

**LIDERAZGO BASADO EN INTELIGENCIA EMOCIONAL COMO PILAR PARA  
EL CUMPLIMIENTO DE LA ESTRATEGIA CORPORATIVA**

**AUTOR**

JHON ALEXANDER RESTREPO RESTREPO

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS – MBA

COLEGIO DE ESTUDIOS SUPERIORES DE ADMINISTRACIÓN – CESA

BOGOTA D.C

18 DE ABRIL DE 2023

**LIDERAZGO BASADO EN INTELIGENCIA EMOCIONAL COMO PILAR PARA  
EL CUMPLIMIENTO DE LA ESTRATEGIA CORPORATIVA**

**AUTOR**

JHON ALEXANDER RESTREPO RESTREPO

**TUTOR**

RODRIGO ARTURO ZARATE TORRES

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS – MBA

COLEGIO DE ESTUDIOS SUPERIORES DE ADMINISTRACIÓN – CESA

BOGOTA D.C

18 DE ABRIL DE 2023

## Tabla de contenido

1.	Planteamiento del Problema y Pregunta de Investigación .....	7
	1.2 Hipótesis .....	8
	1.3 Objetivo General .....	9
	1.4 Objetivos Específicos .....	9
2.	Revisión de la Literatura .....	10
	2.1 Inteligencia Emocional .....	10
	2.2 Liderazgo .....	17
3.	Metodología de Investigación .....	21
	3.1 Participantes y Muestreo.....	22
	3.2 Procedimiento de Recolección de Datos.....	23
	3.3 Instrumento de Medición .....	24
4.	Análisis de Datos .....	27
	4.1 Sección 1: Wong and Law Escala de Inteligencia Emocional - WLEIS (Apropiado) ....	27
	4.2 Sección 2: Inventario de Prácticas en Liderazgo IPL – Kouzes and Posner (Apropiado)	
	.....	32
	4.3 Sección 3: Cumplimiento de Estrategia Corporativa.....	39
	4.4 Análisis de Correlación .....	44
5.	Resultados .....	49
6.	Discusión .....	51
7.	Conclusión .....	54
	Referencias .....	56

## Índice de Figuras

Figura 1. Graficación de la hipótesis.....	8
Figura 2. Población de la investigación.....	23
Figura 3. Claridad en las emociones. ....	27
Figura 4. Entendimiento de las emociones.....	28
Figura 5. Observación/reconocimiento de las emociones de los demás.....	29
Figura 6. Empatía.....	29
Figura 7. Trazado y gestión de metas.....	30
Figura 8. Automotivación. ....	31
Figura 9. Control del temperamento y manejo de emociones. ....	31
Figura 10. Autocontrol de las emociones.....	32
Figura 11. Desafío el statu quo.....	33
Figura 12. Toma de iniciativa para superar obstáculos. ....	34
Figura 13. Objetivos individuales en visión compartida. ....	34
Figura 14. Transmisión de entusiasmo y positivismo al equipo de trabajo. ....	35
Figura 15. Escucha activa.....	36
Figura 16. Confianza en la autonomía del equipo de trabajo. ....	36
Figura 17. Adhesión del equipo de trabajo a principios y estándares corporativos. ....	37
Figura 18. Planteamiento de objetivos alcanzables, concretos y medibles.....	38
Figura 19. Dar a conocer la confianza en las habilidades de la gente.....	38
Figura 20. Reconocimiento por contribuciones exitosas. ....	39
Figura 21. Comunicación de la estrategia corporativa. ....	40
Figura 22. Preocupación por el impacto de comportamientos individuales (líder) en los resultados corporativos.....	40
Figura 23. Evaluación de alternativas para el cumplimiento de objetivos.....	41
Figura 24. Garantía de objetivos individuales alineados con objetivos corporativos. ....	42

Figura 25. Seguimiento al cumplimiento de objetivos.....	42
Figura 26. Identificación de retos individuales y/o grupales.....	43

## Índice de Tablas

Tabla 1. Escala de Inteligencia Emocional WLEIS.....	25
Tabla 2. Inventario de Prácticas de Liderazgo IPL.....	25
Tabla 3. Cumplimiento de Estrategia Corporativa .....	26
Tabla 4. Correlación SPSS – IE vs liderazgo y cumplimiento de la estrategia. ....	44
Tabla 5. Correlación SPSS – Liderazgo vs IE y cumplimiento de la estrategia. ....	47

## 1. Planteamiento del Problema y Pregunta de Investigación

Una de las principales dificultades que presentan las compañías a la hora de ascender a sus empleados a posiciones de liderazgo es la falta de consideración de habilidades mínimas que debe tener un líder:

La mayoría de las organizaciones promueven a empleados a posiciones gerenciales basados en su competencia técnica, con frecuencia, estas personas fallan en su nueva posición porque no se trata de alcanzar logros personales, por el contrario, estos deben influir a los demás en alcanzar los propios (Harvard Business Publishing, 2017, pág. 36).

Adicionalmente, es posible afirmar que estos nuevos líderes presentan en la mayoría de los casos falencias en el manejo de grupos de trabajo, por lo tanto, la “delegación efectiva es posiblemente una de las tareas más difíciles para los gerentes novatos” (Harvard Business Publishing, 2017, pág. 36). Lo anterior, toma relevancia en las organizaciones debido a que el desempeño de los nuevos gerentes afecta directamente a los trabajadores que tienen a cargo, pues, “el desafío fundamental en liderazgo: es lograr que las cosas se hagan a través de otros” (Harvard Business Publishing, 2017, pág. 61).

Adicionalmente, identificar a los futuros líderes es una tarea importante pero compleja para las organizaciones. Los resultados de investigación del *Developing Leaders for the 2010 report* muestran que solo “el 34% de las compañías en EE. UU. logran identificar futuros líderes”. (Ellis, 2003, pág. 58). Asimismo, “recientes investigaciones adelantadas por Manchester Consulting indican que cuatro de cada diez líderes senior fallan en los primeros dieciocho meses en sus posiciones de liderazgo” (Ellis, 2003, pág. 58).

Ante esta problemática los líderes en las organizaciones se han empezado a apoyar en la inteligencia emocional como herramienta para lograr mejores resultados. Sin embargo, “existe una confusión en los últimos años en conocer cómo opera la inteligencia emocional en el trabajo” (Harvard Business Publishing, 2017, pág. 80). Además, Chauhan y Chauhan (2007) consideran que en ocasiones podemos confundir ser emocionales con irracionales, considerando la lógica y la razón como procesos objetivos, mientras que las emociones son subjetivas. El problema radica en la creencia de que las emociones deben ser separadas de las decisiones y acciones humanas, poniendo en tela de juicio el papel de las emociones en la toma de decisiones.

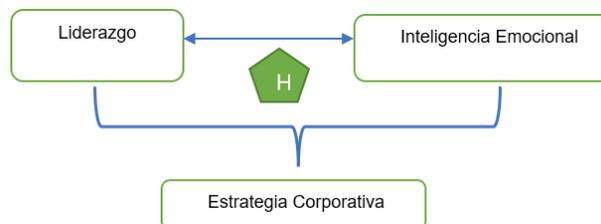
De acuerdo con lo anterior, Daniel Goleman (2000) plantea como un misterio milenario el siguiente interrogante “¿Que deben y pueden hacer los líderes para lograr el mejor desempeño de su equipo?” (pág. 78). Ante este interrogante, la inteligencia emocional puede ser una respuesta.

Considerando la problemática anteriormente planteada, se logra identificar la siguiente pregunta de investigación, que será la guía para el presente trabajo: *¿Influye la Inteligencia emocional en los líderes en el cumplimiento de la estrategia corporativa?*

## 1.2 Hipótesis

*El Liderazgo basado en Inteligencia emocional afecta la calidad en el cumplimiento de la estrategia corporativa.*

Figura 1. Graficación de la hipótesis



Nota: Elaboración propia

Como se puede ver en la figura 1, se grafica la relación entre el liderazgo y la inteligencia emocional y su impacto en la calidad de las decisiones estratégicas. Esta hipótesis será la guía para el proceso de investigación que se adelanta y permitirá en cada etapa determinar la relación entre liderazgo, inteligencia emocional, y estrategia corporativa.

### **1.3 Objetivo General**

Identificar el impacto de la Inteligencia Emocional en líderes en el cumplimiento de la Estrategia Corporativa con los que el investigador tuvo relación laboral y comercial en los últimos 10 años.

### **1.4 Objetivos Específicos**

Identificar el impacto de la Inteligencia Emocional en el liderazgo.

Identificar la injerencia de la Inteligencia Emocional en el cumplimiento de la Estrategia Corporativa.

Reconocer los factores que promueven la Inteligencia Emocional en los líderes.

Identificar el impacto del liderazgo en el cumplimiento de la Estrategia Corporativa.

Determinar las características de Inteligencia Emocional similares entre los líderes que el investigador considera como casos exitosos de liderazgo.

## 2. Revisión de la Literatura

En este capítulo del presente trabajo, se logra identificar los principales autores y/o investigadores que han abordado el tema del liderazgo y su relación con la inteligencia emocional frente a la estrategia corporativa.

### 2.1 Inteligencia Emocional

Hace más de una década, David McClelland, un destacado psicólogo de la universidad de Harvard, mediante su investigación, vinculó por primera vez la inteligencia emocional con los resultados corporativos (Goleman, 2000). Dando continuidad a las investigaciones realizadas por McClelland, el reconocido psicólogo Daniel Goleman, escribió sobre Inteligencia emocional en el año 1995, con los artículos de Harvard Business Review, HBR's 10 Must Reads, *What Makes a Leader* y *Leadership That Gets Results*. Dicho autor será referencia para el desarrollo de la presente investigación. Por otra parte, se tomarán en cuenta aportes muy importantes de los investigadores Mayer, Salovey y Caruso, quienes publicaron en la década de los noventa: “En 1990, Mayer J. D., Salovey P. y Caruso D. R. escribieron dos artículos sobre inteligencia emocional que la definió explícitamente, desarrollando una teoría y medida demostrativa de la misma” (Sayeed & Shanker, 2009, pág. 219). De la misma manera, Carol A. Walker expone los principales retos de los gerentes novatos, Robert B. Cialdini (2020) profundiza en la importancia de las habilidades persuasivas y menciona como principales investigadores de la materia a William McGuire y Al Filósofo Sócrates quien “es probablemente el más conocido experto en persuasión” (Harvard Business Publishing, 2017, pág. 73).

Adicionalmente, Robert B. Cialdini (2017) en su investigación muestra que la persuasión no es impredecible, esta funciona considerando los impulsos y necesidades humanas limitadas de cada persona, de manera que la persuasión está compuesta por principios básicos que se pueden

enseñar, aprender y aplicar. Además, define los seis principios fundamentales de la persuasión y sus aplicaciones, los cuales son: el principio del gusto, el principio de la reciprocidad, el principio de la prueba social, el principio de la coherencia, el principio de la autoridad y el principio de la escasez.

De la misma manera, Daniel Goleman (2017) concluye que “afortunadamente la inteligencia emocional puede aprenderse. El proceso no es fácil, toma tiempo y compromiso. Pero los beneficios que se obtienen de un buen desarrollo de la inteligencia emocional, tanto personales como para la organización, valen la pena el esfuerzo” (pág. 99). Claramente, los líderes deben conocer, entender y aplicar cada una de las habilidades de la inteligencia emocional: autoconciencia, autorregulación, motivación, empatía, habilidades sociales, las cuales son habilidades fundamentales para el desarrollo del liderazgo y el cumplimiento de los objetivos corporativos. Cabe resaltar que:

Antes de la década de 1990, la inteligencia emocional había sido pasada por alto como parte de la naturaleza humana, en ocasiones reconocida intuitivamente. Sin embargo, no había sido examinada con criterios científicos. La nueva idea científica detrás de la inteligencia emocional es que los seres humanos procesan información emocional, comprenden y utilizan esta información para relacionarse socialmente (Mayer & Caruso, 2002).

Complementando lo anterior, el modelo de inteligencia emocional de cuatro ramas de Mayer-Salovey establece que hay cuatro habilidades relacionadas con la inteligencia emocional. Las dos primeras ramas, percepción y facilitación, se denominan IE Experimental, porque se relacionan con los sentimientos, y las siguientes dos ramas se denominan IE Estratégica, porque se relacionan con la capacidad de calcular y planificar con la información de las emociones (Mayer & Caruso, 2002). Cabe resaltar que:

La escala de inteligencia emocional de Wong y Law, WLEIS, es uno de los instrumentos para la medición de la inteligencia emocional más utilizados en el mundo. Esta escala fue diseñada para el contexto laboral y evalúa la valoración y expresión de las emociones propias, valoración y reconocimiento de las emociones en otros, regulación de las propias emociones y el uso de las emociones para facilitar el desempeño (Acosta-Prado & Zárate Torres, 2019, pág. 1).

