del otro y pertinencia de la retroalimentación (C8) y valoración y apoyo a los demás y manejo de imagen personal (C9).



Esta descripción corresponde a un 60% de competencias en desarrollo, mientras que el 40% restante obedece a oportunidades de desarrollo, según las puntuaciones obtenidas.

*Perfil Líder 1 de Inteligencia emocional*

Competencias	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
C1 Autoconciencia					X					
C2 Regulación del estado de ánimo						X				
C3 Automotivación y Perseverancia	X									
C4 Manejo de la frustración				X						
C5 Optimismo					X					
C6 Comprender Sentimientos del Otro						X				
C7 Estrategias para Resolver Problemas			X							
C8 Comprender Motivaciones del Otro			X							
C9 Comportamiento Social		X								
C10 Empatía					X					

En la triangulación con el Machover y el Wartegg (Anexo D y E), se puede relacionar con las bajas y medias puntuaciones obtenidas en la autoevaluación de inteligencia emocional. Se le dificulta reconocerse y expresarse emocionalmente, evidenciándose, específicamente sentimientos de miedo y ansiedad.

Es una persona con un pensamiento muy concreto y práctico, capaz de resolver situaciones y tareas de complejidad media. Su carácter dominante le ayuda a la hora de tomar decisiones de manera independiente y a su criterio. Así mismo, su carácter e independencia influyen en la manera como lidera el grupo, dificultando conductas como la negociación y los acuerdos.

Es capaz de establecer metas sin embargo se bloquea ante estas. Es responsable y cumplidor con sus deberes laborales.

## Líder 2

El líder 2 (Anexo C) se autoevalúa con puntuaciones altas en Liderazgo transformacional y transaccional. Este resultado dista de las puntuaciones obtenidas por sus clasificadores, quienes aunque lo puntúan alto en Liderazgo Transformacional evidencian

una gran diferencia en el tipo de Liderazgo transaccional con respecto a la puntuación obtenida en la autoevaluación. Mientras que sus puntuaciones en relación a Liderazgo correctivo evitativo entre líder y clasificador es la de menor diferencia, con 0.3 puntos. Siendo las diferencias entre las percepciones líder y clasificadores entre 0.0 – 1.6 puntos.

En cuanto a Liderazgo transformacional se observa una diferencia de 0.5 puntos entre las puntuaciones de los clasificadores y el líder, estando las de este último por encima. Las puntuaciones con menor diferencia son de las variables de Influencia Idealizada Atribuida II (A) y Estimulación Intelectual (EI) con una diferencia de 0.4 puntos en ambos casos. Mientras la de menor coincidencia es la referida a Motivación Inspiracional (MI) con una diferencia de 0.9 puntos.

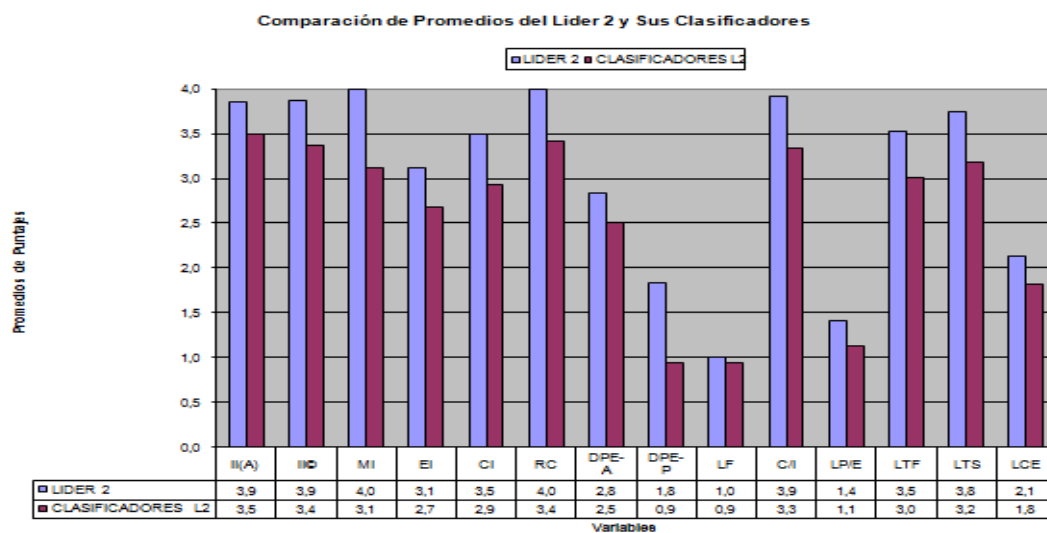
En este mismo sentido se observa las puntuaciones de Liderazgo transaccional, en donde aparece una diferencia significativa entre líderes y clasificadores que se ubica en 1.6 puntos, estando por debajo de las puntuaciones obtenidas por los clasificadores. Se observa como el líder considera mayores desempeños en esta variable a diferencia de las conductas pertenecientes a este tipo de liderazgo percibidas por sus seguidores. En la variable Consideración Individual (CI) y Recompensa Contingente (RC) difiere en 0.6 puntos la percepción del líder en relación con sus subalternos.

En los puntajes obtenidos en Liderazgo correctivo/evitador, el líder obtiene en su autoevaluación puntajes altos en las variables Dirección por Excepción Activa (DPE- A) y Dirección por Excepción Pasiva (DPE- P). Esta última se caracteriza por una menor puntuación por parte de sus clasificadores, lo que da cuenta de que los seguidores perciben menos conductas de este tipo que las percibidas por su líder, siendo la diferencia de percepciones de 0.9 puntos. Con respecto a la variable LF se evidencia una coincidencia entre líderes y clasificadores, además de ser muy baja la puntuación obtenida por ambas partes.

En conclusión, este líder se identifica con un Liderazgo Transaccional, específicamente en las variables de Recompensa Contingente. Lo cual concuerda a lo percibido por sus colaboradores. Por otra parte, la percepción del líder en relación con la

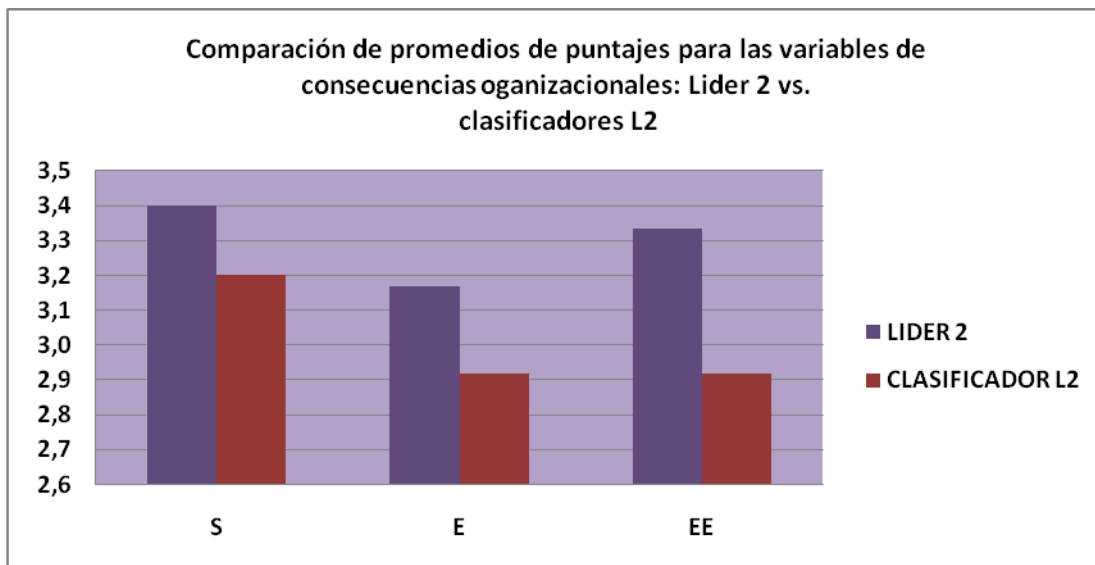
alta frecuencia de conductas Pasivo / Evitativas, difiere notablemente de la percepción de los seguidores con respecto a la baja frecuencia de las mismas (DPE- P).

**Figura 3. Comparación de promedios por variable del líder 2 y sus clasificadores.**



Según la percepción del líder las puntuaciones están por encima de las obtenidas por sus clasificadores, aunque dicha diferencia no es significativa, oscilando entre 0.2 – 0.4 puntos. Los resultados muestran como en la variable de Satisfacción (S) se obtiene los mayores puntajes tanto por parte del líder como por sus clasificadores, lo que indica una buena respuesta ante las expectativas y necesidades de las personas que tiene a cargo. Siendo para ellos grato el trabajo con él.

Respecto a la efectividad se encuentra diferencia siendo esta poco significativa lo que indica que en ocasiones el líder presenta dificultades al utilizar los recursos materiales y humanos que tiene el grupo, lo cual influye de manera directa en la obtención de resultados. En cuanto a la variable de Esfuerzo Extra (EE) se evidencia que el uso frecuente de recompensa contingente, observada en la figura anterior, es un gran factor para la estimulación a sus seguidores a conseguir los niveles de desempeño esperados.

**Figura 4. Comparación de promedios de puntajes para las variables de consecuencias****organizacionales: Líder 2 Vs Clasificadores**

Con respecto al perfil de inteligencia emocional y social, se observan mayores habilidades en su competencia dominante referida a la lectura adecuada de emociones y sentimientos de los otros (comprender sentimientos del otro). Mientras que ubica el resto de sus competencias personales y sociales en el rango de competencias en desarrollo, las cuales se refieren a la identificación, control, conciencia, manejo de sentimientos y emociones propios y de los otros tanto en situaciones hostiles como deseables, a través de su capacidad de escucha y de colocarse en el lugar del otro, lo que permite apoyarlos. Sin embargo, el comprender las motivaciones del otro, representa una dificultad en sus competencias sociales, identificándola como una oportunidad de desarrollo.

Por lo anterior, puede decirse que el 80% de sus habilidades de inteligencia emocional corresponden a competencias en desarrollo, mientras que el 20% restantes se encuentran divididas en competencias dominantes y oportunidades de desarrollo.

*Perfil Líder 2 de Inteligencia Emocional.*

	Competencias	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
C1	Autoconciencia					X					
C2	Regulacion del estado de animo							X			
C3	Automotivacion y Perseverancia						X				
C4	Manejo de la frustacion				X						
C5	Optimismo					X					
C6	Comprender Sentimientos del Otro								X		
C7	Estrategias para Resolver Problemas						X				
C8	Comprender Motivaciones del Otro		X								
C9	Comportamiento Social				X						
C10	Empatia						X				

Según los resultados contrastados con el Machover y el Wartegg (Anexo D y E), este líder a nivel cognitivo logra realizar análisis globales, que le permiten planear y realizar múltiples tareas de manera rigurosa y exitosa. Sin embargo, presenta falta de confianza en sí mismo y en sus logros, llegándolos a desvalorizar. Analiza con cuidado las decisiones teniendo en cuenta la mayoría de los detalles. Asume las normas como necesarias y benéficas.

De igual manera, se encuentra una relación con su autoevaluación de inteligencia emocional, en donde se evidencian menores habilidades en su inteligencia social, ya que puede presentar dificultades para crear y desarrollar grupos, por lo que le gusta trabajar individualmente. Aun cuando logra una comunicación formal con los demás.

Al triangular la información de todos los resultados se puede concluir que el líder uno ejerce con mayor tendencia un liderazgo transaccional lo cual se relaciona con el desempeño en la inteligencia emocional presentando un nivel de desarrollo medio en competencias claves a nivel personal y social que limitan su desempeño como líder y genera insatisfacción tanto para ella como para su seguidor.

**Líder 3**

Se observan puntuaciones oscilaciones entre la percepción de la líder y sus subalternos, estando en la mayoría de variables las puntuaciones de los clasificadores por

encima del líder (Anexo C). El líder se autoevalúa con mayores puntajes en Liderazgo transaccional y transformacional, puntuándose en este último con más alto puntaje. En contraste, sus clasificadores lo puntúan con mayor puntaje en Liderazgo Transaccional. En Liderazgo Correctivo/Evitativo se observa una pequeña discrepancia de 0.2 puntos entre las percepciones percibidas. En general, se observa que las diferencias encontradas entre lo que piensa el líder y lo que perciben sus clasificadores es entre 0.0 – 0.8 puntos.

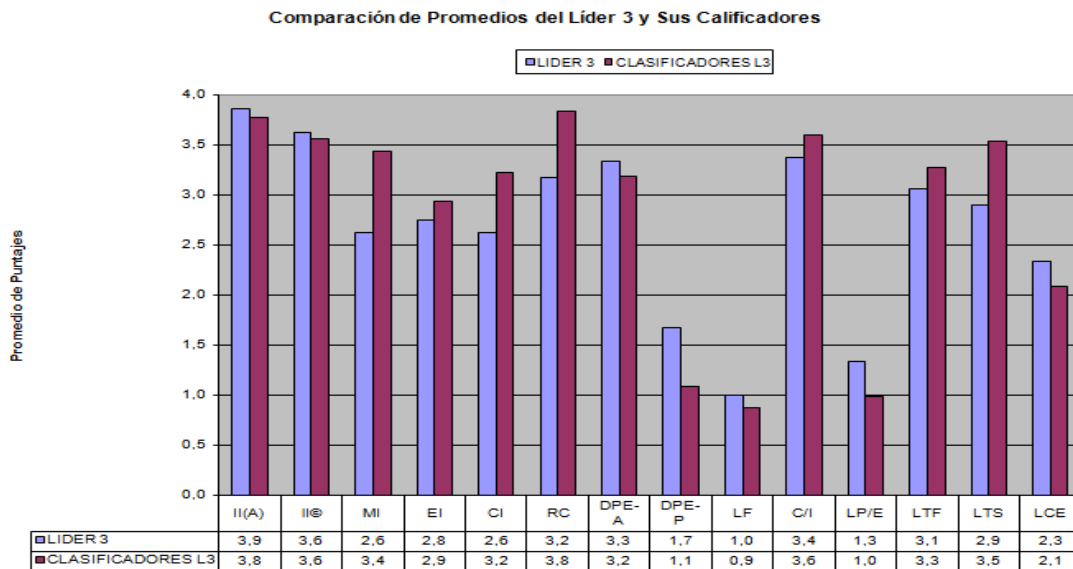
En las variables relacionadas con Liderazgo Transformacional se evidencia una reciprocidad en la mayoría de las variables entre líder y clasificadores, a excepción de Motivación Inspiracional (MI) en la que los clasificadores puntúan con una diferencia de 0.8 puntos por encima de la puntuación dada por la líder en su autoevaluación. Es así, como en la suma de todas las variables incluidas en este tipo de liderazgo, la líder obtiene una puntuación por parte de sus clasificadores de 0.2 puntos por debajo de la obtenida en su autoevaluación.

