



Cuadernos de Administración

ISSN: 0120-4645

cuadernosadm@correounalvalle.edu.co

Universidad del Valle

Colombia

Zárate Torres, Rodrigo A.; Matviuk, Sergio  
Inteligencia emocional y prácticas de liderazgo en las organizaciones colombianas  
Cuadernos de Administración, vol. 28, núm. 47, enero-junio, 2012, pp. 89-102  
Universidad del Valle  
Cali, Colombia

Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=225025086008>

- ▶ Cómo citar el artículo
- ▶ Número completo
- ▶ Más información del artículo
- ▶ Página de la revista en [redalyc.org](http://redalyc.org)

redalyc.org

Sistema de Información Científica

Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal  
Proyecto académico sin fines de lucro, desarrollado bajo la iniciativa de acceso abierto

# Inteligencia emocional y prácticas de liderazgo en las organizaciones colombianas

**Emotional intelligence and leadership practices in Colombian organizations**

**Intelligence émotionnelle et pratiques de leadership dans les organisations colombiennes**

Rodrigo A. Zárate Torres  
 razarate@ean.edu.co  
 Universidad EAN  
 Bogotá, Colombia

Doctor en Liderazgo Estratégico.  
 Director Doctorado en Gestión  
 Profesor Titular. Director grupo de  
 investigación “Entrepreneurship  
 Group” Universidad EAN.  
 Bogotá, Colombia.

Sergio Matviuk  
 sergmat@regent.edu  
 Regent University  
 Virginia Beach, USA

PhD en Liderazgo Organizacional  
 Profesor Asistente y Director  
 Ejecutivo de Programas  
 Internacionales  
 Regent University, USA.

**Artículo de investigación científica y tecnológica**  
 Según Clasificación Colciencias

**Fecha de recepción:**  
 24/02/2012

**Fecha de corrección:**  
 29/03/2012

**Fecha de aprobación:**  
 20/05/2012

## Resumen

La relación entre inteligencia emocional y liderazgo ha sido explorada por varios autores (Barbuto y Burbach, 2006; Dulewics, Young y Dulewics, 2005; Gardner y Stough, 2002; Barling, Slater y Kelloway, 2000); sin embargo, esta relación aún no se ha estudiado a profundidad en Latinoamérica. Éste estudio muestra la relación existente entre las prácticas de liderazgo y la inteligencia emocional en los empleados colombianos. Para el efecto, se aplicó el inventario de prácticas de liderazgo de Kouzes y Posner (1997) y el instrumento desarrollado por Wong y Law (2002) de inteligencia emocional a una muestra de 339 empleados de organizaciones de diferentes sectores en la ciudad de Bogotá en Colombia. Los resultados sugieren que sí existe una relación entre la inteligencia emocional y las prácticas de liderazgo. Además, que los líderes que utilizan la inteligencia emocional pueden liderar más eficientemente sus grupos de trabajo. También se encontró una relación entre la edad, el género, el nivel educativo y los años de experiencia en manejo de personal con el desarrollo de la inteligencia emocional y las prácticas de liderazgo.

**Palabras clave:** liderazgo, inteligencia emocional, prácticas de liderazgo, Colombia, relación entre liderazgo e inteligencia emocional, liderazgo efectivo, recursos humanos.

## **Emotional intelligence and leadership practices in Colombian organizations**

### **Inteligencia emocional y prácticas de liderazgo en las organizaciones colombianas**

### **Intelligence émotionnelle et pratiques de leadership dans les organisations colombiennes**

#### **Abstract**

The relationship between emotional intelligence and leadership has been explored by many researchers (Barbuto and Barbach, 2006; Dulewics, Young, and Dulewics, 2005; Gardner and Stough, 2002; Barling, Slater, and Kelloway, 2000). This relationship had not been investigated in Latin America. This study shows the relationship between emotional intelligence and leadership practices in Colombian employees. To conduct the investigation, the authors used the leadership practices inventory (LPI) from Kouzes and Posner (1997) and the emotional intelligence instrument developed by Wong and Law (2002). The instruments were applied to a total of 339 employees from different companies in different economic sectors in Colombia. The results show a significant relationship between leadership practices and emotional intelligence. Also, leaders who are emotionally intelligent are more efficient. Additionally, it was found that a relationship exists among leadership practices and emotional intelligence with age, gender, educational level, and time of experience in employee management.

**Keywords:** leadership, emotional intelligence, leadership practices, Colombia, relationship between leadership and emotional intelligence, effective leadership, human resources.

## **Intelligence émotionnelle et pratiques de leadership dans les organisations colombiennes**

### **Inteligencia emocional y prácticas de liderazgo en las organizaciones colombianas**

### **Emotional intelligence and leadership practices in Colombian organizations**

#### **Résumée**

La relation entre intelligence émotionnelle et leadership a été explorée par plusieurs auteurs (Barbuto et Burbach, 2006; Dulewics, Young et Dulewics, 2005; Gardner et Stough, 2002; Barling, Slater et Kelloway, 2000); cependant, cette relation n'a pas encore été étudiée en Amérique Latine. Cette étude montre la relation qui existe entre les pratiques de leadership et l'intelligence émotionnelle chez les employés colombiens. Pour cela, on a appliqué l'inventaire de pratiques de leadership de Kouzes et Posner (1997) et l'instrument développé par Wong et Law (2002) d'intelligence émotionnelle à un échantillon de 339 employés d'organisations de différents secteurs de la ville de Bogotá en Colombie. Les résultats suggèrent qu'il existe vraiment une relation entre l'intelligence émotionnelle et les pratiques de leadership.

En plus, que les leaders qui utilisent l'intelligence émotionnelle peuvent conduire plus efficacement leurs groupes de travail. On a aussi trouvé une relation entre l'âge, le genre, le niveau éducatif et les années d'expérience dans la conduite de personnel avec le développement de l'intelligence émotionnelle et les pratiques de leadership.

**Mots clef:** leadership, intelligence émotionnelle, pratiques de leadership, la Colombie, relation entre leadership et intelligence émotionnelle, leadership effectif, ressources humaines.

# Inteligencia emocional y prácticas de liderazgo en las organizaciones colombianas

## 1. Introducción

En América Latina se han realizado muy pocos estudios acerca del liderazgo y de la inteligencia emocional y, muchos menos, acerca de la relación existente entre ellos. Esta investigación reporta los hallazgos encontrados en Colombia donde se relacionan la inteligencia emocional y las prácticas de liderazgo expuestas por Kouzes y Posner (1997).

