



PRÁCTICAS DE LIDERAZGO Y ÁREAS DE INTELIGENCIA EMOCIONAL EN EL SECTOR IT
DE COLOMBIA

Carlos Alberto Rivero Sarmiento

Colegio de Estudios Superiores de Administración – CESA

Maestría en Administración de Negocios – MBA

Bogotá

2023

PRÁCTICAS DE LIDERAZGO Y ÁREAS DE INTELIGENCIA EMOCIONAL EN EL SECTOR IT
DE COLOMBIA

Carlos Alberto Rivero Sarmiento

Tutor

Dr. Rodrigo Zárate

Colegio de Estudios Superiores de Administración – CESA

Maestría en Administración de Negocios – MBA

Bogotá

2023

RESUMEN

En esta investigación se aplica el inventario de prácticas de liderazgo (IPL) de Kouzes y Posner y la escala de Inteligencia Emocional de Wong y Law (WLEIS) al sector de tecnologías de la información (IT) en Colombia. El proceso de recopilación de los datos se realizó mediante la red social LinkedIn y con empresas del sector. El análisis inició con la depuración de la base de datos y la cuantificación de las respuestas obtenidas. Posteriormente, el procesamiento de datos se realizó en el software SPSS y, a partir de los resultados obtenidos, se identificaron las correlaciones que existen entre las prácticas de liderazgo y las dimensiones de la Inteligencia Emocional en el sector IT de Colombia. Así mismo, se determinaron las prácticas y dimensiones más relevantes. Finalmente, se identificó la diferencia estadística en el valor promedio del IPL en los roles que tienen personas a cargo, en comparación con los roles que no tienen personas a cargo y la igualdad estadística en los valores promedio de la escala de Inteligencia Emocional para los dos grupos analizados.

Palabras clave: liderazgo, IPL, Inteligencia Emocional, WLEIS, correlaciones, tecnologías de la información, manejo de personal.

ABSTRACT

In this investigation, the leadership practices inventory (LPI) from Kouzes and Posner and the Wong and Law Emotional Intelligence Scale (WLEIS) were applied to the IT sector in Colombia. The data was collected on the social media network LinkedIn and from IT companies. The analysis process started by cleaning the database and assigning numbers to the answers. The data was processed in SPSS to identify the relationship between the leadership practices inventory and the scale of emotional intelligence in the IT sector in Colombia. Along with the analysis, this study found the most relevant leadership practices and dimensions of the emotional intelligence scale for the IT sector. Finally, the analysis showed a statistical difference in the average value of the Leadership Practices Inventory between roles with personnel management and roles with no personnel management. Regarding the emotional intelligence scale, the analysis showed no statistical difference in the average value of the scale for both groups.

Key words: leadership, LPI, Emotional Intelligence, WLEIS, correlation, IT, personnel management.

Tabla de Contenido

Índice

1. Descripción del proyecto.....	11
1.1. Planteamiento del problema.....	11
1.3. Objetivos.....	11
1.3.1. <i>Objetivo general</i>	11
1.3.2. <i>Objetivos específicos</i>	12
1.4. Justificación.....	12
2. Revisión de la literatura.....	13
2.1. Liderazgo.....	13
2.2. Inteligencia Emocional.....	17
2.3. Relación entre Inteligencia Emocional y Liderazgo	20
3. Metodología.....	22
4. Análisis de datos	24
4.1. Estadísticos descriptivos de las variables de control	24
4.2. Estadísticas descriptivas del Inventario de Prácticas de Liderazgo.....	27
4.3. Distribución de frecuencias para el IPL	30
4.4. Estadísticas descriptivas del cuestionario de Inteligencia Emocional	40
4.5. Distribución de frecuencias para WLEIS.....	41
5. Resultados.....	53
6. Conclusiones.....	54
7. Recomendaciones	55
8. Referencias	56

Índice de Figuras

Figura 1 Distribución de frecuencias pregunta Tiene personas a cargo	24
Figura 2 Distribución de frecuencias pregunta Años de Experiencia Profesional	25
Figura 3 Distribución de frecuencia pregunta Rango de edad.....	25
Figura 4 Distribución de frecuencias pregunta Género.....	26
Figura 5 <i>Distribución de frecuencias Busca oportunidades desafiantes que prueben sus habilidades y capacidades personales.</i>	30
Figura 6 Frecuencias Habla acerca de tendencias futuras que influenciarán cómo nuestro trabajo será hecho	31
Figura 7 Frecuencias Elogia a la gente por el trabajo bien hecho	31
Figura 8 Frecuencias Invierte tiempo y energía asegurándose de que las personas con las que trabaja se adhieran a los principios y estándares acordados	32
Figura 9 Frecuencias Busca fuera de los límites formales de su organización formas innovadoras para mejorar lo que se hace	33
Figura 10 Frecuencias Apela a otros para compartir un sueño emocionante acerca del futuro	33
Figura 11 Frecuencias Cumple las promesas y compromisos que hace.....	34
Figura 12 Frecuencias Muestra a otros cómo sus intereses a largo plazo pueden realizarse si éstos se suman a una visión conjunta.....	35
Figura 13 Frecuencias Apoya las decisiones que la gente toma por su propia cuenta.....	35
Figura 14 Frecuencias Reconoce públicamente a aquellos que se comprometen de manera ejemplar con los valores compartidos.....	36
Figura 15 Frecuencias Experimenta y se arriesga aun cuando existe posibilidad de fallar.....	37
Figura 16 Frecuencias Da libertad y posibilidad de elección a la gente para decidir cómo hacer su trabajo.....	37

Figura 17 Frecuencias Se asegura de que se establezcan objetivos alcanzables, planes concretos y metas que se puedan medir para proyectos y programas en los que se está trabajando.....	38
Figura 18 Frecuencias Se asegura de que la gente crezca en su empleo aprendiendo nuevas habilidades y desarrollándose a sí mismos	39
Figura 19 Frecuencias Muestra mucho aprecio a los miembros del equipo y apoya sus contribuciones.....	39
Figura 20 Frecuencias La mayoría de las veces tengo bien en claro, por qué tengo ciertos sentimientos	41
Figura 21 Frecuencias Siempre me fijo si soy feliz.....	42
Figura 22 Frecuencias Siempre conozco las emociones de mis amigos por sus conductas	42
Figura 23 Frecuencias Tengo buen entendimiento de las emociones de la gente que me rodea	43
Figura 24 Frecuencias Siempre me fijo metas para mí mismo y luego trato de alcanzarlas.....	44
Figura 25 Frecuencias Soy una persona con automotivación	44
Figura 26 Frecuencias Soy capaz de controlar mi temperamento y manejar las emociones racionalmente	45
Figura 27 Frecuencias Cuando estoy muy enojado/a siempre me puedo calmar rápidamente más de la mitad respondieron.....	46
Figura 28 Prueba t-Student igualdad de medias IPL “tiene personas a cargo”	47
Figura 29 Prueba t-Student igualdad de medias WLEIS “tiene personas a cargo”	49
Figura 30 Prueba de normalidad para las prácticas de liderazgo	50
Figura 31 Prueba de normalidad dimensiones de la Inteligencia Emocional	50
Figura 32 Correlaciones entre IPL y WLEIS	52

Índice de Tablas

Tabla 1 Opciones de respuesta IPL.....	22
Tabla 2 Opciones de respuesta WLEIS	22
Tabla 3 Participación por rol normalizado.....	26
Tabla 4 Estadísticas descriptivas Inventario de Prácticas de Liderazgo (IPL)	29
Tabla 5 Estadísticas descriptivas escala de Inteligencia Emocional de Wong y Law (WLEIS) ..	40
Tabla 6 Relación dimensiones de Liderazgo y personas a cargo	46
Tabla 7 Escala de Inteligencia Emocional y manejo de personal.....	48
Tabla 8 Rangos para interpretación de la correlación	51

INTRODUCCIÓN

La presente investigación se refiere a las relaciones entre las prácticas de liderazgo y la escala de inteligencia emocional para el sector IT de Colombia. Diferentes investigaciones se han realizado para validar el Inventario de Prácticas de Liderazgo (IPL) y la escala de Inteligencia Emocional de Wang y Law (WLEIS), sin embargo, no existe a la fecha ningún estudio relacionado aplicado al sector de tecnologías de la información de Colombia. Esta investigación es relevante para las empresas de servicios tecnológicos, ya que establece un marco inicial de referencia que les permite identificar las habilidades requeridas para cada rol ya sea en la etapa de contratación y/o en la etapa de formación dando continuidad al proceso de crear una trayectoria profesional.

Según FEDESOFTEC, “el sector IT ha mantenido las tasas de crecimiento entre el 10% y el 15% anuales en los últimos años convirtiéndose en uno de los de mayor incremento de la economía y un motor para la generación de empleo”. Este constante crecimiento hace necesario mejorar las distintas habilidades del personal, haciendo énfasis en los roles que tienen personal a cargo.

El IPL contiene 5 prácticas de liderazgo las cuales han sido ampliamente validadas en otros sectores y en el caso colombiano aplicado a cargos directivos. La WLEIS, por su parte, contiene 4 variables que también han sido validadas en cargos directivos. En la evaluación de la relación entre el IPL y la WLEIS se ha evidenciado que el éxito de las personas en cargos directivos este asociado a la inteligencia emocional.

Esta investigación es un acercamiento para identificar las principales habilidades de los diferentes roles del sector IT. Aplicando los instrumentos IPL y WLEIS de forma aleatoria a las personas que trabajan en el sector IT, junto a un análisis descriptivo y estadístico se busca sentar las bases para determinar si las habilidades de liderazgo e inteligencia emocional son

iguales entre los roles que tienen personas a cargo y los roles que no tienen personas a cargo así como las relaciones entre las prácticas de liderazgo y las dimensiones de inteligencia emocional.

1. Descripción del proyecto

1.1. Planteamiento del problema

Las relaciones entre el liderazgo y la Inteligencia Emocional han sido poco estudiadas en Colombia (Zárate y Matviuk, 2012) y aún menos en el área de las tecnologías de la información (IT). Este sector ha tomado una importancia significativa en el desarrollo de las organizaciones colombianas y ha traído empresas transnacionales quienes confían en las habilidades técnicas, bilingüismo y, en general, en el talento colombiano. Teniendo en cuenta la importancia del sector IT en la economía del país y el desarrollo de las organizaciones, se hace necesario identificar las relaciones entre el liderazgo y la Inteligencia Emocional y, a partir de los resultados, plantear estrategias que permitan mejorar las habilidades del personal dentro de este sector, especialmente de las personas en roles directivos. Esto con el objetivo de hacer más eficiente su gestión en un entorno que cambia frecuentemente, debe estar asociado al futuro del trabajo, y debe tener en cuenta la renovación de la fuerza laboral y la inclusión de nuevas generaciones, cuyas expectativas y habilidades son diferentes.

1.2. Hipótesis

Existe correlación entre las prácticas de liderazgo (IPL) y las dimensiones de Inteligencia Emocional (WLEIS) en las personas que trabajan en el sector IT de Colombia.

1.3. Objetivos

1.3.1. Objetivo general

Identificar la(s) correlación(es) entre el inventario de prácticas de liderazgo y la escala de Inteligencia Emocional en las personas que trabajan en el sector IT en Colombia.

1.3.2. Objetivos específicos

- Identificar las prácticas de liderazgo y las dimensiones de Inteligencia Emocional relevantes para las personas en el sector IT de Colombia.
- Determinar si las habilidades de liderazgo e Inteligencia Emocional son diferentes para los roles que tienen personas a cargo y para los roles que no tienen personas a cargo.

1.4. Justificación

El presente trabajo de investigación es importante ya que se alinea con la expectativa de crecimiento del sector de tecnologías de la información en el país y en la región. Colombia se ha convertido en un centro de tecnología para grandes compañías como Amazon e IBM, quienes han abierto oficinas en el país y, junto con grandes inversiones, buscan impulsar el crecimiento del sector, posicionando a Colombia como un referente a nivel regional. Al mismo tiempo, se prevé que la demanda de talento para el país en 2025 sea de 112.000 personas, siendo uno de los desafíos importantes aprender a gestionar y liderar el talento en el contexto de las nuevas formas de trabajo remoto.

Este trabajo representa una oportunidad para identificar las habilidades de Inteligencia Emocional y liderazgo que están presentes en el sector IT para los diferentes roles, generando valor agregado para las empresas a quienes les permitirá identificar estas habilidades en las nuevas contrataciones y definir las necesidades de formación para su personal.

2. Revisión de la literatura

2.1. Liderazgo

El liderazgo ha sido ampliamente estudiado y es visto desde dos perspectivas, la primera, como un cargo de jerarquía y, la segunda, como un proceso de influencia social (Zárate y Matviuk, 2012). Estas perspectivas, a su vez, han generado cuatro teorías de liderazgo (rasgos, conductista, contingencia y transformacional), las cuales han estudiado las características y comportamientos de los líderes y cómo estos promueven comportamientos en sus seguidores en las diferentes situaciones a las que se enfrentan.

Tomando como patrón fundamental del liderazgo el comportamiento que emerge cuando las personas realizan cosas extraordinarias en las organizaciones (Posner y Kouzes, 1988), el inventario de las prácticas de liderazgo (IPL) está soportado en el modelo de liderazgo transformacional de Kouzes y Posner (2016). El liderazgo transformacional amplía el rol del líder, siendo capaz de seducir emocionalmente y ejercer un poder sobre sus seguidores, aumentando la capacidad de estos para organizar y ejecutar las acciones que permitan alcanzar un objetivo determinado. Este tipo de liderazgo parece ser el más avanzado ya que aumenta el alcance del liderazgo, dando importancia a la parte simbólica, emocional y motivacional, influenciando la mente y los corazones de sus seguidores, evidenciando mejores resultados que el liderazgo tradicional (Ergeneli et al., 2007).

Las cinco prácticas que hacen parte del Inventario de Prácticas de Liderazgo (IPL) soportan el éxito organizacional, recomendando las acciones y comportamientos necesarios para convertirse en un líder altamente efectivo:

- Desafiar el proceso: ningún líder logra lo mejor de la gente manteniendo las cosas iguales, los líderes están determinados a sobreponerse a las adversidades promoviendo oportunidades de crecimiento, innovación y la mejora continua. Cuando las cosas no salen como se espera, los líderes siguen experimentando y desafiando las ideas de

otros. El líder crea un espacio para el error y, a partir de éste, el aprendizaje. Esta práctica relaciona el cambio y la innovación con el experimentar y tomar riesgos, siendo responsabilidad del líder crear un ambiente para la experimentación, el reconocimiento, soporte de las buenas ideas y la disposición para realizar cambios. Los líderes desafían el *statu quo* innovando, buscando soluciones más allá de los límites establecidos, experimentando y tomando riesgos.

