

La influencia de la inteligencia emocional en las prácticas de los líderes en las organizaciones del sector financiero colombiano

Edwin Eduardo García Pinzón

Colegio de Estudios Superiores de Administración- CESA

Maestría en Administración de Empresas

Bogotá, Colombia

2022

La influencia de la inteligencia emocional en las prácticas de los líderes en las organizaciones del sector financiero colombiano

Presentado por:

Edwin Eduardo García Pinzón

Dirigido por:

Rodrigo Arturo Zárate Torres

Colegio de Estudios Superiores de Administración- CESA

Maestría en Administración de Empresas

Bogotá, Colombia

2022

Tabla de contenido

Introducción	5
1. Revisión de la literatura especializada	8
1.1 Marco Teórico	8
<i>1.1.1. Inteligencia Emocional</i>	8
<i>1.1.2. Liderazgo</i>	9
1.2. Estado del Arte	10
<i>1.2.1. Relación entre inteligencia emocional y liderazgo</i>	10
<i>1.2.2 Investigaciones a nivel internacional sobre la relación entre inteligencia emocional y liderazgo</i>	12
<i>1.2.3 Estudios a nivel nacional sobre la relación entre inteligencia emocional y liderazgo</i>	15
2. Metodología	17
3. Resultados	21
3.1 Análisis Descriptivo	21
<i>3.1.1. Descripción demográfica de los encuestados</i>	22
<i>3.1.2. Descripción de los resultados obtenidos para la Escala de Inteligencia Emocional</i>	27
<i>3.1.3. Descripción de los resultados obtenidos para el Inventario de Prácticas de Liderazgo</i>	32
3.2. Análisis de correlación entre variables de Inteligencia Emocional y Prácticas de Liderazgo	39
Conclusiones	42
Referencias	45

Listado de Figuras

Figura 1	Estructura del sistema financiero colombiano.....	6
Figura 2	Gráfica respuesta de la encuesta por género	23
Figura 3	Gráfica respuesta de la encuesta por edades	24
Figura 4	Gráfica respuesta de la encuesta por nivel educativo.....	24
Figura 5	Gráfica respuesta de la encuesta por tiempo en el cargo actual	25
Figura 6	Gráfica respuesta de la encuesta por colaboradores a cargo	26
Figura 7	Gráfica respuesta de la encuesta por experiencia en el manejo de personal	26
Figura 8	Gráfica de resultados generales de la Escala de Inteligencia Emocional.....	27
Figura 9	Gráfica de resultados por variable de control en la Escala de Inteligencia Emocional	28
Figura 10	Gráfica de los resultados generales del Inventario de Prácticas de Liderazgo.....	33
Figura 11	Gráfica de los resultados generales por variable de control en el Inventario de Prácticas de Liderazgo	34

Listado de Tablas

Tabla 1 Escala de Inteligencia Emocional de Wong y Law	18
Tabla 2 Inventario de Prácticas de Liderazgo.....	19
Tabla 3 Características demográficas de la muestra	22
Tabla 4 Género de los encuestados para la Escala de Inteligencia Emocional.....	29
Tabla 5 Edades de los encuestados para la Escala de Inteligencia Emocional	29
Tabla 6 Nivel educativo de los encuestados para la Escala de Inteligencia Emocional	30
Tabla 7 Subsector de los encuestados para la Escala de Inteligencia Emocional.....	30
Tabla 8 Tiempo en el cargo actual de los encuestados para la Escala de Inteligencia Emocional	31
Tabla 9 Número de colaboradores a cargo de los encuestados para la Escala de Inteligencia Emocional	31
Tabla 10 Experiencia en manejo de personal de los encuestados para la Escala de Inteligencia Emocional	32
Tabla 11 Género de los encuestados para el Inventario de Prácticas de Liderazgo.....	35
Tabla 12 Edades de los encuestados para el Inventario de Prácticas de Liderazgo.....	35
Tabla 13 Nivel educativo de los encuestados para el Inventario de Prácticas de Liderazgo	36
Tabla 14 Subsector de los encuestados para el Inventario de Prácticas de Liderazgo.....	36
Tabla 15 Tiempo en el cargo actual de los encuestados para el Inventario de Prácticas de Liderazgo	37
Tabla 16 Número de colaboradores a cargo de los encuestados para el Inventario de Prácticas de Liderazgo	38
Tabla 17 Experiencia en manejo de personal de los encuestados para el Inventario de Prácticas de Liderazgo.....	38
Tabla 18 Correlación entre las variables.....	40
Tabla 19 Interpretación del coeficiente de correlación de Pearson	40

Introducción

Las organizaciones del sector financiero colombiano actualmente están en constantes cambios como transformación digital, reformas tributarias, nuevas aplicaciones, fintech que suplen el papel tradicional de los bancos, fusiones, pandemia, entre otras. Además, el futuro digital, nuevos competidores y amenazas cibernéticas impactan al sector financiero e impulsan a modificar modelos y fortalecer las estrategias de negocio (Portafolio, 2018, párr. 5).

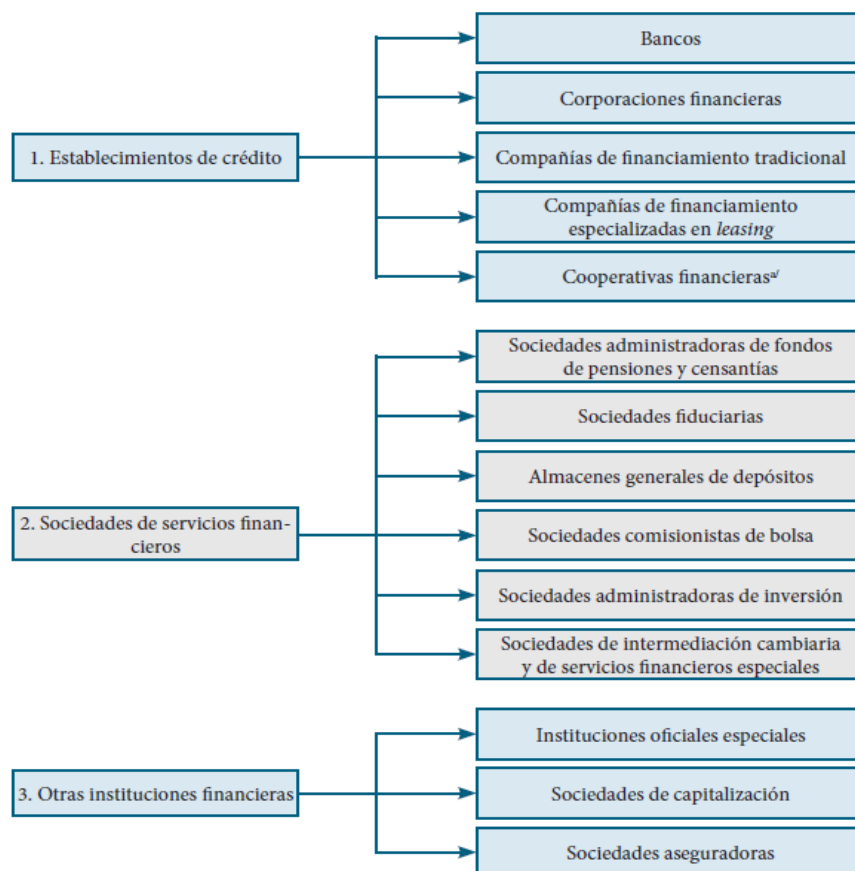
Adicionalmente, las empresas se enfrentan a desafíos constantemente, entre ellos se pueden encontrar la capacidad de definir un horizonte estratégico, de establecer objetivos claros, los acelerados cambios tecnológicos, el asentamiento de empresas internacionales, las nuevas formas de comunicación e incluso de mercadeo; asimismo, las empresas también se ven afectadas por la volatilidad de los mercados, generalmente gracias a cambios en las políticas del país o crisis financieras (Acevedo, 2017, párr. 2-6). Por ello, para enfrentar los nuevos retos y adaptabilidad a estos desafíos, las organizaciones necesitan de líderes capacitados y es allí donde la inteligencia emocional y el liderazgo son factores relevantes en el desarrollo de un líder efectivo que cuente con las capacidades para el manejo de las emociones y esté dotado de competencias para resolver cualquier tipo de dificultad y poder cumplir los resultados esperados (Goleman y Cherniss, 2013, p. 216).

A finales de la década de los años noventa se produjo una crisis del sector financiero en Colombia, la cual llevó al fortalecimiento de la regulación de este sector por parte de la Superintendencia Financiera de Colombia (SFC) y del gobierno nacional lo cual se ha traducido en buenos indicadores de solvencia, rentabilidad y riesgo (Banco de la República, 2013, párr. 1).

Desde entonces, el sector financiero en Colombia está constituido por las instituciones financieras que están bajo la vigilancia y control de la Superintendencia Financiera de Colombia. A continuación, en la figura 1 se muestra la estructura del sistema financiero colombiano.

Figura 1

Estructura del sistema financiero colombiano



Nota. Tomado de Banco de la República (2013, p. 2).

Como se puede observar en la anterior figura se encuentran tres clases de instituciones: 1) los establecimientos de crédito; 2) las sociedades de servicios financieros y, 3) otras instituciones financieras (Banco de la República, 2013). Estas entidades se rigen por un marco normativo, ya que la naturaleza del sistema financiero colombiano es la de una estructura normativa que integra la legislación aplicable al sector financiero. Es decir, se trata de una compilación de leyes que se han actualizado a través del tiempo (Asobancaria, 2018).

A nivel mundial se han realizado estudios acerca de inteligencia emocional y de liderazgo. Sin embargo, son menos las investigaciones que abordan la correlación entre estas dos variables (Wong y Law, 2002; Chopra y Kanji, 2010; Issah, 2018; Romero y Acosta, 2006; Bustamante et al., 2010 y Ruiz, 2017). Por su parte, en Colombia algunos estudios han explorado la relación entre inteligencia emocional y liderazgo (Zárate y Matviuk, 2012; Barbosa, 2013; Duque et al., 2017), y han identificado un efecto positivo del primero en el segundo. Con base en este vacío del conocimiento identificado en la literatura revisada, esta tesis se propone estudiar la correlación entre inteligencia emocional y liderazgo en las organizaciones del sector financiero en Colombia. En esa misma línea, existen investigaciones acerca de la inteligencia emocional en la literatura internacional y local, a su vez, se han realizado estudios acerca de liderazgo y sus diferentes estilos. Sin embargo, son escasos los autores que buscan la relación entre la inteligencia emocional y prácticas de liderazgo, en especial para el sector financiero colombiano. Este vacío constituye el problema de investigación del presente estudio. De manera que nace la necesidad de responder a la siguiente pregunta: ¿Cómo influye la inteligencia emocional en los líderes de las organizaciones del sector financiero colombiano?

Con base en lo anterior se planteó la hipótesis de que la inteligencia emocional influye de manera positiva en los líderes de las organizaciones del sector financiero colombiano. Desde este supuesto, el objetivo general de la presente investigación es identificar la influencia de la inteligencia emocional en los líderes de las organizaciones del sector financiero colombiano. Para lograrlo se consultó la literatura especializada al respecto y se aplicaron encuestas que indagaron por una posible correlación positiva entre la inteligencia emocional y el liderazgo.

1. Revisión de la literatura especializada

En este apartado del documento se presentan los principales resultados de la revisión de literatura especializada con respecto a los conceptos y teorías que aportaron al análisis de los datos recolectados por este estudio. Asimismo, se presentarán las principales investigaciones que han estudiado la relación entre la inteligencia emocional y el liderazgo, tanto a nivel internacional como nacional.

