

**Liderazgo e Inteligencia Emocional en mujeres que ocupan jefaturas en  
una empresa de muebles para oficina ubicada en Bogotá**

Trabajo de Grado

María Ximena Barrera Ruiz

Diana Giraldo

\*Lucía Carolina Barbosa Ramírez

Pontificia Universidad Javeriana

Facultad de Psicología

Bogotá, Mayo de 2010

## Liderazgo e inteligencia emocional en mujeres que ocupan jefaturas en una empresa de muebles para oficina ubicada en Bogotá

María Ximena Barrera, Diana Giraldo, Lucía Carolina Barbosa Ramírez<sup>1</sup>

### Resumen

Esta investigación tuvo como objetivo principal describir el estilo de liderazgo y el nivel de habilidades actual de la inteligencia emocional en mujeres que ocupan jefaturas en una organización de muebles para oficina en Bogotá. Para su realización se pidió la colaboración de las trabajadoras líderes para que contestaran cuatro instrumentos que permitieron caracterizar el estilo de liderazgo y la inteligencia emocional. Las categorías de análisis establecidas para liderazgo fueron: Liderazgo transformacional, transaccional y laissez-faire, y para Inteligencia Emocional: auto-conciencia, regulación del estado de ánimo, automotivación y perseverancia, manejo de la frustración, optimismo, comprender sentimientos del otro, estrategias para resolver conflictos, comprender motivaciones del otro, comportamiento social y empatía. Se hicieron matrices de resultados por las categorías de análisis y se analizaron a la luz de la teoría e investigaciones existentes. La información recogida permitió identificar que el bajo dominio de habilidades personales de la inteligencia emocional y especialmente de autoconciencia ha dificultado también el desarrollo de la empatía en las mujeres líderes, derivando esto en un bajo despliegue de conductas carismáticas y transformacionales, al igual que baja satisfacción y esfuerzo extra en su equipo de trabajo. Este estudio entonces cuestiona algunos de los estereotipos sobre el estilo de liderazgo más democrático y empático que se cree que tiene la mujer, pues en ellas se evidencian conductas activas y correctivas, alta competitividad y bajo desarrollo de autoconciencia y capacidad para comprender las emociones y motivaciones de los demás.

**Palabras claves:** Liderazgo (SC 27930) Inteligencia (SC 25900) Emociones (SC 16960) Mujeres trabajadoras (SC 57135)

---

<sup>1</sup> Directora y coautora

## TABLA DE CONTENIDO

<b>0.</b>	<b><u>INTRODUCCIÓN</u></b> .....	<b>5</b>
	0.1 <u>PROBLEMA</u> .....	8
	0.2 <u>FUNDAMENTACIÓN BIBLIOGRÁFICA</u> .....	13
	0.3 <u>OBJETIVOS</u> .....	69
	0.3.1 <u>Objetivo general</u> .....	69
	0.3.2 <u>Objetivos específicos</u> .....	69
	0.4 <u>CATEGORÍAS DE ANALISIS</u> .....	70
<b>1</b>	<b><u>METODO</u></b> .....	<b>74</b>
	1.1 <u>DISEÑO</u> .....	74
	1.2 <u>PARTICIPANTES</u> .....	74
	1.3 <u>INSTRUMENTO</u> .....	74
	1.4 <u>PROCEDIMIENTOS</u> .....	80
	1.5 <u>RESULTADOS</u> .....	83
	1.6 <u>ANALISIS DE RESULTADOS Y DISCUSIÓN</u> .....	113
	<b><u>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</u></b> .....	<b>128</b>
	<b><u>ANEXO I</u></b> .....	<b>133</b>
	<b><u>ANEXO II</u></b> .....	<b>136</b>
	<b><u>ANEXO III</u></b> .....	<b>138</b>
	<b><u>ANEXO IV</u></b> .....	<b>141</b>

## 0. INTRODUCCIÓN

Hoy más que nunca, el contexto globalizado en el que estamos inmersos demanda instituciones y organizaciones capaces de afrontar eficazmente los retos y desafíos que las ponen a prueba a nivel mundial para mantenerse exitosamente en el mercado actual. Y para esto ya no sólo es suficiente contar con ideas innovadoras, planes estratégicos avanzados ni productos diferenciados desarrollados con alta tecnología, sino que además se necesitan fundamentalmente líderes eficaces en la coordinación de actividades y en la dirección del capital humano hacia la consecución de las metas y proyectos organizacionales.

Con tal motivo, hoy en día, las organizaciones productivas y de servicios buscan conocer y fortalecer el potencial del talento directivo que impulsa el desarrollo de una organización competitiva, para lo cual se han basado en evaluaciones no sólo a nivel cognitivo sino a través de una variable que actualmente adquiere mayor relevancia para las organizaciones: la inteligencia emocional. Esta última influye directamente sobre factores determinantes en el ámbito laboral y dentro de la institución como 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 abierta y el liderazgo.

Y es específicamente 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.

Debido al aumento de la presencia femenina en cargos directivos y a los espacios que ha ido ganando día a día en las últimas décadas, se han realizado estudios sobre la relación existente entre los estilos de liderazgo y el género, cuyos resultados evidencian que las mujeres enfrentan un conjunto de cualidades, habilidades y retos de forma distinta a la de los hombres a la hora de ejercer el liderazgo.

Lo anterior motivó a la presente investigación para determinar y establecer la relación existente entre el estilo de liderazgo y el nivel de habilidades actual de la inteligencia emocional en mujeres que ocupan jefaturas en una organización de desarrollo y diseño de espacios de trabajo en Bogotá.

Se partió de realizar una revisión teórica de los estilos de liderazgo (transformacional, transaccional y laissez-faire) y de las habilidades personales y sociales de la inteligencia emocional para luego establecer las relación existente entre las mismas.

Posteriormente se aplicó 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. Para evidenciar la estructura de personalidad de los sujetos y su interacción en el proceso adaptativo y de desarrollo, se aplicaron las pruebas proyectivas Wartegg y Machover.

Por último se realizó una auto evaluación de Inteligencia Emocional y social diseñada y validada por una firma de consultoría organizacional colombiana

(C&M Huella Ltda) que evaluó las competencias de dichos conceptos. Y se realizó un análisis descriptivo de las categorías (inteligencia emocional y social y estilos de liderazgo) y de la relación existente entre éstas.

Finalmente se desarrolló una contrastación de los resultados encontrados con la revisión bibliográfica que permitió evidenciar la relación entre el estilo de liderazgo y el nivel de habilidades de la inteligencia emocional en mujeres que ocupan cargos de jefatura en una empresa de desarrollo y diseño de muebles y espacios de trabajo en Bogotá.

## 0.1 PROBLEMA

La transformación económica ha traído consigo cambios vertiginosos cuyo alcance ha afectado particularmente a las organizaciones por su necesidad de tener éxito al ser percibidas como organizaciones confiables que son capaces de transmitir y practicar valores de transparencia, solvencia, coherencia y ciudadanía. Pero para poder transformar estos cambios en oportunidades para la empresa, en términos de eficacia, adaptabilidad y flexibilidad para tomar decisiones oportunas, es indispensable contar con líderes capaces y preparados tanto académica como emocionalmente. (Kajatt N, 2006). “Es el nuevo líder, quien con sus competencias, sus conocimientos, su comportamiento, su capacidad de comunicación y con su equipo, genera la gestión del cambio” (Casado, 2000).

Hoy en día, en vez de alimentar el talento, estimular a la gente a liderar y a aprender de sus errores y aciertos, las organizaciones ignoran con frecuencia el potencial del liderazgo basado en la inteligencia emocional al no ofrecer entrenamiento adecuado ni modelos que imitar, y sancionan a quienes al tratar de dirigir, cometen pequeñas equivocaciones. (Kajatt N, 2006).

Los planteamientos teóricos en relación con la Inteligencia Emocional (IE) tienen su origen en los años 80 con Howard Gardner y su propuesta de las “inteligencias múltiples”, conceptualización que desplazó la noción tradicional de inteligencia medida a través del Coeficiente Intelectual propuesto por William Stern en 1912. Este coeficiente estaría determinado por la inteligencia lógico-matemática y la inteligencia lingüística, dejando de lado otros tipos de inteligencia como la intrapersonal e interpersonal, siendo justamente éstas últimas la que constituirían la IE. Este término es planteado por primera vez en

1990 por Peter Salovey y John Mayer al crear un modelo constituido por cinco áreas: 1) el autoconocimiento, 2) el manejo de las emociones, 3) la automotivación, 4) el reconocimiento de las emociones de los demás y 5) el manejo de las relaciones. Las tres primeras se refieren a la inteligencia intrapersonal que planteaba Gardner mientras las dos últimas se vinculan a la inteligencia interpersonal. Si bien el CI es importante, la IE determina el aprovechamiento del mismo. Se trata por lo tanto de una “metainteligencia” que estaría altamente correlacionada con el éxito en diferentes ámbitos, y sería determinante en el ámbito laboral y en la dirección de organizaciones. (Goleman, 1996 citado por Kayatt , 2006).

En este sentido, el ejercicio del liderazgo implica empatía, es decir, la capacidad de responder en consecuencia con las necesidades y sentimientos del otro, repercutiendo así a nivel organizacional para crear un ambiente de colaboración, lograr un buen trabajo en equipo y adaptarse a los cambios que se presenten, entre otros.

Así el liderazgo definido como el proceso en el que la persona usa su influencia sobre otras para dirigir, estructurar y conducir las funciones y relaciones dentro de un grupo u organización, es planteada también por Yukl (2008) como una habilidad desarrollada por el individuo a medida que cultiva la autoconfianza, el autocontrol y la perseverancia.

Dentro de esta perspectiva, teniendo en cuenta lo planteado por Goleman, D., Boyatzis, R & McKee (2004), la clave del liderazgo se basa en las competencias de la inteligencia emocional; en el modo en que gestionan la relación consigo mismos y con los demás. Los líderes que maximizan los



beneficios del liderazgo primal son los que saben encauzar positivamente las emociones de sus subordinados.

Goleman (1996), señala también que en las empresas de hoy en día es necesario evaluar la inteligencia emocional ya que a través de ésta se pueden desarrollar habilidades como la auto-conciencia, autoregulación, motivación, empatía y habilidades sociales lo cual es fundamental para el desarrollo personal y profesional.

Si bien, uno de los avances más importantes de las sociedades occidentales en las últimas décadas es la evolución hacia la igualdad en el desarrollo profesional de hombres y mujeres, la presencia de éstas últimas en determinados cargos es tan escasa que invita a poner en tela de juicio la existencia real de ésta igualdad. (Cuadrado, Molero y Navas, 2003).

A este respecto, los estudios realizados por Figueroa (2004) citado por Batista J. y Bermúdez M. (2009), revelan que los hombres y las mujeres tienen sus propias características de liderazgo y ambos pueden ser efectivos pero su manera de operar es bastante diferente. Por lo general, los hombres se asocian a un estilo de “orden y control” mientras que las mujeres se asocian a un estilo de “equipo de trabajo” y a un acercamiento más democrático. De acuerdo con esos marcados estereotipos, mujeres y hombres poseen atributos distintos para ejercer el liderazgo ya que imprimen las características y condiciones de éxito de sus carreras profesionales.

Por otra parte, un estudio realizado por Martinez (2005) citado por Batista J. y Bermúdez M. (2009), evidencia que “en organizaciones privadas y públicas del ámbito latinoamericano, las prácticas de la inteligencia emocional en los líderes y en el capital humano han ido más despacio, donde un 30% las

contemplan en los candidatos, relaciones de personal, promociones y ascensos, aunque este porcentaje cada vez más se direcciona a aumentar”.

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.

Pernas (2005) citado por Batista J. y Bermúdez M. (2009) afirma que debido en cierta forma, a que por mucho tiempo el liderazgo de la mujer se ha caracterizado por preservar la asociación con estereotipos de lo que es ser mujer, en donde no se plantea el acceder a cargos de dirección (teniendo la formación profesional necesaria) porque inconscientemente se han impuesto un autotecho por considerar que es un ámbito restringido al sexo masculino. Cuando ejercen cargos directivos, las mujeres controlan la intuición, la capacidad de diálogo, la facilidad para trabajar en equipo y la empatía. De ésta forma ejercen el liderazgo trabajando con cooperación, la consulta del personal, colocándose en el lugar de otros, y controlando las emociones propias y las ajenas.

Otros estudios que han investigado las diferencias entre el liderazgo de hombres y mujeres se han basado principalmente en dos aspectos: las relaciones existentes entre los comportamientos autopercebidos referidos a estos estilos y los estilos que mejor predicen la eficacia de la unidad o departamento, la satisfacción con distintos aspectos de su trabajo y el esfuerzo extra logrado en sus subordinados. Los resultados han mostrado que en general, hombres y mujeres perciben que adoptan similares estilos de

liderazgo, pero las relaciones entre ellos y los estilos que predicen los resultados organizacionales son diferentes en cada caso. (Cuadrado, Molero y Navas, 2003).

La situación problemática expuesta condujo a la necesidad de determinar por una parte, el nivel de las habilidades personales y sociales de la inteligencia emocional en mujeres líderes de una empresa colombiana de diseño y desarrollo de muebles y espacios de trabajo ubicada en Bogotá, y por otra, el estilo de liderazgo que utilizan éstas mujeres en el ejercicio de su dirección dentro de la organización. Todo esto con el fin último de establecer la relación existente entre estos dos conceptos ejes (inteligencia emocional y estilo de liderazgo determinado) y determinar si ésta es eficaz en términos de productividad, bienestar laboral y cumplimiento de metas tanto personales como de la unidad dirigida por la líder femenina, y de la organización en general. De ésta forma se podrán tomar medidas futuras en la orientación que se le brinda a las mujeres que conforman la empresa, 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 éstos cargos, además de aportar a los aspectos en que se puede potenciar el recurso humano para que las empresas sometidas hoy en día a cambios acelerados impulsados por los avances tecnológicos puedan desarrollarse de manera sostenida.

Por otra parte la relevancia de esta investigación también se orienta a la interdisciplinariedad por cuanto supone propender por un cambio en el estereotipo social del “ser mujer”.

## 0.2 FUNDAMENTACIÓN BIBLIOGRÁFICA

La Inteligencia Emocional es un término relativamente nuevo dentro del campo del comportamiento de los individuos y sus organizaciones.

El concepto de inteligencia emocional empezó hace una década con el trabajo de Goleman publicado con el título "*Emotional Intelligence: Why it Can Matter More than IQ*" (Bantam Books, 1995). Sus propuestas se basaron en las investigaciones sobre el comportamiento, el cerebro y la personalidad estudiados por Gardner en los años ochenta y Salovey & Mayer. GOLEMAN, Daniel (1999); sostiene que la inteligencia emocional se refiere a la capacidad de reconocer nuestros propios sentimientos y los ajenos, de motivarnos y de manejar bien las emociones, en nosotros mismos y en nuestras relaciones.

González (1999), define la inteligencia emocional como el subconjunto de la inteligencia social que comprende: La capacidad de controlar los sentimientos y las emociones propias y la de los demás: de discriminar entre ellos y utilizar esta información para guiar nuestro pensamiento y nuestras acciones.

Boccardo y otros (2000) manifiesta "...Se podría decir entonces que la inteligencia emocional es el uso inteligente de las emociones: de forma intencional hacemos que nuestras emociones trabajen para nosotros, utilizándolas con el fin de que nos ayuden a guiar nuestro comportamiento y a pensar de que manera pueden influir mejorando nuestros resultados.

Según Sternberg et al. (1993) citado por Northouse (2004), la IE es un tipo de inteligencia adquirido de modo informal y tácito, generalmente aprendido sin reglas explícitas y el cual se ve reflejado en saber que hacer en

una situación y poderlo hacer. Ocurre sin la necesidad de haber aprendido qué y cómo hacerlo, y muchas veces sin ser capaz de describir que está haciendo.

En Psicología y comportamiento organizacional ya existía un conocimiento de inteligencia emocional anterior a las publicaciones de la década de los 90. Es por esto algunas veces se ha mencionado que la inteligencia emocional es un concepto “reencauchado” bajo un nuevo título.

A continuación se presenta una mirada a los autores y conceptos más aceptados de IE debido a que es un tema que cada día cobra mayor importancia dentro del ámbito laboral, resaltando que, aunque hay tendencias generales, en ningún momento ha habido un único modelo.

### **Daniel Goleman (1995)**

El psicólogo Daniel Goleman ha sido quien mayor difusión le ha dado al tema de las competencias emocionales. Fue el primero en introducir dicho tema en el contexto laboral, como muestra su artículo publicado en 1998 en *Harvard Business Review* (HBR) en el cual hace un recuento de una investigación en 200 compañías donde encontró que las características que son asociadas al liderazgo (como inteligencia, determinación y visión estratégica) NO son suficientes para lograr el éxito. Las competencias emocionales hacen parte de las “habilidades blandas” (*soft skills*) y tienen una relación directa con los resultados obtenidos por las empresas. Es así como Goleman denomina la IE como el *sine qua non* del liderazgo.

Este autor afirma que existen diferentes pruebas que ponen en evidencia que las posturas éticas fundamentales en la vida surgen de capacidades emocionales subyacentes. En principio, el impulso es el instrumento de la emoción, y las personas que están a merced de éste, es decir, los que carecen

de autodominio, padecen una deficiencia moral: la capacidad de controlar el impulso es la base de la voluntad y el carácter.

Así mismo, gran parte de las pruebas demuestran que las personas emocionalmente expertas, es decir, las que identifican y dominan sus propios sentimientos e interpretan y se enfrentan eficazmente a las emociones de los demás, cuentan con mayores oportunidades tanto en la esfera afectiva como en elección de las reglas que gobiernan el éxito en la política organizativa. Aquellas personas con habilidades emocionales bien desarrolladas tienden a sentirse satisfechas y a ser eficaces en su vida profesional, y tienen mayores probabilidades de dominar los hábitos mentales que favorezcan su propia productividad. “Las personas que no pueden poner cierto orden en su vida emocional libran batallas interiores que sabotean su capacidad de concentrarse en el trabajo y pensar con claridad”. (Goleman, 1995).

Goleman desarrolló un modelo mixto que incluye tanto procesos cognitivos como no-cognitivos. Plantea una división en 2 grandes grupos; las “aptitudes personales” como el auto-conocimiento, la auto-regulación y la motivación, y las “aptitudes sociales” incluyendo la empatía, el manejo de relaciones y la habilidad social.

Goleman define la IE bajo cinco grandes parámetros que son:

- **Auto-conciencia (self-awareness)**

El auto-conocimiento 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.

- **Auto-regulación**

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.

- **Motivación**

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.

- **Empatía**

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.

- **Habilidades sociales**

Dicha habilidad habla sobre 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.

Algunos críticos dicen que la definición de Goleman es bastante amplia e incluye rasgos de la personalidad. Edward Gordon argumenta que la IE

definida por Goleman está entrelazada con los conceptos de personalidad y ánimo, aspectos de los individuos que son innatos y no pueden cambiar.

### **Reuven Bar-On (1997)**

Fue el primero en publicar un test de IE para uso comercial. Su definición está basada en las capacidades, competencias y habilidades no-cognitivas que influyen para lograr el éxito de acuerdo a las presiones y demandas del entorno. Este es un concepto amplio y complejo que involucra la capacidad de regular sentimientos propios y ajenos, cualidades emocionales y relaciones interpersonales, autoconciencia, autocontrol, motivación, empatía, habilidades, sociales, optimismo, control de impulsos, tolerancia a la frustración, etc. Su definición es similar a la de Goleman, en cuanto a que agrupa las características de las personas en *Clusters* que definen los rasgos más representativos de la IE. Para medir esto se desarrolla un cuestionario conocido como el EQ-i test (instrumento que se utiliza para medir la IE de los individuos participantes es este estudio).

Bar-On utiliza también un modelo mixto de factores divididos en 5 grades escalas de inteligencia que describen la IE (Bar-On, 1997, p:15) :

- **Intrapersonal**

Incluye el auto-conocimiento, la auto-evaluación, la sagacidad o intuición, la auto-actualización o descontento constructivo y la independencia.

- **Interpersonal**

Encierra el concepto de la empatía, relaciones interpersonales, conciencia emocional de otros y responsabilidad social.

- **Adaptativas**

Hacen parte los conceptos de flexibilidad y solución de problemas.



- **Manejo del estrés**

Incluye la tolerancia de los sentimientos negativos en situaciones difíciles y el control de impulsos o sentimientos fuertes.

- **Animo general**

Este punto NO es una habilidad sino un facilitador de la IE. Busca dar un puntaje a la felicidad y optimismo de una persona.

### **Mayer, Salovey & Caruso (2001)**

La definición de estos autores ha sido reconocida como la “definición estándar” dentro del mundo académico, aunque la definición de Goleman es la de mayor difusión.

Candela, Sarrió, Barberá y Ramos (2000) describen la IE como “la capacidad de procesar información afectiva como una habilidad o aptitud mental”. Matthews, Zeider & Roberts (2002) dicen que la definición de estos autores “*representa un sistema inteligente* (entendido como la capacidad para captar y procesar información por medio de la manipulación inmediata de símbolos y haciendo asociaciones con situaciones similares anteriormente vividas) *para procesar información emocional*”. Esta definición toca entonces, tanto áreas cognitivas como emocionales.

Este estudio se puede dividir en cuatro grandes temas:

- **La percepción, identificación, valoración y expresión emocional.**

Incluye la percepción de las emociones propias, de otros, y la información emocional que objetos de arte, música y demás estímulos pueden dar.

- **La emoción como facilitadora del pensamiento**

Se refiere a la práctica de generar y utilizar emociones para mejorar las habilidades de comunicación y mejorar otros procesos cognitivos utilizados para resolver todo tipo de problemas. Es la integración de los sentimientos en los pensamientos.

- **El entendimiento emocional**

Es la habilidad de entender los orígenes y significados de las diferentes emociones. Es saber como cambian durante la duración de las relaciones interpersonales.

- **La regulación y el manejo emocional**

Es la habilidad de descubrir sentimientos e implementar estrategias en sí mismos y en otros procurando siempre el crecimiento y comprensión emocional.

**Robert, Cooper & Sawaf (1998)**

En 1996 definieron la IE como el entendimiento y conciencia (awareness) de las emociones propias y de terceros, las conexiones interpersonales, la resiliencia, la creatividad, la compasión e intuición. Es la habilidad de sentir, entender y ejercer efectivamente el poder que dan las emociones utilizándola como una fuente de energía, información, conexión e influencia.(Mathews et. Al, 2002).

Estos autores presentan el modelo de los “cuatro pilares” de la IE y que se muestra a continuación (Candela et. Al, 2000):

- **Alfabetización Emocional**

La honradez emocional, la energía, el conocimiento, la retroalimentación, la intuición, la responsabilidad y la conexión forman el pilar de la eficacia y el aplomo personal.

- **Agilidad emocional**

Sirve para fomentar la autenticidad, credibilidad y flexibilidad. Ayuda a ampliar el círculo de confianza y la capacidad para escuchar, asumir los conflictos y sacar el máximo del descontento constructivo.

- **Profundidad emocional**

Se trata de armonizar la vida y el trabajo basándose en las emociones, la integridad, el empeño y la responsabilidad.

- **Alquimia emocional**

Este factor se refiere a confiar en el instinto y la capacidad de creación aprendiendo a fluir convenientemente con los problemas y las presiones, y a educar las facultades para percibir mejor las soluciones y oportunidades ocultas gracias a las emociones.

Los cuatro pilares nombrados anteriormente son medidos a través de las siguientes escalas:

- **Ambiente actual**

Son los sucesos de la vida, las presiones del trabajo y personales

- **Conocimiento**

Se refiere a la conciencia emocional de sí mismo y de otros y la expresión emocional.

- **Competencias**

Incluye la intención, creatividad, elasticidad o flexibilidad, conexiones interpersonales y el descontento constructivo

- **Valores y creencias**

Es la compasión, perspectiva, intuición, radio de confianza, poder personal e integridad

- **Resultados**

Cuantifican la salud general, la calidad de vida, el cociente de relaciones y el óptimo rendimiento.

Básicamente, las emociones son energía y los gerentes con elevada IE saben dirigir esa energía a favor de los propios intereses, de su grupo de trabajo y de su organización.

Al analizar las cuatro diferencias anteriores, se ven algunos elementos comunes en las definiciones de IE como son:

1. La capacidad de identificar y discriminar las propias emociones y las de los demás.
2. La capacidad de manejar y regular las emociones .
3. La capacidad de utilizarlas de forma adaptativa.

El primero contiene las competencias emocionales, como la conciencia de sí mismo, el autoconocimiento y la confianza en uno mismo (Goleman, 1997). También la honradez emocional, la energía, la intuición, la responsabilidad (Cooper & Sawaf, 1997).

El segundo corresponde a las competencias emocionales de “autorregulación” y “motivación”. Después de la definición de la “conciencia de

sí mismo” se pasa al punto de saber qué hacer con esas emociones que se pueden identificar y reconocer. Es aquí donde entran la autorregulación, integridad, responsabilidad, apertura, flexibilidad de ideas, innovación y creatividad (Goleman, 1997). Cooper y Sawaf (1997) plantean el segundo pilar de su teoría, “agilidad emocional”, como el factor determinante de la capacidad de manejar y regular las emociones, incluyendo la flexibilidad o resiliencia, la ampliación del círculo de confianza, la capacidad de escuchar y sacar el máximo del descontento constructivo.

El tercer aspecto comprende el conjunto de competencias emocionales relacionadas con la empatía y las habilidades sociales.

### **La importancia de la IE dentro de las empresas**

En el ámbito laboral usualmente asociado más con la razón que con las emociones, se suelen 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.

Los sentimientos proporcionan una información vital y provechosa. Este feedback que se recibe de los sentimientos, no de la razón, es lo que ayuda a ser sinceros con sí mismos, el que da forma a las relaciones, suministra rumbo interior a la vida privada y laboral. Tiene la ventaja de orientar hacia posibilidades insospechadas si se tiene confianza en la intuición, y tal vez incluso ayuda a los líderes a salvar las organizaciones de decisiones perjudiciales.

Adicionalmente, los líderes tales como gerentes y directivos, necesitan particularmente una alta IE, debido a que representan la organización en público, los accionistas o grupos de interés. Son ellos quienes interactúan con el mayor número de personas tanto dentro como fuera de la compañía, 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.

Según Goleman (1998), las conclusiones de diferentes investigaciones realizadas independientemente 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.

Los diferentes tipos de trabajos exigen diferentes fortalezas de la IE. Por ejemplo, el éxito en el área de ventas de una organización determinada depende de las habilidades de empatía y buenas relaciones interpersonales para decidir cómo y cuándo tratar a un cliente y cuando guardar silencio.

Según Goleman (1996), la IE afecta todos los aspectos del ámbito laboral, inclusive cuando se trabaja de manera independiente, de forma solitaria, los resultados dependen de que tanta auto-disciplina y auto-motivación tenga la persona.

Las investigaciones analizan la importancia del papel que juegan las competencias emocionales incluidas en el concepto de IE, en variables como el liderazgo, la adaptación al trabajo, la solución de conflictos, la satisfacción laboral, el clima organizacional, y el éxito laboral entre otras.

En general, la tendencia de los resultados de los estudios apuntan a que la persona con un alto cociente emocional (CE) es una persona que capta con mayor rapidez, profundidad y facilidad para resolver los problemas y conflictos que surgen y que a su vez necesitan una solución rápida y precisa, evitando afectar los aspectos vulnerables del equipo o de la organización y aprovechando las oportunidades para ellos, para el equipo y para la organización.

Concretamente en el ámbito directivo, las habilidades descritas en la IE son cruciales para lograr la eficacia grupal, por medio de la comunicación y la coordinación del equipo de trabajo, y a un nivel más elevado, también son cruciales para lograr la eficacia organizacional. (Candela et. Al, 2000).

Por otra parte, la investigación científica sobre el liderazgo tiene su origen a principios del siglo XX, centrándose principalmente en los determinantes de la eficacia del liderazgo. 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. Gary Yukl (2008) en su libro *Liderazgo en Las Organizaciones*, expone las principales teorías en el campo de la eficacia, destacando el liderazgo en la dirección de organizaciones formales.

“El liderazgo se ha definido en términos de características, conductas, influencias, patrones de interacción, relaciones de papeles o el desempeño de los puestos administrativos” (Yukl, 2008). A continuación se presentan algunas de las principales definiciones recopiladas en los últimos 20 años:

- Definiciones del liderazgo:
  - “El liderazgo es el proceso de insuflar un propósito (una dirección con sentido) al esfuerzo colectivo y de generar un esfuerzo voluntario para la consecución de un objetivo.” (Jacob y Jacques, 1990, citado por Yukl, 2008).
  - “El liderazgo es la capacidad de trascender una cultura...para iniciar procesos de cambio evolutivo más adaptativos.” (Schein, 1992, citado por Yukl 2008).
  - “El liderazgo es el proceso de hacer comprensibles las actividades de los individuos para ayudarlos a comprender y comprometerse.” (Drath y Palus, 1994, citado por Yukl, 2008).
  - “El liderazgo es la capacidad de un individuo de influir sobre otros, motivarlos y facilitar su contribución a la eficacia y el éxito de la organización...” (House et al., 1999, citado por Yukl, 2008).

Así entonces, la mayoría de las definiciones de liderazgo 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.

Hasta la década de 1980 todas las definiciones destacaban los procesos racionales y cognitivos, y muy pocas reconocían la importancia de las emociones como base del ejercicio de la influencia. De hecho, son las concepciones recientes del liderazgo, 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).



Una definición que considera tanto los aspectos racionales como emocionales, como aspectos fundamentales del liderazgo es la propuesta por Yukl (2008):

El liderazgo es 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. (Yukl, 2008).

Ésta definición incluye entonces, tanto los esfuerzos de influir sobre el grupo u organización y facilitar su trabajo actual, como también los esfuerzos de garantizar que el grupo esté preparado para afrontar los retos futuros.

Las áreas de influencia del líder son:

- La interpretación de los acontecimientos externos por parte de los miembros del grupo.
- La elección de los objetivos o estrategias.
- La motivación de los miembros del grupo para conseguir los objetivos.
- La confianza mutua y la cooperación de los miembros del grupo.
- La organización y coordinación de las actividades laborales.
- La asignación de los recursos a las actividades u objetivos.
- El desarrollo de las competencias y de la confianza del grupo.
- El aprendizaje y la puesta en común de nuevos conocimientos por parte de los miembros del grupo.
- La inclusión de apoyos y cooperación externos.
- El diseño de las estructuras formales, los programas o los sistemas.
- Las creencias y los valores compartidos por los miembros del grupo.