Los instrumentos utilizados fueron el inventario de prácticas de liderazgo de Kouzes y Posner (1997) y el instrumento diseñado por Wong y Law (2002) de medición de la inteligencia emocional. La muestra encuestada consta de 339 empleados de organizaciones de diferentes sectores de la economía, ubicadas en la ciudad de Bogotá, Colombia.

Los resultados obtenidos comprueban que sí existe una relación entre las prácticas de liderazgo y la inteligencia emocional y complementan los estudios existentes en el tema al comprobar la relación en un país latinoamericano. También comprueba que aquellos líderes que desarrollan su inteligencia emocional son más efectivos y eficaces.

A partir de los resultados se comprueba que la edad, el género, el nivel educativo y los años de experiencia en el manejo de personal tienen una relación positiva con la inteligencia emocional y las prácticas de liderazgo.

Por último, se presentan las contribuciones de la investigación a diferentes campos de la administración de empresas, a aquellas ciencias relacionadas y, específicamente, al campo del liderazgo y la inteligencia emocional.

## 2. Objetivos de la presente investigación

El objetivo principal de esta investigación es determinar si existe una relación y cómo es ella, entre la inteligencia emocional y la expectativa de líder ideal que tienen los empleados colombianos. Además, se tienen los siguientes objetivos específicos:

- Analizar la correlación existente entre las prácticas de liderazgo y las áreas de la inteligencia emocional.
- Determinar si la edad, el género, el nivel educativo, el número de empleados a cargo o la experiencia en manejo de personal tienen alguna relación con la inteligencia emocional y las prácticas de liderazgo.

## 3. Liderazgo

El liderazgo se ha estudiado desde dos puntos de vista; el primero ve al liderazgo como un cargo de jerarquía en las organizaciones y el otro, ve al liderazgo como un proceso de influencia social que sucede en un sistema social (Helland y Winston, 2005).

Estos dos puntos de vista desembocan en cuatro aproximaciones al concepto y teorías de liderazgo: rasgos, conductista, contingencia y transformacional (Helland & Winston, 2005; Doyle & Smith, 2001). Helland y Winston (2005, p.43) también mencionan que todas estas aproximaciones han estudiado los comportamientos y características innatas de los líderes, cómo ellos influyen en sus seguidores y cómo ajustan sus comportamientos a las diferentes situaciones con las cuales se enfrentan.

La presente investigación se fundamenta en la aproximación a las teorías del liderazgo transformacional, las cuales se formularon a mediados de la década de 1970 cuando se explican las teorías de liderazgo transaccional y transformacional. El enfoque de estas dos teorías contrasta porque el liderazgo transaccional se enfoca en lograr los objetivos propuestos y basa su influencia en el contrato o transacción definida con sus seguidores, mientras que el liderazgo transformacional influye para lograr transformaciones no solo en la organización, sino también en los seguidores; su fin es lograr resultados sin dejar a un lado las metas de cada seguidor. De acuerdo con Bass y Riggio (2006, p. 31) el instrumento que se utiliza para medir el comportamiento de los líderes transformacionales y para desarrollar programas de liderazgo, es el Inventario de Prácticas de Liderazgo formulado por Kouzes y Posner (1997).

Después de muchas entrevistas donde Kouzes y Posner preguntaron cómo debe comportarse un líder

eficiente, concluyeron que el liderazgo efectivo se puede definir con cinco comportamientos o prácticas que se pueden observar y por lo tanto aprender. Estos comportamientos componen el inventario de prácticas de liderazgo y son, desafiar los procesos, inspirar una visión compartida, facultar a otros para actuar, servir de modelo y brindar aliento. El concepto de liderazgo y los comportamientos asociados con él determinados por Kouzes y Posner son los usados como base para el presente estudio.

### **3.1. La cultura como factor de influencia en el liderazgo**

Parte del propósito de este estudio es complementar estudios similares realizados en otros países; por esto es imperativo analizar la influencia de la cultura en el liderazgo. Varios autores han determinado que la cultura, sus valores y tradiciones sí influyen la conducta de los líderes (Hofstede, 1980, 1984, 2001; House, Hanges, Javidan, Dorfman & Gupta, 2004; House, Hanges, Ruiz-Quintanilla, Dorfman, Javidan, Dickson *et al.*, 1999; House, Wright & Aditya, 1997; Javidan & House, 2001; Yukl, 2002). La cultura, de acuerdo con Laurent (1986) triplica la influencia en las suposiciones y valores gerenciales que cualquier otro factor como lo son el género, nivel educativo y la ocupación.

Lo anterior conduce a mencionar que el comportamiento de los líderes es condicionado por la cultura de su propio país o región, y es por esto que se hace imperativo analizar las características de los líderes de diferentes culturas para así reconocer esas diferencias.

En consecuencia, es posible decir que las expectativas de comportamiento del líder son condicionadas culturalmente; es por eso que se hace necesario estudiar las características de los líderes de diferentes culturas para reconocer sus diferencias. Yukl (2002, p. 414), menciona que la globalización ha hecho que estudiar el liderazgo en diferentes culturas sea prioritario, porque las organizaciones se han percatado de que sus líderes se enfrentan cada vez más al desafío de liderar seguidores de diferentes nacionalidades y por ende de diferentes culturas.

### **3.2. Categorización del liderazgo**

En 1978 Rosch formuló las teorías cognitivas de categorización, las cuales dieron lugar para que en 1991 Lord enunciara la teoría de categorización del liderazgo (Lord, Foti y De Vader, 1984; Lord, Foti y Phillips, 1982; Lord y Maher, 1990, 1991), la cual expresa que es el cumplimiento de las expectativas

o percepciones que tengan los seguidores del líder lo que hacen a éste efectivo. Dice también esta teoría que estas percepciones o expectativas se fundamentan en ideas ya preconcebidas y se basan en prototipos de liderazgo. Por consiguiente, el éxito del líder depende de si cumple o no las expectativas que de él tengan sus seguidores (Haslam, 2004).

Continuando con la misma línea de pensamiento, se hace necesario explicar lo que son las expectativas, que de acuerdo con Matviuk (2005), comprenden los pronósticos que las personas tienen del comportamiento de los demás. Matviuk además, menciona que las expectativas no sólo pronostican los comportamientos de los demás, sino que además, desarrollan predilecciones acerca de cómo se deben comportar los otros en ciertas situaciones.

Lo anterior conduce a la primera parte del presente estudio, que pretende estipular los comportamientos que el líder ideal colombiano debe mostrar para cumplir con las expectativas o prototipos de liderazgo que los empleados colombianos poseen. Al cumplir o llenar las expectativas que poseen los seguidores, los líderes aumentan su eficiencia y por lo tanto su competencia para lograr los objetivos de la organización.