Con respecto a Liderazgo Transaccional se observa un puntaje mayor en la percepción de los clasificadores con respecto a lo que piensa su líder, equivalente a 0.6 puntos. Este mismo fenómeno se evidencia a través de las puntuaciones obtenidas en la variable, en las que sus clasificadores perciben mayor número de conductas asociadas a Recompensas Contingentes (RC) y Consideración Individual (CI) que las consideradas por su líder. Por otra parte, en cuanto a su Liderazgo Correctivo/ evitador es el tipo de Liderazgo en el que tanto líder como clasificador tiene la puntuación más baja encontrándose un pequeña diferencia de 0.2 puntos.

De manera general se observa que la líder según sus puntuaciones corresponde a un tipo de liderazgo Transformacional, siendo especialmente efectiva en la variable de Carisma Inspiracional (CI). Sin embargo, sus clasificadores la ubican en un perfil que corresponde a un Liderazgo Transaccional en el que la recompensa contingente es un factor relevante a la hora de llevar a cabo los desempeños planteados y esperados. La líder

también presenta un porcentaje medio alto de conductas relacionadas con el Liderazgo Correctivo/ evitador.

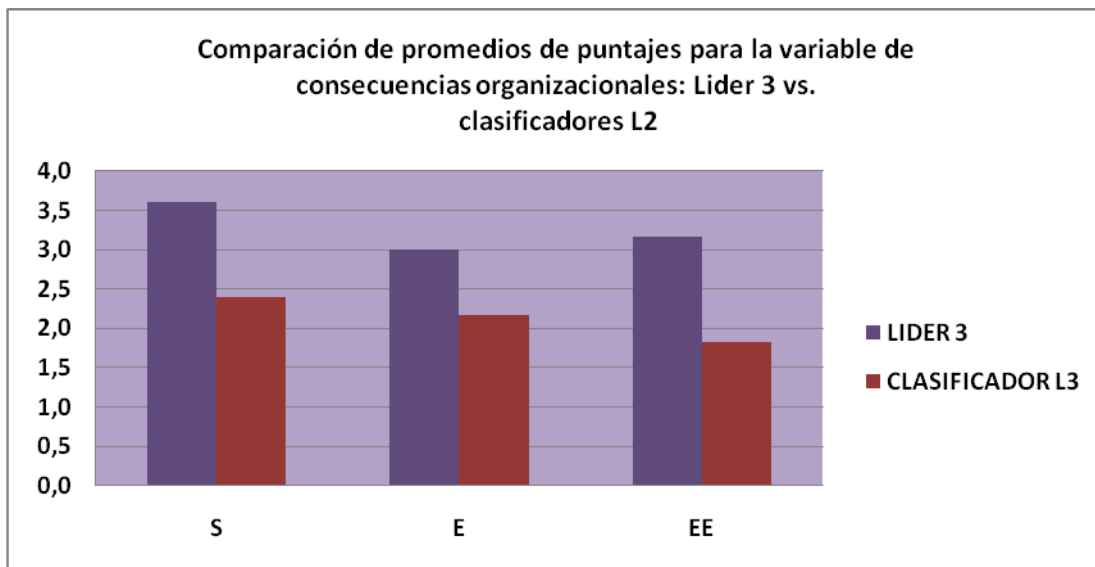
**Figura 5. Comparación de promedios por variable del líder 3 y sus clasificadores.**



Con respecto a las variables de consecuencias organizacionales, se observa que las puntuaciones obtenidas se encuentran en un rango medio-bajo por parte de los clasificadores, distando significativamente de las puntuaciones obtenidas por la líder en su autoevaluación. Sin embargo, las percepciones de satisfacción y Esfuerzo Extra obtuvieron las más altas puntuaciones por parte de los clasificadores y la líder. Se observó una diferencia de 0.7 en promedio entre lo que piensan los clasificadores y lo que percibe la líder.

Hay una mayor tendencia a la satisfacción, que puede estar dada por las recompensas que reciben los clasificadores por su trabajo, ya que como se mencionó anteriormente, el estilo de la líder 3 está más enfocado al Liderazgo transaccional siendo fuerte sus comportamientos de recompensa contingente. Los trabajadores manifiestan que resulta satisfactorio y grato trabajar con la líder.

Resulta ser efectiva encontrando necesidades de la organización, pero no brinda motivación suficiente a los empleados para que estos pongan más de su parte. Siendo esta una característica de un Liderazgo transaccional.

**Figura 6. Comparación de promedios de puntajes para las variables de consecuencias****organizacionales: Líder 3 Vs Clasificadores L3**

Las puntuaciones obtenidas en la autoevaluación por este líder en inteligencia emocional, reflejan una mayor habilidad en la variable de inteligencia social sobre la de inteligencia personal, aun cuando las puntuaciones obtenidas ubican la mayoría de sus competencias en desarrollo. Su mayor habilidad la capacidad de escucha y colocarse en el lugar del otro (empatía), mientras que sus capacidades en desarrollo se describen como: la lectura adecuada de las emociones/ sentimientos del otro (C6), además de su opinión y retroalimentación pertinente (C8); habilidad para negociar y resolver conflictos (C7); esto en lo que respecta a su inteligencia social.

En la inteligencia personal se observa que la mayoría de sus competencias están en desarrollo: Identificación y control de emociones y sentimientos (C2); manejo de la adversidad (C3) y sentimientos y actitudes positivas frente a las dificultades y errores (C5). Por otro lado identifica su competencia de autoconciencia como oportunidad de desarrollo, siendo entendida como la conciencia de lo que se piensa y siente respecto a otros y a sí mismo.



De esta manera, puede decirse que el 90% de sus habilidades de inteligencia emocional son competencias en desarrollo y solo el 10% se encuentran dentro de las habilidades que se evalúan como oportunidades de desarrollo.

*Perfil Líder 3 de Inteligencia Emocional.*

	Competencias	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
C1	Autoconciencia	X									
C2	Regulación del estado de ánimo						X				
C3	Automotivación y Perseverancia					X					
C4	Manejo de la frustración				X						
C5	Optimismo					X					
C6	Comprender Sentimientos del Otro						X				
C7	Estrategias para Resolver Problemas				X						
C8	Comprender Motivaciones del Otro				X						
C9	Comportamiento Social				X						
C10	Empatía							X			

El Wartegg y el Machover (Anexo D y E), dejan ver una líder con mucha seguridad, práctica, inteligente, organizada y abierta, llegando a ser efectiva a la hora de planear, desarrollar y realizar proyectos exitosamente. Es cuanto a la toma de decisiones es asertiva y eficaz, haciendo respetar sus criterios.

Es capaz de crear y desarrollar equipos de trabajo centrados en la tarea con un clima grupal positivo logrando ser una participante eficaz en los grupos de trabajo. Es capaz de proponerse metas y mantenerse en ellas hasta conseguirlas. Logra realizar negociaciones de manera adecuada sin importar el nivel que ocupe la persona en la que las dos partes salgan beneficiadas.

Logra canalizar adecuadamente su energía para alcanzar las metas que se propone personal y grupalmente. Realiza una comunicación formal adecuada generando empatía con su interlocutor.

## Líder 4

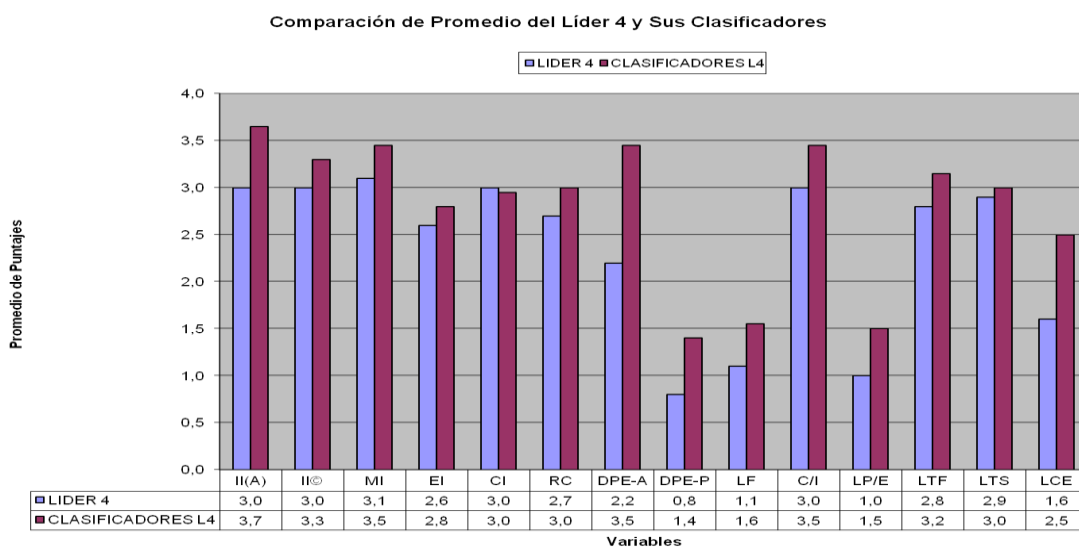
La líder 4 (Anexo C) se autoevalúa con puntajes mayores en Liderazgo transaccional y transformacional; son evidentes unos menores puntajes en Liderazgo correctivo evitador. Estos resultados se diferencian de los encontrados en la evaluación realizada por los clasificadores, mostrando puntuaciones mayores en los tres estilos de Liderazgo como se observa en la Figura 10. De esta manera se detecta que la líder considera que sus desempeños son más bajos en todos los tipos de Liderazgo, a diferencia de sus clasificadores quienes consideran sus desempeños mayores, tanto en los estilos de Liderazgo transformacional y transaccional, como en el Liderazgo correctivo/ evitador. En general, se observa que las diferencias encontradas entre lo que piensa la líder y lo que manifiestan sus clasificadores oscila entre 0.2 – 1.3 puntos con un promedio de 0.5 en total.

Específicamente en las variables de Liderazgo transformacional se observa que en general existe una diferencia de 0.4 puntos en promedio encontrando la mayor diferencia en la variable II (A), donde la puntuación promedio de la líder es de 3.0 mientras que la de los clasificadores es de 3.7. En contraste en la variable donde se encontró una mayor correspondencia entre el líder y los clasificadores fue en EI con una diferencia de 0.2 puntos.

Con respecto a las variables de Liderazgo transaccional se observa que tanto la líder como sus clasificadores coinciden en el desempeño respecto a la variable Consideración Individual (CI) mientras que en la variable Recompensa Contingente (RC) se evidencia una discrepancia significativa de 1.3 puntos. Por otro lado, en las variables de Liderazgo correctivo/ evitador en promedio se observa una diferencia de 0.5 puntos encontrando la mayor diferencia en la variable Dirección por Excepción Activa (DPE-A), en la que los clasificadores consideran que su líder presenta mayor cantidad de comportamientos de este estilo de Liderazgo a diferencia de lo que considera la líder de sí misma.

De manera general puede decirse que tanto la líder como sus clasificadores coinciden en que existe una mayor tendencia a los estilos de Liderazgo transformacional y transaccional en comparación con las puntuaciones obtenidas en el Liderazgo correctivo/evitador. Por un lado, en los resultados arrojados por la autoevaluación, la líder manifiesta una mayor tendencia al Liderazgo transaccional. Por otro lado, en los resultados obtenidos por sus clasificadores las puntuaciones arrojan una mayor tendencia al Liderazgo transformacional. Sin embargo, a pesar de que las puntuaciones son menores para el Liderazgo correctivo/evitador, la diferencia en las puntuaciones obtenidas entre líder y clasificadores es de 0.9 puntos en promedio. Por lo tanto, mientras que los líderes consideran una puntuación promedio de 2.5, la líder se autoevalúa con una puntuación promedio de 1.6.

**Figura 7. Comparación de promedios por variable del líder 4 y sus clasificadores.**



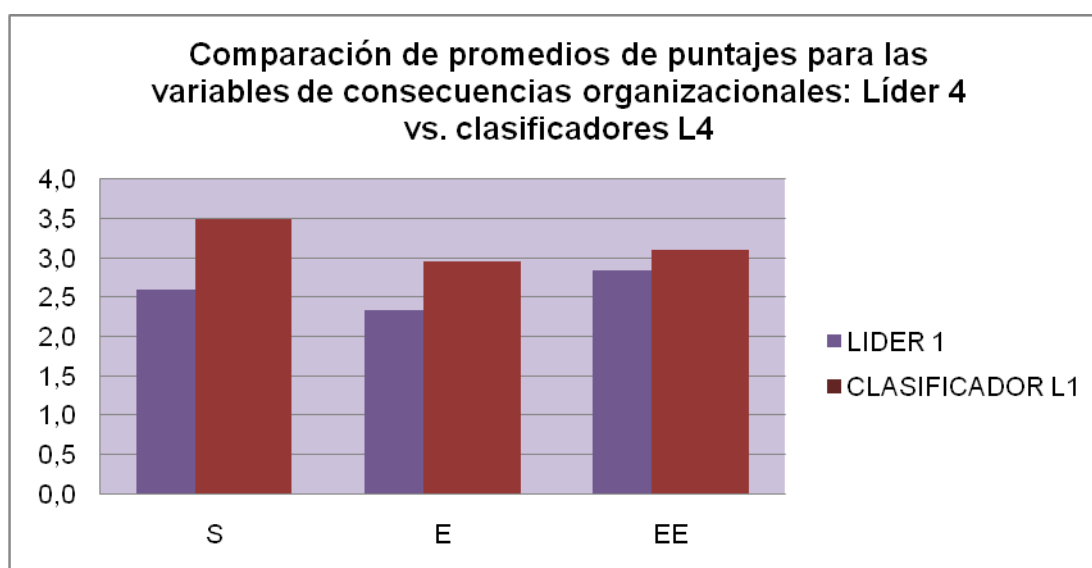
En cuanto a las variables que permiten evaluar las consecuencias organizacionales de los diferentes estilos de Liderazgo, se encontraron puntuaciones más altas por parte de los clasificadores en cuanto la Satisfacción (S), la Efectividad (E) y el Esfuerzo extra (EE) que los percibidos por la líder 4 con una diferencia promedio de 0.4. En cuanto al nivel de satisfacción se encuentra una diferencia de 0.6 puntos, donde se evidencian desempeños bajos en la autoevaluación realizada por la líder en comparación con lo percibido por sus

clasificadores. La líder manifiesta falencias en cuanto al uso de métodos que resulten satisfactorios para los miembros del grupo. Sin embargo, los clasificadores perciben un trabajo que en general les resulta satisfactorio cumpliendo con sus expectativas.