- Inspirar una visión compartida: los líderes imaginan un futuro emocionante y muy atractivo para la organización, visualizan y sueñan con lo que podría ser. El líder es capaz de conectar con lo que es significativo para otros y crear la convicción que la gente puede lograr cosas importantes. En general, la gente cree que el trabajo del líder es definir la visión de la empresa, sin embargo, la realidad es que la gente quiere estar involucrada en el proceso. Los líderes imaginan el futuro y consiguen que la gente se incorpore a ese futuro. En tiempos de incertidumbre y cambios constantes, la gente desea seguir a aquellos que pueden ver más allá de las dificultades del presente e imaginar un futuro promisorio.
- Habilitar a otros para que actúen: lograr buenos resultados requiere de un esfuerzo colectivo, de la construcción de confianza y relaciones duraderas, requiere la colaboración del equipo y la responsabilidad individual, la cual comienza con el empoderamiento de las personas. Los líderes que desarrollan esta práctica promueven la colaboración mediante la creación de confianza y facilitan las relaciones. El líder involucra a todos aquellos quienes deben hacer que el proyecto funcione, incentiva la colaboración y la confianza creando equipos motivados. Entre la gente más confía en el líder y entre ellos mismos, el equipo es más propenso a tomar riesgos, realizar cambios y continuar hacia adelante. Los líderes que han desarrollado esta práctica hacen sentir a cada persona capaz y poderosa, permitiendo que puedan expresar sus opiniones y se sientan empoderados para tomar acciones.

- Modelar el camino: el liderazgo en esta práctica está relacionado con representar el comportamiento que se espera de los otros, estableciendo un ejemplo positivo en el cual el comportamiento del líder le permite ganar el respeto de sus seguidores. El líder identifica que no solamente importan sus valores, sino que también son muy importantes los valores de todos, lo cual hace menos difícil confrontar a una persona cuando las decisiones que ha tomado no están alineadas a los valores definidos. Esta práctica establece cuáles son los principios de cómo debe ser tratada la gente y cómo alcanzar los objetivos. Los líderes que modelan el camino planean pequeñas victorias.
- Alimentar el corazón: esta práctica habla de la necesidad de la gente de saber que sus líderes creen en ellos y en las habilidades que tienen para realizar las actividades. Ser un líder requiere mostrar aprecio por las contribuciones de la gente y crear una cultura en la cual se celebren los valores y las victorias creando un espíritu de comunidad. Los líderes que tienen esta práctica mantienen la esperanza y la determinación viva, valorando los aportes que cada individuo realiza. Ofrecen retroalimentación positiva, reconocimiento individual y celebran los logros del equipo.

Estas dimensiones reflejan los temas de la teoría de liderazgo transformacional tales como visión, valores, empoderamiento y reconocimiento (Zagorsek et al., 2006). El IPL fue creado a partir de una serie de declaraciones que describen las acciones y comportamientos que son acordes con las cinco prácticas. Las declaraciones fueron seleccionadas, modificadas y/o descartadas mediante constantes iteraciones y discusiones con los encuestados, con expertos en el tema y a través de análisis empíricos de declaraciones basadas en el comportamiento (Posner, 2016) (ver anexo 1).

Cada declaración es evaluada en una escala de 1 a 10 en donde un valor más cercano a 10 representa un uso frecuente del comportamiento de un líder. Los valores se distribuyen de la siguiente manera (1) casi nunca, (2) raramente, (3) con poca frecuencia, (4) de vez en

cuando, (5) ocasionalmente, (6) a veces, (7) con bastante frecuencia, (8) usualmente, (9) muy frecuentemente, (10) casi siempre. El inventario de prácticas de liderazgo contiene 30 declaraciones, seis por cada práctica de liderazgo (Posner, 2016). La cantidad de preguntas del IPL puede ser reducida sin una caída apreciable en la medida de precisión o en el error estándar de la media (Zagorsek et al., 2006)

Múltiples estudios en diferentes sectores han demostrado que las respuestas al inventario de las prácticas de liderazgo no están relacionadas a variables demográficas y de contexto (Posner, 2016). Sin embargo, sí existe una relación entre los años de experiencia en el manejo de personal con el desarrollo de la Inteligencia Emocional y las prácticas de liderazgo (Zárate y Matviuk, 2012). El IPL es una herramienta bastante robusta y aplicable en una gran variedad de entornos y poblaciones (Posner, 2016).

Evaluar al personal tiene muchas ventajas. Primero, permite obtener una perspectiva objetiva eliminando la influencia de los sesgos; segundo, la evaluación permite descubrir otros aspectos de las respuestas de las personas, muestra información adicional acerca de un tópico en particular y; tercero, permite crear un marco de comparación (Garza, 2005). Adicionalmente, la evaluación del liderazgo en la organización es clave para desarrollar habilidades en los empleados que les permitan liderar equipos de manera más efectiva y, de igual manera, identificar áreas de mejora.

Finalmente, de acuerdo con Kouzes y Posner “Contrario al mito que solo unos pocos afortunados pueden descifrar el misterio del liderazgo, nuestra investigación ha mostrado que el liderazgo es una serie de prácticas que pueden ser observadas y aprendidas.” (1996, en Walter, 2003). Los diferentes hallazgos sugieren que el IPL tiene un uso más efectivo cuando el propósito es el entrenamiento y el desarrollo, la identificación de un líder y no cuando el propósito es la selección de un líder (Zagorsek et al., 2006).

2.2. Inteligencia Emocional

La Inteligencia Emocional tiene sus raíces en la inteligencia social de Thorndike y en las inteligencias múltiples de Gardner (Zárate y Matviuk, 2012). La definición por separado de estas dos palabras indica que la inteligencia es objetiva y es una habilidad mental que involucra otras habilidades, en tanto, la palabra emocional es subjetiva y corresponde a un estado mental y psicológico que nos incita a actuar (Zárate y Matviuk, 2012).

La inteligencia en su definición más usada indica que es una habilidad mental que involucra el razonamiento, la planeación, resolver problemas, pensar abstractamente, comprender ideas complejas, aprender rápidamente y aprender desde la experiencia. La inteligencia no está únicamente relacionada al aprendizaje desde los libros, no es una habilidad académica, sino más bien el reflejo de una habilidad para entender el ambiente (Acosta et al., 2014).

Por otra parte, la emoción se define como un estado de sentimiento complejo que está acompañado de una excitación fisiológica y comportamientos que se manifiestan. Para la persona emocionalmente excitada, el aspecto más visible es el sentimiento. El componente psicológico de la emoción incluye reacciones de excitación e inhibición las cuales se reflejan en el sistema nervioso cuando, por ejemplo, se acelera el corazón o se dilatan las pupilas. Bajo periodos prolongados de estrés, las reacciones pueden causar diferentes dolores o un malfuncionamiento de los organismos. La imposibilidad de expresar las emociones negativas es uno de los predictores más fuertes del cáncer (Gopinath, 2015).

Es importante mencionar la diferencia que existe entre la Inteligencia Emocional y el cociente de inteligencia (IQ) y su impacto en el liderazgo. Mientras que el IQ, la habilidad para percibir e interpretar las emociones de otros y la habilidad para entender y manejar las emociones propias involucra solo un 20% de los factores que determinan el éxito, el restante 80% corresponde a lo que se ha venido llamando Inteligencia Emocional (Acosta et al., 2014).

Los líderes más efectivos son parecidos, todos tienen un alto grado de Inteligencia Emocional. El cociente de inteligencia y las habilidades técnicas no son irrelevantes, son importantes para la entrada a posiciones ejecutivas (Gransberry, 2021). De manera similar, se demostró que la Inteligencia Emocional juega un papel fundamental en cualquier proyecto y, puede ser al menos dos veces más importante que las habilidades técnicas y el cociente de inteligencia para los trabajos en todos los niveles jugando un rol importante en los niveles más altos de la organización (Afzal et al., 2018).

A pesar de que múltiples académicos han contribuido al desarrollo del concepto de la Inteligencia Emocional, dos grupos académicos han sobresalido Davies et al. (1998) y Salovey y Mayer (1990). En 1998, Davies et al., resumieron la literatura de la Inteligencia Emocional cualitativamente y crearon una definición de 4 dimensiones sin incluir ninguna medida de la Inteligencia Emocional, ellos utilizaron investigaciones anteriores y un grupo de mediciones relacionadas a la IE para mostrar que estas medidas coincidían con los mismos factores de las cinco grandes dimensiones de la personalidad (Law et al., 2004).

Años más tarde, Mayer, Caruso y Salovey usaron una definición de Inteligencia Emocional ligeramente diferente y, desarrollaron la Escala Multifactor de Inteligencia Emocional. Mayer et al. continuaron el concepto desarrollado por Salovey y Mayer y definieron la Inteligencia Emocional como un conjunto de habilidades interrelacionadas que pueden ser clasificadas en 4 dimensiones (Law et al., 2004).

La escala de Inteligencia Emocional de Wong y Law (WLEIS) es un auto reporte de Inteligencia Emocional basado en el marco teórico de Mayer y Salovey (Extremera et al., 2019), quienes definen la Inteligencia Emocional como la habilidad de monitorear las emociones y sentimientos propios y de las personas usando la información obtenida para guiar los pensamientos y las acciones (Zárate y Matviuk, 2012).

Las investigaciones de la escala de Inteligencia Emocional han suministrado suficiente evidencia en los cuatro factores de la estructura y ofrecen una predicción robusta en el bienestar personal y laboral (Extremera et al., 2019). Este instrumento ha sido validado por múltiples autores quienes concluyeron que puede ser usado en áreas de administración, liderazgo y comportamiento organizacional (Acosta y Zárate, 2017).

Las compañías intentan identificar la Inteligencia Emocional de sus empleados para incrementar ventas y mejorar el servicio, así como para asegurar que los gerentes tengan un buen desempeño internacionalmente. Los estudios sobre Inteligencia Emocional (IE) continúan y se ha encontrado una relación directa con el desempeño profesional (Acosta y Zárate, 2017). En línea con los estudios de Inteligencia Emocional en las organizaciones, Schutte et al. (2006), en su investigación sobre la relación de la Inteligencia Emocional con la salud encontraron una relación positiva, es decir, una alta Inteligencia Emocional está directamente relacionada con una mejor salud mental, psicosomática y física.

La escala de Inteligencia Emocional (WLEIS) se compone de 4 variables que buscan explicar de mejor manera el desempeño. Las 4 variables son las siguientes (Acosta y Zarate, 2017):

- Evaluación y expresión de las propias emociones (Autoconciencia): habilidad de cada persona para entender sus más profundas emociones y expresarlas de forma natural. Las personas que desarrollan esta habilidad sentirán, conocerán y gestionarán sus emociones mejor que la mayoría de las personas.
- Evaluar y reconocer las emociones de otros (Empatía – habilidades sociales): habilidad de evaluar y reconocer las emociones de las personas alrededor. Las personas que califican altamente en esta habilidad son más sensibles a las emociones y sentimientos de otros y pueden leer la mente de las personas alrededor de ellos.

- Regulación de las propias emociones (Autorregulación): habilidad de regular sus propias emociones, lo que les permite recuperarse más rápidamente de los cambios, trastornos psicológicos, humor o ansiedad. Una persona con calificación alta en esta variable, será capaz de regresar rápidamente a su estado psicológico normal después de cambios en su estado de ánimo (alegrarse o enfadarse), de igual manera, también será menos probable que pierda los estribos o se salga de control.
- Uso de las emociones para facilitar el rendimiento (Automotivación): habilidad de encaminar sus propias emociones en actividades constructivas. Una persona con esta habilidad permanece positiva gran parte del tiempo y utiliza sus emociones para un mejor desempeño en el trabajo y personalmente.

La escala de Inteligencia Emocional de Wong y Law se compone de 16 afirmaciones clasificadas en cuatro variables, cuatro afirmaciones por cada variable. Los valores para cada afirmación se encuentran en una escala de 1 a 7 de acuerdo con la siguiente distribución: (1) desacuerda firmemente, (2) desacuerda, (3) desacuerda moderadamente, (4) no acuerda ni desacuerda, (5) acuerda moderadamente, (6) acuerda, (7) acuerda firmemente (Acosta y Zárate, 2020).

2.3. Relación entre Inteligencia Emocional y Liderazgo

Las competencias de liderazgo se soportan en muchos factores, entre ellos la Inteligencia Emocional, la cual ha ganado popularidad en los últimos años y es vista como una necesidad para un liderazgo efectivo. Los estudios de la relación entre Inteligencia Emocional y Liderazgo han reportado que cerca del 90% del éxito en posiciones de liderazgo son atribuibles a la Inteligencia Emocional (Anand y Udaya, 2010).

En su investigación, Anand y Udaya concluyeron que la Inteligencia Emocional está significativamente relacionada con las prácticas de liderazgo de los ejecutivos y, puede contribuir a que los líderes desarrollen una visión convincente para los diferentes grupos en

múltiples formas. Las organizaciones deberían pensar acerca de los métodos de entrenamiento y mejoramiento de las habilidades de Inteligencia Emocional, ya que éstas a su vez ayudan a mejorar las cualidades del líder. Si el entrenamiento es suministrado en el momento adecuado, éste asegura la eficacia (Anand y Udaya, 2010).

Todas las industrias son susceptibles de fracasos en los proyectos, sin embargo, los negocios de tecnología son conocidos por los riesgos, los fracasos y las competencias mayores que en otros negocios (Afzal et al., 2018). Los gerentes de proyecto con altos niveles de Inteligencia Emocional tienden a utilizar competencias como la comunicación abierta, comportamiento proactivo, confianza y estilos de liderazgo progresivo como el liderazgo transformacional los cuales traen consecuencias positivas a la organización (Afzal et al., 2018).

Zárate y Matviuk, (2012) demostraron que, en el caso colombiano “también existe la relación entre la Inteligencia Emocional y las cinco prácticas de liderazgo”. Adicionalmente, concluyeron que “los empleados y líderes colombianos utilizan su Inteligencia Emocional para definir las prácticas de liderazgo que no solo deben tener ellos, sino también los líderes ideales de sus sectores”.

No hay razón alguna para dudar que la investigación de la Inteligencia Emocional sigue siendo un elemento central de la investigación del comportamiento organizacional (McCleskey, 2012).

3. Metodología

El estudio exploratorio para esta investigación inicia con la selección de 3 de las 6 preguntas/afirmaciones de cada grupo del IPL y 2 de las 4 preguntas/afirmaciones de WLEIS. Esta reducción en la cantidad de preguntas esta soportada en Zagorsek et al., 2006 en donde se indica que la cantidad de preguntas puede ser reducida sin una caída en la precisión o en el error estándar de la media. Para facilitar la recolección de los datos y la selección de las respuestas para los encuestados, se realizó la depuración de las posibles opciones de respuesta pasando de 10 opciones respuesta a 5 opciones de respuesta en el caso del IPL y de 7 opciones de respuesta a 5 opciones de respuesta en WLEIS. Ver tabla 1 y tabla 2:

Tabla 1

Opciones de respuesta IPL

Inventario de Prácticas de Liderazgo (IPL)
Casi Nunca
Con Poca Frecuencia
Ocasionalmente
Con Bastante Frecuencia
Casi Siempre

Nota: Elaboración propia

Tabla 2

Opciones de respuesta WLEIS

Inteligencia Emocional (WLEIS)
Desacuerda Firmemente
Desacuerda
No Acuerda Ni Desacuerda
Acuerda
Acuerda Firmemente

Nota: Elaboración propia

La selección de la población para esta encuesta se realizó, inicialmente contactando personas en empresas reconocidas del sector IT y posteriormente verificando que el rol efectivamente haga parte de los roles dentro de la gestión de proyectos, metodologías ágiles, infraestructura y ciberseguridad. Cada uno de los cuestionarios fue aplicado a personas que se encuentran trabajando en el sector de tecnologías de la información en Colombia, independientemente del rol que ocupen, los años de experiencia profesional y sin importar si tienen o no personal a cargo.

