

RELACIÓN ENTRE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL Y EL LIDERAZGO EN EL  
TRABAJO REMOTO EN LA CIUDAD DE BOGOTÁ, COLOMBIA

BRYAN GARCÍA MUNÉVAR

MONOGRAFÍA PARA OPTAR AL TÍTULO DE: ESPECIALISTA EN GERENCIA DE  
EMPRESAS

ASESOR:  
ANDRÉS MAURICIO CASTRO  
INGENIERO

FUNDACIÓN UNIVERSIDAD DE AMÉRICA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE EMPRESAS  
BOGOTÁ D.C.

2021

## NOTA DE ACEPTACIÓN

---

---

---

---

---

---

---

---

Director de la Especialización

---

Firma del Calificador

Bogotá D.C., abril de 2021

## **DIRECTIVAS DE LA UNIVERSIDAD**

Presidente de la Universidad y Rector del Claustro

Dr. Mario Posada García-Peña

Consejero Institucional

Dr. Luis Jaime Posada García-Peña

Vicerrectora Académica y de Investigación

Dra. Alexandra Mejía Guzmán

Vicerrector Administrativo y Financiero

Dr. Ricardo Alfonso Peñaranda Castro

Secretario General

Dr. José Luis Macías Rodríguez

Decano de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

Dr. Marcel Hofstetter Gascón

Director de la Especialización de Gerencia de Empresas

Dr. José Andrés Rueda M.

Las directivas de la Universidad de América, los jurados calificadores y el cuerpo docente no son responsables por los criterios e ideas expuestas en el presente documento. Estos corresponden únicamente a los autores.

## TABLA DE CONTENIDO

	pág.
INTRODUCCIÓN	11
OBJETIVOS	12
1. INTELIGENCIA EMOCIONAL	13
1.1 Inteligencia emocional	13
1.1.1 <i>Definición</i>	13
1.1.2 <i>Importancia en las empresas</i>	14
1.1.3 <i>Inteligencia emocional en el trabajo remoto</i>	15
1.2 Liderazgo	16
1.2.1 <i>Definición</i>	16
1.2.2 <i>Estilos de liderazgo</i>	17
1.2.3 <i>Liderazgo en el trabajo remoto</i>	18
2. MEDICIÓN DE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL	21
2.1 Metodologías propuestas	21
2.1.1 <i>Método de Schutter, et al. (1998)</i>	21
2.1.2 <i>Método de Wong y Law (2002)</i>	22
2.2 Proceso de medición de la inteligencia emocional	25
2.2.1 <i>Muestra</i>	25
2.2.2 <i>Resultados</i>	27
2.2.3 <i>Análisis de Resultados</i>	29
3. MEDICIÓN DE LA PERCEPCIÓN DE LIDERAZGO	37
3.1 Metodología propuesta	37
3.1.1 <i>Inventario de prácticas de liderazgo</i>	37
3.2 Proceso de medición del liderazgo en el trabajo remoto	40
3.2.1 <i>Muestra</i>	41
3.2.2 <i>Resultados</i>	41
3.3.3 <i>Análisis de Resultados</i>	44
4. RELACIÓN ENTRE EL LIDERAZGO Y LA INTELIGENCIA EMOCIONAL	52
5. ESTRATEGIAS DE LIDERAZGO PARA EL TRABAJO REMOTO	55
5.1 Factores ambientales	55

5.2 Estrategias para el desarrollo de la inteligencia emocional para el trabajo remoto	57
5.3 Estrategias para la mejora de la percepción positiva de los líderes para el trabajo remoto	60
6. CONCLUSIONES	62
BIBLIOGRAFÍA	67