1.1 Marco Teórico

1.1.1. *Inteligencia Emocional*

Existen varias definiciones de inteligencia emocional y autores que se han encargado de definir a profundidad el tema. Goleman (1995, 1998), Cooper y Sawaf (1997), Mayer y Salovey (1997), Fernández y Ramos (2002), y Zardeni y Yousefi (2012) coinciden en que la inteligencia emocional es la capacidad que poseen las personas para reconocer, gestionar, percibir, evaluar y regular sus propias emociones y las de los demás (Biedma-Ferrer, 2021, p. 5). Asimismo, para Bar-On (2000), Bradberry (2009) y Chopra y Kanji (2010) la inteligencia emocional influye en la capacidad para afrontar de manera efectiva la dirección de las personas y manejar las complicaciones sociales (Biedma-Ferrer, 2021, p. 5).

A pesar de que existen bastantes definiciones de inteligencia emocional, a continuación, se presentan las que se consideran más relevantes para esta investigación. Mayer y Salovey (1990 citado en Biedma-Ferrer, 2021) la definen como la “capacidad para manejar los sentimientos y las emociones propias y de las demás personas, discriminando entre ellos y aprovechando los conocimientos para dirigir los propios pensamientos y acciones” (p. 5). Por su parte, Goleman (1998 citado en Biedma-Ferrer, 2021) la define como la “capacidad para el

reconocimiento tanto de los sentimientos propios como de los ajenos, la motivación y el manejo de forma adecuada de las relaciones que mantenemos nosotros mismos y con los demás” (p. 5). Con base en estas definiciones, se puede decir que la inteligencia emocional busca desarrollar en los líderes la capacidad para examinar sus propias emociones, siendo conscientes de ellas cuando surgen, utilizado para mejorar acciones futuras y manejar las reacciones emocionales ante cualquier situación. Adicionalmente, captar las emociones de los demás, generando relaciones, confianza y permitiendo gestionarlas de forma efectiva como un movilizador hacia los resultados de las organizaciones.

1.1.2. Liderazgo

Existen varias definiciones de liderazgo dadas por diversos autores. “El liderazgo es un proceso mediante el cual una persona influye en un grupo de individuos para lograr un objetivo común” (Northouse, 2015, p. 5). Para Daft (2006) y Lussier y Archua (2015) el liderazgo está en estrecha relación con el cambio. Para Daft (2006) en función de “realidades que reflejen los propósitos que comparte[n]” (p. 5) los líderes y sus seguidores. Mientras que para Lussier y Archua (2015) lo importante es alcanzar los objetivos de la organización.

Se han identificado y definido diferentes estilos de liderazgo, por ejemplo, el autoritario, el transaccional, el democrático, el estratégico, entre otros. Para los objetivos de este estudio, la atención se centrará en el liderazgo de estilo transformacional. Según Burns (1978) el liderazgo transformacional va más allá de la simple obediencia de los seguidores, pues implica también cambios en las creencias, necesidades y valores de éstos. Asimismo, Bass (1985) considera que los líderes transformacionales son capaces tanto de sincronizar a sus seguidores, como de cambiar sus metas y creencias, es así como esta forma de liderazgo conlleva a la consecución de niveles de rendimiento más altos entre los individuos que con otras formas de liderazgo.

También, Burns (1978) y Bass (1985) señalaron que los líderes transformacionales operan desde sistemas de valores muy personales como lo son la justicia y la integridad. Por otra parte, Muchinsky (2006) el liderazgo transformacional da cuenta entonces de los constantes cambios y desafíos en el sector financiero colombiano. Dicho concepto se refiere al proceso de influenciar cambios en las actitudes y creencias de los integrantes, y edificar con ellos la responsabilidad para lograr los objetivos y estrategias de la organización. En este acercamiento, el liderazgo se muestra como un proceso compartido, que implica líderes en diferentes niveles.

Según Semenets et al. (2021) el liderazgo transformacional es efectivo en las organizaciones, utiliza instrumentos de influencia como la identificación y la visión e impactan en las organizaciones creencias y valores fundamentales para alcanzar los objetivos planeados (pp. 2-6).

1.2. Estado del Arte

1.2.1. *Relación entre inteligencia emocional y liderazgo*

A lo largo de la literatura se pueden identificar, principalmente, dos tipos de liderazgo en relación con la inteligencia emocional: el transformacional y transaccional, aunque algunos autores como Bustamante et al. (2010) toman en cuenta también el liderazgo pasivo-evitativo. Existen características propias entre estos tipos de liderazgo, a saber, Barbosa (2013) sugiere que el carisma, la motivación e inspiración son propias del liderazgo transformacional, mientras que Burns (1978), por su parte, indica que los líderes transaccionales suelen actuar de forma diferente al premiar a sus subordinados por cumplir con las ordenes estipuladas.

De esta manera, diferentes estudios han concluido que la inteligencia emocional y el liderazgo presentan cierta relación, en particular con un tipo de liderazgo. En Bustamante et al.

(2010) se halla una relación positiva entre la inteligencia emocional y el estilo de liderazgo transformacional, también, por su parte Barbosa (2013) indica que los líderes que tienden hacia este mismo tipo de liderazgo alcanzan niveles más altos de satisfacción, eficacia y esfuerzo en sus colaboradores.

Por otro lado, en Bustamante et al. (2010) encontraron que algunas características propias del liderazgo transformacional como el dominio idealizado necesario para establecer confianza con sus colaboradores, la motivación que inspira a los colaboradores a estar comprometidos con la organización, la estimulación intelectual necesaria para solucionar obstáculos y la atención individual al equipo de trabajo, también presentan una relación positiva junto a la inteligencia emocional; asimismo, altos niveles en otras características como perseverancia, automotivación, optimismo, empatía y entendimiento de los sentimientos del otro, son clave en los líderes (Barbosa, 2013). Por su parte Padilla y Quintana (2012) encuentran que existe un impacto positivo en los líderes de aspectos como la motivación, colaboración, ética y compromiso y, además, sostienen que existen 3 comportamientos clave para producir las actitudes deseadas en los equipos de trabajo de las organizaciones, tales actitudes son motivar e influenciar, conservar relaciones cordiales y la toma de decisiones. Todas estas características y actitudes van de la mano con la inteligencia emocional, como se ha expuesto anteriormente.

También, como manifiesta Alles “las competencias laborales dependen de las emociones como componente psicológico del individuo que es fundamental para el desarrollo de sus habilidades en el proceso de trabajo” (2006, citado en Duque et al., 2017, p. 9). Por otro lado, Romero y Acosta (2006) señalan que la ausencia de competencias emocionales en los líderes podría generar problemas en su desempeño, que se verían reflejados en sus subordinados,

generando así un clima laboral no tan favorable. Se puede decir entonces que las emociones y los estados emocionales de los individuos repercuten en su rendimiento laboral, por lo que la inteligencia emocional juega un papel importante pues no solo ayuda a regular los estados emocionales sino también contribuye a desarrollar diferentes habilidades laborales importantes, llegando incluso a propiciar un mejor ambiente laboral (pp. 8-9).

A pesar de que se han realizado limitados estudios sobre inteligencia emocional en el sector financiero colombiano (Zárate y Matviuk, 2010) es posible destacar un par que resultan relevantes para esta discusión. El más relevante puede ser el estudio de Zárate (2012) según el cual para los líderes del sector financiero en Colombia es más significativa la motivación y el tener un ejemplo a seguir que la innovación, por ejemplo, la cual es preferida por los líderes del sector comercial (pp. 87-89). Por su parte, Zárate y Matviuk (2010) en los resultados de su estudio demostraron las áreas fuertes y débiles de la inteligencia emocional en los líderes del sector financiero colombiano, donde se destacan por el uso de sus propias emociones y deben mejorar en la valoración y regulación de sus propias emociones (pp. 162-163).

1.2.2 Investigaciones a nivel internacional sobre la relación entre inteligencia emocional y liderazgo

En el panorama mundial existen diversos estudios que muestran la relación entre la inteligencia emocional y el liderazgo. A continuación, se abordarán algunos de ellos.

Los autores Wong y Law fueron pioneros al realizar un análisis psicométrico sólido y sencillo para la medición de la relación entre el liderazgo e inteligencia emocional. Su estudio se realizó a modo de encuesta a estudiantes, trabajadores y administradores en diferentes universidades en programas de pregrado y posgrado, tomaron diferentes muestras, de entre 120 a

190 personas en diferentes países (Wong y Law, 2002). Por su parte, Chopra y Kanji (2010) realizaron una investigación a partir de cuestionarios aplicados a un grupo de 250 personas en el Reino Unido en la cual se incorporó una base teórica y se construyó un estudio empírico donde, a partir de un modelo se buscó implementar una nueva manera de medir la inteligencia emocional y así establecer su relación con el liderazgo, los comportamientos individuales y la autoestima, entre otros objetivos. Por otro lado, en la India, Singh (2008) realizó un estudio para identificar si se encontraba una relación entre la inteligencia emocional y la efectividad laboral. Como conclusión, afirmó que los líderes que son competentes para mantener a sus colaboradores en las organizaciones por un largo periodo de tiempo son aquellos con alta inteligencia emocional, éstos deben ser capaces de tratar con la ansiedad e incertidumbre que se pueda presentar en sus trabajadores afectando el desarrollo del talento humano (pp. 297-298).

Bustamante et al., (2010) estudiaron la relación entre la inteligencia emocional y los estilos de liderazgo transaccional, pasivo-evitativo y transformacional, aplicando el cuestionario Bar-On EQ para la medición de la inteligencia emocional y para medir el liderazgo, se apoyaron en el cuestionario MLQ 5X short para la medición de los estilos a 102 gerentes bancarios en Perú (pp. 118-120).

En España, para el año 2017 existía poca producción científica de la inteligencia emocional a nivel gerencial, los estudios estaban enfocados en la educación, por lo que dejaron una oportunidad de estudio en el ámbito de las organizaciones y para poder analizar la influencia de la inteligencia emocional en el trabajo. Esto, bajo los ítems de las relaciones interpersonales, empatía, liderazgo, trabajo en equipo y manejo de conflictos. Se identificó que la inteligencia emocional aporta a las organizaciones aspectos como una comunicación eficaz, que favorece a

las relaciones entre los colaboradores, fortalece el trabajo en equipo, entre otros beneficios en su relación con el trabajo (Ruiz, 2017). Por su parte, Biedma-Ferrer (2021) revisó en la literatura el concepto de inteligencia emocional consultando 99 documentos de distintas bases de datos.

La inteligencia emocional en los líderes está positivamente relacionada con la satisfacción frente al trabajo y el comportamiento de los seguidores, una relación positiva entre la inteligencia emocional y el rendimiento laboral y líderes con mayores niveles de inteligencia emocional suelen tener mejores resultados en sus trabajos (Wong y Law, 2002). Además, una relación positiva entre las habilidades emocionales y el autoconocimiento, el autocontrol, la autodisciplina, la creatividad y la capacidad de solucionar problemas, son aspectos que resultan claves en el liderazgo.

Ahora bien, la inteligencia emocional se relaciona como un elemento de cambio en las organizaciones. Los líderes deben tener características importantes, todas ellas elementos de la inteligencia emocional como lo son la confianza, la innovación, la iniciativa, la autoconciencia, la autorregulación, la automotivación, la empatía, las habilidades sociales y el ser catalizadores del cambio. Adicionalmente, los líderes deben poseer credibilidad frente a sus seguidores, y la inteligencia emocional resulta clave en este cometido. Así, con la credibilidad se forja la confianza, se crean relaciones de trabajo más estables y duraderas y se incrementa la satisfacción de ambas partes, tanto del líder como de los seguidores. Por último, los líderes con alta inteligencia emocional resultan más capaces para brindar soporte y ánimo a sus seguidores (Issah, 2018, p. 5). Así pues, las emociones se pueden transmitir y una sola persona puede influenciar emocionalmente a un grupo. Además, la inteligencia emocional es importante en el trabajo, pues una organización necesita mantener a los colaboradores conservando buenas

relaciones (Singh, 2008, p. 295). De acuerdo con George (2000) en cuanto a la inteligencia emocional y el liderazgo, se afirma que la inteligencia emocional favorece a la efectividad de los líderes en el entendido que las emociones juegan un pliego importante en el liderazgo (en Biedma-Ferrer, 2021). Según Robbins y Judge (2010) “los directivos de las grandes empresas tienen conciencia de la importancia de evidenciar entusiasmo emocional ante sus empleados, para que ellos acepten con mayor facilidad su visión sobre la organización y la actitud ante el cambio” (en Biedma-Ferrer, 2021, p. 19).