De igual manera, Mayer y Caruso (2002) concluyen que “la inteligencia emocional puede ser malinterpretada y tergiversada. Pero el gerente que puede pensar en las emociones con precisión y claridad puede ser mejor al momento de anticipar, afrontar, y gestionar eficazmente el cambio” (pág. 1).

En esa misma línea, en el paper *Characterization of emotional intelligence in Colombian managers*, estudio empírico de tipo cuantitativo aplicado a 557 gerentes de Colombia, realizado por un grupo de investigadores del país, se encontró que:

Las dimensiones de la inteligencia emocional (autoconciencia, empatía, autorregulación y automotivación), identificadas en los directivos colombianos, se desarrollaron como un proceso conjunto que favorece la gestión eficiente de los directivos y una mayor comprensión tanto del contexto empresarial como de las relaciones interpersonales de los colaboradores (Acosta, Zarate, & Pautt, 2015, pág. 827).

De igual modo, los líderes que experimentan situaciones retadoras y utilizan la inteligencia emocional al momento de decidir estratégicamente, tienden a ser más efectivos que aquellos que no lo hacen:

Los líderes efectivos usan su inteligencia emocional cuando enfrentan situaciones u oportunidades desafiantes. Incorporan la inteligencia emocional en la toma de decisiones y confían en ella para lograr objetivos tanto personales como profesionales. [Se entrevistó] a 25 gerentes senior y de nivel medio en diferentes organizaciones para determinar cómo emplearon mejor la inteligencia emocional y luego identificaron nueve estrategias que los líderes usan frecuentemente y que cualquiera puede adoptar (Cherniss & Roche, 2021, pág. 1).

Además, estos autores definen a la inteligencia emocional como la capacidad de percibir, entender y manejar nuestras propias emociones y las de los demás (Cherniss & Roche, 2020).

Por su parte, Simone Phipps et al. (2014) declaran que la investigación existente sugiere que la Inteligencia Emocional es realmente útil en el desarrollo de líderes. Definiendo el concepto y sus componentes abordan su papel en el desarrollo de líderes, a través de varias estrategias de desarrollo: retroalimentación de 360 grados, aprendizaje activo, asignaciones de desarrollo, relaciones de desarrollo, coaching y enriquecimiento laboral.

Asimismo, Mathews et al. cómo se citó en la publicación de Alpana Mohan (2018):

La Inteligencia Emocional es un conjunto de cualidades y competencias que captura una amplia colección de habilidades y disposiciones individuales, generalmente denominadas habilidades blandas o habilidades inter e intrapersonales, que están fuera de las áreas tradicionales de conocimiento específico, inteligencia general y habilidades técnicas o profesionales. Las emociones son una parte intrínseca de nuestra composición biológica, y cada mañana entran en la oficina con nosotros e influyen en nuestro comportamiento (2018, pág. 1).

Ahora bien, aparece en escena otra definición como insumo de este trabajo y es la gestión emocional, que es la capacidad de mantener el control cuando la situación, las personas y los eventos exigen demasiado (Mohan, 2018).

Además, Alpana Mohan (2018) concluye en su investigación que la inteligencia emocional tiene mayor impacto en el desempeño de los empleados. Además, una organización emocionalmente inteligente se basa en una estrategia organizacional para mejorar el desempeño empresarial.

La inteligencia emocional soporta todo el sistema de una organización, desde el desempeño de los gerentes hasta el desempeño general de la compañía. El desempeño solo podría estar orientado a resultados si los tomadores de decisiones tienen el control total de sus sentimientos y emociones y pueden llevar a cabo la oportunidad cuando se presenta (Alzoubi & Aziz, 2021).

Por otro lado, Haitham Alzoubi y Ramsha Aziz (2021) en su investigación *¿Does Emotional Intelligence Contribute to Quality of Strategic Decisions? The Mediating Role of Open Innovation* exploran la relación directa entre inteligencia emocional de la alta dirección y la calidad de las decisiones estratégicas que toman para sus empresas, encontrando una relación fuerte y positiva entre la inteligencia emocional de los gerentes y la calidad de sus decisiones estratégicas. Además, indican que el poder del liderazgo solo puede obtenerse por la fuerza de la toma de decisiones, que depende directamente de la inteligencia emocional del líder. Estos autores también entienden la inteligencia emocional como una herramienta esencial para el liderazgo, ya que el trabajo del líder es tomar decisiones orientadas a resultados que convierte en estrategias para la organización. De la misma manera, en el paper *Emotional intelligence and effective leadership*, los autores evaluaron la relación entre inteligencia emocional y liderazgo efectivo, identificando que los líderes efectivos son aquellos que mostraban un estilo de

liderazgo transformacional en lugar de transaccional, según lo medido por el cuestionario de liderazgo multifactorial (Palmer, Walls, Burgess, & Stough, 2001).

Otro ejemplo, para apoyar esta investigación pueden ser las estrategias de manejo de la disciplina en un aula escolar, ya que juegan un papel efectivo en la creación de relaciones positivas entre maestros y estudiantes. Uno de los factores que influyen en el manejo del comportamiento en un salón de clases es la inteligencia emocional. Por lo tanto, en un estudio realizado por el Departamento de Educación y psicología de University of Trás-os-Montes and Alto Douro, se analizó cómo la inteligencia emocional de los docentes influye en el manejo de la disciplina en un salón de clases. Los resultados muestran que los docentes que tienen más capacidad para lidiar con la emoción demuestran un mayor manejo de la disciplina en el aula. La mayoría de las relaciones en el modelo son estadísticamente significativas (Valente, Monteiro, & Lourenço, 2019).

Como complemento, Istianingsih et al. (2020) manifiestan que un líder también necesita inteligencia emocional relacionada con la forma de tomar las decisiones correctas de acuerdo con los objetivos de la organización. En su estudio el objetivo era determinar y analizar el efecto de la inteligencia emocional en el desempeño directivo de forma directa e indirecta a través de la toma de decisiones. Los resultados de la investigación señalan que la inteligencia emocional y la toma de decisiones afectan simultáneamente el desempeño gerencial, pero parcialmente la toma de decisiones tiene una influencia más dominante. El efecto indirecto de la inteligencia emocional sobre el desempeño gerencial a través de la toma de decisiones es mayor que la influencia directa de la inteligencia emocional sobre el desempeño gerencial, por lo que la toma de decisiones puede ser una variable intermediaria para la influencia de la inteligencia emocional sobre el desempeño gerencial. La implicación del estudio es que si un directivo tiene una buena

inteligencia emocional será capaz de producir la decisión correcta, por lo que tendrá un impacto en el desempeño de la gestión.

De la misma manera, Yamini Bali y Sahil Raj (2019) resaltan el papel predominante de la inteligencia emocional (EI) en los entornos de gestión de marketing, producción, finanzas, recursos humanos e inventario. Por un lado, la inteligencia emocional (EI) es un rasgo importante asimilado por un gerente para representar el calibre del liderazgo; por otro lado, la evaluación del cociente emocional (EQ) de los empleados puede ser una contribución revolucionaria hacia una mejor comprensión y gestión de los empleados.

Complementado lo anterior, en el año 2011 se realiza un estudio empírico sobre el ejército turco, que tiene como objetivo determinar si la diferencia entre el personal de toma de decisiones estratégicas de alto nivel, es decir, comandantes, tenientes coronel y coronel (Grupo 2) y gerentes de nivel inferior (Grupo 1) en las Fuerzas Terrestres de Turquía, varía en cuanto a los niveles de inteligencia emocional según la edad y los factores de antecedentes educativos. Como resultado concluyeron que cuando aumenta el rango militar, también aumenta el nivel de inteligencia emocional total. Así, se fortalece una relación positiva entre el personal militar de alto nivel en la toma de decisiones estratégicas y la inteligencia emocional total. Del mismo modo, se observa que el origen militar también influye en el nivel de inteligencia emocional. Los graduados de la academia militar tienen niveles más bajos de inteligencia emocional total en comparación con los oficiales de otros orígenes (Onay, İdoğançer, & Gürsoy, 2011).

Por último, Helena Viskupičová (2016) en su investigación esboza la importancia estratégica de la inteligencia emocional en los enfoques contemporáneos de la gestión de recursos humanos, proporcionando una visión teórica conceptual de la relación entre la Inteligencia emocional y el liderazgo. El impacto del estilo de liderazgo en el desempeño de los empleados es indudable,

porque como concluye Sulíková, “Cuanto más estrecha es la interacción con el capital humano, mayor es la necesidad de inteligencia emocional” (Viskupičová, 2016, pág. 1).

## **2.2 Liderazgo**

Las organizaciones del presente y del futuro requieren enfoques de selección, capacitación y desarrollo innovadores y viables para atraer y retener a personas excepcionalmente talentosas y capacitadas, ya sean líderes o no. La teoría de las inteligencias múltiples es una respuesta viable que aborda este desafío y ofrece enfoques sólidos para mejorar las inteligencias humanas y el aprendizaje individualizado que contribuirá al éxito organizacional (Wilson & Mujtaba, 2010). Es decir, “la teoría de las inteligencias múltiples tiene implicaciones significativas para la eficacia del líder, la selección y el entrenamiento/desarrollo del líder” (2010, pág. 107).

De acuerdo con lo anterior, todo gerente debe desarrollar ciertas habilidades elementales que le permiten cumplir con sus objetivos de gestión, Carol. A. Walker (2017) concluye que delegar, pensar estratégicamente y comunicarse con la organización hacen parte de los elementos básicos de la administración, y aunque no lo parezca, son estos elementos los que con frecuencia hacen fallar a los nuevos gerentes. Por lo tanto, define las habilidades esenciales de los nuevos gerentes: delegar, obtener soporte de superiores, proyectar confianza, centrarse en el panorama general, y dar retroalimentación constructiva.

Como describe Daniel Goleman en su libro *Primal Leadership*:

Simplemente en cualquier grupo humano, el líder tiene el máximo poder para influir en las emociones de todos... La forma en que los líderes manejan su estado de ánimo afecta el estado de ánimo de los demás, convirtiéndose no solo en un asunto personal o privado, sino en un factor en el desempeño de una empresa (Harvard Business Publishing, 2018, pág. 20).

Además, Daniel Goleman (2000) define los seis estilos de liderazgo, ofrece una guía de cuándo se debe cambiar de estilo de liderazgo y cómo los estilos de liderazgo afectan el rendimiento y el resultado de la compañía, y su relación e importancia con el clima laboral. Los estilos de liderazgo son: coercitivo, autoritario, afiliativo, democrático, que marcan el ritmo, y coaching. De ahí que, dicho autor afirma que los líderes que manejan cuatro o más estilos de liderazgo tienen el mejor clima laboral y rendimiento en el negocio.

De acuerdo con lo anterior, al enfrentar posiciones de liderazgo es común cuestionarse ¿qué se debe hacer y en qué momento hacerlo? Las investigaciones sugieren que el camino correcto es utilizar los diferentes estilos de liderazgo “cada uno en la medida correcta y en el momento justo” (Goleman, 2000, pág. 78).

Asimismo, Michael D. Watkins (2017) concluye en su investigación que los altos ejecutivos deben pasar por un proceso de cambios y desarrollo personal en el que aprenden día a día nuevas habilidades y cultivan un nuevo pensamiento. Este proceso se denomina *los siete cambios sísmicos* que describen las etapas que atraviesa un líder desde su inicio como especialista hasta llegar a una posición de liderazgo.

De acuerdo con Amy Jen Su (2018) convertirse en nuevo gerente es un paso fundamental e importante en la carrera de liderazgo. Para ello, se debe establecer una meta de liderazgo basada en valores, aumentar la inteligencia emocional y conciencia situacional, ser directo con respeto y lograr encontrar estrategias para mantener y sostener una presencia estable y sólida. Es fácil subestimar el impacto que tenemos como líderes en la vida de los demás.

Adicionalmente, El liderazgo parece desempeñar un papel clave para facilitar la ambidestreza y, por lo tanto, mejorar el desempeño de la empresa. Los líderes pueden promover la ambidestreza

ejerciendo el liderazgo directamente a través de interacciones interpersonales con los equipos de alta dirección e indirectamente con los equipos de mandos intermedios, que tienen comunicación directa con la alta dirección. El liderazgo ambidiestro se relaciona con dos estilos de liderazgo, el transformacional y el transaccional (la ambidestreza tiene que ver con el uso simultáneo de dos estilos de liderazgo contradictorios pero complementarios) (Kassotaki, 2017).