## LISTA DE FIGURAS

	pág.
Figura 1. Conceptualización de la inteligencia emocional	23
Figura 2. Efecto de la labor emocional en las relaciones entre la inteligencia emocional y los resultados laborales (Hipótesis)	24
Figura 3. Resultados de evaluación de inteligencia emocional para la totalidad de la muestra, trabajadores, no trabajadores en modalidad remota por categorías	30
Figura 4. Gráfica de resultados de evaluación de inteligencia emocional por categorías clasificada por edades	32
Figura 5. Gráfica de resultados de evaluación de inteligencia emocional por categorías clasificada por género	33
Figura 6. Gráfica de resultados de evaluación de inteligencia emocional por categorías clasificada por nivel educativo	34
Figura 7. Gráfica de resultados de evaluación de inteligencia emocional por categorías clasificada por rol laboral	35
Figura 8. Resultados de evaluación de liderazgo para los trabajadores en modalidad remota en Bogotá, clasificado por prácticas de liderazgo para líderes y colaboradores	45
Figura 9. Resultados de evaluación de liderazgo para los líderes en modalidad remota en Bogotá, clasificado por prácticas de liderazgo para diferentes rangos de edad	46
Figura 10. Resultados de evaluación de liderazgo para la percepción de los colaboradores en modalidad remota hacia sus líderes en Bogotá, clasificado por prácticas de liderazgo para diferentes rangos de edad	47
Figura 11. Resultados de evaluación de liderazgo para líderes y colaboradores que trabajan en modalidad remota en Bogotá, clasificado por género para cada una de las prácticas de liderazgo	48
Figura 12. Resultados de evaluación de liderazgo para líderes que trabajan en modalidad remota en Bogotá, clasificado por nivel educativo para cada una de las prácticas de liderazgo	49
Figura 13. Resultados de evaluación de liderazgo para colaboradores que trabajan en modalidad remota en Bogotá, clasificado por nivel educativo para cada una de las prácticas de liderazgo	50

## LISTA DE TABLAS

	pág.
Tabla 1. Descripción demográfica de la muestra	26
Tabla 2. Estado laboral de la muestra	26
Tabla 3. Resultados de evaluación de inteligencia emocional para trabajadores y no trabajadores en modalidad remota por categorías.	27
Tabla 4. Resultados de evaluación de inteligencia emocional por categorías, clasificados por edad.	28
Tabla 5. Resultados de evaluación de inteligencia emocional por categorías, clasificados por género.	28
Tabla 6. Resultados de evaluación de inteligencia emocional por categorías, clasificados por nivel educativo.	28
Tabla 7. Resultados de evaluación de inteligencia emocional por categorías, clasificados por el rol en la compañía.	29
Tabla 8. Prácticas de liderazgo propuestas por Kouzes y Posner, en “El desafío del liderazgo”, edición 6, 2017.	38
Tabla 9. Resultados de evaluación de liderazgo por prácticas, para líderes y colaboradores que trabajan en modalidad remota en Bogotá	41
Tabla 10. Resultados de evaluación de liderazgo por prácticas, para líderes que trabajan en modalidad remota en Bogotá clasificado por edades.	42
Tabla 11. Resultados de evaluación de liderazgo por prácticas, para colaboradores que trabajan en modalidad remota en Bogotá clasificado por edades	42
Tabla 12. Resultados de evaluación de liderazgo por prácticas, para líderes y colaboradores que trabajan en modalidad remota en Bogotá clasificado por género	43
Tabla 13. Resultados de evaluación de liderazgo por prácticas, para líderes que trabajan en modalidad remota en Bogotá clasificado por nivel educativo	43
Tabla 14. Resultados de evaluación de liderazgo por prácticas, para colaboradores que trabajan en modalidad remota en Bogotá clasificado por nivel educativo	44
Tabla 15. Análisis de correlación de variables entre inteligencia emocional y liderazgo para las personas que trabajan en modalidad remota en Bogotá	52



## RESUMEN

En el presente documento se lleva a cabo un estudio acerca de la relación entre la inteligencia emocional y el liderazgo para el trabajo en modalidad remota en Bogotá. Esta modalidad de trabajo aumentó drásticamente sus números debido al aislamiento preventivo que decretó el Gobierno a causa de la pandemia por coronavirus. Es estudio incluye una revisión teórica de los conceptos de inteligencia emocional y liderazgo enmarcados en un contexto para el trabajo remoto, para posteriormente, mediante encuestas, realizar un diagnóstico relacionado a estos dos temas.

Se realiza un análisis estadístico de la muestra, en total fueron 88 encuestas, con el fin de evaluar factores como la edad, el género, el nivel educativo y el rol (líder o colaborador) en el lugar donde trabaja en términos de inteligencia emocional y liderazgo. Para la evaluación de la inteligencia emocional se toma como base el método de Schutter, et al, y el método de Wong y Law y se desarrolla una encuesta (contextualizada al trabajo remoto) de 35 preguntas clasificadas en cinco categorías: uso de emociones (puntaje más alto), gestión de emociones propias, percepción y evaluación de emociones, habilidades sociales y regulación de emociones (puntaje más bajo).

Para el liderazgo, se toma como factores a evaluar los que proponen Posner y Kouzes en su libro “The leadership challenge”, los cuales son: alentar el corazón (puntaje más alto), inspirar una visión compartida, mostrar cómo hacerlo, cuestionar el proceso (puntaje más bajo) y permitir a otros actuar.