En cuanto a la variable (E), se observa una diferencia de 0.5 puntos. Tanto clasificadores como líder coinciden en manifestar menores desempeños en lo referente a la efectividad del líder para encontrar formas de motivar al grupo a trabajar. Sin embargo, tanto los clasificadores como la líder se perciben mutuamente efectivos frente al trabajo que realizan así como en cuanto al rendimiento productivo de la empresa en general.

El esfuerzo extra percibido por los clasificadores se relaciona con el nivel de satisfacción que manifiestan. Tanto los clasificadores como la líder coinciden en que ésta última tiene la habilidad de hacer que los demás den más de lo que de ellos se espera. Por lo tanto, puede decirse que estas consecuencias organizacionales se complementan con los resultados anteriores donde se evidencia una tendencia de la líder 4 hacia los estilos de Liderazgo transformacional y transaccional.

**FIGURA 8. Comparación de promedios de puntajes para las variables de consecuencias organizacionales: líder 4 vs. Clasificadores L4.**



Los resultados de autoevaluación de inteligencia emocional (Perfil 1) muestran que dentro de las competencias en desarrollo de la líder 4, se encuentran la conciencia de lo

que piensa y siente respecto a los otros y así misma (autoconciencia), la regulación del propio estado de ánimo, el manejo de los sentimientos frente a las dificultades y errores (manejo de la frustración), y los sentimientos y actitudes que expresa positivos frente a la vida (optimismo). La automotivación y la perseverancia implica el deseo de progresar y representan una habilidad que aunque no se ha desarrollado se percibe como una oportunidad de desarrollo.

La habilidad para negociar y resolver conflictos, la lectura adecuada de la opinión del otro y la pertinencia de las retroalimentaciones, así como la valoración y el apoyo a los demás, con un adecuado manejo de la imagen personal son competencias de la inteligencia social que la líder percibe como oportunidades de desarrollo. La empatía y la adecuada lectura de las emociones y sentimientos del otro son competencias en desarrollo.

De esta manera, puede decirse que el 60% de sus habilidades de inteligencia emocional son competencias en desarrollo, y el 40% se encuentran dentro de las habilidades que se evalúan como oportunidades de desarrollo.

*Perfil Líder 4 de Inteligencia Emocional.*

	Competencias	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
C1	Autoconciencia					X					
C2	Regulación del Estado de Animo						X				
C3	Automotivación y Perseverancia	X									
C4	Manejo de la Frustración				X						
C5	Optimismo				X						
C6	Comprender Sentimientos del Otro					X					
C7	Estrategias para Resolver Problemas			X							
C8	Comprender Motivaciones del Otro			X							
C9	Comportamiento Social		X								
C10	Empatia					X					

A partir de los resultados encontrados en las pruebas Wartegg y Machover (Anexo D y E) se encontro que la líder 4 es una mujer muy inteligente que requiere autoafirmarse en el reconocimiento de otros, ante quienes se le dificulta reconocer sus errores. Es una

persona que muestra una tendencia adecuada y equilibrada entre las asociaciones y síntesis en las ideas realizando análisis globales de las situaciones. Además, se evidencia un interés por ser productiva y útil en su zona de confort, lo que puede verse reflejado en las consecuencias organizacionales como la efectividad que perciben sus empleados sobre su trabajo, así como en la importancia que le otorga al hecho de tener una clara visión organizacional. Es analítica para tomar decisiones pero dispersa su energía al momento de ejecutarlas, lo que puede influir de manera significativa en el ejercicio del Liderazgo. Le gusta compartir con las personas promoviendo el trabajo en equipo pero sus competencias no le facilitan la creación y desarrollo de estos desde el rol de líder, lo que se evidencia en su perfil de inteligencia emocional y en las competencias y habilidades que se le dificultan.

Por otro lado, muestra una tendencia a la acción siendo proactiva y dinámica, así como una buena capacidad para relacionarse con las otras personas, pero solo en situaciones de confianza. Es una persona contemplativa, sin embargo le cuesta trabajo transmitir de manera clara las ideas y opiniones a los demás. En cuanto a sus habilidades de negociación tiende a buscar la realización de sus propios intereses y puede presentar dificultades en la priorización de tareas y manejo del tiempo. De esta manera, se encuentra una mayor tendencia hacia un Liderazgo transaccional.

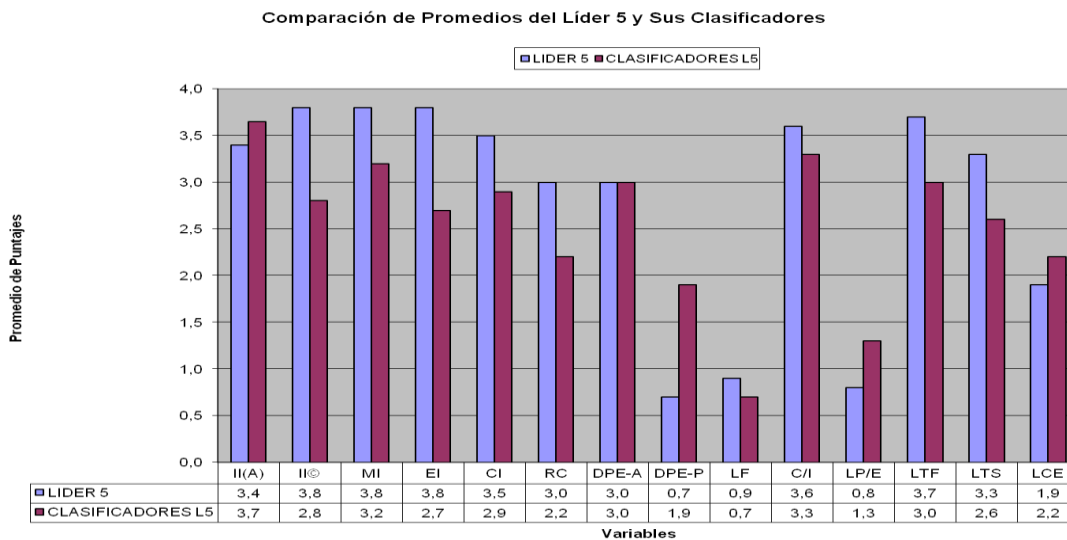
### **Líder 5**

De manera general, se evidencian altas en Liderazgo transformacional y transaccional en comparación con la evaluación realizada por sus clasificadores (Anexo C). Sin embargo, respecto al Liderazgo correctivo/ evitador se evidencian puntuaciones mayores por parte de los clasificadores en comparación con las puntuaciones obtenidas de la autoevaluación realizada por el líder. Las diferencias entre las percepciones del líder y las de sus clasificadores oscilan entre 0.0- 1.2, con un promedio de 0.6 puntos.

En cuanto al Liderazgo transformacional se observa que unicamente en la variable II (A), los puntajes recibidos por los clasificadores superan los del líder, con una diferencia de 0.3. En las demas variables, se evidencian puntuaciones con una diferencia promedio de 0.8. Por lo tanto, resulta evidente que el líder califica sus desempeños con promedios más altos, en comparación con lo que opinan los subalternos frente a los comportamientos característicos de un líder transformacional.

Este mismo fenómeno se observa en las variables del Liderazgo transaccional donde existe una diferencia de 0.7 puntos entre las percepciones del líder y las de sus subalternos, nuevamente estando las de éstos últimos por debajo de las del líder, como se observa en la Figura 12. Sin embargo, las puntuaciones coinciden en la variable de Direccion por Excepcion Activa (DPE-A) y los clasificadores consideran que su líder presenta mayores comportamientos del estilo de Liderazgo Direccion por Excepcion Pasiva (DPE-P), en contraposición a lo que el líder opina sobre si mismo. Por lo tanto, el promedio de la diferencia es de 0.5, siendo esta diferencia menor en comparación con las discrepancias encontradas en el Liderazgo transformacional y transaccional.

Se observa que hay una tendencia mayor hacia los estilos de Liderazgo transformacional y transaccional, en comparación con el correctivo/evitador, con una diferencia de 0.5 puntos. Sin embargo las puntuaciones del líder, como se mencionó anteriormente, están por encima de las de los clasificadores. En cuanto al Liderazgo correctivo/evitador, se observa que es el líder quien se puntua con menores desempeños, en comparación con lo que piensan sus clasificadores, donde las puntuaciones son mas altas.

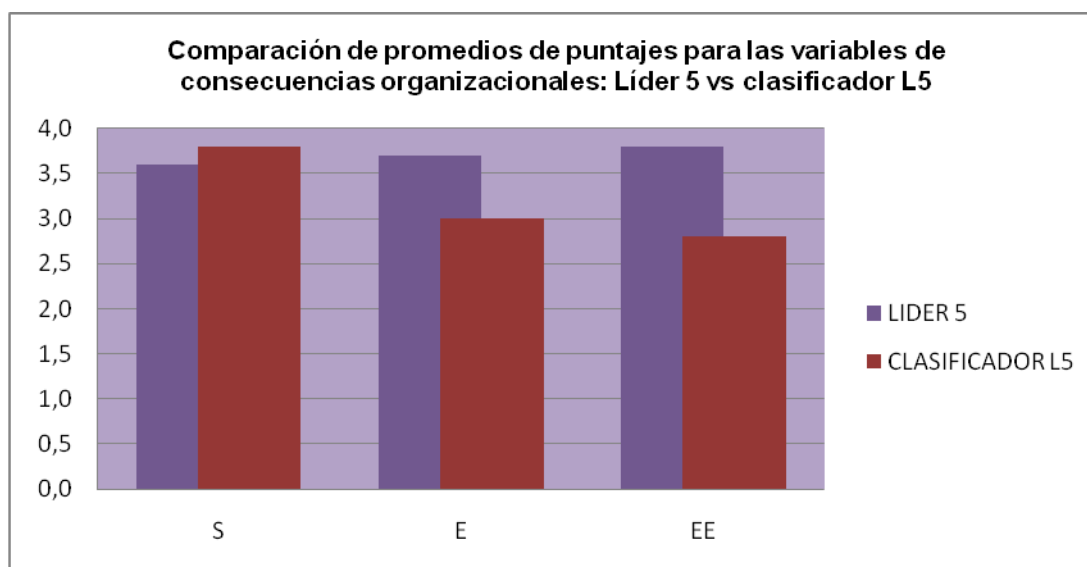
**FIGURA 9. Comparación de promedios por variable del líder 5 y sus clasificadores.**

En cuanto a las variables de consecuencias organizacionales se pudo observar que únicamente en Satisfacción (S) los clasificadores dieron puntuaciones más altas que su líder. Los clasificadores manifiestan que les resulta grato y satisfactorio trabajar con el líder y él lo percibe así. Así mismo, el líder 5 cumple con las expectativas de sus subordinados y utiliza métodos satisfactorios con los miembros del equipo. Estos resultados concuerdan con la tendencia hacia el Liderazgo transformacional y transaccional que manifiestan los clasificadores.

Por otro lado, en cuanto a la Efectividad (E) se observa una diferencia de 0.7 en promedio, entre lo que piensan los clasificadores y lo que considera el líder. Los clasificadores manifiestan que no es tan efectivo al relacionar el trabajo con las necesidades de su equipo y tampoco buscando formas de motivarlo, aspectos que el líder considera tiene buen desempeño. Sin embargo, resulta efectivo al encontrar las necesidades de la organización, considerando que maneja un grupo que trabaja de manera eficiente. Se encuentran diferencias significativas en cuanto a lo que considera el líder frente al esfuerzo extra y lo que perciben sus clasificadores, con un promedio de 1.0 de diferencia.



**FIGURA 10. Comparación de promedios de puntajes para las variables de consecuencias organizacionales: Líder 5 vs clasificador L5.**



De acuerdo al perfil de autoevaluación de las competencias de inteligencia emocional se evidencia que el líder 5 presenta un perfil homogéneo ya que pudo observarse que la mayoría de competencias de inteligencia personal como de inteligencia social, son percibidas por el líder como competencias en desarrollo. Sin embargo, respecto a la conciencia de lo que piensa y siente respecto a los otros y sobre sí mismo, es vista como una oportunidad de desarrollo, siendo esta habilidad la de menor puntaje.

De esta manera, puede decirse que el 90% de sus habilidades de inteligencia emocional son competencias en desarrollo, y solo el 10% se encuentran dentro de las habilidades que se evalúan como oportunidades de desarrollo.

*Perfil Líder 5 de Inteligencia Emocional.*

	Competencias	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
C1	Autoconciencia	X									
C2	Regulación del Estado de Animo						X				
C3	Automotivación y Perseverancia					X					
C4	Manejo de la Frustración				X						
C5	Optimismo					X					
C6	Comprender Sentimientos del Otro						X				
C7	Estrategias para Resolver Problemas				X						
C8	Comprender Motivaciones del Otro				X						
C9	Comportamiento Social				X						
C10	Empatia							X			

En cuanto a los resultados encontrados a partir de las pruebas Wartegg y Machover (Anexo D y E), se detectó que es una persona capaz de establecer relaciones positivas y productivas con los demás lo que le facilita crear y desarrollar equipos de perfil medio. De esta manera, su buen nivel en el manejo de relaciones interpersonales le facilita desarrollar negociaciones en las que las dos partes ganan. Muestra posibilidad de contacto con los demás dándole importancia a las emociones lo cual le facilita realizar una comunicación asertiva. Estas características se ven reflejadas en su perfil de inteligencia emocional, donde las puntuaciones más altas se encuentran en aspectos relacionados con su inteligencia social.