1.2.3 Estudios a nivel nacional sobre la relación entre inteligencia emocional y liderazgo

En el panorama colombiano son escasos los estudios que muestran la relación entre la inteligencia emocional y el liderazgo. A continuación, se abordarán algunos de ellos.

Entre los estudios más destacados se encuentran Zárate y Matviuk (2010) el cual fue realizado con 218 trabajadores del sector financiero colombiano, con el objetivo de encontrar si los líderes del sector financiero conocen cómo usar sus emociones y las direcciones hacia actividades, tanto laborales como personales. Poco tiempo después los mismos autores realizan otra investigación, en esta ocasión toman una muestra de 339 colaboradores de diferentes sectores y empresas de la economía de Bogotá; su objetivo era determinar la existencia de una relación entre la inteligencia emocional y la expectativa de líder ideal que tienen los empleados colombianos, para ello hicieron uso de un instrumento basado en prácticas de liderazgo de Kouzes y Posner para cuantificar el liderazgo, y del instrumento de la escala de la inteligencia emocional de Wong y Law para la medición de la inteligencia emocional (Zárate y Matviuk, 2012).

Adicionalmente, se encuentra el estudio de Barbosa (2013) realizado con una muestra de 18 jefes en empresas de Bogotá, en éste fue usada una adaptación de la prueba “Multifactor Leadership Questionnaire” para realizar la medición de la inteligencia emocional y social y se buscó establecer la relación entre los diferentes tipos de liderazgo y los resultados en sus seguidores. Posteriormente, encontramos a Acosta-Prado et al. (2016) donde se realizó un estudio empírico de tipo descriptivo correlacional con una muestra de 323 colaboradores colombianos, se buscó analizar la relación entre los doce atributos de los colaboradores y las cuatro áreas de la inteligencia emocional, una vez más, establecidas por Wong y Law. Por último, se halla el estudio de Duque et al. (2017) el cual fue realizado mediante encuestas a 122 estudiantes de maestría de universidades en Cali que desempeñaban cargos administrativos, su objetivo consistía en determinar la relación entre la inteligencia emocional y las competencias laborales, por lo que se usó la escala de Goleman para medir la inteligencia emocional y la escala de Alles para la medición de las competencias laborales.

A manera de síntesis, se puede decir que en estos estudios realizados en Colombia también se haya una relación existente entre la inteligencia emocional y el liderazgo (Zárate y Matviuk, 2012) como sucedió con los estudios internacionales, además, se encuentran diferentes beneficios que la implementación de la inteligencia emocional puede traer en los líderes y, por consiguiente, en sus seguidores como lo son el desarrollo con facilidad de algunas competencias laborales importantes para el trabajo en equipo como el liderazgo, la productividad y la responsabilidad. Además, estos estudios evidenciaron la capacidad de reconocer e identificar las emociones en los individuos, llevan a determinar sus fortalezas, a ser persistentes en la búsqueda de objetivos, a aceptar la responsabilidad sobre sus acciones y a desarrollar competencias que pueden generar un buen desempeño en las actividades laborales (Duque et al., 2017). Del mismo

modo, Zárate y Matviuk (2012) señalan que la eficiencia y eficacia se ven reflejadas en los líderes cuando éstos hacen uso de la inteligencia emocional.

Sin embargo, se identificaron algunas debilidades en los líderes colombianos, entre ellos la dificultad para recuperarse de los altibajos emocionales y la angustia, así como la dificultad para entender las emociones de las personas a su alrededor como se haya en Zárate y Matviuk (2010), o la baja capacidad de los líderes en términos de empatía, causando dificultades para resolver conflictos entre los equipos de trabajo, lo cual evidencia que la baja inteligencia emocional afecta el desempeño de los colaboradores (Acosta-Prado et al., 2016) y, también que, quienes presentan problemas relacionados con la expresión de emociones pueden tener un bajo desempeño en sus funciones laborales (Duque et al.,2017).

Se puede apreciar que la falta de inteligencia emocional puede traer distintas dificultades a los líderes en el desarrollo de sus actividades, pero también se ve que su implementación resulta beneficiosa, tanto para los líderes como para sus colaboradores. Lo cual propicia un mejor ambiente laboral y por un mejor desempeño en general para las organizaciones.

2. Metodología

La metodología de este estudio es cuantitativa y tiene un alcance correlacional entre la inteligencia emocional y el liderazgo en las organizaciones del sector financiero colombiano. Para determinar su influencia, se aplicaron un instrumento para medir la inteligencia emocional y otro instrumento para medir las prácticas de liderazgo. Con base en los resultados obtenidos se analizó la relación entre estos 2 factores.

El instrumento denominado *Escala de Inteligencia Emocional* se utilizó en esta investigación para medir las cuatro áreas de la inteligencia emocional. Se basó en el modelo de Wong y Law (2002) que consta de 16 ítems dividido por: (4) valoración de emociones propias (autoconciencia), (4) valoración de las emociones de otros (empatía), (4) uso de las emociones (automotivación) y (4) regulación de las emociones (autorregulación). Para cada uno de los ítems se respondió en una escala de 1 (desacuerda firmemente) a 7 (acuerda firmemente) dependiendo el grado de acuerdo o desacuerdo en relación con las afirmaciones.

A continuación, se muestra el instrumento de la escala de inteligencia emocional que se utilizó en la encuesta:

Tabla 1

Escala de Inteligencia Emocional de Wong y Law

ESCALA DE INTELIGENCIA EMOCIONAL WONG-LAW (WLEIS)

1- Desacuerda firmemente; 2- Desacuerda; 3- Desacuerda moderadamente; 4- No acuerda ni desacuerda;
5- Acuerda moderadamente; 6- Acuerda; 7- Acuerda firmemente.

	PREGUNTAS	VALORACIÓN
1	La mayoría de las veces tengo bien en claro, por qué tengo ciertos sentimientos.	
2	Tengo un buen entendimiento de mis emociones personales.	
3	Realmente entiendo lo que siento.	
4	Siempre me fijo si soy o no feliz.	
5	Siempre conozco las emociones de mis amigos por sus conductas.	
6	Soy un/a buen/a observador/a de las emociones de los demás.	
7	Soy sensible a las emociones y sentimientos de los demás.	
8	Tengo buen entendimiento de las emociones de la gente que me rodea.	
9	Siempre fijo metas para mí mismo/a y luego trato de alcanzarlas.	
10	Siempre me digo a mí mismo /a que soy una persona competente.	
11	Soy una persona con auto motivación.	
12	Yo siempre me alentaría a mí mismo/a a dar lo mejor de mí.	
13	Soy capaz de controlar mi temperamento y manejar las emociones racionalmente.	
14	Soy bastante capaz de controlar mis propias emociones.	
15	Cuando estoy muy enojado/a siempre me puedo calmar rápidamente.	
16	Tengo un buen control de mis propias emociones.	

Nota. Tomado de Wong y Law (2002).

El instrumento denominado *Inventario de Prácticas de Liderazgo*, está basado en la elaboración de Kouzes y Posner (2018) que consta de 30 ítems dividido en cinco prácticas de

liderazgo ejemplar: (6) desafiando los procesos, (6) inspira una visión compartida, (6) habilitar a que otros a actuar, (6) servir de modelo y (6) brindar aliento. Se respondió en una escala de 1 a 10, donde 1 es “Casi nunca” y 10 es “Casi siempre” y permitió evaluar el desempeño de los líderes en las organizaciones del sector financiero colombiano.

A continuación, se muestra el instrumento del Inventario de Prácticas de Liderazgo que se utilizó en la encuesta:

Tabla 2

Inventario de Prácticas de Liderazgo

INVENTARIO DE PRACTICAS DE LIDERAZGO IPL - KOUZES Y POSNER		
PREGUNTAS		VALORACIÓN
1	Busca oportunidades desafiantes que prueben sus habilidades y capacidades personales.	
2	Habla acerca de tendencias futuras que influenciarán cómo nuestro trabajo será hecho.	
3	Desarrolla relaciones de cooperación entre la gente que trabaja.	
4	Establece un ejemplo personal de lo que espera de otros.	
5	Elogia a la gente por el trabajo bien hecho.	
6	Desafía a la gente a tratar formas nuevas e innovadoras para hacer el trabajo.	
7	Describe una imagen emocionante acerca de cómo podría ser el futuro.	
8	Escucha activamente los diversos puntos de vista.	
9	Invierte tiempo y energía asegurándose de que las personas con que trabaja se adhieran a los principios y estándares acordados.	
10	Se preocupa de que la gente sepa que tiene confianza en sus habilidades.	
11	Busca fuera de los límites formales de su organización formas innovadoras para mejorar lo que se hace.	
12	Apela a otros para compartir un sueño emocionante acerca del futuro.	
13	Trata a otros con dignidad y respeto.	
14	Cumple las promesas y compromisos que hace.	
15	Se cerciora de que la gente sea premiada creativamente por sus contribuciones al éxito de los proyectos.	
16	Pregunta ¿Qué podemos aprender? Cuando las cosas no salen como esperaba.	
17	Muestra a otros cómo sus intereses a largo plazo pueden realizarse si éstos se suman a una visión conjunta.	
18	Apoya las decisiones que la gente toma por su propia cuenta.	
19	Es claro acerca de su filosofía de liderazgo.	
20	Reconoce públicamente a aquellos que se comprometen de manera ejemplar con los valores compartidos.	
21	Experimente y se arriesga aún cuando existe posibilidades de fallar.	
22	Es contagiosamente entusiasta y positivo acerca de las posibilidades futuras.	
23	Da libertad y posibilidad de elección a la gente para decidir cómo hacer su trabajo.	
24	Se asegura de que se establezcan objetivos alcanzables, planes concretos y metas que se pueden medir para proyectos y programas en los que se está trabajando.	
25	Encuentra formas para celebrar los logros.	
26	Toma iniciativa para superar obstáculos, aún cuando los resultados son inciertos.	
27	Habla con genuina convicción del significado superior y del propósito del trabajo.	
28	Se asegura de que la gente crezca en su empleo aprendiendo nuevas habilidades y desarrollándose a sí mismos.	
29	Hace progresos paso a paso hacia los objetivos.	
30	Muestra mucho aprecio a los miembros del equipo y apoya sus contribuciones.	

Nota. Tomado de Kouzes y Posner (2018).

Los requisitos que se utilizaron para realizar las encuestas fueron:

- Los participantes debían ser hombres y mujeres.
- Debían trabajar en una organización del sector financiero colombiano.
- Debían tener por lo menos un colaborador directo a cargo.

La técnica de muestreo sobre la población de estudio que se utilizó en esta investigación es no probabilística de tipo “por conveniencia, donde permite seleccionar aquellos casos accesibles que acepten ser incluidos. Esto, fundamentado en la conveniente accesibilidad y proximidad de los sujetos para el investigador” (Otzen y Manterola, 2017, p. 7).

Los instrumentos utilizados en las encuestas se elaboraron en Microsoft Forms para su distribución por correo electrónicos o aplicaciones de chat por teléfonos móviles, con el fin de obtener los resultados. Se realizaron unas preguntas de control para filtrar la muestra y se hizo la salvedad de que la información sería proporcionada de manera anónima y confidencial, razón por la cual no se solicitarían datos personales como número de cédula, teléfono o dirección. Asimismo, se aclaró que el uso de la información recopilada a través de esta encuesta sería de carácter estrictamente académico. Para el análisis de la data se tabularon las respuestas de las encuestas en la herramienta Excel con base 16 preguntas de la escala de inteligencia emocional y 30 preguntas de las prácticas de liderazgo. Se utilizó el aplicativo IBM SPSS para un análisis estadístico de la correlación de ausencia, positiva o negativa, entre las dos variables (inteligencia emocional y liderazgo).