### **3.3. Las prácticas de liderazgo**

Las cinco prácticas de liderazgo expuestas por Kouzes y Posner (1997) hacen referencia a cinco comportamientos que los líderes altamente efectivos expresan constantemente. Estas cinco prácticas son:

- Desafiar los procesos: hace referencia al desafío al cambio, al cuestionamiento del *status quo*, a correr riesgos y aprender a generar innovaciones en los procesos llevados a cabo en la organización.
- Inspirar una visión compartida: hace referencia a la forma en que el líder forma la visión de la organización, si lo hace junto con los seguidores, con qué frecuencia el líder comparte la visión con sus seguidores y qué tan comprometido está el líder con la visión de la organización.
- Facultar a otros para actuar: es la delegación y empoderamiento que el líder hace o da a sus seguidores, a la promoción que el líder hace de la colaboración mutua entre los seguidores y que tanto permite el líder que sus seguidores realicen tareas importantes.
- Servir de modelo: hace referencia al líder como ejemplo de comportamiento, a lo que demuestra

el líder de cómo deben comportarse los seguidores, cómo el líder manifiesta sus valores y la coherencia entre lo que dice y lo que hace el líder.

- Brindar aliento: Esta última práctica hace referencia a la manera en que el líder reconoce los logros tanto individuales como grupales de sus seguidores.

#### 4. Inteligencia emocional

La inteligencia emocional nace formalmente en el siglo XX y de acuerdo con algunos autores, tiene sus raíces en la inteligencia social propuesta por Thorndike (1920), quien a su vez define la inteligencia social como la habilidad de entender y manejar a las personas y actuar sabiamente en las relaciones humanas. Décadas más tarde, y presuntamente como una evolución de este concepto, en 1983 Howard Gardner presenta el concepto de inteligencias múltiples (Gardner, 1983). Se presume que en la teoría propuesta por Gardner, se encuentran dos inteligencias que están ligadas con la inteligencia social propuesta por Thorndike.

Los primeros en definir la inteligencia emocional fueron Salovey y Mayer (Aslan y Erkus, 2008), quienes mencionan que la inteligencia emocional es una derivación de la inteligencia social que involucra la habilidad de monitorear las emociones y sentimientos propios y de los demás, seleccionar entre estos y usar esta información para guiar los pensamientos y acciones (Salovey y Mayer, 1990).

Chopra y Kanji (2010), mencionan que para poder definir la inteligencia emocional antes se tienen que definir los dos términos de los cuales está compuesta que son inteligencia y emociones. Estos dos autores además mencionan que el término en conjunto es una paradoja porque los dos términos son opuestos y que la inteligencia es objetiva y las emociones subjetivas.

Para definir cada uno de los dos términos se identifican varios autores; para el primero se identifica de Chopra y Kanji (2010) quienes definen inteligencia como entender, porque de acuerdo con estos autores, inteligencia proviene del latín *intelligere*. Otro de los autores identificados es Gottfredson (1997), quien define la inteligencia como una habilidad mental que involucra en sí misma varias habilidades que ayudan a comprender el entorno.

En cuanto al segundo término, emociones, Chopra y Kanji (2010) lo definen como un estado mental y sicológico, mientras que para Goleman (1995) en las

emociones hay una tendencia a actuar, es decir que es algo que incita a movernos.

Zárate y Matviuk (2010) mencionan que:

en la actualidad el consenso en la definición de emociones lo resumen muy bien Mayer, Roberts y Barsade en 2008, quienes definen emociones como respuestas coordinadas a cambios en el entorno que involucran recordar experiencias subjetivas específicas, activar conocimientos relevantes, coordinar estados corporales para preparación ante ciertas reacciones y la valoración del proceso de los cambios de las situaciones.

Por el propósito de el presente estudio, se hace necesario citar otros autores que relacionan a la inteligencia emocional con el desempeño profesional y personal tal como lo hacen Anand y Udaya Suritan (2010), quienes mencionan que la inteligencia emocional “empodera a los gerentes con la habilidad de intuir lo que los demás necesitan y quieren y desarrollan estrategias para suplir dichas necesidades y deseos”. Adicionalmente, Wong, Wong y Law (2007) mencionan que “la inteligencia emocional ha sido propuesta como un importante y potencial constructo para la gerencia de recursos humanos, y también mencionan que en los años recientes la relación entre inteligencia emocional y desempeño ha sido más evidente en estudios en la China”.

Además de lo anterior, algunos autores, entre ellos Aslan y Erkus (2008) y Goleman (1995) mencionan que la inteligencia emocional es tan o más importante que el coeficiente intelectual para alcanzar el éxito.

Desde la perspectiva del desempeño laboral, Wong y Law (2002), encontraron una relación positiva entre la inteligencia emocional y el desempeño laboral en sus estudios. Por otro lado, Law, Wong *et al.* (2007), mencionan que los empleados que son más inteligentes acerca de sus emociones, serán más eficientes y efectivos en sus interacciones con el trabajo y con sus compañeros de oficina.

La relación existente entre inteligencia emocional y desempeño profesional no se ha estudiado en profundidad en Latinoamérica. El presente estudio pretende abordar esta relación y ser referente no solo en Colombia sino en Latinoamérica.

##### 4.1. Áreas de la inteligencia emocional

De acuerdo con Zárate y Matviuk (2010), “existe un consenso general en que la inteligencia emocio-

nal es la habilidad de los individuos de lidiar con las emociones y que incluye las siguientes cuatro áreas (Salovey y Mayer, 1990; Law, Wong y Song, 2004; Mayer, Caruso y Salovey, 2000; Wong, Law y Wong, 2004; Wong, Wong y Law, 2007)":

1. **Valoración y expresión de las emociones propias.** Esto hace referencia a la capacidad que tienen las personas de entender sus emociones y expresarlas de manera normal. El hecho de poseer esta capacidad, logra que las personas sientan y concienticen sus emociones antes que los demás.
2. **Valoración y reconocimiento de las emociones de los otros.** Es la capacidad que tienen las personas de identificar y percibir las emociones y sentimientos de los demás. Adicionalmente es la capacidad de valorar las emociones de los demás.
3. **Regulación de las propias emociones.** Es la capacidad de regular sus propias emociones; esto habilita a las personas a recuperarse más rápidamente de los momentos emocionales difíciles.
4. **Uso de las emociones para facilitar el desempeño.** Es la habilidad de usar sus propias emociones para automotivarse. Las personas que poseen esta habilidad mantienen emociones positivas y son capaces de utilizar sus emociones para aumentar su desempeño laboral.