Los datos obtenidos mediante las encuestas fueron depurados, procesados y mediante estadística descriptiva y correlaciones se logró caracterizar e identificar las principales habilidades de liderazgo e Inteligencia Emocional requeridas en el sector IT de Colombia. Así mismo, se identificaron las correlaciones entre las habilidades de liderazgo e Inteligencia Emocional. La normalización de los roles se realizó a discreción del investigador con base en la experiencia de este.

Los resultados obtenidos mediante esta investigación son representativos para la muestra tomada del sector IT de Colombia.

4. Análisis de datos

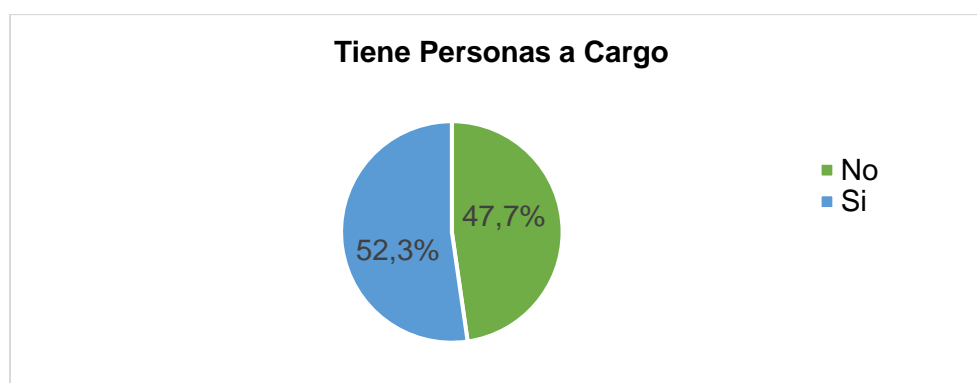
4.1. Estadísticos descriptivos de las variables de control

El análisis de datos inicia con la generación de las estadísticas descriptivas para cada una de las preguntas relacionadas en la encuesta.

En relación con la pregunta ¿Tiene personas a cargo?, figura 1, la distribución muestra que el 52,3% de los encuestados tiene personas a cargo (80 encuestados), mientras que el 47,7% no tiene personas a cargo.

Figura 1

Distribución de frecuencias pregunta Tiene personas a cargo



Nota: Elaboración propia

La distribución de las respuestas para la pregunta ¿Años de experiencia profesional?, figura 2, muestra que el mayor porcentaje de encuestados tiene 10 o más años de experiencia profesional (49%), seguido de 7 a 9 años (21,6%), 4 a 6 años (19%), y menor a 3 años (10,5%).

Figura 2

Distribución de frecuencias pregunta Años de Experiencia Profesional

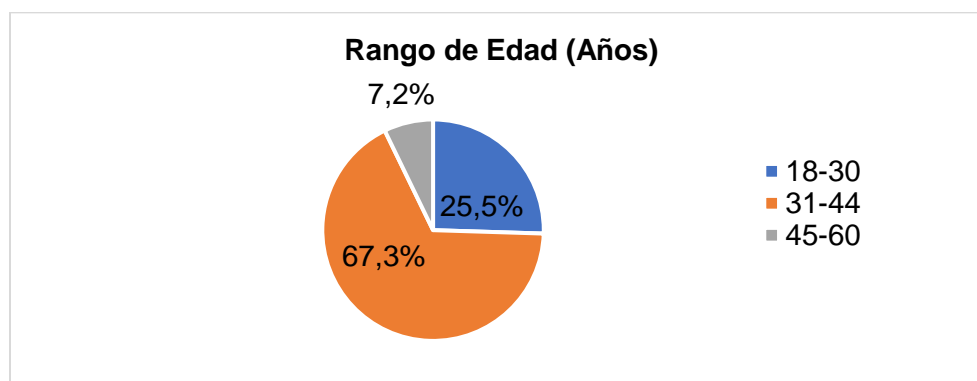


Nota: Elaboración propia

La figura 2 muestra los rangos de edad de los encuestados, y tiene la siguiente distribución: 31 a 44 años 67,3%, 18 a 33 años el 25,5% y 18 a 30 años el 7,2%.

Figura 3

Distribución de frecuencia pregunta Rango de edad

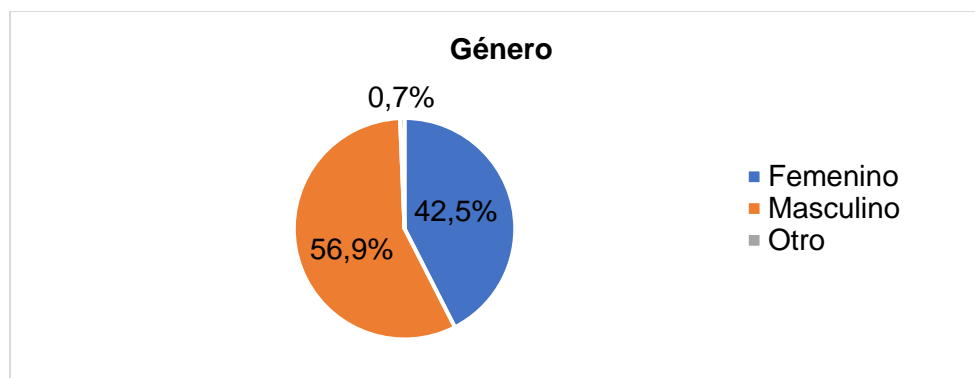


Nota: Elaboración propia

En cuanto a la distribución por género, figura 4, la mayor proporción se encuentra en el género masculino con 56,9% de los encuestados, mientras que el 42,5% corresponde al género femenino y un 0,7% (1 encuestado) se identificó dentro de "otro" género.

Figura 4

Distribución de frecuencias pregunta Género



Nota: Elaboración propia

Para el análisis de la distribución de los roles, tabla 3, inicialmente se realizó la normalización de los roles de tipo gerencial y/o administrativo, en donde se presentó la mayor cantidad de respuestas en el rol Manager que incluye roles relacionados a Project Manager, Product Manager, Gerente de Innovación y otros cuya participación asciende al 32% seguido del rol Business Analyst con participación del 9,8% y desarrolladores con 9,2%. Otros 21 roles representan el 49% de los encuestados.

Tabla 3

Participación por rol normalizado

Rol Normalizado	N	%
Manager	49	32,0%
Business Analyst	15	9,8%
Developer	14	9,2%
Business Developer	8	5,2%
Consultor	7	4,6%
Líder Técnico	6	3,9%
Quality Assurance	6	3,9%
Scrum Máster	6	3,9%
UX UI Designer	6	3,9%
Director	5	3,3%
Líder	5	3,3%
DBA	4	2,6%

Profesional	4	2,6%
Salesforce Administrator	4	2,6%
Arquitecto	3	2,0%
Administración	2	1,3%
HR BP	2	1,3%
Analytics Analyst	1	0,7%
Data Engineer	1	0,7%
Data Scientist	1	0,7%
Industry Advisor	1	0,7%
IT Director	1	0,7%
Soporte	1	0,7%
System Management Controller	1	0,7%
Total	153	100%

Nota: Elaboración propia

4.2. Estadísticas descriptivas del Inventario de Prácticas de Liderazgo

El análisis descriptivo de las 15 preguntas seleccionadas del inventario de prácticas de liderazgo se encuentra en la Tabla 4. Analizando la media de cada pregunta sobre una base de 5, las respuestas con mayor media corresponden a las preguntas: “Muestra mucho aprecio a los miembros del equipo y apoya sus contribuciones” (4,65) y “Elogia a la gente por el trabajo bien hecho” (4,55) del grupo Brindar Aliento y la pregunta “Cumple las promesas y compromisos que hace” (4,54) del grupo Servir de Modelo.

En tanto, las respuestas con menor media correspondieron a las preguntas “Apela a otros para compartir un sueño emocionante acerca del futuro” (3,69) y “Habla acerca de tendencias futuras que influenciarán cómo nuestro trabajo será hecho” (3,78) del grupo inspirar una visión compartida y la pregunta “Busca fuera de los límites formales de su organización formas innovadoras para mejorar lo que se hace” (3,93) del grupo desafiando los procesos.

La mediana y la moda se ubicaron en los valores 4 (con bastante frecuencia) y 5 (casi siempre) en todas las preguntas y fueron iguales en todas las preguntas a excepción de la

pregunta “Da libertad y posibilidad de elección a la gente para decidir cómo hacer su trabajo” en la cual la mediana fue 4 (con bastante frecuencia) y la moda 5 (casi siempre).

La desviación estándar, por su parte, muestra una dispersión moderada de los datos con valores por encima de 0,5 y en el caso de las preguntas con media más baja su desviación estándar está por encima del 0,79. Caso contrario a las preguntas con mayor media en las cuales la desviación estándar se ubicó por debajo de 0,668.

Tabla 4*Estadísticas descriptivas Inventario de Prácticas de Liderazgo (IPL)*

Pregunta de Liderazgo	Válido	Media	Mediana	Moda	Desv. estándar	Varianza
Busca oportunidades desafiantes que prueben sus habilidades y capacidades personales.	153	4,11	4	4	0,757	0,573
Habla acerca de tendencias futuras que influenciarán cómo nuestro trabajo será hecho.	153	3,78	4	4	0,845	0,713
Elogia a la gente por el trabajo bien hecho.	153	4,55	5	5	0,668	0,447
Invierte tiempo y energía asegurándose de que las personas con las que trabaja se adhieran a los principios y estándares acordados.	153	4,07	4	4	0,767	0,588
Busca fuera de los límites formales de su organización formas innovadoras para mejorar lo que se hace.	153	3,93	4	4	0,792	0,627
Apela a otros para compartir un sueño emocionante acerca del futuro.	153	3,69	4	4	0,921	0,848
Cumple las promesas y compromisos que hace.	153	4,54	5	5	0,562	0,316
Muestra a otros cómo sus intereses a largo plazo pueden realizarse si éstos se suman a una visión conjunta.	153	4,07	4	4	0,833	0,693
Apoya las decisiones que la gente toma por su propia cuenta.	153	4,26	4	4	0,714	0,510
Reconoce públicamente a aquellos que se comprometen de manera ejemplar con los valores compartidos.	153	4,46	5	5	0,707	0,500
Experimenta y se arriesga aun cuando existe posibilidades de fallar.	153	4,01	4	4	0,782	0,612
Da libertad y posibilidad de elección a la gente para decidir cómo hacer su trabajo.	153	4,42	4	5	0,635	0,404
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.	153	4,33	4	4	0,667	0,445
Se asegura de que la gente crezca en su empleo aprendiendo nuevas habilidades y desarrollándose a sí mismos.	153	4,30	4	4	0,679	0,462
Muestra mucho aprecio a los miembros del equipo y apoya sus contribuciones.	153	4,65	5	5	0,567	0,322

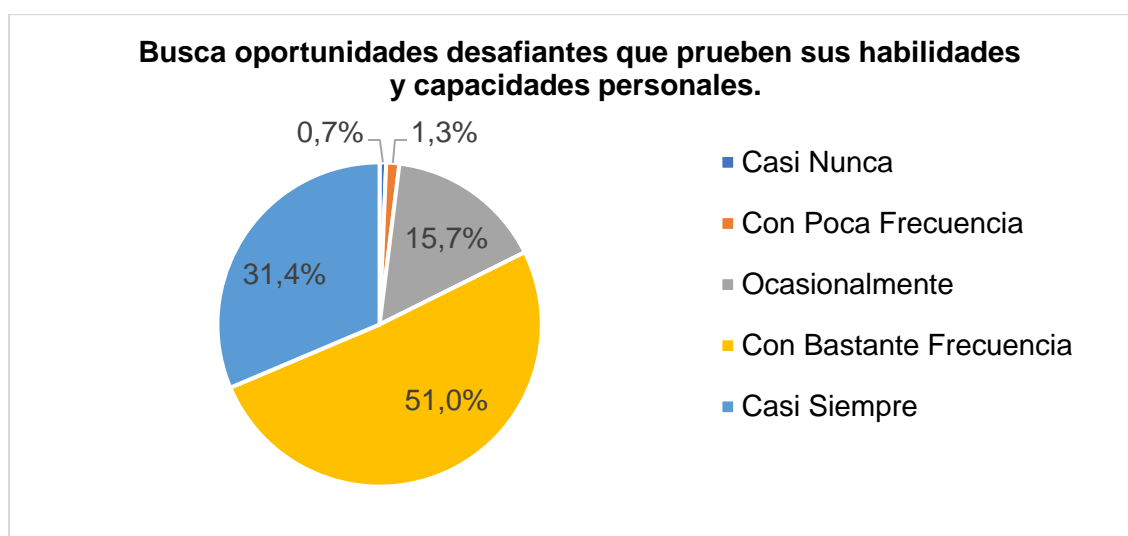
Nota: Elaboración propia

4.3. Distribución de frecuencias para el IPL

La distribución de frecuencias a la pregunta “Busca oportunidades desafiantes que prueben sus habilidades y capacidades personales” se encuentra en un alto porcentaje en las respuestas con bastante frecuencia (51%) y casi siempre (31,4%).

Figura 5

Distribución de frecuencias Busca oportunidades desafiantes que prueben sus habilidades y capacidades personales.

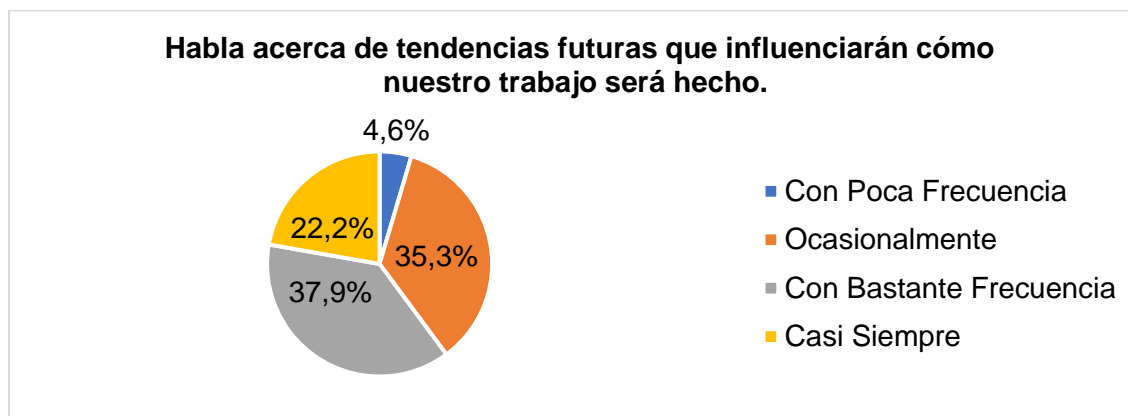


Nota: Elaboración propia

A la pregunta “Habla acerca de tendencias futuras que influenciarán cómo nuestro trabajo será hecho” las respuestas estuvieron distribuidas principalmente en las respuestas “Con Bastante Frecuencia” (37,9%), “Ocasionalmente” (35,3%), y “Casi Siempre” (22,2%). No se presentó ninguna respuesta con la opción “Casi Nunca”.