Sin embargo, en cuanto a la inteligencia personal, como se observó en el perfil, es un hombre con poca confianza en sí mismo y un bajo autoconcepto, que maneja una buena imagen ante los demás. Esto hace que se le dificulte tomar decisiones acertadas, a pesar de que hay una adecuada tendencia al equilibrio entre asociaciones y síntesis. Es una persona que con base en una gran habilidad verbal logra convencer a las personas de lo que él quiere que se realice aunque no esté soportado por el análisis. Adicionalmente, frente a sus habilidades de negociación y orientación al logro, se encuentra que las metas que se propone están siempre en su zona de confort y su necesidad de logro tiende a ser baja, pero su buen nivel en el manejo de relaciones interpersonales le facilita desarrollar

negociaciones en las que las dos partes ganan. De esta manera, se puede decir que a partir de estas características, hay una mayor tendencia hacia un Liderazgo transaccional.

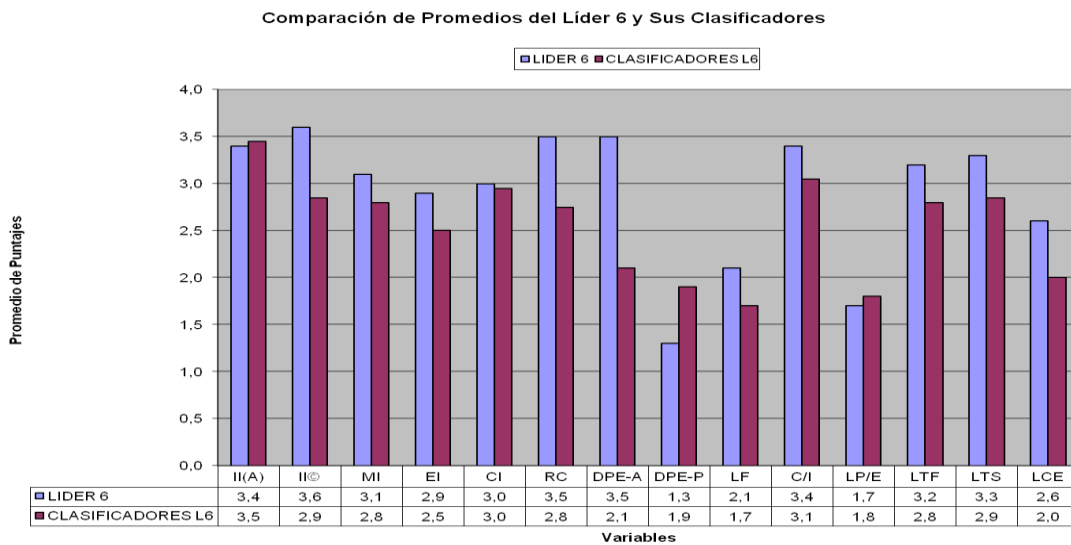
## **Líder 6**

Se observan en general calificaciones más altas por parte de la líder respecto a las calificaciones dadas por sus clasificadores a pesar de que estas no son significativas (Anexo C). Las diferencias entre líder y clasificadores oscila entre 0.0 - 1.4, con un promedio de 0.5 puntos. Se observa una tendencia hacia el Liderazgo transformacional y transaccional estando las puntuaciones más altas en este último.

Respecto a las variables del Liderazgo transformacional, se observa una diferencia de 0.4 en promedio, encontrando la mayor discrepancia en la variable Influencia idealizada Conductual, con un promedio de 0.7 puntos. En contraste, la variable de menor discrepancia fue Influencia Idealizada Atribuida, con una diferencia de 0.1 en promedio.

Por otro lado, en cuanto a Liderazgo transaccional, se observa una diferencia de 0.4 en promedio. Ella se identifica con un estilo de Liderazgo transaccional, específicamente en comportamientos de recompensa contingente (RC), mientras que sus subordinados juzgan lo contrario. Se evidencia una mayor coincidencia en las conductas de consideración individual que la líder es capaz de desplegar, así como en los comportamientos de influencia idealizada II(A), con respecto a las demás variables.

Así mismo, es notable una diferencia significativa respecto de las puntuaciones de Liderazgo transformacional y transaccional en comparación con las obtenidas en el Liderazgo correctivo/evitador. La percepción de la líder en cuanto a la alta frecuencia de sus conductas Pasivo/Evitadoras, específicamente en DPE-P y LF difiere notablemente de la percepción de los seguidores respecto a la frecuencia de las mismas.

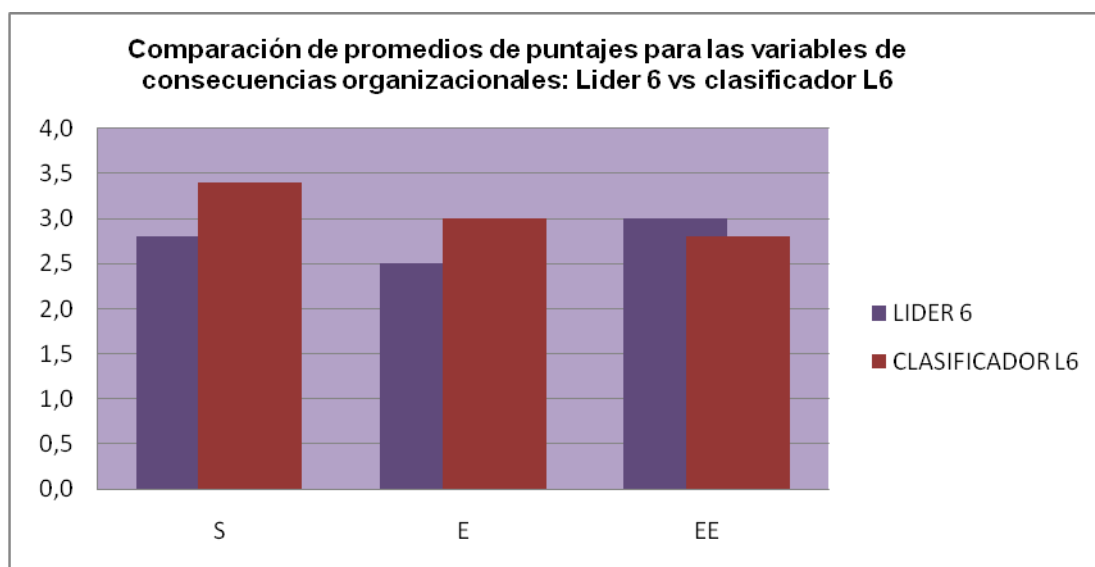
**FIGURA 11. Comparación de promedios por variable del líder 6 y sus clasificadores.**

Con respecto a las variables de consecuencias organizacionales, se observa que las puntuaciones obtenidas se encuentran en un rango medio-bajo. Sin embargo, las percepciones de satisfacción y efectividad de los clasificadores son más altas que las de la líder. Se observó una diferencia de 0.4 en promedio entre lo que piensan los clasificadores y lo que percibe la líder.

Hay una mayor tendencia a la satisfacción, que puede estar dada por las recompensas que reciben los clasificadores por su trabajo, ya que como se mencionó anteriormente, el estilo de la líder 6 está más enfocado al Liderazgo transaccional, siendo su fuerte comportamientos de recompensa contingente. Los trabajadores manifiestan que resulta satisfactorio y grato trabajar con la líder, a pesar de que no se lo manifiestan. Logra cumplir con las expectativas de los empleados, pero le cuesta trabajo hacer uso de métodos que resulten satisfactorios para su equipo de trabajo.

Resulta ser efectiva encontrando necesidades de la organización pero no brinda motivación suficiente a los empleados para que estos pongan más de su parte. Sin embargo, siempre logra contar con el equipo cuando hay trabajo extra, características de un Liderazgo transaccional.

**FIGURA 12. Comparación de promedios de puntajes para las variables de consecuencias organizacionales: Líder 6 vs clasificador L6.**



Por otro lado, en cuanto a las competencias de inteligencia emocional la líder destaca su alto nivel para realizar una lectura adecuada de las emociones y sentimientos del otro, presentando mayores dificultades para comprender las motivaciones de los demás. En cuanto a las habilidades de inteligencia personal, la líder considera competencias en desarrollo su habilidad para tener conciencia de lo que piensa y siente sobre sí misma y sobre los demás, para regular sus estados de ánimo, para automotivarse y manejar la adversidad manteniendo una intensión de progreso, y para manejar la frustración y las situaciones de manera optimista.

Así mismo, considera como competencias en desarrollo, el uso de estrategias para resolver conflictos, la valoración y apoyo a los demás manejando una adecuada imagen personal, y la capacidad de escucha y de ponerse en el lugar del otro (empatía). De esta manera, puede decirse que el 80% de sus habilidades de inteligencia emocional son competencias en desarrollo, un 10% se encuentran dentro de las habilidades que se evalúan como oportunidades de desarrollo, y el 10% faltante se encuentra dentro de las competencias dominantes.

*Perfil Líder 6 de Inteligencia Emocional*

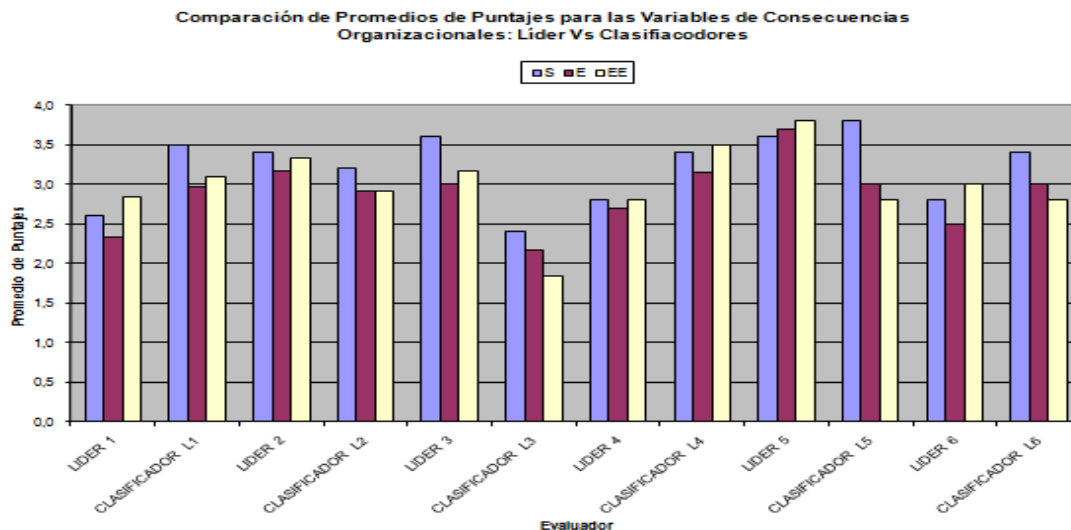
	Competencias	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
C1	Autoconciencia					X					
C2	Regulación del Estado de Animo							X			
C3	Automotivación y Perseverancia						X				
C4	Manejo de la Frustración				X						
C5	Optimismo					X					
C6	Comprender Sentimientos del Otro								X		
C7	Estrategias para Resolver Problemas						X				
C8	Comprender Motivaciones del Otro		X								
C9	Comportamiento Social				X						
C10	Empatia						X				

A partir de los resultados encontrados en las pruebas de Wartegg y Machover (Anexo D y E), se encontró que es una mujer que logra un control fuerte de sí misma, demostrando confianza ante los demás pero con una constante sensación de inadecuación. Presenta una buena capacidad de planeación a partir de análisis y síntesis adecuados que le permiten realizar proyecciones. Es capaz de tomar decisiones adecuadas frente a situaciones complejas, aspecto en el cual difiere frente a las percepciones que tienen sus empleados, quienes opinan que la toma de decisiones representa su mayor falencia. Sin embargo, presenta un buen nivel de habilidades directivas que le permiten crear y desarrollar equipos eficaces, como se puede observar en las puntuaciones obtenidas en las consecuencias organizacionales. Tiene una buena capacidad para interactuar con los demás y generar soluciones beneficiosas para ambas partes, lo que puede observarse en su perfil de inteligencia emocional, tanto para sus habilidades de inteligencia social como para las de inteligencias personal.

Así mismo, hay una tendencia a ser dinámica y activa canalizando positivamente su energía, aunque por momentos ésta pueda ser insuficiente para el logro de sus metas. Se relaciona positivamente con la gente y guarda los límites en las relaciones interpersonales, logrando una comunicación asertiva. Es una persona organizada y preocupada por el cumplimiento de las expectativas sociales.

## Tendencias grupales

**FIGURA 13. Comparación de promedios de puntajes para las variables de consecuencias organizacionales: Líderes Vs clasificadores**



En esta grafica se observa la puntuación promedio obtenida entre todos los líderes y clasificadores que hicieron parte de la muestra de esta investigación. Se puede apreciar como las mayores puntuaciones obtenidas en la autoevaluación por parte de los líderes, son obtenidas por el líder 2 y el 4. El líder 4, quien corresponde al perfil de líder transformacional, se vincula directamente con la puntuación obtenida, teniendo en cuenta que los aspectos de consecuencias organizacionales tienen una alto nivel de relación con el perfil del Liderazgo Transformacional. Sin embargo, el líder 2 aunque obtiene puntajes mayores en su autopercepción, y por parte de sus clasificadores, su perfil se relaciona mejor con un Liderazgo Transaccional, razón por la cual la recompensa empleada por él como una buena estrategia para cumplir sus metas puede ser la razón fundamental para sus altas puntuaciones en estos aspectos. La diferencia promedio entre estos dos líderes oscila entre 0.3 puntos.

El líder que obtiene mayor calificación por parte de sus subalternos, es el líder 4, correspondientes a la variable de Efectividad y Esfuerzo Extra, siendo estas equivalentes a 3,2 y 3,5 respectivamente. Estos resultados describen a un líder capaz de motivar el deseo

y la capacidad de las personas a cargo para hacer el trabajo alcanzando las metas grupales y las de la compañía. Mientras que, el líder que responde efectivamente a las expectativas y necesidades de sus subalternos, es el líder 5, con una puntuación de 3.8.