Una primera sección del instrumento de encuesta indagó por el perfil demográfico del líder del sector financiero colombiano. Esto, a través de preguntas acerca del género, la edad y el nivel educativo, así como el tipo de entidad financiera en que labora (banco, corporación,

fiduciaria, comisionista de bolsa, entre otras), el tiempo de desempeño en el cargo actual, el número de colaboradores a cargo, el tiempo de experiencia en manejo de personal. Una segunda sección de la encuesta exploró las escalas de medición de la inteligencia emocional, de Wong y Law, a través de 16 preguntas relacionadas con las cuatro áreas que la componen, es decir: la autoconciencia; la automotivación; la autorregulación; la empatía y las habilidades sociales. Por último, la tercera sección, rastreó a través de 30 preguntas, el tipo de prácticas de liderazgo que llevan a cabo los entrevistados, desde el inventario propuesto por Kouzes y Posner.

3. Resultados

Se contó con la participación de 190 líderes del sector financiero colombiano, quienes respondieron las encuestas en su totalidad y fueron válidas. Una vez realizadas, se procedió con el análisis de la información obtenida en cada una de las secciones de la encuesta. A continuación, se presentarán los resultados de la sección demográfica de manera descriptiva para los encuestados. Adicionalmente, se mostrará una descripción de los resultados obtenidos para la Escala de Inteligencia Emocional de Wong y Law (2002). Finalmente, se enseñará una descripción de los resultados obtenidos para el Inventario de Prácticas de Liderazgo de Kouzes y Posner (2018). Por otra parte, se presentará el análisis de correlación entre variables de inteligencia emocional y prácticas de liderazgo.

3.1 Análisis Descriptivo

A partir de los resultados de las encuestas se realizó un análisis de las características de la muestra para las diferentes variables de control del perfil demográfico del líder para el sector financiero colombiano.

3.1.1. Descripción demográfica de los encuestados

Los 190 participantes fueron hombres y mujeres, colaboradores en una organización del sector financiero colombiano y por lo menos con un colaborador directo a cargo. Con relación a lo anterior, la Tabla 3 reúne los resultados generales de las variables de control, con los números de encuestados dentro de la muestra y la representación en porcentajes. A nivel general de esta muestra el 58% fueron mujeres, el 40% estaba en el rango etario de 28 a 37 años, el 43% contaban con un nivel educativo de especialización, el 29% pertenecía al subsector de corporaciones financieras, el 42% refería un tiempo de 2 a 5 años en el cargo desempeñado en el momento de la encuesta, el 48% tenía entre 1 y 2 de colaboradores a cargo y el 33% contaba con una experiencia en manejo de personal de 2 años o menos.

Tabla 3

Características demográficas de la muestra

Variable de control		Muestra	
		N	%
Género	Femenino	110	58%
	Masculino	80	42%
Edad (años)	18-27	22	12%
	28-37	76	40%
	38-47	57	30%
	48-57	30	16%
	>58	5	2%
Nivel educativo	Bachillerato	9	5%
	Profesional universitario	64	34%
	Especialización	81	43%
	Maestría	35	18%
	Doctorado	1	1%
Subsector	Corporaciones financieras	55	29%
	Bancos	36	19%
	Sociedades fiduciarias	33	17%
	Otras	26	14%
	Compañías de financiamiento tradicional	17	9%
	Sociedades comisionistas de bolsa	12	6%
	Sociedades aseguradoras	4	2%
	S. A. de fondos de pensiones y cesantías	3	2%

	Instituciones oficiales especiales	2	1%
	Sociedades de intermediación cambiaria	1	1%
	Cooperativas financieras	1	1%
Tiempo en el cargo actual	De 2 años o menos	45	24%
	Entre 2 y 5 años	80	42%
	Entre 5 y 10 años	37	19%
	Más de 10 años	28	15%
Número de colaboradores a cargo	1 a 2	91	48%
	3 a 10	60	32%
	11 a 20	13	7%
	Más de 20	26	14%
Experiencia en manejo de personal	De 2 años o menos	62	33%
	Entre 3 y 5 años	50	26%
	Entre 6 y 10 años	25	13%
	Más de 10 años	53	28%

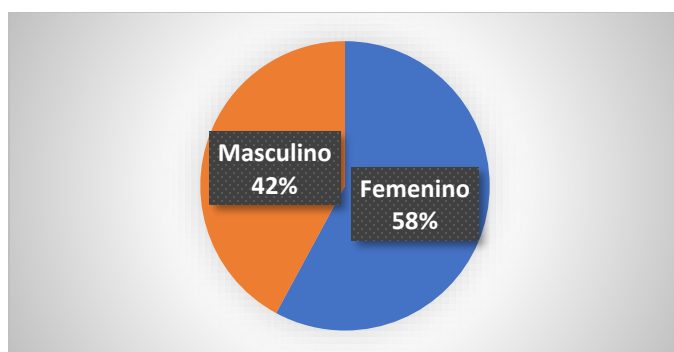
Nota. Elaboración propia.

Como se muestra en la tabla 3 las encuestas aplicadas incluyeron 7 variables de control: género, edad, nivel educativo, subsector, tiempo en el cargo actual, número de colaboradores a cargo y experiencia en manejo de personal. A continuación, se presentará un análisis detallado de los resultados obtenidos para cada una de las variables de control.

Con respecto a la variable género del total de los 190 encuestados, 110 fueron mujeres y 80 fueron hombres, representando un 58% y 42% respectivamente, como lo muestra la figura 2.

Figura 2

Gráfica respuesta de la encuesta por género

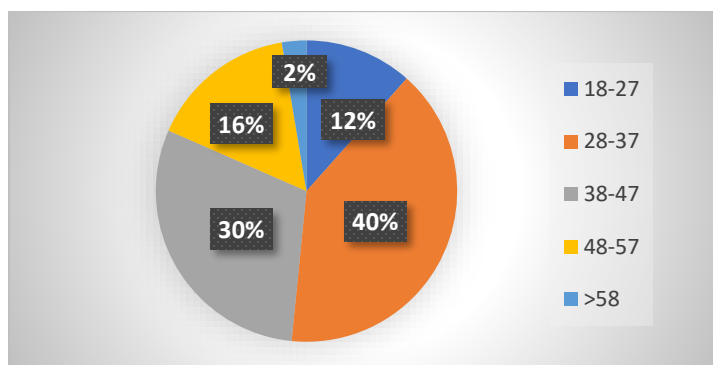


Nota. Elaboración propia.

Asimismo, las edades de los encuestados se distribuyen en 5 grupos como lo muestra la Figura 3: 22 personas con edades entre los 18 y 27 años (12%), 76 personas con edades entre los 28 a los 37 años (40%), 57 personas con edades entre los 38 a los 47 años (30%), 30 personas con edades entre los 48 y los 57 años (16%), y, finalmente 5 personas mayores de 58 años (2%).

Figura 3

Gráfica respuesta de la encuesta por edades

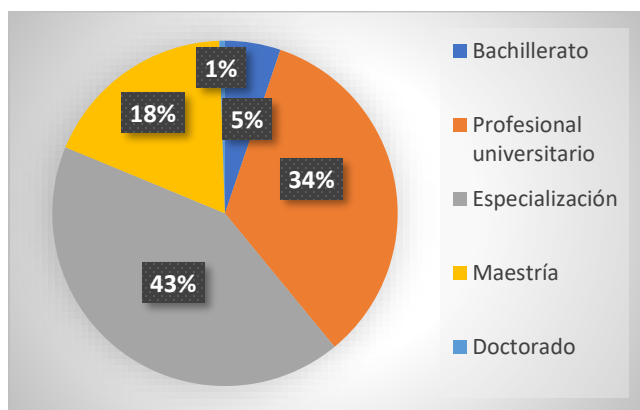


Nota. Elaboración propia.

En cuanto al nivel educativo la Figura 4 muestra que la mayoría de los encuestados con un 43% poseen un nivel educativo de especialización, seguido por 34% de aquellos con un nivel profesional universitario. Posteriormente, con 18% se encuentran los encuestados con nivel educativo de maestría, con un 5% bachillerato y finalmente doctorado con un solo encuestado.

Figura 4

Gráfica respuesta de la encuesta por nivel educativo

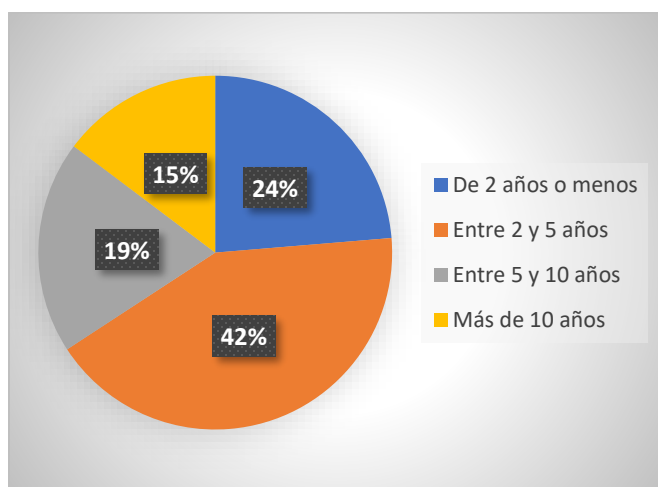


Nota. Elaboración propia.

Por otro lado, en la Figura 5 se observa que la mayoría de los encuestados han estado en su cargo actual entre 2 a 5 años representado en un 42% (80 encuestados), seguido de aquellos quienes han estado en su cargo actual por menos de dos años con un 24% (45 encuestados), luego entre 5 y 10 años con 19% (37 encuestados) y finalmente aquellos que han estado en su cargo por más de 10 años con un 15% (28 encuestados).

Figura 5

Gráfica respuesta de la encuesta por tiempo en el cargo actual

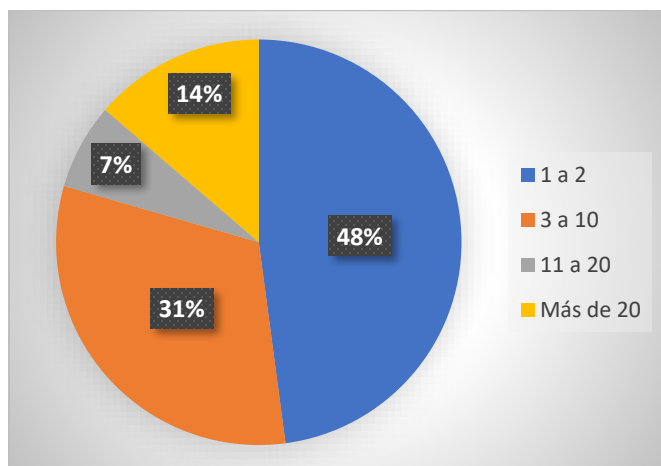


Nota. Elaboración propia.

Adicionalmente, en la Figura 6 se encontró que la mayoría de encuestados tiene a su cargo de 1 a 2 colaboradores (91 participantes) representando un 48%, seguido de quienes tienen a su cargo de 3 a 10 colaboradores (60 participantes) con un 31%, luego los que tienen a su cargo más de 20 colaboradores (26 participantes) con un 14% y finalmente aquellos que tienen de entre 11 a 20 colaboradores (13 participantes) con un 7%.