Figura 6

Frecuencias Habla acerca de tendencias futuras que influenciarán cómo nuestro trabajo será hecho

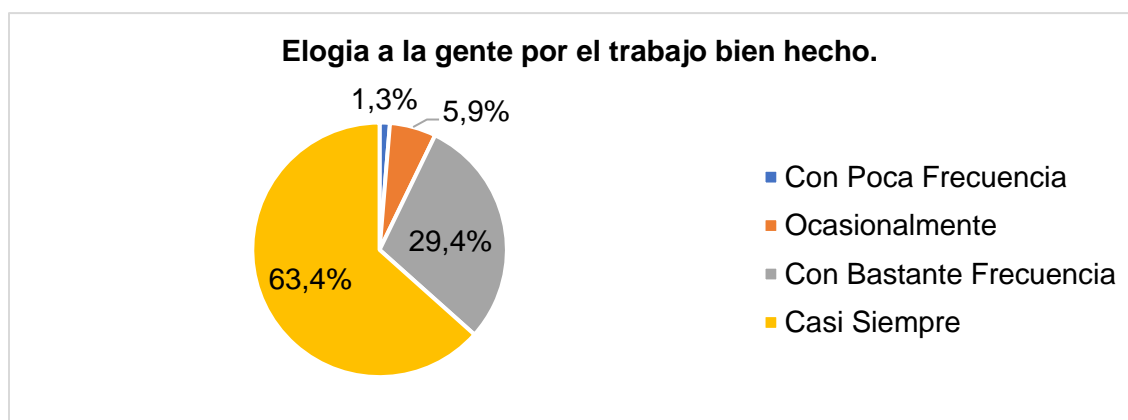


Nota: Elaboración propia

En la pregunta “Elogia a la gente por el trabajo bien hecho” se observa que más del 92% de los encuestados tienen una tendencia a elogiar “Casi Siempre” o “Con Bastante Frecuencia” a la gente por el trabajo bien hecho. No se presentó ninguna respuesta con la opción “Casi Nunca”.

Figura 7

Frecuencias Elogia a la gente por el trabajo bien hecho

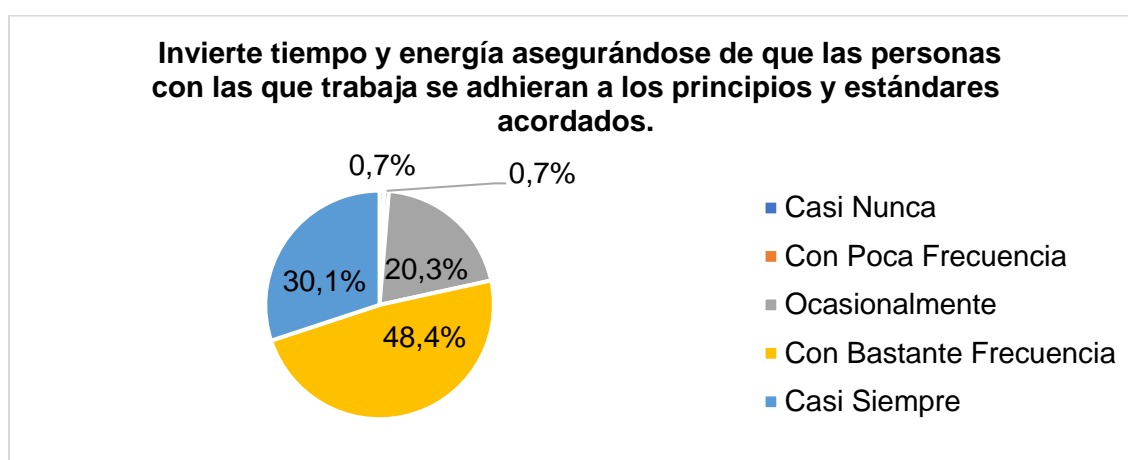


Nota: Elaboración propia

Ante la pregunta “Invierte tiempo y energía asegurándose de que las personas con las que trabaja se adhieran a los principios y estándares acordados” la respuesta más frecuente correspondió a “Con Bastante Frecuencia” con el 48,4%, seguido de “Casi Siempre” con 30,1% y “Ocasionalmente” con 20,3%.

Figura 8

Frecuencias Invierte tiempo y energía asegurándose de que las personas con las que trabaja se adhieran a los principios y estándares acordados

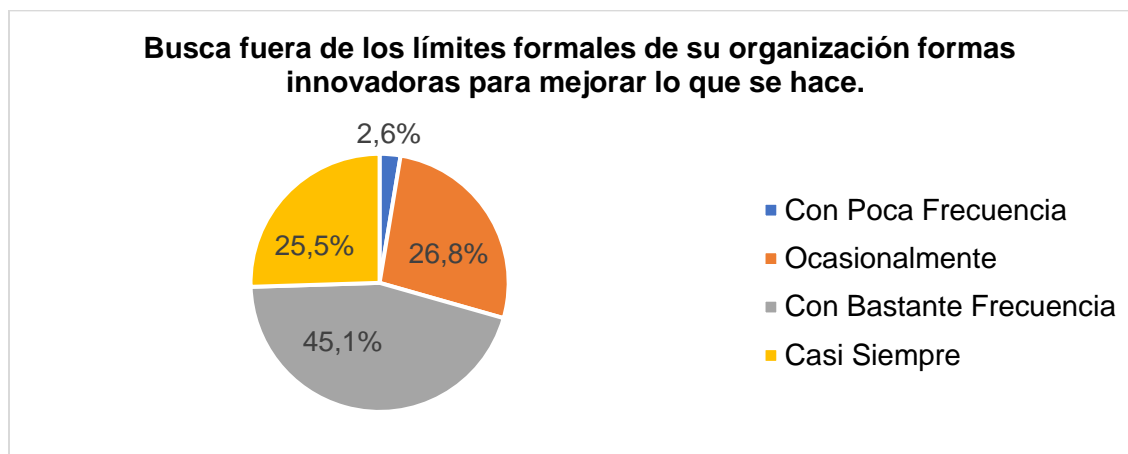


Nota: Elaboración propia

De la pregunta, “Busca fuera de los límites formales de su organización formas innovadoras para mejorar lo que se hace” se observa la mayor frecuencia en la respuesta “Con Bastante Frecuencia” con el 45,1% y con frecuencias cercanas las opciones “Ocasionalmente” y “Casi Siempre” con 26,8% y 25,5% respectivamente. No se presentó ninguna respuesta con la opción “Casi Nunca”.

Figura 9

Frecuencias Busca fuera de los límites formales de su organización formas innovadoras para mejorar lo que se hace

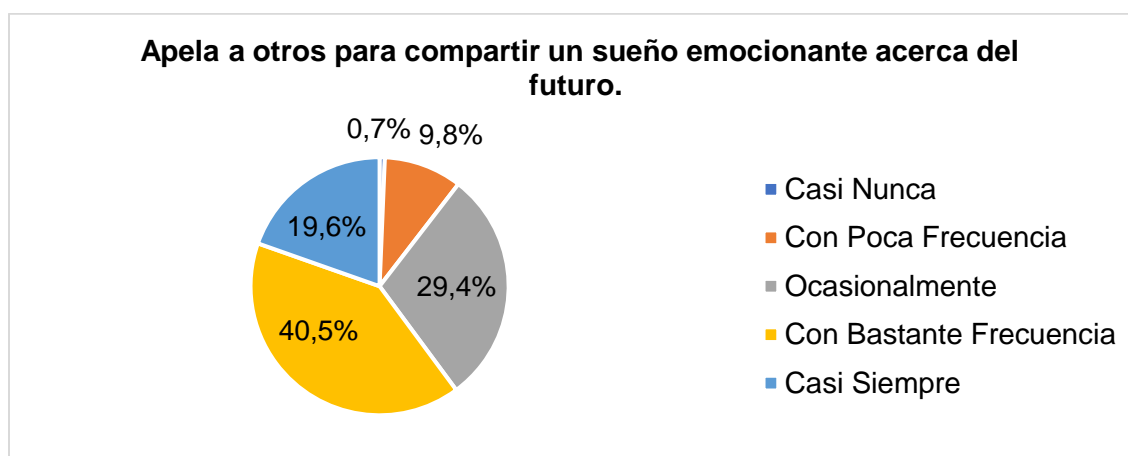


Nota: Elaboración propia

La pregunta “Apela a otros para compartir un sueño emocionante acerca del futuro” muestra una distribución de frecuencia del 40,5% para la respuesta “Con Bastante Frecuencia”, 29,4% para la respuesta “Ocasionalmente” y 19,6% para la respuesta “Casi Siempre”.

Figura 10

Frecuencias Apela a otros para compartir un sueño emocionante acerca del futuro

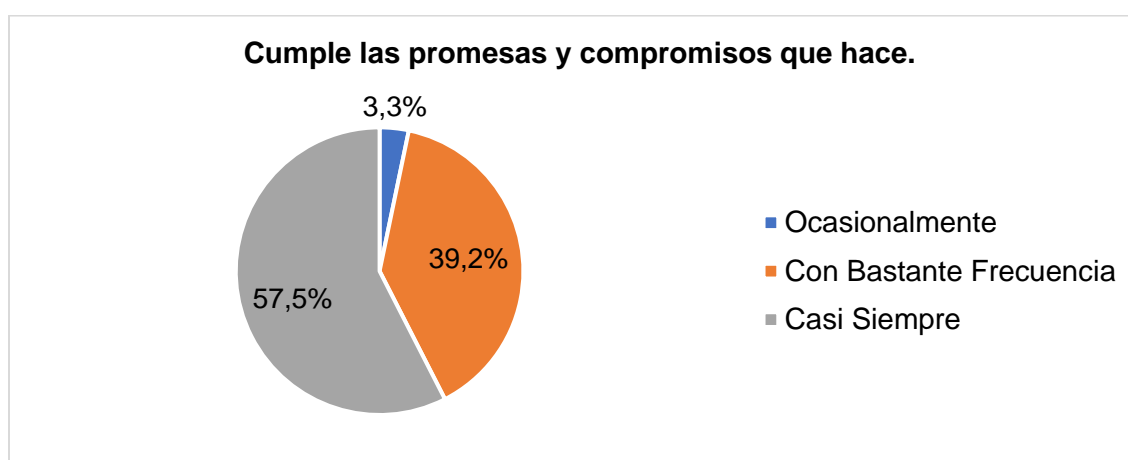


Nota: Elaboración propia

La distribución de frecuencias para la pregunta “Cumple las promesas y compromisos que hace” se encuentra en 3 de las 5 opciones de respuesta, con porcentajes importantes en las opciones “Casi Siempre” (57,5%), “Con Bastante Frecuencia” (39,2%) y “Ocasionalmente” (3,3%). No se presentaron respuestas con las opciones “Casi Nunca” y/o “Con Poca Frecuencia”.

Figura 11

Frecuencias Cumple las promesas y compromisos que hace

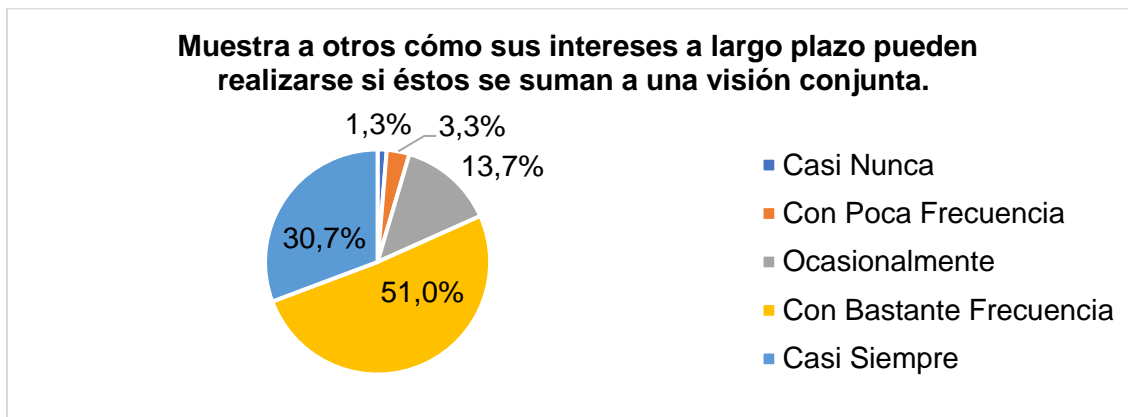


Nota: Elaboración propia

En la pregunta “Muestra a otros cómo sus intereses a largo plazo pueden realizarse si éstos se suman a una visión conjunta” se presentaron respuestas en las 5 opciones. La respuesta con mayor porcentaje corresponde a “Con Bastante Frecuencia” con el 51%, seguida de “Casi Siempre” con el 30,7%.

Figura 12

Frecuencias Muestra a otros cómo sus intereses a largo plazo pueden realizarse si éstos se suman a una visión conjunta

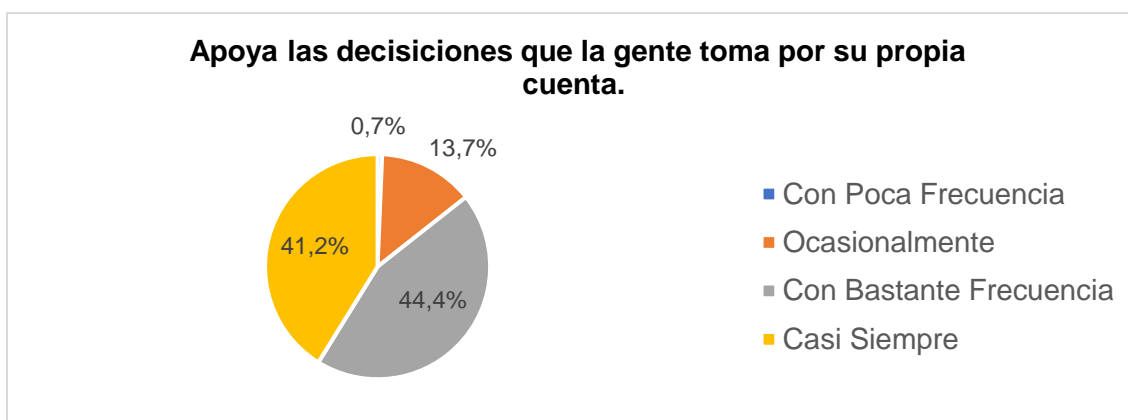


Nota: Elaboración propia

Por otra parte, a la pregunta “Apoya las decisiones que la gente toma por su propia cuenta” el 85% de las respuestas estuvieron en las opciones “Con Bastante Frecuencia” (44,4%) y “Casi Siempre” (41,2%). No se presentó ninguna respuesta con la opción “Casi Nunca”.