Complementando lo anterior, Frixou et al. (2020) realizaron una investigación en la que el liderazgo transformacional se correlacionó con la inteligencia emocional y la autoestima, y la inteligencia emocional se correlacionó con la autoestima. En el análisis de regresión múltiple, se demostró que una mayor inteligencia emocional y autoestima y una mayor edad estaban asociadas con una puntuación más alta de liderazgo transformacional. Estos autores concluyeron que, las puntuaciones altas en inteligencia emocional y autoestima de las enfermeras se asocian con puntuaciones más altas en la escala de liderazgo transformacional.

Por otra parte, Maryam Waglay et al. (2020) afirman que el liderazgo transformacional es efectivo para impulsar el desempeño de los seguidores a través de la inteligencia emocional y relaciones LMX (leader member exchange) sólidas. Además, LMX y la inteligencia emocional median completamente la relación entre el liderazgo transformacional y el desempeño laboral. En cuanto a las implicaciones prácticas/gerenciales, la eficacia de los líderes transformacionales se puede explicar a través de las sólidas relaciones LMX que desarrollan con los seguidores mediante el uso de la inteligencia emocional como estrategia de influencia. Por otra parte, en lo que tiene que ver con contribución/valor agregado, se explica el mecanismo principal a través del cual los líderes transformacionales fomentan el desempeño laboral y el alto desempeño a nivel de unidad. Los resultados de esta investigación indican que la inteligencia emocional es un mecanismo

importante utilizado por los líderes transformacionales para construir equipos fuertes, lo que finalmente da como resultado equipos de alto rendimiento.

De la misma manera, “Bass y Avolio (1989) identificaron los componentes del liderazgo transformacional: Carisma o influencia idealizada, motivación inspiradora, consideración intelectual, y simulación intelectual” (Sayeed & Shanker, 2009, pág. 596).

Complementando lo anterior, Kouzes y Posner “apuntan el éxito del liderazgo más en la percepción que tienen los seguidores sobre las habilidades del líder, que en la percepción propia de él mismo” (Francia, de la Garza Ramos, & Quintero, 2008, pág. 7).

Así las cosas, Francia et al. (2008) concluyen que “el líder es percibido por sus seguidores, quienes esperan de él cierto comportamiento que los guíe hacia el logro de los objetivos marcados” (pág. 8).

El Inventario de Prácticas de Liderazgo IPL de Kouzes y Posner (2003) es utilizado para observar comportamientos de liderazgo. Estos autores “concluyeron que el liderazgo se puede definir mediante un sistema de comportamientos de dirección observables, que son: Desafiar los procesos, inspirar una visión compartida, habilitar a otros a actuar, servir de modelo y dar aliento” (Francia, de la Garza Ramos, & Quintero, 2008, pág. 8).

Para terminar, el quid de una organización es el liderazgo, puesto que este, permite que la organización vaya por el camino correcto. Los líderes están obligados a mantener una buena relación con todas las personas dentro y fuera de la organización y la buena relación se consigue siendo emocionalmente inteligente. Sin embargo, si los líderes carecen de inteligencia emocional, están obligados a enfrentar un sin número de problemas dentro de la organización (Yadav & Lata, 2019).

### 3. Metodología de Investigación

Esta investigación se realiza bajo un enfoque cuantitativo (secuencial y probatorio). Es decir, “utiliza la recolección de datos para probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico, con el fin de establecer pautas de comportamiento y probar teorías” (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2014, pág. 4).

A continuación, se presentan las estrategias para llevar a cabo la investigación con el objetivo de confirmar o rechazar la hipótesis y resolver la pregunta de investigación. En primer lugar, gracias a la revisión de la literatura, se lograron identificar algunas tendencias de investigación relacionadas con el liderazgo y la inteligencia emocional. Para este trabajo se tomó en consideración el estudio hecho por Acosta et al. (2015), que sirvió como referencia metodológica para la planeación y aplicación del instrumento de investigación.

De acuerdo con lo anterior, por medio de encuestas aplicadas se buscó identificar diagnósticos y guías del caso de estudio. A continuación, a través de correlaciones se buscó encontrar relación entre las variables utilizando herramientas estadísticas. El hecho de que este estudio tenga un diseño correlacional significa que “se asocian variables mediante un patrón predecible para un grupo o población” (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2014, pág. 93).

Para este caso particular, se determinó si existe o no correlación entre las variables liderazgo, inteligencia emocional y estrategia corporativa. Adicional, estos resultados se contrastaron con las investigaciones previas de modo que se pudiera encontrar semejanzas y diferencias en cuanto a las conclusiones obtenidas (Correa R. & Murillo O., 2015).

Por último, es importante definir lo que el investigador considera como caso exitoso de liderazgo: aquella persona con un cargo de líder, jefe, supervisor o gerente con más de 5 años de

experiencia en posiciones de liderazgo, que trabaje o haya trabajado en multinacional con responsabilidad a nivel local o regional que, además, haya tenido por lo menos una persona a cargo en su trayectoria profesional.

### **3.1 Participantes y Muestreo**

Para comenzar la población se puede definir como “el conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones” (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2014, pág. 174). La población objetivo de esta investigación son empleados que tengan o hayan tenido por lo menos una persona a cargo con los que el investigador tuvo relación laboral y comercial en los últimos 10 años que, además, él considere como caso exitoso de liderazgo.

De la misma manera, los autores definen muestra como “subgrupo de la población del cual se recolectan los datos y que debe ser representativo de ésta” (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2014, pág. 175). Para esta investigación se utilizó muestreo por conveniencia, que es una técnica de muestreo estadístico no probabilístico. El hecho de que esta investigación utilice muestreo estadístico no probabilístico significa que “se seleccionan individuos o casos *típicos* sin intentar que sean estadísticamente representativos de una población determinada” (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2014, pág. 189).

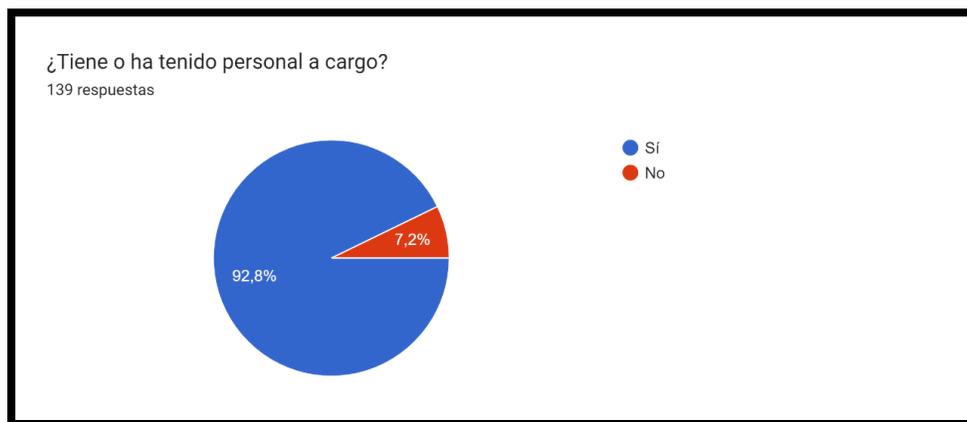
Como describen Hernández, Fernández & Baptista (2014) en su libro *Metodología de la Investigación*:

En las muestras de este tipo, la elección de los casos no depende de que todos tengan la misma posibilidad de ser elegidos, sino de la decisión de un investigador o grupo de personas que recolectan los datos. La ventaja de una muestra no probabilística – desde la visión

cuantitativa – es su utilidad para determinados diseños de estudio que requieren no tanto una “representatividad” de elementos de una población, sino una cuidadosa y controlada elección de casos con ciertas características especificadas previamente por el planteamiento del problema (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2014, pág. 176).

Para este estudio, un total de 139 participantes completaron la encuesta, de los cuales, 129 individuos cumplían con la especificación de tener o haber tenido por lo menos una persona a cargo.

Figura 2. Población de la investigación



Nota: Elaboración propia

Como se puede evidenciar en la figura 2, la población de esta investigación incluye líderes en puestos de supervisión y gerencia (n=129) que equivalen al 92,8% y empleados sin personal a cargo (n=10) que equivalen al 7,2%. Es importante aclarar que el 7,2% de la muestra (n=10) se descartó puesto que nunca ha tenido personal a cargo.

### 3.2 Procedimiento de Recolección de Datos

La encuesta fue enviada a través de correos electrónicos y WhatsApp a colegas, compañeros y excompañeros de trabajo y estudio. El mensaje de correo electrónico y WhatsApp

contenía información acerca del estudio y se indicaba que la participación era voluntaria, sin riesgos previsible asociados al proyecto. Además, los resultados de la encuesta fueron totalmente anónimos.

### **3.3 Instrumento de Medición**

Adicional a la primera pregunta de clasificación de la población entre líderes y seguidores, se montaron tres secciones para medir las variables de la investigación. En la primera sección se utilizó la escala de inteligencia emocional de WONG y LAW -WLEIS (apropiado) que es un instrumento de autoinforme de inteligencia emocional basado en el marco teórico de Mayer y Salovey (2002), en la segunda sección se aplicó el inventario de prácticas de liderazgo IPL de Kouzes y Posner (apropiado) para medir la frecuencia de comportamientos específicos de liderazgo, y por último, se creó la sección relacionada con el cumplimiento de estrategia corporativa para medir la frecuencia de los comportamientos específicos relacionados al cumplimiento de la estrategia de manera individual y grupal. Los instrumentos de medición WLEIS e IPL (apropiados) se ajustaron en la investigación considerando la limitación del tiempo para desarrollarla y la longitud del instrumento.

A continuación, se muestra la encuesta dividida en cada una de las tres secciones que se acaban de mencionar.

Tabla 1. Escala de Inteligencia Emocional WLEIS

**WONG AND LAW EMOTIONAL INTELLIGENCE SCALE - WLEIS**

1- Totalmente en desacuerdo; 2- En desacuerdo; 3- Ni de acuerdo ni en desacuerdo;  
4- De acuerdo; 5- Totalmente de acuerdo.

	PREGUNTAS	DIMENSIONES
1	La mayoría de las veces tengo bien en claro, por qué tengo ciertos sentimientos.	Autoconciencia
2	Realmente entiendo lo que siento.	
3	Soy un/a buen/a observador/a de las emociones de los demás.	Empatía- Habilidades Sociales
4	Soy sensible a las emociones y sentimientos de los demás.	
5	Siempre fijo metas para mí mismo/a y luego trato de alcanzarlas.	Automotivación
6	Soy una persona con auto motivación.	
7	Soy capaz de controlar mi temperamento y manejar las emociones racionalmente.	Autorregulación
8	Tengo un buen control de mis propias emociones.	

Nota: Elaboración propia a partir de Wong and Law (2002)

Tabla 2. Inventario de Prácticas de Liderazgo IPL

**INVENTARIO DE PRÁCTICAS DE LIDERAZGO IPL - KOUZES Y POSNER.**

1 = Nunca  
2 = Casi nunca  
3 = A veces  
4 = Casi siempre

5 = Siempre

	PREGUNTAS	DIMENSIONES
1	Desafía a la gente a tratar formas nuevas e innovadoras para hacer el trabajo.	Desafiando los Procesos
2	Toma iniciativa para superar obstáculos, aún cuando los resultados son inciertos.	
3	Escucha activamente los diversos puntos de vista.	Habilitar a otros a Actuar
4	Da libertad y posibilidad de elección a la gente para decidir cómo hacer su trabajo.	
5	Invierte tiempo y energía asegurándose de que las personas con que trabaja se adhieran a los principios y estándares acordados.	Servir de Modelo
6	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.	
7	Se preocupa de que la gente sepa que tiene confianza en sus habilidades.	Brindar Aliento
8	Se cerciora de que la gente sea premiada creativamente por sus contribuciones al éxito de los proyectos.	
9	Muestra a otros cómo sus intereses a largo plazo pueden realizarse si éstos se suman a una visión conjunta.	Inspirar una Visión Compartida
10	Es contagiosamente entusiasta y positivo acerca de las posibilidades futuras.	

Nota: Elaboración propia a partir de Kouzes and Posner (2003)

Tabla 3. Cumplimiento de Estrategia Corporativa

**CUMPLIMIENTO DE ESTRATEGIA CORPORATIVA**

CUMPLIMIENTO DE ESTRATEGIA CORPORATIVA		
	5 = Siempre	
	1 = Nunca	
	2 = Casi nunca	
	3 = A veces	
	4 = Casi siempre	
	PREGUNTAS	DIMENSIONES
1	Se preocupa por el impacto de sus comportamientos en los objetivos y resultados de la compañía.	Cumplimiento Individual
2	Evalua diferentes alternativas para el cumplimiento de objetivos.	
3	Garantiza objetivos individuales alineados a los corporativos.	
4	Habla acerca de la estrategia corporativa con su equipo de trabajo.	Cumplimiento Conjunto
5	Realiza seguimiento al cumplimiento de objetivos del equipo que lidera.	
6	Identifica retos de la compañía de manera individual y/o con el equipo que lidera.	