Figura 6

Gráfica respuesta de la encuesta por colaboradores a cargo

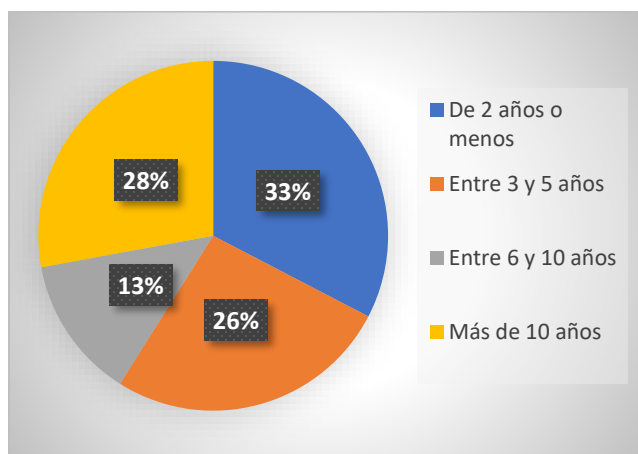


Nota. Elaboración propia.

Por último, la Figura 7 presenta que la mayoría de encuestados (62) tienen 2 o menos años de experiencia en el manejo de personal representado en un 33%, seguidos por aquellos con más de 10 años de experiencia (53 encuestados) con un 28%, luego quienes tienen entre 3 a 5 años (50 encuestados) con un 26%, y finalmente quienes tienen entre 6 a 10 años de experiencia en el manejo de personal (25).

Figura 7

Gráfica respuesta de la encuesta por experiencia en el manejo de personal



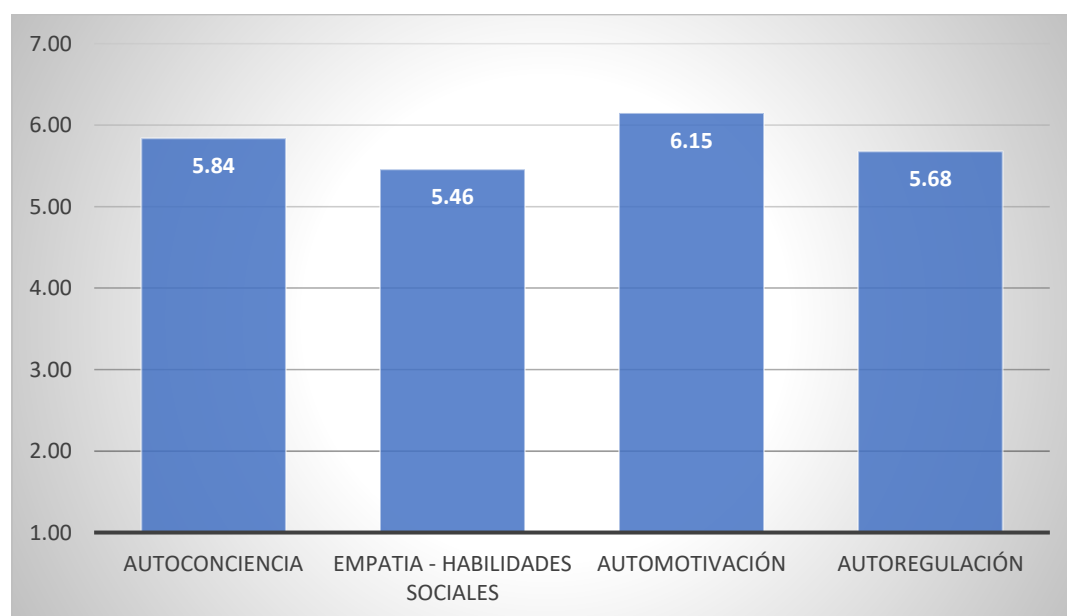
Nota. Elaboración propia.

3.1.2. Descripción de los resultados obtenidos para la Escala de Inteligencia Emocional

La figura 8 muestra los resultados generales de la Escala de Inteligencia Emocional de Wong y Law por cada una de las áreas de la inteligencia emocional: valoración de emociones propias (autoconciencia), valoración de las emociones de otros (empatía), uso de las emociones (automotivación) y regulación de las emociones (autoregulación). Para cada una de las áreas de la inteligencia emocional se reconoció en una escala de 1 a 7, con respuestas donde desacuerda y acuerda respectivamente, en relación con las afirmaciones, es decir que el máximo puntaje posible de respuesta fue de 7 puntos.

Figura 8

Gráfica de resultados generales de la Escala de Inteligencia Emocional



Nota. Elaboración propia.

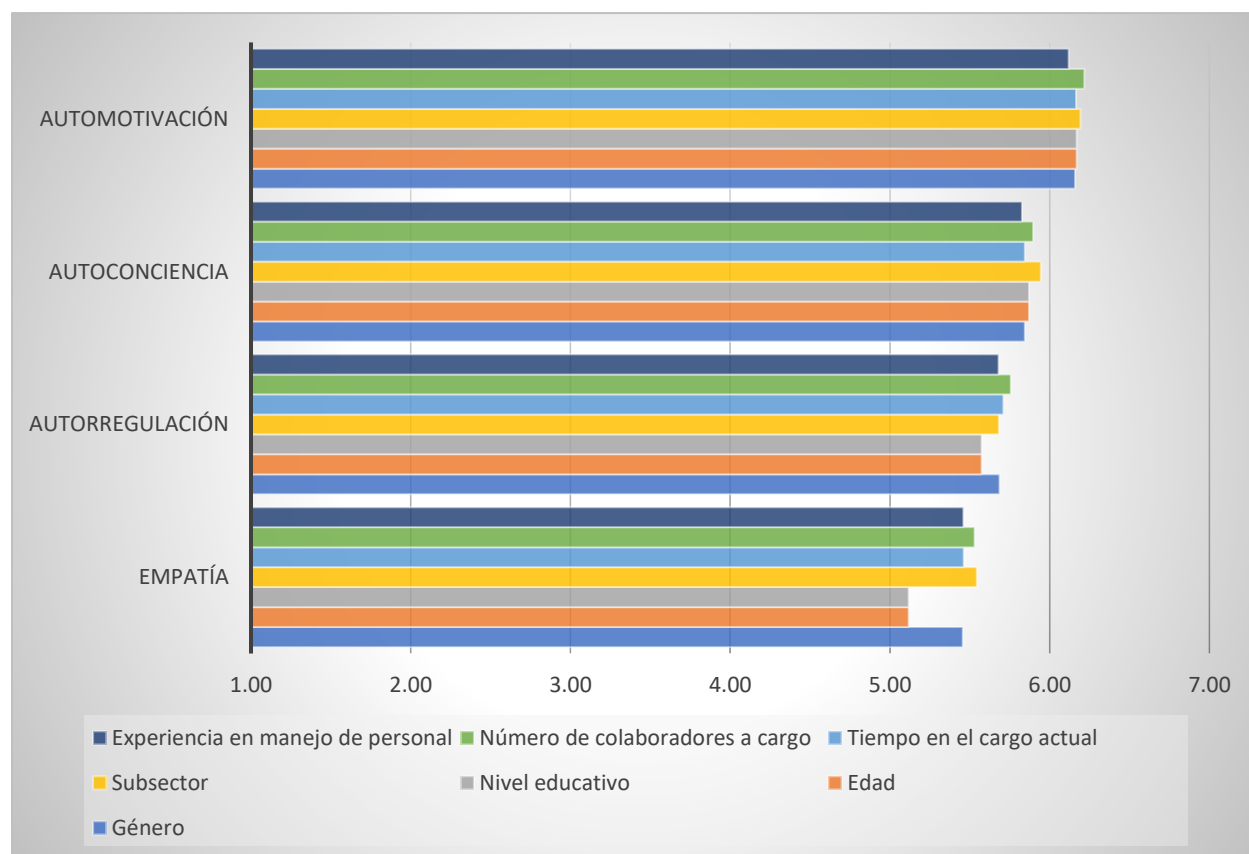
De los 190 líderes del sector financiero colombiano encuestados, se observa en la figura 8 que la calificación con mayor puntaje la obtuvo el área de automotivación, respuestas que

representan en promedio el 6,15, frente a la calificación con menor puntaje la obtuvo el área de la empatía-habilidades sociales con un promedio de 5,46 de los 7 puntos posibles.

La figura 9 muestra los resultados por área de inteligencia emocional frente a las variables de control con respuestas a través de preguntas acerca del tiempo de experiencia en manejo de personal, el número de colaboradores a cargo, el tiempo de desempeño en el cargo actual, subsector, el nivel educativo, la edad y el género. Una vez consolidada la información, depuradas las variables de control y cumpliendo con los requisitos para realizar la encuesta. A continuación, se exponen los resultados organizados de mayor a menor evaluación y se puede evidenciar su calificación promedio frente a las cuatro áreas de la inteligencia emocional.

Figura 9

Gráfica de resultados por variable de control en la Escala de Inteligencia Emocional



Nota. Elaboración propia.

De los resultados por variable de control en la Escala de Inteligencia Emocional de la figura 9 se puede observar en general un mayor puntaje para la automotivación con un promedio mayor a 6 de 7 puntos posibles y la empatía con la menor calificación.

Continuando con el análisis, en adelante desde la tabla 4 a la 10 se resalta la información a que los patrones y tendencias de las cuatro áreas de inteligencia emocional frente a las variables de control más visibles, resaltadas con color verde para la calificación relevante y rojo para la calificación baja.

Tabla 4

Género de los encuestados para la Escala de Inteligencia Emocional

	N	%	AUTOMOTIVACIÓN	AUTOCONCIENCIA	AUTORREGULACIÓN	EMPATÍA
Femenino	108	58%	6,07	5,83	5,65	5,49
Masculino	82	42%	6,24	5,85	5,72	5,42

Nota. Elaboración propia.

Como se evidencia en la tabla 4, con un porcentaje del 58% por parte de las mujeres y 42% para los hombres, los resultados son similares obteniendo un mayor promedio para el área de inteligencia emocional automotivación, seguido de la autoconciencia, la autorregulación y con el promedio más bajo para la empatía.

Tabla 5

Edades de los encuestados para la Escala de Inteligencia Emocional

	N	%	AUTOMOTIVACIÓN	AUTOCONCIENCIA	AUTORREGULACIÓN	EMPATÍA
18 años – 27 años	22	12%	6,11	5,70	5,68	5,39
28 años – 37 años	76	40%	6,14	5,88	5,69	5,55
38 años – 47 años	57	30%	6,13	5,79	5,59	5,39
48 años – 57 años	30	16%	6,18	5,93	5,76	5,54
Más de 58 años	5	2%	6,45	6,00	6,00	4,75

Nota. Elaboración propia.

En cuanto a la edad de los encuestados, en la tabla 5 se observa el mayor porcentaje concentrado entre los 28 y 37 años con un 40%, seguido del rango entre los 38 y 47 años con un 30%. Con una calificación mayor a 6 para el área de automotivación.

Tabla 6*Nivel educativo de los encuestados para la Escala de Inteligencia Emocional*

	N	%	AUTOMOTIVACIÓN	AUTOCONCIENCIA	AUTORREGULACIÓN	EMPATÍA
Bachillerato	9	5%	6,11	5,81	5,53	5,44
Profesional universitario	64	34%	6,02	5,82	5,74	5,51
Especialización	81	43%	6,20	5,85	5,65	5,47
Maestría	35	18%	6,27	5,89	5,70	5,41
Doctorado	1	1%	6,25	6,00	5,25	3,75

Nota. Elaboración propia.

De la misma manera, para el nivel educativo en la tabla 6 se observa que la mayoría de los encuestados tienen una especialización con 81 encuestados, seguido por 64 líderes profesionales universitarios y con 35 encuestados en el ítem de maestría. Con una calificación menor a 6 para el área de empatía.