## 5. Relación entre inteligencia emocional y liderazgo

De acuerdo con Anand y Udaya Suriyan (2010), la inteligencia emocional de los ejecutivos tiene una relación con sus prácticas de liderazgo porque la inteligencia emocional empodera a los líderes con la habilidad de intuir las necesidades de sus seguidores y además, les da herramientas para satisfacer estas necesidades. Esta relación entre inteligencia emocional y liderazgo ha sido estudiada por varios autores (Barbuto y Burbach, 2006; Dulewics, Young y Dulewics, 2005; Gardner y Stough, 2002; Barling, Slater y Kelloway, 2000), sin embargo, aún no ha sido estudiada en el contexto latinoamericano.

Sosik y Megerian (1999) mencionan que la inteligencia emocional ha ganado popularidad como una necesidad absoluta para lograr un liderazgo efectivo y predicen que son más efectivos los líderes con una gran inteligencia emocional. Los estudios que

relacionan la inteligencia emocional con el liderazgo comenzaron hace relativamente poco tiempo y sus resultados coinciden en que la inteligencia emocional es un requisito primordial para ejercer un liderazgo efectivo (Coetze & Schaap, 2004; Higgs & Aikkien, 2003; Barbuto & Burbach, 2006).

Este artículo realiza un análisis crítico acerca de la relación entre inteligencia emocional y las prácticas de liderazgo; este análisis ayudará a las organizaciones y a sus líderes a prepararse para enfrentar el futuro de una forma más efectiva. El análisis provee información acerca de los requisitos de los líderes efectivos y así las organizaciones sabrán buscar en sus ejecutivos que cumplan con estos requisitos y por consiguiente lograr organizaciones más efectivas.

## 6. Metodología

Se determinó que la muestra del presente estudio debía poseer las siguientes características:

- Estar compuesta de hombres y mujeres.
- Todos los participantes deben estar vinculados a una empresa y trabajar en Colombia.

El muestreo se realizó de manera probabilística y no probabilística. Es decir, se tomaron organizaciones determinadas no probabilísticamente, pero la muestra de personas sí se escogió probabilísticamente, buscando que reunieran los requisitos mencionados antes.

### 6.1. Instrumentos utilizados

Para la realización de la presente investigación se utilizaron dos instrumentos aplicados a la misma población: el *Inventario de Prácticas de Liderazgo* de Kouzes y Posner (1997) y el instrumento desarrollado por Wong y Law (2002) para la medición de la inteligencia emocional.

#### 6.1.1. El *Inventario de Prácticas de Liderazgo* (IPL)

Este instrumento contiene 30 preguntas que se dividen en seis preguntas por cada una de las prácticas de liderazgo. Los participantes responden a cada una de estas preguntas en una escala tipo Likert de 10 puntos respondiendo la frecuencia con la que un líder se comporta de la manera descrita de 1 (casi nunca) hasta 10 (casi siempre).

Kouzes y Posner (1997) mencionan que el rango de la prueba de confiabilidad del alfa de Cronbach

está entre 0,81 y 0,91 lo cual demuestra que el IPL es un instrumento válido y confiable.

En el caso del presente estudio, las instrucciones del IPL se cambiaron, utilizando el modelo empleado por Matviuk (2005, 2007). En lugar de pedir a los participantes que evalúen a un líder real de su organización, se les instruyó que definieran cómo un líder ideal debería comportarse, usando las preguntas, declaraciones y definiciones del IPL.

### 6.1.2. El Instrumento desarrollado por Wong y Law para medir la inteligencia emocional

El instrumento desarrollado por Wong y Law contiene 16 preguntas que se dividen en cuatro preguntas por cada una de las áreas de la inteligencia emocional. Los participantes responden a cada una de estas preguntas en una escala tipo Likert de 7 puntos respondiendo si desacuerda firmemente (1) hasta acuerda firmemente (7) con el argumento planteado en la pregunta.

De acuerdo con Zárate y Matviuk (2010), el instrumento “ha sido validado por diferentes autores entre los cuales se encuentran Aslan y Erkus (2008)”.

Aslan y Erkus (2008) mencionan que el rango de la prueba de confiabilidad del alfa de Cronbach es de 0,89, lo cual demuestra que es un instrumento válido y confiable pues supera el valor de 0,70 mínimo recomendado por Nunnaly (1978).

La fiabilidad, composición y facilidad de uso del documento permite que se utilice en las áreas de gerencia, liderazgo y comportamiento organizacional (Zárate y Matviuk, 2010; Aslan y Erkus, 2008).

También se adicionaron a estos dos instrumentos, variables demográficas de control para establecer si tenían alguna relación tanto con la decisión acerca del comportamiento del líder ideal, como con la inteligencia emocional de los encuestados. Estas variables demográficas incluyeron la edad del participante, el género, nivel de educación, tiempo en el cargo actual, el número de empleados a cargo y años de experiencia en manejo directo de personal.

## 7. Análisis de datos

La información recogida se analizó utilizando el programa SPSS versión 19 en español. Inicialmente se hicieron análisis generales, incluyendo el alfa de Cronbach y luego análisis independientes relacionando cada variable de control con las cinco prácticas de liderazgo y con las áreas de la inteligencia emocional y una vez obtenidos los resultados, se realizaron las comparaciones pertinentes.

Se realizaron un total de 339 encuestas en la ciudad de Bogotá en compañías de diferentes sectores. Todos los participantes cumplen con los requisitos expuestos para obtener la muestra.

La Tabla 1 muestra el número de participantes y su porcentaje dentro de la muestra, discriminados de acuerdo con las variables de control adicionadas a los dos instrumentos. En cuanto a género, el 48,7% de la muestra son hombres y el 51,3% mujeres. En cuanto a la edad de los participantes, los mayores porcentajes están en los participantes que tienen entre 26 y 45 años. No se encuestaron personas mayores de 61 años y sólo se encuestó a una persona menor de 20 años.

**Tabla 1. Descripción demográfica de la muestra**

Variable de control	Muestra		
	N	%	
EDAD (años)	>20	1	0,3
	21 – 25	46	13,6
	26 – 35	201	59,3
	36 – 45	68	20,1
	46 – 60	23	6,8
	>61	0	0,0
GÉNERO	Masculino	165	48,7
	Femenino	174	51,3
EDUCACIÓN	Secundario completo	4	1,2
	Universitario incompleto	40	11,8
	Universitario completo	198	58,4
	Postgrado	97	28,6
EXPMANPERS – Experiencia en manejo de personal (años)	<1	83	24,5
	De 1 a 3	143	42,2
	De 4 a 7	60	17,70
	>8	53	15,6

Fuente: Zárate y Matviuk (2011).