Nota: Elaboración Propia

#### 4. Análisis de Datos

El primer paso en el proceso de análisis de datos fue evaluar los resultados obtenidos en cada pregunta de las tres secciones que contenía el instrumento de medición. Esto se realizó mediante estadística descriptiva. El segundo paso fue evaluar la correlación de las variables mediante SPSS (Statistical Package for Social Science). Esto significa que cada uno de los resultados obtenidos en la encuesta por dimensiones de cada sección (tres secciones en total) fueron comparados con las demás secciones y sus dimensiones buscando correlacionar dichos resultados a través del coeficiente de correlación de Pearson, que es una medida de dependencia lineal entre dos variables aleatorias cuantitativas.

##### 4.1 Sección 1: Wong and Law Escala de Inteligencia Emocional - WLEIS (Apropiado)

Los resultados de esta primera sección se clasificaron en cuatro dimensiones: autoconciencia, empatía/habilidades sociales, automotivación y autorregulación.

##### Dimensión de Autoconciencia:

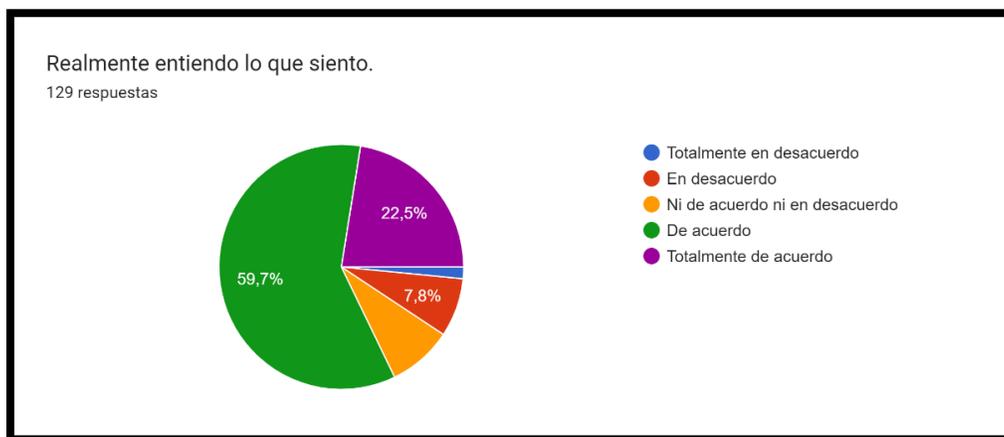
Figura 3. Claridad en las emociones.



Nota: Elaboración propia

En la figura 3, la afirmación *la mayoría de las veces tengo bien en claro, por qué tengo ciertos sentimientos* arrojó los siguientes resultados: del total de la población (n:129) el 61,2% indicó estar de acuerdo y el 22,5% indicó estar totalmente de acuerdo. Por otra parte, el 7,8% manifestó estar en desacuerdo, el 5,4% ni de acuerdo ni en desacuerdo, y el 3,1% totalmente en desacuerdo.

Figura 4. Entendimiento de las emociones.

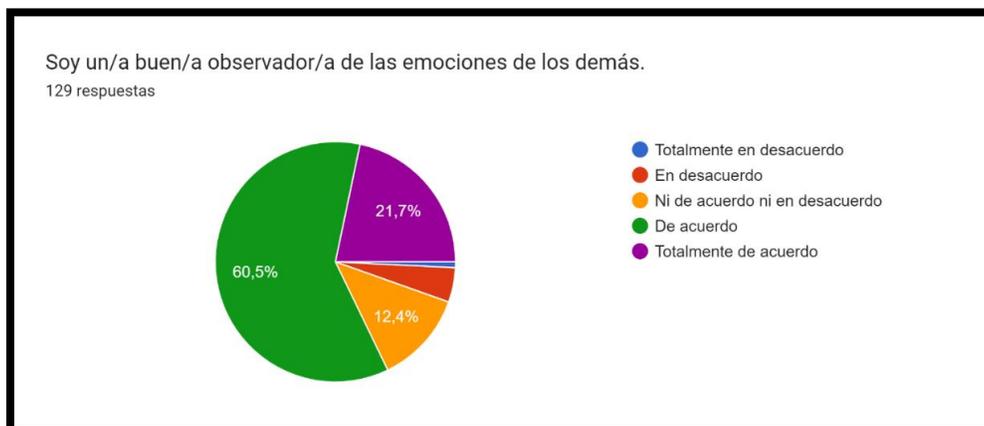


Nota: Elaboración propia

En la figura 4, la afirmación *realmente entiendo lo que siento* arrojó los siguientes resultados: del total de la población (n:129) el 59,7% indicó estar de acuerdo y el 22,5% indicó estar totalmente de acuerdo. Por otra parte, el 8,5% señaló estar ni de acuerdo ni desacuerdo, el 7,8% señaló estar en desacuerdo y el 1,5% señaló estar totalmente en desacuerdo.

## Dimensión de Empatía/Habilidades Sociales:

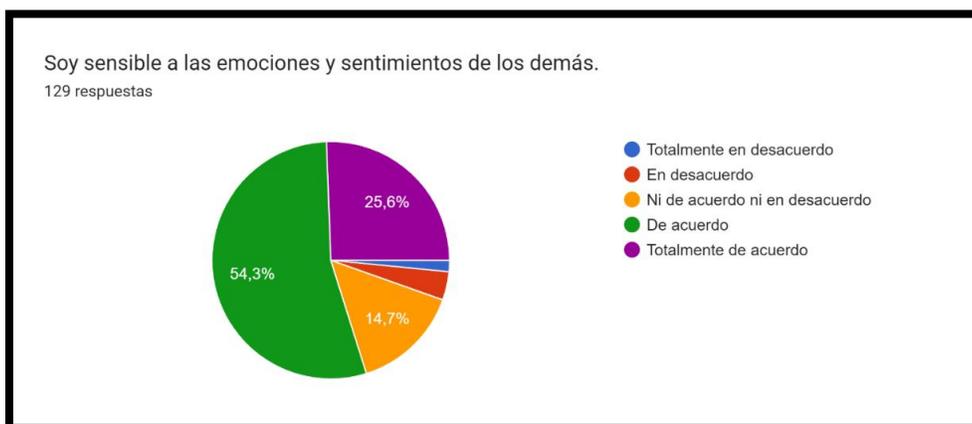
Figura 5. Observación/reconocimiento de las emociones de los demás.



Nota: Elaboración propia

En la figura 5, la afirmación *soy un/a buen/a observador/a de las emociones de los demás* arrojó los siguientes resultados: del total de la población (n:129) el 60,5% indicó estar de acuerdo y el 21,7% indicó estar totalmente de acuerdo. Por otro lado, el 12,4% indicó estar ni de acuerdo ni desacuerdo, y el 5,4% indicó estar en desacuerdo y totalmente en desacuerdo.

Figura 6. Empatía.

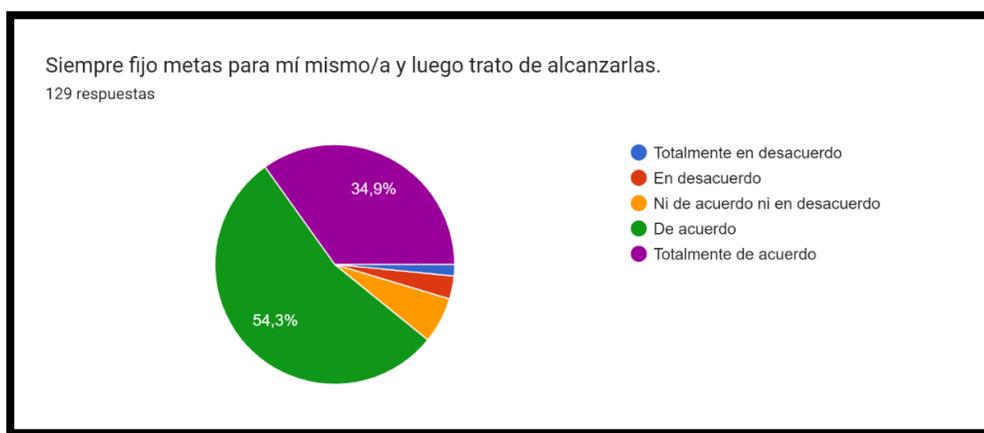


Nota: Elaboración propia

En la figura 6, la afirmación *soy sensible a las emociones y sentimientos de los demás* arrojó los siguientes resultados: del total de la población (n:129) el 54,3% señaló estar de acuerdo y el 25,6% señaló estar totalmente de acuerdo. Por otra parte, el 14,7% indicó estar ni de acuerdo ni en desacuerdo, y el 5,4% indicó estar en desacuerdo y totalmente en desacuerdo.

### Dimensión de Automotivación:

Figura 7. Trazado y gestión de metas.



Nota: Elaboración propia

En la figura 7, la afirmación *siempre fijo metas para mí mismo/a y luego trato de alcanzarlas* arrojó los siguientes resultados: del total de la población (n:129) el 54,3% indicó estar de acuerdo y el 34,9% indicó estar totalmente de acuerdo. Por otro lado, el 6,2% señaló estar ni de acuerdo ni en desacuerdo, y el 4,6% señaló estar en desacuerdo y totalmente en desacuerdo.

Figura 8. Automotivación.



Nota: Elaboración propia

En la figura 8, la afirmación *soy una persona con automotivación* arrojó los siguientes resultados: del total de la población (n:129) el 52,7% indicó estar de acuerdo y el 38,8% indicó estar totalmente de acuerdo. Por otra parte, el 3,9% señaló estar ni de acuerdo ni desacuerdo, el 3,1% señaló estar en desacuerdo, y el 1,5% señaló estar totalmente en desacuerdo.

### Dimensión de Autorregulación:

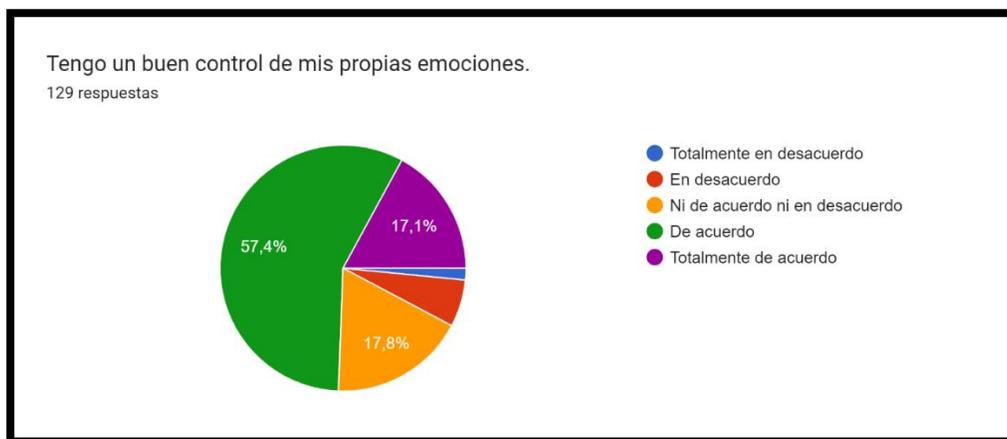
Figura 9. Control del temperamento y manejo de emociones.



Nota: Elaboración propia

En la figura 9, la afirmación *soy capaz de controlar mi temperamento y manejar las emociones racionalmente* arrojó los siguientes resultados: del total de la población (n:129) el 55,0% indicó estar de acuerdo, el 20,2% indicó estar totalmente de acuerdo y el 17,1% indicó estar ni de acuerdo ni en desacuerdo. Por otro lado, el 6,2% señaló estar en desacuerdo y el 1,5% señaló estar totalmente en desacuerdo.

Figura 10. Autocontrol de las emociones.



Nota: Elaboración propia

En la figura 10, la afirmación *tengo un buen control de mis propias emociones* arrojó los siguientes resultados: del total de la población (n:129) el 57,4% indicó estar de acuerdo, el 17,8% indicó estar ni de acuerdo ni en desacuerdo y el 17,1% indicó estar totalmente de acuerdo. Mientras que, el 6,2% señaló estar en desacuerdo y el 1,5% señaló estar totalmente en desacuerdo.