Posteriormente se desarrolla el análisis estadístico, en el que se encuentra una correlación significativa entre la inteligencia emocional y las prácticas de liderazgo. Se determina que factores como la gestión de emociones propias, las habilidades sociales y la percepción y evaluación de emociones presentan una correlación significativa con todas las prácticas de liderazgo, mientras que el uso de emociones sólo se correlaciona con el “demostrar cómo hacerlo” y la regulación de emociones con el “permitir a otros actuar”.

Finalmente, a partir de los resultados encontrado se realiza un análisis del contexto para enmarcar los resultados, en los que se establece el efecto cultural de la muestra encuestada como el factor de la presión emocional causada por la pandemia, la cual hace que los riesgos psicosociales del trabajo remoto se vean acentuados. Teniendo en cuenta lo mencionado

anteriormente, se proponen estrategias con el fin de desarrollar la inteligencia emocional en las empresas y de mejorar la percepción que tienen los colaboradores de sus líderes, ya que fue un factor relevante en el estudio de prácticas de liderazgo realizado a la muestra.

**Palabras clave:** inteligencia, emocional, liderazgo, trabajo, remoto

## INTRODUCCIÓN

El término de inteligencia emocional ha generado una especial atención en diversos sectores científicos y no científicos y ha sido fuente de diversos estudios que la respaldan, la critican o la descalifican por completo. Esta atención se ha visto principalmente acentuada gracias al reconocimiento que ha tenido por parte de profesionales de renombre que han manifestado la gran influencia de sus emociones y sentimientos en sus resultados, que no solo se aplican en las áreas de la gestión administrativa, sino también a la salud, la educación, recursos humanos, psicología del deporte, etc. (Fernández-Berrocal y Extremera, 2006, p. 8).

Sin embargo, uno de los temas que más se ha relacionado a la inteligencia emocional es en el proceso de liderazgo, aproximadamente desde la década de los 90. Inicialmente, la mayoría de los estudios estaban orientados hacia el área cognitiva del liderazgo y no consideraban de forma adecuada la influencia de las emociones y sentimientos en el desempeño del líder (George, 2016, p. 1028).

Teniendo en cuenta este contexto, en el presente documento se procede a evaluar la inteligencia emocional y percepción de liderazgo por medio de encuestas, con el fin de identificar si realmente existe una relación entre la inteligencia emocional y el liderazgo en el trabajo remoto que se lleva a cabo en la ciudad de Bogotá, analizando no solo su relación sino llevando a cabo un análisis por sectores de muestra.

## **OBJETIVOS**

### **Objetivo General**

Establecer la relación entre la inteligencia emocional y el liderazgo en el trabajo remoto en la ciudad de Bogotá, Colombia.

### **Objetivos Específicos**

1. Describir las generalidades de la inteligencia emocional y el liderazgo para el trabajo remoto.
2. Determinar el nivel de inteligencia emocional de trabajadores en modalidad remota en Bogotá.
3. Evaluar la percepción de liderazgo en el trabajo remoto en Bogotá.
4. Establecer la relación entre la inteligencia emocional y el liderazgo en el trabajo remoto en Bogotá.
5. Proponer estrategias para fortalecer el liderazgo en el trabajo remoto mediante el desarrollo de la inteligencia emocional.

# 1. INTELIGENCIA EMOCIONAL

## 1.1 Inteligencia emocional

### 1.1.1 Definición

El concepto de inteligencia emocional ha sido abordado desde distintas perspectivas desde que surge este término en las últimas décadas del siglo XX, es esta la razón por la cual no existe una única definición relacionada a este término. Para lograr comprender el concepto o los conceptos relacionados a la inteligencia emocional se recopilan las definiciones clave sobre este tema para crear un contexto general antes de abordarlo a profundidad.

El primero de ellos está a cargo de uno de los principales exponentes de la inteligencia emocional, Goleman (1995) la define como la “capacidad de reconocer los propios sentimientos y los de los demás, de motivarnos y de manejar adecuadamente las relaciones” (p. 98). En esta definición se pueden extraer dos componentes clave: el primero es un componente auto reflexivo, que invita al conocimiento propio; y el segundo es un componente social que involucra el proceso de reconocer sentimientos en otras personas.

Ya más adelante, Mayer y Salovey (1997) la describen como “la habilidad para percibir, valorar y expresar emociones con exactitud, la habilidad para acceder y/o generar sentimientos que faciliten el pensamiento; la habilidad para comprender emociones y el conocimiento emocional y la habilidad para regular las emociones promoviendo un crecimiento emocional e intelectual” (p. 10). Cooper y Sawaf (1997), la definen como la aptitud para la captación, entendimiento y aplicación de forma eficaz de la fuerza y la perspicacia de las emociones, porque constituyen fuente de energía humana y es información de relaciones e influencias (p. 52). A partir de estas definiciones se enriquece el sentido de la inteligencia emocional, pues se le agrega el poder de hacer uso de las emociones para influenciar el pensamiento y, por consiguiente, el desempeño personal, laboral y relacional.