Tabla 7*Subsector de los encuestados para la Escala de Inteligencia Emocional*

	N	%	AUTOMOTIVACIÓN	AUTOCONCIENCIA	AUTORREGULACIÓN	EMPATÍA
Corporaciones financieras	55	29%	6,13	5,81	5,78	5,60
Bancos	36	19%	6,14	5,79	5,76	5,31
Sociedades fiduciarias	33	17%	6,00	5,78	5,42	5,36
Otras	26	14%	6,46	5,98	5,68	5,26
Compañías de financiamiento tradicional	17	9%	6,09	5,94	5,87	5,68
Sociedades comisionistas de bolsa	12	6%	6,10	5,77	5,58	5,63
Sociedades aseguradoras	4	2%	6,00	6,06	5,69	5,56
S. A. de fondos de pensiones y cesantías	3	2%	6,33	5,75	5,08	4,83
Instituciones oficiales especiales	2	1%	5,38	5,50	4,88	6,00

Sociedades de intermediación cambiaria	1	1%	7,00	6,50	6,50	5,50
Cooperativas financieras	1	1%	6,50	6,50	6,25	6,25

Nota. Elaboración propia.

Del mismo modo, para la variante de control subsector en la tabla 7 se evidencia las diferentes entidades que conforman el sector financiero colombiano, lo más relevante con un 29% para las corporaciones financieras y 19% para los bancos, con la mayor calificación media para el área de inteligencia emocional automotivación, en seguida la autoconciencia, la autorregulación y con la media más baja para la empatía-habilidades sociales.

Tabla 8

Tiempo en el cargo actual de los encuestados para la Escala de Inteligencia Emocional

	N	%	AUTOMOTIVACIÓN	AUTOCONCIENCIA	AUTORREGULACIÓN	EMPATÍA
De 2 años o menos	45	24%	6,16	5,80	5,60	5,54
Entre 2 y 5 años	80	42%	6,10	5,86	5,66	5,45
Entre 5 y 10 años	37	19%	6,16	5,81	5,59	5,36
Más de 10 años	28	15%	6,23	5,91	6,00	5,49

Nota. Elaboración propia.

Así mismo, para el tiempo en el cargo actual, se evidencia en la tabla 8 que la mayor concentración de líderes del sector financiero colombiano, se mantuvo en un rango entre 2 a 5 años con el 42% y seguido del rango entre los 2 años o menos con el 24%. Se presenta la mayor valoración para el área de automotivación con un promedio de 6 y la menor para la empatía con promedio de 5.

Tabla 9

Número de colaboradores a cargo de los encuestados para la Escala de Inteligencia Emocional

	N	%	AUTOMOTIVACIÓN	AUTOCONCIENCIA	AUTORREGULACIÓN	EMPATÍA
1 a 2	91	48%	6,03	5,73	5,49	5,39
3 a 10	60	32%	6,23	5,94	5,81	5,42
11 a 20	13	7%	6,33	5,94	5,67	5,56
Más de 20	26	14%	6,28	5,98	6,05	5,75

Nota. Elaboración propia.

De la misma manera, según el número de colaboradores a cargo, la tabla 9 muestra que, según la encuesta, los líderes del sector financiero colombiano tienen a su cargo de 1 a 2 colaboradores con el 48%, seguidamente del 32% con un número de 3 a 10 colaboradores. Los resultados generales muestran una mayor media para el área de inteligencia emocional automotivación, continuado con la autoconciencia, la autorregulación y por último con la media más baja para la empatía.

Tabla 10

Experiencia en manejo de personal de los encuestados para la Escala de Inteligencia Emocional

	N	%	AUTOMOTIVACIÓN	AUTOCONCIENCIA	AUTORREGULACIÓN	EMPATÍA
De 2 años o menos	62	33%	6,08	5,70	5,46	5,48
Entre 3 y 5 años	50	26%	6,18	5,93	5,75	5,39
Entre 6 y 10 años	25	13%	5,90	5,67	5,60	5,46
Más de 10 años	53	28%	6,31	6,01	5,91	5,51

Nota. Elaboración propia.

De igual manera, según la experiencia en manejo de personal, se puede evidenciar en la tabla 10 que la mayoría de los encuestados con el 33% cuentan con 2 años o menos y con un 28% más de 10 años liderando equipos de trabajo. Se muestra la misma tendencia de las anteriores variables de control con una mayor calificación para el área de automotivación y la más baja para la empatía-habilidades sociales.

3.1.3. Descripción de los resultados obtenidos para el Inventario de Prácticas de Liderazgo

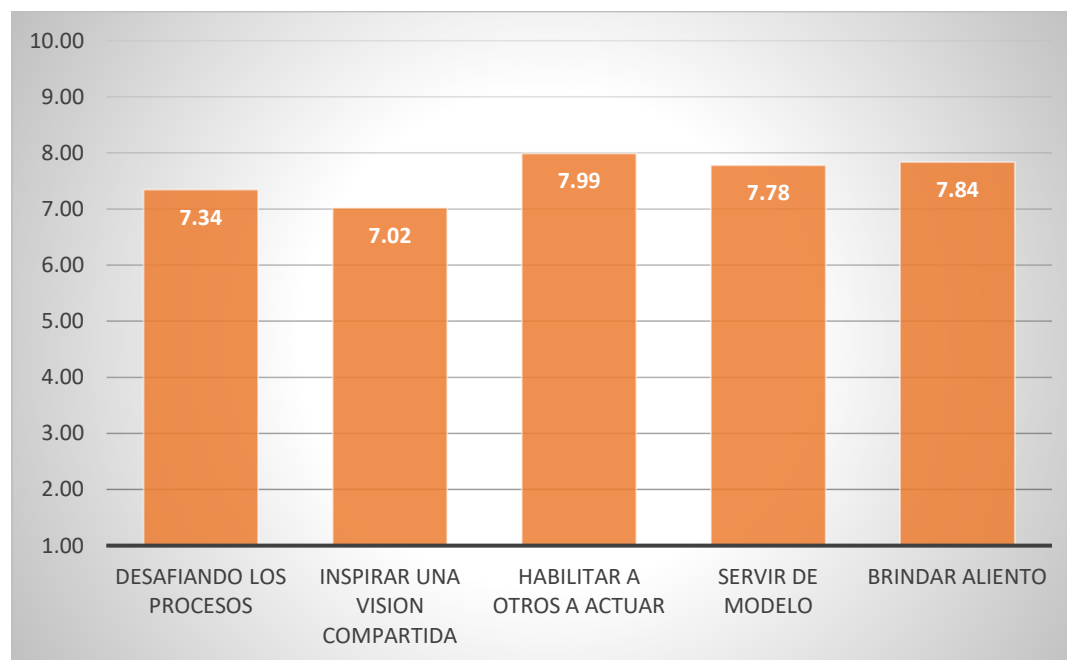
La figura 10 muestra los resultados generales del Inventario de Prácticas de Liderazgo de Kouses y Posner, cada una de las prácticas como se describe a continuación: desafiando los procesos, inspirar una visión compartida, habilitar a otros a actuar, servir de modelo y brindar aliento. Respuestas que fueron consolidadas de la escala de 1 a 10, donde la calificación mínima

fue de 1 con la descripción casi nunca y la calificación máxima de 10 fue casi siempre y permitieron evaluar el desempeño de los líderes con las prácticas de liderazgo.

Las respuestas en general para los 190 líderes encuestados manifiestan en la figura 10 que el líder del sector financiero colombiano ideal conoce que el liderazgo es un esfuerzo de todo el equipo, otorgan confianza, fomentan la colaboración y promueven la autonomía, resultado de obtener una calificación con mayor puntaje promedio de la práctica habilitar a otros a actuar con un 7,99 de 10 puntos posibles. Por el contrario, es moderado en visualizar el futuro y atraer a otros con la menor calificación de la práctica inspirar con una visión compartida con un promedio de 7,02 de 10 puntos posibles.

Figura 10

Gráfica de los resultados generales del Inventario de Prácticas de Liderazgo



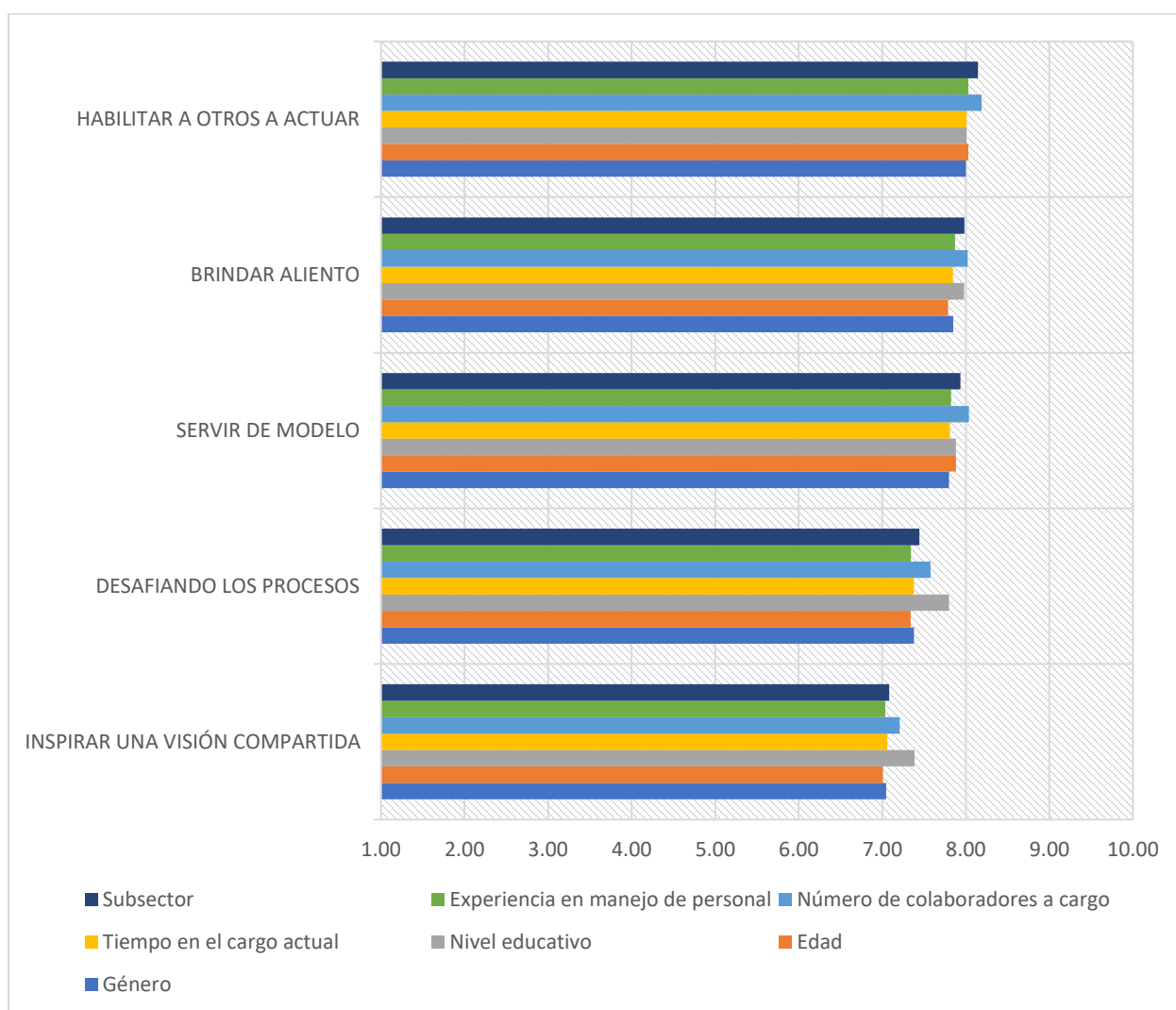
Nota. Elaboración propia.

La figura 11 muestra los resultados generales por inventario de prácticas de liderazgo frente a las variables de control, con respuestas a través de preguntas acerca del subsector al que

pertenecen, tiempo de experiencia en manejo de personal, el número de colaboradores a cargo, el tiempo de desempeño en el cargo actual, el nivel educativo, la edad y el género. Consolidadas las variables de control y verificado los requisitos para realizar la encuesta. A continuación, se presentan los resultados organizados de mayor a menor calificación y se muestra su promedio de 1 a 10 puntos frente a las cinco prácticas de liderazgo.

Figura 11

Gráfica de los resultados generales por variable de control en el Inventario de Prácticas de Liderazgo



Nota. Elaboración propia.