Figura 13

Frecuencias Apoya las decisiones que la gente toma por su propia cuenta

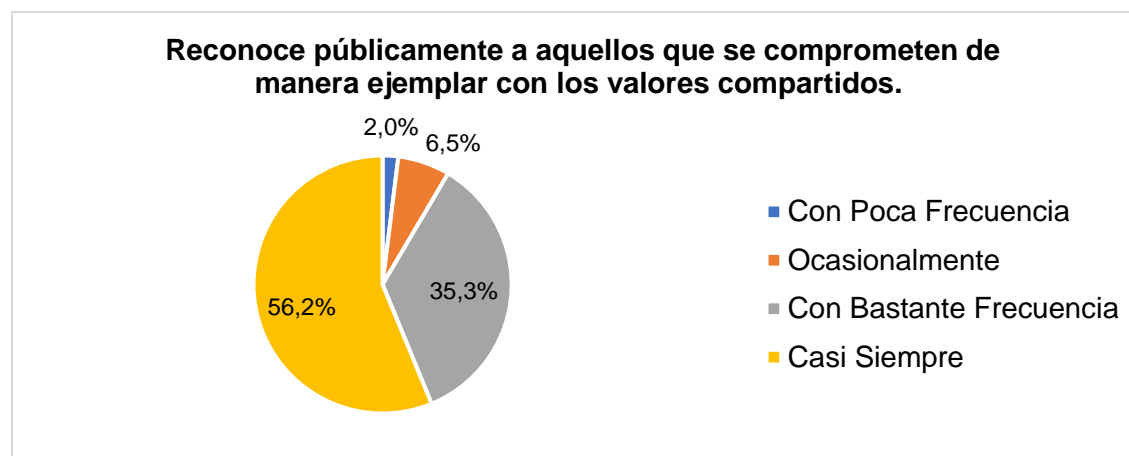


Nota: Elaboración propia

Ante la pregunta “Reconoce públicamente a aquellos que se comprometen de manera ejemplar con los valores compartidos” se presentaron respuestas de 4 opciones propuestas. Un poco más del 90% de las respuestas están representadas en las opciones “Casi Siempre” con el 56,2% y “Con Bastante Frecuencia” con el 35,3%. No se presentó ninguna respuesta con la opción “Casi Nunca”.

Figura 14

Frecuencias Reconoce públicamente a aquellos que se comprometen de manera ejemplar con los valores compartidos

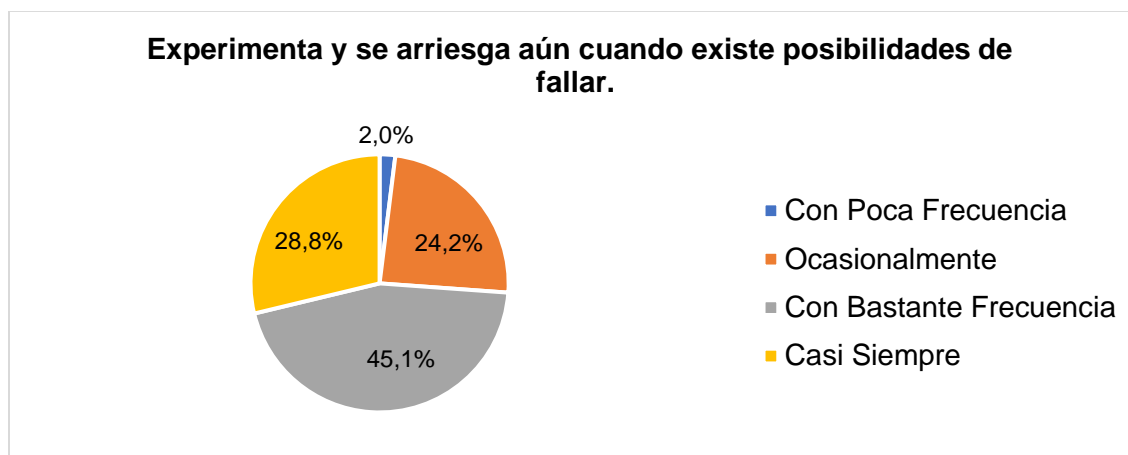


Nota: Elaboración propia

Las respuestas a la pregunta “Experimenta y se arriesga aun cuando existe posibilidad de fallar” están distribuidas principalmente en Con Bastante Frecuencia 45,1%, “Ocasionalmente” y “Casi Siempre” con 28,8% y 24,2% respectivamente. No se presentó ninguna respuesta con la opción “Casi Nunca”.

Figura 15

Frecuencias Experimenta y se arriesga aun cuando existe posibilidad de fallar

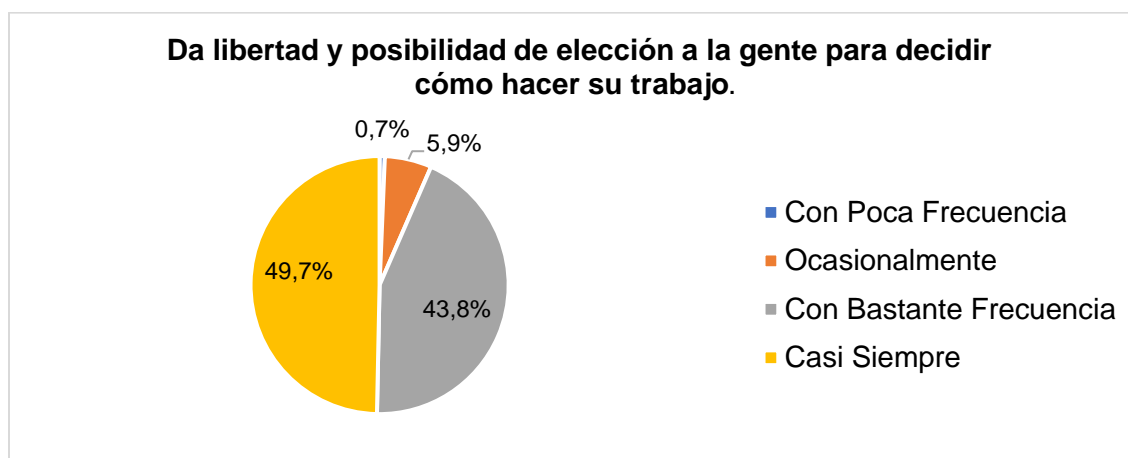


Nota: Elaboración propia

A la pregunta “Da libertad y posibilidad de elección a la gente para decidir cómo hacer su trabajo” las respuestas con mayor porcentaje de participación son “Casi Siempre” (49,7%) y “Con Bastante Frecuencia” (43,8%). No se presentó ninguna respuesta con la opción “Casi Nunca”.

Figura 16

Frecuencias Da libertad y posibilidad de elección a la gente para decidir cómo hacer su trabajo

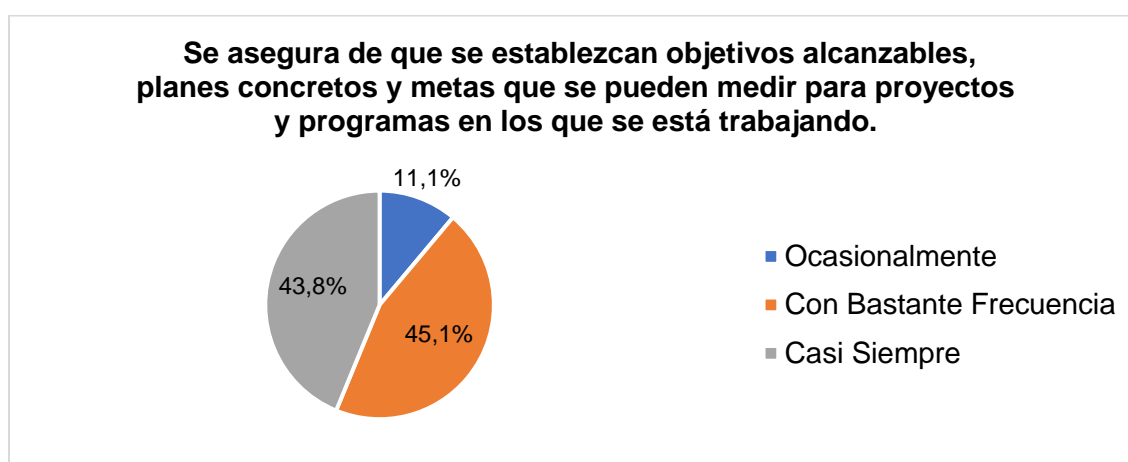


Nota: Elaboración propia

Por otra parte, la pregunta “Se asegura de que se establezcan objetivos alcanzables, planes concretos y metas que se puedan medir para proyectos y programas en los que se está trabajando” muestra una frecuencia similar entre las opciones “Con Bastante Frecuencia” y “Casi Siempre” con porcentajes de 45,1% y 43,8% respectivamente.

Figura 17

Frecuencias Se asegura de que se establezcan objetivos alcanzables, planes concretos y metas que se puedan medir para proyectos y programas en los que se está trabajando

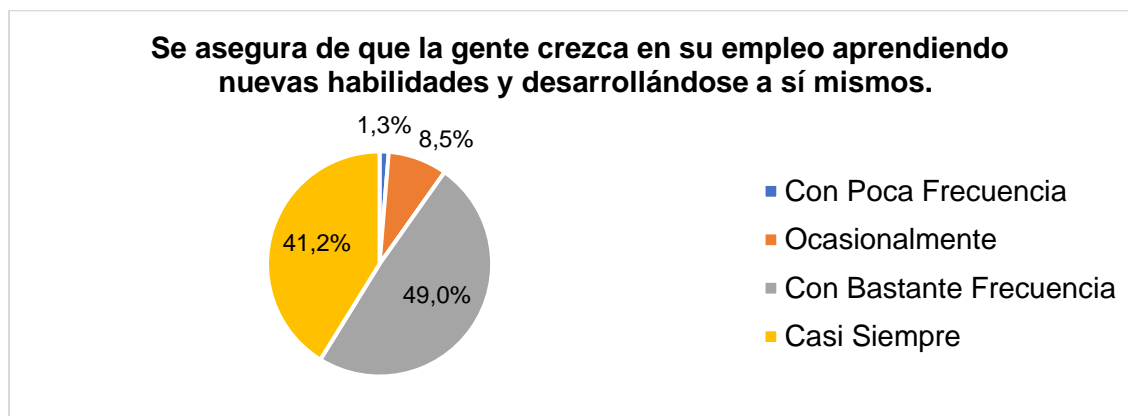


Nota: Elaboración propia

Por otra parte, la pregunta “Se asegura de que la gente crezca en su empleo aprendiendo nuevas habilidades y desarrollándose a sí mismos” esta inclinada a las opciones “Con Bastante Frecuencia” (49%) y “Casi Siempre” (41,2%).

Figura 18

Frecuencias Se asegura de que la gente crezca en su empleo aprendiendo nuevas habilidades y desarrollándose a sí mismos

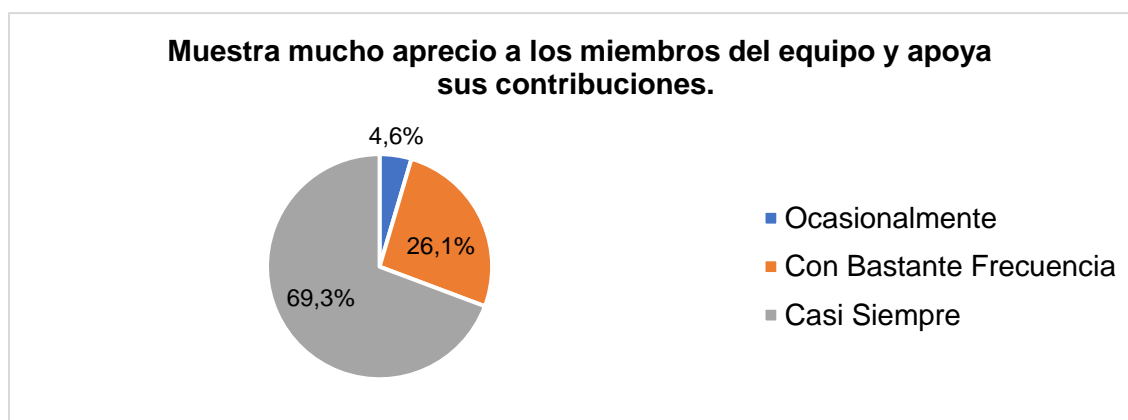


Nota: Elaboración propia

Finalmente, en la pregunta “Muestra mucho aprecio a los miembros del equipo y apoya sus contribuciones” se observa una tendencia marcada hacia la respuesta “Casi Siempre” la cual representa el 69,3% seguida de la opción “Con Bastante Frecuencia” con el 26,1% y “Ocasionalmente” con el 4,6%.

Figura 19

Frecuencias Muestra mucho aprecio a los miembros del equipo y apoya sus contribuciones



Nota: Elaboración propia

4.4. Estadísticas descriptivas del cuestionario de Inteligencia Emocional

Las estadísticas descriptivas para las preguntas seleccionadas de la escala de Inteligencia Emocional de Wong y Law se encuentran en la Tabla 5.

El análisis de la media indica que las preguntas con mayor media corresponden a “Siempre fijo metas para mí mismo/a y luego trato de alcanzarlas.” (4,46) y “Soy una persona con auto motivación” (4,43) pertenecientes al grupo Automotivación, mientras que las preguntas con menor media fueron “Siempre conozco las emociones de mis amigos por sus conductas” (3,8) y “Tengo buen entendimiento de las emociones de la gente que me rodea” (3,88) del grupo Empatía y Habilidades Sociales.

Tabla 5

Estadísticas descriptivas escala de Inteligencia Emocional de Wong y Law (WLEIS)

Pregunta Inteligencia Emocional	N	Media	Mediana	Moda	Desv. estándar	Varianza
La mayoría de las veces tengo bien en claro, por qué tengo ciertos sentimientos.	153	4,11	4	4	0,774	0,599
Siempre me fijo si soy o no feliz.	153	4,17	4	4	0,686	0,471
Siempre conozco las emociones de mis amigos por sus conductas.	153	3,80	4	4	0,720	0,518
Tengo buen entendimiento de las emociones de la gente que me rodea.	153	3,88	4	4	0,662	0,438
Siempre fijo metas para mí mismo/a y luego trato de alcanzarlas.	153	4,46	4	5	0,562	0,316
Soy una persona con auto motivación.	153	4,43	4	5	0,615	0,378
Soy capaz de controlar mi temperamento y manejar las emociones racionalmente.	153	4,21	4	4	0,722	0,522
Cuando estoy muy enojado/a siempre me puedo calmar rápidamente.	153	4	4	4	0,819	0,671

Nota: Elaboración propia

En cuanto a la mediana y la moda estas fueron 4 (Acuerda) y 5 (Acuerda Firmemente) para cada una de las preguntas propuestas. La mediana fue 4 para todas las preguntas, mientras que la moda fue 5 únicamente para las preguntas “Siempre fijo metas para mí mismo/a y luego trato de alcanzarlas” y “Soy una persona con auto motivación”.