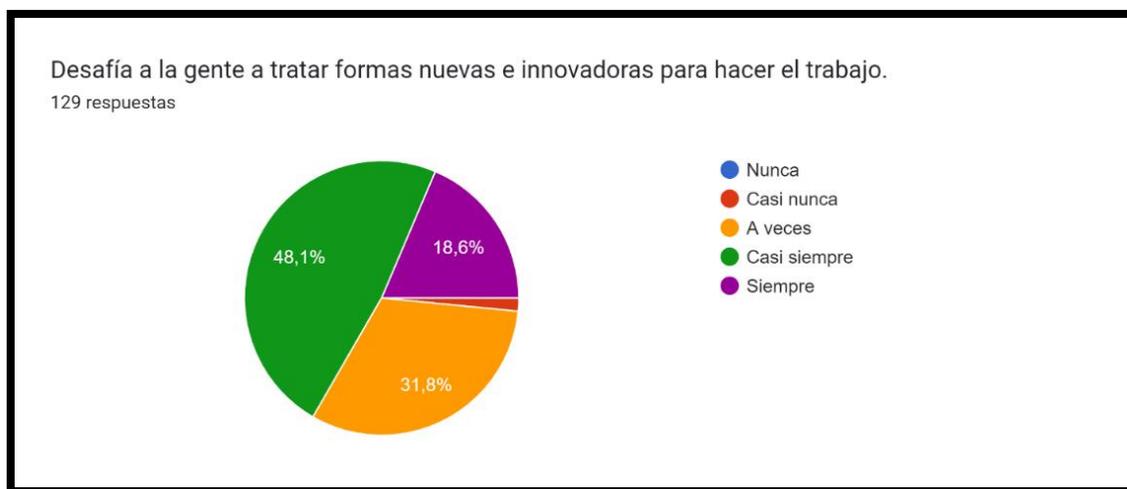
#### **4.2 Sección 2: Inventario de Prácticas en Liderazgo IPL – Kouzes and Posner (Apropiado)**

El inventario IPL mide la frecuencia de los comportamientos específicos de liderazgo en una escala de cinco puntos. Los resultados se clasificaron en cinco dimensiones: desafiar los

procesos, inspirar una visión compartida, habilitar a otros a actuar, servir de modelo y brindar aliento.

### Dimensión de Desafiar los procesos:

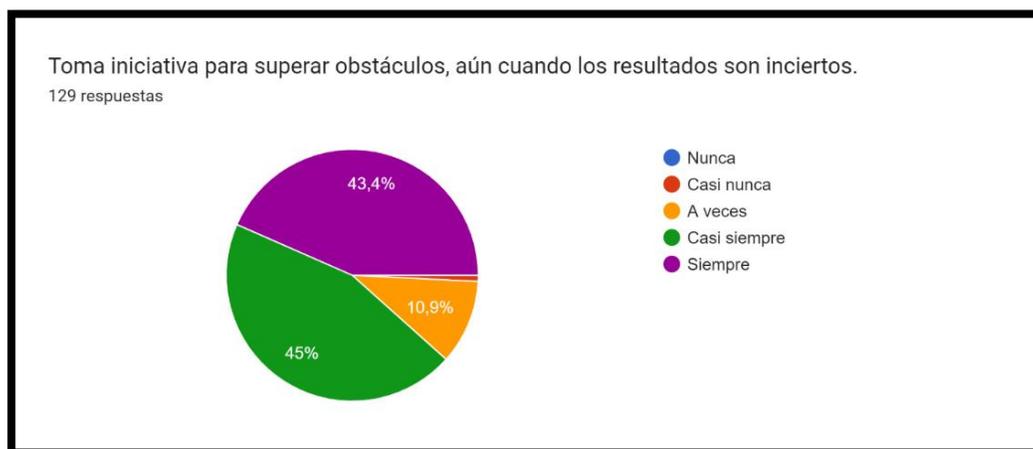
Figura 11. Desafío el statu quo.



Nota: Elaboración propia

En la figura 11, la afirmación *desafía a la gente a tratar formas nuevas e innovadoras para hacer el trabajo* arrojó los siguientes resultados: del total de la población (n:129) el 48,1% señaló casi siempre, el 31,8% señaló a veces y el 18,6% señaló siempre. Mientras que, el 1,5% indicó casi nunca.

Figura 12. Toma de iniciativa para superar obstáculos.

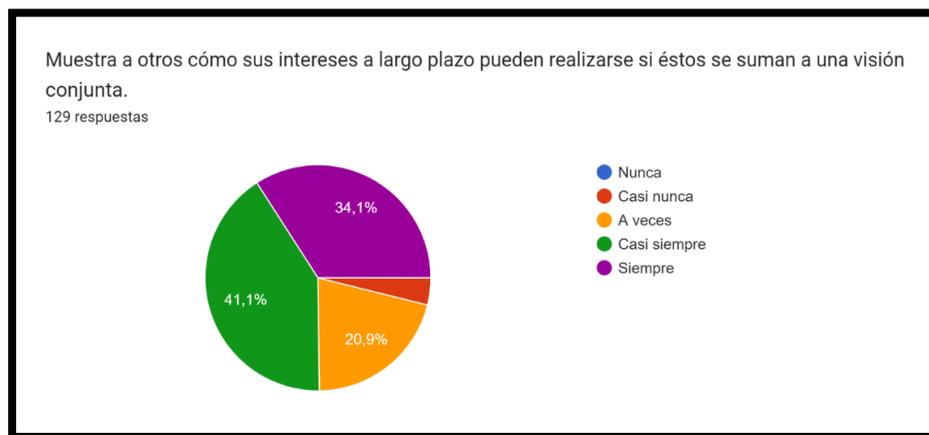


Nota: Elaboración propia

En la figura 12, la afirmación *toma iniciativa para superar obstáculos, aun cuando los resultados son inciertos* arrojó los siguientes resultados: del total de la población (n:129) el 45,0% señaló casi siempre, el 43,4% señaló siempre y el 10,9% señaló a veces. Por otro lado, el 0,7% indicó casi nunca.

### Dimensión de inspirar una visión compartida:

Figura 13. Objetivos individuales en visión compartida.



Nota: Elaboración propia

En la figura 13, la afirmación *muestra a otros cómo sus intereses a largo plazo pueden realizarse si éstos se suman a una visión conjunta* arrojó los siguientes resultados: del total de la población (n:129) el 41,1% señaló casi siempre, el 34,1% señaló siempre y el 20,9% señaló a veces. Por otra parte, 3,9% indicó Casi nunca.

Figura 14. Transmisión de entusiasmo y positivismo al equipo de trabajo.

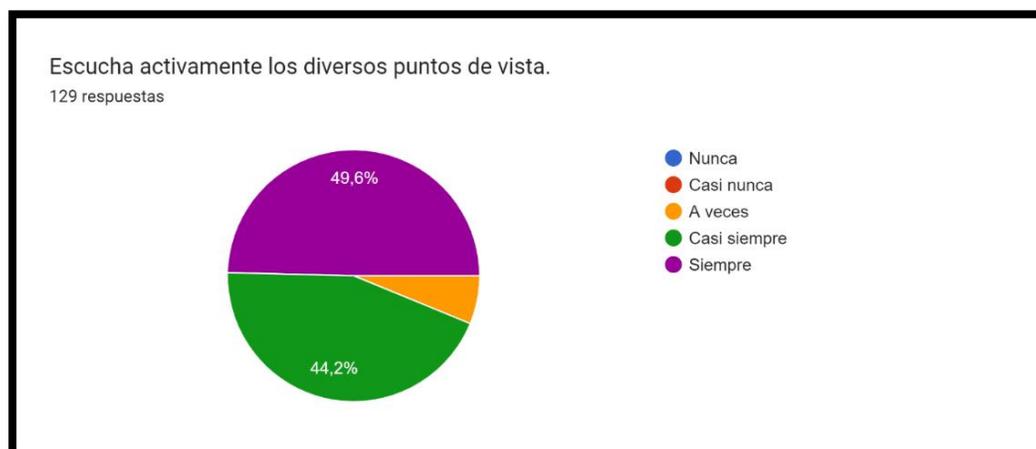


Nota: Elaboración propia

En la figura 14, la afirmación *es contagiosamente entusiasta y positivo acerca de las posibilidades futuras* arrojó los siguientes resultados: del total de la población (n:129) el 48,1% señaló casi siempre, el 28,7% señaló siempre y el 20,2% señaló a veces. Por otra parte, el 3% indicó casi nunca.

### Dimensión de habilitar a otros a actuar:

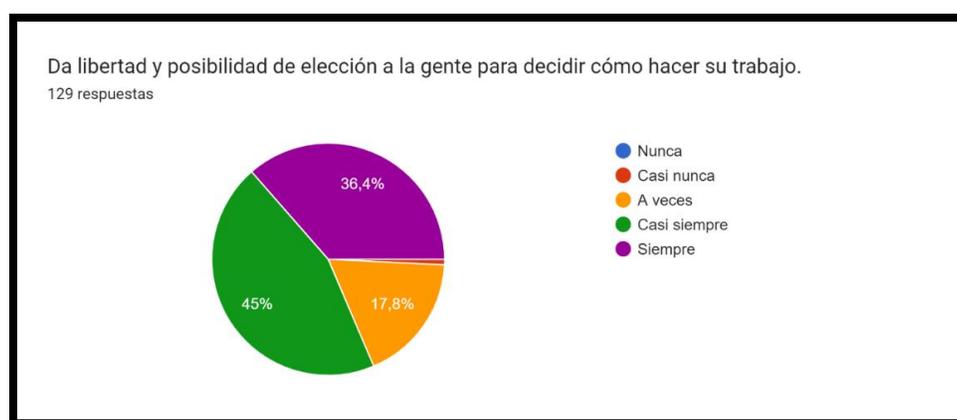
Figura 15. Escucha activa.



Nota: Elaboración propia

En la figura 15, la afirmación *escucha activamente los diversos puntos de vista* arrojó los siguientes resultados: del total de la población (n:129) el 49,6% indicó siempre, el 44,2% indicó casi siempre y el 8% indicó a veces. Por otro lado, el 6,2% señaló a veces.

Figura 16. Confianza en la autonomía del equipo de trabajo.

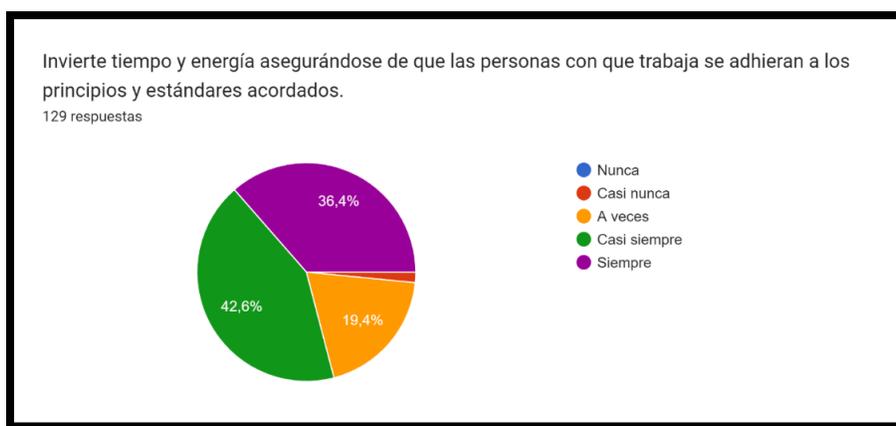


Nota: Elaboración propia

En la figura 16, la afirmación *da libertad y posibilidad de elección a la gente para decidir cómo hacer su trabajo* arrojó los siguientes resultados: del total de la población (n:129) el 45,0% indicó casi siempre, el 36,4% indicó siempre y el 17,8% indicó a veces. Por su parte, solo 0,8% señaló casi nunca.

### Dimensión de Servir de modelo:

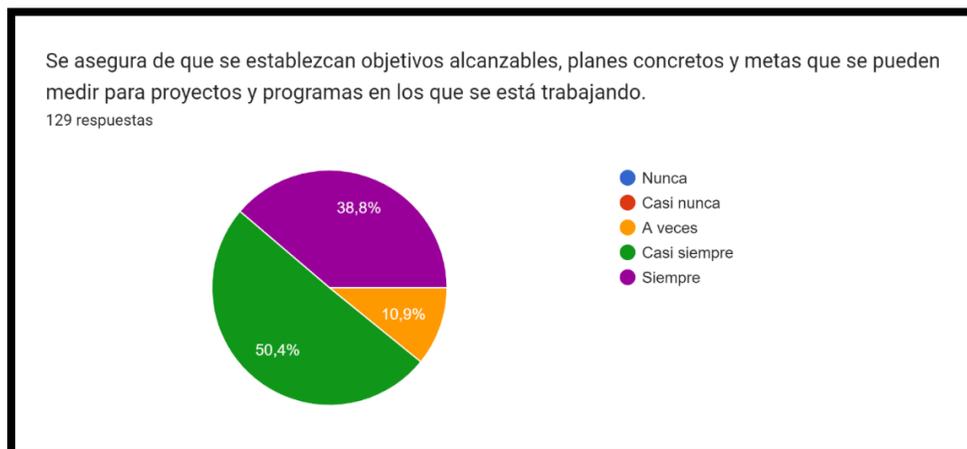
Figura 17. Adhesión del equipo de trabajo a principios y estándares corporativos.