La clave del liderazgo se basa en las competencias de la inteligencia emocional; en el modo en que gestionan la relación consigo mismos y con los demás. Los líderes que maximizan los beneficios del liderazgo primal son los que saben encauzar positivamente las emociones de sus subordinados. (Goleman et. Al, 2004).

Las razones que explican la importancia de las acciones del líder – no lo que hace sino el modo en que lo hace- se establecen en la estructura del cerebro humano, 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 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 es un sistema que se encuentra profundamente integrado en nuestro funcionamiento que opera de manera inconsciente. Al comienzo de una interacción los ritmos corporales son diferentes pero a medida que pasa el tiempo, se sincronizan, éste es un fenómeno 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 la oficina, la sala de juntas o el punto de venta ya que cuando trabajan juntos acaban compartiendo y captando de manera inevitable los sentimientos de los demás. Cuanto mas unido se halle el grupo, mas intenso es el contagio de los estados de ánimo, historia emocional y hasta situaciones desencadenantes.

El circuito abierto posibilita la interrelación entre los sistemas límbicos de los integrantes de un grupo. En el ámbito empresarial corresponde al líder añadir el ingrediente fundamental porque todas las miradas convergen en él en busca de 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 escuchado con mayor atención, los comentarios de los demás suelen referirse con mayor frecuencia a sus palabras; esto es lo que lo convierte en el <gestor de significado> de un grupo, proporcionando así pautas para que los demás interpreten y reaccionen emocionalmente ante una determinada situación. Los miembros de un grupo suelen valorar positivamente la respuesta emocional del líder y en torno a ella, circula la suya, se puede concluir diciendo que el líder es la persona que determina, la norma emocional del grupo. (Goleman et. Al, 2004).

El liderazgo emocional no siempre se halla en manos del líder <oficial> del grupo. Cuando un líder carece de credibilidad, las personas buscan la orientación emocional de las personas en que más confían y a las que más respetan. El líder *de facto* es la persona que modela las reacciones emocionales de los integrantes de un determinado grupo.

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, mas rápidamente se difundirán las mismas y mas rápidamente se producirá el contagio.

En el entorno laboral, las emociones son muy intensas, fugaces y a veces perturbadoras, mientras que los estados de ánimo, tienden a ser más suaves y duraderos y no suelen interferir con el trabajo. Desde el punto de vista

laboral, las emociones y los estados de ánimo y sus efectos son muy importantes. Los estados de ánimo positivos y negativos tienden a perpetuarse, en parte porque sesgan la percepción y los recuerdos. Cuando las personas se sienten optimistas, se centran más en los aspectos positivos y recuerdan las cosas buenas, por el contrario, cuando se sienten mal, la atención se dirige hacia los aspectos negativos.

Así pues, la suma global de los mejores talentos con que cada persona contribuye a la eficacia del grupo, depende de su nivel de inteligencia emocional, algo que se pone de manifiesto en la armonía existente entre sus miembros.

### **Principales enfoques de investigación**

Debido a la existencia de múltiples concepciones de liderazgo, se ha procurado clasificar la teoría y los estudios de dicho fenómeno según la variable principal considerada. Según Yukl (2008), específicamente los tres tipos de variables más relevantes para la comprensión del liderazgo son: Las características del líder, las características de los seguidores, y las características de la situación. Los siguientes son ejemplos de variables clave en las teorías sobre el liderazgo:

#### Características del líder:

- Rasgos
- Confianza y optimismo
- Habilidades y competencias
- Conducta
- Integridad y ética
- Tácticas de influencia

- Atribuciones acerca de los seguidores

Características del seguidor:

- Rasgos (necesidades, valores, auto-concepto)
- Confianza y optimismo
- Habilidades y competencias
- Atribuciones sobre el líder
- Confianza en el líder
- Compromiso con la tarea y el esfuerzo
- Satisfacción con el empleo y el líder

Características de la situación:

- Tipo de unidad organizacional
- Tamaño de la unidad
- Posición, poder y autoridad del líder
- Estructura y complejidad de la tarea
- Interdependencia de tareas
- Incertidumbre ambiental
- Dependencias externas

La mayoría de las teorías del liderazgo (teoría de los rasgos, de las habilidades, del estilo, teoría situacional, etc.) destacan una de éstas categorías más que las otras como base de su explicación de liderazgo. Así entonces, la mayor parte de las teorías desarrolladas en las últimas cinco décadas se enfocan en las características del líder, considerando a los seguidores sólo como el sujeto pasivo de la influencia del líder.

**Teorías de los Rasgos (Northouse, 2004)**

Esta teoría sugiere que ciertos individuos tienen características innatas especiales que los hacen líderes y esto es lo que los diferencia de las demás personas. Dichas características son desde físicas hasta rasgos de la personalidad.

**Tabla 1: Resumen de los principales exponentes de la teoría de los rasgos según Northouse (2004).**

<b>Stogdill</b>	<b>Mann</b>	<b>Stodgill</b>	<b>Lord, DeVader &amp; Alliger</b>	<b>Kirkpatrick &amp; Locke</b>
<b>1948</b>	<b>1959</b>	<b>1974</b>	<b>1986</b>	<b>1991</b>
Inteligencia	Inteligencia	Logro	Inteligencia	Iniciativa
Estado de Alerta	Masculinidad	Persistencia	Masculinidad	Motivación
Perspicacia	Capacidad de	Perspicacia	Dominio /	Integridad
Responsabilidad	Adaptación	Iniciativa	Poderío	Seguridad / auto- confianza
Iniciativa	Dominio /	Auto-confianza		Habilidades cognitivas
Persistencia	Poderío	Responsabilidad		Conocimiento de la tarea
Auto-confianza	Extroversión	Cooperación		
Sociabilidad	Conservatismo	Tolerancia		
		Poder de Influir		
		Sociabilidad		

Este cuadro muestra varios aspectos que deben ser resaltados

1. Resume las características que se encuentran con mayor frecuencia, son las siguientes cinco:

- Inteligencia
- Seguridad / Confianza en sí mismo
- Determinación
- Integridad
- Sociabilidad

2. La relación supuesta entre liderazgo y masculinidad.

Desde autores como Mann, hasta teorías expuestas en la década de los 80, dentro de la definición de liderazgo se encuentra el distintivo de contar con rasgos masculinos. Se puede reconocer que el concepto de liderazgo sigue siendo bastante masculino ya que se encuentra arraigado a normas y valores culturales.

3. Acercamiento a la definición de IE.

En varias de las teorías de los rasgos, surgen particularidades que hacen parte de las características descritas dentro de la IE como lo son: Autoconfianza, Motivación, Poder de Influir y Sociabilidad

### **Teoría de las Habilidades**

La teoría de las Habilidades hace énfasis en las destrezas que pueden ser desarrolladas y aprendidas. Uno de los principales autores es Katz (1955) quien unifica las destrezas necesarias para ser un líder en tres grandes pilares (Katz, 1955):

- **Técnicas**

Son pericias en un área específica. Incluye también la habilidad analítica.

- **Humanas**

Es la capacidad de trabajar con personas. Según Katz (1955), para lograr esto es importante estar conciente de la perspectiva de uno mismo, sus necesidades y motivaciones y la posición en que se encuentran los demás

- **Conceptuales**

Las habilidades conceptuales se enfocan en el trabajo con ideas. Incluye los procesos relacionados con la abstracción y la capacidad de expresar visiones e hipótesis de forma concreta.

Esta perspectiva de carácter descriptivo, permite entender la estructura necesaria para lograr un nivel de liderazgo equilibrado de acuerdo con el nivel de cargo que se ocupa dentro de la organización.

### **Teoría del Estilo (Leadership Styles, 2009)**

Esta teoría hace énfasis en el comportamiento de un líder. Describe lo que hacen y la manera de actuar. Describe los elementos generales de su comportamiento.

- **Autocrático**

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.

- **Participativo o Democrático**

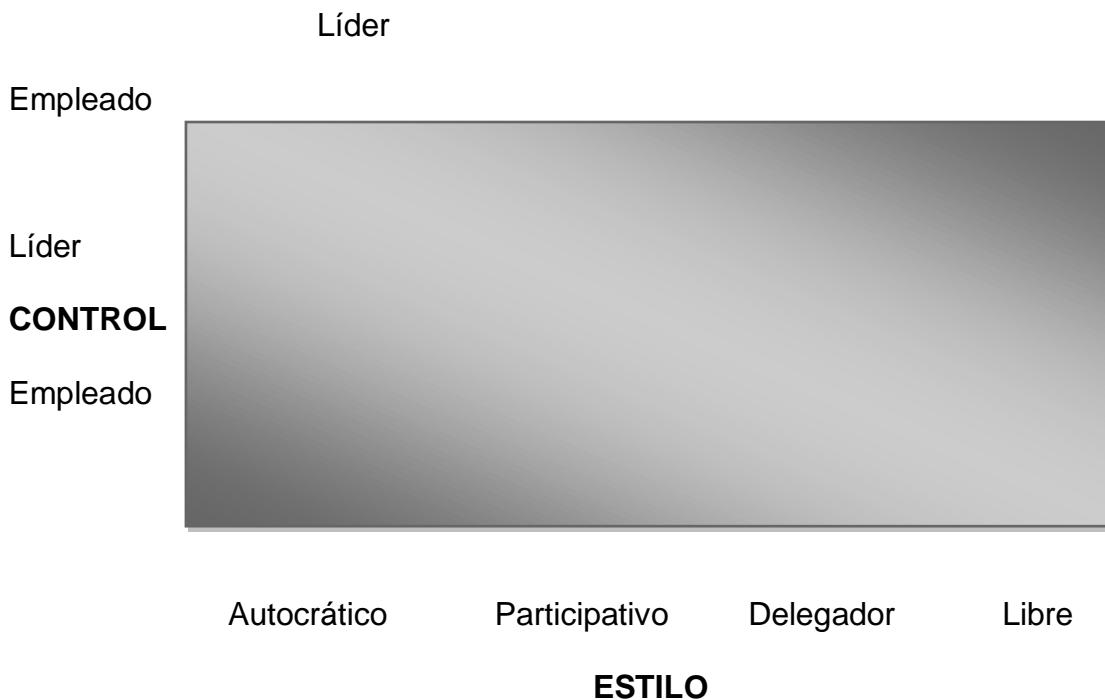
Este estilo ocurre cuando uno o más empleados están implicados en la toma de decisiones; sin embargo, el líder es el que tiene la autoridad de tomar la decisión final. Usualmente se utiliza cuando los empleados tienen parte de la información y la otra parte la tiene el líder. Este esquema es beneficioso



permitiendo así que los empleados se sientan parte indispensable del equipo de trabajo y también permite al líder tomar una mejor decisión.

- Libre o Delegador

Este estilo el líder 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.



**Ilustración 1: Conocimientos y habilidades necesarios para desarrollar tarea. (Leadership Styles, 2009).**

**Teoría Situacional**

La proposición de esta teoría consiste en que las diferentes situaciones exigen diferentes tipos de liderazgo. Un líder competente necesitaría ser capaz

de adaptar su estilo, dependiendo de las circunstancias. Algunas veces será más importante dar dirección y en otras dar apoyo, dependiendo de las necesidades de los empleados. Lo que propone dicha teoría consiste en que la situación es la que provoca el comportamiento adecuado entre el estilo de liderazgo y la medida de control e influencia con los subordinados.

### **Liderazgo Transformacional (Yukl, 2008)**

Se caracteriza como aquel que comprende la estimulación intelectual, las consideraciones individuales y el carisma. Afirman que tiene un mayor impacto en la calidad y eficiencia de los subordinados. Un líder de este tipo se distingue por ser apasionado, comprometido en lograr una visión sobre el futuro al cual quiere dirigir la organización. Producen una mayor conciencia e interés en la organización, aumentan la auto-confianza en las otras personas resaltando así el crecimiento como equipo de trabajo.

Gran cantidad de investigaciones que se mencionarán más adelante, relacionan este tipo de liderazgo con consecuencias organizacionales deseadas. Existe evidencia empírica que apoya la hipótesis de que este liderazgo es de mayor efectividad que otros estilos. Esto ha permitido entender, seleccionar, desarrollar y llegar a tener acceso a aquellos atributos específicos que el concepto alude, asociándolos a efectos beneficiosos dentro de la organización.

Entre la evidencia empírica existente, se puede mencionar lo siguiente (Vega y Zavala, 2004):

- En un estudio realizado por Masi y Cooke (2000) citado por Vega y Zavala (2004), se observó una relación positiva significativa entre

Liderazgo Transformacional y motivación de los empleados, y el grado de compromiso con la calidad de las consecuencias organizacionales.

- Los factores de Liderazgo Transformacional se relacionan positiva y significativamente con consecuencias organizacionales, tales como: satisfacción laboral, esfuerzo extra, 12 relaciones satisfactorias entre subordinado y líder, efectividad en la unidad de equipo, en el trabajo y en la organización (Brown, Birnstihl y Wheeler, 1996 citado por Vega y Zavala, 2004).
- El rol del Liderazgo Transformacional tiene un papel en la predicción de la confianza de los subordinados, lo que influye en la efectividad del líder, a saber: procesos más efectivos dentro de la organización, completación de proyectos en el tiempo fijado y altos niveles de creatividad e innovación (Gillespie y Mann, 2000 citado por Vega y Zavala, 2004).
- Se ha constatado una relación entre Liderazgo Transformacional y éxito en el desempeño de gerentes (Howell y Higgins, 1990, Seltzer y Bass, 1990 citado por Vega y Zavala, 2004).
- Se ha visto una correlación entre Liderazgo Transformacional y compromiso organizacional, comportamiento socializado y satisfacción de los empleados con el líder (Avolio y Bass, 1995), lo que está apoyado por hallazgos de una significativa asociación entre los factores transformacionales, la percepción de efectividad del líder por parte de los subordinados, satisfacción y compromiso organizacional (Bycio, Hacket y Allen, 1995 citado por Vega y Zavala, 2004).

- También se ha hallado una fuerte correlación entre Liderazgo Transformacional y soluciones más originales, altos niveles de desempeño y esfuerzo extra (Sosik, 1997 citado por Vega y Zavala, 2004), lo que constituye un nuevo aporte de esta teoría, dentro de los modelos de liderazgo.
- En un estudio desarrollado por Den Hartog y House<sup>3</sup> (Den Hartog, House, Hanges, Dorfman, Ruiz-Quintanilla y otros, 1999 citado por Vega y Zavala, 2004)), en más de 60 países, se encontró respaldo cultural universal para los atributos del Liderazgo Transformacional como contribuyentes al liderazgo sobresaliente.

### **Liderazgo Transaccional**

Bass (1994) citado por Vega y Zavala (2004) define al Liderazgo Transaccional, como aquél que se centra en la transacción o contrato con el seguidor, en donde las necesidades de éste pueden ser alcanzadas si su desempeño se adecua a su contrato con el líder. Este liderazgo conceptualmente está constituido por Recompensa Contingente y Dirección por Excepción.

### **Modelo de liderazgo de Rango Total**

El Modelo de Liderazgo de Rango Total, sugiere un continuo mejoramiento en los repertorios conductuales y potencialidades tanto de los individuos como de los equipos a través del Liderazgo Transformacional, pudiendo incluso llegar a desarrollar líderes internos. De esta forma, los seguidores logran un locus de control interno, experimentan una transformación en sus creencias, valores y van más allá de sus intereses personales para alcanzar el bien común, produciéndose un aumento de su esfuerzo que supera las expectativas que se tenían originalmente.

Bass (1985) citado por Vega y Zavala (2004) postula que el Liderazgo Transformacional apunta a un cambio de segundo orden, es decir, a una transformación del sistema mismo que involucra grandes cambios en la cultura organizacional (reglas, significados, creencias grupales, ideología, moralidad y ética), las auto-identidades del grupo, el sesgo social y la trama de la realidad organizacional, lo que lo diferencia de las teorías de liderazgo anteriormente propuestas, que se centran principalmente en cambios conservativos y reformistas, más que revolucionarios. Además, el liderazgo transformacional, “cambia la posición de los seguidores en cuanto a ciertos temas, ayudándoles a analizar viejos problemas de maneras nuevas; y pueden emocionar, despertar e inspirar a los seguidores para que realicen un esfuerzo extraordinario para alcanzar las metas del grupo” (Robbins, 1994 citado por Vega y Zavala, 2004).

En 1994, Bass y Avolio diferencian cuatro comportamientos del líder centrales en el proceso de Liderazgo Transformacional, denominándolas “Cuatro I’s” por encontrarse fuertemente relacionadas con los procesos de cambio de segundo orden, tanto en los seguidores como en la organización. Las “Cuatro I’s” son: Influencia Idealizada o Carisma, Motivación Inspiracional o Liderazgo Inspiracional, Consideración Individualizada, y Estimulación Intelectual. Son estos comportamientos, los que dinámicamente producen ese efecto de transformación, tanto a nivel macro como micro en las organizaciones, y por lo tanto, es el que le da la particularidad y mayor diferenciación a este tipo de liderazgo.

Bass define al Liderazgo Transformacional como un proceso que se da en la relación líder-seguidor, que se caracteriza por ser carismático, de tal

forma que los seguidores se identifican y desean emular al líder. Es intelectualmente estimulante, expandiendo las habilidades de los seguidores; los inspira, a través de desafíos y persuasión, proveyéndoles significado y entendimiento. Finalmente, considera a los subordinados individualmente, proporcionándoles apoyo, guía y entrenamiento (Bass y Avolio, 1994 citado por Vega y Zavala, 2004).

A partir de estos constructos, Bass y Avolio (1994) desarrollaron el Modelo de Liderazgo de Rango Total, que propone un comportamiento del líder en el cual el liderazgo transformacional y el transaccional son comprensivos entre sí, es decir, que si bien el liderazgo transformacional y el transaccional aparecen como dos dimensiones separadas de liderazgo, el liderazgo transformacional es una expansión del liderazgo transaccional. En otras palabras, el líder transformacional contiene además de las Cuatro l's, las conductas de liderazgo transaccional, siendo el líder capaz de desplegar cada estilo en algún grado (incluyendo el Liderazgo Laissez-Faire).

El Modelo de Liderazgo de Rango Total incluye, por lo tanto, las Cuatro l's del Liderazgo Transformacional, la conducta de Liderazgo Transaccional, así como también la conducta Laissez-Faire o no-liderazgo (Liderazgo No-Transaccional). Y está conformado por tres dimensiones:

- La dimensión de Actividad (activo/pasivo), que ayuda a aclarar el estilo de liderazgo.
- La dimensión de Efectividad (efectivo/inefectivo), que representa el impacto del estilo de liderazgo en el desempeño.
- La dimensión de Frecuencia, que representa cuán frecuentemente un individuo despliega un estilo particular de liderazgo.

El Perfil Óptimo, se presenta dirigido hacia una mayor efectividad en el desempeño de los seguidores, con un despliegue mayor, no exclusivo, de conductas de Liderazgo Transformacional (activas). En este sentido, la efectividad también esta dada por la importante influencia de los estilos de Liderazgo Transaccional. Con relación a lo anterior, Bass (1985) citado por Vega y Zavala 2004, plantea sobre la base de investigaciones realizadas por él y otros autores, que el Liderazgo Transformacional aumenta los efectos del Liderazgo Transaccional.

Un aspecto importante del modelo de Liderazgo de Rango Total es que ningún estilo de liderazgo es necesariamente el correcto o apropiado. Esto es una función del líder, sus objetivos, el contexto, y las necesidades y habilidades de los seguidores.

El líder debe ser hábil para distinguir el estilo apropiado para el ambiente, para tomar decisiones y realizar acciones que tengan mayor probabilidad de ajustarse al contexto. “Por ejemplo, en un ambiente organizacional que requiere una alta estructuración de la tarea, un estilo transaccional puede ser más efectivo a corto plazo. Pero cuando es más valorado por el ambiente, el trabajo independiente de los individuos hacia metas comunes, será más apropiada la actuación de un líder transformacional”. (Vega y Zavala, 2004).

La mayoría de los líderes tienen un perfil de Liderazgo de Rango Total que incluye ambos factores: Transformacional y Transaccional. 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. Esta aseveración está respaldada por evidencia empírica, de que

los líderes efectivos usan una amplia variedad de comportamientos dependiendo de la situación en que se encuentren para influir cambios mayores en la organización (Bass, Waltman y Einstein, 1985, en Bass, 1985; Yukl, 1998, Brown y otros, 1996 citados por Vega y Zavala, 2004.). El mejor liderazgo es tanto Transformacional como Transaccional. El Liderazgo Transformacional aumenta la efectividad del Liderazgo Transaccional, pero no lo reemplaza. (Bass y Avolio, 1994 citado por Vega y Zavala, 2004).

La capacidad del líder para seleccionar entre estilos apropiados de liderazgo según la situación, es el punto esencial del modelo de Liderazgo de Rango Total. En este sentido, 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). A partir de estos razonamientos, Bass se apoya para desarrollar la mayor premisa de la teoría, que es que el Liderazgo Transformacional siempre será más efectivo que el Liderazgo Transaccional (Yukl, 1998 citado por Vega y Zavala, 2004).

El Modelo de Rango Total de Liderazgo apunta a lo anterior, ya que sugiere un continuo mejoramiento en los repertorios conductuales y potencialidades tanto de los individuos como de los equipos a través del Liderazgo Transformacional, pudiendo incluso llegar a desarrollar líderes internos. De esta forma, los seguidores logran un locus de control interno, experimentan una transformación en sus creencias, valores y van más allá de sus intereses personales para alcanzar el bien común, produciéndose un aumento de su esfuerzo que supera las expectativas que se tenían originalmente. (Bass y Avolio, 1994 citado por Vega y Zavala, 2004).



Por otra parte, Bass (1985) identificó factores moderadores que tendrían incidencia en la emergencia y efectividad del Liderazgo. Entre los principales se encuentran la personalidad y los valores del líder, por lo tanto, el Liderazgo Transformacional, en general, es afectado por la personalidad individual del líder. Para el autor, el rol de las diferencias individuales en cuanto a la personalidad y valores, constituye un factor moderador que determina el tipo de liderazgo que emerge en una situación dada (Bass, 1985 citado por Vega y Zavala, 2004). Evidencia empírica señala que características tales como: la aptitud física, experiencias previas, autoestima, habilidades cognitivas y emocionales, están asociadas a la emergencia y efectividad del Liderazgo Transformacional (Atwater, Dionne, Avolio, Camobreco y Lau, 1999, Bass y Avolio, 1994 citado por Vega y Zavala 2004).

Por otra parte, características y rasgos personales pueden fomentar la aparición de ciertas conductas transformacionales más que de otras. Por ejemplo Bass (1985) citado por Vega y Zavala (2004) plantea que personalidades más activas, proactivas y con mayor iniciativa están se encuentran más asociadas con conductas de Motivación Inspiracional y Estimulación Intelectual. Mientras que, personalidades reactivas y con menos grado de involucramiento se relacionan con el estilo Transaccional Dirección por Excepción, lo que los hace estar más dominados por efectos situacionales.

Así, el Liderazgo Transformacional debería relacionarse positivamente con medidas 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. En cambio, el líder transaccional, según Bass estaría más relacionado con medidas de

conformidad, sentimientos de equidad, y con satisfacción en las relaciones afiliativas. (Bass, 1985 citado por Vega y Zavala, 2004).

### **Atributos claves del Liderazgo Transformacional del Modelo de Liderazgo de Rango Total (Vega y Zavala, 2004)**

Las dinámicas motivacionales implicadas en el Liderazgo Transformacional, se realizan a través de cuatro procesos de influencia o atributos claves, más conocidos como las “Cuatro I’s” (Bass y Avolio, 1994). Estas son Carisma, Estimulación Intelectual, Consideración Individualizada y Motivación Inspiracional. A través de éstas, el líder transformacional propende cambios por vías indirectas o directas, tanto a nivel macro como a nivel micro organizacional. La forma directa de cambios, es a través de influir sobre los seguidores, mientras que indirectamente lo logran cambiando la cultura organizacional.

**Carisma o Influencia Idealizada:** El Carisma o Influencia Idealizada, como parte importante del constructo más abarcativo de Liderazgo Transformacional, hace referencia al despliegue, por el líder, de comportamientos que resultan ser modelos de rol para sus seguidores, pudiendo demostrar consideración por las necesidades de los otros, incluso sobre sus propias necesidades, compartiendo riesgos con los seguidores, siendo consistente y mostrando altos estándares de conducta ética y moral. El líder es respetado, admirado y tiene la confianza de quienes le siguen, siendo modelos de identificación e imitación. (Bass y Avolio, 1994 citado por Vega y Zavala, 2004).

**Motivación Inspiracional:** Bass define a la motivación Inspiracional en términos de la entrega de significados y desafíos a los seguidores, por el líder

transformacional, despertando el espíritu de equipo, entusiasmo y optimismo, creando y comunicando expectativas, lo que motiva e inspira a quienes les rodean, obteniendo seguidores involucrados y comprometidos con una visión compartida. (Bass y Avolio, 1994 citado por Vega y Zavala, 2004). En 1985, Bass plantea que el Liderazgo Inspiracional, (también llamado por él Motivación Inspiracional), es un subfactor de la conducta de Liderazgo Carismático, ya que éste es claramente inspiracional, pues anima y exalta emocionalmente a sus seguidores y a sus esfuerzos.

**Estimulación Intelectual:** La Estimulación Intelectual puede verse cuando los líderes transformacionales estimulan a sus seguidores para ser innovadores y creativos, mediante el cuestionamiento de suposiciones y el reencuadre de problemas, solicitándoles nuevas ideas y soluciones, sin enjuiciar sus aportes por ser distintos a los del líder, ni criticar sus errores en público (Bass y Avolio, 1994 citado por Vega y Zavala, 2004).

La Estimulación Intelectual del líder transformacional es vista en el discreto salto en la conceptualización, comprensión y discernimiento de los seguidores de la naturaleza y los problemas que enfrentan y sus soluciones, contribuyendo a su independencia y autonomía. Lo que se diferencia de la mera posesión de competencia en la tarea, el conocimiento, la habilidad y la destreza de un líder (Bass, 1990 citado por Vega y Zavala, 2004).

**Consideración Individualizada:** Por Consideración Individualizada, se entiende, que el líder trata a cada subordinado diferencialmente, de acuerdo con sus necesidades y capacidades. El líder transformacional individualmente considerado actúa como entrenador o mentor de los seguidores, prestando atención especial a cada una de sus necesidades para su logro y desarrollo;

haciendo que cada individuo sienta una valoración única. (Bass y Avolio, 1994 citado por Vega y Zavala, 2004). Las características de la Consideración Individualizada son: hacer uso de la comunicación informal personalizada, mantener informados a los subordinados, tratarlos diferencialmente, aconsejarlos y orientarlos hacia el desarrollo.

### **Atributos claves del Liderazgo Transaccional del Modelo de Liderazgo de Rango Total (vega y Zavala, 2004)**

El Liderazgo Transaccional es Reforzamiento Contingente (Bass, 1985, 1990). Líder y seguidor aceptan roles y responsabilidades interconectados para alcanzar las metas designadas, y acuerdan qué es lo que el subordinado debe hacer para obtener la recompensa (material o no material), o evitar la sanción estipulada en el contrato. Los seguidores esperan que el líder los habilite para lograr un resultado favorable, y sienten que el intercambio es transparente y justo si las recompensas son distribuidas equitativamente (Bass, 1990 citado por Vega y Zavala, 2004).

Recompensa Contingente: Se refiere a la recompensa (material o no material), entregada por un líder a un subordinado por haber alcanzado las metas o estándares de desempeño previamente acordados. Las metas deben representar pasos pequeños, aumentando poco a poco su progreso, y la retroalimentación positiva debe entregarse tan cerca del tiempo en que las metas son alcanzadas como sea posible, sin esperar el logro total de las metas a largo plazo (Bass, 1985, 1990 citado por Vega y Zavala, 2004).

Dirección por Excepción: En la Dirección por Excepción, los líderes toman acciones correctivas sólo cuando ocurren fallas y desviaciones de los estándares de desempeño. Básicamente, es reforzamiento aversivo

contingente, ya que los líderes intervienen sólo cuando algo va mal. El líder está alerta a las desviaciones, y entrega el feedback negativo o reforzamiento aversivo cuando es necesario (Bass, 1985, 1990).

Al practicar Dirección por Excepción, algunos líderes (Dirección por Excepción Activa) buscan activamente desviaciones y fallas. Ellos colocan estándares y monitorean regularmente el desempeño de los subordinados, para ver si los estándares están siendo alcanzados. Otros son más pasivos, y esperan ser informados sobre errores y desviaciones antes de tomar acción, pidiendo no más de lo que es esencial para alcanzar el trabajo hecho (Dirección por Excepción Pasiva). (Hater y Bass, 1988, citado por Vega y Zavala, 2004).

### **Atributos claves del Liderazgo Laissez-Faire del Modelo de Liderazgo de Rango Total (Vega y Zavala, 2004)**

El Liderazgo Laissez-Faire describe a líderes que evitan influenciar a sus subordinados, eluden sus responsabilidades de supervisión, y no confían en su habilidad para dirigir. Dejan mucha responsabilidad sobre los empleados, no ponen metas claras y no ayudan a su grupo a tomar decisiones, evitándolas (Bradford y Lippitt, 1945, en Bass, 1990). Por lo general, no diferencian su rol del rol del trabajador, y realizan más bien trabajo de producción, en lugar de pasar su tiempo en funciones de supervisión (Katz, Maccoby, Gurin, y Floor, 1951, en Bass, 1990 citado por Vega y Zavala, 2004). Los líderes laissez-faire no delinean el problema que debe resolverse, ni delimitan qué requerimientos deben cumplirse, como hace el líder que delega. Tampoco busca desviaciones de los estándares o interviene cuando los encuentra, como hace el líder que practica Dirección por Excepción. El líder laissez-faire no se compromete en

extensas discusiones con los subordinados para lograr una decisión consensual, como hace el líder participativo. (Bass, 1985 citado por Vega y Zavala, 2004).

La inactividad del líder *laissez-faire* - su deseo de no aceptar responsabilidad, dar direcciones, ni entregar apoyo - se ha relacionado consistentemente en forma negativa a productividad, satisfacción, y cohesión grupal.

### **Rasgos y Habilidades del Líder (Yukl, 2008)**

El término *rasgo* se refiere a distintas características de la personalidad, el carácter, las necesidades, las motivaciones y los valores. Los rasgos de una persona son las disposiciones particulares casi siempre estables a actuar de determinada manera. Esto incluye entonces las necesidades y motivaciones, que son las que influyen directamente sobre la atención que se presta a la información y a los sucesos, y guían, mantienen y promueven la conducta, así como los valores, que por su parte determinan las preferencias, percepciones de los problemas y la elección de la conducta de una persona. “Existe una considerable evidencia empírica que demuestra que los rasgos vienen determinados de manera conjunta por el aprendizaje y por la capacidad innata de obtener satisfacción de determinados tipos de estímulos o experiencias.” (Bouchard *et Al.*, 1990, citado por Yukl, G. 2008).