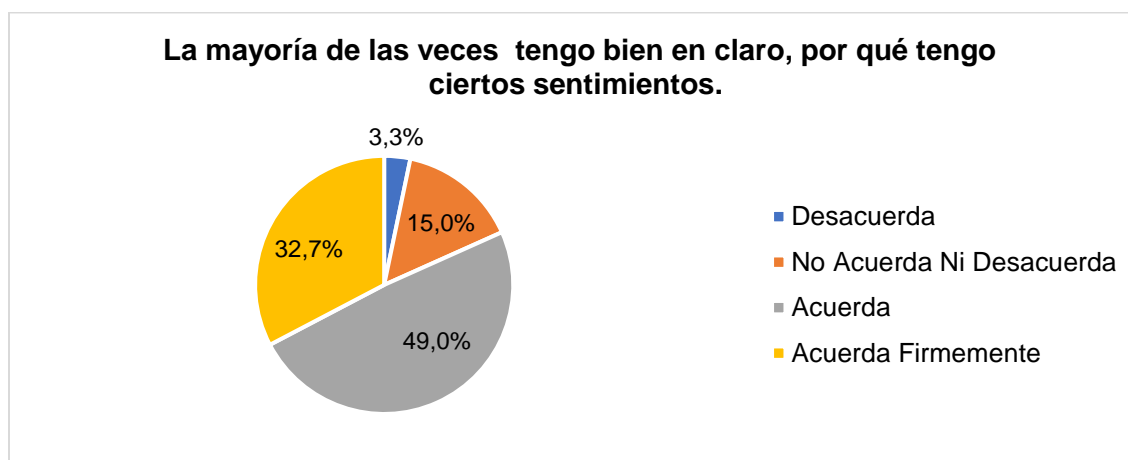
En cuanto a la desviación estándar, la menor desviación se presentó en la pregunta “Siempre fijo metas para mí mismo/a y luego trato de alcanzarlas” y la mayor desviación la tuvo la pregunta “Cuando estoy muy enojado/a siempre me puedo calmar rápidamente”.

4.5. Distribución de frecuencias para WLEIS

El análisis de las preguntas seleccionadas muestra que para la pregunta “La mayoría de las veces tengo bien en claro, por qué tengo ciertos sentimientos”, el mayor porcentaje corresponde a la opción “Acuerda” con el 49%, seguido de la opción “Acuerda Firmemente” con el 32,7%.

Figura 20

Frecuencias La mayoría de las veces tengo bien en claro, por qué tengo ciertos sentimientos

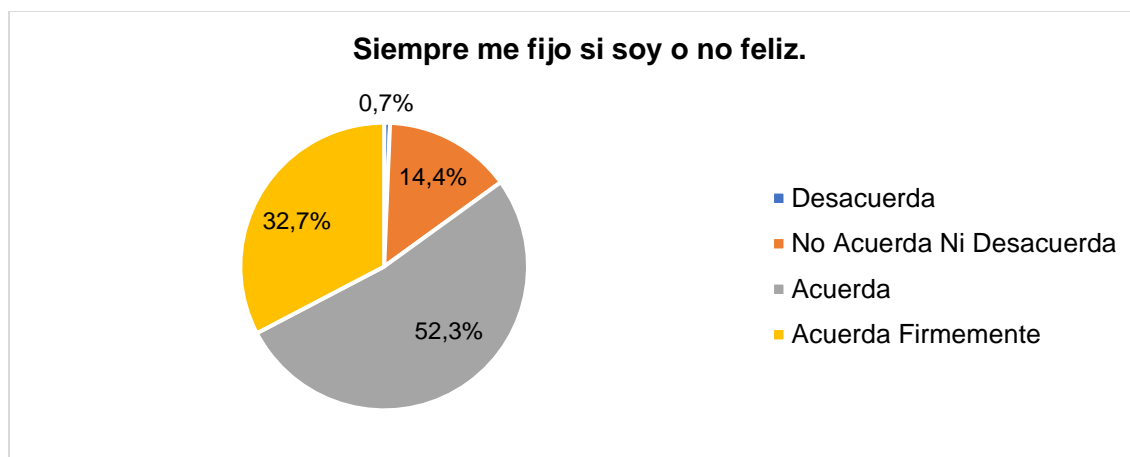


Nota: Elaboración propia

Para la pregunta “Siempre me fijo si soy feliz” el 85% de las respuestas se encuentran en las opciones “Acuerda” y “Acuerda Firmemente” con el 52,3% y 32,7% respectivamente.

Figura 21

Frecuencias Siempre me fijo si soy feliz

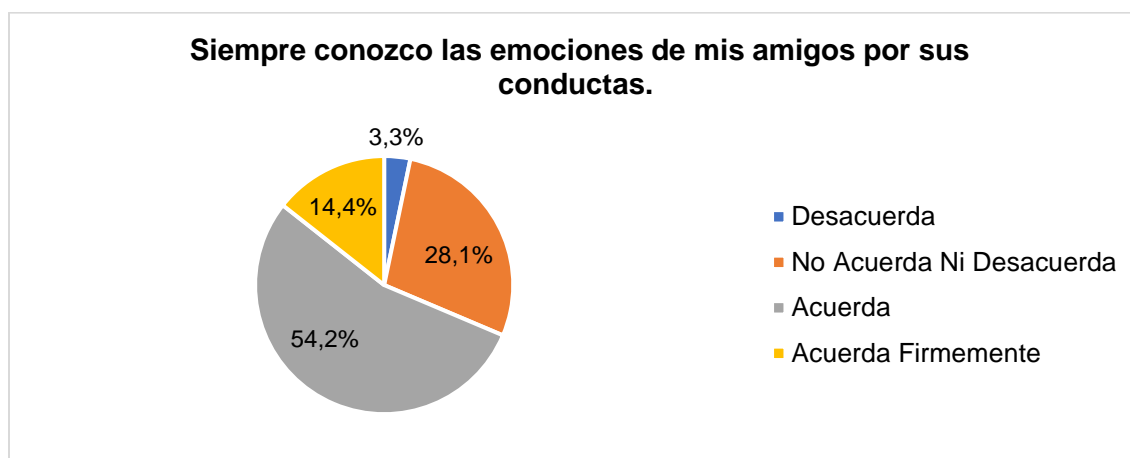


Nota: Elaboración propia

Por otra parte, de acuerdo con la figura 22, ante la pregunta “Siempre conozco las emociones de mis amigos por sus conductas” los encuestados respondieron en mayor porcentaje con la opción “Acuerda” (54,2%), seguido de la opción “No Acuerda Ni Desacuerda” (28,1%).

Figura 22

Frecuencias Siempre conozco las emociones de mis amigos por sus conductas

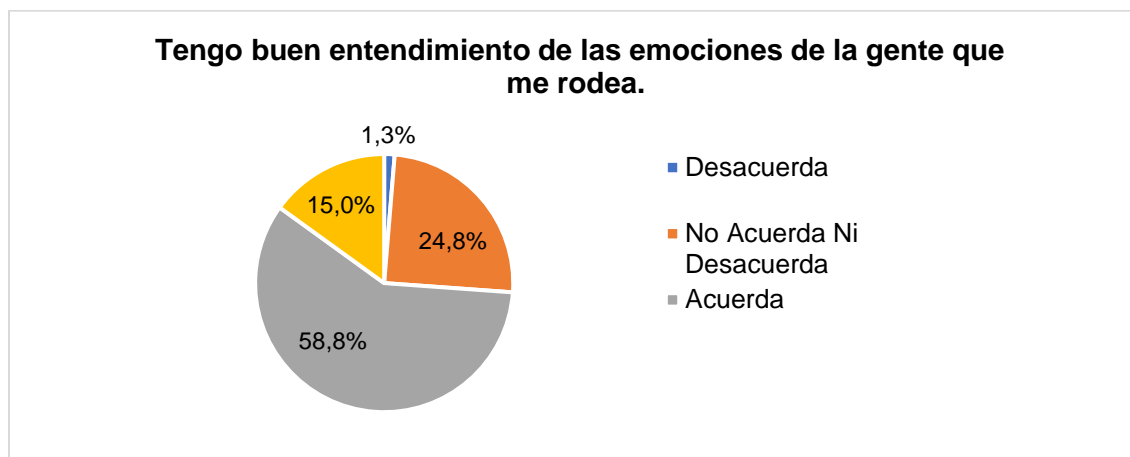


Nota: Elaboración propia

En cuanto a la pregunta “Tengo buen entendimiento de las emociones de la gente que me rodea” el 83,6% de las respuestas se encuentran en las respuestas “Acuerda” y “Acuerda Firmemente” con 58,8% y 24,8% respectivamente.

Figura 23

Frecuencias Tengo buen entendimiento de las emociones de la gente que me rodea

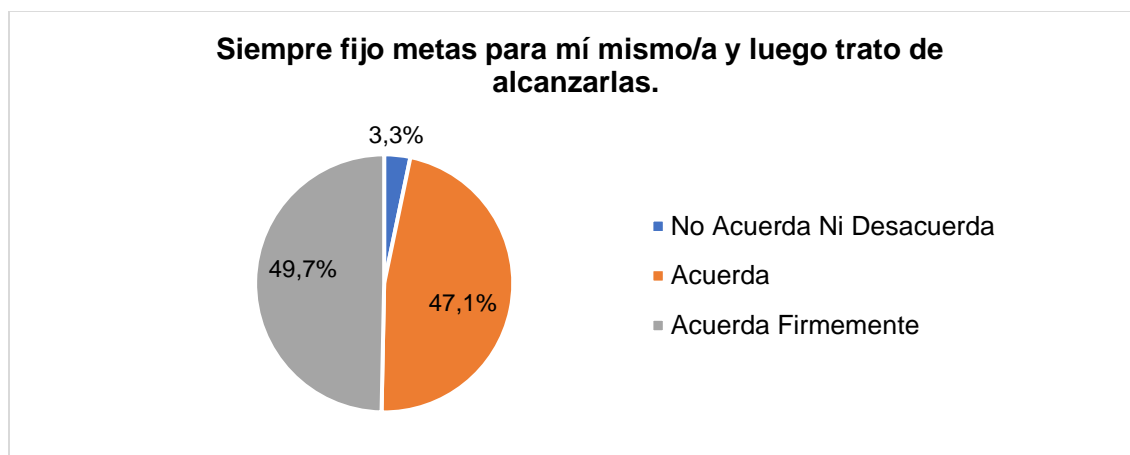


Nota: Elaboración propia

De otra parte, la pregunta “Siempre me fijo metas para mí mismo y luego trato de alcanzarlas” tiene una distribución similar en dos de las 3 opciones de respuesta. “Acuerda Firmemente” con el 49,7% y “Acuerda” con el 47,1%. El restante 3,3% corresponde la opción “No Acuerda Ni Desacuerda”.

Figura 24

Frecuencias Siempre me fijo metas para mí mismo y luego trato de alcanzarlas

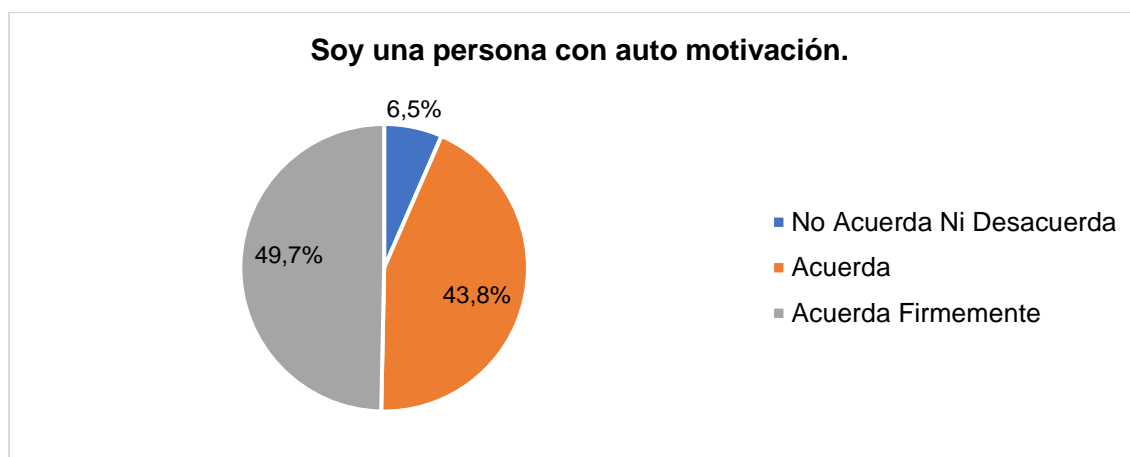


Nota: Elaboración propia

En la pregunta “Soy una persona con automotivación” las distribuciones se ubicaron principalmente en las opciones “Acuerda Firmemente” con el 49,7% y “Acuerda” con el 43,8%, mientras que el restante 6,5% se ubicó en la opción “No Acuerda Ni Desacuerda”.

Figura 25

Frecuencias Soy una persona con automotivación

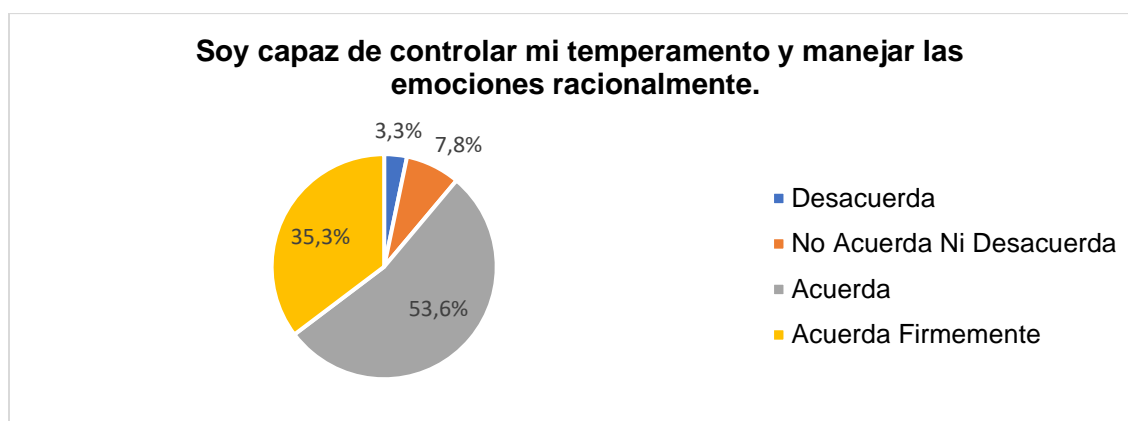


Nota: Elaboración propia

Para la pregunta “Soy capaz de controlar mi temperamento y manejar las emociones racionalmente” la opción con mayor porcentaje correspondió a “Acuerda” con el 53,6%, seguida de la opción “Acuerda Firmemente” con el 35,3%. Un 7,8% de las respuestas estuvieron en la opción “No Acuerda Ni Desacuerda” y solo un 3,3% seleccionó “Desacuerda”.