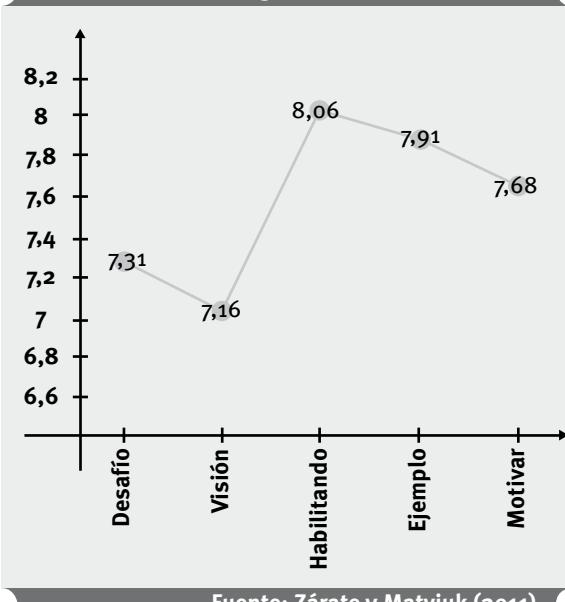
En cuanto al nivel de educación de los participantes, el 58,4% tiene nivel universitario completo, seguido por los participantes que tienen postgrado (28,6%). Solo 1,2% de los participantes tiene nivel secundario incompleto.

Adicionalmente, se midió la consistencia interna de los dos instrumentos. Para el IPL, el instrumento en general, se obtuvo un valor del alfa de Cronbach de 0,954 y para el instrumento de inteligencia emocional, también para el instrumento en general, se obtuvo un valor del alfa de Cronbach de 0,736. Los dos valores superan 0,70 mínimo recomendado por Nunnaly (1978), lo cual indica que los datos obtenidos son confiables.

## 8. Resultados

La Gráfica 1 muestra los resultados generales del IPL; cada una de las prácticas se abrevia de la siguiente manera: desafiar el proceso (DESAFÍO), inspirar una visión compartida (VISIÓN), facultar a otros para actuar (HABILITANDO), servir de modelo (EJEMPLO) y brindar aliento (MOTIVAR). Los resultados generales muestran que el líder ideal colombiano debe saber delegar, servir de ejemplo y motivar y, que por el contrario, debe ser conservador a la hora de innovar y que no necesita recalcar en compartir la visión de la organización con sus colaboradores.

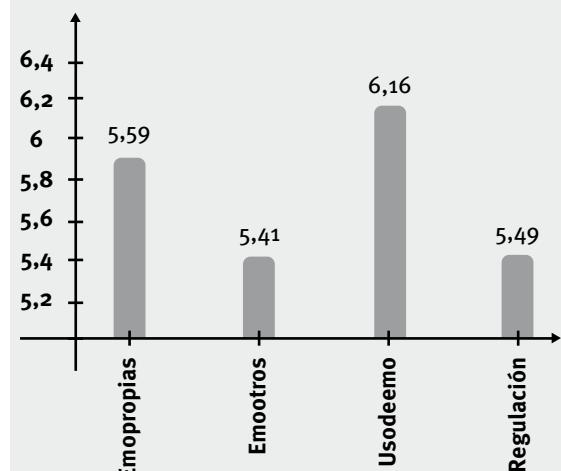
**Gráfica 1. Resultados generales del IPL**



La Gráfica 2 muestra los resultados generales de la inteligencia emocional; en ella se identifican cada una de las áreas de la intel-

gencia emocional las cuales están señaladas con la abreviación de su nombre así: valoración y entendimiento de las emociones propias (EMOPROPIAS), valoración y entendimiento de las emociones de otros (EMOOTROS), uso de las emociones (USODEEMO) y regulación de las emociones (REGULACION).

**Gráfica 2. Resultados generales de la inteligencia emocional**



Fuente: Zárate y Matviuk (2011).

La Tabla 2 muestra los resultados de la expectativa de comportamiento para cada práctica de liderazgo por cada variable de control. Se resaltan las variables que presentan diferencias comparables con los resultados generales antes expuestos.

En la primera franja señalada en gris que difiere de las demás, se puede apreciar que para la persona menor de 20 años, la práctica más importante es desafiar los procesos, a la cual le dio la máxima calificación. En cuanto al orden de las otras prácticas de liderazgo, mantiene el mismo que las demás.

En cuanto a la segunda franja señalada en gris, para las 60 personas encuestadas y que tienen entre 4 y 7 años de experiencia en manejo de personal, lo que los hace diferentes, es que para este grupo de personas, la práctica más importante es la de servir de modelo, seguida de habilitar a otros para actuar y continuando con el mismo orden del promedio. Se puede apreciar también, como el puntaje en la práctica "MOTIVAR" aumenta cuando la persona tiene más años de experiencia en el manejo de personal.

**Tabla 2. Resultados individuales del IPL por variable de control**

		N	%	Desafío	Visión	Habilita	Ejemplo	Motivar
Edad	20 años o menos	1	0,3	<b>10,00</b>	<b>8,83</b>	<b>9,50</b>	<b>7,17</b>	<b>9,17</b>
	21 – 25 años	46	13,6	7,77	7,59	8,48	8,12	7,93
	26 – 35 años	201	59,3	7,20	7,03	7,90	7,78	7,52
	36 – 45 años	68	20,1	7,36	7,24	8,24	8,18	7,96
	46 – 60 años	23	6,8	7,09	7,10	8,00	7,78	7,69
Género	Masculino	165	48,7	7,38	7,28	8,18	8,01	7,80
	Femenino	174	51,3	7,24	7,05	7,94	7,81	7,57
Educación	Secundario Completo	4	1,2	6,78	5,56	8,05	7,00	5,72
	Universitario Incompleto	40	11,8	7,26	7,26	8,09	7,94	7,64
	Universitario Completo	198	58,4	7,13	7,03	7,87	7,71	7,56
	Postgrado	97	28,6	7,72	7,44	8,42	8,30	7,99
EXPMANPER – Experiencia en manejo de personal	De 1 a 3 años	143	42,2	7,31	7,12	8,04	7,86	7,63
	De 4 a 7 años	60	17,7	<b>7,40</b>	<b>7,40</b>	<b>7,92</b>	<b>7,93</b>	<b>7,81</b>
	Más de 8 años	53	15,6	7,54	7,40	8,54	8,33	8,23

Fuente: Zárate y Matviuk (2012).