El término *habilidades* hace referencia a la capacidad de realizar algo de manera eficaz y al igual que los rasgos, están determinadas tanto por la herencia como por el aprendizaje. Aunque existen distintas taxonomías sobre las habilidades, Yukl (2008) propone tres categorías generales para clasificarlas:

- Las habilidades técnicas que se refieren fundamentalmente a conocimiento sobre cosas, métodos, procedimientos, y utilización de herramientas para una actividad especializada.

- Las habilidades interpersonales o sociales que hacen referencia fundamentalmente a personas y conocimientos sobre la conducta humana, los procesos de relaciones sociales, la capacidad de empatía y sensibilidad social, la facilidad de palabra y persuasión, y la diplomacia y capacidad de escuchar, cooperar, y crear relaciones eficaces.

- Las habilidades cognitivas o conceptuales que se refieren principalmente a ideas y conceptos, capacidades analíticas, pensamiento lógico, dominio de la formación de conceptos, creatividad en la generación de ideas y resolución de problemas, anticipar cambios y reconocer oportunidades y problemas potenciales.

- Algunos autores como Hunt (1991) y Bouchard (1990), plantean una cuarta categoría de habilidades que se denomina, habilidades administrativas, definidas como la capacidad de realizar funciones directivas específicas como planificar, negociar y asesorar. Éstas incluyen frecuentemente una combinación de las tres categorías anteriores (técnicas, interpersonales y cognitivas).

Las conclusiones de las primeras investigaciones realizadas por Stodgill (1948) citado por Yukl (2008), sobre los rasgos y las habilidades del líder eficaz afirmaron que “un individuo no se convierte en un líder por virtud de la posesión de una combinación de rasgos...el patrón de características personales del líder debe tener cierta relación relevante con las características, actividades y metas de los seguidores”, y dejó claro la inexistencia de rasgos universales

para el liderazgo. El hecho de tener algunos rasgos y habilidades aumenta la probabilidad de ser un líder eficaz, pero no garantiza la eficacia. Y un líder que tenga ciertos rasgos puede ser eficaz en una situación pero ineficaz en otra. Además, dos líderes con un patrón de rasgos distintos pueden ser igualmente eficaces en una misma situación.

En décadas posteriores a estos estudios, los investigadores identificaron y analizaron algunos rasgos de la personalidad especialmente relevantes para tener un liderazgo eficaz entre directivos y gerentes de grandes organizaciones. Estos rasgos específicos son:

- Elevado nivel de energía y tolerancia al estrés: La vitalidad física y la resistencia emocional ayudan a los directivos a soportar el ritmo acelerado, los extenuantes horarios de trabajo y las constantes exigencias y situaciones sociales estresantes propias de éstos cargos. La capacidad de mantener la calma, y permanecer centrado en medio de una dificultad en lugar de actuar impulsivamente, negar que existe el problema o desplazar la responsabilidad a otro, son habilidades especialmente importantes que facilita la resolución eficaz de los problemas. Un líder con elevada tolerancia al estrés, no sólo es capaz de tomar mejores decisiones, sino que también tiene más probabilidad de mantener la calma de los demás y ofrecer una dirección decisiva y con confianza a los subordinados en momentos de crisis.

- Confianza en sí mismo: Este término incluye conceptos de autoestima y autoeficacia. La mayoría de los estudios relacionados con la confianza del líder en sí mismo, han determinado que existe una clara y positiva relación con la eficacia y la promoción en escalafones directivos. Una elevada confianza en sí mismo aumenta la probabilidad de que el líder



promueva intentos de influencia, y de que éstos tengas éxito. Además tiene más iniciativa para iniciar tareas difíciles y definir objetivos desafiantes para sí mismo, resolver problemas o generar cambios deseables. “Los líderes que tienen elevadas expectativas para sí mismos, tienen probabilidades de tener también elevadas expectativas para sus subordinados” (Paglis y Green, 2002, citado por Yukl, 2008). Los líderes que confían en sí mismos son más persistentes y optimistas para alcanzar objetivos complejos a pesar de los inconvenientes o dificultades iniciales, además de aumentar el compromiso de los subordinados, iguales o superiores para respaldar el esfuerzo. Sin embargo, un directivo con exceso de confianza en sí mismo, puede provocar decisiones precipitadas, y tener dificultades para desarrollar relaciones de cooperación.

- Orientación de locus de control interno: Las personas con una fuerte orientación interna del locus de control (denominadas internas) creen que los sucesos de su vida están determinados sobre todo por sus propias acciones más que por el destino o el azar y en esta medida pueden influir sobre su propio destino y asumir mayor responsabilidad de sus actos y del rendimiento de su organización. Mientras tanto, aquellos que tienen una orientación del locus de control externa (denominados externos), tienden a creer que los acontecimientos suceden fundamentalmente por el azar o cualquier otra fuerza incontrolable o ajena a ellos mismos y por lo tanto, no es mucho lo que pueden hacer para mejorar sus vidas y sus trabajos. Los internos tienen más probabilidades de planificar proactivamente objetivos orientados al futuro y tener más iniciativa para descubrir y resolver problemas, e influir sobre los demás de manera persuasiva y asertiva y no coercitiva o manipuladora.

Además, tienen mayor capacidad de innovación en su respuesta a los problemas y en sus estrategias directivas. Así entonces, éste rasgo tiene una fuerte y positiva relación con el liderazgo eficaz y con criterios objetivos como la rentabilidad, el crecimiento de las ventas, y un mejor rendimiento de la unidad de negocio.

- Estabilidad y madurez emocional: Los individuos emocionalmente estables y maduros tienen una idea precisa de sus fortalezas y debilidades, y tienen una orientación hacia su progreso personal. Además tienen mayor autocontrol y son menos proclives a cambios de humor extremos o a reacciones impulsivas. Son receptivas ante las críticas y tienen un elevado nivel de desarrollo moral cognitivo. Por lo tanto, los líderes emocionalmente maduros se relacionan de forma asertiva y cooperativa con sus subordinados, iguales y superiores. Las investigaciones empíricas sobre los rasgos concluyeron que los directivos con mayor autoconciencia y deseo de mejorar, tenían una mayor promoción dentro de las organizaciones (McCauley y Lombardo, 1990. Citado por Yukl, G. (2008). Cabe aclarar que madurez es la palabra con la que tradicionalmente se ha hecho referencia al desarrollo de la inteligencia emocional.

- Integridad personal: Una persona íntegra se caracteriza por actuar coherentemente con sus valores declarados, especialmente aquellos relacionados con la honradez, la ética y la confianza. En la mayoría de los casos, es necesario que un individuo se perciba como merecedor de confianza para mantener la lealtad de sus seguidores, y obtenga la cooperación y el respaldo de sus iguales y superiores. Los cuatro indicadores principales de la integridad son: El grado de honradez y veracidad en sus acciones y palabras,

en lugar del engaño. Cuando los demás descubren que un líder ha mentido o ha distorsionado información, pierde completamente la credibilidad. Otro indicador es el cumplimiento de promesas. La gente se muestra reacia a negociar con un líder poco confiable que ha demostrado no mantener sus promesas o acuerdos. Un tercer indicador de la integridad es el grado en que un líder cumple la responsabilidad de servicio y lealtad a sus seguidores, pues si éstos descubren que el líder los ha explotado o manipulado para satisfacer sus propios intereses, perderán completamente la confianza en él. El cuarto indicador se refiere al grado de confidencialidad que mantenga el líder cuando se le comunica alguna información privada o delicada. El último indicador se refiere a la responsabilidad que asume un líder de sus propias acciones y decisiones.

- Motivación de poder socializado: La evidencia empírica demuestra que las personas con una alta necesidad de poder, disfrutan influyendo sobre los demás y sobre los acontecimientos, y buscan cargos de autoridad y poder, aumentando sus probabilidades de promoción a escalafones superiores de la dirección en grandes organizaciones. Los directivos con una motivación de poder socializado ejercen el poder para influir sobre sus compañeros de trabajo incluyendo subordinados, pares y superiores, son más maduros emocionalmente y tienen el deseo y la determinación necesarios para dirigir funciones, organizar actividades grupales, negociar y llegar a acuerdos, imponer la disciplina necesaria para cumplir objetivos, presionar políticamente para recibir los recursos requeridos, y defender y promover cambios favorables para la organización. Además, ejercen su poder e influencia de forma beneficiosa para el crecimiento y éxito de la organización. “Puesto que su

orientación es hacia la consecución de un compromiso organizacional, este tipo de líder tiene más probabilidades de recurrir a un estilo de conducta directiva participativa y de asesoramiento, y menos a un estilo coercitivo y autocrático". (Yukl, 2008).

- Orientación hacia la consecución: Las conclusiones inconsistentes de las investigaciones sobre la relación entre motivación de consecución y la eficacia del liderazgo, se deben a que ésta relación es curvilínea en vez de lineal. Esto quiere decir que los directivos que tienen una moderada orientación hacia la consecución tienen una eficacia directiva mayor que aquellos con una reducida motivación de consecución o a los directivos con una motivación de consecución muy elevada. Los líderes con una orientación débil hacia la consecución, no tienen la iniciativa para buscar oportunidades que incluyan objetivos complejos y riesgos moderados, y tienen una menor motivación para identificar problemas y solucionarlos bajo su responsabilidad, mientras que los directivos con una orientación hacia la consecución muy fuerte, se preocupan constantemente por los objetivos de la tarea, tienen más posibilidades de resolver problemas de forma decisiva y responsable, y prefieren soluciones que implican niveles de riesgo moderado, no muy conservadoras ni tampoco muy arriesgadas. Estos directivos además, muestran conductas de definición de plazos y objetivos realistas pero difíciles de conseguir, y de formas para superar los obstáculos, además de organizar eficientemente el trabajo y de enfatizar su discurso siempre en el rendimiento cuando hablan con los demás. Sin embargo, si esta orientación a la consecución es muy elevada, puede dar lugar a una conducta competitiva y rival que dirige todos sus esfuerzos hacia su propia consecución y promoción individual más que a la colectiva, además de

frenar la delegación de tareas y el desarrollo del sentido de responsabilidad y compromiso con la tarea por parte de los subordinados. “La motivación de consecución mejora la eficacia del liderazgo sólo si está subordinada a una necesidad más fuerte de poder socializado, de manera que los esfuerzos del directivo están dirigidos a crear un equipo de éxito”. (Yukl, 2008).

- Necesidad de afiliación: Las personas con una fuerte necesidad de afiliación, buscan y disfrutan el relacionarse con los demás, y de trabajar con individuos cooperadores y agradables. Pero los estudios que se han realizado al respecto, determinan que la relación entre la necesidad de afiliación y la eficacia directiva es negativa, pues si la primera es muy elevada puede dar lugar a una conducta de preocupación fundamentalmente por las relaciones interpersonales más que por la tarea, además de evitar los conflictos o suavizarlos en vez de afrontar las diferencias reales y conceder recompensas para lograr la aprobación más que para resaltar un comportamiento o rendimiento eficaz. Sin embargo, una necesidad de afiliación muy reducida también puede tener consecuencias desfavorables como la carencia de motivación necesaria para desarrollar habilidades interpersonales y de relaciones públicas eficaces y asertivas que son esenciales para un directivo, además de una falta de confianza para ser capaz de influir sobre los demás.

**Los cinco grandes rasgos de la personalidad de un líder (Hogan, Curphy y Hogan, 1994, citado por Yukl, 2008).**

El modelo de los cinco factores de la personalidad propuesto por Hogan, Curphy y Hogan (1994) muestra como se corresponden las cinco grandes categorías de rasgos de la personalidad con los rasgos particulares

identificados como relevantes para la promoción, emergencia o liderazgo eficaz mencionados anteriormente:

<b>CORRESPONDENCIA DE LOS CINCO GRANDES RASGOS DE LA PERSONALIDAD CON RASGOS PARTICULARES</b>	
<b>Cinco grandes rasgos de la personalidad</b>	<b>Rasgos particulares</b>
Surgencia	Extroversión Energía/nivel de actividad Necesidad de poder (afirmación)
Responsabilidad	Fiabilidad Integridad personal Necesidad de consecución
Afabilidad	Alegre y optimista Atento (muestra empatía, se muestra útil) Necesidad de afiliación
Ajuste	Estabilidad emocional Autoestima Autocontrol
Intelectancia	Curioso e inquisitivo De mentalidad abierta Orientado al aprendizaje

## **Liderazgo e Inteligencia Emocional**

Según Yukl (2008), la inteligencia emocional es otra de las competencias sobre el liderazgo que se han identificado durante los últimos años y la define como: El grado en que una persona responda a sus propios sentimientos y a los de los demás, y es capaz de integrar las emociones y la razón de forma que se utilizan las emociones para facilitar los procesos cognitivos, y se gestionan cognitivamente. La Inteligencia emocional se conceptualiza principalmente como una habilidad pero también parece estar interrelacionada con rasgos de la personalidad mencionados anteriormente como la madurez emocional, la supervisión propia, la confianza en sí mismo y la orientación a la consecución.

La inteligencia emocional es relevante para la eficacia del liderazgo por que puede ayudar a los líderes a resolver problemas complejos, tomar mejores decisiones, planificar el tiempo y utilizar los recursos de forma eficaz, adaptarse a la situación y gestionar una crisis. Además, al incluir la conciencia de sí mismo en la dirección o el liderazgo, facilita la comprensión de las necesidades y emociones propias y de las posibles reacciones frente a un determinado suceso, proveyendo así la evolución de soluciones alternativas. La autorregulación ayuda a los líderes a mantener el control y su propio optimismo en situaciones de crisis o sobre un proyecto que ha presentado obstáculos o inconvenientes, además de facilitar la estabilidad emocional y el procesamiento de la información en momentos difíciles. La capacidad de escuchar con atención, de comunicarse eficazmente y de expresar consideración y apreciación positivas, son ejemplos de las habilidades sociales relacionadas con la empatía, necesarias para desarrollar relaciones interpersonales de cooperación. Adicionalmente, la capacidad de comprender e influir sobre las

emociones de los demás, ayudará al líder a despertar mayor entusiasmo y optimismo en sus seguidores para una actividad o misión propuestas. “Un líder con una elevada inteligencia emocional tendrá una mayor perspicacia sobre el tipo de llamamiento racional o emocional que tiene más probabilidades de resultar eficaz en determinada situación”. (Goleman, 1995).

Daniel Goleman ilustra en su libro *La Inteligencia Emocional en la Empresa*. (1998) como ésta es una herramienta indispensable para lograr así un liderazgo efectivo.

**Tabla 2: Estilos de Liderazgo según Goleman (2000).**

	<b>Coercitivo</b>	<b>Visionario</b>	<b>Afiliativo</b>	<b>Democrático</b>	<b>Determina el ritmo</b>	<b>Entrenador</b>
<b>La forma de actuar del líder</b>	Exige obediencia inmediata	Moviliza alrededor de una visión	Crea armonía y lazos emocionales	Fomenta el consenso mediante participación	Establece estándares de alto desempeño	Desarrolla gente para el futuro
<b>El estilo en una frase</b>	Qué te dije...	Vengan conmigo	La gente es primero	¿Cuál es su opinión?	Hazlo como yo, ahora	Intenta esto...
<b>Competencias de inteligencia</b>	Orientación al logro, iniciativa y autocontrol	Confianza en sí mismo, empatía,	Empatía, construcción de relaciones	Colaboración, liderazgo de grupo, comunicación	Responsabilidad, orientación al logro,	Desarrollo del equipo, empatía



<b>emocional</b>		catalizador del cambio	s y comunica ción		iniciativa	
<b>El estilo funciona mejor</b>	En la crisis, cambios de fondo	Cuando el cambio requiere una nueva visión o se necesita una clara dirección	Cuando hay que resolver problema s de grupo, motivar en circunsta ncias exitosas	Cuando es necesario crear consenso	Para lograr resultados rápidos de un equipo muy motivado	Para ayudar un empleado a mejorar el desempeño o desarrollar fortalezas de largo plazo
<b>Impacto en el clima de la empresa</b>	Negativo	Altamente positivo	Positivo	Positivo	Negativo	Positivo

La efectividad de un liderazgo puede ser medida por la habilidad de motivar a la gente, construir relaciones e influir en los resultados. El comportamiento de los líderes determina en gran parte las competencias que desarrollan empleados que se encuentran bajo su cargo.

Teniendo en cuenta los numerales anteriores, podemos ver las múltiples formas de describir el liderazgo. Algunos definen el liderazgo como un proceso de grupo, otros lo definen a través de una perspectiva de personalidad y otros lo definen como un comportamiento.

Se puede definir que a partir de las múltiples definiciones, es posible tener en cuenta seis componentes centrales recurrentes a lo largo de las teorías, entendidas como el conjunto de elementos que debe cumplir la definición de liderazgo:

- El líder es influyente
- El líder tiene buenas relaciones interpersonales
- El liderazgo es un proceso (no es una característica de un individuo)
- El líder es seguro de sí mismo
- El liderazgo ocurre dentro de un contexto de un grupo
- El líder busca obtener una meta determinada.

### **Diferencia de Género y liderazgo femenino**

Las diferentes culturas le han asignado a los hombres y a las mujeres dos categorías bastante excluyentes: masculino y femenino. Estas hacen referencia a las características de cada uno de los géneros, describen hasta que punto hombres y mujeres “deben” comportarse de una determinada manera y ser tratados y valorados de diferente forma. Es importante resaltar que estas diferencias tienen poco que ver con el sexo (biología) y mucho que ver con la cultura y las creencias aprendidas.

Adicionalmente, la tradición cultural tiende a calificar a una categoría superior a la otra. Ciertamente, los hombres y las mujeres son considerados

personas diferentes. Parecen tener habilidades y comportamientos diferentes, sin embargo, varias de estas diferencias surgen de estereotipos de orden biológico y cultural.

Tradicionalmente se ha considerado que las mujeres son más emocionales dado que se le brinda una socialización que da mayor atención a los sentimientos, afirmando que ellas suelen ser emocionalmente más expresivas que los hombres y que reconocen mejor las emociones en los demás. Las mujeres suelen mostrar mayor habilidad que los hombres en ciertas competencias interpersonales, por lo menos en aquellas sociedades e las que las mujeres son educadas para permanecer en mayor contacto con los sentimientos.

En las últimas décadas, la incursión de las mujeres en el ámbito académico, laboral y político ha aumentado considerablemente. El hecho de que esta situación este cambiando de dicha forma refleja la influencia tan fuerte que tiene la cultura sobre las personas, es decir, son las culturas las que influyen en los comportamientos y habilidades de las personas.

Maccoby & Jacklin (1974), precursores en el estudio de las características, comportamientos y habilidades entre sexos, encontraron las siguientes diferencias basándose más en niños que en adultos:

- Los hombres son más agresivos que las mujeres. Los hombres son física y verbalmente más agresivos.
- Las mujeres tienen mayor habilidad verbal que los hombres.

Las mujeres al crecer, desarrollan más las habilidades verbales como la fluidez, comprensión y creatividad oral y escrita.

- Algunos estudios demuestran que las mujeres tienen mejor memoria auditiva mientras que los hombres tienen mejor memoria visual. (Heller, 2003).

### **Hallazgos previos sobre las mujeres en el ámbito laboral:**

Debido al aumento en la participación de las mujeres en cargos directivos, se ha estudiado si existe un modelo de liderazgo particular de ellas. A continuación, se hará un recuento de los últimos estudios que demuestran la forma de dirigir de las mujeres.

Los movimientos feministas que surgieron en los años sesenta en Estados Unidos a raíz de la declaración de los Derechos Humanos de las Naciones Unidas (Heller, 2003), donde se proclama que “Toda persona tiene todos los derechos y libertades proclamados en esta Declaración, sin distinción alguna de raza, color, **sexo**, idioma,(...)” (Declaración Universal de los Derechos Humanos, 1984), fueron tomados como ejemplos en otros países y de ahí fueron naciendo los grupos feministas. Aumentó entonces la participación laboral de las mujeres, teniendo mas acceso a las oportunidades de trabajo y ayudado por el descubrimiento de la píldora anticonceptiva, que produjo una reducción de la fecundidad.

En Colombia, los comienzos de los grupos feministas empezaron por un movimiento social, que buscaban la transformación de las condiciones de acceso de la mujer a los recursos y posibilidades de trabajo y a la igualdad de leyes. Estas mujeres participaban con un alto grado de efectividad. Luego empezaron a trabajar en la política y en las organizaciones. (Paez, Ocampo y Villareal, 1989).

Al revisar la literatura (“Se impone el liderazgo femenino”, Revista Dinero, 2000), se encuentra que la mujer ha tenido un crecimiento en su vida profesional y laboral influenciado por momentos históricos. Algunos de lo más significativos, son los siguientes:

#### Derecho a elegir y a ser elegida en 1954

En la década de los años sesenta comienza el verdadero ingreso de la mujer a la universidad. En 1990 la cifra alcanza un 51% del total de las matrículas. A comienzos de los 80s se da el ingreso masivo de la mujer al mundo laboral, empezando por el sector público y continúa en el privado.

En 1998 las mujeres ocupan el 14.2% de los cargos de nivel directivo del poder Ejecutivo, Ministro, Viceministro, Secretario General, Director y Subdirector. En el 2000 la participación de las mujeres aumenta aún más.

Por otro lado, Santamaría (2004) hace un recuento de cómo las ejecutivas Colombianas sobrepasan a sus homónimas latinoamericanas en índices de participación. También resalta el crecimiento de mujeres en posiciones de liderazgo en el sector financiero que llegó a un incremento del 9.13% en 1999. (Cadenas, 2004).

#### Modelos de liderazgo según el género:

En el mundo laboral presente, donde las empresas compiten a nivel mundial, la habilidad de motivar a los empleados es fundamental. Los hombres y las mujeres tienen sus propias características de liderazgo y ambos pueden ser efectivos pero su estilo y su manera de operar es notablemente diferente. Por lo general, los hombres se asocian a un estilo de “orden y control” mientras que las mujeres se asocian a un estilo de “equipo de trabajo” y a un acercamiento más democrático. (Indvik, 2004).

En varios estudios sobre diferencia de género en estilos de liderazgo encontraron que las mujeres utilizan con mayor frecuencia un estilo participativo o democrático mientras que los hombres prefieren un estilo más directivo o autocrático. (Indvik, 2004). Sin embargo, Eagly & Johnson (1990, citados en Northhouse, 2004), encontraron que esta tendencia disminuye en un ambiente de trabajo dominado por hombres; en esta situación las mujeres suelen adoptar un estilo más autocrático.

Todo esto es indicativo de un estilo de liderazgo transformacional, lo cual las describe como mejores visionarias y ejemplos inspiradores para sus seguidores. Tienden a comunicar de forma clara sus metas y demás conceptos. Esto hace que sus seguidores compartan en mayor medida la misma visión y se identifiquen y crean un vínculo emocional estrecho con sus líderes. En vez de intercambiar premios, de acuerdo con el rendimiento de los empleados, las líderes se enfocan en construir sentido de pertenencia al involucrar al equipo a la hora de tomar decisiones. De esta forma hacen posible que los comportamientos deseados sean internalizados con mayor facilidad dentro del grupo. (Khankhoje, Vaishali y Kumar, 2003).

Como se ha visto anteriormente, el liderazgo está influenciado por variables ambientales y culturales que determinan el comportamiento y las características buscadas en un líder. Entre las variables culturales se encuentran las categorías de género, entendidas como las particularidades que han sido asignadas a hombres y mujeres, a las que se hace referencia utilizando la denominación de “masculino” y “femenino”. Autores como Indvik (2004), afirman que las características biológicas de hombres y mujeres no

demuestran relación directa sobre las habilidades cognitivas, emocionales o interpersonales relacionadas con el liderazgo y el ámbito laboral.

En las últimas décadas las mujeres han cambiado y modificado algunos patrones culturales de las sociedades y de las organizaciones, pero la cultura, ha cambiado menos y más lentamente.

En la tabla 3, se ve como las organizaciones modernas cambian de necesidades y van dando entrada a las mujeres, con su propio estilo. Ya no es necesario que las mujeres adopten un estilo masculino para llegar a cargos de liderazgo. Por lo contrario, la mujer por sus múltiples atributos y funciones, desarrolla una gran habilidad para responder a las diferentes demandas en forma eficiente. (Khankhoje, Vaishali y Kumar, 2003).

**Tabla 4: Estilo de liderazgo de las mujeres (Goleman, 2000)**

**Dos liderazgos opuestos**

<b>El Tradicional</b>	<b>El femenino</b>
Objetivo: control	Objetivo: cambio
Se basa en las órdenes	Facilita: enseña
Posición	Conexiones
Tiene todas las respuestas indicadas	Formula preguntas
Limita y define	Autoriza
Da órdenes	Sirve de ejemplo
Impone disciplina	Valora la creatividad
Jerarquía	Trabajo mancomunado

Exige respeto	Desea que la gente se manifieste y actúe
Control del desempeño	Acuerdo mutuo para conseguir resultados
Mantiene vigilancia continua	Ambiente propicio para las realizaciones
Castigo	Premio
Mira arriba/abajo	Mira hacia afuera
Cerrado: información = poder	Apertura
Poco tiempo para la gente	Tiempo infinito para la gente
Rígido	Flexible
En la cima	En el centro
Mecanicista	Integrador
Impersonal	Personal

Santamaría (2004) a partir de entrevistas a mujeres en posición de dirección, afirma que “el *liderazgo femenino* se caracteriza por propiciar la participación, desestimar los símbolos de poder y trabajar en equipo”. (Cardenas, 2004).

Por otro lado, L. Heller (1996, 1999, 2003), después de investigaciones realizadas en Argentina en la década de los noventa, llega a formular una lista de similitudes de mujeres que ocupan posiciones de liderazgo (Heller, 2003):

- Se preocupan por conocer bien la organización donde actúan
- Conocer las reglas formales e informales



- Asumen riesgos, enfrentan los desafíos
- Saben armar equipo, entienden lo que les pasa a sus

colaboradores, pueden ponerse en el lugar del otro

- Generan confianza
- Tienen deseos constantes de superación
- Identifican con claridad los objetivos personales y

organizacionales

- Se concentran en las soluciones y no en los problemas

A través de los diferentes estudios se puede llegar a concluir sobre las diferencias de hombres y mujeres líderes; las mujeres líderes suelen tener un estilo transformacional, más participativo y menos autocrático lo cual se adapta muy bien con las organizaciones del Siglo XXI.

Goleman dedica una sección de su libro *La Inteligencia Emocional en la Empresa* (1998) a lo que titula como algunos “conceptos erróneos” entre los que dice que “las mujeres no son “más inteligentes” que los hombres cuando se trata de inteligencia emocional ni los hombres superiores a ellas” (Goleman, 1998). Más adelante aclara que tanto hombres como mujeres tienden a compartir un perfil específico de puntos fuertes y débiles, y luego dice haber descubierto que “las mujeres en promedio tienen mayor conciencia de sus emociones, demuestran más empatía y son más aptas para las relaciones interpersonales. Los hombres por su parte, son más optimistas y seguros de sí mismos, se adaptan con más facilidad y manejan mejor el estrés” (Goleman, 1998).

Por su parte, Lassaga (2004) citado por Batista J. y Bermúdez. M (2009), cuando define el liderazgo femenino, no propone el desplazamiento de un

modelo de dominación hacia otro, sino considera que el desafío está en el aporte que el liderazgo femenino puede ofrecer, como ya lo está haciendo para crear un nuevo estilo de gestión empresarial, relacionado con las características del arte femenino: cualidades, habilidades y retos a los que se enfrentan las mujeres al momento de gerenciar, de manera distinta al liderazgo ejercido por hombres.

De esta manera, el liderazgo femenino es un proceso que plantea la nueva contribución que puede ofrecer y está ofreciendo un liderazgo ejercido por mujeres en organizaciones tanto públicas como privadas, relacionado con un conjunto de cualidades, habilidades y retos diferentes de gestión empresarial, que persiguen alcanzar los mejores resultados, (Lassaga, 2004).

Otras de las características del liderazgo femenino, es que las mujeres cuentan con gran disposición para prever peligros y están habilitadas para asumirse como protagonistas para construir junto a los varones nuevos modelos que rijan para todos.

Por su parte, Mosello (2005), define el liderazgo femenino como el proceso de búsqueda del equilibrio empresarial, a través de un enfoque estratégico que implique el empleo de concentración, coordinación y equilibrio como habilidades que unidas a la experiencia permitan analizar la historia de la empresa y proyectarla a largo plazo, aplicando estrategias para alcanzar el éxito del negocio, todo esto ejecutado por el género femenino. En las investigaciones realizadas por el mismo autor, se comprobó que el liderazgo desarrollado por las mujeres se caracterizaba por: Énfasis en las personas y procesos, liderazgo como responsabilidad de todos, constitución de estructuras menos burocratizadas, priorizando las relaciones sociales, capacidad para

activar conexiones con las personas y aprender con los demás, dejar hacer, potenciando profesionalmente a lo colectivo por medio de los propios conocimientos e ideas, participación y diálogo como procesos educativos, clara preferencia por un enfoque cooperativo y consultivo, estilo colaborador, compartido y no competitivo, énfasis en los procesos democráticos, y desarrollo de políticas y apoyo mutuo.

### 0.3 OBJETIVOS

#### *0.3.1 Objetivo general:*

Describir el estilo de liderazgo y el nivel de habilidades actual de la inteligencia emocional en mujeres que ocupan jefaturas en una organización de desarrollo y diseño de espacios de trabajo en Bogotá.

#### *0.3.2 Objetivos específicos*

- Determinar el desempeño de liderazgo según el Modelo de Liderazgo de Rango Total que tienen las mujeres que ocupan jefaturas en una empresa de diseño, producción y venta de muebles para oficina ubicada en Bogotá.
- Describir la estructura de personalidad de las mujeres líderes en relación con las dimensiones de Liderazgo que evalúan las pruebas proyectivas Wartegg y Machover.
- Identificar el nivel de las habilidades personales y sociales de la inteligencia emocional en mujeres que ocupan jefaturas en una empresa de diseño, producción y venta de muebles para oficina ubicada en Bogotá
- Comprender la relación entre el desempeño de liderazgo según el Modelo de Rango Total y el nivel de habilidades actual de la inteligencia emocional en mujeres que ocupan jefaturas en una empresa de diseño, producción y venta de muebles para oficina ubicada en Bogotá.