Por otra parte se observa, como el 50% de los líderes calificados, correspondientes a los líderes 1, 4 y 5 obtienen puntuaciones mayores por parte de sus clasificadores. Mientras que los líderes restantes obtienen puntuaciones más altas que las obtenidas por sus seguidores.



### 3. DISCUSIÓN

A partir de los resultados encontrados, se pudo observar que las tendencias de liderazgo a nivel organizacional muestran que los estilos de liderazgo más frecuentes ejercidos por los líderes son el transformacional y el transaccional. Muchos estudios sostienen que el liderazgo transaccional se asocia con el tipo de liderazgo ejercido por los hombres, mientras que el liderazgo transformacional con el tipo de liderazgo ejercido por las mujeres. En investigaciones citadas por Eagly y Carli (2003) encontraron que las mujeres más que los hombres, manifiestan estilos de liderazgo con orientación interpersonal y democrática. Por otro lado, los hombres más que las mujeres, manifiestan estilos orientado a la consecución de tareas y más autocráticos.

Sin embargo, no se encontraron diferencias significativas entre hombres y mujeres respecto al tipo de liderazgo ejercido, encontrando una tendencia hacia el liderazgo transaccional en la organización en la que se llevó a cabo la investigación. Así mismo, pudo observarse que el tipo de liderazgo ejercido por la gerente, es igualmente ejercido por la mayoría de las personas que ocupan jefaturas, utilizando el transformacional y el transaccional como se mencionó anteriormente.

En cuanto al liderazgo transformacional, se observa una tendencia por parte de los líderes a autoperibirse como modelos de rol para sus subordinados, demostrando consideración por las necesidades de los otros, compartiendo riesgos con sus seguidores, y siendo consistentes entre lo que dicen y hacen (II©), como lo describen Vega y Zabala (2004).

Esto coincide con lo percibido por los clasificadores, ya que dentro del liderazgo transformacional, las conductas que perciben con mayor frecuencia son las características de la Influencia Idealizada Atribuida (IIA), reconociendo en sus líderes personas confiables, respetadas, admiradas, y llegando a ser un modelo de identificación para ellos (Tabla 14 y 15).

Adicionalmente, tanto para los líderes como para sus seguidores, existe una tendencia del líder a articular una visión organizacional, dando importancia a las metas de los demás y al cómo se logran, gracias a lo cual los seguidores se sienten más confiados y eficientes (MI). Es así como se observa que existe una alta correlación entre estas características (IIA, II© y MI) y la variable de segundo orden correspondiente a Carisma Inspiracional, por lo que puede concluirse que existe en los líderes una tendencia a generar sentido, una clara visión del futuro y un modelo de conducta ética, con los cuales sus subordinados logran identificarse.

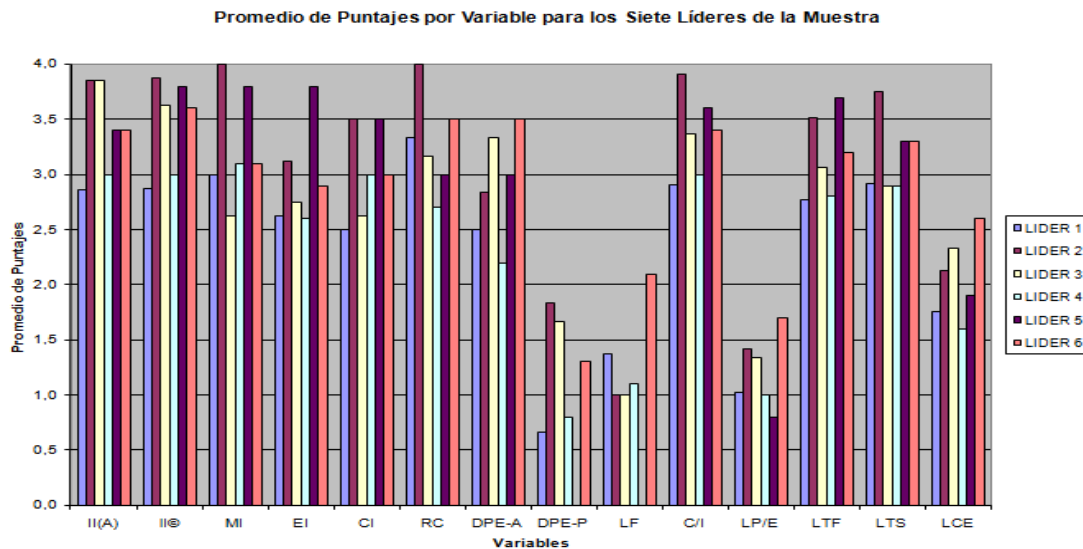
Por otro lado, en cuanto al liderazgo transaccional se observó una mayor tendencia, por parte de los líderes así como de sus clasificadores a describir las conductas relacionadas con la variable Recompensa Contingente (RC). Se observa entonces que dentro de la organización se da un proceso en el cual líder y seguidor aceptan roles y responsabilidades interconectados para alcanzar las metas designadas, acordando previamente lo que el subordinado debe hacer para obtener la recompensa o evitar la sanción estipulada. Así, el líder aclara los desempeños esperados por sus seguidores y las consecuencias que obtendrán si se alcanzan dichos desempeños (Vega y Zabala, 2004).

A pesar de que existe una mayor tendencia hacia la variable Recompensa Contingente (RC), estas puntuaciones no distan significativamente de la variable Consideración Individualizada (CI), por lo que puede decirse que los líderes de la empresa objeto de estudio, igualmente son capaces de entender las necesidades de cada subordinado desarrollando su potencial.

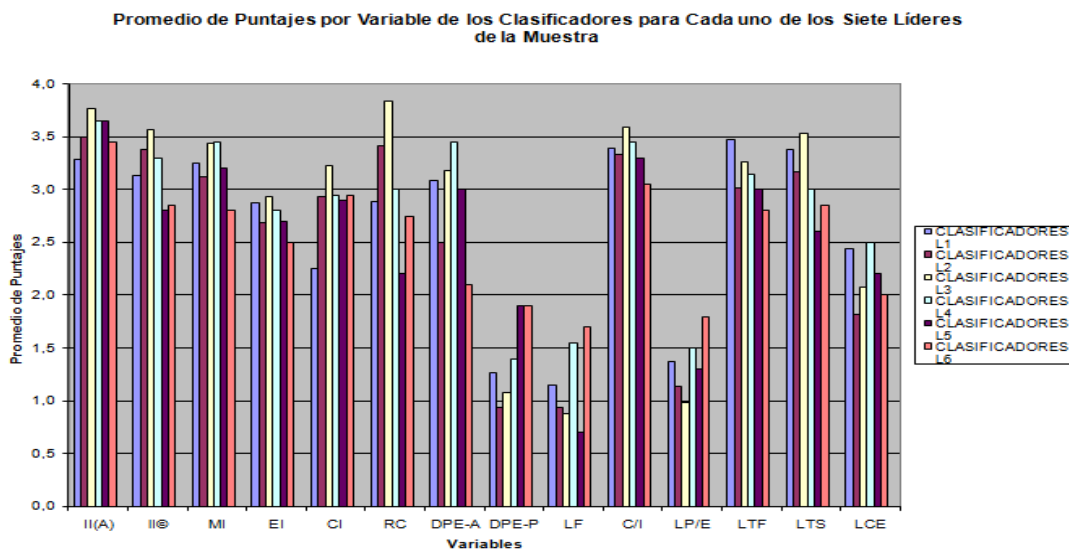
En cuanto a los resultados encontrados para el liderazgo correctivo/ evitador, se evidencian de manera general puntuaciones significativamente por debajo en comparación con las observadas para liderazgo transformacional y transaccional, tanto para los líderes como por parte de los clasificadores. La variable mayor puntuada por las dos partes fue Dirección por Excepción Activa (DPE-A), encontrando así que los líderes de la organización se focalizan en detectar los errores y las fallas en la ejecución de las tareas para corregirlos y mantener los desempeños esperados. Estas conductas se presentan con

la misma frecuencia que las descritas para liderazgo transformacional (IIA, II© y MI) y transaccional (RC y CI), a pesar de que esta variable se encuentre incluida dentro del liderazgo correctivo/ evitador.

**Tabla 14. Promedio de puntajes por variable para los 7 líderes de la muestra.**



**Tabla 15. Promedio de puntajes por variable de los clasificadores para cada uno de los líderes de la muestra.**



La mayoría de los líderes presentan un liderazgo de Rango Total con una mayor tendencia a ejercer el liderazgo transformacional con propensión a utilizar recompensas contingentes conducta del liderazgo transaccional y dirección por evitación activa propia del liderazgo correctivo/evitador. Lo cual se relaciona con lo planteado por Bass y Avolio (1994) quienes exponen que “no hay tipos puros, sino mayor o menor propensión hacia

actitudes, creencias y valores, y mayor despliegue de conductas características de un tipo de liderazgo, más que de otros” (Citado por Vega y Zabala).

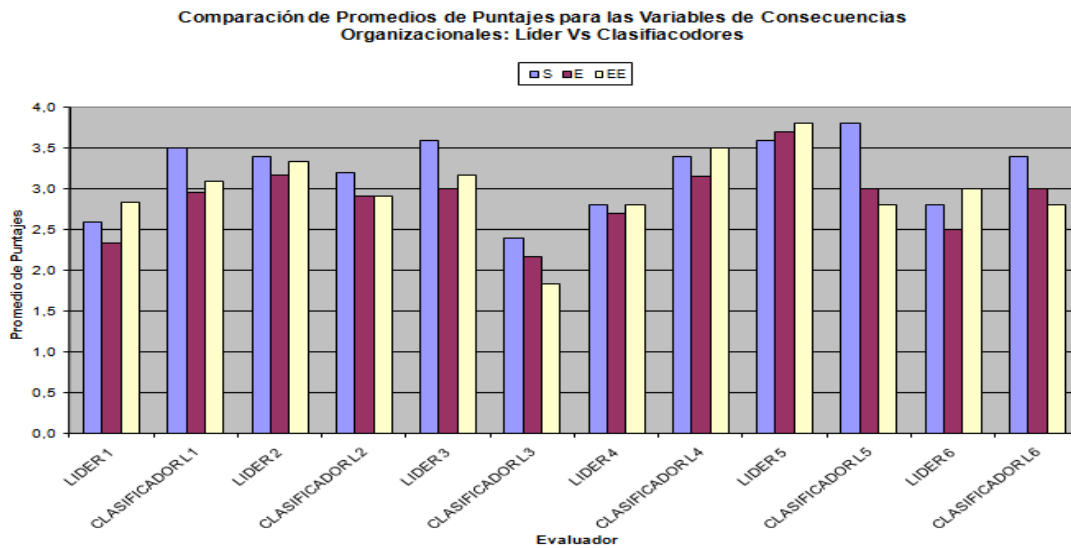
La relevancia de los tipos de liderazgos a los que tienden los líderes y las valoraciones por parte de sus seguidores, toman gran importancia en la relación que se establece en cuanto a las consecuencias organizacionales, siendo estas relacionadas positivamente y significativamente con tendencias del liderazgo transformacional (Vega y Zabala, 2004).

En la gráfica se observa que el 50% de los líderes obtiene mayores puntajes en estas variables según su autopercepción y la de sus seguidores, mientras que en el otro 50% se presenta inversamente. Esta diferencia en la percepción de líderes y seguidores, se presentó en las variables del liderazgo transformacional lo cual explica las diferencias que se presentaron frente a las consecuencias organizacionales.

Se evidencia mayores puntuaciones por parte de los líderes en la variable de esfuerzo extra con un promedio de 3,2 sin ser de gran diferencia con la correspondiente a la satisfacción en la que distan en 0.1 puntos por debajo, lo que significa que los líderes se autoperciben con mayores habilidades para aumentar el deseo y la capacidad de los subordinados de hacer el trabajo, llegando a alcanzar las metas grupales y de la organización. Además de responder a las expectativas y necesidades de sus seguidores (Vega y Zabala, 2004).

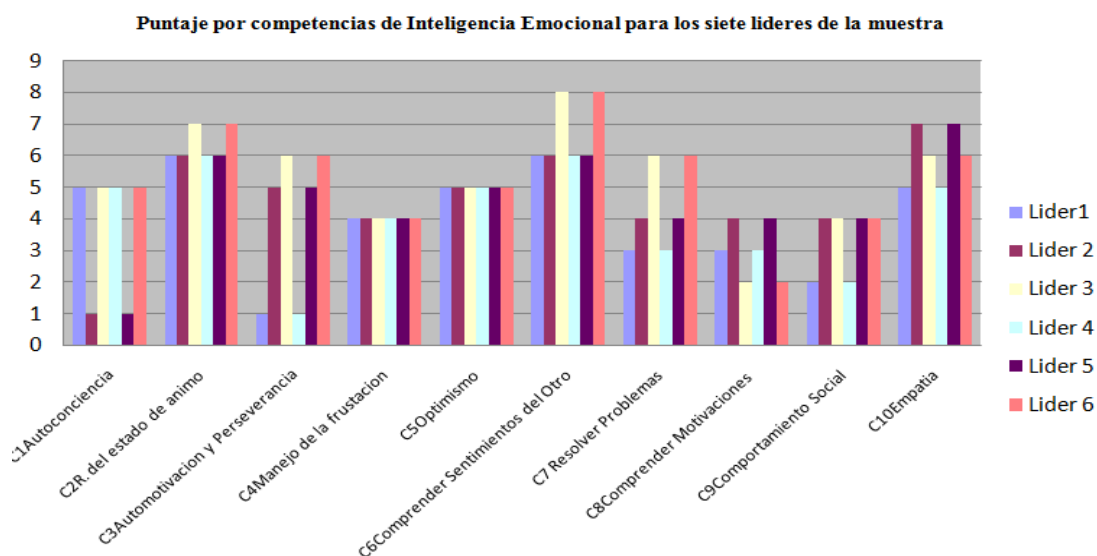
Mientras que la variable con mayor puntuación por parte de los seguidores corresponde a la de satisfacción con un promedio de 3,3 distando de la segunda variable con mayor puntuación de 0.4 puntos, identificando la mayor fortaleza de su líder a la hora de identificar necesidades y expectativas de sus subordinados (Vega y Zabala, 2004).