De los resultados por variable de control para el Inventario de Prácticas de Liderazgo de la figura 11, se puede observar en general un mayor puntaje para la práctica de habilitar a otros a actuar, con un promedio mayor a 7 de 10 puntos posibles y la práctica de inspirar una visión compartida con la menor calificación.

A continuación, desde la tabla 11 a la 17 se resalta la información a que los patrones y tendencias de las cinco prácticas de liderazgo frente a las variables de control más visibles, con color verde para la calificación relevante y rojo para la calificación baja.

Tabla 11

Género de los encuestados para el Inventario de Prácticas de Liderazgo

	N	%	HABILITAR A OTROS A ACTUAR	BRINDAR ALIENTO	SERVIR DE MODELO	DESAFIANDO LOS PROCESOS	INSPIRAR UNA VISIÓN COMPARTIDA
Femenino	108	58%	7,93	7,76	7,66	7,13	6,86
Masculino	82	42%	8,07	7,94	7,93	7,63	7,24

Nota. Elaboración propia.

Como se muestra en la tabla 11, con un número de 108 por parte de las mujeres y 82 para los hombres, los resultados son similares obteniendo un mayor promedio para la práctica habilitar a otros a actuar, seguido de brindar aliento, servir de modelo, desafiando los procesos y con el promedio más bajo para inspirar una visión compartida.

Tabla 12

Edades de los encuestados para el Inventario de Prácticas de Liderazgo

	N	%	HABILITAR A OTROS A ACTUAR	BRINDAR ALIENTO	SERVIR DE MODELO	DESAFIANDO LOS PROCESOS	INSPIRAR UNA VISIÓN COMPARTIDA
18 años – 27 años	22	12%	7,85	7,67	7,62	7,11	6,87
28 años – 37 años	76	40%	7,81	7,69	7,47	7,15	6,87
38 años – 47 años	57	30%	8,13	7,93	8,00	7,52	7,14
48 años – 57 años	30	16%	8,27	8,22	8,21	7,68	7,33
Más de 58 años	5	3%	8,10	7,43	8,10	7,23	6,83

Nota. Elaboración propia.

En cuanto a la edad de los encuestados, en la tabla 12 se observa el mayor número con 76 líderes entre los 28 y 37 años, seguido del rango entre los 38 y 47 años con 57 líderes. Con una calificación mayor a 7 para la práctica habilitar a otros a actuar.

Tabla 13

Nivel educativo de los encuestados para el Inventario de Prácticas de Liderazgo

	N	%	HABILITAR A OTROS A ACTUAR	BRINDAR ALIENTO	SERVIR DE MODELO	DESAFIANDO LOS PROCESOS	INSPIRAR UNA VISIÓN COMPARTIDA
Bachillerato	9	5%	7,43	6,85	6,76	6,69	6,11
Profesional universitario	64	34%	7,81	7,73	7,51	7,08	6,79
Especialización	81	43%	8,09	7,91	7,88	7,38	6,98
Maestría	35	18%	8,22	8,07	8,26	7,85	7,71
Doctorado	1	1%	8,50	9,33	9,00	10,00	9,33

Nota. Elaboración propia.

Del mismo modo, para el nivel educativo en la tabla 13 se muestra que la mayoría de los líderes encuestados son profesionales especializados con un 43%, continuado por un 34% de líderes profesionales universitarios y con 18% de líderes con maestría. En promedio se evidencia una calificación menor a 7 para la práctica de inspirar una visión compartida.

Tabla 14

Subsector de los encuestados para el Inventario de Prácticas de Liderazgo

	N	%	HABILITAR A OTROS A ACTUAR	BRINDAR ALIENTO	SERVIR DE MODELO	DESAFIANDO LOS PROCESOS	INSPIRAR UNA VISIÓN COMPARTIDA
Corporaciones financieras	55	29%	8,02	7,77	7,80	7,23	6,92
Bancos	36	19%	7,90	7,72	7,70	7,20	6,93
Sociedades fiduciarias	33	17%	8,10	8,12	7,86	7,49	7,14
Otras	26	14%	8,28	8,12	8,03	7,94	7,62

Compañías de financiamiento tradicional	17	9%	7,68	7,43	7,41	6,86	6,79
Sociedades comisionistas de bolsa	12	6%	7,58	7,44	7,44	7,13	6,47
Sociedades aseguradoras	4	2%	7,63	7,75	7,88	7,29	7,00
Soc adm de fondos de pensiones y cesantías	3	2%	8,33	8,72	8,28	7,89	7,22
Instituciones oficiales especiales	2	1%	7,42	6,58	7,08	6,67	6,17
Sociedades de intermediación cambiaria	1	1%	9,17	9,00	8,17	7,50	6,83
Cooperativas financieras	1	1%	9,50	9,17	9,67	8,67	8,83

Nota. Elaboración propia.

De la misma manera, para la variante de control subsector en la tabla 14 se evidencia las diferentes organizaciones del sector financiero colombiano, 55 líderes pertenecen a las corporaciones financieras, 36 líderes a los bancos y 32 líderes a las sociedades fiduciarias. Con la mayor calificación media para la práctica habilitar a otros a actuar y la media más baja para la práctica de inspirar una visión compartida.

Tabla 15

Tiempo en el cargo actual de los encuestados para el Inventario de Prácticas de Liderazgo

	N	%	HABILITAR A OTROS A ACTUAR	BRINDAR ALIENTO	SERVIR DE MODELO	DESAFIANDO LOS PROCESOS	INSPIRAR UNA VISIÓN COMPARTIDA
De 2 años o menos	45	24%	8,08	7,94	7,90	7,56	7,27
Entre 2 y 5 años	80	42%	7,91	7,76	7,68	7,22	6,87
Entre 5 y 10 años	37	19%	8,06	7,96	7,75	7,21	6,96
Más de 10 años	28	15%	7,99	7,71	7,90	7,54	7,14

Nota. Elaboración propia.

Por otra parte, para el tiempo en el cargo actual, se observa en la tabla 15 que la mayor parte de los líderes con un número de 80 pertenecen al rango entre 2 a 5 años, 45 líderes en un

rango entre los 2 años o menos y 37 líderes entre 5 y 10 años. Se presenta la mayor valoración para la práctica de habilitar a otros a actuar con un promedio de 8 y la menor para la práctica inspirar una visión compartida con promedio de 7 de 10 puntos posibles.

Tabla 16

Número de colaboradores a cargo de los encuestados para el Inventario de Prácticas de Liderazgo

	N	%	HABILITAR A OTROS A ACTUAR	BRINDAR ALIENTO	SERVIR DE MODELO	DESAFIANDO LOS PROCESOS	INSPIRAR UNA VISIÓN COMPARTIDA
1 a 2	91	48%	7,64	7,57	7,34	6,98	6,66
3 a 10	60	32%	8,19	7,99	8,02	7,51	7,22
11 a 20	13	7%	8,36	8,41	8,28	7,85	7,21
Más de 20	26	14%	8,56	8,13	8,51	7,98	7,76

Nota. Elaboración propia.

Así pues, para el número de colaboradores a cargo, la tabla 16 muestra a 91 líderes con 1 a 2 colaboradores a su cargo, 60 líderes con un número de 3 a 10 colaboradores y 26 líderes con más de 20 colaboradores. Los resultados generales muestran una mayor calificación para la práctica habilitar a otros a actuar en comparación de las demás variables de control con un promedio de 8.19.

Tabla 17

Experiencia en manejo de personal de los encuestados para el Inventario de Prácticas de Liderazgo

	N	%	HABILITAR A OTROS A ACTUAR	BRINDAR ALIENTO	SERVIR DE MODELO	DESAFIANDO LOS PROCESOS	INSPIRAR UNA VISIÓN COMPARTIDA
De 2 años o menos	62	33%	7,66	7,56	7,21	7,01	6,65
Entre 3 y 5 años	50	26%	8,08	7,93	7,91	7,35	7,09
Entre 6 y 10 años	25	13%	8,17	8,01	7,93	7,22	6,99
Más de 10 años	53	28%	8,21	7,98	8,25	7,79	7,42

Nota. Elaboración propia.

Por último, el tiempo de experiencia en manejo de personal, en la tabla 17 se evidencia 62 líderes con 2 años o menos, 53 líderes con más de 10 años y 50 líderes entre 3 y 5 años con el conocimiento para liderar a sus colaboradores. Se evidencia la misma tendencia de las anteriores variables de control para la práctica habilitar a otros a actuar, seguido de la práctica brindar aliento, continua la práctica servir de modelo, en seguida la práctica desafiando los procesos y con el promedio más bajo la práctica inspirar una visión compartida.

3.2. Análisis de correlación entre variables de Inteligencia Emocional y Prácticas de Liderazgo

Después del análisis descriptivo de las variables, la tabla 18 muestra el coeficiente de correlación, prueba realizada con el aplicativo IBM SPSS efectuando un análisis estadístico utilizando la Correlación de Pearson, para observar si existe una relación entre las dos variables conformadas por las cuatro áreas de inteligencia emocional y las cinco prácticas de liderazgo, con un resultado general de correlación positiva.

Se planteó una prueba de las siguientes hipótesis:

H0: No existe correlación positiva entre la inteligencia emocional y las prácticas de liderazgo en los líderes del sector financiero colombiano.

H1: La inteligencia emocional influye de manera positiva en los líderes de las organizaciones del sector financiero colombiano.

Después de correr el modelo estadístico en SPSS se rechazó la hipótesis nula (H0) y se comprobó la hipótesis de que la influencia de la inteligencia emocional en los líderes de las

organizaciones del sector financiero colombiano (H1). Con respecto a esta confirmación de hipótesis, a continuación, se presentarán los resultados obtenidos de la correlación entre variables de inteligencia emocional y las prácticas de liderazgo (tabla 18), así como la interpretación del coeficiente de correlación de Pearson (tabla 19).

Tabla 18

Correlación entre las variables

	DESAFIANDO LOS PROCESOS	INSPIRAR UNA VISIÓN COMPARTIDA	HABILITAR A OTROS A ACTUAR	SERVIR DE MODELO	BRINDAR ALIENTO
AUTOCONCIENCIA	0.3366	0.3697	0.2641	0.3196	0.2975
EMPATIA	0.3106	0.3685	0.3082	0.3270	0.2924
AUTOMOTIVACION	0.4448	0.4637	0.3243	0.3981	0.3530
AUTORREGULACION	0.2516	0.3005	0.2562	0.3500	0.2348

** La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Nota. Elaboración propia.

Tabla 19

Interpretación del coeficiente de correlación de Pearson

Valor	Significado
-1	Correlación negativa grande y perfecta
-0,9 a -0,99	Correlación negativa muy alta
-0,7 a -0,89	Correlación negativa alta
-0,4 a -0,69	Correlación negativa moderada
-0,2 a -0,39	Correlación negativa baja
-0,01 a -0,19	Correlación negativa muy baja
0	Correlación nula
0,01 a 0,19	Correlación positiva muy baja
0,2 a 0,39	Correlación positiva baja
0,4 a 0,69	Correlación positiva moderada
0,7 a 0,89	Correlación positiva alta
0,9 a 0,99	Correlación positiva muy alta
1	Correlación positiva grande y perfecta

Nota. Tomado de Suárez (2011, p. 2).

Tal como se puede observar en la tabla 18 en general existe una correlación significativa (nivel 0,01), resultado de la recolección de información de los 2 instrumentos aplicados en las encuestas. Estos resultados se pueden interpretar a través de la tabla 19 en la escala del coeficiente de correlación de Pearson (Suarez, 2011).