### 0.3 CATEGORÍAS DE ANÁLISIS:

**Inteligencia Emocional:** capacidad de reconocer los propios sentimientos y los ajenos, de motivarse y de manejar bien las emociones, en sí mismo y en las relaciones. Incluye las siguientes habilidades:

#### - Habilidades Personales

1. Autoconciencia: reconocimiento y comprensión de emociones, deseos y pensamientos propios.
2. Regulación del estado de ánimo: identificación y control de emociones.
3. Automotivación y perseverancia: Manejo de la adversidad e intención de progresar.
4. Manejo de la frustración: sentimientos positivos frente a las dificultades y a los errores.
5. Optimismo: Sentimientos y actitudes positivas frente a la vida.

#### - Habilidades Sociales

6. Comprender sentimientos del otro: Identificar expresiones faciales y leer comportamiento no verbal.
7. Estrategias para resolver problemas: Habilidades para negociar y resolver conflictos.
8. Comprender motivaciones del otro: lectura adecuada de la opinión del otro y pertinencia de la retroalimentación.
9. Comportamiento social: Valoración y apoyo a los demás y manejo de imagen personal.
10. Empatía: Capacidad de escucha y de colocarse en el lugar del otro.

## Liderazgo

**Estilo de liderazgo Transformacional (LTF):** proceso que se da en la relación líder-seguidor, que se caracteriza por ser carismático, de tal forma que los seguidores se identifican y desean emular al líder. Es intelectualmente estimulante, expandiendo las habilidades de los seguidores; los inspira, a través de desafíos y persuasión, proveyéndoles significado y entendimiento. Finalmente, considera a los subordinados individualmente, proporcionándoles apoyo, guía y entrenamiento (Bass y Avolio, 1994 citado por Vega y Zavala, 2004). Incluye las siguientes subcategorías:

- Influencia Idealizada Atribuida (II(A)): El líder es respetado, admirado y tiene la confianza de sus subordinados, siendo modelo de identificación e imitación para ellos.
- Influencia Idealizada Conductual (II©): El líder muestra conductas que sirven como modelos de rol para los subordinados o colegas, demuestra consideración por las necesidades de los otros por sobre sus propias necesidades, comparte riesgos con los seguidores, y es consistente entre lo que dice y hace.
- Motivación Inspiracional (MI): El líder articula una visión organizacional, haciendo hincapié en metas deseables para los demás, y el cómo lograrlas, gracias a lo cual los seguidores se sienten más poderosos.
- Estimulación Intelectual (EI): El líder ayuda a los subordinados a cuestionar sus formas rutinarias de resolver problemas y a mejorar los métodos que utilizan para ello.

**Estilo de liderazgo Transaccional (LTS):** Proceso en el cual líder y seguidor aceptan roles y responsabilidades interconectados para alcanzar las metas designadas, y acuerdan qué es lo que el subordinado debe hacer para obtener la recompensa (material o no material), o evitar la sanción estipulada en el contrato. Los seguidores esperan que el líder los habilite para lograr un resultado favorable, y sienten que el intercambio es transparente y justo si las recompensas son distribuidas equitativamente (Bass y Avolio, 1994 citado por Vega y Zavala, 2004). Incluye las siguientes subcategorías:

- Consideración Individualizada (CI): El líder se focaliza sobre el entendimiento de las necesidades de cada subordinado, y trabaja continuamente para desarrollar el potencial de éstos.
- Recompensa Contingente (RC): El líder aclara lo que se espera de los seguidores, y lo que recibirán si alcanzan los niveles esperados de desempeño, entregando recompensa asociada a trabajo bien hecho.

**Estilo de Liderazgo Correctivo/Evitador (LC/E):** El líder monitorea la presencia de fallas en el desempeño para tomar acción correctiva, pudiendo también intervenir sólo cuando los problemas llegan a ser graves, o no actuar, evitando tomar decisiones (Vega y Zavala, 2004). Incluye las siguientes subcategorías:

- Dirección por Excepción Activa (DPE-A): El líder se focaliza principalmente en el monitoreo de la ejecución de las tareas en busca de errores o fallas, con el fin de corregirlos para mantener los niveles de desempeño esperados.

- Liderazgo Pasivo/Evitador (LP/E): El líder realiza una acción correctiva sólo después de que los problemas llegan a ser graves, o no la realiza, evitando tomar decisiones. Incluye a su vez las siguientes subcategorías:
  - o Dirección por Excepción Pasiva (LPE-P): El líder se muestra pasivo, tomando acción correctiva sólo después de que los errores o fallas han sucedido, y los problemas han llegado a ser serios.
  - o Laissez-Faire (LF): El líder evita tomar acción y decidir sobre cualquier asunto.

**Consecuencias organizacionales:**

- Esfuerzo Extra (EE): El líder aumenta el deseo y la capacidad de los subordinados de hacer el trabajo y alcanzar las metas del grupo y de la organización.
- Efectividad (E): El líder optimiza los recursos materiales y humanos del grupo, de manera de obtener óptimos resultados con el menor costo posible.
- Satisfacción (S): El líder responde a las expectativas y necesidades de sus subordinados.



## 1 METODO

### 1.1 DISEÑO

El presente trabajo investigativo es un estudio aplicado de tipo descriptivo que busca describir y especificar las características del liderazgo y la inteligencia emocional en mujeres que ocupan jefaturas en una empresa de producción y se somete a análisis. Es decir, se evalúan datos sobre diversos aspectos del fenómeno a investigar. Se selecciona una serie de cuestiones y se recolecta información sobre cada una de ellas para así describir lo que se investiga de acuerdo a la clasificación establecida por Hernández, Fernández y Baptista (2006).

### 1.2 PARTICIPANTES

Se seleccionó una muestra de propósito en la que se escogió a las siete mujeres que ocupan cargos de jefatura dentro de la empresa en distintos niveles de jerarquía y que tienen una o más personas a cargo. La muestra total de subordinados fueron dieciséis (entre uno y cuatro por cada mujer líder, según el número de persona a cargo que cada una tiene).

### 1.3 INSTRUMENTO

Se utilizarán los siguientes instrumentos:

- Descriptores sociodemográficos y ocupacionales: edad, estrato social, nivel educativo, cargo, nivel jerárquico, antigüedad empresa, antigüedad cargo, número de personas a cargo.
- MLQ (Multifactorial Leadership Questionnaire; Bass y Avolio, 1990) versión adaptada y validada en Chile por Vega, C. y Zavala, G. en 2004 compuesta por 82 ítems. El Multifactor Leadership Questionnaire, comúnmente conocido por sus siglas como MLQ, es un instrumento desarrollado por

Bernard Bass y Bruce Avolio (Bass, 1985, Bass y Avolio, 2000), con el objetivo de medir las distintas variables del Modelo de Liderazgo de Rango Total desarrollado por dichos autores. El cuestionario está estructurado como un modelo jerárquico de nueve variables, tres de éstas son variables de primer orden a saber: Liderazgo Transformacional, Desarrollo/Transaccional, Liderazgo Correctivo/Evitador. Las dos primeras están correlacionadas entre sí, mientras que la última es una variable independiente. Dentro de la variable de primer orden llamada Liderazgo Transformacional, se encuentran las de segundo orden Carisma/Inspiracional y Estimulación Intelectual. En la variable de primer orden denominada Liderazgo Desarrollo/Transaccional se encuentran las de segundo orden Consideración Individualizada y Recompensa Contingente. Por último, en la variable Liderazgo Correctivo/Evitador contribuyen directamente la Dirección por Excepción Activa y Liderazgo Pasivo/Evitador. Las variables propuestas por el autor se miden a través de las percepciones de actitudes y comportamientos exhibidos por el líder, y de sus efectos (también comportamientos y actitudes) en los seguidores. De esta manera, se solicita a las participantes que indiquen la frecuencia con la que, a su juicio, realizan las conductas descritas en los ítems a la hora de relacionarse con los miembros de su equipo. A los seguidores se les solicita indiquen igualmente la frecuencia con la que, a su juicio, sus líderes realizan las conductas descritas en los ítems. La escala de respuesta oscila de 1 (nunca) a 5 (casi siempre). A cada opción se le ha asignado un valor numérico, de manera que el sujeto, al escoger una, obtiene una puntuación respecto de esa afirmación. Cada variable tiene una puntuación directa, lo

que significa que a mayor puntaje en ésta, mayor es la presencia de las conductas y actitudes que la caracterizan. Finalmente, la puntuación total se obtiene sumando todas las puntuaciones obtenidas con relación a las afirmaciones del instrumento, en base a las variables de más alto orden.

- Test Wartegg: elaborada por Erigh Wartegg , distribuida 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 su 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).

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

COMPETENCIA	DIMENSIÓN	WARTEGG
INTEGRIDAD Y CONFIANZA	Autenticidad	Campo 1  Campo 2
	Autoestima	
	Seguridad en sí mismo	
	Asertividad	

	Motivo de afiliación	Campo 7
	Congruencia	
	Ética	Campo 8
HÁBIL ESTRATEGA	Ser fuerza emprendedora	Campo 3
	Tolerancia a la ambigüedad	Campo 4
	Síntesis	
	Adaptabilidad	Campo 6
	Coherencia	Campo 8
TOMA DE DECISIONES	Seguridad en sí mismo	Campo 1
	Organización	
	Tolerancia a la ambigüedad	
	Autocontrol	Campo 4
	Intuición	Campo 5
	Análisis y síntesis	Campo 6
CREACIÓN Y DESARROLLO DE EQUIPOS	Relaciones interpersonales	
	Colaboración y cooperación	
	Sentido de comunidad	Campo 2
	Orientación al logro	Campo 3
	Manejo de conflicto	Campo 4 y 5
	Reconocimiento del otro	Campo 6
	Persuasión	Campo 7
OBTENCIÓN DE	Tolerancia a la frustración	Campo 1
	Orientación al logro	Campo 3 y 5

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

- Test de Machover: Método proyectivo que permite explorar las motivaciones internas del individuo que de otras formas no podrían expresarse, pone al descubierto determinantes profundas y quizá inconscientes de la expresión de la personalidad, que difícilmente se manifestarían en la comunicación directa. Sin duda se puede dar por sentado que toda actividad creadora lleva el sello específico de los conflictos y necesidades que ejercen presión sobre el individuo que crea. La actividad despertada en respuesta a la expresión “dibuje una persona” es realmente una experiencia creadora según lo atestiguará el individuo que dibuja. La experiencia vasta y concentrada en dibujos de la figura humana indica una conexión íntima entre la figura dibujada y la personalidad del individuo que hace el dibujo. (Machover Karen. Proyección de la personalidad en el dibujo de la figura humana. Ediciones cultura Bogotá Colombia 1974).
- 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 PROCEDIMIENTOS*

El estudio se efectuó en una organización de desarrollo y diseño de espacios de trabajo en Bogotá. (Ver anexo).

Se partió de establecer los participantes en el estudio en conjunto con el área de recursos humanos y se seleccionó una muestra que cumplía con las características deseadas para la investigación, conformada por 7 líderes que ocupan cargos de jefatura dentro de la empresa en distintos niveles jerárquicos y 16 subordinados de dichas líderes.

En primer lugar se aplicaron cuatro pruebas descritas a continuación a las 7 mujeres líderes que ocupan cargos de jefatura; 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, luego se aplicó la prueba proyectiva Wartegg la cual permite evidenciar la estructura de personalidad del individuo y su interacción con el proceso adaptativo y de desarrollo, seguida por el Test de Machover, y por último, una auto evaluación de Inteligencia Emocional y social diseñado y validado por una firma de consultoría organizacional colombiana (C&M Huella Ltda) que evalúa las competencias de dichos conceptos. La realización de las 4 pruebas tuvo una duración promedio de 1 hora y 15 minutos por líder.

En segundo lugar, se aplicó el cuestionario versión Clasificador del MLQ 5X Corto, a los 16 subordinados de las mujeres líderes.

Se desarrolló un análisis de tipo descriptivo a través de matrices de contenido en cuatro fases para el procesamiento de información. En la primera fase, se organizó la información del cuestionario MLQ de las 7 mujeres líderes y sus subordinados compuesto por tres variables de alto orden: Liderazgo Transformacional, Desarrollo Transaccional y Liderazgo correctivo/Evitador. En la segunda fase, se realizó la matriz que incluía la descripción cualitativa de la prueba proyectiva Wartegg de acuerdo a las dimensiones de liderazgo evaluables por dicho instrumento. En la tercera fase, se organizó en una matriz la información arrojada por la prueba Machover estructurada también según las dimensiones de liderazgo y en último lugar, se realizaron los perfiles de Inteligencia Emocional de cada líder basados en las matrices de los puntajes obtenidos en la prueba.

Posteriormente y con base en las cuatro matrices de los resultados, se realizó la matriz general que incluye las cuatro pruebas aplicadas a las 7 mujeres líderes incluyendo también a los subordinados, recogidas de la aplicación de los instrumentos y el análisis de cada variable y de la relación entre las mismas.

En ellas se buscó describir el desempeño de liderazgo de cada una de las mujeres y la percepción que tienen los subordinados del estilo de liderazgo que ejercen en la organización relacionándolas con la fundamentación bibliográfica e investigaciones previas.



Se destacó la utilidad e importancia de los resultados en diferentes ámbitos y aspectos o temas que ameritarían futuros estudios.

## 1.5 RESULTADOS

Los resultados incluirán en primer lugar una descripción de las principales variables sociodemográficas, ocupacionales y trayectoria profesional del grupo de líderes mujeres participantes. Luego se describirán los resultados a nivel de liderazgo de rango total sujeto a sujeto así como el nivel de competencias en inteligencia emocional. Finalmente se realizará una integración de resultados para el grupo que permita establecer tendencias que describan el estilo y desempeño en las dimensiones de liderazgo e inteligencia emocional.

El grupo de líderes que participaron en la presente investigación estuvo conformado por siete mujeres con una edad promedio de 35,8 años, menores de 35 el 57,1% y mayores a 38 42,9%; bogotanas y solteras más de la mitad, dos con un hijo y pertenecientes a estrato 4 el 71,4% y el 28,6% estrato 5. (Tabla No 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	30	Cali	Soltera	0	4
Líder 2	35	Barranquilla	Unión libre	1	5
Líder 3	39	Bogotá	Casada	0	4
Líder 4	42	Bogotá	Soltera	0	4
Líder 5	33	Cartagena	Casada	0	4
Líder 6	38	Bogotá	Soltera	1	4
Líder 7	34	Bogotá	Soltera	0	5

En cuanto a su situación laboral el 85,7% pertenecen al área comercial y el 14,3% a recursos humanos. Con cargos de ventas propios de la actividad de la

organización y el 28,6% responde por servicio al cliente interno y cliente externo. Exceptuando una persona llevan en la organización en promedio 10 meses y en el cargo 10 meses todas las líderes. Personas a cargo tienen mínimo una y máximo cuatro. (Tabla No 2)

Tabla 2 .*Descriptores Ocupacionales*

Sujetos	Cargo	Área	Antigüedad en la empresa	Antigüedad en el cargo	Número de personas a cargo
Líder 1	Gerente Internacional	Exportaciones y proyectos especiales	1 año	1 año	1
Líder 2	Directora de servicio al cliente	Comercial	2 meses	2 meses	4
Líder 3	Subgerente Comercial	Comercial	8 años	1 año	2
Líder 4	Directora de Showroom	Comercial	1 año	1 año	3
Líder 5	Directora de Recursos Humanos	Recursos Humanos	1 año y 7 meses	6 meses	4
Líder 6	Directora de alfombras y pisos	Comercial	1 año y 7 meses	1 año y 7 meses	1
Líder 7	Directora de Espacios Integrales	Comercial	9 meses	9 meses	2

En su trayectoria profesional al realizar el análisis de sus hojas de vida a nivel de formación académica todas tienen pregrado, el 85,7% en carreras relacionadas con actividades de empresas de producción y en carreras de ciencias humanas 14,3%. Con nivel de posgrado solo una y en cuanto al nivel de inglés un 42,8% relacionan nivel alto, medio 28,6% y no reportan 28,6%. Experiencia profesional en años tienen entre 7 y 9 un 42,8%, 12 y 13 el mismo porcentaje y 18 años un 14,6%. Experiencia en manejo de personal menos de dos años 57,1%, el

28,5% entre 3 y 4 y 9 años un 14,4%. Amplia experiencia comercial 57,1%, el 42,9% menos de un año en experiencia comercial y de manejo del recurso humano.

Tabla 3. Descriptores Trayectoria Profesional

Ss	Profesión	Universidad	Nivel escolaridad	Nivel Ingles	Total años de experiencia profesional	Experiencia como Jefe trayectoria profesional	Tipo de experiencia
L1	Diseñadora Industrial	ICESI - 2003	Pregrado	Alto	7	3 años	Diseño y producción un año Comercial 6 años
L2	Comunicadora Social-Periodista	Universidad Autónoma del Caribe-1997	Pregrado	Alto	13	3 año y medio	Comunicación y publicidad 6 años Comercial 7 años
L3	Arquitectura de Interiores	Universidad Jorge Tadeo Lozano-1998	Pregrado	No reporta	12	1 año	Diseño y ejecución proyectos arquitectónicos 12 años
L4	Diseñadora Industrial Especialista Gerencia Estratégica	Universidad Javeriana-1992 Universidad Sabana-2003	Pregrado Especialización	Alto	18	9 años	Diseño 2 años Comercial 16 años
L5	Ingeniería Industrial	Universidad Tecnológica de Bolívar-2001	Pregrado	Medio	8	1 año y medio	Sistemas de Calidad 6 años y medio Recursos humanos 1 año y medio
L6	Profesional en Mercadeo	Universidad Jorge Tadeo Lozano-1998	Pregrado	Medio	12	1 año y medio	Comercial 12 años
L7	Diseñadora Industrial	Universidad Javeriana-2001	Pregrado	No reporta	9	9 meses	Diseño y desarrollo de productos 8 años Comercial 9 meses

Es un grupo de mujeres la mayoría en la etapa de adultez temprana solteras, sin hijos, bogotanas y de un nivel sociocultural alto. Todas laboran con clientes internos y externos bien sea en labores comerciales y/o de manejo de recurso humano (cliente interno). Su experiencia profesional es pertinente para el trabajo que realizan en la mayoría, un cuarto de la muestra está realizando una labor que antes no hacía. Podría pensarse en un bajo interés por seguirse formando profesionalmente ya que solo una tiene nivel de especialización y dos terceras partes no consideran pertinente reportar su nivel de inglés o lo califican como medio. En cuanto al manejo de personal la gran mayoría tiene un nivel bajo o medio de experiencia en años inclusive para algunas es su primera experiencia en tener equipo a cargo.

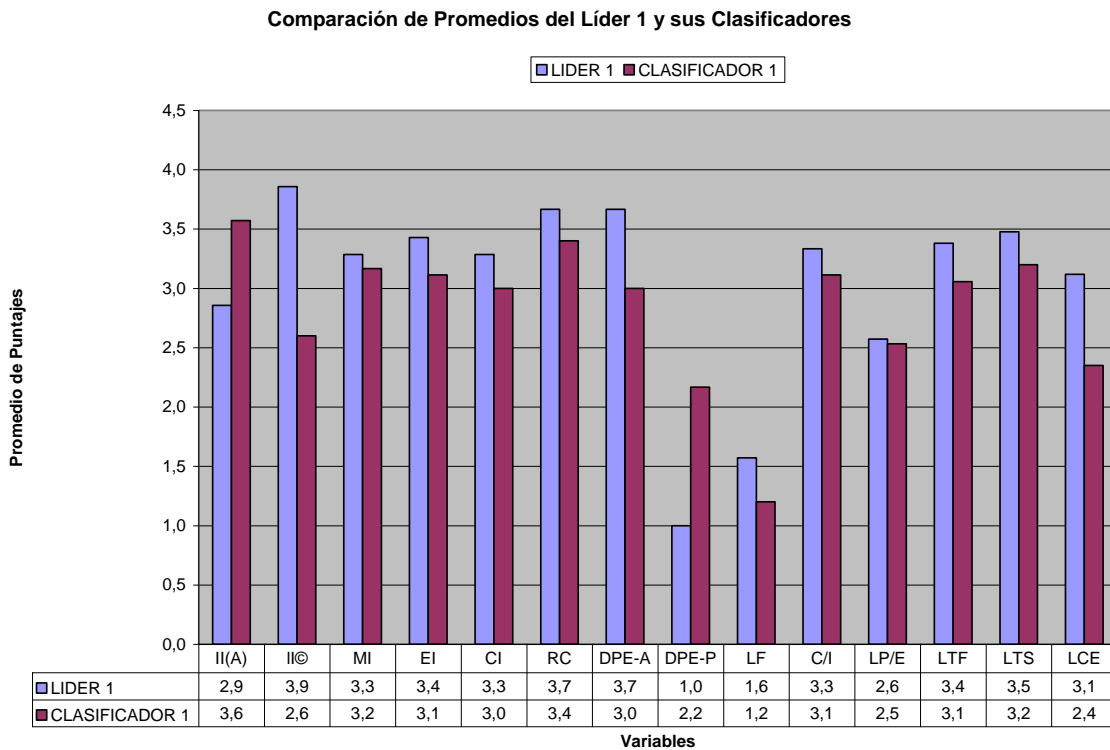
A continuación se presentan los resultados obtenidos de la dimensión de liderazgo utilizando los resultados de las variables que mide el MLQ y de las características de personalidad (funcionamiento y estructura) evaluadas a través del Machover y Wartegg. Se establecerá por cada líder la percepción que tiene de su estilo y desempeño como líder por las variables de primer, segundo y tercer orden del modelo de liderazgo de rango total comparándola con la percepción del clasificador(es)/subordinado(os)/seguidor(es) para establecer coincidencias y discordancias. Así mismo estos resultados se contrastarán con los encontrados a nivel de características de personalidad, buscando realizar una triangulación de información que permita ratificar y/o aclarar la percepción establecida tanto para el líder como para los clasificadores. Finalmente para cada líder también se integraran los resultados del perfil de inteligencia emocional destacando los aspectos que facilitan o limitan su desempeño del modelo de liderazgo de rango total.

### **LIDER 1**

La líder 1 se autoevalúa con puntajes altos en los tres estilos de liderazgo, con mayores puntajes en transformacional y transaccional especialmente en este último y también alto para Correctivo/Evitador. A nivel de tendencia estos resultados coinciden con la evaluación realizada por el clasificador aunque con puntajes más bajos especialmente en el LC/E. En el liderazgo transformacional se presentan discrepancias en las calificaciones especialmente en la variable carisma/inspiracional. La líder considera que tiene un bajo desempeño en IIA y el seguidor la evalúa alto, y en IIC la líder considera que tiene un buen desempeño sin embargo el seguidor la evalúa bajo. Coinciden en el desempeño de MI que califican en medio los dos. En el liderazgo transaccional coinciden especialmente en la RC como más alta que CI. Finalmente en el correctivo/evitador puntúa alto en dirección por excepción activa (DPE-A) que es coherente conceptualmente con la tendencia

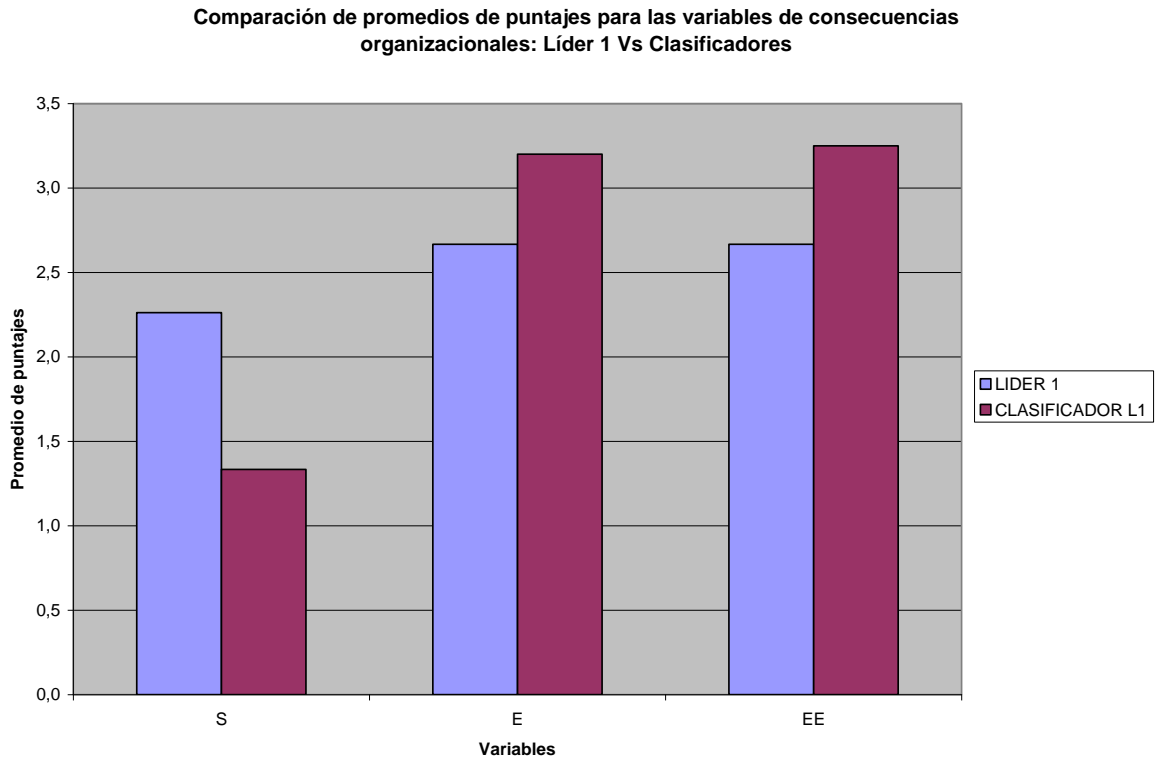
a un estilo de liderazgo transaccional y de nuevo existe discrepancia con el seguidor quien considera que presenta actitudes y comportamiento de DPE-P.

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



Podría pensarse que esta líder está teniendo dificultades para utilizar en forma adecuada los estilos de liderazgo pudiendo tener una gran tendencia a controlar activa o pasivamente generándose no satisfacción por parte del seguidor, percibida en los dos como lo muestran los resultados en las variables de consecuencias organizacionales (Figura 10 ), a lo que se suma una diferencia de percepción importante donde ella considera que logra poca efectividad y tendencia al esfuerzo extra en el seguidor contrario a la opinión de éste.

Figura 1. Comparación de promedios de puntajes para las variables de consecuencias organizacionales: Líder 1 Vs Clasificadores



Los resultados de autoevaluación de inteligencia emocional (Perfil 1) muestran que la líder tiene conciencia de sus oportunidades de desarrollo a nivel de inteligencia personal de las cinco competencias que la conforman. Evalúa autoconciencia, regulación del estado de ánimo y manejo de la frustración como competencias en desarrollo. Automotivación y perseverancia las evalúa como competencias dominantes. En cuanto a inteligencia social todas las competencias se encuentran en desarrollo pero especialmente comportamiento social y empatía.

Perfil 1 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 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						

Al realizar la triangulación de información con los resultados del machover y wartegg se ratifica que tiene una clara orientación al logro y habilidad para ser una buena estratega lo que facilita que imprima gran energía y tenacidad a su actividad laboral. Presenta limitaciones en integridad y confianza, puntualmente le cuesta trabajo conectarse consigo mismo a nivel emocional, tiene sentimientos de inseguridad y problemas con el manejo de autoridad. Así mismo tiene dificultades para reconocer las necesidades del otro lo cual restringe sus habilidades para la toma de decisiones, creación y desarrollo de equipos y su posibilidad de negociación lo que limita.