**Tabla 16. Comparación de Promedios de Puntajes para las Variables de Consecuencias Organizacionales: Líder Vs Clasificadores.**



Es igualmente importante considerar las fortalezas y debilidades que los líderes perciben en sí mismos respecto a su desempeño en la inteligencia social y emocional. Fue evidente que la inteligencia emocional tiene una relación importante con el desempeño laboral de los jefes al influir en habilidades como la toma de decisiones, la resolución de conflictos, las relaciones de confianza y lealtad en el trabajo en equipo y la comunicación como lo señala Goleman (2004).

**Tabla 17. Puntajes por competencias de Inteligencia Emocional para los siete líderes de la muestra.**



Los líderes en sus autoevaluaciones de la inteligencia emocional presentan niveles por encima de la media de desempeño en regulación del estado de ánimo y optimismo en la inteligencia personal, y en la inteligencia social se destaca la comprensión de los sentimientos del otro y la empatía. Lo que explica la tendencia a ejercer un liderazgo transformacional en el que se utiliza la recompensa contingente combinada con la consideración personalizada, conductas propias del liderazgo transaccional en cuanto a la utilización de conductas de dirección por administración activa.

Yukl (2008) propone una definición del liderazgo donde considera tanto aspectos racionales como emocionales, definiéndolo como el proceso de influir sobre otras personas para conseguir su comprensión y consenso acerca de las acciones y medidas necesarias en una situación dada, y el proceso de facilitar los esfuerzos individuales y colectivos para conseguir objetivos comunes.

Según Bass y Avolio (1994), existen otros factores incidentes en el surgimiento y efectividad del liderazgo. Dentro de los que destaco la personalidad y los valores del líder, ya que estas diferencias personales determinan la manera en que el líder emerge su liderazgo según la situación dada. Por otra parte, destacan cómo las características y los rasgos personales promueven la aparición de ciertas conductas transformacionales. De esta manera, personalidades más activas, proactivas y con mayor iniciativa se encuentran correspondidas con conductas de motivación Inspiracional y Estimulación Intelectual. Por otro lado, conductas reactivas y en menor grado de involucramiento se relacionan con un estilo Transaccional Dirección por Excepción, lo que se caracteriza por la respuesta dominante por efectos situacionales (Citado por Vega y Zavala, 2004).

Existe en los líderes transformacionales una mayor tendencia a guiar su ejercicio por medio de valores y estándares, más que por necesidades externas. De esta manera, se caracterizan por tener sentimientos de trascendencia, audacia social, introspección, integridad y madurez. En el presente estudio se encontró que, de manera general, los perfiles de inteligencia emocional de los líderes son medio-bajos, encontrando que hay una

mayor tendencia hacia el desarrollo de las competencias de inteligencia emocional, siendo prevalentes sobre las competencias que se dominan. Por esta razón, se concluye que, de acuerdo con la teoría, los líderes evaluados presentan más claramente un perfil dirigido hacia el liderazgo transaccional, teniendo en cuenta sus habilidades emocionales.

Adicionalmente, se encontró que a pesar de que la mayoría de habilidades de inteligencia emocional no se encuentran dominadas en su totalidad por los líderes de la muestra, los resultados obtenidos en las pruebas de liderazgo muestran un buen desempeño tanto en el ejercicio que percibe el líder sobre sí mismo, como en el de sus clasificadores. Por esta razón, a pesar de que el dominio de las habilidades emocionales es de gran importancia, es igualmente relevante tener en cuenta que existen otras variables que influyen en la manera en que una persona dirige un grupo.

Según Schermerhorn y cols (2004) identifican cuatro tipos de habilidades: técnicas, conceptuales y humanas. La importancia relativa de estas habilidades varía según los diferentes niveles administrativos. Las habilidades técnicas necesitan de la destreza en el uso de métodos, procesos y procedimientos selectos para la realización de tareas. Las habilidades conceptuales requieren de la capacidad para analizar y resolver problemas complejos, para identificar problemas, posibles soluciones y oportunidades. Y dentro de las habilidades humanas, se incluyen todas las habilidades para las relaciones interpersonales, la capacidad de comprensión y empatía. De esta manera, es importante tener en cuenta las características del cargo y el tipo de tareas que se deben desarrollar, así como las personas a las que se va a dirigir.

Una gran fortaleza que se observa de manera general en los líderes de la empresa, es su habilidad para realizar una lectura adecuada de las emociones y sentimientos del otro, aspecto que ayuda a evitar juzgar a los demás entendiendo sus necesidades, creando relaciones efectivas y basadas en la comunicación asertiva y por ende, permitiendo mantener un buen clima organizacional.

Sin embargo, se evidencia cómo variables relacionadas con la comprensión de motivaciones, el manejo de la frustración y comportamiento social, dejan ver pocas

destrezas en los líderes a la hora de hacer lecturas adecuadas de la opinión del otro, la retroalimentación que realizan sobre su trabajo y la forma en que enfrentan los momentos de crisis en la organización. Por lo que es de gran relevancia que la empresa se interese por la incorporación de programas de capacitación que refuercen este tipo de habilidades con el objetivo de obtener mejores desempeños y satisfacción en el seguidor y el líder.

Según lo refiere Goleman (2004) las habilidades contempladas como componentes de la inteligencia emocional son interdependientes, se sustentan unas con otras, siendo necesarias cada una de ellas en distintos grados, de acuerdo a los tipos de trabajo y las tareas que se cumplan (Arteaga y cols. 2009). En la presente investigación, se encontró que hay una mayor tendencia hacia las habilidades de inteligencia personal sobre las habilidades de inteligencia social en la mayoría de los líderes, lo que permite entender que es probable que existan mayores dificultades en las habilidades interpersonales dentro de la organización.

Sin embargo, resulta un punto a favor ya que como lo menciona Goleman (2004), corresponde al líder añadir el ingrediente fundamental en las diferentes situaciones que se presentan ya que todas las miradas convergen en él en busca de orientación, no solamente de procesos y situaciones internas concernientes al trabajo, sino además orientación emocional. Por esta razón, la observación detallada del funcionamiento del grupo pone de manifiesto el papel fundamental que desempeña el líder en el clima emocional colectivo. Lo que pudo observarse en los resultados sobre las consecuencias organizacionales, ya que en general, los niveles de satisfacción, efectividad y esfuerzo extra no son percibidos de manera negativa.

Es importante tener en cuenta que para satisfacer las necesidades de subordinados, jefes, clientes y demás personas involucradas en la actividad de una organización, hay que tener la capacidad de entender a esas personas. Por tal razón, las habilidades interpersonales son una herramienta indispensable en el liderazgo. Los individuos que son capaces de percibir y entender correctamente las emociones de otros pueden ser capaces



de responder a su entorno, liderar efectivamente a un equipo y construir redes de apoyo beneficiosas para sí mismos y para sus organizaciones.

Adicionalmente, los líderes de esta investigación con puestos gerenciales y directivos, necesitan particularmente una alta inteligencia emocional debido a que son ellos quienes interactúan con el mayor número de personas tanto dentro como fuera de la compañía y son quienes dan muestra a sus subordinados sobre actitudes “ejemplares”. Los líderes con habilidad de empatía son capaces de entender las necesidades de sus empleados, para así brindarles una retroalimentación adecuada y constructiva (Goleman, 1998).

Estos rasgos influyen en conductas carismáticas como el modelamiento de roles, la construcción de imagen, la explicación clara de las metas, el especial énfasis en las expectativas altas, la confianza que emanan y la estimulación de los motivos de quienes los siguen (Schermerhorn y cols., 2004).

Por todo lo anteriormente mencionado, la inteligencia emocional tiene un papel preferente en la capacidad de liderazgo, ya que contribuye significativamente en la efectividad del dirigente y resulta indispensable para la nueva era de las organizaciones. En consecuencia, las competencias de los líderes del futuro inmediato no pueden centrarse en conocimientos teóricos y técnicos, exclusivamente. No deben ser personas con saberes y destrezas intelectuales únicamente, ya que corren el riesgo de volverse socialmente incompetente en un mundo globalizado tendiente a la comunicación e interacción con las personas.

Por tal motivo, deben ser personas con conocimientos específicos, pero también deben aprender cómo superar las barreras que pueden hacerles más difícil la comunicación, la transferencia, la adaptación y la aplicación de esos conocimientos en el momento justo y en unas circunstancias sociales. El conjunto de las habilidades que permiten superar esas barreras de comunicación y comprensión mutua, son el fundamento de la inteligencia emocional. Debido a que las habilidades de inteligencia emocional pueden aprenderse, reforzarse y mejorarse, las organizaciones tienen la ventaja de poder

desarrollar programas de entrenamiento de la inteligencia emocional, lo que constituye un gran potencial de mercado para los “entrenadores de ejecutivos” para que ayuden a las personas que ocupan cargos de liderazgo a desarrollar sus competencias emocionales.

Es por esto que la inversión en programas de desarrollo de la inteligencia emocional debe entonces cobrar mayor importancia tanto en instituciones educativas como en todo tipo de organizaciones, representando uno de los puntos clave para las organizaciones de alto desempeño y con las capacidades para responder al mundo competente, cambiante y globalizado al que se enfrentan.

De esta manera, se espera que fortalezca el óptimo desenvolvimiento del individuo tanto a nivel personal como a nivel social y laboral, aumentando la productividad y favoreciendo la satisfacción del cliente por la relación positiva que se percibe a través del clima y cultura organizacional que se le ofrece a través de los productos o servicios que recibe. El liderazgo es un proceso interpersonal y dinámico, que incluye tanto competencias emocionales como intelectuales. El éxito del liderazgo empresarial no se apoya solamente en la capacidad de tomar decisiones acertadas en el momento oportuno. Implica además, desarrollar habilidades que permitan entender e identificar las propias emociones y las de los demás a fin de lograr una mayor estabilidad emocional. Por esta razón, actualmente las hipótesis sobre el éxito se dirigen hacia el manejo inteligente de las emociones, ya que es lo que le va a facilitar la creatividad, motivación y seguridad.

El liderazgo cobra especial importancia por las dinámicas propias de los tiempos de la globalización en las que las formas de trabajo generan cambios radicales en las relaciones y condiciones de trabajo. Por esta razón, se propone que para investigaciones posteriores se tengan en cuenta los diferentes escenarios del trabajo globalizado, con el fin de comprender más a fondo las nuevas tendencias en relación con los estilos de liderazgo y lograr elaborar un estudio del fenómeno de manera más detallada.

## REFERENCIAS

Arteaga, A., y Ramon, S. (2009) Liderazgo resonante según género. Multiciencias vol. 9, 3 p. 289-295

Barbosa, C., Giraldo, D., Barrera, M. (2010) Liderazgo e inteligencia emocional en mujeres que ocupan jefaturas en una empresa de muebles para oficina ubicada en Bogotá. Pontificia Universidad Javeriana: Facultad de psicología. Tesis de Grado

Bustamante, M. y Renteria, E. (2009) Psicología del trabajo y de las organizaciones. Reflexiones y experiencias de investigación. Capítulo 1: de recursos humanos a la psicología organizacional y del trabajo: reflexiones a la luz de las realidades actuales del mundo del trabajo.

Cooper, R. y Sawaf, A. (1998) La inteligencia emocional aplicada al liderazgo y a las organizaciones. Editorial Norma S.A. Colombia.

Eagly, A. y Carli, L. (2003) The female leadership advantage: An evaluation of the evidence. The Leadership Quarterly 14, p. 807–834. Recuperado el día 23 de octubre de 2010 de la base de datos ProQuest Psychology Journals.

Goldman, A. (2009) Destructive leaders and dysfunctional organizations. Cambridge University press. Nueva York.

Goleman, D. (1998). “What makes a leader?” Harvard Business Review, Enero 2004, pp. 82–91.

Goleman D. (1998). La Práctica de la Inteligencia Emocional. Barcelona: Editorial Kairós S.A

Goleman, D. (1999). La Inteligencia Emocional en la Empresa. Barcelona: Javier Vergara Editor

Goleman, D. (2004) El líder resonante crea más: El poder de la inteligencia emocional. Segunda edición. Plaza & Janes Editores. Buenos Aires, Argentina.

Leal , E. (2007). Tecnología de información e innovación. Factores claves para la competitividad en las pequeñas y medianas empresas en Revista de Ciencias Sociales Vol. 13 - N° 1. Maracaibo.

Manchola, I. (2004) Los estilo de dirección y liderazgo: Propuestas de un modelo de caracterización y análisis. Tomado de <https://bases.javeriana.edu.co/vdesk/index.php3?Z=0,5> el día 21 de Noviembre del 2010.

Mergel I., Schweik C., Fountain J. (2009) The Transformational Effect of Web 2.0 Technologies on Government. SSRN Working Paper Series. Rochester. Tomado de <http://proquest.umi.com/pqdweb?did=1781039111&sid=20&Fmt=2&clientId=23922&RQT=309&VName=PQD> el día 20 de Noviembre de 2010.

Peiró, J. (2004) El sistema de trabajó y sus implicaciones para la prevención de los riesgos psicosociales en el trabajo. Tomado de [http://sparta.javeriana.edu.co/psicologia/publicaciones/actualizarrevista/archivos/V3N204sistema\\_trabajo.pdf](http://sparta.javeriana.edu.co/psicologia/publicaciones/actualizarrevista/archivos/V3N204sistema_trabajo.pdf) el día 19 de Noviembre de 2010.

Perugini, M., Solano, A. y Casullo, M. (2008) Prototipos de liderazgo masculino y femenino en población militar. Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas, Universidad de Palermo, Argentina. Revista de Psicología Vol. XXVI

Renteria, E. (2005) Empleabilidad: una lectura social. Revista de Estudios del Trabajo en Colombia, Año 1, No 1. Instituto de Psicología - Universidad del Valle.

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: Aguilar, M. C. y Rentería, E. (Comp.), Psicología del trabajo y de las organizaciones. Reflexiones y experiencias de investigación. Bogotá: Editoras Universidad Santo Tomás y Universidad del Valle.

Robbins, S. (1999) Comportamiento Organizacional. Octava Edición. Editorial Prentice Hall. México.

Sánchez, I. (2008) Los estilos de Dirección y Liderazgo en el área de gestión humana: Un proceso de caracterización. Colombia: Facultad de Ciencias de la Administración. Universidad del Valle.