Continuando con el análisis, la Tabla 3 muestra los resultados para cada área de la inteligencia emocional por cada variable de control. Señaladas en color gris se resaltan las variables que presentan diferencias comparables con los resultados generales antes expuestos.

Los dos grupos con las variables resaltadas son los encuestados que se encuentran entre

los 21 y 25 años de edad y los encuestados de género masculino. Estos dos grupos representan porcentajes relativamente altos dentro de la muestra y por eso se resaltan. Además se puede apreciar como en términos de edad, a medida que ésta aumenta, el puntaje en la valoración de las emociones de los demás disminuye; esto mismo sucede con el uso de las emociones.

**Tabla 3. Resultados individuales de la inteligencia emocional por variable de control**

		N	%	EMOPROPIAS	EMOOTROS	USODEEMO	Regulación
Edad	<20	1	0,3	4,75	2,50	6,75	3,25
	21 – 25	46	13,6	<b>5,58</b>	<b>5,72</b>	<b>6,43</b>	<b>5,64</b>
	26 – 35	201	59,3	5,57	5,40	6,11	5,49
	36 – 45	68	20,1	5,72	5,33	6,28	5,43
	46 – 60	23	6,8	5,48	5,16	5,76	5,40
Género	Masculino	165	48,7	<b>5,49</b>	<b>5,28</b>	<b>6,13</b>	<b>5,52</b>
	Femenino	174	51,3	5,69	5,53	6,20	5,46
Educación	Secundario completo	4	1,2	5,75	5,75	6,58	6,58
	Universitario incompleto	40	11,8	5,85	5,62	6,29	5,71
	Universitario completo	198	58,4	5,48	5,40	6,07	5,39
	Postgrado	97	28,6	5,71	5,31	6,29	5,58
EXPMANPER – Experiencia en manejo de personal	De 1 a 3 años	143	42,2	5,52	5,46	6,20	5,51
	De 4 a 7	60	17,7	5,62	5,45	6,15	5,40
	>8	53	15,6	5,53	5,26	6,06	5,44

Fuente: Zárate y Matviuk (2011).

En la Tabla 4, se aprecia que los coeficientes de correlación son significativos para casi la mitad de las áreas de la inteligencia emocional, por lo que se puede concluir que casi la mitad de las áreas de la inteligencia emocional tienen una relación significativa con las expectativas de comportamiento de los líderes de acuerdo con las prácticas de liderazgo.

La primera de las áreas de la inteligencia emocional analizada es la “valoración y entendimiento

de las emociones propias (EMOPROPIAS)” la cual tiene una relación positiva con todas las cinco prácticas de liderazgo como se muestran en la Tabla 4. Esto significa que la valoración de las emociones propias, fortalece a los empleados haciéndolos capaces, fuertes y comprometidos con la organización, logrando no solo que ellos mismos se enfoquen en el desarrollo de la organización sino que también deseen que sus líderes lo hagan.

**Tabla 4. Análisis de correlación entre las prácticas de liderazgo y las áreas de la inteligencia emocional**

	<b>Desafío</b>	<b>Visión</b>	<b>Habilitando</b>	<b>Ejemplo</b>	<b>Motivar</b>
Emopropias	0,190**	0,173**	0,155**	0,138*	0,136*
Emootros	0,038	0,125*	0,024	0,034	0,086
Usodeemo	0,177**	0,161**	0,113*	0,092	0,086
Regulación	0,006	0,098	0,065	0,053	0,090

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

\* La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

Fuente: Zárate y Matviuk (2011).

La Tabla 4 también muestra una relación positiva entre la “valoración y entendimiento de las emociones de los demás (EMOOTROS)” con la práctica de liderazgo “inspirar una visión compartida”. Esto tiene que ver con la parte de inspiración, que se relaciona con las emociones de los demás. Cuando se intenta inspirar a otros a compartir una visión, gran parte del esfuerzo se hace cuando se puede leer, entender o valorar las emociones de los demás y cuando se puede determinar que la expresión de estas emociones no está alineada con el deseo de alcanzar la misma visión. Aquellos que entienden y valoran las emociones de los demás son capaces de controlar y manejar las emociones de los otros. También quienes desarrollan esta área de la inteligencia emocional tienen la capacidad de incorporar información adicional en su intento por entender objetivamente la perspectiva o punto de vista de las otras personas. Es por esto que existe relación positiva entre esta área de la inteligencia emocional y la práctica de liderazgo.

Continuando con el análisis de los resultados de la Tabla 4, se puede observar que el área de la inteligencia emocional “uso de las emociones (USODEEMO)” tiene una relación positiva con las prácticas de liderazgo “desafiar los procesos”, “inspirar una visión compartida” y “habilitar a

otros para actuar”. El uso de las emociones tiene que ver con la forma en que una persona utiliza sus emociones para motivarse y también para levantarse de los fracasos. Cuando se desafían los procesos o se innova, pueden ocurrir fracasos, además, cuando se trabaja con personas en la inspiración de la visión o al delegar o habilitar a otros a actuar, se pueden presentar situaciones de descontrol o fracasos que hacen que los líderes se pueda desmotivar; por esto, la relación positiva entre el área de la inteligencia emocional y las prácticas de liderazgo enunciadas.

Por último, en la Tabla 4 también se puede apreciar que el área de la inteligencia emocional “regulación de las emociones” no presenta ningún tipo de correlación con las prácticas de liderazgo. Adicionalmente, y como parte del estudio, se analizó la relación existente tanto de la inteligencia emocional como de las prácticas de liderazgo con cada una de las variables de control. Iniciando con la edad, la Tabla 5 muestra que hay una relación positiva entre la valoración y entendimiento de las emociones de los demás y el uso de las emociones con la edad, con lo que se puede concluir que la generación actual está siendo más consciente de la inteligencia emocional sobre todo en estas dos áreas específicamente.