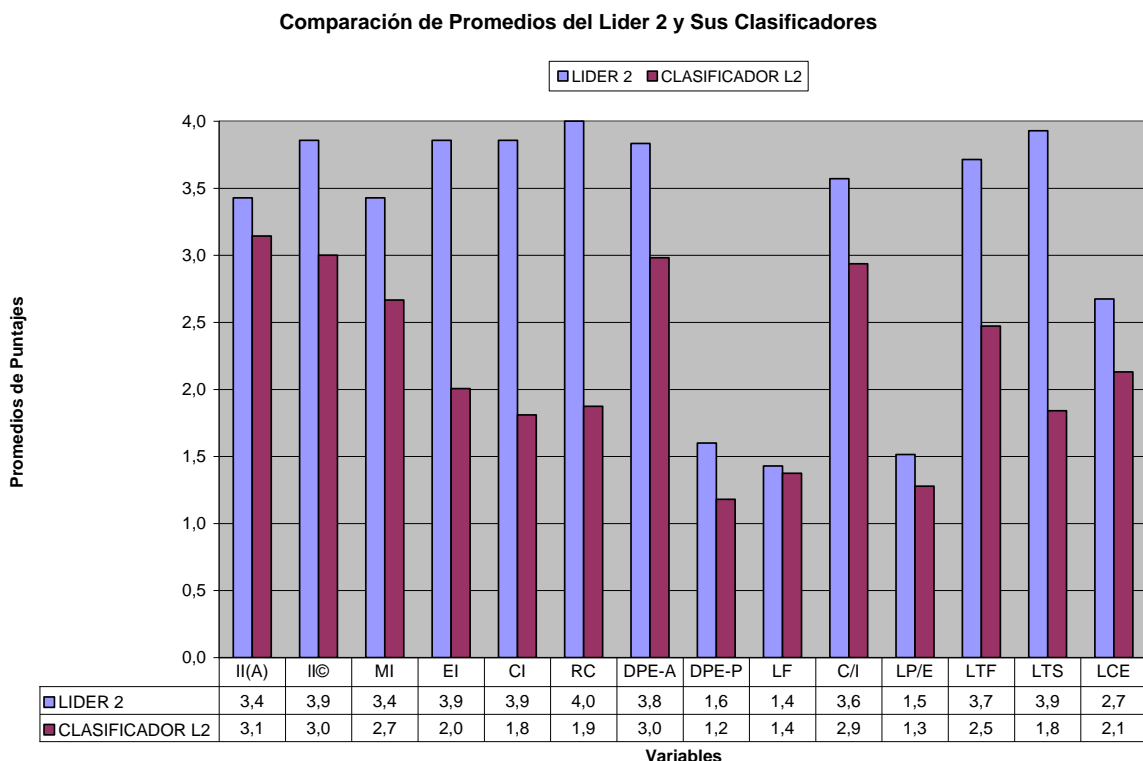
Al triangular la información de todos los resultados se puede concluir que la líder uno ejerce con mayor tendencia un liderazgo transaccional lo cual se relaciona con el desempeño en la inteligencia emocional presentando un nivel de desarrollo medio en competencias claves a nivel personal y social que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



## LÍDER 2

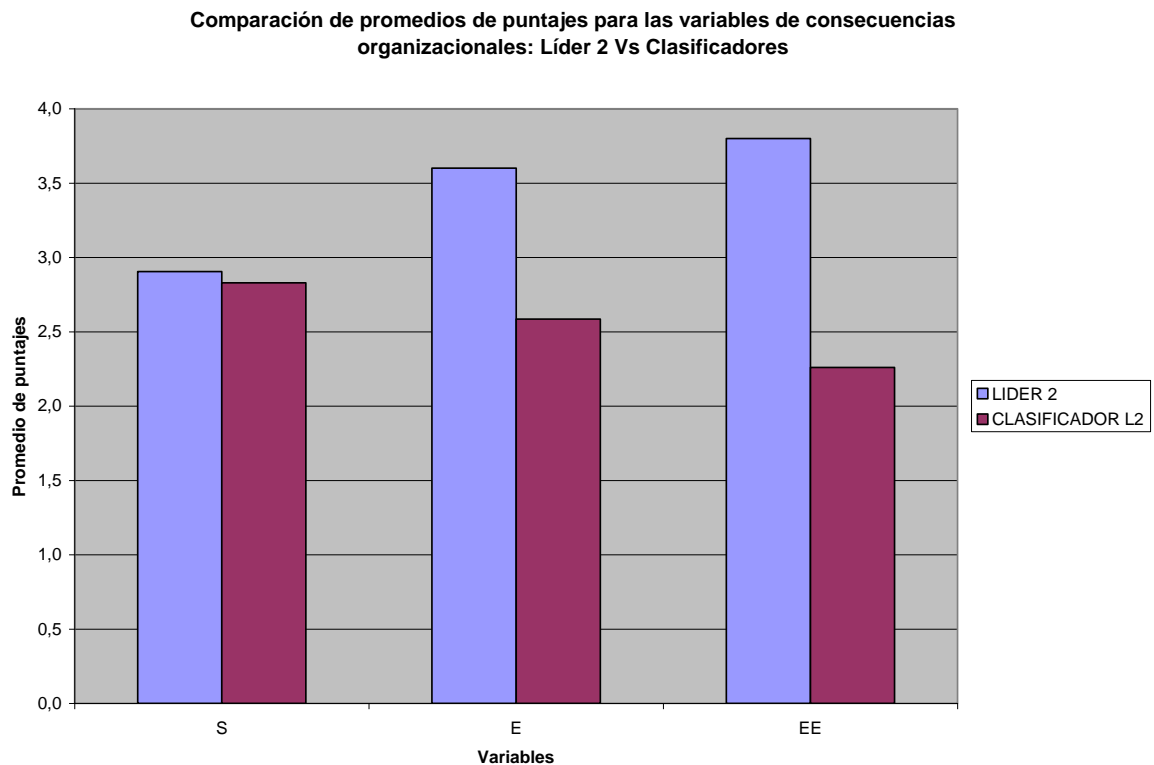
Se evidencia una diferencia considerable entre la percepción de la líder acerca de sus conductas de liderazgo y la percepción de sus seguidores, excepto en el liderazgo correctivo/evitador donde las calificaciones de ambos se acercan notablemente; La líder se autoevalúa con puntajes significativamente altos en Liderazgo Transaccional y Transformacional, especialmente en el primero. Ella considera que utiliza frecuentemente la recompensa contingente (RC) y se puntúa alto en la variable CI, lo cual dista considerablemente de los bajos puntajes obtenidos en dichas variables por sus seguidores. En cuanto a las variables transformacionales, la líder y los seguidores coinciden en las variables de carisma/inspiracional, ya que ambos puntúan alto II(A) y II(C). Sin embargo, discrepan notablemente en la variable EI. Es importante anotar la alta frecuencia de conductas de monitoreo (DPE-A) en que ambos coinciden. Esto eleva las conductas de Liderazgo Correctivo/Evitador que se evidencian en la gráfica. Finalmente tanto líder como seguidores concuerdan en la baja frecuencia con que se presentan actitudes y comportamientos de liderazgo pasivo/evitador(LP/E).

Figura 2. Comparación de promedios por variable del líder 1 y sus clasificadores.



La figura 2 muestra una clara discrepancia entre la percepción de la líder y la percepción de sus seguidores en cuanto a la variable de Esfuerzo Extra (EE); ella la califica alto y ellos bajo. Cabe pensar que ésta diferencia de percepción se debe a que ella cree hacer uso frecuente de la recompensa contingente (como se observó en la figura anterior) para estimular a sus seguidores a conseguir los niveles de desempeño esperados, pero ellos opinan lo contrario. De ahí que la efectividad sea igualmente alta para ella, pero baja para sus subordinados. Se evidencia también una satisfacción media percibida tanto por la líder como por los calificadores que puede estar ligada a la coincidencia de los puntajes de ambos en las variables de carisma/inspiracional mostrados en al figura anterior.

*Figura 2.* Comparación de promedios de puntajes para las variables de consecuencias organizacionales: Líder 1 Vs Clasificadores



En los resultados de la autoevaluación de Inteligencia Emocional (Perfil 2) la líder destaca su alto nivel de habilidad para automotivarse y perseverar, mientras que reconoce que el resto de sus competencias personales se encuentran en desarrollo. Específicamente la capacidad de regular el estado de ánimo representa una dificultad entre sus competencias personales. Sin embargo, el manejo de la frustración y la capacidad de autoconciencia, al igual que el optimismo las evalúa como competencias en desarrollo.

Por otra parte, sus competencias sociales tienen mayor nivel de dominancia, especialmente las que se refieren al comportamiento social (buen manejo de imagen de personal) y la empatía. El resto las evalúa como competencias en desarrollo, sobretodo la capacidad para resolver problemas y negociar.

Perfil 2 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	Empatia										X

Al contrastar la información obtenida en los resultados del Wartegg y el Machover se corrobora que la líder 2 es una persona con dificultades de autoestima pero que maneja una imagen positiva y dominante ante los demás. Adicionalmente puede presentar dificultades en la adaptabilidad debido a su reacción a la crítica y a la opinión social. Sus análisis son prácticos y concretos frente a problemas reales y específicos y no presenta dificultades con la autoridad por lo tanto logra una buena

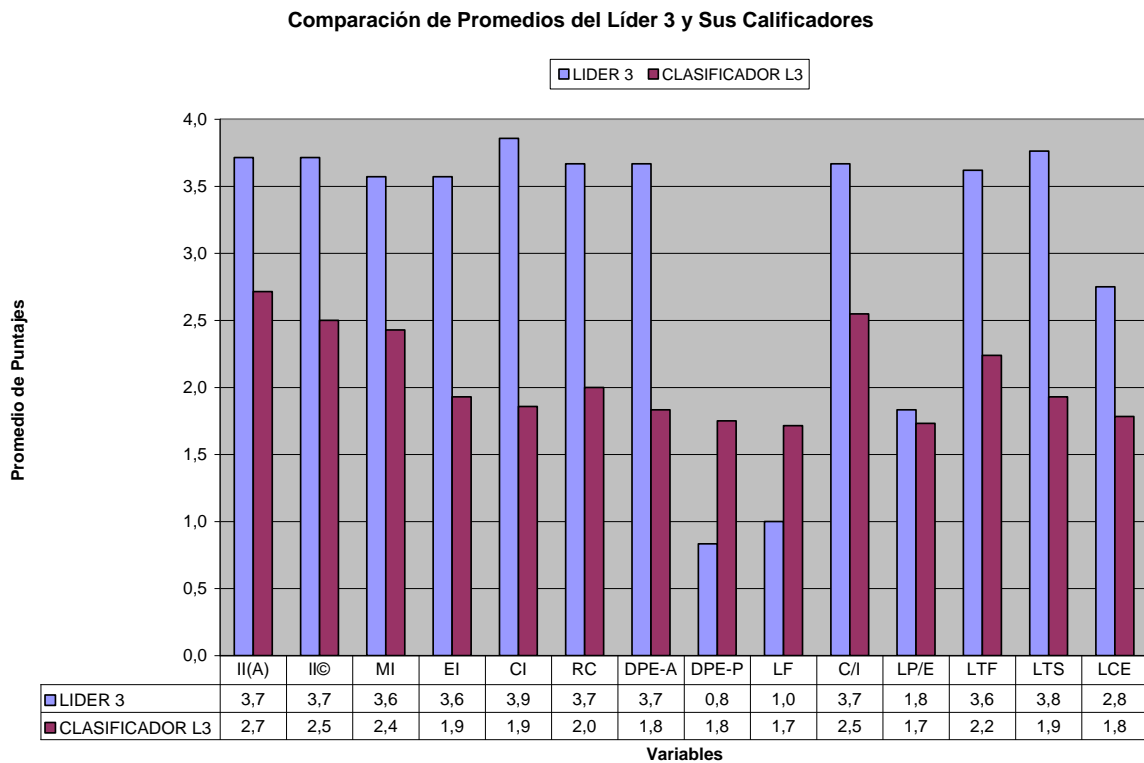
capacidad de colaboración y cooperación con sus directivos, colegas y subordinados, siendo responsable y realizando lo que le solicitan. Es una persona que se preocupa por el contacto afectivo con el mundo siendo sus interacciones con los demás positivas y abiertas.

Finalmente, al comparar los resultados obtenidos en todas las pruebas, se puede concluir que la líder dos ejerce un liderazgo correctivo/evitador con tendencia a la dirección por excepción activa. Es decir que su función está centrada en la supervisión y el monitoreo de sus subordinados, lo cual se relaciona con su tendencia a quedarse en los análisis prácticos y concretos y con su personalidad juiciosa y rigurosa. Sin embargo, ella misma y sus seguidores la perciben como una líder carismática que logra establecer relaciones empáticas con los demás tal como lo demuestra su desempeño de inteligencia emocional. Estas conductas carismáticas le ayudan además a crear respeto y admiración en sus seguidores para que la “sigan” y la aprueben, para que la perciban como una mujer fuerte y así suplir su necesidad de aprobación. El hecho de ser una líder correctiva activa, confirma su carácter dominante y la falta de capacidad para autoregularse cuando no logra lo que quiere. Por ésta razón su inteligencia emocional para resolver problemas es baja y de ahí, su dificultad también para la toma de decisiones. Sin embargo, éstas características no amenazan su condición de líder actual, ya que su cargo de directora de servicio al cliente no le exige conductas de liderazgo muy distintas a las que ya ejerce, pues su alto desempeño de habilidades sociales, especialmente en la competencia de comportamiento social, empatía y manejo de la imagen personal se ajustan perfectamente a su cargo. Sus dificultades para estimular el desarrollo intelectual de sus subordinados o para retroalimentar no representan un problema en sus funciones.

### LÍDER 3

Se observa una alta calificación de la líder en las variables transaccionales y transformacionales en comparación con la calificación realizada por sus seguidores. Ella se identifica altamente con un estilo de liderazgo transaccional, específicamente en comportamientos de consideración individualizada (CI), mientras que sus subordinados juzgan lo contrario. Así mismo, la percepción de la líder en cuanto a la baja frecuencia de sus conductas Pasivo/Evitadoras, difiere notablemente de la percepción de los seguidores respecto a la frecuencia de las mismas (DPE-P y LF). Sin embargo, hay mayor coincidencia en las conductas carismáticas que la líder es capaz de desplegar con respecto a las demás variables.

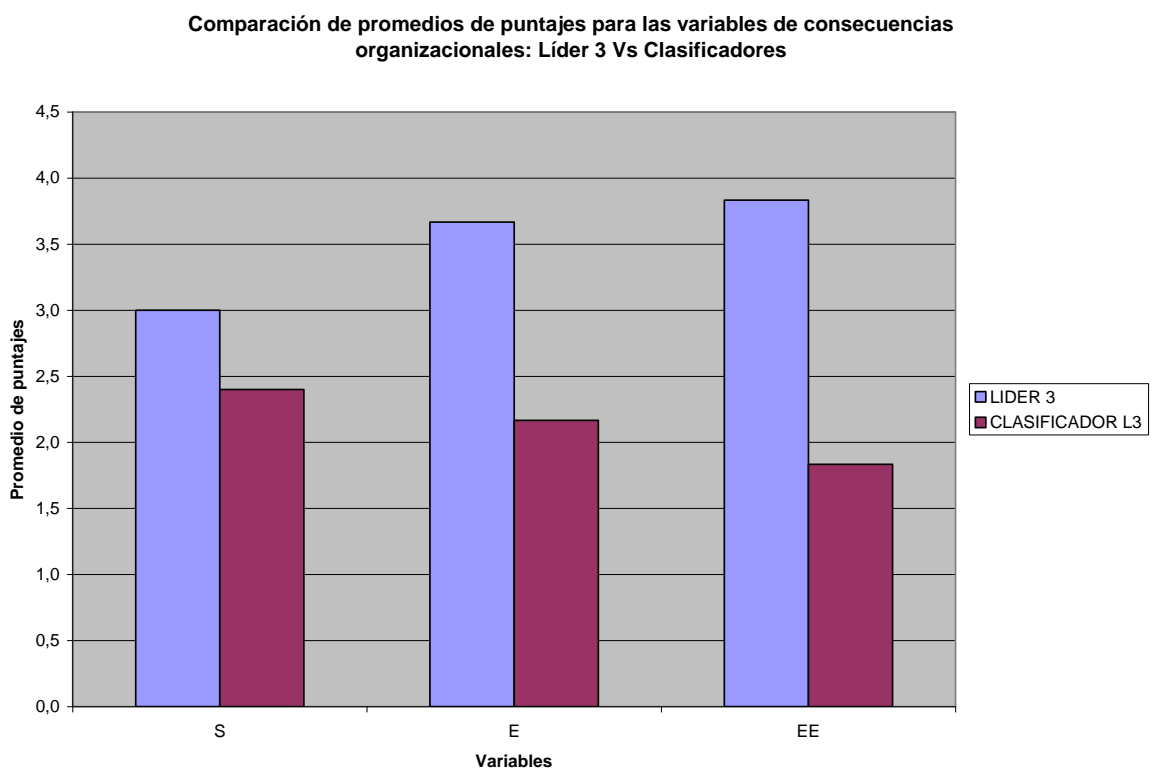
Figura 3. Comparación de promedios por variable del líder 1 y sus clasificadores



Según la percepción de los seguidores, ésta líder parece tener dificultades para ejercer de forma adecuada los estilos de liderazgo transformacional y transaccional, tendiendo entonces al liderazgo correctivo/evitador, lo cual puede

generar confusión en su equipo. Esto se ve manifestado en la discrepancia entre la evaluación de la líder y la evaluación de los seguidores de las consecuencias organizacionales. Es posible que la tendencia de la líder a desplegar conductas pasivas como lo indican sus seguidores en la gráfica anterior, genere bajos niveles de efectividad y esfuerzo extra (gráfica 10). La satisfacción percibida tanto por la líder como por los seguidores es baja.

Figura 3. Comparación de promedios de puntajes para las variables de consecuencias organizacionales: Líder 1 Vs Clasificadores



En la autoevaluación de inteligencia emocional (Perfil 3), la líder evidencia dominancia en la habilidad de manejar la adversidad y mantenerse perseverante, sin embargo las demás competencias personales se encuentran en desarrollo. Específicamente las competencias que se refieren al autoconocimiento y conciencia de sí mismo, junto con la capacidad de autocontrol, tienen niveles medios de

desarrollo, mientras que el manejo de la frustración aparece como más dificultosa. El optimismo es una habilidad que está en desarrollo pero puede potencializarse.

Con respecto a las competencias sociales, la líder 3 domina la habilidad de comprender sentimientos del otro. Sin embargo la capacidad de identificar y comprender las motivaciones de los demás y establecer empatía, son las competencias sociales que la líder percibe como menos desarrolladas. La habilidad para resolver conflictos se encuentra también en desarrollo. Se evidencia entonces una mayor inteligencia social que personal.

Perfil 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					

La comparación de resultados del Wartegg y el Machover muestra que la líder 3 es inmadura, con marcada necesidad de aprobación y admiración, necesita mucha atención y busca ser el centro; aunque se muestra fuerte y dura. Puede tener dificultad para emprender sus acciones ya que evita el conflicto y la confrontación y toma bastante tiempo para tomar las decisiones. Debido a su baja tolerancia a la frustración, sus relaciones interpersonales pueden ser conflictivas y prefiere mantenerse distante. No logra colaboración y cooperación porque ejerce

presión y control sobre el otro siendo en algunos casos impositiva. Es responsable, comprometida y organizada.

La triangulación de resultados ratifica que dentro de su estilo de liderazgo correctivo/evitador, la líder tiene un mayor despliegue de conductas evitativas, tal como lo demuestran sus características de personalidad al observarse que su forma de manejar el conflicto es evitándolo, lo cual concuerda también con el reconocimiento que ella misma hace en su autoevaluación de inteligencia emocional de que su capacidad para resolver conflictos se encuentre en desarrollo. Así mismo la baja tolerancia a la frustración explica su tendencia a las conductas de evitación. La falta de seguridad y confianza en sí misma también genera una dificultad en la orientación al logro y en su capacidad de adaptación, lo cual puede estar manifestándose actualmente pues coincide con su nuevo nombramiento de subgerente comercial. De igual manera, la baja calificación que obtuvo en la variable CI del MLQ que hace referencia a la capacidad para considerar las necesidades individuales de sus subordinados, coincide con su bajo desempeño en la habilidad para comprender los sentimientos del otro en su evaluación de inteligencia emocional.

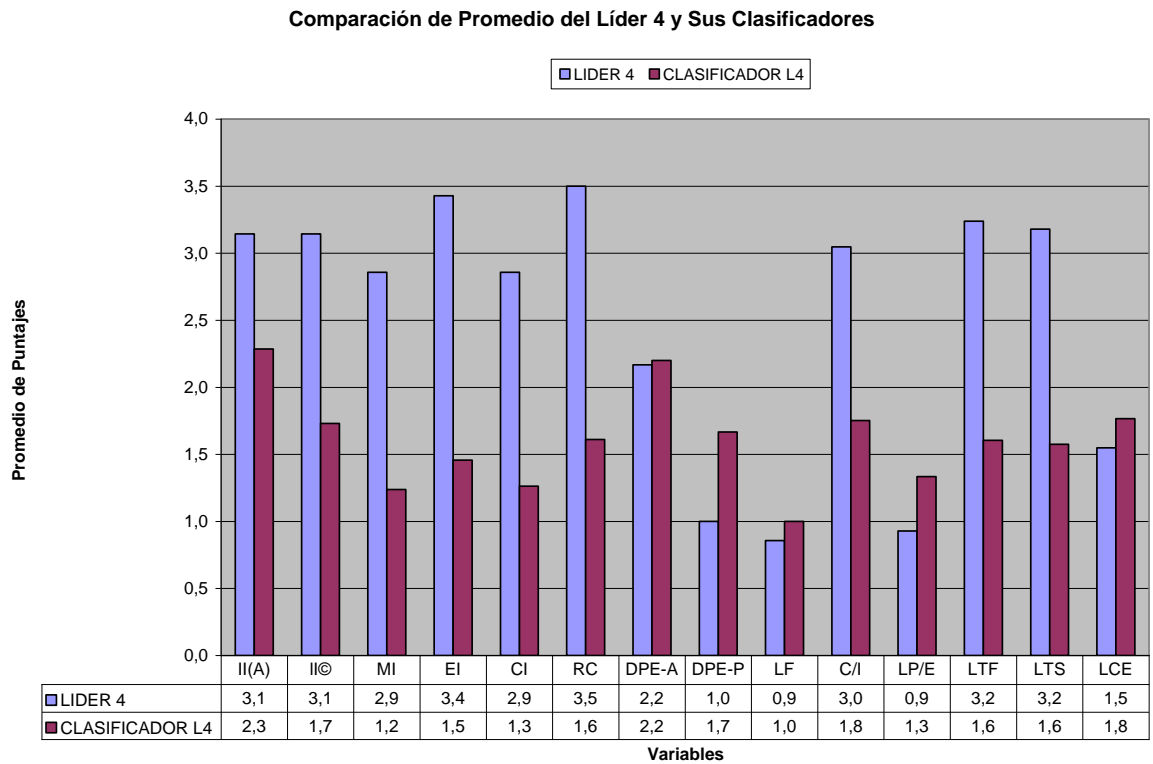
#### **LÍDER 4**

En el caso de la líder 4 es notable la diferencia entre su autopercepción y la percepción de sus seguidores en todas las variables, especialmente en las de liderazgo transformacional y transaccional; la calificación de los seguidores está por la mitad de la de ella. En cambio, se evidencia un consenso en cuanto al liderazgo correctivo/evitador. Hay grandes discrepancias sobre todo en las variables transaccionales CI y RC, al igual que en las variables de carisma/inspiracional en las que la líder se califica alto y los seguidores bajo. La única variable en la que



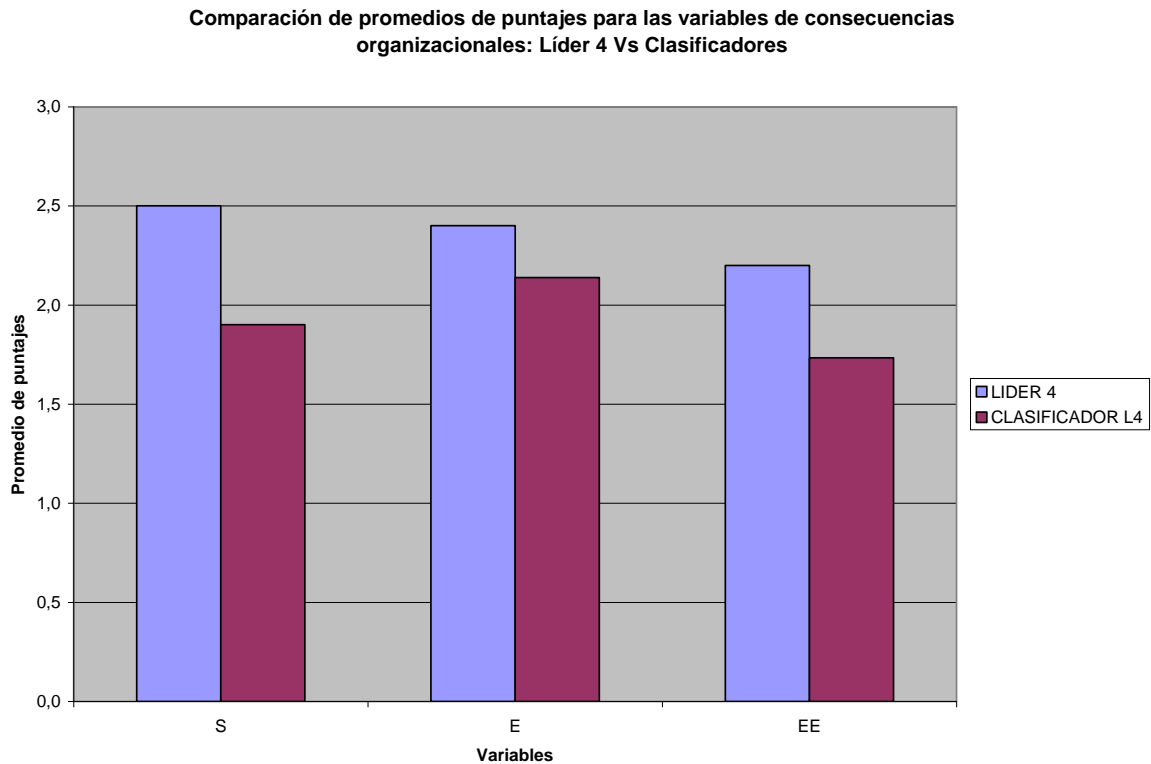
se presenta coincidencia es en DEP-A que hace referencia al monitoreo de las tareas para corregir y anticipar errores o fallas.

Figura 4. Comparación de promedios por variable del líder 1 y sus clasificadores.



La disarmonía en las percepciones del proceso de liderazgo de la líder 4 con sus seguidores, explica los bajos puntajes en las consecuencias organizacionales (gráfica 10). Tanto ella como los clasificadores perciben bajos niveles de satisfacción, efectividad y esfuerzo extra, lo cual confirma que hay poco despliegue de conductas transformacionales y transaccionales de la líder y que su estilo tiende a ser correctivo/evitador.

Figura 4. Comparación de promedios de puntajes para las variables de consecuencias organizacionales: Líder 1 Vs Clasificadores



Observando el perfil 4 de inteligencia emocional, ésta líder reconoce que la mayoría de sus competencias personales están en desarrollo, excepto la capacidad de automotivarse y perseverar la cual es dominante. Específicamente la autoconciencia, la regulación del estado de ánimo, y el manejo de la frustración son las competencias personales que se encuentran en desarrollo.

En cuanto a las competencias sociales, la estrategia para resolver problemas y negociar la evalúa como dominante. El resto de sus habilidades sociales incluyendo comportamiento social y empatía se encuentran en desarrollo.

## Perfil 4 de Inteligencia Emocional

	<b>Competencias</b>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>C1</b>	Autoconciencia					X					
<b>C2</b>	Regulación del estado de ánimo						X				
<b>C3</b>	Automotivación y perseverancia									X	
<b>C4</b>	Manejo de la frustración					X					
<b>C5</b>	Optimismo							X			
<b>C6</b>	Comprender sentimientos del otro						X				
<b>C7</b>	Estrategias para resolver problemas								X		
<b>C8</b>	Comprender motivaciones del otro					X					
<b>C9</b>	Comportamiento Social				X						
<b>C10</b>	Empatía					X					

Según los resultados contrastados del Wartegg y el Machover, la autoestima de ésta líder se encuentra afectada, pero cuenta con muy buenos mecanismos de compensación como lo es su capacidad intelectual que le permite ser emprendedora y hábil en sus estrategias laborales. Su inmadurez emocional es incongruente con su madurez intelectual. Busca la aprobación del otro para contrarrestar su inseguridad y falta de confianza en sí misma. A nivel cognitivo logra realizar buenos análisis y proyectar de manera rápida con el riesgo de no ser tan precisa. Se le dificulta la toma de decisiones debido a la falta de seguridad en sí misma sumado a la necesidad de apoyo. Indica dificultades en su manejo afectivo que pueden amenazar su capacidad de negociación. Es responsable, cumplidora del deber y organizada.

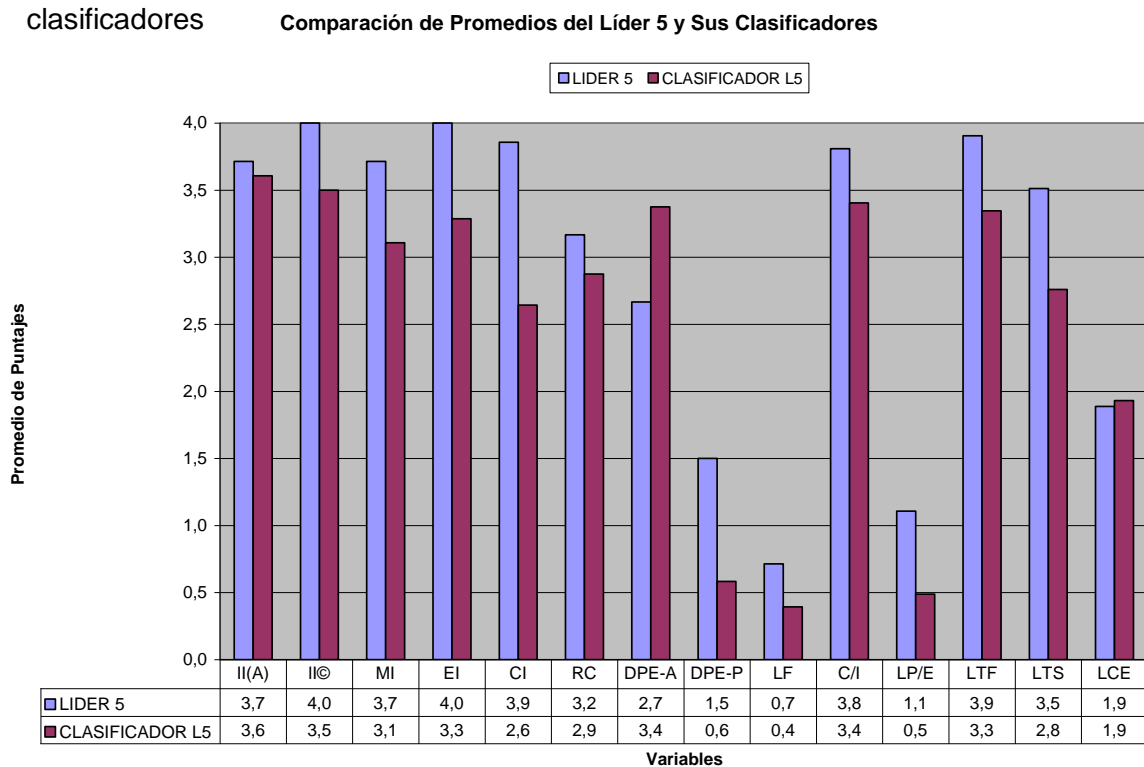
Al realizar la triangulación de la información obtenida en los resultados, se puede concluir que la líder 4 tiene serias dificultades para asumir el liderazgo, por lo cual sus seguidores la describen como una líder correctivo evitadora. Existe una disarmonía evidente entre las percepciones de sus seguidores y las propias, lo cual se relaciona con su inmadurez emocional, compensada con su desarrollo intelectual que le permite monitorear y ejercer control de forma activa y pasiva, además de ser

capaz de automotivarse y perseverar, por lo cual emprende acciones fácilmente y es hábil en sus estrategias para resolver conflictos y negociar. Su inmadurez emocional y necesidad de apoyo le dificultan la toma de decisiones. Su falta de autoconciencia hace que le cueste manejar la frustración y le causa dificultades a nivel interpersonal con su equipo.