Schermerhorn, J., Hunt, J., Osborn, R. (2004) Comportamiento organizacional. Limusa Wiley. México.

Valle, M. (2003) La comunicación organizacional de cara al siglo XXI. Razón y Palabra No. 32. Recuperado el 23 de octubre de 2009 en: <http://www.razonypalabra.org.mx/anteriores/n32/mvalle.html>

Vega, C.; Zavala, G. (2004) Adaptación del Cuestionario Multifactorial de Liderazgo (MLQ Forma 5x Corta) de B. Bass y B. Avolio al Contexto Organizacional Chileno. Universidad de Chile. Tomado de [http://www.cybertesis.cl/tesis/uchile/2004/vega\\_c/sources/vega\\_c.pdf](http://www.cybertesis.cl/tesis/uchile/2004/vega_c/sources/vega_c.pdf) el día 25 de Noviembre de 2010.

Yaskelly, Y. (2005) Impacto De las tecnologías de telecomunicaciones en los patrones de comunicación organizacional. En Revista Venezolana de Información, tecnología y Conocimiento. Septiembre-Diciembre, Vol. 2 Numero 003 Universidad de Zulia, Venezuela

Yukl, G. (2008). Liderazgo en Las Organizaciones. 6ª edición. Madrid: Pearson Educación S.A.

## Anexo A- Perfil Empresa



Alliance Logistic es una organización establecida en abril del 2009 y dedicada a la prestación de servicios integrales de logística internacional, desde y hacia todas partes del mundo, cuyo propósito principal es ofrecer soluciones efectivas de acuerdo a las necesidades de sus clientes. Opera bajo el esquema de Joint Venture, contando con presencia directa en Colombia, Estados Unidos y China.

Su labor se centra en abarcar todas las actividades relacionadas con el transporte de carga y paquetería a nivel nacional e internacional, intermediación aduanera, almacenamiento y consolidación, manejo de inventarios, asesoría y acompañamiento en compras en Estados Unidos y Asia. De esta manera, ofrece un total seguimiento de los embarques tanto de importación como de exportación, trámites de aduana requeridos en cada país, recogidas en fábrica, compras, almacenamiento y manejos de inventarios y fletes internacionales.

Alliance Logistic, como operador logístico en Colombia cuenta con una red de agentes directos e indirectos a nivel mundial, con los cuales realiza sus operaciones de comercio exterior. Como agentes directos, del mismo grupo, tiene presencia en Estados Unidos a través de la empresa Alliance Cargo y en China y Hong Kong, a través de Global Link Works. Adicionalmente, a través de alianzas estratégicas cuenta con representación en: México, India, Perú, Brasil, Argentina, Centro América, Francia, Panamá, Inglaterra y Venezuela.

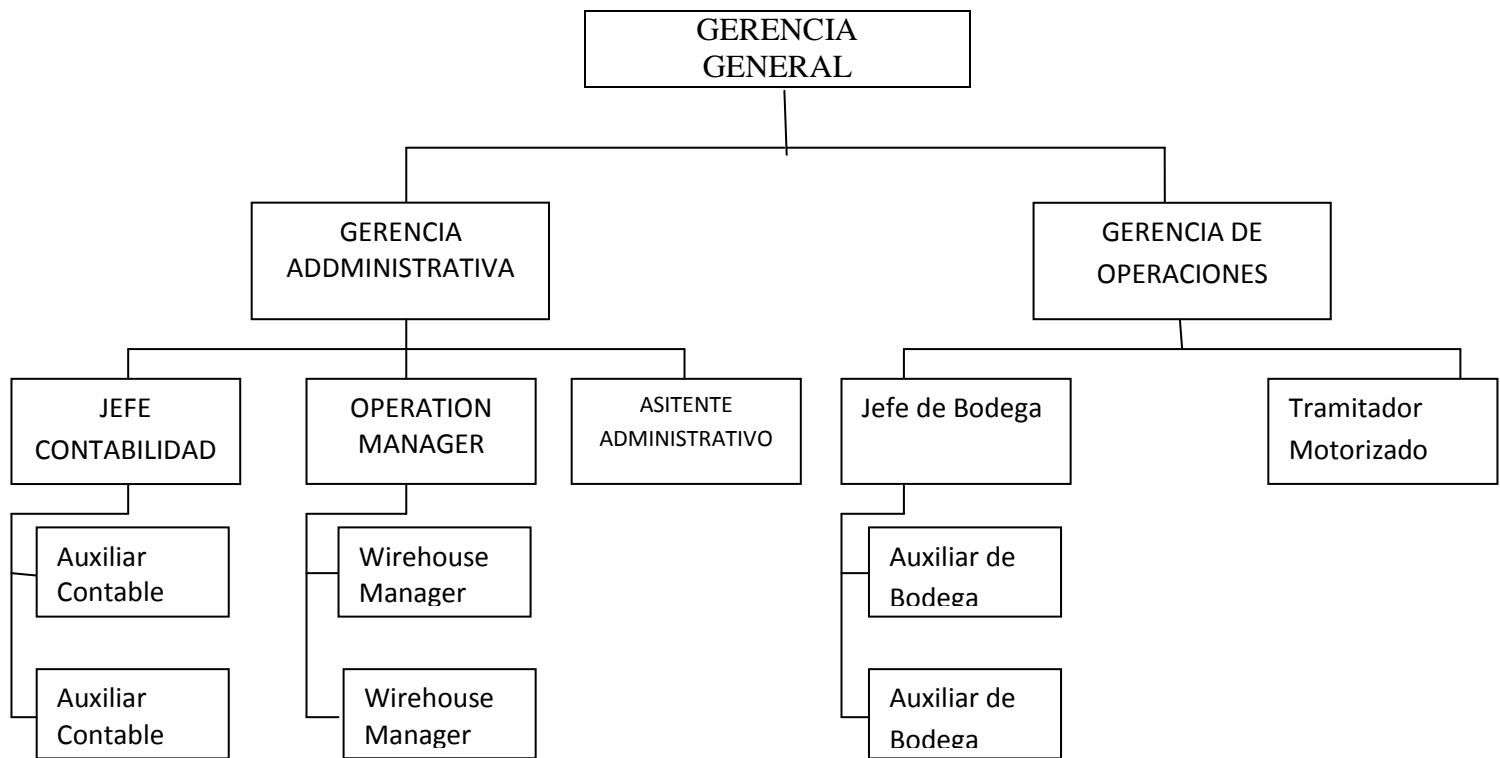
Su misión es satisfacer las necesidades de sus clientes aportando soluciones para la movilización, entrega y logística de sus bienes, ofreciendo tarifas competitivas de acuerdo al tiempo convenido, generando valor agregado a la sociedad y a los empleados, de manera ética de acuerdo a la normatividad vigente.

Su visión es mejorar sus servicios todos los días para llegar a ser un operador logístico, que logre el más alto nivel de satisfacción en sus usuarios, alcanzando un posicionamiento a nivel nacional e internacional.

Dentro de sus objetivos se encuentran:

- Cotizar las tarifas más apropiadas para el portafolio de servicio de los clientes

- Manipular la carga en el menor tiempo posible, de forma responsable.
- Actualizar continuamente la infraestructura para poder prestar los servicios de intermediación aduanera, almacenamiento y transporte de forma adecuada.
- Ampliar la experiencia en el mercado nacional e internacional.
- Adquirir mayor conocimiento y manejo de las normas vigentes que rigen en materia de logística nacional e internacional.





*Líder 1.*

Variables de tercer orden	LIDER 1	C.1	C.2	Promedio
Influencia Idealizada Atribuída II(A)	2,9	3,1	3,4	3,3
Influencia Idealizada Conductua II©	2,9	3,1	3,1	3,1
Motivacional Inspiracional MI	3,0	3,4	3,1	3,3
Estimulación Intelectual EI	2,6	3,3	2,5	2,9
Consideración Individual CI	2,5	2,5	2,0	2,3
Recompensa Contingente RC	3,3	3,2	2,6	2,9
Dirección por Excepción Activa DPE-A	2,5	3,2	3,0	3,1
Dirección por Excepción Pasiva DPE-P	0,7	1,3	1,2	1,3
Laissez-Faire LF	1,4	1,1	1,2	1,1
Consecuencias Organizacionales				
Satisfacción S	2,6	3,6	3,4	3,5
Efectividad E	2,3	3,2	2,8	3,0
Esfuerzo Extra EE	2,8	3,0	3,2	3,1
Variables de segundo orden				
Carisma/Inspiracional C/I	2,9	3,2	3,6	3,4
Estimulación Intelectual	2,6	3,3	3,9	3,6
Consideración Individual	2,5	2,5	3,9	3,2
Recompensa Contingente	3,3	3,2	4,0	3,6
Dirección por Excepción Activa	2,5	3,2	3,8	3,5
Liderazgo Pasivo/Evitador LP/E	1,0	1,2	1,5	1,4
Variables de tercer orden/Estilo de Liderazgo				
Liderazgo Transformacional	2,8	3,2	3,7	3,5
Liderazgo Transaccional	2,9	2,8	3,9	3,4
Liderazgo Correctivo Evitador	1,8	2,2	2,7	2,4

*Líder 2.*

Variables de tercer orden	LIDER 2	C.1	C.2	Promedio
Influencia Idealizada Atribuída II(A)	3,9	3,6	3,4	3,5
Influencia Idealizada Conductua II©	3,9	3,4	3,4	3,4
Motivacional Inspiracional MI	4,0	3,1	3,1	3,1
Estimulación Intelectual EI	3,1	2,9	2,5	2,7
Consideración Individual CI	3,5	2,9	3,0	2,9
Recompensa Contingente RC	4,0	3,5	3,3	3,4
Dirección por Excepción Activa DPE-A	2,8	2,3	2,7	2,5
Dirección por Excepción Pasiva DPE-P	1,8	1,5	1,2	0,9
Laissez-Faire LF	1,0	0,9	1,0	1,0
Consecuencias Organizacionales				
Satisfacción S	3,4	3,0	3,4	3,2
Efectividad E	3,2	3,0	2,8	2,9
Esfuerzo Extra EE	3,3	3,0	2,8	2,9
Variables de segundo orden				
Carisma/Inspiracional C/I	3,9	3,4	3,3	3,3
Estimulación Intelectual	3,1	2,9	2,5	2,7
Consideración Individual	3,5	2,9	3,0	2,9
Recompensa Contingente	4,0	3,5	3,3	3,4
Dirección por Excepción Activa	2,8	2,3	2,7	2,5
Liderazgo Pasivo/Evitador LP/E	1,4	1,2	1,1	1,1

**Variables de tercer orden/Estilo de Liderazgo**

<b>Liderazgo Transformacional</b>	3,5	3,1	2,9	3,0
<b>Liderazgo Transaccional</b>	3,8	3,2	1,2	2,2
<b>Liderazgo Correctivo Evitador</b>	2,1	1,8	2,1	1,9

*Líder 3.*

<b>Variables de tercer orden</b>	<b>LIDER 3</b>	<b>C.1</b>	<b>C.2</b>	<b>Promedio</b>
<b>Influencia Idealizada Atribuída II(A)</b>	3,9	3,7	3	3,4
<b>Influencia Idealizada Conductua II©</b>	3,6	3,5	2,7	3,1
<b>Motivacional Inspiracional MI</b>	2,6	3,4	2,7	3,0
<b>Estimulación Intelectual EI</b>	2,8	3,3	2,1	2,7
<b>Consideración Individual CI</b>	2,6	2,9	1,6	2,2
<b>Recompensa Contingente RC</b>	3,2	3,7	2,2	2,9
<b>Dirección por Excepción Activa DPE-A</b>	3,3	3,2	1,8	2,5
<b>Dirección por Excepción Pasiva DPE-P</b>	1,7	1,5	1,8	1,7
<b>Laissez-Faire LF</b>	1,0	0,8	2	1,4

<b>Consecuencias Organizacionales</b>				
<b>Satisfacción S</b>	3,6	3,0	2,4	2,7
<b>Efectividad E</b>	3,0	3,5	2,5	3,0
<b>Esfuerzo Extra EE</b>	3,2	3,0	2	2,5

<b>Variables de segundo orden</b>				
<b>Carisma/Inspiracional C/I</b>	3,4	3,5	2,8	3,2
<b>Estimulación Intelectual</b>	2,8	3,3	2,1	2,7
<b>Consideración Individual</b>	2,6	2,9	1,6	2,2
<b>Recompensa Contingente</b>	3,2	3,7	2,2	2,9
<b>Dirección por Excepción Activa</b>	3,3	3,2	1,8	2,5
<b>Liderazgo Pasivo/Evitador LP/E</b>	1,3	1,1	1,9	1,5

**Variables de tercer orden/Estilo de Liderazgo**

<b>Liderazgo Transformacional</b>	3,1	3,4	2,5	2,9
<b>Liderazgo Transaccional</b>	2,9	3,3	1,9	2,6
<b>Liderazgo Correctivo Evitador</b>	2,3	2,1	1,9	2,0

*Líder 4.*

<b>Variables de tercer orden</b>	<b>LIDER 4</b>	<b>C.1</b>	<b>C.2</b>	<b>Promedio</b>
<b>Influencia Idealizada Atribuída II(A)</b>	3,0	4,0	3,3	3,7
<b>Influencia Idealizada Conductua II©</b>	3,0	3,6	3,0	3,3
<b>Motivacional Inspiracional MI</b>	3,1	3,8	3,1	3,5
<b>Estimulación Intelectual EI</b>	2,6	3,0	2,6	2,8
<b>Consideración Individual CI</b>	3,0	3,3	2,6	3,0
<b>Recompensa Contingente RC</b>	2,7	3,7	2,3	3,0
<b>Dirección por Excepción Activa DPE-A</b>	2,2	3,7	3,2	3,5
<b>Dirección por Excepción Pasiva DPE-P</b>	0,8	1,3	1,5	1,4
<b>Laissez-Faire LF</b>	1,1	1,5	1,6	1,6

<b>Consecuencias Organizacionales</b>				
<b>Satisfacción S</b>	2,8	3,8	3,0	3,4
<b>Efectividad E</b>	2,7	3,3	3,0	3,2
<b>Esfuerzo Extra EE</b>	2,8	4,0	3,0	3,5

<b>Variables de segundo orden</b>				
<b>Carisma/Inspiracional C/I</b>	3,0	3,8	3,1	3,5