Nota: Elaboración propia

En la figura 17, la afirmación *invierte tiempo y energía asegurándose de que las personas con que trabaja se adhieran a los principios y estándares acordados* arrojó los siguientes resultados: del total de la población (n:129) el 42,6% señaló casi siempre, el 36,4% señaló siempre y el 19,4% señaló a veces. Por su parte, el 1,6% indicó casi nunca.

Figura 18. Planteamiento de objetivos alcanzables, concretos y medibles.

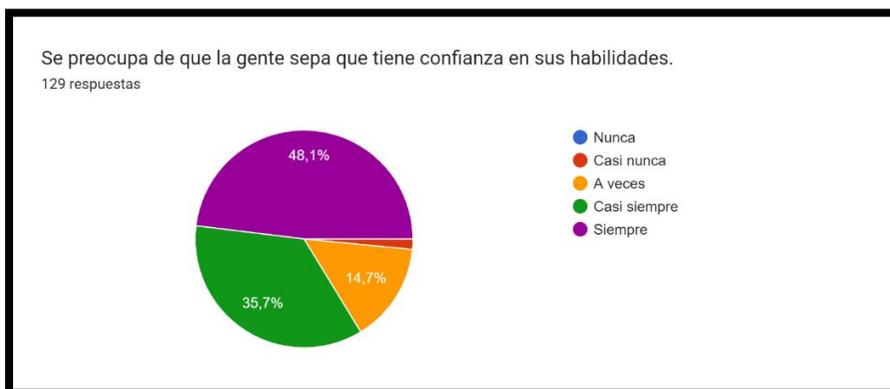


Nota: Elaboración propia

En la figura 18, la afirmación *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* arrojó los siguientes resultados: del total de la población (n:129) el 50,4% señaló casi siempre, el 38,8% señaló siempre y el 10,8% señaló a veces.

#### Dimensión de Brindar aliento:

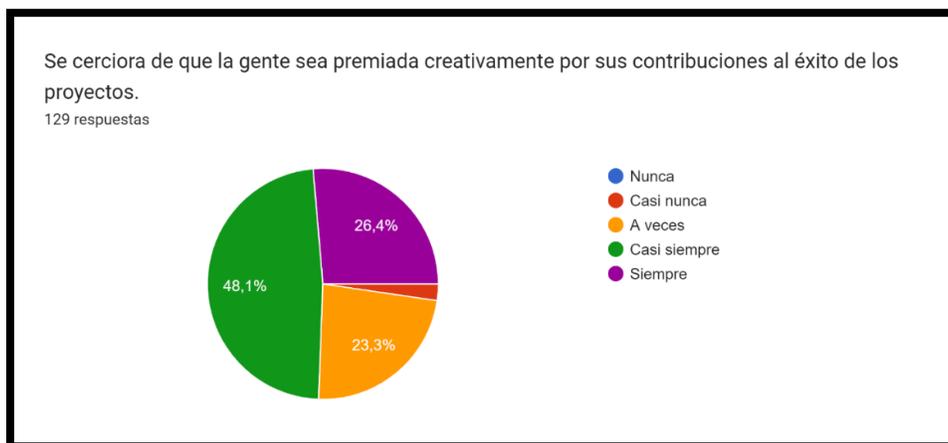
Figura 19. Dar a conocer la confianza en las habilidades de la gente.



Nota: Elaboración propia

En la figura 19, la afirmación *se preocupa de que la gente sepa que tiene confianza en sus habilidades* arrojó los siguientes resultados: del total de la población (n:129) el 48,1% señaló siempre, el 35,7% señaló casi siempre y el 14,7% señaló a veces. Mientras que, solo el 1,5% indicó casi nunca.

Figura 20. Reconocimiento por contribuciones exitosas.



Nota: Elaboración propia

En la figura 20, la afirmación *se cerciora de que la gente sea premiada creativamente por sus contribuciones al éxito de los proyectos* arrojó los siguientes resultados: del total de la población (n:129) el 48,1% señaló casi siempre, el 26,4% señaló siempre y el 23,3% señaló a veces. Por otro lado, el 2,2% indicó casi nunca.

### 4.3 Sección 3: Cumplimiento de Estrategia Corporativa.

Este cuestionario está conformado por una serie de afirmaciones, aplicado en líderes para identificar comportamientos relacionados con el cumplimiento de la estrategia corporativa. Los resultados de este cuestionario se clasifican por frecuencia en una escala de cinco puntos.

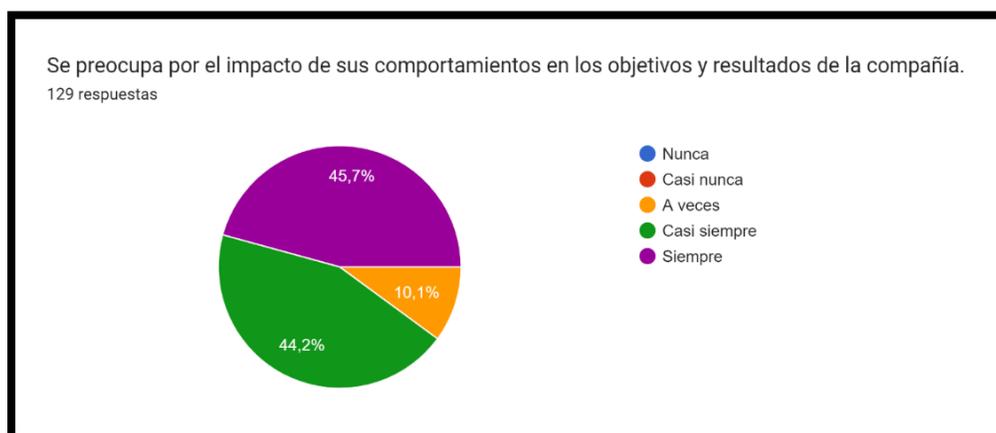
Figura 21. Comunicación de la estrategia corporativa.



Nota: Elaboración propia

En la figura 21, la afirmación *habla acerca de la estrategia corporativa con su equipo de trabajo* arrojó los siguientes resultados: del total de la población (n=129) el 34,9% indicó siempre, el 29,5% indicó casi siempre y el 29,5% indicó a veces. Por otro lado, el 5,4% señaló casi nunca y el 0,7% señaló nunca.

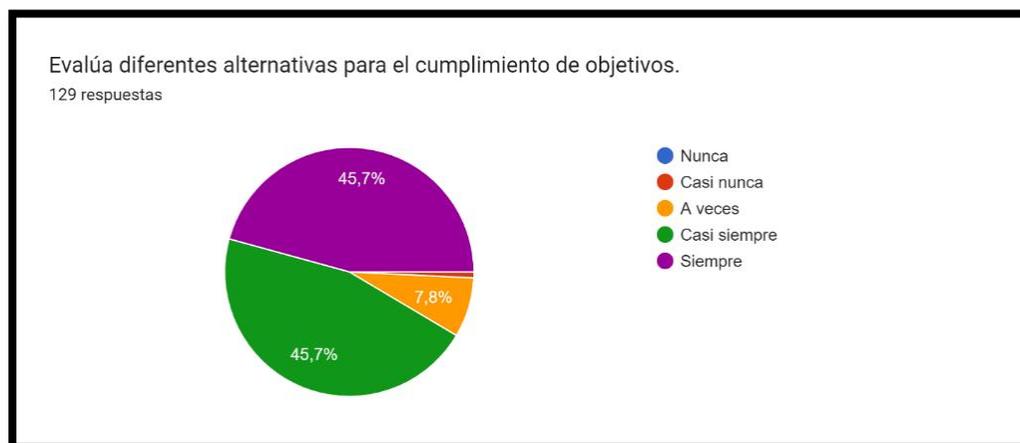
Figura 22. Preocupación por el impacto de comportamientos individuales (líder) en los resultados corporativos.



Nota: Elaboración propia

En la figura 22, la afirmación *se preocupa por el impacto de sus comportamientos en los objetivos y resultados de la compañía* arrojó los siguientes resultados: del total de la población (n=129) el 45,7% indicó siempre, el 44,2% indicó casi siempre, y el 10,1% indicó a veces.

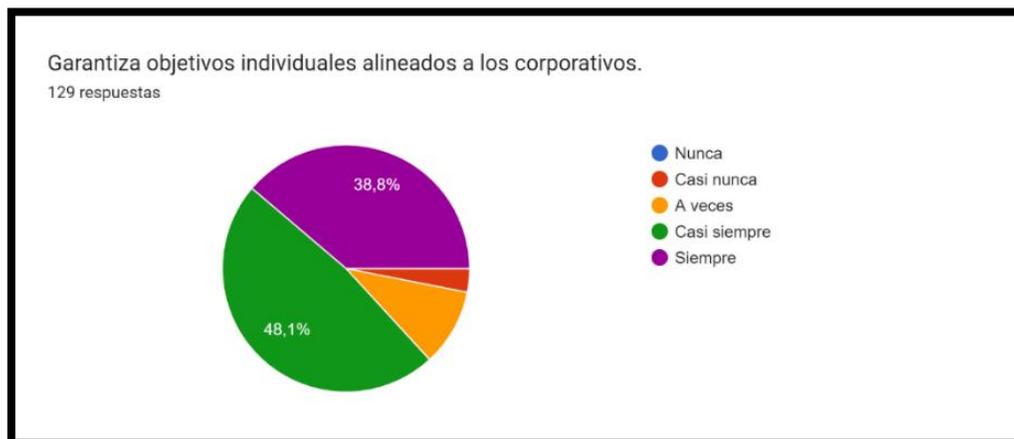
Figura 23. Evaluación de alternativas para el cumplimiento de objetivos.



Nota: Elaboración propia

En la figura 23, la afirmación *evalúa diferentes alternativas para el cumplimiento de objetivos* arrojó los siguientes resultados: del total de la población (n=129) el 45,7% indicó siempre, el 45,7% indicó casi siempre y el 7,8% indicó a veces. Por otro lado, el 0,7% indicó casi nunca.

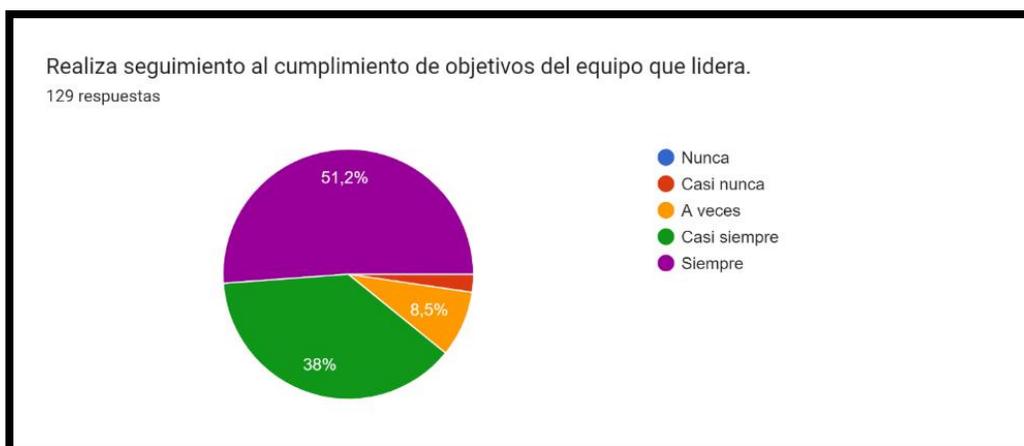
Figura 24. Garantía de objetivos individuales alineados con objetivos corporativos.



Nota: Elaboración propia

En la figura 24, la afirmación *garantiza objetivos individuales alineados a los corporativos* arrojó los siguientes resultados: total de la población (n=129) el 48,1% indicó casi siempre, el 38,8% indicó siempre y el 10,1% indicó a veces. Por su parte, el 3% señaló casi nunca.