Figura 26

Frecuencias Soy capaz de controlar mi temperamento y manejar las emociones racionalmente

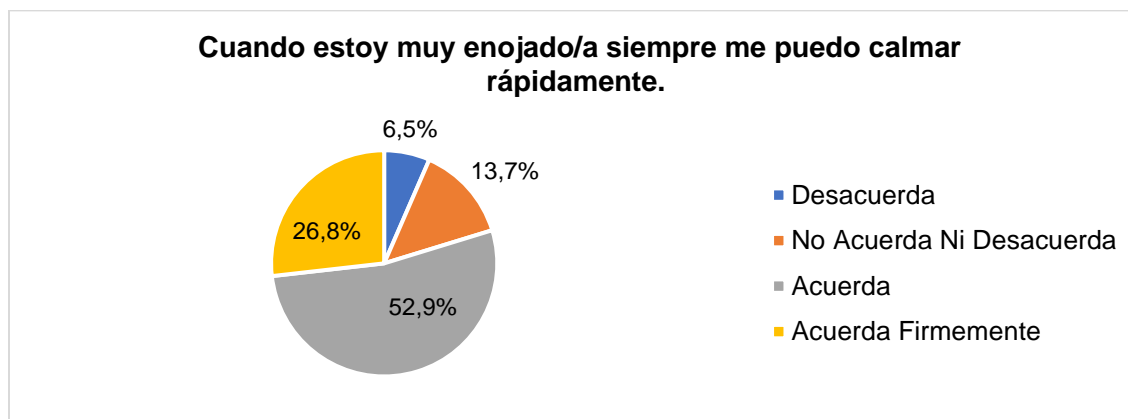


Nota: Elaboración propia

Finalmente, a la pregunta “Cuando estoy muy enojado/a siempre me puedo calmar rápidamente” más de la mitad respondieron “Acuerda” (52,9%), seguido de “Acuerda Firmemente” (26,8%), “No Acuerda Ni Desacuerda” (13,7%) y “Desacuerda” (6,5%)

Figura 27

Frecuencias Cuando estoy muy enojado/a siempre me puedo calmar rápidamente más de la mitad respondieron



Nota: Elaboración propia

4.6. Dimensiones del IPL y su relación con el manejo de personal

El análisis de las diferentes dimensiones del inventario de prácticas de liderazgo en la pregunta “Tiene personas a cargo”, muestra valores medios superiores en cada dimensión para los casos en los que el encuestado tiene personas a cargo (Tabla 6).

Tabla 6

Relación dimensiones de Liderazgo y personas a cargo

Tiene personas a cargo	No				Si			
	N	Media	Desv. Estándar	Varianza	N	Media	Desv. Estándar	Varianza
Desafiando los Procesos	73	3,98	0,57	0,32	80	4,05	0,60	0,35
Inspirar una Visión Compartida	73	3,70	0,68	0,46	80	3,97	0,59	0,35
Habilitar a Otros a Actuar	73	4,18	0,53	0,28	80	4,46	0,45	0,20
Servir de Modelo	73	4,19	0,50	0,25	80	4,42	0,43	0,18
Brindar Aliento	73	4,43	0,53	0,29	80	4,66	0,45	0,20
Liderazgo	73	4,10	0,44	0,19	80	4,31	0,36	0,13

Nota: Elaboración propia

De acuerdo con los valores medios del IPL, separando los roles entre los que tienen personal a cargo y los que no tienen personal, se realizó la prueba t-Student para muestras independientes, buscando determinar si la diferencia entre las medias de las prácticas del IPL son significativamente diferentes.

Formulación de hipótesis

$$H_0: \mu_1 = \mu_2$$

$$H_1: \mu_1 \neq \mu_2$$

μ_1 = valor promedio del IPL para roles con personal a cargo

μ_2 = valor promedio del IPL para roles sin personal a cargo

Figura 28

Prueba t-Student igualdad de medias IPL “tiene personas a cargo”

		Prueba de muestras independientes									
		Prueba de Levene de igualdad de varianzas				prueba t para la igualdad de medias				95% de intervalo de confianza de la diferencia	
		F	Sig.	t	gl	Significación		Diferencia de medias	Diferencia de error estándar	Inferior	Superior
						P de un factor	P de dos factores				
Liderazgo	Se asumen varianzas iguales	4,414	,037	-3,323	151	<,001	,001	-,21562	,06489	-,34383	-,08740
	No se asumen varianzas iguales			-3,295	140,607	<,001	,001	-,21562	,06544	-,34498	-,08625

Nota: Elaboración propia

Los resultados de la prueba t-Student para muestras independientes, figura 28, realizada en SPSS muestra que con el nivel de significancia de 0,05 se puede rechazar la hipótesis nula ya que el p-valor es menor (0,037). Por lo tanto, existe una diferencia significativa en los valores promedio del IPL en relación con el manejo de personal en el sector IT.

4.7. Escala de Inteligencia Emocional y su relación con el manejo de personal

El análisis de la escala de Inteligencia Emocional de Wong y Law muestra que, en 2 de las 4 dimensiones, los valores promedio para los roles que no tienen personal a cargo son superiores a los roles con personal a cargo, “Autoconciencia” y “Autorregulación”. Esto se ve reflejado al consolidar todas las dimensiones en “Inteligencia Emocional”, ya que el valor medio también es superior para los roles que no tienen personas a cargo.

Tabla 7

Escala de Inteligencia Emocional y manejo de personal

Tiene personas a cargo	No				Si			
	N	Media	Desv. estándar	Varianza	N	Media	Desv. estándar	Varianza
Autoconciencia	73	4,25	0,58	0,33	80	4,04	0,65	0,42
Empatía - Habilidades Sociales	73	3,88	0,59	0,34	80	3,79	0,63	0,40
Automotivación	73	4,38	0,53	0,28	80	4,51	0,46	0,22
Autorregulación	73	4,14	0,65	0,42	80	4,08	0,72	0,51
Inteligencia Emocional	73	4,16	0,39	0,15	80	4,10	0,40	0,16

Nota: Elaboración propia

Con los resultados de la tabla 7 y aplicando la prueba t-Student, se busca determinar si la diferencia de los valores medios es significativa entre los roles que tienen personal a cargo y los roles que no tienen personal a cargo:

Formulación de hipótesis

$$H_0: \mu_1 = \mu_2$$

$$H_1: \mu_1 \neq \mu_2$$

μ_1 = valor promedio de WLEIS para roles con personal a cargo

μ_2 = valor promedio de WLEIS para roles sin personal a cargo

Figura 29

Prueba t-Student igualdad de medias WLEIS “tiene personas a cargo”

		Prueba de muestras independientes				prueba t para la igualdad de medias				95% de intervalo de confianza de la diferencia	
		Prueba de Levene de igualdad de varianzas				Significación					
		F	Sig.	t	gl.	P de un factor	P de dos factores	Diferencia de medias	Diferencia de error estándar	Inferior	Superior
Inteligencia Emocional	Se asumen varianzas iguales	,055	,815	,915	151	,181	,362	,05798	,06339	-,06726	,18323
	No se asumen varianzas iguales			,916	150,346	,181	,361	,05798	,06331	-,06712	,18308

Nota: Elaboración propia

Los resultados obtenidos mediante SPSS muestran que para un nivel de significancia de 0,05 se acepta la hipótesis nula, en la cual los valores promedio en la escala de Inteligencia Emocional de Wong y Law para los roles con personas a cargo y para los roles sin personas a cargo son estadísticamente iguales, es decir, no hay diferencias significativas.

4.8. Correlaciones

Para identificar el método de correlación adecuado, se realiza la prueba de normalidad para las variables de las 5 prácticas de liderazgo y las 4 dimensiones de la escala de Inteligencia Emocional. Figuras 30 y 31 respectivamente.

Dado que el nivel de significancia para todas las variables (<,001) es menor que el valor de significancia (0,05), la distribución de las variables se asume normal y se utiliza la correlación de Pearson para pruebas paramétricas.

Al plantear las hipótesis se tiene:

$$H_0: r = 0 \text{ (No existe correlación)}$$

$$H_1: r \neq 0 \text{ (Si existe correlación)}$$

Dados los valores p, entonces:

$$\text{Si } p \geq 0,05 \text{ Acepto } H_0 \text{ (No existe correlación)}$$

Si $p < 0,05$ Rechazo H_0 (Si existe correlación)

Figura 30

Prueba de normalidad para las prácticas de liderazgo

Prueba de Kolmogorov-Smirnov para una muestra

		Desafiando los Procesos	Inspirar una Visión Compartida	Habilitar a Otros a Actuar	Servir de Modelo	Brindar Aliento	
N		153	153	153	153	153	
Parámetros normales ^{a,b}	Media	4,0174	3,8431	4,3290	4,3115	4,5512	
	Desv. estándar	,58213	,64895	,50580	,47860	,50483	
Máximas diferencias extremas	Absoluta	,120	,138	,140	,157	,238	
	Positivo	,120	,104	,115	,135	,187	
	Negativo	-,109	-,138	-,140	-,157	-,238	
Estadístico de prueba		,120	,138	,140	,157	,238	
Sig. asin. (bilateral) ^c		<,001	<,001	<,001	<,001	<,001	
Sig. Monte Carlo (bilateral) ^d	Sig.	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001	
	Intervalo de confianza al 99%	Límite inferior	,000	,000	,000	,000	,000
		Límite superior	,000	,000	,000	,000	,000

a. La distribución de prueba es normal.

b. Se calcula a partir de datos.

c. Corrección de significación de Lilliefors.

d. El método de Lilliefors basado en las muestras 10000 Monte Carlo con la semilla de inicio 2000000.

Nota: Elaboración propia

Figura 31

Prueba de normalidad dimensiones de la Inteligencia Emocional

Prueba de Kolmogorov-Smirnov para una muestra

		Autoconciencia	Empatía - Habilidades Sociales	Automotivación	Autoregulación	
N		153	153	153	153	
Parámetros normales ^{a,b}	Media	4,1405	3,8366	4,4477	4,1046	
	Desv. estándar	,62159	,60922	,50054	,68262	
Máximas diferencias extremas	Absoluta	,163	,227	,231	,230	
	Positivo	,145	,205	,207	,162	
	Negativo	-,163	-,227	-,231	-,230	
Estadístico de prueba		,163	,227	,231	,230	
Sig. asin. (bilateral) ^c		<,001	<,001	<,001	<,001	
Sig. Monte Carlo (bilateral) ^d	Sig.	<,001	<,001	<,001	<,001	
	Intervalo de confianza al 99%	Límite inferior	,000	,000	,000	,000
		Límite superior	,000	,000	,000	,000

a. La distribución de prueba es normal.

b. Se calcula a partir de datos.

c. Corrección de significación de Lilliefors.

d. El método de Lilliefors basado en las muestras 10000 Monte Carlo con la semilla de inicio 1502173562.

Nota: Elaboración propia

Luego de confirmar la normalidad de las variables y de acuerdo con los resultados de la figura 32, se tienen las siguientes correlaciones para cada práctica de liderazgo de acuerdo con los rangos de la tabla 8:

- Desafiando los procesos: se encontró una correlación baja con cada una de las dimensiones de la escala de Inteligencia Emocional, Autoconciencia, Empatía – Habilidades Sociales, Automotivación y Autorregulación.
- Inspirar una visión compartida: se encontró una correlación pequeña con las dimensiones “Autoconciencia” y “Empatía – Habilidades Sociales”; y una correlación baja con las dimensiones “Automotivación” y “Autorregulación”.
- Habilitar a otros a actuar: se encontró una correlación baja para las dimensiones “Automotivación” y “Autorregulación”.
- Servir de modelo: se encontró una correlación regular con la dimensión. “Automotivación” y una correlación baja con las dimensiones “Autoconciencia” y “Autorregulación”.
- Brindar aliento: se encontró una correlación baja con la dimensión “Automotivación” y una correlación pequeña con la dimensión “Empatía – Habilidades sociales”.

Tabla 8

Rangos para interpretación de la correlación

Rango	Correlación
$r=0$	Nula
$0,00 < r \leq 0,20$	Pequeña
$0,20 < r \leq 0,40$	Baja
$0,40 < r \leq 0,60$	Regular
$0,60 < r \leq 0,80$	Alta
$0,80 < r \leq 1,00$	Muy Alta

Nota: Adaptado de *Statistics for the Behavioral Science*, by Gravetter, F & Wallnau, L, 2015.

Figura 32

Correlaciones entre IPL y WLEIS

		Correlaciones								
		Desafiando los Procesos	Inspirar una Visión Compartida	Habilitar a Otros a Actuar	Servir de Modelo	Brindar Aliento	Autoconciencia	Empatia - Habilidades Sociales	Automotivación	Autoregulación
Desafiando los Procesos	Correlación de Pearson	1	,576**	,474**	,371**	,298**	,205*	,206*	,361**	,346**
	Sig. (bilateral)		<,001	<,001	<,001	<,001	,011	,011	<,001	<,001
	N	153	153	153	153	153	153	153	153	153
Inspirar una Visión Compartida	Correlación de Pearson	,576**	1	,546**	,384**	,435**	,180*	,170*	,353**	,215**
	Sig. (bilateral)	<,001		<,001	<,001	<,001	,026	,035	<,001	,007
	N	153	153	153	153	153	153	153	153	153
Habilitar a Otros a Actuar	Correlación de Pearson	,474**	,546**	1	,528**	,545**	,138	,119	,363**	,246**
	Sig. (bilateral)	<,001	<,001		<,001	<,001	,089	,144	<,001	,002
	N	153	153	153	153	153	153	153	153	153
Servir de Modelo	Correlación de Pearson	,371**	,384**	,528**	1	,561**	,283**	,085	,467**	,242**
	Sig. (bilateral)	<,001	<,001	<,001		<,001	<,001	,293	<,001	,003
	N	153	153	153	153	153	153	153	153	153
Brindar Aliento	Correlación de Pearson	,298**	,435**	,545**	,561**	1	,122	,159*	,301**	,131
	Sig. (bilateral)	<,001	<,001	<,001	<,001		,133	,049	<,001	,107
	N	153	153	153	153	153	153	153	153	153
Autoconciencia	Correlación de Pearson	,205*	,180*	,138	,283**	,122	1	,287**	,346**	,333**
	Sig. (bilateral)	,011	,026	,089	<,001	,133		<,001	<,001	<,001
	N	153	153	153	153	153	153	153	153	153
Empatia - Habilidades Sociales	Correlación de Pearson	,206*	,170*	,119	,085	,159*	,287**	1	,010	,089
	Sig. (bilateral)	,011	,035	,144	,293	,049	<,001		,907	,275
	N	153	153	153	153	153	153	153	153	153
Automotivación	Correlación de Pearson	,361**	,353**	,363**	,467**	,301**	,346**	,010	1	,266**
	Sig. (bilateral)	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001	,907		<,001
	N	153	153	153	153	153	153	153	153	153
Autoregulación	Correlación de Pearson	,346**	,215**	,246**	,242**	,131	,333**	,089	,266**	1
	Sig. (bilateral)	<,001	,007	,002	,003	,107	<,001	,275	<,001	
	N	153	153	153	153	153	153	153	153	153

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

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

Nota: Elaboración propia

5. Resultados

Los resultados de la aplicación de estos instrumentos, IPL y WLEIS, para determinar las habilidades de liderazgo e Inteligencia Emocional en el sector IT de Colombia se pueden explicar desde las siguientes dimensiones:

- Diferencias en las habilidades de liderazgo e Inteligencia Emocional para roles con personas a cargo y para roles sin personas a cargo.
- Correlaciones entre las dimensiones de liderazgo e Inteligencia Emocional.