<b>Estimulación Intelectual</b>	2,6	3,0	2,6	2,8
<b>Consideración Individual</b>	3,0	3,3	2,6	3,0
<b>Recompensa Contingente</b>	2,7	3,7	2,3	3,0
<b>Dirección por Excepción Activa</b>	2,2	3,7	3,2	3,5
<b>Liderazgo Pasivo/Evitador LP/E</b>	1,0	1,4	1,6	1,5

**Variables de tercer orden/Estilo de Liderazgo**

<b>Liderazgo Transformacional</b>	2,8	3,4	2,9	3,2
<b>Liderazgo Transaccional</b>	2,9	3,5	2,5	3,0
<b>Liderazgo Correctivo Evitador</b>	1,6	2,6	2,4	2,5

*Líder 5.***Variables de tercer orden**

	<b>LIDER 5</b>	<b>C.1</b>	<b>C.2</b>	<b>Promedio</b>
<b>Influencia Idealizada Atribuída II(A)</b>	3,4	3,6	3,7	3,7
<b>Influencia Idealizada Conductua II©</b>	3,8	3,1	2,5	2,8
<b>Motivacional Inspiracional MI</b>	3,8	3,4	3,0	3,2
<b>Estimulación Intelectual EI</b>	3,8	3,4	2,0	2,7
<b>Consideración Individual CI</b>	3,5	3,0	2,8	2,9
<b>Recompensa Contingente RC</b>	3,0	2,7	1,7	2,2
<b>Dirección por Excepción Activa DPE-A</b>	3,0	3,3	2,7	3,0
<b>Dirección por Excepción Pasiva DPE-P</b>	0,7	1,5	2,3	1,9
<b>Laissez-Faire LF</b>	0,9	0,5	0,9	0,7

**Consecuencias Organizacionales**

<b>Satisfacción S</b>	3,6	4,0	3,6	3,8
<b>Efectividad E</b>	3,7	3,3	2,7	3,0
<b>Esfuerzo Extra EE</b>	3,8	3,3	2,3	2,8

**Variables de segundo orden**

<b>Carisma/Inspiracional C/I</b>	3,6	3,4	3,2	3,3
<b>Estimulación Intelectual</b>	3,8	3,4	2,0	2,7
<b>Consideración Individual</b>	3,5	3,0	2,8	2,9
<b>Recompensa Contingente</b>	3,0	2,7	1,7	2,2
<b>Dirección por Excepción Activa</b>	3,0	3,3	2,7	3,0
<b>Liderazgo Pasivo/Evitador LP/E</b>	0,8	1,0	1,6	1,3

**Variables de tercer orden/Estilo de Liderazgo**

<b>Liderazgo Transformacional</b>	3,7	3,4	2,6	3,0
<b>Liderazgo Transaccional</b>	3,3	2,9	2,3	2,6
<b>Liderazgo Correctivo Evitador</b>	1,9	2,2	2,2	2,2

*Líder 6.***Variables de tercer orden**

	<b>LIDER 6</b>	<b>C.1</b>	<b>C.2</b>	<b>Promedio</b>
<b>Influencia Idealizada Atribuída II(A)</b>	3,4	3,9	3,0	3,5
<b>Influencia Idealizada Conductua II©</b>	3,6	3,6	2,1	2,9
<b>Motivacional Inspiracional MI</b>	3,1	3,3	2,3	2,8
<b>Estimulación Intelectual EI</b>	2,9	3,1	1,9	2,5
<b>Consideración Individual CI</b>	3,0	3,8	2,1	3,0
<b>Recompensa Contingente RC</b>	3,5	3,0	2,5	2,8
<b>Dirección por Excepción Activa DPE-A</b>	3,5	3,0	1,2	2,1
<b>Dirección por Excepción Pasiva DPE-P</b>	1,3	2,0	1,8	1,9
<b>Laissez-Faire LF</b>	2,1	1,8	1,6	1,7

**Consecuencias Organizacionales**

<b>Satisfacción S</b>	2,8	3,6	3,2	3,4
<b>Efectividad E</b>	2,5	3,5	2,5	3,0
<b>Esfuerzo Extra EE</b>	3,0	3,3	2,3	2,8

**Variables de segundo orden**

<b>Carisma/Inspiracional C/I</b>	3,4	3,6	2,5	3,1
<b>Estimulación Intelectual</b>	2,9	3,1	1,9	2,5
<b>Consideración Individual</b>	3,0	3,8	2,1	3,0
<b>Recompensa Contingente</b>	3,5	3,0	2,5	2,8
<b>Dirección por Excepción Activa</b>	3,5	3,0	1,2	2,1
<b>Liderazgo Pasivo/Evitador LP/E</b>	1,7	1,9	1,7	1,8

**Variables de tercer orden/Estilo de Liderazgo**

<b>Liderazgo Transformacional</b>	3,2	3,4	2,2	2,8
<b>Liderazgo Transaccional</b>	3,3	3,4	2,3	2,9
<b>Liderazgo Correctivo Evitador</b>	2,6	2,5	1,5	2,0

## Anexo D- Matriz Resultados Wartegg

COMPETENCIA	Líder uno	Líder dos	Líder tres
INTEGRIDAD Y CONFIANZA	Es un hombre que se asusta frente a lo nuevo tendiendo a mostrarse rudo y a evitarlo. Se evidencian sentimientos de miedo y ansiedad.	Es un hombre inteligente con gran preocupación por el detalle. Presenta insatisfacción frente a sus logros y se desvaloriza.	Es una ejecutiva de mundo, muy segura, práctica y abierta.
HÁBIL ESTRATEGA	Es capaz de manejar situaciones prácticas y puntuales.	Es capaz de planear y realizar múltiples tareas de manera rigurosa y exitosa.	Es capaz de planear y realizar proyectos con un desempeño exitoso.
TOMA DE DECISIONES	Su carácter dominante le ayuda a la hora de tomar decisiones de manera independiente.	Tiene dificultad en la toma de decisiones ya que al quedarse en el detalle duda.	En la toma de decisiones es capaz de realizarla en forma asertiva y eficaz.
CREACIÓN Y DESARROLLO DE EQUIPOS	Rasgos como su carácter e independencia son de gran influencia en el manejo de su equipo. De igual manera sus conductas evasivas influyen negativamente en la relación con los demás.	Le gusta trabajar en forma individual y es capaz de ser participante en un equipo.	Logra crear y desarrollar equipos de trabajo centrados en la tarea con un clima grupal positivo.
ORIENTACIÓN AL LOGRO Y PERSEVERANCIA	Es capaz de establecer metas.	Es capaz de realizar metas, análisis y proyecciones puntuales en forma adecuada.	Es capaz de proponer metas altas y conseguirlas.
NEGOCIACIÓN	Su estilo personal dificulta cualquier tipo de negociación.	Su capacidad de negociación es limitada debido a que estricto y seño a la normas.	Tiene habilidades para realizar negociaciones inherentes a su cargo.

Líder cuatro	Líder cinco	Líder seis
Da una imagen de seguridad en sí misma, se le dificulta reconocer los errores y regularse a sí misma. Muestra dependencia en la relaciones con figuras masculinas.	Es un hombre con un bajo auto concepto e inseguro que maneja una buena imagen de sí mismo frente a los demás.	Es una mujer que logra un control fuerte de sí misma.

Es capaz de proyectar futuro y realizar acciones para conseguir lo que quiere.	Es una persona que con base en una gran habilidad verbal logra conversar a los demás de lo que él quisiera se realice aunque no esté soportado por el análisis.	Es una persona organizada y preocupada por el cumplimiento de las expectativas sociales.
Puede presentar dificultad para tomar en cuenta las opiniones de otros al momento de tomar decisiones lo cual aumenta su probabilidad de error.	A pesar de que hay una adecuada tendencia al equilibrio entre asociaciones y síntesis se le dificulta tomar decisiones acertadamente debido a la inseguridad en sí mismo	Es una persona capaz de tomar decisiones de forma calmada y acertada.
Le gusta compartir con las personas promoviendo el trabajo en equipo. No como líder de los mismos.	Es una persona que le gusta colaborar, tiene un buen manejo de las relaciones interpersonales, reconociendo al otro y dándole gran importancia a los sentimientos.	Tendencia a relacionarse y estar en contacto con las personas presentándose como una persona colaboradora.
Se evidencia interés por ser productiva y útil en su zona de confort.	Las metas que se propone están siempre en su zona de confort y su necesidad de logro tiende a ser baja.	Es capaz de sacar metas adelante pero al parecer está realizando un actividad que no es de su gusto.
Las negociaciones que puede realizar tienden a buscar la realización de sus propios Intereses.	A partir de sus habilidades personales realiza negociaciones maneja por el gana-gana	Es capaz de realizar una negociación gana-gana.

#### Anexo D- Matriz Resultados Machover

COMPETENCIA	Líder uno	Líder dos	Líder tres
INTEGRIDAD Y CONFIANZA	Es un hombre que le gusta tener el control y es muy obsesivo. Se le	Es un hombre creativo, detallista, seguro e inteligente.	Es una mujer muy inteligente, interesada en dejar huella en su vida y

	dificulta reconocerse y expresarse emocionalmente		explorar posibilidades de crecimiento.
HÁBIL ESTRATEGA	Es una persona inteligente capaz de resolver situaciones y tareas de complejidad media	Es una persona capaz de analizar y sintetizar la información para establecer un panorama global.	Es una persona capaz de desarrollar proyectos complejos con éxito.
TOMA DE DECISIONES	Es capaz de tomar decisiones con tendencia a quedar en su criterio.	Al tomar decisiones evalúa con detalle las variables pertinentes para garantizar el desempeño eficaz de su cargo.	Es capaz de tomar decisiones haciendo respetar sus criterios.
CREACIÓN Y DESARROLLO DE EQUIPOS	Lograr participar en forma adecuada en los equipos pero no los lidera.	Puede presentar dificultades para crear y desarrollar equipos por su excesiva meticulosidad.	Prefiere trabajar individualmente y lograr ser participante eficaz en equipos de trabajo.
OBTENCIÓN DE RESULTADOS Y PERSEVERANCIA	Tiene interés en metas altas sin embargo puede bloquearse frente a estas.	Le gustan los retos, aunque le parezcan difíciles de realizar. Es capaz de mantenerse motivado.	Tiene una alta necesidad de cumplir sus retos, se mantiene en ellos hasta que los realiza.
NEGOCIACIÓN	Se le dificulta llevar a cabo consensos ya que es una persona concreta rígida cognitivamente.	Las negociaciones pueden extenderse en el tiempo por su preocupación por el detalle y lo hace con mayor facilidad desde un lugar de poder dado por el cargo.	Logra realizar negociaciones de manera adecuada con personas de diferentes niveles buscando el gana-gana
IMPORTANCIA EN LA ACCIÓN	Responsable y cumplidor con sus deberes laborales.	Es capaz de realizar una gran variedad de actividades de manera simultánea. Tiene metas de distintos niveles sin que ninguna sea excesivamente alta.	Logra canalizar en forma adecuada su energía para conseguir metas altas para ella misma y los otros
COMUNICACIÓN	Relaciones distantes y evasivas. Dificultad para expresar sus sentimientos.	Logra una comunicación formal con los demás.	Logra realizar una comunicación formal en forma adecuada y genera empatía con su interlocutor.
ADMINISTRACIÓN DEL TIEMPO	Logra un adecuado manejo del tiempo.	Logra realizar un manejo adecuado y responsable	Es responsable y organizada en la

		del tiempo.	administración de su tiempo.
--	--	-------------	------------------------------

Líder cuatro	Líder cinco	Líder seis
Es una mujer muy inteligente que requiere autoafirmarse en el reconocimiento de otros ante quienes se le dificulta reconocer sus errores.	Es un hombre con poca confianza en sí mismo y un bajo auto concepto.	Es una mujer que tiene confianza en sí misma y sensación de inadecuación.
Es una persona que muestra una	Es capaz de establecer rutas a	Presenta una buena capacidad de



tendencia adecuada y equilibrada entre las asociaciones y síntesis en las ideas realizando análisis globales de las situaciones	seguir frente a un proceso.	planeación a partir de análisis y síntesis adecuados que le permiten realizar proyecciones.
Es analítica para tomar decisiones pero para ejecutarlas la energía se dispersa.	Es capaz de tomar decisiones adecuadas frente a situaciones de baja complejidad sin embargo puede perderse en su ejecución.	Es capaz de tomar decisiones adecuadas frente a situaciones complejas
Puede formar parte de equipos pero sus competencias no le facilitan la creación y desarrollo de estos desde el rol de líder	Establece relaciones positivas y productivas con los demás lo que le facilita crear y desarrolla equipos de perfil medio.	Tiene un buen nivel de habilidades directivas que le permiten crear y desarrollar equipos eficaces
Tiene necesidad de logro pero la metas no son muy altas. Es perseverante	Su nivel de logro es bajo con tendencia a quedarse en su zona de confort	Su nivel de logro alto y establece metas que cumple
Logra realizar negociaciones en contextos donde ella tenga el poder	Su buen nivel en el manejo de relaciones interpersonales le facilita desarrollar negociaciones en las que las dos partes ganan.	Tiene una buena capacidad para interactuar con los demás y generar soluciones beneficiosas para ambas partes.
Muestra una tendencia a la acción siendo proactiva y dinámica, pero pierde cierta parte de esa energía indicando una mala canalización de la misma.	Solo utiliza la energía necesaria para realizar una acción con el riesgo de que no le alcance	Hay una tendencia a ser dinámica y activa canalizando positivamente su energía aunque por momentos esta pueda ser insuficiente para el logro de sus metas.
Muestra una buena capacidad para relacionarse con las otras personas, pero solo en situaciones de confianza. Es una persona contemplativa, sin embargo le cuesta trabajo transmitir de manera clara las ideas y opiniones a los demás.	Muestra posibilidad de contacto con lo demás dándole importancia a las emociones lo cual le facilita realizar una comunicación asertiva.	Tendencia a relacionarse positivamente con la gente, guarda los límites en las relaciones interpersonales. Logra una comunicación asertiva.
Puede presentar dificultades en la priorización de tareas.	Puede presentar una tendencia desperdiciar tiempo.	Logra realizar un adecuado manejo del tiempo.