Como se observa en la tabla 18 los resultados de la investigación reflejan que los líderes del sector financiero colombiano en el área de la inteligencia emocional “Autoconciencia” tiene una relación positiva baja con las 5 prácticas de liderazgo. Esto significa que los líderes valoran las emociones propias, tienen la habilidad para percibir sus emociones y entienden sus emociones personales, mostrando una correspondencia con la inspiración que refleja el líder en una visión conjunta a largo plazo, la búsqueda de desafíos para realizar de forma innovadora el trabajo en equipo y una baja conexión con la práctica de liderazgo habilitar a otros a actuar. Para el área de la de inteligencia emocional “Empatía” también se observa una relación positiva baja con las 5 prácticas de liderazgo, esto representa la habilidad de los líderes para captar las emociones de los demás, la comprensión de las emociones de sus colaboradores, con un enlace en las prácticas de liderazgo de inspirar una visión compartida y desafiando procesos y no tanta asociación con la práctica de brindar aliento. Por su parte, en el área de “Automotivación” se presenta una correlación positiva moderada con las prácticas de liderazgo desafiando procesos e inspirar una visión compartida, esto significa que los líderes del sector financiero colombiano tienen la habilidad de realizar las cosas por sí mismos con vinculación en desafiar a sus colaboradores para buscar nuevas formas de hacer su trabajo. Además, la “Automotivación” muestra una correlación positiva baja con las prácticas de habilitar a otros a actuar y brindar aliento. Por último, en el área de la inteligencia emocional “Autorregulación” se muestra la correlación positiva más baja entre las demás áreas, con una interconexión con las prácticas de

servir de modelo e inspirar una visión compartida. Esto refleja la capacidad de los líderes para controlar y expresar de forma adecuada la manifestación de las emociones, con un nexo en establecer como ejemplo para sus colaboradores y asegurar objetivos, planes y metas alcanzables.

Conclusiones y recomendaciones

Las evidencias de la presente investigación ratifican lo manifestado en los diferentes estudios a nivel internacional y local, respecto de la relación entre la inteligencia emocional y las prácticas de liderazgo. Además, esta investigación aporta al conocimiento de la relación entre estas 2 variables en el caso colombiano, en especial lo correspondiente al sector financiero.

Según el análisis de la correlación entre las variables de las cuatro áreas de inteligencia emocional de Wong y Law y las cinco prácticas de liderazgo presentadas por Kouzes y Posner, se puede concluir que se identificó la influencia de la inteligencia emocional en los líderes de las organizaciones del sector financiero colombiano. Para lograrlo se identificaron los estudios vinculados con la relación que existe entre la inteligencia emocional y el liderazgo, asimismo, se analizó la relación entre estos dos factores con base en la aplicación de encuestas. Por último, se descubrió que si existe correlación positiva entre las dos variables abordadas.

La investigación concluye que en las mayores calificaciones en las encuestas se podría esperar que en los casos en los que se alcanzaron una mayor apreciación de inteligencia emocional, esto influya en obtener una mayor evaluación en las prácticas de liderazgo. Sin embargo, con base en los resultados expuestos la correlación entre las 2 variables (automotivación y habilitar a otros a actuar) corresponde a un grado positivo bajo.

De otra parte, se podría esperar que en los casos en los que se alcanzaron una menor calificación de inteligencia emocional, esto influya en obtener una menor calificación en las prácticas de liderazgo. Sin embargo, con base en los resultados expuestos la correlación entre las 2 variables (empatía e inspirar una visión compartida) corresponden a un grado positivo bajo.

Agregando a lo anterior, una vez ejecutado el modelo estadístico SPSS, se encontró que la mayor correlación se presentó entre el área de inteligencia emocional denominada automotivación y la práctica de liderazgo designada inspirar una visión compartida, correspondiente a una correlación positiva moderada. Por su parte, la menor correlación se presentó entre el área de inteligencia emocional denominada autorregulación y la práctica de liderazgo designada brindar aliento, correspondiente a una correlación positiva baja.

Puede concluirse que los líderes del sector financiero colombiano que se encuentran motivados hacia los cumplimientos de los objetivos planteados y proponiéndose nuevos retos, adicional en la capacidad de percibir sus emociones, son aquellos que pueden desarrollar rápidamente las prácticas de liderazgo y pueden aportar habilitando a los demás para actuar provocando la colaboración y alientan a sus colaboradores reconociendo sus aportes, mientras que estos líderes tienen una oportunidad de mejora en la habilidad de regular y gestionar las emociones.

La investigación asiste a los departamentos de recursos humanos en el sector financiero colombiano a establecer que las áreas de inteligencia emocional tienen una relación positiva con las prácticas de liderazgo, es decir que es necesario capacitar a los líderes en cuanto a tener las habilidades para percibir, regular, gestionar sus emociones y desarrollar la habilidad para captar las emociones de los demás y poder gestionar con éxito las relaciones sociales. Adicionalmente, deberían llevarse a cabo la evaluación de las cuatro áreas de inteligencia emocional y las cinco

prácticas de liderazgo como criterio de selección o promoción para identificar los posibles potenciales candidatos a cargos gerenciales del sector financiero colombiano.

Para futuras investigaciones se recomienda ampliar el estudio realizado hacia colaboradores colombianos en diferentes subsectores del sector financiero colombiano, con el fin de captar diferentes comportamientos, conductas, aspectos de personalidad y confirmar la influencia de la inteligencia emocional en las prácticas de los líderes.

Se recomienda en las organizaciones del sector financiero colombiano implementar unos mecanismos de coaching personal para los líderes que les permita fortalecer la empatía como área de la inteligencia emocional y desarrollar en los colaboradores la habilidad para comprender las emociones de los demás. Adicionalmente, se sugiere realizar la aplicación del presente estudio a diferentes sectores de la economía colombiana, con el fin de poder revisar los resultados y determinar si el comportamiento en otros sectores es similar al financiero, respecto de la relación entre la inteligencia emocional y el liderazgo.

Referencias

Acevedo, M. (2017). Pilares que retan a las empresas colombianas. *Larepublica.co*.

<https://www.larepublica.co/alta-gerencia/pilares-que-retan-a-las-empresas-colombianas-2525029>

Acosta-Prado, J. C., Zárate, R. y Garzón, M. (2016). Attributes and emotional intelligence in Colombian followers. *Espacios*. 37. 18.

<https://www.revistaespacios.com/a16v37n25/16372518.html>

Asobancaria.com. (28 de diciembre de 2018). *Normatividad*.

<https://www.asobancaria.com/normatividad/>

Banco de la República. (2013). Revista Banco de la República de enero de 2013.

www.banrep.gov.co. <https://www.banrep.gov.co/es/revista-1023>

Barbosa Ramírez, L. C. (2013). Liderazgo e Inteligencia emocional en personas que desempeñan jefaturas en empresas de Bogotá. *Universidad y Empresa*, 15(25),87-106. ISSN: 0124-

4639. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=187229746006>

Bass, B.M. (1985) *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.

Biedma-Ferrer, J. M. (2021). Inteligencia emocional: influencia en la gestión de los recursos humanos en las organizaciones. *Revista Geon (Gestión, Organizaciones y Negocios)*,

8(1). <https://doi.org/10.22579/23463910.272>

Burns, J.M. (1978) *Leadership*. New York: Harper & Row.

- Bustamante Panez, S., Kawakami Okada, R., Reátegui Medina, S. (2010). Inteligencia emocional y Liderazgo en los gerentes bancarios del Perú [Tesis de maestría, Pontificia Universidad Católica del Perú]. <https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/1675>
- Chopra, P. K., y Kanji, G. K. (2010). Emotional intelligence: A catalyst for inspirational leadership and management excellence. *Total Quality Management y Business Excellence*, 21(10), 971–1004. <https://doi.org/10.1080/14783363.2010.487704>
- Daft, R. (2006). *La experiencia del liderazgo*. Thomson Learning.
- Duque Ceballos, J. L., García Solarte, M., y Hurtado Ayala, A. (2017). Influencia de la Inteligencia emocional sobre las competencias laborales: un estudio empírico con empleados del nivel administrativo. *Estudios Gerenciales*, 33(144), 250–260. <https://doi.org/10.1016/j.estger.2017.06.005>
- Goleman, D. y Cherniss, C. (2013). *Inteligencia emocional en el trabajo: cómo seleccionar y mejorar la inteligencia emocional en individuos, grupos y organizaciones*. Editorial Kairós.
- Issah, M. (2018). Change Leadership: The Role of Emotional Intelligence. *SAGE Open*, 8(3), 215824401880091. <https://doi.org/10.1177/2158244018800910>
- Kouzes, J. M., Posner, B. Z., & Dalmau, A. G. (2018). *El Desafío del Liderazgo* [E-book]. Editorial Reverté.
- Lussier, R. N., y Achua, C. F. (2015). *Leadership: Theory, Application, y Skill Development* (6th ed.). Cengage Learning.

- Muchinsky, P. M. (2006). *Psychology applied to work, an introduction to industrial and organizational psychology*. (8 ed.). Belmont: Wadsworth Pub Co.
- Northouse, P. G. (2015). *Leadership: Theory and practice*. Sage publications.
- Otzen, T., y Manterola, C. (2017). Técnicas de Muestreo sobre una Población a Estudio. *International Journal of Morphology*, 35(1), 227–232. <https://doi.org/10.4067/s0717-95022017000100037>
- Padilla, S. A., y Quintana Lozada, A. E. (2012). Impacto del liderazgo en las actitudes de los colaboradores. *Anáhuac Journal*, 12(2), 51–72.
- Portafolio. (24 de agosto 2018). El sector financiero colombiano da en el clic de la era digital. www.portafolio.co. <https://www.portafolio.co/economia/finanzas/el-sector-financiero-colombiano-da-en-el-clic-de-la-era-digital-520428>
- Romero, M. E. F., y Acosta, M. E. P. (2006). Evaluación De Las Competencias Emocionales (Inteligencia emocional) Y Su Influencia en El Liderazgo Eficaz. *Folletos Gerenciales*, 10(3), 1. <https://link.gale.com/apps/doc/A174970468/IFME?u=anon~368d974c&sid=googleScholar&xid=e46ffbb2>
- Ruiz Vargas, E. (2017). La inteligencia emocional: un breve análisis de su relación e influencia en el trabajo. *Boletín Científico De Las Ciencias Económico Administrativas Del ICEA*, 5(10). <https://doi.org/10.29057/icea.v5i10.2482>
- Semenets-Orlova, I., Klochko, A., Shkoda, T., Marusina, O. y Tepluk, M. (2021). La inteligencia emocional como base para el desarrollo del liderazgo organizacional durante el periodo Covid (caso institución educativa). *Estudios de Economía Aplicada*, 39 (5).

Singh, K. (2008). Emotional Intelligence y Work Place Effectiveness. *Indian Journal of Industrial Relations*, 44(2), 292-302. Retrieved July 20, 2021, from

<http://www.jstor.org/stable/27768197>

Suárez Ibujés, M. O. (2011). Coeficiente de correlación de Karl Pearson.

<http://repositorio.utn.edu.ec/handle/123456789/766>

Wong, C. S., y Law, K. S. (2002). The effects of leader and follower emotional intelligence on performance and attitude. *The Leadership Quarterly*, 13(3), 243–274.

[https://doi.org/10.1016/s1048-9843\(02\)00099-1](https://doi.org/10.1016/s1048-9843(02)00099-1)

Zárate Torres, R., y Matviuk, S. (2010). La inteligencia emocional y el sector financiero colombiano. *Revista EAN*, (69), 148–165.

<https://www.redalyc.org/pdf/206/20619966009.pdf>

Zárate Torres, R. (2012). Comparación de las percepciones del líder ideal de los sectores financiero y comercial de Colombia utilizando el inventario de prácticas de liderazgo de Kouzes y Posner. *Sotavento M.B.A.*, (20), 80-90.

<https://revistas.uexternado.edu.co/index.php/sotavento/article/view/3352>

Zárate Torres, R., y Matviuk, S. (2012). Inteligencia emocional y prácticas de Liderazgo en las organizaciones colombianas. *Cuadernos de Administración*, 28(47), 89–102.

<https://doi.org/10.25100/cdea.v28i47.76>