### LÍDER 5

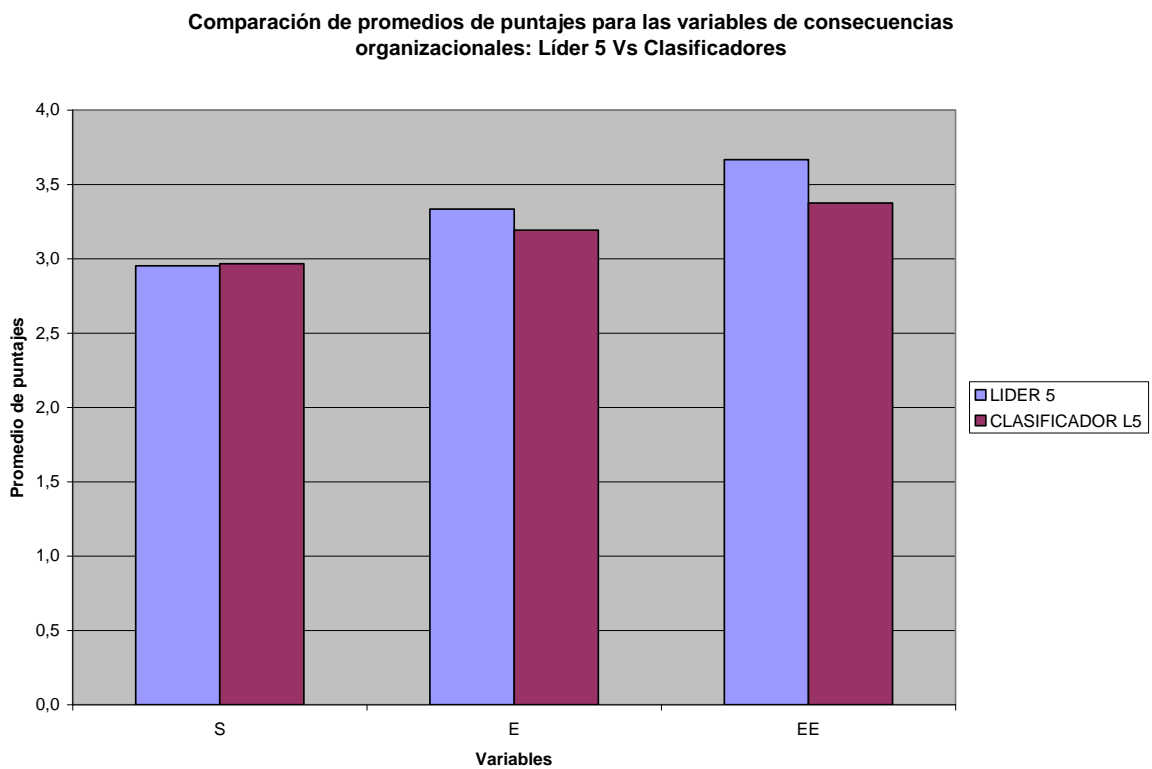
La líder 1 se autoevalúa con puntajes altos en con transformacional y a nivel de tendencia estos resultados coinciden con la evaluación realizada por el clasificador En el liderazgo transformacional no se presentan discrepancias en las calificaciones especialmente en la variables carisma inspiracional la líder considera que tiene un alto desempeño en IIA y el seguidor la evalúa alto y en IIC la líder considera que tiene un buen desempeño y sus seguidores también. Finalmente en el correctivo/evitador puntúa muy bajo que es coherente respecto a los resultados obtenidos en el liderazgo transformacional.

Figura 5. Comparación de promedios por variable del líder 1 y sus clasificadores



Aunque le cuesta identificar lo que necesita la gente, las variables de Liderazgo transformacional, son armónicas respecto a sus seguidores. La satisfacción de la líder es proporcional a la de sus seguidores; donde logra bastante efectividad y gran tendencia al esfuerzo extra. Los puntajes tanto de la líder como de sus seguidores, son muy armónicos e indican una fuerte inclinación a que la líder ejerce un liderazgo transformacional como lo muestran los resultados en las variables de consecuencias organizacionales (Gráfica No. 5)

Figura 5. Comparación de promedios de puntajes para las variables de consecuencias organizacionales: Líder 1 Vs Clasificadores



Esta líder cuenta con varias de sus competencias personales dominantes como su regulación del estado de ánimo entendida como la identificación y el control de sentimientos y emociones; por otro lado, el manejo de adversidad e intención de progresar acompañado de sentimientos y actitudes positivas frente a la vida. En cuanto a competencias en desarrollo encontramos la conciencia de lo que

se piensa y siente respeto a otros y a sí mismo y los sentimientos frente a las dificultades y a los errores.

Respecto a sus competencias sociales, cuenta únicamente con una competencia dominante que hace referencia a sus habilidades para negociar y resolver conflictos. Por otra parte, las competencias en desarrollo comprenden la lectura adecuada de las emociones y opinión del otro, la valoración y el apoyo a los demás y la capacidad de escucha y de colocarse en el lugar del otro.

Perfil 5 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			

Al realizar la triangulación de información con los resultados del Machover y del Warteg, se ratifica que demuestra delicadeza, feminidad, sensibilidad y gran cuidado personal preocupándose así por el concepto que los demás tengan de ella. Asume las normas como necesarias y benéficas. Sabe aprovechar las oportunidades y tiene gran capacidad de adaptación. A nivel cognitivo logra realizar análisis globales, proyectar y establece buenas relaciones con otros. Analiza con cuidado las decisiones desde diversos puntos teniendo en cuenta especialmente la equidad y la generosidad generando un ambiente positivo y colaborativo

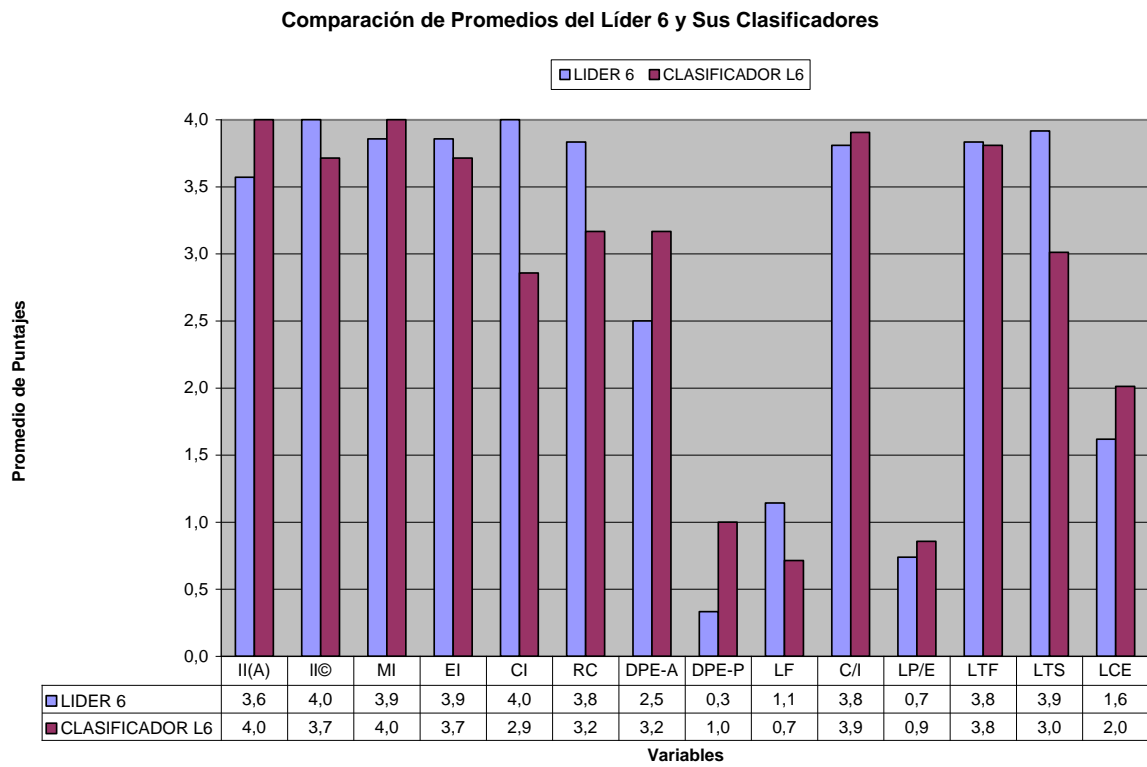
consiguiendo así buenas relaciones interpersonales y se siente realizada en su relacionamiento afectivo y en el contacto con los demás.

Al triangular la información de todos los resultados, se puede concluir que la líder ejerce con mayor tendencia un liderazgo Transformacional lo cual se relaciona con el desempeño en la Inteligencia emocional presentado un nivel de desarrollo alto en las competencias tanto personales como sociales que influyen de manera importante en su desempeño como líder y generando satisfacción tanto para ella como para sus seguidores.

## **LÍDER 6**

En estos resultados, se debe tener en cuenta que el seguidor de ésta líder es un contratista que pretende hacer “quedar bien” a la jefa debido a que él piensa que eso puede tener implicaciones tanto para él como para ella, sin embargo, se presenta consistencia en los resultados entre la líder y el seguidor; tiene gran tendencia a ejercer un liderazgo Transformacional y hay consenso respecto a la poca presencia de Liderazgo Correctivo/Evitador. En la evaluación que realizó el seguidor, se evidencia una tendencia a monitorear y corregir errores para mantener los niveles de desempeño esperados, no percibe tantas conductas de consideración individualizada como lo percibe la líder y considera que existe mayor frecuencia de conductas pasivas que lo que ella describe. La DPE-A hace parte de la función que debe ejercer en el cargo, estar atenta y supervisar.

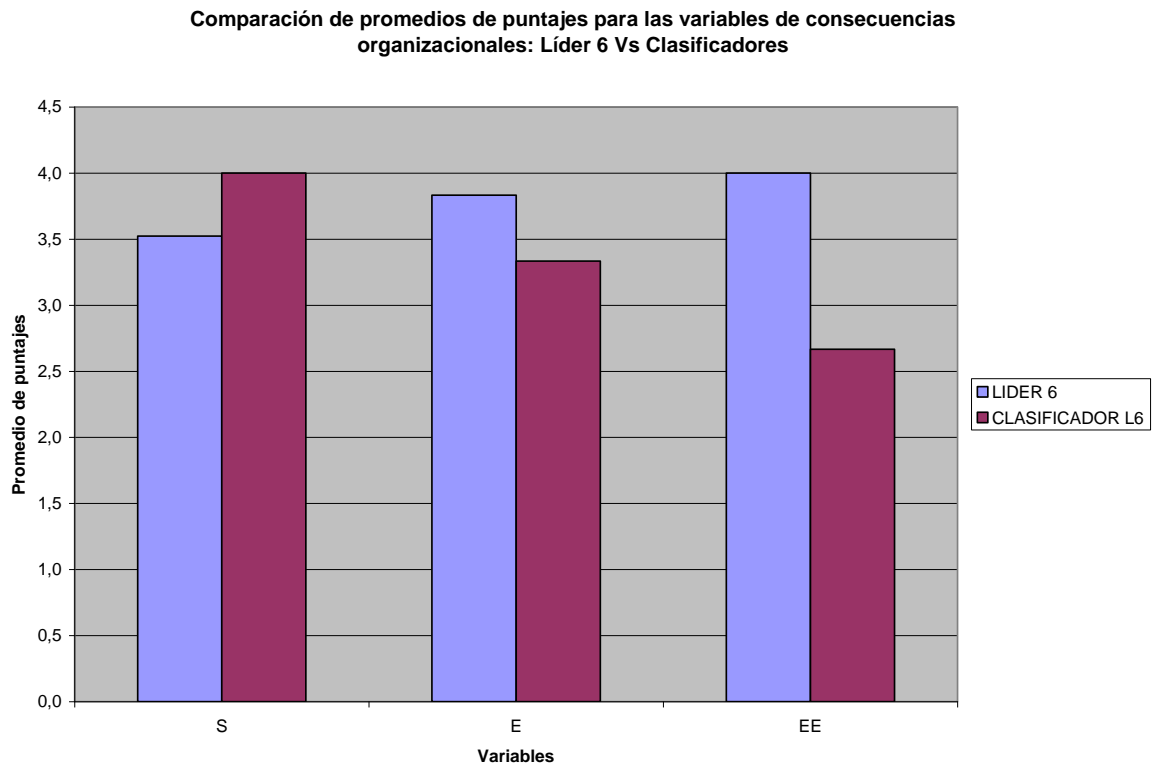
Figura 6. Comparación de promedios por variable del líder 1 y sus clasificadores



El clasificador indica una satisfacción máxima mientras que la líder no la percibe de la misma manera; la percibe un poco mas baja. Respecto a la efectividad, la líder la considera un poco más alta que su seguidor pero la diferencia no es significativa y en tercer lugar, el esfuerzo extra del seguidor es bajo y su líder no lo percibe de la misma forma, ella lo considera como máximo como lo muestran los resultados en las variables de consecuencias organizacionales (Gráfica No.6).



Figura 6. Comparación de promedios de puntajes para las variables de consecuencias organizacionales: Líder 1 Vs Clasificadores



Esta mujer cuenta con 3 competencias en desarrollo que integran su autoconciencia, referida a lo que piensa y siente respecto a otros y a sí misma, su regulación del estado de ánimo y en tercer lugar, sus sentimientos frente a las dificultades y a los errores. Las competencias dominantes comprenden su automotivación y perseverancia, entendida como su intención de progresar y sus sentimientos y actitudes positivas frente a la vida.

La mayoría de sus habilidades sociales se encuentran en desarrollo; comprender los sentimientos del otro haciendo una lectura adecuada de los sentimientos del mismo, comprender las motivaciones del otro, hacer una valoración y apoyo a los demás incluyendo el manejo de imagen personal y por último, la capacidad de escucha y de ponerse en el lugar del otro. La competencia

social dominante se refiere a las estrategias y habilidades para negociar y resolver conflictos.

Perfil 6 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					

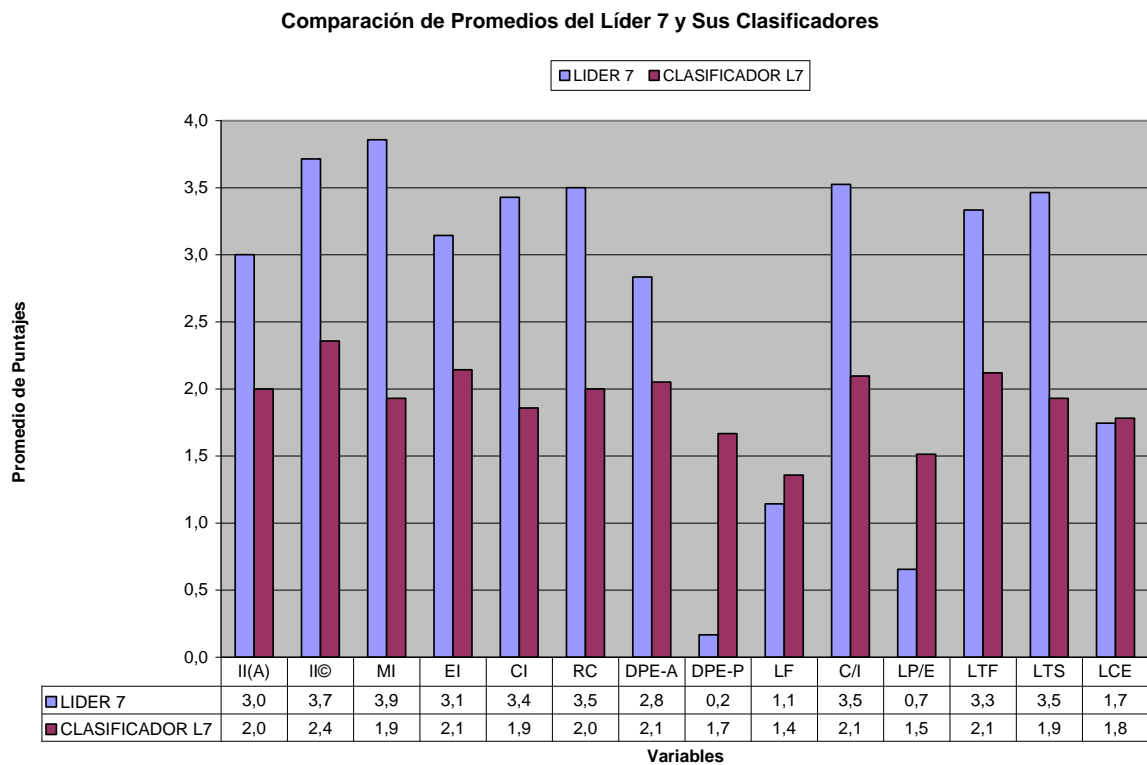
Al realizar la triangulación de información con los resultados del Machover y del Warteg, tiene baja autoestima y sentimientos de desconfianza y culpabilidad pero presentando a los demás una imagen de fortaleza y autoridad. Lo más importante para ella es su trabajo aunque reconoce la importancia de los otros aspectos de su vida siendo muy ordenada, metódica, estricta y guiada por el deber. Toma decisiones con seguridad y análisis desde sus criterios con gran capacidad de innovación y con un nivel adecuado de negociación.

Al triangular la información de todos los resultados, se puede concluir que la líder es muy consistente con el perfil conceptualmente hablando, es decir, es una persona que debe estar pendiente de cada una de las cosas que realiza el seguidor para así evitar problemas con los clientes y brindarles el mejor servicio. Aunque sus competencias sociales se encuentran en desarrollo, hace un manejo adecuado de su Inteligencia social desde lo intelectual. Es importante resaltar que lleva 1 año y 7 meses en el cargo lo cual implica mayor apropiación.

## LÍDER 7

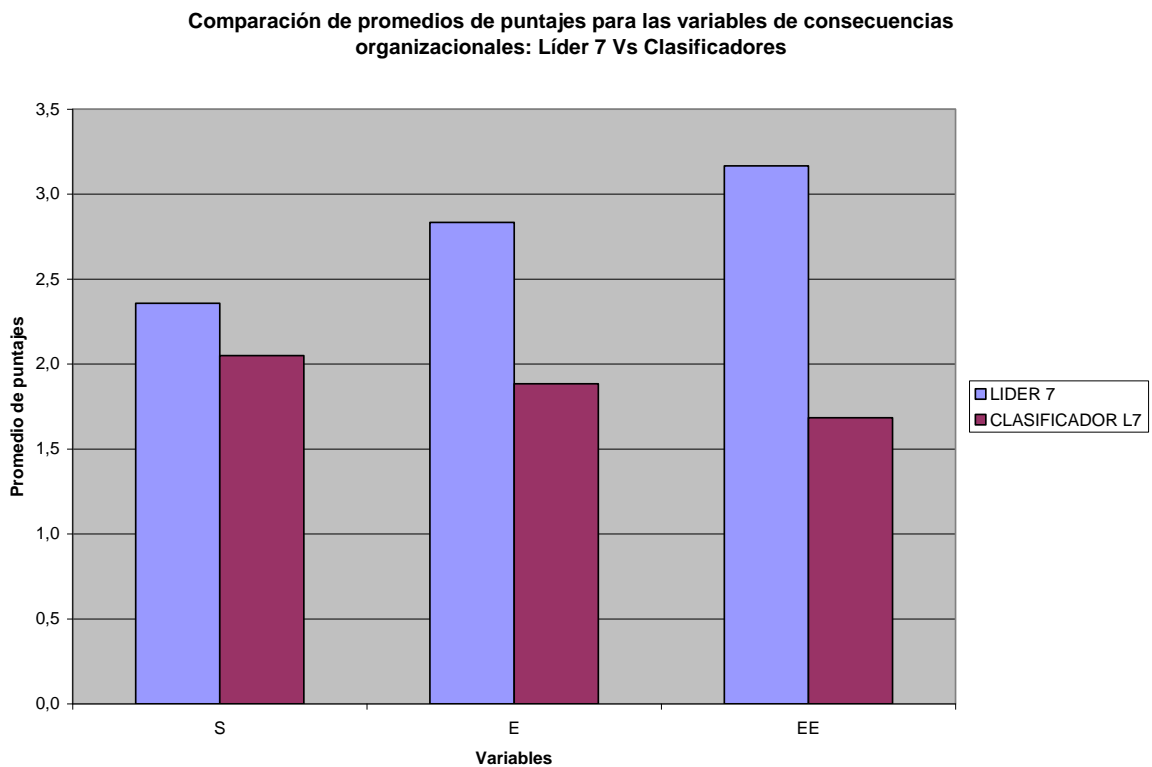
Hay muchas discrepancias entre la líder y sus seguidores; no está claro como ejerce el liderazgo, sus subalternos no saben que respuesta esperar de su líder. La líder se autoevaluó preferentemente como transaccional, lo que claramente contrasta con la percepción de los seguidores. Tampoco se observa acuerdo respecto a la frecuencia de conductas motivadoras ni de consideración individualizada. Cabe destacar la diferencia considerable entre el puntaje obtenido en la versión de la líder y de los seguidores con respecto a la frecuencia de las conductas pasivas (DPE-P). Existe una diferencia mínima entre las calificaciones de Liderazgo Transformacional, Transaccional y Correctivo/Evitador obtenidas por los seguidores.

Figura 7. Comparación de promedios por variable del líder 1 y sus clasificadores



El promedio de puntajes para las variables de consecuencias organizacionales entre los líderes y sus seguidores son bastante bajas. La satisfacción que reflejan los seguidores es muy baja respecto a su líder, la efectividad de los seguidores es mínima y su líder considera su efectividad como media-alta. El esfuerzo extra de los seguidores es bastante bajo, contrario a su líder que lo considera como medio.

Figura 7. Comparación de promedios de puntajes para las variables de consecuencias organizacionales: Líder 1 Vs Clasificadores



Respeto a sus competencias personales, cuenta con 3 de éstas en desarrollo: la primera, consiste en la conciencia de lo que piensa y siente respecto a los otros, en segundo lugar, la identificación y control de emociones y sentimientos y en tercer lugar, los sentimientos frente a las dificultades y a los errores. Cuenta también con 2 competencias dominantes que incluyen el manejo de adversidad e intención de progresar y los sentimientos y actitudes positivas frente a la vida.

Teniendo en cuenta las competencias sociales, las que tiene en desarrollo radican en las habilidades para negociar y resolver conflictos, el comportamiento social y la empatía que se refiere a la capacidad de escucha y de colocarse en el lugar del otro. Por otro lado, cuenta con 2 competencias con oportunidad de desarrollo referidas a comprender los sentimientos y motivaciones del otro teniendo en cuenta su opinión.

Perfil 7 de Inteligencia Emocional.

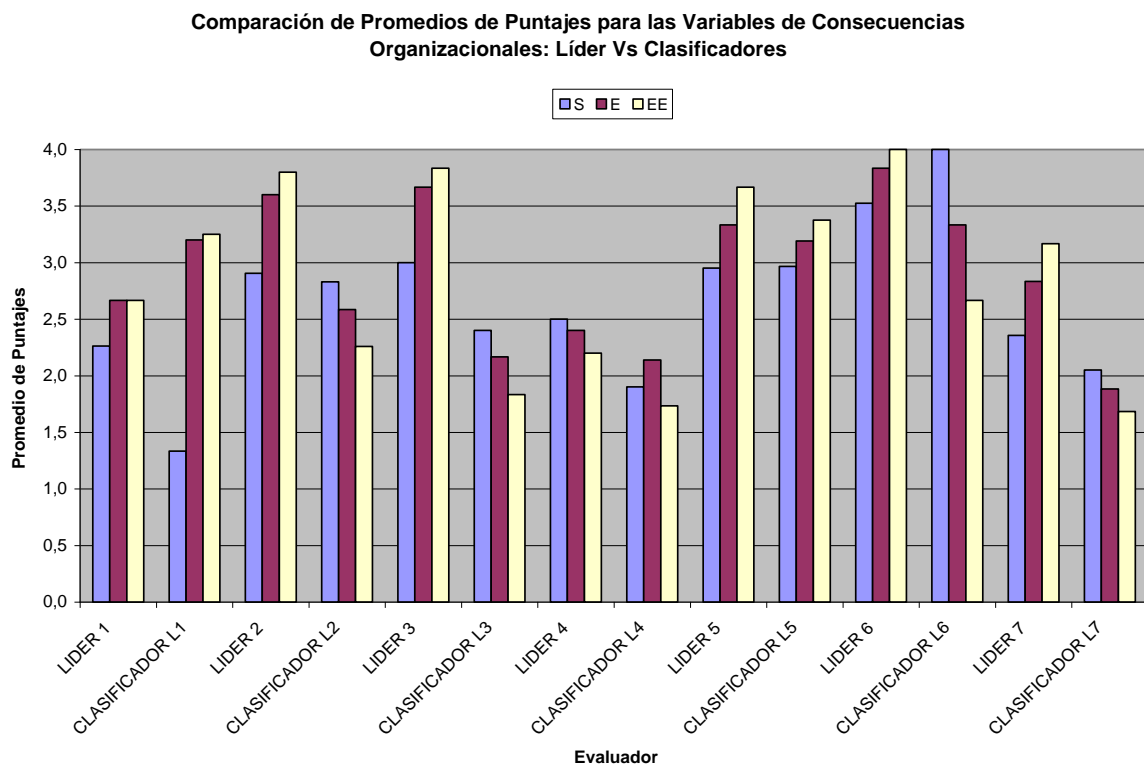
Competencias	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
C1 Autoconciencia					X					
C2 Regulación del estado de ánimo					Y					
C3 Automotivación y perseverancia								X		
C4 Manejo de la frustración				X						
C5 Optimismo								X		
C6 Comprender sentimientos del otro	Y									
C7 Estrategias para resolver problemas					X					
C8 Comprender motivaciones del otro			X							
C9 Comportamiento Social							X			
C10 Empatía								X		

Al realizar la triangulación de información con los resultados del Machover y del Warteg, se puede decir que es una persona que tiende a ser segura, independiente, dominante, competitiva y firme. Tiende a tener conductas "masculinas" en su funcionamiento y proceder sin necesitar la aprobación del otro. Es capaz de tomar decisiones de manera independiente, enfrentar las dificultades debido a la seguridad y confianza en sí misma. Puede tener dificultades en el contacto interpersonal con sus pares y en su vida afectiva debido a su personalidad autoritaria y su deseo de competir. Lucha por tener relaciones armoniosas pero se presentan dificultades en la comunicación.

Al triangular la información de todos los resultados, se puede concluir que hay muchas discrepancias entre ella y sus seguidores debido a que no ha terminado de asumir su rol. Es notable la insatisfacción en sus seguidores. Es una persona muy orientada al logro pero no se siente satisfecha con lo que logra; a nivel de deseo, quisiera ejercer un Liderazgo Transformacional pero tiene mas tendencia a ejercer un liderazgo Transaccional. En sus competencias sociales, se evidencia que se le dificulta mucho comprender los sentimientos del otro; es una persona competitiva y dominante y eso está relacionado en su dificultad para asumir un estilo de liderazgo definido y algunas veces, realizar malos análisis debido a su competitividad.

A continuación se presentan los resultados de forma grupal obtenidos en el MLQ sobre las consecuencias organizacionales: Esfuerzo Extra, Efectividad y Satisfacción.

Figura 10. Comparación de Promedios de Puntajes para las Variables de Consecuencias Organizacionales: Líder Vs Clasificadores



Las líderes que obtienen mayores puntajes según su autopercepción en éstas variables, son la líder 3 y la líder 6, lo cual es coherente con los resultados que obtuvieron en las variables transformacionales, teniendo en cuenta que éstas últimas se relacionan positivamente con las consecuencias organizacionales. En ambos casos, su alta puntuación en las consecuencias organizacionales se relaciona con la sobrevaloración en sus calificaciones transformacionales autopercebidas.

La líder que obtiene la calificación más alta de sus seguidores en la variable de Satisfacción es la número 6. Las mejores puntuaciones dadas por los seguidores en la variable de Efectividad son para las líderes 1, 5 y 6. Y las líderes que según sus seguidores aumentan el deseo y la capacidad de ellos para hacer el trabajo y alcanzar las metas del grupo y de la organización, son la líder 1 y 5. Finalmente, la líder 4 obtiene la menor puntuación tanto en su versión como en la de sus clasificadores.

Al igual que en la evaluación de las variables transformacionales, transaccionales y correctivo/evitadoras, en la puntuación de las consecuencias organizacionales, es evidente también la tendencia de los líderes a calificarse por encima de lo que lo hacen sus seguidores.

### 1.7 ANÁLISIS DE RESULTADOS Y DISCUSIÓN

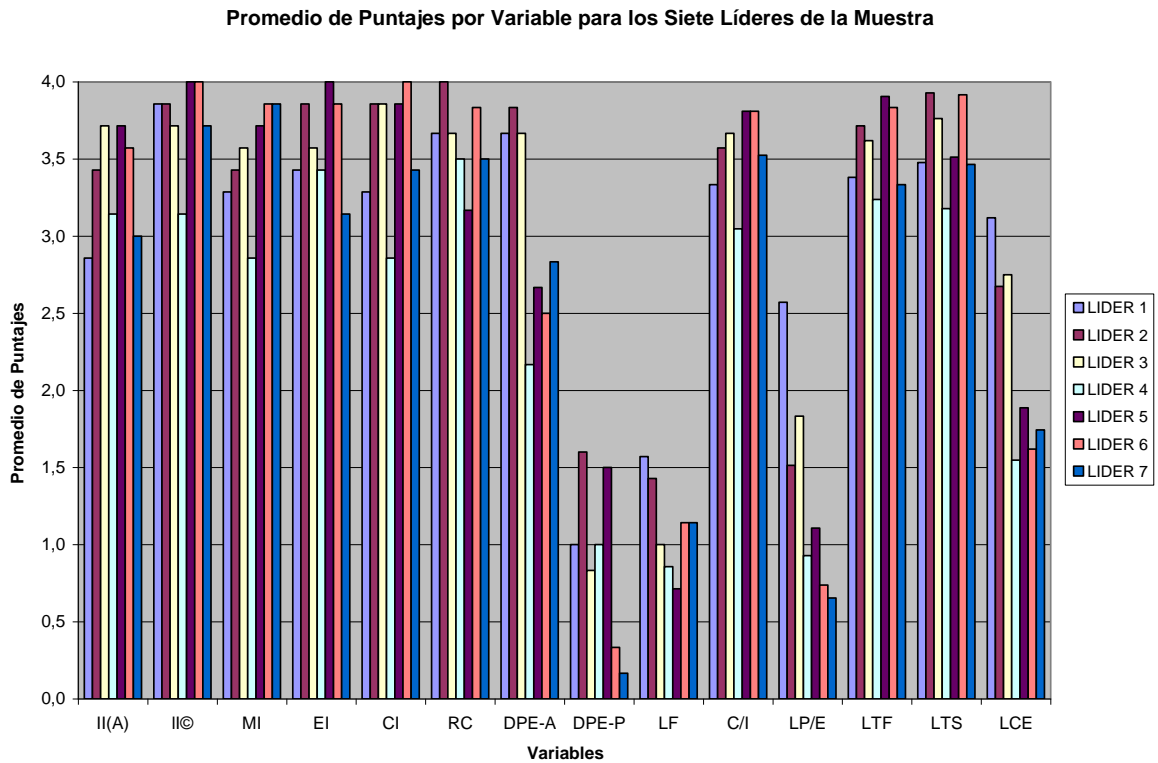
Siendo el líder, la persona que usa su influencia sobre otras para dirigir, estructurar y conducir las funciones y relaciones dentro del grupo o la organización (Yukl, 2008), debe contar con habilidades sólidamente desarrolladas en el plano cognitivo, pero sobre todo emocional. Puesto que si además, según el Modelo de Liderazgo de Rango Total, un líder eficaz debe saber desplegar el estilo transformacional, transaccional y correctivo/evitador en la medida justa de acuerdo a la situación, la clave está en haber consolidado una base de personalidad sólida construida a partir de las habilidades personales y sociales de la inteligencia emocional, que le permitan tener conciencia sobre sí mismo, sobre sus emociones y necesidades para tener conciencia y comprender las emociones y necesidades de los demás (subordinados, colegas y directivos), autorregular sus sentimientos y manejar sus reacciones para saber encauzar positivamente las emociones y el comportamiento de sus subordinados y resolver conflictos, automotivarse para motivar a los demás y manejar la adversidad, tolerar la frustración propia para ayudar a los demás a tolerar la de ellos mismos como seres humanos y como miembros de una empresa, y ser optimista y perseverante como líder para crear constancia y tenacidad en sus seguidores. A través del dominio de éstas habilidades, es entonces que el líder es capaz de tener integridad y autoconfianza en la toma de decisiones, de negociar hábil y estratégicamente para obtener resultados, de administrar adecuadamente su tiempo y el de su grupo, de comunicarse asertivamente y de crear y desarrollar equipos cohesionados, eficientes, eficaces y emocionalmente sanos.