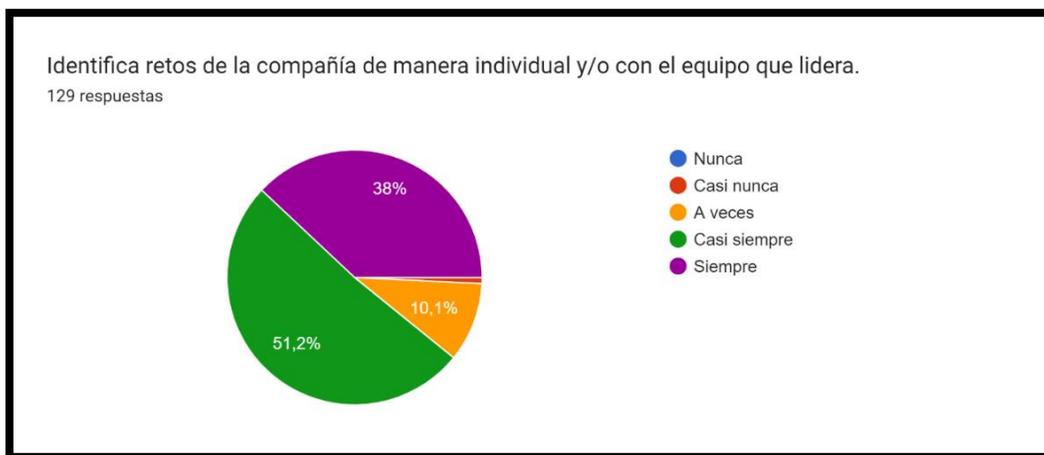
Figura 25. Seguimiento al cumplimiento de objetivos.



Nota: Elaboración propia

En la figura 25, la afirmación *realiza seguimiento al cumplimiento de objetivos del equipo que lidera* arrojó los siguientes resultados: del total de la población (n=129) el 51,2% indicó siempre, el 38% indicó casi siempre y el 8,5% indicó a veces. Por otro lado, el 2,3% señaló casi nunca.

Figura 26. Identificación de retos individuales y/o grupales.



Nota: Elaboración propia

En la figura 26, la afirmación *identifica retos de la compañía de manera individual y/o con el equipo que lidera* arrojó los siguientes resultados: del total de la población (n=129) el 51,2% indicó casi siempre, el 38% indicó siempre, y el 10,1% indicó a veces. Por su parte, solo el 0,7% señaló casi nunca.

#### 4.4 Análisis de Correlación

Tabla 4. Correlación SPSS – IE vs liderazgo y cumplimiento de la estrategia.

		Desafiar los Procesos	Inspira una Visión Compartida	Habilitar a otros a Actuar	Servir de Modelo	Brindar Aliento	Cumplimiento Conjunto	Cumplimiento Individual
Autoconciencia	Correlación de Pearson	,124	,279**	,202*	,265**	,005	,222*	,261**
	Sig. (bilateral)	,163	,001	,022	,002	,959	,012	,003
	N	129	129	129	129	129	129	129
Empatía- Habilidades Sociales	Correlación de Pearson	,004	,295**	,121	,066	,049	,179*	,197*
	Sig. (bilateral)	,964	<,001	,172	,460	,579	,042	,025
	N	129	129	129	129	129	129	129
Automotivación	Correlación de Pearson	,287**	,380**	,317**	,308**	,225*	,315**	,220*
	Sig. (bilateral)	<,001	<,001	<,001	<,001	,011	<,001	,012
	N	129	129	129	129	129	129	129
Autorregulación	Correlación de Pearson	,203*	,348**	,226*	,204*	,216*	,286**	,247**
	Sig. (bilateral)	,021	<,001	,010	,020	,014	,001	,005
	N	129	129	129	129	129	129	129

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

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

Nota: Elaboración propia

En la tabla 4, en principio, haciendo énfasis en aquellas variables con relaciones significativas (identificadas por tener al menos un \*), se puede observar que la relación entre la dimensión de Autoconciencia y la categoría de Inspirar una Visión Compartida es de 0.279, lo que indicaría que a mayor autoconciencia mayor será la inspiración de visión compartida. De igual manera, la dimensión Autoconciencia presenta relación significativa y directa con las dimensiones de Servir de Modelo (0.265), Cumplimiento Individual (0.261), Cumplimiento Conjunto (0.222) y Habilitar a otros a Actuar (0.202), de esta forma, cuando la Autoconciencia crece también lo hace cada una de estas dimensiones.

En relación con la dimensión de Empatía medida como habilidades sociales, se observa que esta presenta correlación significativa y directa con las características de Inspirar una Visión Compartida (0.295), Cumplimiento Conjunto (0.179) e Individual (0.197), lo que significaría que, ante un aumento de la Empatía, estas dimensiones también tienden a crecer. La dimensión

de inteligencia emocional Empatía tiene relación directa con la dimensión de Inspirar una Visión Compartida, por otro lado, en lo relacionado con las demás prácticas de Liderazgo, se logró identificar que no tiene incidencia en estas dimensiones (desafiar los procesos, habilitar a otros a actuar, servir de modelo y brindar aliento).

Algo a destacar, es que el atributo Automotivación es la dimensión que muestra mayores coeficientes de correlación con las demás variables, siendo la relación más destacable la que presenta con la dimensión de Inspirar una Visión Compartida con un coeficiente de 0.38 que resulta ser significativa, de esta manera, a mayor Automotivación más alta la inspiración de una Visión Compartida. La dimensión Automotivación también presenta correlaciones significativas con todas las demás variables, esto comprueba que es un atributo que puede llegar a influir significativa y directamente sobre las prácticas de Liderazgo y Estrategia Corporativa, en especial en el tema de Inspirar una Visión Compartida (0.38), Habilitar a otros a Actuar (0.317) dimensiones de liderazgo y Cumplimiento Conjunto (0.315) dimensión de la Estrategia Corporativa.

Algo similar sucede con la dimensión de Autorregulación, que muestra correlaciones significativas y directas con las demás dimensiones del Liderazgo y de la Estrategia Corporativa, en especial con Inspirar una Visión Compartida (0.348), Cumplimiento Conjunto (0.286) e Individual (0.247).

Lo anterior demuestra que la dimensión de Liderazgo Inspirar una Visión Compartida y la de Estrategia Corporativa Cumplimiento Conjunto son los atributos que presentan relaciones significativas y directas con todas las dimensiones de Inteligencia Emocional.

También se destaca que la dimensión de liderazgo que compete al tema de Desafiar los Procesos presenta relación significativa con la dimensión de Automotivación (0.287) y Autorregulación (0.203), lo que implicaría que la Automotivación y la Autorregulación impactan positivamente el Desafío de los Procesos. De igual manera sucede con la dimensión correspondiente a Brindar Aliento, que se relaciona significativamente con la Automotivación (0.225) y la Autorregulación (0.216).

Finalmente, cabe recalcar que las dimensiones de Automotivación y Autorregulación (pertenecientes a la inteligencia emocional) son las que más se relacionan con todas las dimensiones de Liderazgo y con las dimensiones de Estrategia Corporativa de Cumplimiento tanto en Conjunto como Individual.

Tabla 5. Correlación SPSS – Liderazgo vs IE y cumplimiento de la estrategia.

		Autoconciencia	Empatía- Habilidades Sociales	Automotivación	Autorregulación	Cumplimiento Conjunto	Cumplimiento Individual
Desafiar los Procesos	Correlación de Pearson	,124	,004	,287**	,203*	,466**	,528**
	Sig. (bilateral)	,163	,964	<,001	,021	<,001	<,001
	N	129	129	129	129	129	129
Inspirar una Visión Compartida	Correlación de Pearson	,279**	,295**	,380**	,348**	,456**	,572**
	Sig. (bilateral)	,001	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001
	N	129	129	129	129	129	129
Habilitar a otros a Actuar	Correlación de Pearson	,202*	,121	,317**	,226*	,362**	,260**
	Sig. (bilateral)	,022	,172	<,001	,010	<,001	,003
	N	129	129	129	129	129	129
Servir de Modelo	Correlación de Pearson	,265**	,066	,308**	,204*	,504**	,492**
	Sig. (bilateral)	,002	,460	<,001	,020	<,001	<,001
	N	129	129	129	129	129	129
Brindar Aliento	Correlación de Pearson	,005	,049	,225*	,216*	,457**	,537**
	Sig. (bilateral)	,959	,579	,011	,014	<,001	<,001
	N	129	129	129	129	129	129

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

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

Nota: Elaboración propia

Con respecto a la tabla 5, en principio se destaca que el cumplimiento de la Estrategia Corporativa tanto en Conjunto como Individual presentan correlaciones significativas con todas las dimensiones de Liderazgo, por lo que los atributos de Liderazgo sí impactan directamente en el cumplimiento de la Estrategia Corporativa en sus 2 dimensiones: Conjunto e Individual. La dimensión Inspirar una Visión Compartida impacta en mayor medida la dimensión de Cumplimiento Individual con un coeficiente de correlación de 0.572, de igual forma sucede con la dimensión concerniente a Brindar Aliento, que presenta una correlación con la categoría Cumplimiento Individual de 0.537 y con la categoría Cumplimiento Conjunto de 0.457, lo que significaría que alentar incide tanto de forma individual como en conjunto. Así mismo ocurre con las dimensiones referentes a Servir de Modelo y Desafiar los Procesos, que influyen considerablemente tanto en Cumplimiento Conjunto como Individual. La dimensión correspondiente a Habilitar a Otros a Actuar, aunque presenta una correlación significativa, se

encuentra relacionada en menor grado (con respecto a las demás dimensiones) con las categorías de Estrategia corporativa de Cumplimiento Conjunto (0.362) e Individual (0.26).

En conclusión, todas las dimensiones de Liderazgo inciden de forma significativa y positiva en la Estrategia Corporativa tanto de forma individual como en conjunto.

## 5. Resultados

Se identificaron a través de los resultados de la encuesta, cuatro dimensiones de inteligencia emocional, cinco dimensiones de liderazgo y dos dimensiones de estrategia corporativa consistentes con la hipótesis. En primer lugar, la escala de inteligencia emocional fue medida a través de las dimensiones: autoconciencia, empatía – habilidades sociales, automotivación y autorregulación. En segundo lugar, el inventario de prácticas de liderazgo fue medido a través de las dimensiones: desafiar los procesos, habilitar a otros a actuar, servir de modelo, brindar aliento e inspirar una visión compartida. Por último, el cumplimiento de la estrategia corporativa fue medido a través de las dimensiones: cumplimiento individual y cumplimiento conjunto.

En principio, la dimensión de Autoconciencia, medida a través de las afirmaciones: *la mayoría de las veces tengo bien en claro, por qué tengo ciertos sentimientos y realmente entiendo lo que siento*, presenta una correlación significativa y directa con las dimensiones de Inspirar una Visión Compartida, Servir de Modelo y Habilitar a otros a Actuar. Además, guarda correlación significativa y directa con las dimensiones de Estrategia Corporativa (cumplimiento conjunto e individual). Esto significa, que el individuo que es capaz de comprender y entender sus propios sentimientos tiene la capacidad de contagiar a los demás, sumarse en una visión conjunta a través del entusiasmo y positivismo que transmite sobre las posibilidades futuras. Por otro lado, logra asegurar que los objetivos sean alcanzables, concretos y las metas puedan medirse, logrando que las personas se adhieran a los principios y estándares de la compañía, a través de la escucha activa de los diversos puntos de vista y empoderamiento de las personas. De la misma manera, la Autoconciencia permite alcanzar objetivos individuales y conjuntos dentro de la estrategia corporativa.

Ahora bien, la dimensión de Automotivación fue medida a través de las afirmaciones: *siempre fijo metas para mí mismo/a y luego trato de alcanzarlas y soy una persona con automotivación.*

Así mismo, La dimensión de Autorregulación fue medida a través de las afirmaciones: *soy capaz de controlar mi temperamento y manejar las emociones racionalmente y tengo un buen control de mis propias emociones.* Estas dimensiones de la inteligencia emocional son las que mayor relación significativa y directa presentan con las dimensiones de liderazgo y cumplimiento de la estrategia corporativa. Lo anterior significa, que aquellos que tienen la capacidad de motivarse a sí mismos, fijarse metas y tratar de alcanzarlas, además, controlar el temperamento y manejar las emociones, logran mejorar sus habilidades de liderazgo y a la vez tienen un impacto positivo en el cumplimiento de la estrategia corporativa tanto a nivel individual como conjunto.

Finalmente, las dimensiones de la inteligencia emocional: autoconciencia, automotivación y autorregulación son las que mayor impacto tienen en las habilidades de liderazgo de los individuos objeto de esta investigación.

Por lo que respecta a las dimensiones de liderazgo, estas son: Desafiar los procesos, Habilitar a otros a actuar, Servir de modelo, Brindar aliento, e Inspirar una visión compartida. De acuerdo con los resultados obtenidos en la correlación de variables a través de la herramienta SPSS, se identificó que todas estas dimensiones tienen una correlación significativa en el nivel 0.01 (bilateral) con las dimensiones de estrategia corporativa, lo que significa que las variables varían en el mismo sentido. Con lo expresado podemos inferir que, a mayor liderazgo, mayor cumplimiento (individual y conjunto) o impacto positivo en el cumplimiento de la estrategia corporativa.

## 6. Discusión

Los hallazgos de esta investigación tienen relación con las conclusiones y planteamientos de los autores referenciados en la revisión de la literatura.