Otro exponente de la inteligencia emocional es Bar-On (2006) la define como el “conjunto de competencias, aptitudes y comportamientos emocionales, que determinan que tan bien nos entendemos y nos expresamos, como comprendemos y nos relacionamos con los demás, haciendo frente a las demandas, desafíos y presiones diarias” (p. 3). En esta última definición, resalta la

importancia de la inteligencia emocional a la hora de relacionarnos con otras personas en el quehacer del día a día.

### ***1.1.2 Importancia en las empresas***

Después de conocer las definiciones de inteligencia emocional, es importante enfocar este concepto hacia el mundo laboral, que es donde la mayoría de las personas interactúa gran parte de su día a día, y además es el propósito de este documento. Como se mencionó anteriormente, la inteligencia emocional es un factor clave a la hora de reconocer sentimientos (propios o de otras personas), manejarlos adecuadamente para influenciar de forma positiva la motivación, la percepción y el trabajo en equipo. Inclusive, diversos estudios sobre los procesos de cognición y emoción ubican a las emociones como una de las tres operaciones mentales fundamentales enmarcadas en la conocida *trilogía de la mente*: la motivación, la cognición y la emoción (Hilgard, 1980, p. 107); a partir de esto, Mayer, Salovey y Caruso (2000), proponen el término de inteligencia emocional a partir de la intersección entre la emoción y la cognición (p. 398).

Teniendo en cuenta este contexto psicológico, Goleman (1995) contrasta al ubicar la inteligencia emocional en un terreno más práctico, definiendo la inteligencia emocional de una forma más abierta, siendo ésta el conjunto de habilidades que permiten regular el estado anímico, evitar que la angustia inunde la capacidad de pensar, empatizar, controlar los impulsos, motivarse a sí mismo y persistir en cada una de las frustraciones, etc. (p. 68).

De esta forma, es claro que las compañías y sus empleados están fuertemente afectados por las emociones del día a día. Los esfuerzos en racionalizar los procesos de liderazgo y trabajo en equipo limitándolos a procesos cognitivos, en lugar de procesos emocionales no han dado fruto por las razones anteriormente mencionadas. Múltiples estudios han intentado determinar entonces la relación entre los procesos de liderazgo en las empresas y la inteligencia emocional, con el fin de determinar hasta qué punto las capacidades cognitivas de los líderes se ven afectadas por sus emociones o, por el contrario, hasta qué punto las emociones podrían manejarse cognitivamente (George, 2016, pp. 1033-1034).

Dentro de los estudios destacados y sus aspectos relevantes están los de Jodan y Trotz, que llevaron a cabo un estudio en el 2004 con 350 estudiantes de universidades en donde encontraron que los equipos que incluían miembros con un nivel más alto de inteligencia emocional tuvieron

un mejor desempeño que aquellos que tenían miembros con menor inteligencia emocional (IE). De la misma forma, encontraron que el nivel de inteligencia emocional también afectó las estrategias de conflictos seleccionadas, aquellos equipos con mayor IE utilizaron estrategias colaborativas a niveles de análisis individual y por equipos (Jordan y Troth, 2004, p. 195).

Coetzee y Shaap (2005) estudiaron a 100 gerentes de distintas compañías de Sudáfrica y determinaron que nivel de inteligencia emocional estaba correlacionado con el nivel de liderazgo efectivo en términos de la influencia del líder sobre el comportamiento sus colaboradores y el desarrollo individual de los mismos mediante el estímulo intelectual. Entre las conclusiones encontraron que la inteligencia emocional se correlaciona positivamente con el liderazgo transaccional, especialmente en el componente denominado “recompensa contingente” (pp. 36-37).

A partir de los estudios, se puede sugerir que la inteligencia emocional deja de ser un campo especulativo y pasa a ser un tema de importancia para el desarrollo de las habilidades empresariales, especialmente para el liderazgo y el trabajo en equipo.

### ***1.1.3 Inteligencia emocional en el trabajo remoto***

Enmarcando el contexto que vivió el mundo en 2020 gracias a la pandemia por el coronavirus, el trabajo remoto se convirtió en una modalidad de trabajo que se incrementó en un 400% con respecto a los años anteriores en el país (Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, 2020).