Las tendencias de liderazgo a nivel organizacional demuestran que según las autopercepciones de las mujeres líderes, los estilos de liderazgo más frecuentes ejercidos por ellas son el Transformacional y el Transaccional, destacándose específicamente la Influencia Idealizada Conductual (II(A)) que demuestra su tendencia a autoperibirse como modelos de rol para sus subordinados y colegas y como líderes que demuestran interés y consideración por las necesidades de los otros incluso por encima de las necesidades propias, compartiendo riesgos con los seguidores, siendo consistentes y mostrando altos estándares de conducta ética y moral (II©). Así mismo se identifican como dirigentes que estimulan el desarrollo intelectual de sus seguidores y los ayudan a mejorar los métodos que utilizan para resolver problemas laborales (variable EI).

En cuanto a las variables transaccionales, piensan que son líderes individualmente consideradas que prestan atención especial a las necesidades de cada uno de los subordinados (CI), sin dejar de lado la utilización de la recompensa contingente (RC). Adicionalmente, se evidencia la tendencia de las mujeres líderes de la empresa a percibir que sus conductas de liderazgo Pasivo/Evitador se despliegan con frecuencia media-baja. (Ver gráfica 1).

Gráfica 1. Promedio de Puntajes por Variable para los Siete Líderes de la Muestra.

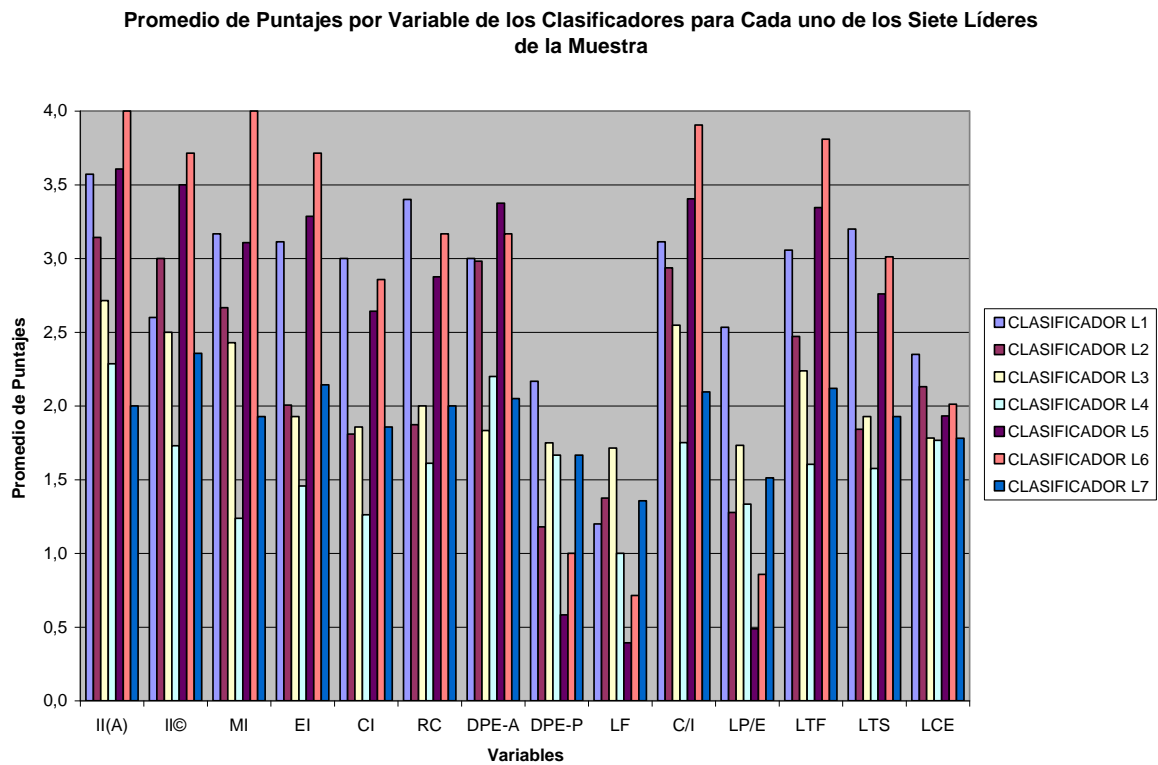


En la evaluación que realizan los clasificadores o seguidores, se evidencia que perciben un mayor despliegue de conductas transformacionales (en términos de promedio) que ellos identifican en sus líderes, sin embargo éstas no son predominantes ni altamente significativas a nivel de tendencia y frecuencia, ya que sólo los seguidores de dos líderes (clasificadores líder 5 y líder 6) puntúan éstas conductas por encima de 3.0 lo que significa una frecuencia moderada a alta en estos comportamientos.

Si bien existe una tendencia generalizada en el ser humano a sobreestimar cualidades y aptitudes propias como mecanismo cognitivo de autoprotección y para aumentar la autoestima, cabe preguntarse si la tendencia tan marcada en las mujeres evaluadas a sobreestimar su auto percepción como líderes es una cuestión de género y sí responde precisamente a esas “falencias” en las habilidades intrapersonales de su inteligencia emocional, en contraste con una futura evaluación de hombres líderes.

No obstante, la gráfica también muestra claramente cómo los seguidores perciben que sus líderes no han desarrollado o no implementan aún todas las conductas propias del Liderazgo Transformacional y Transaccional de forma significativa o suficiente para generar altos niveles de satisfacción, efectividad y esfuerzo extra en ellos. Y en cambio, se evidencia una frecuencia de conductas de liderazgo Correctivo/Evitador que si bien no es considerablemente alta, si representa un riesgo potencial que debe tenerse en cuenta, ya que el 42% de las líderes evaluadas, presentan según sus seguidores, conductas de liderazgo correctivo/evitador.

Gráfica 2. Promedio de Puntajes por Variable de los Clasificadores para Cada uno de los Siete Líderes de la Muestra.



Finalmente al contrastar las dos gráficas anteriores, se pone en evidencia una brecha importante entre la autopercepción de las líderes sobre su tendencia de liderazgo y la realidad que perciben los seguidores.

En cuanto a las consecuencias organizacionales, las líderes que obtienen mayores puntajes en éstas variables según su autopercepción y la de sus seguidores, son también las que obtuvieron los resultados más altos en las variables transformacionales, lo que confirma la teoría de Brown, Birnstihl y Wheeler, 1996, citado por Vega y Zavala, 2004, al afirmar que los factores de Liderazgo Transformacional se relacionan positiva y significativamente con las consecuencias organizacionales (satisfacción laboral, esfuerzo extra, relaciones satisfactorias entre subordinado y líder, efectividad en la unidad de equipo, en el trabajo y en la organización).

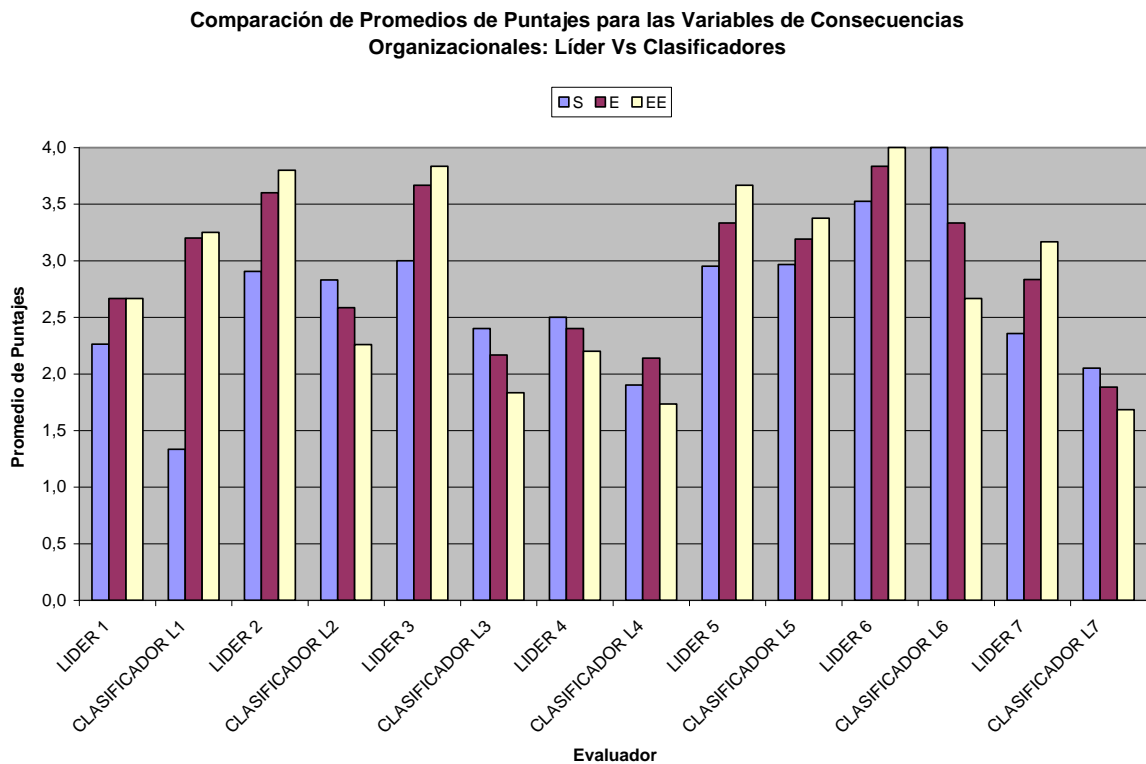
Por lo tanto, cuando las autopercepciones de algunas líderes no coinciden con las de sus seguidores en las variables transformacionales, tampoco coinciden en las consecuencias organizacionales

Así pues, las diferencias significativas que se presentaron en los puntajes de las variables que corresponden a los estilos de liderazgo entre las percepciones de las líderes y las percepciones de sus seguidores, se ven reflejadas en las discrepancias que aparecen en la calificación de las consecuencias organizacionales. (Ver gráfica).

Por otra parte, teniendo en cuenta que el 42% de las líderes, presentan según sus seguidores, conductas de liderazgo correctivo/evitador tan frecuentes, cabe resaltar que por consiguiente solo el 58% de las líderes evaluadas, logran que su equipo sea efectivo y realice esfuerzo extra, tal como lo muestra la gráfica.

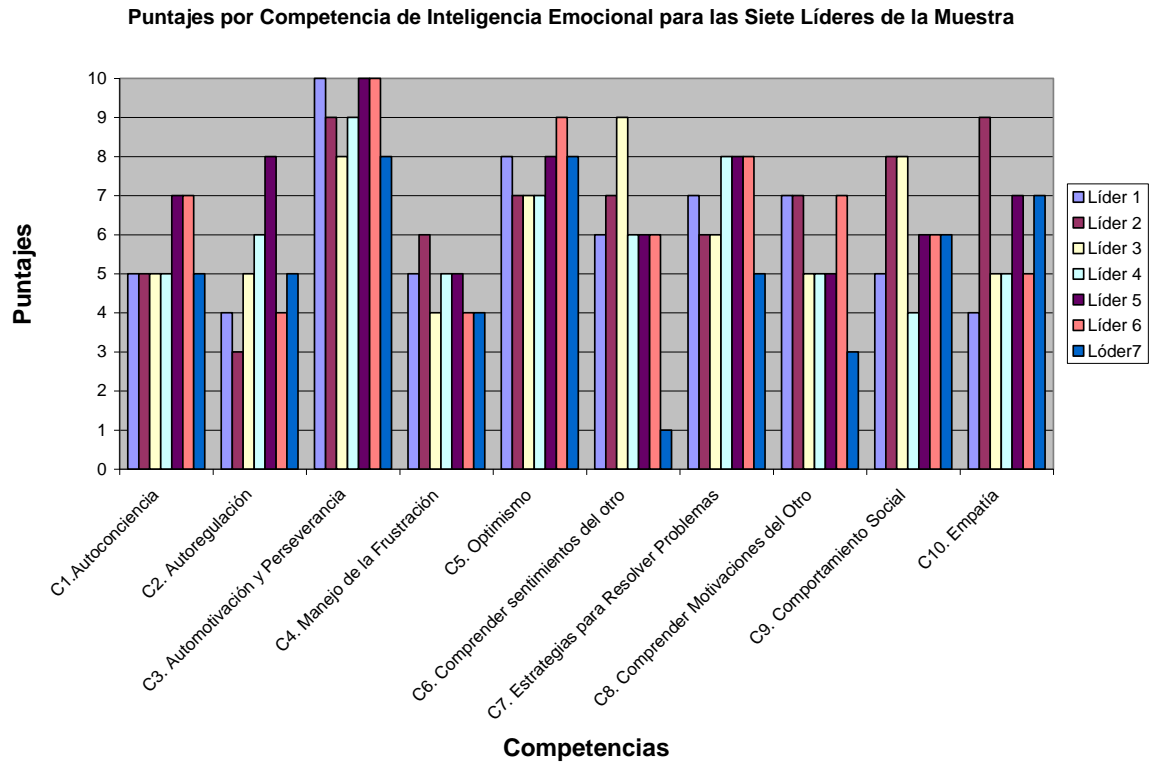
Adicionalmente, aparece una tendencia de que la satisfacción es lo mas afectado a nivel de subalternos. Teniendo esto en cuenta, cabe preguntarse si ésta insatisfacción puede relacionarse con una deficiencia en el clima organizacional.

Gráfica 3. Comparación de Promedios de Puntajes para las Variables de Consecuencias Organizacionales: Líder Vs Clasificadores



Ahora bien, centrándonos en las tendencias y características de personalidad e inteligencia emocional y social que atañen al ejercicio del liderazgo de las mujeres líderes evaluadas (ver gráfica), se puede evidenciar como rasgo principal, que todas tienen mayores habilidades sociales que personales y las manejan desde lo cognitivo, no desde lo emocional, debido precisamente a la falta de autoconciencia, lo cual puede estar directamente relacionado con el desempeño en las consecuencias organizacionales, pues se evidencia que la las lideres que tienen mayor dificultad en inteligencia personal, son las que presentan resultados más bajos en la evaluación de la satisfacción, la efectividad y el esfuerzo extra.

Gráfica 4. Puntajes por Competencia de Inteligencia Emocional para las Siete Líderes de la Muestra



Teniendo en cuenta la relación establecida por Salovey y Mayer en 1990, entre la habilidad de reconocimiento de las emociones de los demás, y el manejo de relaciones y conflictos, con lo interpersonal (en las relaciones con los demás), es interesante observar de cerca la sinergia que puede existir entre la mayor habilidad de éstas competencias interpersonales en la mayoría de mujeres evaluadas, con su cargo y preguntarse si el hecho de desempeñar dicho cargo es una causa o un efecto del alto nivel de éstas competencias sociales.

Adicionalmente, teniendo en cuenta según Yukl (2008) que el liderazgo es una habilidad desarrollada por el individuo a medida que cultiva la autoconfianza, el autocontrol y la perseverancia, (siendo todas éstas competencias personales de la inteligencia emocional), es de esperarse que las personas con mayor dominio de éstas, logren desarrollar más rápida y asertivamente el ejercicio del liderazgo eficaz. Por lo tanto, es importante que las empresas y específicamente en la que se realizó la

presente investigación, se preocupen por incluir programas que desarrollen y fortalezcan dichas habilidades personales en las líderes que obtuvieron los puntajes más bajos en la evaluación de inteligencia emocional, con el fin de mejorar su desempeño y generar mayor satisfacción tanto en sus seguidores como en ellas mismas.

Por otra parte, a nivel gerencial se evidencia una dificultad en el contacto con las demás personas debido a los bajos niveles de autoestima, seguridad y confianza que presentan la mayoría de ellas, lo cual se ve reflejado en la baja capacidad de autoregulación y control de emociones. Esto puede relacionarse con los bajos puntajes obtenidos en las variables de carisma/inspiracional que identificaron los subordinados en la evaluación de liderazgo y confirma nuevamente el bajo nivel de desarrollo de las competencias personales. Esta misma inseguridad acompañada de falta de autoestima, ha generado la necesidad de apoyo y aprobación que experimentan el 58% de estas mujeres, dificultando así la capacidad de toma de decisiones y aumentando la tendencia a mantener relaciones interpersonales conflictivas y distantes.

El 42% restante, presenta problemas en el contacto afectivo pero su desarrollo intelectual acompañado de su capacidad para automotivarse y su deseo de perseverar, ha hecho que estas mujeres desarrollen una buena capacidad para tomar decisiones y negociar, lo cual explica su crecimiento profesional dentro de la empresa y su actual condición de líderes. Así mismo, esta madurez intelectual que en algunos casos oculta su inmadurez emocional, puede ser la causa de presentar frecuentes conductas transaccionales y baja frecuencia de conductas transformacionales en algunas de las evaluaciones de liderazgo, lo cual confirma de nuevo el alto nivel de desarrollo de las competencias sociales.

Respecto a la creación y desarrollo de equipos, a 3 de las 7 líderes evaluadas se les presentan dificultades para generar cooperación y colaboración debido por una parte a la baja capacidad para reconocer y comprender las emociones y motivaciones del otro, y por otra, a que ejercen presión y control sobre los demás de forma activa o pasiva y gastan mucha energía sin lograr concretar lo que se quiere, lo cual corresponde a un estilo de liderazgo correctivo/evitador.

Por el contrario, las 4 mujeres restantes, logran marcar con energía el rumbo del equipo, generar un ambiente positivo y colaborativo en su grupo y motivar a los otros a través de actividades que generan satisfacción. Sin embargo, estas conductas no son frecuentes y no logran representar una tendencia, tal como se evidencia en las evaluaciones de la satisfacción en los seguidores como consecuencia organizacional.

En cuanto a la obtención de resultados y cumplimiento de metas, la mayoría están orientadas al logro pero tienen dificultades para mantener el esfuerzo y la motivación, la creatividad y la innovación. Esto puede relacionarse con la falta de confianza en sí mismas y la baja tolerancia a la frustración.

Adicionalmente, debido a la falta de reconocimiento del otro y a la dificultad del manejo afectivo, se ve limitada la capacidad de negociación en 5 de las mujeres; las otras 2, cuentan con características de sensibilidad, consideración, reconocimiento del otro y comunicación asertiva y empática, lo cual facilita notablemente su capacidad de negociación y por lo tanto aumenta sus conductas transformacionales. En cuanto a la capacidad de lograr buenas proyecciones, aprovechar las oportunidades que se les presentan y emprender acciones, el 58% de las mujeres demuestran hacerlo.

La mayoría de mujeres que ocupan diferentes cargos a nivel gerencial, son mujeres que tienen la capacidad de responder adecuadamente a su trabajo, responsables, ordenadas, metódicas y guiadas por el deber. Su capacidad intelectual



puede ser utilizada por estas mujeres como “refugio” de sus inseguridades y dificultades afectivas descritas anteriormente, lo cual probablemente explica la baja tendencia a desplegar conductas carismáticas y transformacionales.

Es importante resaltar que dentro de las habilidades sociales que dominan las líderes evaluadas, se destacan especialmente el comportamiento social y el manejo de la imagen personal lo cual es coherente con el cargo que ocupan y el área a la que pertenecen, pues la mayoría corresponden al área comercial. De igual forma, la líder del área de recursos humanos, presenta buen desempeño tanto en las habilidades sociales como en las personales, y tiene un mayor despliegue de conductas carismáticas y transformacionales.

Otro aspecto relevante en este sentido es la tendencia de todas las mujeres evaluadas a evaluarse positivamente en las competencias de optimismo y a la automotivación, lo cual cuestiona la posibilidad de que sean estas, competencias propias del género femenino.

Los resultados obtenidos reafirman la teoría que señala el papel determinante que juega la empatía y la comprensión de los sentimientos de los demás en el ejercicio del liderazgo transformacional, puesto que dentro las mujeres evaluadas, aquellas que tienen debilidades en ésta competencia según las evaluaciones, obtuvieron también los puntajes más bajos en las variables transformacionales del MLQ, siendo esto un hallazgo relevante que no debe ser ignorado por la empresa, puesto que en la medida en que la líder es capaz de identificar o reconocer necesidades o emociones en los subordinados, puede modificar su conducta a favor de éstas y así generar un aumento en el bienestar de esa persona y del equipo que se va a ver reflejado en el desempeño y la productividad. Además en la medida en que la líder responde en consecuencia a las necesidades y sentimientos de los demás, puede también lograr un ambiente de colaboración y adaptarse a los cambios que se presenten.

Adicionalmente, los resultados obtenidos, cuestionan y de alguna forma contradicen los marcados estereotipos que existen sobre el estilo de liderazgo más democrático que se cree que tiene la mujer, basados en que por una cuestión de género, su sensibilidad les permite ser más empáticas y asociarse a un estilo más de “trabajo en equipo” que con un estilo de “orden y control” o autoritario. Pero la mayoría de las mujeres evaluadas son capaces de desplegar conductas de dirección activas y correctivas, muchas de ellas se caracterizan por ser altamente competitivas y como tendencia general, no aparece un desarrollo significativo de las habilidades personales ni de la empatía como lo indican algunas teorías de género como la de Figueroa (2004) citado por Batista J. y Bermúdez M. (2009). Sin embargo, para corroborar las hipótesis que existen a éste respecto, sería interesante y relevante para futuros estudios, contrastar dichos hallazgos de las mujeres con los estilos de liderazgo en relación con las habilidades de la inteligencia emocional de los hombres.

Las teorías de IE surgen como un concepto reciente a finales de la década de los 80s y principios de los 90s con las proposiciones de Gardner (1983) y Goleman (1995). Sin embargo, no se puede decir que anterior a estas fechas no existiera la IE; había estudios sobre la importancia de ciertas competencias pero no estaban reunidas bajo el concepto de IE. El gran avance de los primeros estudios del tema es la calificación de la inteligencia como una capacidad, que puede enseñarse y ser aprendida demostrando la posibilidad de desarrollar diferentes fortalezas de IE según las necesidades del tipo de trabajo y nivel del cargo.

De los modelos de IE desarrollados por Goleman (1995), Reuven Bar-On (1997), Mayer, Salovey & Caruso (1997) y Robert, Cooper & Sawaf (1198), se pueden distinguir tres características comunes: 1) la capacidad de identificar emociones propias y de los demás. 2) La regulación de las emociones. 3) La capacidad de utilizar las emociones de forma adaptativa.

La importancia de la IE dentro de la empresa, radica en su relación directa con una mayor facilidad y rapidez en la adaptación al trabajo, la solución de conflictos, la satisfacción laboral, el clima organizacional, el entendimiento de las necesidades del otro, y en general el éxito laboral.

Tanto el liderazgo como el género están influenciados por el ambiente y la cultura. Como dice Goleman, las empresas de hoy en día necesitan un liderazgo diferente al tradicional, ya no es necesario adoptar un estilo masculino, pero al no reconocer otro estilo se ve limitada la participación de mujeres en cargos de primer nivel. Es entonces necesario conocer las diferencias de género y comprenderlas no como desventajas sino como fuentes de oportunidades y competitividad en el contexto laboral.

Es así que debe incentivarse el estudio de las diferencias de género y el impacto de la IE en el desarrollo profesional de las mujeres, estimulando investigaciones, asociaciones y demás agrupaciones o redes ya que de acá se derivan no sólo fuentes de comunicación y contactos sino también se da una continuidad al desarrollo del aprendizaje del tema y se vuelven notorios estilos y ejemplos a seguir.

El conjunto de habilidades que constituye la IE, está conformado por la capacidad de la persona para escuchar y comunicarse de forma eficaz, para adaptarse y dar respuestas creativas ante los obstáculos y para controlarse a sí mismo, inspirando confianza y motivando a los demás. Todos estos elementos son importantes al asumir posiciones de liderazgo dentro de cualquier organización. Claro está que el coeficiente intelectual y las habilidades técnicas siguen siendo ingredientes importantes para el liderazgo; sin embargo, el perfil de los líderes no estaría completo si no se incluyera la IE. Hasta hace poco, se creía que la IE era un elemento

conveniente pero en el mundo de los negocios de la actualidad se considera que la IE es un ingrediente necesario, más no suficiente para el liderazgo.

El liderazgo es un proceso interpersonal dinámico que incluye competencias emocionales e intelectuales, las cuales están marcadas por las diferencias de género. En relación con el tema de liderazgo, es muy difícil generalizar, establecer con precisión la existencia de un único estilo de liderazgo femenino, pues es muy difícil observar y aislar el efecto de las particularidades de cada persona cuando se está examinando a mujeres con diferentes trayectorias, percepciones y demás experiencias. En todo caso, se puede afirmar que las mujeres suelen adoptar un estilo de liderazgo transformacional, más democrático y flexible.

También es claro que los valores culturales y las normas sociales relacionadas con el comportamiento de cada género modelan las habilidades que son más valoradas y mejor reconocidas por las organizaciones. De manera que las habilidades en las que las mujeres suelen superar a los hombres todavía son vistas como algo deseable pero no indispensable para ocupar cargos de liderazgo y mejorar el desempeño de las compañías. Quizás sean vistas como unas características innatas y no como unas habilidades que merezcan ser valoradas de manera autónoma. Todo esto hace que para las mujeres no sólo sea más difícil llegar a ocupar cargos de liderazgo sino también permanecer en ellos. Por lo tanto, es necesario entender cómo las características de género socialmente aceptadas pueden encubrir el valor y la visibilidad de las habilidades de las mujeres como líderes; siendo conscientes de esas aptitudes, se las puede utilizar para resaltar la efectividad de las mujeres como líderes organizacionales.

Gracias a la globalización y a otros fenómenos de orden mundial, la tradición cultural del rol de la mujer en la sociedad ha venido cambiando, abriendo nuevas posibilidades a su “destino” como género. En la civilización occidental, las

expectativas sociales han ido cerrando la brecha entre hombres y mujeres y la mujer ha podido tomar un mayor protagonismo en los ámbitos político, académico y organizacional.

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. Además, los líderes no trabajan individualmente; en la mayoría de las organizaciones dependen en gran parte de la sinergia y el compromiso de las personas que trabajan con ellos y para ellos, es por esto que hay que comunicarse de manera que se satisfagan las necesidades emocionales de cada uno de ellos. 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.

En consecuencia, las competencias de los líderes del futuro inmediato no se han de centrar en conocimientos teóricos y técnicos, exclusivamente. Esos líderes no deben ser personas con saberes y destrezas intelectuales (las denominadas hard skills) únicamente, porque corren el riesgo de volverse socialmente incompetentes; ciertamente 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 IE.

Los talentos reflejados por el coeficiente intelectual son relativamente estables durante la vida; en cambio, las habilidades emocionales pueden ser enseñadas y

aprendidas. En ese sentido, es posible fortalecer las habilidades de la IE. Las organizaciones tienen la ventaja de poder comprobar cuantitativamente el CE y así desarrollar programas de entrenamiento de la IE. También existe un gran potencial de mercado para los “entrenadores de ejecutivos” (coaches) para que ayuden a las personas que ocupan cargos de liderazgo a desarrollar sus competencias emocionales.

La inversión en programas de desarrollo de la IE debe entonces cobrar mayor importancia tanto en instituciones educativas como en todo tipo de organizaciones. Esto a su vez fortalecerá el óptimo desenvolvimiento del individuo tanto a nivel personal como a nivel social y laboral, aumentará la productividad y favorecerá la satisfacción del cliente por la relación positiva que esos sucesos tienen con el desarrollo de la IE.

**REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

- Bass B. y Avolio B. (edits.) (1994). *Improving organizational effectiveness. Through transformational leadership*. USA: SAGE Publications. Citado por Vega, C. y 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.
- Batista J. y Bermúdez M. (2009). *Inteligencia Emocional y Liderazgo Femenino en Cargos de Dirección en Organismos Públicos*. Universidad Rafael Beloso Chacín URBE. Maracaibo. Estado Zulia. Venezuela.
- Bouchard *et al.*, 1990, citado por Yukl, G. (2008). *Liderazgo en Las Organizaciones*. 6ª edición. Madrid: Pearson Educación S.A.
- BOCCARDO, F. y otros (2000). *Inteligencia Emocional*.  
<http://monografias.com/trabajos10/inem/inem.shtml>
- Candela, C., Sarrió, M., Barberá, E. y Ramos, A. (2000). "Inteligencia Emocional y la Variable Género. " *Revista Electrónica de Motivación y Emoción*. Vol. 5, No. 10. Recuperado el 20 de Octubre de 2009 en: <http://reme.uji.es/articulos/acandc2272105102/texto.html>.
- Casado, J.M. (2000). *El directivo Del Siglo XXI*. España: Gestión.
- Cooper, R. K. & Sawaf, A. (1998). *La inteligencia Emocional Aplicada al Liderazgo y a las Organizaciones*. Bogotá: Grupo Editorial Norma.
- Cárdenas, M. C (2004) Las Mujeres Directivas. En Cepeda, F. (Ed.), *Fortalezas de Colombia*. (pp.341-354). Colombia: Ariel Ciencia Política BID.
- Caruso, D. R, Mayer, J. D & Salovey, P. (2001). "Emotional Intelligence and Emotional Leadership" En: Riggio , R.E ., Murphy, S. E ., Pirozzolo, F. J

- (Eds.) (2001). *Multiple Intelligence and Leadership*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Cuadrado I., Molero F. y Navas M., (2003). *El Liderazgo de Hombres y Mujeres: Diferencias en Estilos de Liderazgo, Relaciones entre Estilos y Predíctores de Variables de Resultado Organizacional*. España: Acción Psicológica. Vol. 21
- Declaración Universal de los Derechos Humanos (1984), Artículo 2. Recuperado el 19 de Noviembre de 2009 en: <http://www.un.org/es/documents/udhr/index.shtml>
- Goleman, D. (1996). *La Inteligencia Emocional*. Buenos Aires: Javier Vergara Editor. (Trabajo original publicado en 1995).
- Goleman, D. (1999). *La Inteligencia Emocional en la Empresa*. Barcelona: Javier Vergara Editor
- 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., Boyatzis, R & McKee, A. (2004) *El Líder Resonante Crea Mas*. Buenos Aires: Plaza & Janés Editores, SA.
- Goleman D. 1995, citado por Yukl, G. (2008). *Liderazgo en Las Organizaciones*. 6ª edición. Madrid: Pearson Educación S.A.
- Goleman, D. (2000). "Se impone el liderazgo femenino". *Revista Dinero*, Edición 107 (Mayo 12 de 2000). Recuperado el 21 de Octubre de 2009 en: [http://www.dinero.com/edicion-impresa/especial-comercial/impone-liderazgo-femenino\\_8444.aspx](http://www.dinero.com/edicion-impresa/especial-comercial/impone-liderazgo-femenino_8444.aspx)



- González, J. (1999). *La inteligencia Emocional. Memorias*. Congreso Nacional de Psicología. Colegio de Psicólogos del Perú.
- Heller, L. (2003). *La Especificidad de los Liderazgos Femeninos: ¿hacia un cambio en la cultura de las organizaciones?* Bogotá
- Hogan R.J, Curphy G.J y Hogan J. (1994), *What We Know About Personality: Leadership and Effectiveness*. American Psychologist 49. Citado por Yukl, G. (2008). *Liderazgo en Las Organizaciones*. 6ª edición. Madrid: Pearson Educación S.A.
- Hunt, J.G. (1991), citado por Yukl, G. (2008). *Liderazgo en Las Organizaciones*. 6ª edición. Madrid: Pearson Educación S.A.
- Indvik, J. (2004) "Women and Leadership" en: Northouse (2004).
- Kajatt N. (2006). Tesis: *Estilos de Liderazgo en Una Organización de Servicios: El Caso de Una Escuela de Negocios*. México: Instituto Politécnico Nacional.
- Katz, R. L (1955). "Skills of an Effective Administrator". *Harvard Business Review* (Enero – Febrero)
- Khankhoje, D, Vaishali D Kb & Kumar, M (2003). *Advances in Women's Leadership Styles: Implications on Subordinates Competence in an NGO*.
- Lassaga, G. *El poder femenino en el liderazgo*. [Documento en línea] Disponible: <http://www.mujeresdeempresa.com> [Consulta: 2005, Octubre 21]. 2004.
- Leadership Styles*. Recuperado el 21 de Octubre de 2009 en: <http://www.nwlink.com/~donclark/leader/leadstl.html>

- McCauley y Lombardo, 1990. Citado por Yukl, G. (2008). *Liderazgo en Las Organizaciones. 6ª edición*. Madrid: Pearson Educación S.A.
- Maccoby, E. E., Jacklin. C.N, (1974) *The Psychology of Sex Differences*, Stanford, CA: Stanford University Press. Recuperado de: [http://www.gender.org.uk/about/00\\_diffs.htm](http://www.gender.org.uk/about/00_diffs.htm) el 19 de Noviembre de 2009.
- Matthews G., Zeider M. & Roberts R. (2002). *Emotional Intelligence: Science and Myth*. Cambridge, MA: The MIT Press
- Mosello, S. (2005). *Representación social del liderazgo femenino y sus implicaciones en la conciencia de éxito de la gerente universitaria*. Trabajo de Grado en Doctorado en Ciencias Gerenciales. Universidad Rafael Bellosó Chapín (URBE). Maracaibo.
- Northhouse, P. (2004). *Leadership: Theory and Practice* (p.9). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Paéz, H., Ocampo, M.C. & Villareal, N. (1989) *Protagonismo de Mujer: Organización y Liderazgo Femenino en Bogotá*. Fundación Friedrich Naumann. Bogotá Colombia. Editora Guadalupe.
- Paglis y Green, 2002. citado por Yukl, G. (2008). *Liderazgo en Las Organizaciones. 6ª edición* Madrid: Pearson Educación S.A.
- Perilla L y Martinez M, (s.f). *Evaluación del liderazgo por competencias en los estudiantes de administración de empresas*.
- Stodgill R.M, (1974). *Handbook of Leadership*. Nueva York: Free Press citado por Yukl, G. (2008). *Liderazgo en Las Organizaciones. 6ª edición*. Madrid: Pearson Educación S.A.

Vega, C. y 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.

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

## ANEXO I

### INFORMACIÓN PERTINENTE DE LA EMPRESA

#### SOLINOFF CORPORATION. S.A.

Es una empresa colombiana dedicada al desarrollo y diseño de espacios de trabajo, con una alta flexibilidad y tecnología en los procesos de producción.

Cuenta con dos plantas de producción con más de 7.000 m<sup>2</sup>, especializadas en metalmecánica y laminados; dedicadas a la elaboración de estaciones de trabajo y almacenamiento técnico.

Solinoff Corporation S.A cuenta con dos plantas de producción, ubicadas en Bogotá en la zona industrial de Puente Aranda, que disponen de 7500 metros cuadrados para la fabricación, almacenaje, administración y comercialización, con una capacidad de respuesta inmediata.

Las plantas cuentan con una capacidad de fabricación mensual de 2000 puestos de trabajo, 3500 udc para almacenamiento técnico, 3000 sillas y 700 unidades de muebles dedicados.

Contamos con un equipo de trabajo con experiencia, muestra clara de la capacidad, el respaldo, la calidad y el excelente servicio que nos identifica.

#### **Misión**

Solinoff Corp. S.A. es una Organización que busca satisfacer las necesidades de Amueblamiento, Almacenamiento y Proyectos Especiales a la medida de sus Clientes a través de un equipo humano altamente calificado, que garantiza calidad, cumplimiento y servicio, utilizando el diseño bajo un esquema de alta eficiencia y productividad industrial.

**Visión**

En el 2010 Solinoff Corp. S.A. debe ser reconocida en el mercado nacional y latinoamericano, como una de las empresas a la vanguardia de las innovaciones tanto tecnológicas como en diseño de Soluciones Integrales de Oficina a la medida de las necesidades de sus clientes.

**Política de calidad**

Ser líderes en el mercado Colombiano y Latinoamericano en diseño, desarrollo y fabricación de soluciones de mobiliario integral, comprometidos con la satisfacción del cliente, mejorando continuamente la utilización de todos nuestros recursos y el ciclo de trabajo de la Organización, con bienestar y alto sentido de pertinencia.

En Septiembre 6 de 2000 se otorgó el Certificado de Aseguramiento de Calidad ISO 9001 por parte de BVQI Ltda.

La certificación ha contribuido al fortalecimiento en Colombia y el mundo de Solinoff Corp S.A., gracias al desarrollo de la compañía, la optimización y mejoramiento continuo de los procesos productivos, logísticos, administrativos y comerciales.

**Innovación**

El departamento de Investigación y Desarrollo de la compañía actualmente cuenta con dos áreas que trabajan interrelacionadas para obtener un resultado óptimo: Diseño de Productos e Ingeniería de Producto y Procesos.

La primera cuenta con ocho diseñadores industriales y se dedica a la investigación, diseño y desarrollo de productos en dos categorías: Productos nuevos, que son productos desarrollados para ser parte de la línea de

amueblamiento de Solinoff y productos especiales, proyectos desarrollados para cumplir con las expectativas específicas de nuestros clientes.

El área de Ingeniería de Producto cuenta con siete profesionales entre ingenieros, diseñadores y arquitectos y se encuentra dedicada al mejoramiento continuo y optimización de producto, para garantizar un producto de primera calidad fabricado con los mejores procesos en el menor tiempo posible, factores diferenciadores que nos permiten exceder las expectativas del cliente y que están alineados con nuestra política y objetivos de calidad.

### **Departamento de gestión ambiental**

#### Misión

Promover, desarrollar y apoyar la conservación y ahorro de recursos, la producción más limpia y el desarrollo industrial ambientalmente sostenible.

#### Visión

Para el año 2010, debe lograr el reconocimiento de Solinoff Corp S.A. en el sector industrial como gestor de buenas prácticas ambientales, con el cumplimiento de la legislación ambiental vigente.

#### Objetivos

Implementar estrategias encaminadas al cumplimiento de la política ambiental y la legislación ambiental aplicable vigente con un compromiso por la calidad del medio ambiente.

**ANEXO II**

**MATRIZ DE RESULTADOS DEL MLQ VERSIÓN LÍDER Y CLASIFICADOR**

Variables	Código	Sujetos															
		LIDER 1	S1	LIDER 2	S1	S2	S4	Prom S	LIDER 3	S1	S2	Prom S	LIDER 4	S1	S2	S3	Prom S
Liderazgo Transformacional	LT	3,4	3,1	3,7	3,0	1,9	2,5	2,5	3,6	2,0	2,5	2,2	3,2	1,6	2,4	0,8	1,6
Carisma/Inspiracional	CI	3,3	3,1	3,6	3,2	2,4	3,2	2,9	3,7	2,3	2,8	2,5	3,0	1,9	2,6	0,8	1,8
Influencia Idealizada Atribuída II-A	II-A	2,9	3,6	3,4	3,1	3,0	3,3	3,1	3,7	2,4	3,0	2,7	3,1	2,4	3,1	1,3	2,3
Influencia Idealizada Conductua II-C	II-C	3,9	2,6	3,9	3,1	2,9	3,0	3,0	3,7	2,3	2,7	2,5	3,1	1,9	2,3	1,0	1,7
Motivacional Inspiracional MI	MI	3,3	3,2	3,4	3,3	1,3	3,4	2,7	3,6	2,1	2,7	2,4	2,9	1,3	2,4	0,0	1,2
Estimulación Intelectual EI	EI	3,4	3,1	3,9	2,9	1,4	1,7	2,0	3,6	1,7	2,1	1,9	3,4	1,4	2,1	0,8	1,5
Liderazgo Transaccional	LT	3,5	3,2	3,9	3,1	1,2	1,2	1,8	3,8	2,0	1,9	1,9	3,2	1,3	2,7	0,8	1,6
Consideración Individual CI	CI	3,3	3,0	3,9	3,0	1,3	1,1	1,8	3,9	2,1	1,6	1,9	2,9	0,7	2,6	0,5	1,3
Recompensa Contingente RC	RC	3,7	3,4	4,0	3,3	1,2	1,2	1,9	3,7	1,8	2,2	2,0	3,5	1,0	2,8	1,0	1,6
Liderazgo Correctivo Evitador	LC/E	3,1	2,4	2,7	2,4	1,9	2,1	2,1	2,8	1,7	1,9	1,8	1,5	1,6	2,0	1,7	1,8
Dirección por Excepción Activa DPE-A	DIPE-A	3,7	3,0	3,8	3,6	2,8	2,5	3,0	3,7	1,8	1,8	1,8	2,2	1,8	3,2	1,6	2,2
Liderazgo Pasivo/Evitador	LP/E	2,6	2,5	1,5	1,2	0,9	1,7	1,3	1,8	1,5	1,9	1,7	0,9	1,4	0,9	1,7	1,3
Dirección por Excepción Pasiva DPE-P	DPE-P	1,0	2,2	1,6	1,4	0,3	1,8	1,2	0,8	1,7	1,8	1,8	1,0	1,5	1,2	2,3	1,7
Laissez-Faire LF	LF	1,6	1,2	1,4	1,1	1,4	1,6	1,4	1,0	1,4	2,0	1,7	0,9	1,3	0,6	1,1	1,0

Consecuencias Organizacionales	Código	Sujetos															
		LIDER 1	S1	LIDER 2	S1	S2	S4	Prom S	LIDER 3	S1	S2	Prom S	LIDER 4	S1	S2	S3	Prom S
Satisfacción S	S	2,3	1,33	2,9	2,69	3	2,8	2,8	3,0	2,4	2,4	2,4	2,5	1,75	2,43	1,52	1,9
Efectividad E	E	2,7	3,2	3,6	2,96	2,5	2,3	2,6	3,7	1,83	2,5	2,2	2,4	2,75	3,17	0,5	2,1
Esfuerzo Extra EE	EE	2,7	3,25	3,8	3,28	1,5	2	2,3	3,8	1,67	2	1,8	2,2	1,2	3	1	1,7

Variables	Código	Sujetos												
		LIDER 5	S1	S2	S3	S4	Prom S	LIDER 6	S1	LIDER 7	S1	S2	Prom S	
Liderazgo Transformacional	LT	3,9	3,2	3,0	3,7	3,4	3,3	3,8	3,8	3,3	1,7	2,5	2,1	
Carisma/Inspiracional	CI	3,8	3,3	3,3	3,7	3,2	3,4	3,8	3,9	3,5	1,7	2,5	2,1	
Influencia Idealizada Atribuída II-A	II-A	3,7	3,7	3,4	3,7	3,6	3,6	3,6	4,0	3,0	1,6	2,4	2,0	
Influencia Idealizada Conductua II-C	II-C	4,0	3,4	3,7	3,9	3,0	3,5	4,0	3,7	3,7	2,0	2,7	2,4	
Motivacional Inspiracional MI	MI	3,7	2,9	2,9	3,6	3,1	3,1	3,9	4,0	3,9	1,6	2,3	1,9	
Estimulación Intelectual EI	EI	4,0	3,1	2,7	3,7	3,6	3,3	3,9	3,7	3,1	1,7	2,6	2,1	
Liderazgo Transaccional	LT	3,5	2,5	2,4	3,5	2,7	2,8	3,9	3,0	3,5	1,3	2,5	1,9	
Consideración Individual CI	CI	3,9	2,3	2,3	3,6	2,4	2,6	4,0	2,9	3,4	1,1	2,6	1,9	
Recompensa Contingente RC	RC	3,2	2,7	2,5	3,3	3,0	2,9	3,8	3,2	3,5	1,5	2,5	2,0	
Liderazgo Correctivo Evitador	LC/E	1,9	2,0	2,0	1,9	1,9	1,9	1,6	2,0	1,7	1,8	1,8	1,8	
Dirección por Excepción Activa DPE-A	DIPE-A	2,7	3,7	3,3	3,2	3,3	3,4	2,5	3,2	2,8	1,5	2,6	2,1	
Liderazgo Pasivo/Evitador	LP/E	1,1	0,3	0,7	0,6	0,4	0,5	0,7	0,9	0,7	2,0	1,0	1,5	
Dirección por Excepción Pasiva DPE-P	DPE-P	1,5	0,0	1,0	0,8	0,5	0,6	0,3	1,0	0,2	2,2	1,2	1,7	
Laissez-Faire LF	LF	0,7	0,6	0,4	0,3	0,3	0,4	1,1	0,7	1,1	1,9	0,9	1,4	

Consecuencias Organizacionales	Código	Sujetos												
		LIDER 5	S1	S2	S3	S4	Prom S	LIDER 6	S1	LIDER 7	S1	S2	Prom S	
Satisfacción S	S	3,0	3,2	2,6	3,2	2,9	3,0	3,5	4	2,4	1,5	2,6	2,1	
Efectividad E	E	3,3	2,6	3,2	3,8	3,2	3,2	3,8	3,3	2,8	1,6	2,2	1,9	
Esfuerzo Extra EE	EE	3,7	3	3	4	3,5	3,4	4,0	2,7	3,2	1,2	2,2	1,7	



**ANEXO III**  
**MATRIZ RESULTADOS WARTEGG**

COMPETENCIA	Lider uno	Lider dos	Lider tres
<b>INTEGRIDAD Y CONFIANZA</b>	Es una persona con autoestima y seguridad muy alta. Asume las normas aunque le gusta se ajusten a ella. Se percibe sobrada y con dificultades en sus relaciones .	Es una persona juiciosa y rigurosa le cuesta trabajo manejar la angustia y preocupaciones. Con excelente relacionamiento con los demas. A nivel afectivo lograr establecer relaciones significativas e intimas. Asume las normas aunque prefiere se ajusten a sus deseos.	Parece ser una persona malgeniada. Le gusta retar al otro. Estricta y se sobrevalora a si misma. Se muestra fuerte y dura. Es estricta y le da gran valor a las normas.
<b>HÁBIL ESTRATEGA</b>	A nivel cognitivo logra analizar y proyectar. Presenta dificultades frente a la ambigüedad y adaptabilidad especialmente en la interacción con otros.	Sus analisis son practicos y concretos frente a problemas reales y especificos. Habil para adaptarse y manejar ambigüedades con otros.	Sus analisis son puntuales y centrados en lo practico. No le gusta la ambigüedad y le cuesta trabajo adaptarse.
<b>TOMA DE DECISIONES</b>	Toma decision con gran seguridad y analisis. Le cuesta trabajo lo que no puede controlar y mantener el criterio.	Le cuesta trabajo tomar decisiones porque no logra identificar todo lo que podria estar jugandose y sus temores la limitan.	Se demora en tomar decisiones, puede realizar analisis sesgados y puede impacientarse.
<b>CREACIÓN Y DESARROLLO DE EQUIPOS</b>	Puede marcar con gran energia el rumbo del equipo. Es posible que se le presenten dificultades para generar cooperacion, leer a sus colaboradores y resolver conflictos.	Tiene gran habilidad para gener un ambiente positivo y colaborativo en su equipo. Le cuesta establecer metas y gasta mucha energia sin que logre concretar lo que quiere.	Tiene dificultades para relacionarse. Maneja las relaciones a nivel cognitivo y prefiere mantenerse distancia. No logra colaboracion y cooperacion porque ejerce presion y control sobre el otro.
<b>OBTENCIÓN DE RESULTADOS</b>	Le encantan los retos, es muy inteligente y proactiva. Capaz de innovar y crear. Orientada a los logros pero con dificultades para mantener el esfuerzo y motivación.	Sus retos son limitados y se angustia por no lograrlos. Capacidad para comunicar dificultad para concretar. Baja creatividad e innovacion.	Le gustan los retos para cumplir con lo que le piden y sentirse segura. Los percibe como dificiles de alcanzar, no logra centrar su energia y motivación. Baja creatividad e innovacion.
<b>PERSEVERANCIA</b>	Claramente orientada al logro pero puede presentar picos altos y bajos de productividad, con dificultad para mantener la motivacion. Puede generarse estrés con facilidad.	Le peocupa responder, es responsable y tenaz. Se estresa y desgasta en los detalles.	Gran interes por cumplir pero se estresa porque no logra los resultados y se impacienta con el fracaso.
<b>NEGOCIACIÓN</b>	Tiene un buen nivel de negociacion. Aun que su sobradez puede generar bloqueos en los demas limitando su desempeño.	Sus habilidades sociales le facilitan su desempeño en la negociacion puede dificultarse concretarlas y cerrarlas.	Nivel de negociación medio con dificultades para realizar analisis adecuados y reconocimiento del otro. Puede terminar en imposicion.
<b>IMPORTANCIA EN LA ACCIÓN</b>	Cognitivamente muy habil para iniciar proyectos con dificultades para mantener el ritmo.	Es laboriosa y se preocupa por realizar lo que le solicitan.	Laboriosa y cumple con lo que le soliciten.
<b>COMUNICACIÓN</b>	Su comunicaci3n a nivel formal debe ser adecuada. Pero debe tener dificultad para generar comunicaci3n asertiva.	Establece relaciones de forma intensa y se preocupa por el contacto afectivo con el mundo. Sus interacciones con los demas son positivas y abiertas. Se involucra	Sus relaciones son de orden formal y distantes. Temor al contacto afectivo. Dificultades para relacionarse.
<b>ADMINISTRACIÓN DEL TIEMPO</b>	Es proactiva y organizada. Con dificultad para perseverar.	Es juiciosa y responsable. Puede tener dificultad para organizar y perseverar.	Es responsable y comprometida. Es organizada. Le cuesta perseverar.

COMPETENCIA	Lider cuatro	Lider cinco	Lider seis	Lider Siete
<b>INTEGRIDAD Y CONFIANZA</b>	Es una persona que se muestra segura, le gusta ser muy importante para los demás. Es susceptible a la crítica. Puede percibirse con inseguridades y ansiedades. Las normas son importantes pero se perciben como no eficientes para lograr que todo funcione bien.	Es una persona agradable, con gran preocupación por dar una buena imagen personal, muy femenina. Puede ser dominante especialmente con los hombres. Es generosa con las personas cercanas. Asume las normas como necesarias y beneficiosas. Le gusta ser consentida.	Es una persona que tiende a ser introvertida. Ordenada, metódica, estricta, guiada absolutamente por el deber. Lo más importante para ella es su trabajo aunque reconoce la importancia de los otros aspectos de su vida. Se muestra muy fuerte y exitosa.	Parece ser una persona dominante y retadora. Se molesta con facilidad y no lo expresa. Las normas las asume como necesarias para controlar sus molestias y manejar las relaciones.
<b>HÁBIL ESTRATEGA</b>	A nivel cognitivo lograr realizar buenos análisis y proyectar de manera rápida con el riesgo de no ser tan precisa. No le gusta ambigüedad y le cuesta trabajo adaptarse.	A nivel cognitivo logra realizar análisis globales y proyectar. Es adaptable, tolera las ambigüedades y establece buenas relaciones con otros.	Es inteligente y logra análisis adecuados. Centra su actividad intelectual en el trabajo repetitivo. Le gusta que todo sea claro y preciso. Le cuesta trabajo el cambio.	A nivel cognitivo lograr análisis adecuados y defiende su posición. Poco tolerante con los otros y el cambio.
<b>TOMA DE DECISIONES</b>	Toma decisiones rápidamente y asume riesgos. Es impaciente.	Analiza con cuidado las decisiones desde diversos puntos especialmente equidad y generosidad.	Toma decisión con seguridad y análisis desde sus criterios.	Toma decisión con seguridad e impone sus criterios.
<b>CREACIÓN Y DESARROLLO DE EQUIPOS</b>	Establece relaciones formales temor a contacto afectivo. Maneja el grupo desde lo intelectual. Logra que el grupo realice la tarea en un nivel medio.	Le gusta ser guía para su equipo y brindarles apoyo y protección. Generar ambiente positivo y colaborativo en su equipo. Establece metas y les hace seguimiento.	Mantiene relaciones formales distantes. Le interesa que se realice el trabajo, tiende aislarse. Motiva a los otros a través de actividades que generen satisfacción.	Establece relaciones formales se mueve entre que estén bien y se den molestias grandes. Le interesa lograr lo que quiere independiente de los conflictos que se generen.
<b>OBTENCIÓN DE RESULTADOS</b>	Le gustan los retos pero no siente claridad frente a lo que está realizando actualmente. Sus logros no son permanentes. No lograr se sienta satisfecha con lo que logra.	Su necesidad de logro es alta y existe consciencia que interfiere con otros aspectos de su vida. Canaliza adecuadamente su energía buscando satisfacción en lo que hace.	Le gustan los retos altos, es muy inteligente y proactiva. Capaz de innovar y crear.	Le interesan los retos que estén establecidos. Le mete mucha energía a lo que hace pero sin tener cuidado con el otro.
<b>PERSEVERANCIA</b>	Interés por ponerse a prueba y lograr lo que quiere sin tensión.	Su prioridad es construir relaciones afectivas positivas y gratificantes. Generar bienestar para otros y para ella.	Su prioridad es el trabajo aunque no olvida por completo los otros aspectos de su vida. Le gusta ponerse a prueba y lograr metas.	Interés por sacar las cosas adelante con o sin la ayuda de otros.
<b>NEGOCIACIÓN</b>	Logra un desempeño medio en negociación a partir de relaciones formales superficiales. Dificultades contacto afectivo.	Puede lograr un buen nivel de negociación gracias a sus habilidades sociales las que le facilitan su desempeño puede constarle decir no.	Logra un nivel adecuado de negociación desde lo intelectual. Teme conectarse con el otro.	Nivel de negociación medio porque tiene dificultades en manejar sus emociones.
<b>IMPORTANCIA EN LA ACCIÓN</b>	Responsable y cumplidora del deber.	Es laboriosa, decidida y optimista.	Laboriosa, responsable y cumplidora del deber.	Responsable y cumple con lo solicitado
<b>COMUNICACIÓN</b>	Relaciones formales y distantes. Debe tener dificultades en la comunicación.	Se siente realizada en su relacionamiento afectivo y del contacto con los demás. Es abierta a las necesidades y sentimientos de la gente que la rodea.	Relaciones distantes pero conciencia de necesitarlas. Dificultad para priorizar sus necesidades afectivas.	Lucha por tener relaciones armoniosas pero se presentan dificultades en la comunicación
<b>ADMINISTRACIÓN DEL TIEMPO</b>	Responsable y organizada. Dificultad para comprometerse y perseverar.	Responsable y comprometida. Puede costarle organizarse.	Responsable, comprometida, organizada y supercomprometida.	Responsable y organizada.

**ANEXO IV**

**MATRIZ RESULTADOS MACHOVER**

COMPETENCIA	Lider uno	Lider dos	Lider tres
<b>INTEGRIDAD Y CONFIANZA</b>	Le cuesta acceder a su mundo interior, lo cual le genera sentimientos de inseguridad y baja autoestima que pueden ocasionar dificultades en el contacto con los demás. Adicionalmente, su falta de conexión con su mundo emocional le genera dificultades la confianza en sí misma.	Maneja una imagen positiva y dominante para minimizar las dificultades de autoestima.que tiene.	Es inmadura, con marcada necesidad de aprobación y admiración, necesita mucha atención y busca ser el centro. Es dependiente e insegura. Sentimiento de tristeza y ansiedad puede estar de base.
<b>HÁBIL ESTRATEGA</b>	Es capaz de adaptarse y lograr buenas proyecciones	Puede tener dificultades en la adaptabilidad a causa de sus rasgos de rebeldía y reacción a la crítica y a la opinión social.	Puede tener dificultad para emprender acciones debido a que evita el conflicto y la confrontación.
<b>TOMA DE DECISIONES</b>	Puede tener dificultades en la toma de decisiones y la capacidad de autocontrol.	Su necesidad de aprobación posiblemente afecta su capacidad para tomar decisiones.	Puede dudar mucho para tomar decisiones.
<b>CREACIÓN Y DESARROLLO DE EQUIPOS</b>	Percepción machista puede influir en el manejo de su equipo y en su relación con sus figuras de autoridad.	Tiene sentimientos de poder y firmeza, no presenta dificultades con la autoridad por lo tanto logra una buena capacidad de colaboración y cooperación.	Sus relaciones interpersonales pueden ser conflictuadas a causa de su baja tolerancia a la frustración. Su manejo del conflicto es evitándolo.
<b>PERSEVERANCIA</b>	Es enérgica y tenaz en su actividad laboral y logra una buena capacidad de orientación al logro.	Quiere responder adecuadamente a su trabajo se percibe tensionada.	Puede frustrarse en situaciones de estrés y ser poco ambiciosa.
<b>NEGOCIACIÓN</b>	Falta de autoconocimiento y de reconocimiento del otro limitan capacidad de negociación.	Esta pasando por un mal momento que esta limitando su capacidad de negociación.	Puede tener dificultad para negociar por ser intransigente.

COMPETENCIA	Líder cuatro	Líder cinco	Líder seis	Líder Siete
<b>INTEGRIDAD Y CONFIANZA</b>	Intenta dar una imagen de seguridad y le atribuye una mayor autoridad social a la mujer que al hombre. Su autoestima esta afectada pero muy bien compensada con su capacidad intelectual, es decir que su inmadurez emocional es incongruente con su madurez intelectual. Busca la aprobación del otro para contrarrestar su inseguridad y falta de confianza en sí misma.	Gran interes por ser femenina demuestra delicadeza, sensibilidad y gran cuidado personal. Tiende a preocuparse por el concepto que los demás tengan de ella.	Tendencia a presentar una imagen de fortaleza y autoridad. Tiene baja autoestima y sentimientos de desconfianza y culpabilidad.	Tiende a ser segura, auténtica, independiente, dominante, competitiva, impositiva y firme. Tiende a tener conductas "masculinas" en su funcionamiento y proceder. sin necesitar la aprobación del otro. Su gran competitividad hacen que sus expectativas y logros sean congruentes.
<b>HÁBIL ESTRATEGA</b>	Su madurez intelectual le permite ser emprendedora y hábil en sus estrategias laborales.	No es una persona especialmente emprendedora pero sabe aprovechar las oportunidades y tiene gran capacidad de adaptación.	Logra sacar adelante lo que proyecta.	Su carácter especialmente competitivo y ambicioso la convierte en una mujer con fuerza emprendedora y estratega.
<b>TOMA DE DECISIONES</b>	La falta de seguridad y confianza en sí misma sumado a su necesidad de apoyo y protección le pueden dificultar la toma de decisiones.	Le gusta tomar decisiones concensuadas.	La necesidad de aprobación dificulta su capacidad para tomar decisiones.	Es capaz de tomar decisiones de manera independiente, enfatar las dificultades debido a la seguridad y confianza en sí misma, y a su carácter dominante y firme.
<b>CREACIÓN Y DESARROLLO DE EQUIPOS</b>	La desarmonía entre su madurez emocional e intelectual puede ocasionarle conflictos a nivel interpersonal. Presenta dificultades en sus relaciones lo cual influye en el manejo de su equipo.	Su sensibilidad y consideración le permiten establecer buenas relaciones interpersonales.	Presenta conductas de evasión que derivan en dificultades en el contacto interpersonal.	Su personalidad autoritaria y su deseo de competir y ganarse el respeto de los demás, pueden ser la causa de las dificultades en el contacto interpersonal con sus pares y en su vida afectiva.
<b>PERSEVERANCIA</b>	Le interesa conseguir metas pero tiene dudas sobre lo que esta realizando actualmente.	Tiene claras sus metas y objetivos, aprovecha las oportunidades y puede tener orientación al logro.	Es positiva, persistente y trabajadora logra orientar todas sus acciones al logro con el fin de compensar su aspecto emocional.	Es enérgica y la tenacidad de su carácter le permiten ser constante y posiblemente persuadir a los demás.
<b>NEGOCIACIÓN</b>	Dificultades en su manejo afectivo pueden amenazar su capacidad de negociación.	Es una persona flexible en la negociación. Su sensibilidad y consideración le permiten un buen reconocimiento del otro y una comunicación asertiva y empática.	Logra negociar desde lo intelectual con el otro.	La excesiva competitividad e independencia pueden debilitar su estabilidad emocional y su capacidad de reconocimiento del otro en la negociación.