En la comparación de resultados del IPL en roles con personas a cargo y sin personas a cargo, la prueba t-Student mostró que existen diferencias significativas en los valores promedio del inventario de prácticas de liderazgo para estos dos grupos. El grupo de roles que tienen personas a cargo mostró un valor promedio estadísticamente mayor al grupo de roles que no tienen persona a cargo.

Por otra parte, el análisis de la escala WLEIS para los grupos con y sin personal a cargo, indicó mediante la prueba t-Student que no existen diferencias significativas en los valores promedio de estos dos grupos.

El análisis de las correlaciones entre el IPL y WLEIS mostro correlaciones para las prácticas “Desafiando los procesos” y “Inspirar una visión compartida” con cada una de las dimensiones de Inteligencia Emocional. La práctica “Habilitar a otros a actuar” únicamente tiene correlación con las dimensiones “Automotivación” y “Autorregulación”. La práctica “Servir de modelo” tiene correlación con las dimensiones “Autoconciencia”, “Automotivación” y “Autorregulación”. Finalmente, la práctica “Brindar aliento” tiene correlación con las dimensiones “Empatía – Habilidades sociales” y “Automotivación”.

6. Conclusiones

Con base en los resultados obtenidos, se logró identificar las correlaciones más significativas entre las prácticas de liderazgo (IPL) y la escala de Inteligencia Emocional (WLEIS) para la muestra del sector IT en Colombia. Para la práctica “Desafiando los procesos” se encontró correlaciones con las dimensiones “Autoconciencia”, “Empatía – Habilidades Sociales”, “Automotivación” y “Autorregulación”. La práctica “Inspirar una visión compartida” está correlacionada con las dimensiones “Autoconciencia”, “Empatía – Habilidades Sociales”, “Automotivación”, y “Autorregulación”. Por otra parte, la práctica “Habilitar a otros a actuar” se correlaciona con las dimensiones “Automotivación” y “Autorregulación”. En cuanto a la práctica “Servir de modelo”, se encontró correlación con las dimensiones “Automotivación”, “Autoconciencia” y “Autorregulación”. Finalmente, para la práctica “Brinda aliento” la correlación se encuentra con las dimensiones “Automotivación”, y “Empatía – Habilidades sociales”.

De acuerdo con los resultados de esta investigación y considerando los valores promedio, se concluye que las prácticas y dimensiones más relevantes para el sector IT en Colombia son “Brindar Aliento” y “Habilitar a otros a actuar” en cuanto al IPL, mientras para la escala WLEIS las dimensiones más relevantes son “Automotivación” y “Autoconciencia”.

Los resultados de las pruebas de hipótesis realizadas también permiten concluir que las prácticas de liderazgo (IPL) son en promedio mayores para los roles que tienen personal a cargo en relación con los roles que no tienen personal a cargo. Contrariamente, en la escala WLEIS, la prueba de hipótesis indicó que no hay diferencia significativa entre los valores promedio para los roles que tienen personal a cargo en relación con los roles que no tienen personal a cargo.

7. Recomendaciones

Las recomendaciones del presente trabajo de grado están divididas de acuerdo con la metodología y las prácticas.

7.1. Metodología

- Aplicación de los cuestionarios en su totalidad. Los instrumentos pueden ser aplicados parcialmente sin afectar significativamente los resultados, sin embargo, la aplicación completa de los instrumentos de medición permitiría un espectro más amplio para el análisis de las habilidades de liderazgo y las dimensiones de la escala WLEIS.
- Incluir todas las posibles opciones de respuesta de los instrumentos de medición ya que para esta investigación se realizó una depuración de estas opciones. Esto depuración reduce la posibilidad de encontrar diferencias marcadas entre las variables que hacen parte del estudio.

7.2. Prácticas

- Para facilitar la consolidación de los datos y unificación de criterios para los roles, estos instrumentos de medición pueden ser aplicados únicamente a una empresa en la cual no se presenten variaciones y diferencias por cuanto el mismo rol puede tener personas a cargo en una empresa mientras que en otra puede no tener personas a cargo.

8. Referencias

- Afzal, A. Majid, M. & Mujtaba, B. (2018). The impact of project manager's competencies, emotional intelligence and transformational leadership on project success in the information technology sector. *Marketing and Management of Innovation*, Vol 9. Pp 142-154. <https://doi.org/10.21272/mmi.2018.2-12>
- Anand, R. & Udaya, G. (2010). Emotional intelligence and its relationship with leadership practices. *International Journal of Business and Management*, Vol 5 No. 2. Pp 65-76. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v5n2p65>
- Acosta, J. & Zárate, R. (2017). Emotional intelligence in Latin American Managers: An exploratory study. *Universitas Psychologica*, 16(3). Pp 1-11. <https://doi.org/10.11144/Javeriana.upsy16-3.eila>
- Acosta, J. & Zárate, R. (2020). Validation of the Wong and Law Emotional Intelligence Scale for Chilean managers. *Suma Psicológica*, 26(2). Pp 110-118. <http://dx.doi.org/10.14349/sumapsi.2019.v26.n2.7>
- Acosta, J. Zárate, R. & Pautt, G. (2014). Characterization of emotional intelligence in Colombian managers. *Universitas Psychologica*, Vol 14 No. 3. Pp 815-832. <http://dx.doi.org/10.11144/Javeriana.upsy14-3.ceic>
- Carless, S (2001). Assessing the discriminant validity of the leadership practices inventory. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol 74 No. 2. Pp 233-239. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1348/096317901167334>
- De Haro, J. & García, M. (2015). Inteligencia Emocional y liderazgo transformacional en una muestra de directivos españoles: un estudio exploratorio. *Ansiedad y Estrés*, Vol 25 No.1. Pp 71-81. <https://www.ansiedadestres.es/ref/2015/21-71-81>

- Ergeleni, A. Gohar, R. Temirbekova, Z. (2007). Transformational leadership: its relationship to culture value dimensions. *International Journal of Intercultural Relations*, Vol 31. Pp 703-724. <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijintrel.2007.07.003>
- Extremera, N. Rey, L. & Sánchez, N. (2019). Validation of the Spanish version of the Wong Law Emotional Intelligence Scale (WLEI-S). *Psicothema*, Vol 31, No.1. Pp 94-100. <http://doi.org/10.7334/psicothema2018.147>
- Garza, L (2005). The score equivalency of the leadership practices inventory: A cross cultural study. [tesis de doctorado, Our Lady of the Lake University].
- Gopinath, R (2011). Employees' emotions in the workplace. *Research Journal of Business Management*, Vol 5 No.1. Pp 1-15. <https://doi.org/10.3923/rjbm.2011.1.15>
- Gransberry, C (2021). How emotional intelligence promotes leadership and management practices. *Public Organiz*, Rev 22. Pp 935-948. <https://doi.org/10.1007/s11115-021-00550-4>
- Jackson, D. & Naziri, R. (2020). Connecting situational leadership to emotional intelligence. *Journal of Behavioral and Social Sciences*, Vol 7. Pp 283-290. <https://search-ebSCOhost-com.cvirtual.cesa.edu.co/login.aspx?direct=true&db=a9h&AN=156146969&lang=es&site=ehost-live>
- Kouzes, J. & Posner, B. (2003). *The leadership challenge. How to make extraordinary things happen in organizations*. John Wiley & Sons, Inc.
- Hajnci, L. & Vucenovic, D. (2020). Effects of measures of emotional intelligence on the relationship between emotional intelligence and transformational leadership. *Psychological Topics*, Vol 29 No. 1. Pp 119-134. <https://doi.org/10.31820/pt.29.1.7>

- Law, K. et al. (2004). The construct and criterion validity of emotional intelligence and its potential utility for management studies. *Journal of Applied Psychology*, Vol 89 No. 3. Pp 483-496. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.3.483>
- Leigh, E. (2012). Perception of organizational openness to performing Kouzes & Posner's five practices of exemplary leadership [tesis de doctorado, Walsh College of Accountancy and Business Administration]. <https://www.proquest.com/dissertations-theses/perception-organizational-openness-performing/docview/1151826929/se-2>
- Lisak, A. & Harush, R (2021). Global and local identities on the balance scale: predicting transformational leadership and effectiveness in multicultural teams. *PLoS ONE*, 16(7). Pp 1-31. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0254656>
- Maddock, J (2017). Does the emotional intelligence of leaders influence the emotional climate of the organization? *Assessment & Development Matters*, Vol 9 No 3. Pp 10-15. <https://psionline.com/wp-content/uploads/PSI-leaders-emotional-climate.pdf>
- Mayer, J (2005). La Inteligencia Emocional: Una breve sinopsis. *Revista de psicología y educación*, Vol 1 No. 1. Pp 35-46. <https://www.revistadepsicologiayeducacion.es/pdf/4.pdf>
- McCleskey, J. (2012). Emotional intelligence and leadership: A review of the progress, controversy, and criticism. *International Journal of Organizational Analysis*, Vol 22 No 1. Pp 76-93. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1108/IJOA-03-2012-0568>
- Ntalakos, N. Rossidis, I. & Belias, D (2022). Trait Emotional Intelligence & Leadership: A Study of Managers and Employees. *21st European Conference on Research Methodology for Business and Management Studies*, Pp 149-156. <https://orcid.org/0000-0003-2491-6606>

- Pellitteri, J. (2021). Emotional intelligence and leadership styles in education. *Psychology & Its Contexts*, Vol 12 No. 2. Pp 39-52. <https://doi.org/10.15452/PsyX.2021.12.0010>
- Posner, B. (2016). Investigating the reliability and validity of the leadership practices inventory. *Administrative science*, Vol 6 No.17. Pp 1-23. <https://doi.org/10.3390/admsci6040017>
- Posner, B. & Kouzes, J (1988). Development and validation of the leadership practices inventory. *Educational and Psychological Measurement*, Vol 48. Pp 483-496. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1177/0013164488482024>
- Rathore, D. Chadha, N. & Rana, S. (2017). Emotional intelligence in the workplace. *Indian Journal of Positive Psychology*, Vol 8 No. 2. Pp 162-165. <https://doi.org/10.15614/ijpp%2F2017%2Fv8i2%2F157126>
- Robles, V. Contreras, F. Barbosa, D. & Juárez, F. (2013). Liderazgo en directivos colombianos vs mexicanos. Un estudio comparativo. *Investigación & Desarrollo*, Vol 21 No. 2. Pp 395-418. <https://www.redalyc.org/pdf/268/26828939004.pdf>
- Sadri, G (2012). Emotional Intelligence and Leadership Development. *Public Personnel Management*, Vol 41 No.3. Pp 535-548. <https://doi.org/10.1177/009102601204100308>
- Schutte, N. Malouff, J. Thorsteinsson, E. Bhullar, N. & Rooke, S. (2007). A meta-analytic investigation of the relationship between emotional intelligence and health. *Personal and Individual Differences*, Vol 42 No 6. Pp 921-933. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2006.09.003>
- Walter, R. (2003). The relationship of leadership development experiences to Kouzes and Posner's five practices of exemplary leaders. [tesis de doctorado, Regent University].

Waglay, M. Becker, J. & Plessis, M. (2020). The role of emotional intelligence and autonomy in transformational leadership: A leader member exchange perspective. *SA Journal of Industrial Psychology*, Vol 46. Pp 1-12. <https://doi.org/10.4102/sajip.v46i0.1762>

Zagorsek, H. Stough, S. & Jaklic, M. (2006). Analysis of the reliability of the leadership practices inventory in the item response theory framework. *International Journal of Selection and Assessment*, Vol 14 No. 2. Pp 180-191. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2389.2006.00343.x>

Zárate, R. & Matviuk, S. (2012). Inteligencia Emocional y prácticas de liderazgo en las organizaciones colombianas. *Cuadernos de Administración*, Vol 28 No. 47. Pp 89-102. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=225025086008>

ANEXO 1 – Inventario de Prácticas de Liderazgo

#	PREGUNTAS
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 aun 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, aun 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.

ANEXO 2 - Inventario de Prácticas de Liderazgo seleccionado

#	PREGUNTAS
1	Busca oportunidades desafiantes que prueben sus habilidades y capacidades personales.
2	Habla acerca de tendencias futuras que influenciarán cómo nuestro trabajo será hecho.
5	Elogia a la gente por el trabajo bien hecho.
9	Invierte tiempo y energía asegurándose de que las personas con que trabaja se adhieran a los principios y estándares acordados.
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.
14	Cumple las promesas y compromisos que hace.
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.
20	Reconoce públicamente a aquellos que se comprometen de manera ejemplar con los valores compartidos.
21	Experimente y se arriesga aun cuando existe posibilidades de fallar.
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.
28	Se asegura de que la gente crezca en su empleo aprendiendo nuevas habilidades y desarrollándose a sí mismos.
30	Muestra mucho aprecio a los miembros del equipo y apoya sus contribuciones.

ANEXO 3 – Escala de Inteligencia Emocional de Wong y Law

#	PREGUNTAS
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 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.

ANEXO 4- Escala de Inteligencia Emocional de Wong y Law seleccionado

#	PREGUNTAS	GRUPO
1	La mayoría de las veces tengo bien en claro, por qué tengo ciertos sentimientos.	G1
4	Siempre me fijo si soy o no feliz.	G1
5	Siempre conozco las emociones de mis amigos por sus conductas.	G2
8	Tengo buen entendimiento de las emociones de la gente que me rodea.	G2
9	Siempre fijo metas para mí mismo/a y luego trato de alcanzarlas.	G3
11	Soy una persona con auto motivación.	G3
13	Soy capaz de controlar mi temperamento y manejar las emociones racionalmente.	G4
15	Cuando estoy muy enojado/a siempre me puedo calmar rápidamente.	G4