**Tabla 5. Análisis de correlación entre la inteligencia emocional y las prácticas de liderazgo con cada una de las variables de control**

	<b>Edad</b>		<b>Género</b>		<b>Educación</b>		<b>Experiencia en manejo de personal</b>	
	F	Sig.	F	Sig.	F	Sig.	F	Sig.
Desafío	1,871	0,115	0,614	0,434	1,716	0,130	0,902	0,440
Visión	1,302	0,269	1,532	0,217	1,375	0,233	1,433	0,233
Habilitando	1,840	0,121	1,977	0,161	1,604	0,158	2,233	0,084
Ejemplo	1,097	0,358	1,378	0,241	2,166	0,058	1,827	0,142
Motivar	1,114	0,350	1,337	0,248	1,538	0,177	2,723*	0,044
Emopropias	0,783	0,537	4,433*	0,036	1,878	0,098	1,292	0,277
Emootros	4,468*	0,002	6,023*	0,015	0,726	0,604	0,636	0,592
Usodeemo	3,738*	0,005	0,720	0,397	2,070	0,069	0,414	0,743
Regulación	1,744	0,140	0,277	0,599	2,302*	0,045	0,288	0,834

\* La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

Fuente: Zárate y Matviuk (2011).

La relación con el género, las mujeres tienen más conciencia de sus propias emociones y de las emociones de los demás, que son las dos áreas de la inteligencia emocional que tienen una relación positiva con el género. Esto se debe, entre otros factores, a la cultura, la cual ha propiciado que a los hombres se les inculque que no presten atención ni a sus propias emociones ni a las emociones de los demás.

Así mismo, el nivel educativo de los participantes, los resultados muestran que los que tienen un menor nivel educativo, tienden a regular mejor sus emociones comparados con aquellos que tienen niveles educativos superiores. Esto se debe, entre otras causas, al entorno y posición en la que se encuentran las personas, que les exige una mayor regulación que a quienes están en los niveles superiores de educación.

Por último, al relacionar los años de experiencia en manejo de personal con las áreas de la inteligencia emocional y con las prácticas de liderazgo, se encuentra una relación positiva entre la experiencia y la práctica de liderazgo “brindar aliento”. Como se mencionó antes, el puntaje aumenta en esta práctica a medida que aumentan los años de experiencia en manejo de personal. A mayor edad las personas notan la importancia de esta práctica de liderazgo.

## 9. Conclusiones y recomendaciones

Los hallazgos de la presente investigación confirman lo expuesto por otros investigadores acerca de la existencia de una relación entre la inteligencia emocional y las cinco prácticas de liderazgo expuestas por Kouzes y Posner. Adicionalmente, esta investigación aporta y complementa las investigaciones que se han realizado en el tema, al concluir que en Colombia también existe la relación entre la inteligencia emocional y las cinco prácticas de liderazgo.

La investigación también concluye que los empleados y líderes colombianos utilizan su inteligencia emocional para definir las prácticas de liderazgo que no solo deben tener ellos, sino también los líderes ideales de sus sectores.

La presente investigación contribuye a los departamentos de recursos humanos de las organizaciones colombianas a determinar que las áreas de la inteligencia emocional, valoración y entendimiento de las emociones propias, valoración y entendimiento de las emociones de

los demás y uso de las emociones, tienen una relación positiva con las prácticas de liderazgo y que por lo tanto son estas áreas las que se deben reforzar en los líderes para lograr en ellos aumentar su efectividad. Se comprueba también que la inteligencia emocional contribuye en el desarrollo de las cualidades de compromiso que tienen los líderes, lo que los ayudará a analizar, organizar y utilizar la información de una manera efectiva (Anand y Udaya Suriyan, 2010).

Respecto de la relación existente entre las prácticas de liderazgo y la inteligencia emocional con las variables de control estudiadas como edad, género, nivel de estudios, número de empleados a cargo y años de experiencia en manejo de personal, se comprueba que existe una relación positiva entre la inteligencia emocional y la edad, género y nivel educativo.

En cuanto a la relación positiva existente entre la inteligencia emocional y la edad, se concluye que esta relación se da con las áreas de “valoración y entendimiento de las emociones de los demás” y el “uso de las emociones” demostrando que la generación actual está siendo más consciente de la inteligencia emocional que las generaciones pasadas.

Conforme a la relación positiva existente entre inteligencia emocional y género, se concluye que las mujeres tienen más conciencia de sus propias emociones y de las emociones de los demás que los hombres. También la relación positiva existente entre la inteligencia emocional y el nivel educativo se evidencia en que los encuestados que tienen un menor nivel educativo tienden a regular mejor sus emociones comparadas con aquellos que tienen niveles educativos superiores.

Desde la perspectiva de la relación existente entre las prácticas de liderazgo y las variables de control, se concluye que la única relación positiva existente se presenta en la práctica “brindar aliento” con los “años de experiencia en manejo de personal” porque el puntaje aumenta en esta práctica a medida que aumentan los años de experiencia en manejo de personal. A medida que se adquiere experiencia en el manejo de personal, las personas descubren la importancia de motivar y alentar a sus colaboradores.

Se recomienda realizar investigaciones similares en otros países latinoamericanos para poder generar teorías acerca del tema y generalizar los datos iniciales encontrados en Colombia.

## 10. Referencias

- Aslan, S. & Erkus, A. (2008). Measurement of emotional intelligence: validity and reliability studies of two scales. *World Applied Science Journal*, 4 (3), (pp. 430-438).
- Anand, R. & Udaya-Suriyan, G. (2010). Emotional intelligence and its relationship with leadership practices. *International Journal of Business and Management*, 5 (2), (pp. 65-76).
- Barbuto, J.E. & Burbach, M.E. (2006). The emotional intelligence of transformational leaders: a field of elected officers. *The Journal of Social Psychology*, 146 (1), (pp. 51-64).
- Barling, J., Slater, F. & Kelloway, E.K. (2000). Transformational leadership and emotional intelligence: an exploratory study. *Leadership and Organization Development Journal*, 21 (3), (pp. 157-161).
- Bass B.M. & Riggio R.E. (2006). *Transformational leadership* (2ed.). Mahwah, USA: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Chopra, P. & Kanji, G. (2010). Emotional intelligence: a catalyst for inspirational leadership and management excellence. *Total Quality Management*, 21 (10), (pp. 971-1004).
- Coetze, C. & Schaap, P. (2004). *The relationship between leadership style and emotional intelligence*. Paper presented at the 6<sup>th</sup> annual conference for the society of industrial and organizational psychology (04-1985), Sandton, South Africa. Society of Industrial and Organizational Psychology, Inc.
- Cooper, R.K. & Swaft, A. (1997). *Executive EQ: emotional intelligence in leadership and organizations*. New York, USA: Grossett/ Putnam
- Doyle, M.E. & Smith, M.K. (1999). *Born and bred? Leadership, heart and informal education*. London, UK: YMCA George Williams College/Rank Foundation.
- Dulewics, C., Young, M. & Dulewics, V. (2005). The relevance of emotional intelligence for leadership performance. *The Journal of General Management*, 30 (3), (pp. 71-86).
- Gardner, H. (1983). *Frames of mind: The theory of multiple intelligences*. New York, USA: Basic Books.
- Gardner, H. (2005). *Inteligencias múltiples: La teoría en la práctica*. Barcelona, España: Paidós.
- Gardner, L. & Stough, C. (2002). Examining the relationship between leadership and emotional intelligence in senior level managers. *Leadership and Organization Development Journal*, 23, (pp. 68-78).
- Goleman, D. (1995). *La inteligencia emocional. Por qué es más importante que el cociente intelectual*. Vergara, J. (Trad.) Versión en Español (1996) Buenos Aires: Argentina. Vergara Grupo Zeta.
- Gottfredson, L. J. (1997). Mainstream science on intelligence, *Intelligence*, 24, (pp. 13-23).
- Hasmal, S.A. (2004). *Psychology in organizations: the social identity approach* (2 ed.). Thousand Oaks, USA: SAGE Publications.
- Holland, M.R. & Winston, B.E. (2005). Towards a deeper understanding of hope and leadership. *Journal of leadership and Organizational Studies*, 12 (2), (pp. 42-54).
- Higgs, M. & Aikkien, P. (2003). An exploration of the relationship between emotional intelligence and leadership practices. *Journal of Managerial Psychology*, 18, (pp. 814-823).
- Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences: International differences in work-related values*. Beverly Hills, USA: Sage.
- Hofstede, G. (1984). *Culture's consequences: International differences in work-related values*. Newbury Park, USA: Sage.
- Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions, and organization across nations* (2 ed.). Thousand Oaks, USA: Sage.
- House, R., Wright, N. & Aditya, R. (1997). Cross-cultural research on organizational leadership: A critical analysis and a proposed theory. En: Early, PC. y Erez, M. (Eds.).