En primer lugar, las dimensiones de la inteligencia emocional de la escala WLEIS (apropiado): autoconciencia, automotivación y autorregulación, presentan una correlación significativa y directa frente a las dimensiones de Liderazgo y Cumplimiento de Estrategia Corporativa. Lo anterior significa que, a mayor Inteligencia Emocional, mayor Liderazgo e impacto en el cumplimiento de la Estrategia Corporativa.

Estos resultados coinciden con los encontrados en las investigaciones de Daniel Goleman (2017) quien concluye que un buen desarrollo de la inteligencia emocional beneficia tanto el desempeño individual como el desempeño conjunto. De acuerdo con lo anterior se destaca que, los líderes deben conocer, entender y aplicar cada una de las habilidades de la inteligencia emocional, fundamentales para el desarrollo del liderazgo y el cumplimiento de los objetivos.

En la misma línea, Acosta et al. (2015) encontraron en su investigación, focalizada en directivos colombianos, que las dimensiones de la inteligencia emocional (autoconciencia, empatía, autorregulación y automotivación), favorecen la gestión eficiente de los directivos y mejoran las relaciones interpersonales y la comprensión del contexto corporativo.

De igual modo, Cherniss y Roche (2021) afirman que, los líderes utilizan la inteligencia emocional en la toma de decisiones para lograr objetivos tanto personales como corporativos.

Por otro lado, Haitham Alzoubi y Ramsha Aziz (2021) estudiaron la relación directa entre la inteligencia emocional de la alta gerencia y la calidad de sus decisiones estratégicas y concluyeron que existe una relación fuerte y positiva entre las variables. Además, indican que la

toma de decisiones acertada es fundamental para ejercer poder dentro de la organización, y esto depende de la inteligencia emocional del líder. Lo anterior significa que, la inteligencia emocional es una herramienta esencial para el liderazgo.

En segundo lugar, las dimensiones del Inventario de prácticas de Liderazgo IPL (apropiado): desafiar los procesos, habilitar a otros a actuar, servir de modelo, brindar aliento, e inspirar una visión compartida, presentan una correlación significativa y directa frente a las dimensiones de Cumplimiento de la Estrategia Corporativa (cumplimiento individual y en conjunto). De acuerdo con lo anterior, a mayor liderazgo, mayor será el cumplimiento de la Estrategia Corporativa.

De igual manera, estos resultados concuerdan con investigaciones previas en la materia. Por ejemplo, Daniel Goleman (2018) afirma que, un factor primordial en el desempeño de una empresa es el manejo y control del estado de ánimo del líder, pues este a su vez, afecta el estado de ánimo de los demás. A través de los demás, se alcanzan los objetivos de la compañía. Además, Daniel Goleman (2000) define los seis estilos de liderazgo y cómo estos afectan el clima laboral y el rendimiento de las organizaciones. Concluye que aquellos líderes que son capaces de manejar cuatro o más estilos de liderazgo son más exitosos en su gestión.

Así mismo, Yadav y Lata (2019) concluyen que, lo más importante y difícil dentro de una organización es un buen liderazgo, lo que significa mantener buenas relaciones personales dentro y fuera de la compañía, y esto se consigue, siendo emocionalmente inteligente.

Por último, podemos inferir que la Inteligencia Emocional tiene un impacto significativo y directo en las habilidades de liderazgo de los individuos, permitiendo a través del liderazgo el cumplimiento de la Estrategia Corporativa. Lo anterior coincide con, Istianingsih et al. (2020) quienes manifiestan que un líder necesita la inteligencia emocional al momento de tomar

decisiones efectivas alineadas con los objetivos de la compañía. Afirman que si un directivo tiene una buena inteligencia emocional será capaz de producir la decisión correcta, por lo que tendrá un impacto en el desempeño de la gestión.

Para terminar, los resultados arrojados en esta investigación tienen similitud con todas las investigaciones previas que hacen parte de la revisión de la literatura.

## 7. Conclusión

De acuerdo con los resultados obtenidos en este estudio se logra responder la pregunta de investigación ¿Influye la Inteligencia emocional en los líderes en el cumplimiento de la estrategia corporativa? Además, conforme a la hipótesis y objetivos planteados se consiguió, a través del instrumento de medición tener información relevante y suficiente para determinar la relación que existe entre la inteligencia emocional, el liderazgo y la estrategia corporativa.

Dentro de los resultados más importantes tenemos, que la inteligencia emocional medida con la ayuda de las dimensiones de autoconciencia, automotivación, empatía y autorregulación, tienen una relación directa con el liderazgo y el cumplimiento de la estrategia corporativa. De la misma manera, las dimensiones que componen las prácticas del liderazgo de la escala IPL de Kouzes & Posner (2003), presentan una correlación significativa frente al cumplimiento de la estrategia corporativa. Así las cosas, un liderazgo apalancado en la inteligencia emocional permite el cumplimiento de la estrategia corporativa.

Con base en lo anterior, se logra validar y aceptar la hipótesis *El Liderazgo basado en Inteligencia emocional afecta la calidad en el cumplimiento de la estrategia corporativa*. Así mismo, se logra identificar el impacto significativo y directo de las dimensiones de la inteligencia emocional en el liderazgo y su injerencia en el cumplimiento de la estrategia corporativa, no solo a través de este estudio, sino también confrontado con previas investigaciones. De igual forma, se logró determinar que la autoconciencia, la automotivación y la autorregulación son las características similares que tienen los líderes que el investigador considera como casos exitosos de liderazgo.

Para finalizar, se deja abierto el tema para que otros investigadores puedan ahondar en todo lo relacionado con la inteligencia emocional, el liderazgo y la estrategia en diversos contextos y sectores.

## Referencias

- Acosta, J. C., Zarate, R. A., & Pautt, G. M. (2015). *Characterization of emotional intelligence in Colombian managers*. Obtenido de *Universitas Psychologica*, 14(3), 815-832:  
<http://dx.doi.org/10.11144/Javeriana.upsy14-3.ceic>
- Acosta-Prado, J. C., & Zárate Torres, R. A. (2019). Validation of the Wong and Law Emotional Intelligence Scale for Chilean managers. *Suma Psicológica*, 26(2), 110-118. Obtenido de <https://doi-org.cvirtual.cesa.edu.co/10.14349/sumapsi.2019.v26.n2.7>
- Alzoubi, H. M., & Aziz, R. (2021). Does Emotional Intelligence Contribute to Quality of Strategic Decisions? The Mediating Role of Open Innovation. *Journal of Open Innovation: Techonology, Market, and Complexity*, 7 (2) 130.
- Bali, Y., & Raj, S. (2019). A Review on the Role of Emotional Intelligence in Different Management Environments. *Journal of Strategic Human Resource Management*, 8(3), 63–73.
- Chauhan, S. P., & Chauhan, D. (2007). Emotional Intelligences: Does It Influence Decision Making and Role Efficacy? *Indian Journal of Industrial Relations*, 43(2), 217-238.
- Cherniss, C., & Roche, C. W. (2020). How Outstanding Leaders Use Emotional Intelligence. *Leader to Leader*, v. 2020, n. 98, p. 45–50.
- Cherniss, C., & Roche, C. W. (2021). Leading with Feeling. *Leading with Feelling*, 1-5.
- Correa R., J. S., & Murillo O., J. H. (2015). *Escritura e Investigación Académica*. Bogotá: CESA.
- Ellis, K. (2003). *Making waves: with a leadership crisis on the horizon, organizations are looking eithin to build talent pools of their owm*. Obtenido de *journal of Training* 40(6), 16:  
<http://rdsweb2.rdsinc.com/>

- Francia, V. H., de la Garza Ramos, M. I., & Quintero, J. M. (2008). El Liderazgo De Los Gerentes De Las Pymes De Tamaulipas, México, Mediante El Inventario De Las Prácticas De Liderazgo. *Cuadernos de Administración (01203592)* 21(37), 293-310.
- Frixou, G., Charalambous, G., Galanis, P., Kaitelidou, D., & Sapountzi-Krepia, D. (2020). Emotional intelligence, self-esteem and transformational leadership in nurses in Cyprus. *Archives of Hellenic Medicine / Arheia Ellenikes Iatrikes*, 37(4), 464–470.
- Goleman, D. (2000). Leadership That Gets Results. En D. Goleman, *Leadership That Gets Results* (págs. 78-90). Boston, Massachusetts: Harvard Business Review Press.
- Harvard Business Publishing. (2017). Harnessing the Science of Persuasion. En R. B. Cialdini, *HBR's 10 must reads for new managers*. (págs. 61-78). Boston, Massachusetts: Harvard Business Review Press.
- Harvard Business Publishing. (2017). How Managers Become Leaders. En M. D. Watkins, *HBR's 10 must reads for new managers*. (págs. 165-179). Boston, Massachusetts: Harvard Business Review Press.
- Harvard Business Publishing. (2017). Saving Your Rookie managers from Themselves. En C. A. Walker, *HBR's 10 must reads for new managers*. (págs. 35-48). Boston, Massachusetts: Harvard Business Review Press.
- Harvard Business Publishing. (2017). What Makes a Leader? En D. Goleman, *HBR's 10 must reads for new managers*. (págs. 79-99). Boston, Massachusetts: Harvard Business Review Press.
- Harvard Business Publishing. (2018). Leadership Presence. En A. Jen Su, *HBR Emotional Intelligence Series* (pág. 20). Boston, Massachusetts: Harvard Business Review Press.

- Harvard Business Publishing Corporation. (2007). *Discovering Your Authentic Leadership*. En B. George, P. Sims, A. N. McLean, & D. Mayer, *HBR's 10 must reads on managing yourself* (págs. 129-138). Boston, Massachusetts: Harvard Business Review Press.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. d. (2014). *Metodología de la Investigación*. México D.F: McGraw-HILL / Interamericana Editores, S.A. DE C.V.
- Istianingsih, N., Masnun, A., & Pratiwi, W. (2020). Managerial performance models through decision making and emotional intelligence in public sector. *Administratie si Management Public*, (35), 153-166.
- Kassotaki, O. (09 de 2017). *Ambidexterity and Leadership: A Multilevel Analysis of the Aerospace and Defense Organizations*. *PhD thesis, University of Warwick*.
- Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2003). *Inventario de Prácticas de Liderazgo IPL: Planificador de Desarrollo del Liderazgo*. San Francisco: John Wiley & Sons, Inc.
- Lord, C. (2001). LEADERSHIP AND STRATEGY. *Naval War College Review*, 54(1), 139-144.
- Mayer, J. D., & Caruso, D. (2002). The effective leader: Understanding and applying emotional intelligence. *Ivey Business Journal*, 67(2), 1-5.
- Mohan, A. (2018). Emotional management of the employee at work place. *Indian Journal of Health & Wellbeing*, 9(4), 672–677.
- Onay, M., İdoğru, H., & Gürsoy, A. (2011). Emotional Intelligence Ability of Leaders as Strategic Decision Makers: An Empirical Study on the Turkish Military. *Journal of Economics & Administrative Sciences*, 13(2), 135–153.
- Palmer, B., Walls, M., Burgess, Z., & Stough, C. (2001). Emotional intelligence and effective leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 22 N°1, pp. 5-10.

- Phipps, S., Prieto, L., & Ndinguri, E. (2014). Emotional Intelligence: Is it Necessary for Leader Development? *Journal of Leadership, Accountability and Ethics*, vol. 11(1), p. 73-89.
- Sayeed, O. B., & Shanker, M. (2009). Emotionally Intelligent Managers & Transformational Leadership Styles. *Indian Journal of Industrial Relations*, 44(4), 593-610.
- Valente, S., Monteiro, A. P., & Lourenço, A. A. (2019). The relationship between teachers' emotional intelligence and classroom discipline management. *Psychology in the Schools*, 56(5), 741–750.
- Viskupičová, H. (2016). Emotionally intelligent leadership as a key determinant of strategic and effective management of human capital. *Journal of HRM*, 19(1), 68–78.
- Waglay, M., Becker, J., & Du Plessis, M. (2020). The role of emotional intelligence and autonomy in transformational leadership: A leader member exchange perspective. *South African Journal of Industrial Psychology*, v. 46, p. 1–12.
- Wilson, S. D., & Mujtaba, B. G. (2010). The Relationship between Leadership and Multiple Intelligences with the 21st Century's Higher Education Faculty. *Journal of Applied Business and Economics Vol.11(3)*, 106-120.
- Wong, C. S., & Law, K. S. (2002). The effects of leader and follower emotional intelligence on performance and attitude: An exploratory study. *Leadership Quarterly*, 13(3), 243-274.
- Yadav, R., & Lata, P. (2019). Role of Emotional Intelligence in Effective Leadership. *International Journal on Leadership*, 7(2), 27-32.