- New perspectives in international industrial organizational psychology.* (pp. 535-625). San Francisco, USA: New Lexington.
- House, R.J., Hanges, P.J., Javidan, M., Dorfman, P.W. y Gupta, V. (2004). *Leadership culture and organizations: The GLOBE study of 62 societies*. Thousand Oaks, USA: Sage.
- House, R.J., Hanges, P.J., Ruiz-Quintanilla, A., Dorfman, P.W., Javidan, M., Dickson, M.W., et al. (1999). Cultural influences on leadership and organizations: Project GLOBE. In: Mobley, W., Gessner, J. y Arnold, V. (Eds). *Advances in global leadership*, 1, (pp. 171-234). Stamford, USA: JAI Press.
- Javidan, M. & House, R.J. (2001). Cultural acumen for the global manager: Lessons from Project GLOBE. *Organizational Dynamics*, 29, (pp. 289-305).
- Kouzes, J. & Posner, B. (1997). *The leadership challenge*. San Francisco, USA: Jossey-Bass Inc.
- Laurent, A. (1986). Cross-cultural puzzle of international human resource management. *Human Resource Management*, 25, (pp. 91-102).
- Law, K.S., Wong, C.S., Huang, G. & Li, X. (2008). The effects of emotional intelligence on job performance and life satisfaction for the research and development scientists in China. *Asia Pacific J Manage*, 25, (pp. 51-69).
- Law, K.S., Wong, C.S. & Song, L. (2004). The construct and criterion validity of emotional intelligence and its potential utility for management studies. *Journal of Applied Psychology*, 89 (3), (pp. 483-496).
- Lord, R.G., Foti, R. & Phillips, JS. (1982). A theory in leadership categorization En: Hunt, J. G., Sekaran, V. y Schriesheim, C. (ed.) *Leadership: beyond established views*. Carbondale, USA: South Illinois University Press.
- Lord, R. G., Foti, R. & De Vader, C. (1984). A test of leadership categorization theory: Internal structure, information processing and leadership perceptions. *Organizational Behavior and Human Performance*, 34, (pp. 343-378).
- Lord, R. G. & Maher, K. J. (1991). *Leadership and information processing: Linking perceptions and performance*. London, UK: Unwin-Hyman.
- Matviuk, S. (2005). How do people expect leaders to behave? An empirical study in Colombia. *Annual conference of CLADEA*. Santiago de Chile: Chile. October 19 to 21 of 2005.
- Matviuk, S. (2007). A study of leadership prototypes in Colombia. *The Business Review*, 7 (1), (pp. 14-19).
- Mayer, J. D., Caruso, D. R. & Salovey, P. (2000). Emotional intelligence meets traditional standards for an intelligence. *Intelligence*, 27 (4), (pp 267-298).
- Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric theory*. New York, USA: McGraw Hill.
- Romero, E. J. (2004) Latin American leadership: El patrón & el líder moderno, Cross Cultural Management. *An International Journal*, 11 (3), (pp. 25-37).
- Rosch, E. H. (1978). Principles of categorization. En: Rosch, E. y Lloyd, B. (ed.). *Cognition and categorization*. Hillsdale, USA: Erlbaum Associates.
- Salovey, P. & Mayer, J. D. (1990). Emotional intelligence. *Imagination, cognition and personality*, 9 (3), (pp. 185-211).
- Sosik, J. J. & Megerian, L. E. (1999). understanding leader emotional intelligence and performance. *Group & Organization Management*, 24 (3), (pp. 367-390).
- Thorndike, E. L. (1920). Intelligence and its uses. *Harper's magazine*, 140, (pp. 227-235).
- Vigoda-Gadot, E. & Meisler G. (2010) Emotions in management and the management of emotions: the impact of emotional intelligence and organizational politics on public sector employees. *Public Administration Review*, 70, (pp. 72-86).
- Wong, C. S. & Law, K. S. (2002). The effects of leader and follower emotional intelligence on performance and attitude: An explora-

- tory study. *Leadership Quarterly*, 13, (pp. 243-274).
- Wong, C.S., Law, K.S. & Wong, P.M. (2004). Development and validation of a forced choice emotional intelligence for Chinese respondents in Hong Kong. *Asia Pacific Journal of Management*, 21 (4), (pp. 535-559).
- Wong, C.S., Wong, P.M. & Law, K.S. (2007). Evidence on the practical utility of Wong's emotional intelligence scale in Hong Kong and Mainland China. *Asia Pacific Journal of Management*, 24 (1), (pp. 43-60).
- Yukl, G. (2002). *Leadership in organizations* (5 Ed.) Upper Saddle River, USA: Prentice Hall.
- Zárate, R.A. y Matviuk, S. (2010). La inteligencia emocional y el sector financiero colombiano. *Revista EAN*, 69, (pp. 148-165).