Este cambio representó un gran desafío para las empresas colombianas en términos de jornada laboral, monitoreo y vigilancia, desarrollo de cultura digital, liderazgo y apoyo psicológico para los empleados en medio de la pandemia. Adicionalmente, se estima que solo el 50% de las empresas en Colombia contaban con políticas de trabajo remoto antes de este fenómeno mundial (Albarracín, 2020).

Teniendo en cuenta esto, se hace necesario que las empresas desarrollen un sistema de gestión de comunicación y seguimiento de los líderes para el trabajo remoto. Estos sistemas de comunicación y seguimiento pueden ser apoyados por las teorías de liderazgo e inteligencia emocional para, como lo menciona Prati Douglas, Ferris, Ammeter y Buckle (2005) promover el funcionamiento efectivo de los equipos mediante la motivación hacia el trabajo colectivo,

facilitando las relaciones de apoyo entre los miembros, proporcionando una influencia transformacional al equipo (p. 21).

Es aquí donde la inteligencia emocional del líder y de sus colaboradores se convierte en la base para los ambientes laborales de comunicación remota, teniendo en cuenta que el solo hecho de enfrentarse a la pandemia, provocó síntomas emocionales como preocupación, estrés, desesperanza, depresión, ansiedad, nerviosismo e inquietud, problemas de sueño en las personas en mayor o menor medida, dependiendo de la tolerancia a la incertidumbre de cada persona así como la exposición a los medios de comunicación (Sandín, et al., 2020, p. 1).

El desarrollo de la inteligencia emocional en los líderes les permite ser una fuente de motivación para sus colaboradores, y por qué no, de catalizador para desarrollar la inteligencia emocional de éstos, estimulando sus capacidades de adaptación, toma de decisiones, gestión de conflictos, pensamiento estratégico, entre otras bondades, que en términos generales se traducen en una mejoría general de los procesos laborales y un beneficio económico para las empresas (Castillo, 2020).

Algunos estudios se han adelantado en materia del trabajo remoto, como uno desarrollado en 2020 en Nairobi, en el que se determinó que los retos principales están relacionados, como se mencionó anteriormente, con la comunicación efectiva de cada uno de los miembros. Adicionalmente, determinaron que la inteligencia emocional y el liderazgo transformacional juega un rol importante para el éxito de estas modalidades de trabajo, ya que permiten inspirar a los miembros del equipo de manera individual, concordando con la teoría de Goleman en donde la inteligencia emocional sirve como un factor diferenciador de la efectividad y el desempeño. (Mburu, 2020, p. 268).

## **1.2 Liderazgo**

### ***1.2.1 Definición***

Dentro de las definiciones de liderazgo se encuentran las más formales, las cuales se usarán para propósitos de este documento, definida como “la relación de influencia que ocurre entre los líderes y sus seguidores, mediante la cual las dos partes pretenden llegar a cambios y resultados realidades que reflejen los propósitos que comparte” (Daft, 2006 p.5). A partir de esta definición



se puede destacar un papel importante de los seguidores en el proceso, ya que a pesar de que la atención suele estar centrado en el líder, el proceso de liderazgo suele ser un proceso relacional. A pesar de las múltiples perspectivas desde el cual se puede evaluar el liderazgo, se puede considerar, en términos generales que el liderazgo permite que las personas apliquen sus conocimientos, habilidades y hagan uso de las interacciones (con los demás y con su entorno) con el fin de lograr la visión, meta u objetivo en la organización, enmarcado en términos de convencimiento, desarrollo, habilidad, unión de grupo, motivación, comunicación, entre otros factores asociados al término (Castro, 2012, p. 252).

### **1.2.2 Estilos de liderazgo**

Existe una gran variedad de estilos de liderazgo y múltiples categorías para clasificarlo; sin embargo, para motivos de este documento se hará un énfasis en los que son de importancia para la inteligencia emocional. A continuación, se hará una breve descripción de cada uno de ellos:

1.2.2.i. Liderazgo Autocrático: ejercido por una persona inflexible hacia los criterios de sus seguidores, se rige por sus propios argumentos y asume la responsabilidad en la toma de acciones. Acude a remuneraciones o castigos dependiendo de las acciones realizadas por los propios seguidores (Jiménez y Villanueva, 2018, p. 186). Tiene como característica principal el énfasis en el rendimiento y un bajo énfasis en las personas, ya que asume que son perezosas, irresponsables y poco fiables (Escandón y Hurtado, 2016, p. 140), obtienen buenos resultados a corto plazo, pero generan sentimientos negativos en los colaboradores. (Abu-Hussain, 2014, p. 1268)

1.2.2.ii. Liderazgo Democrático: es participativo y tiene en cuenta los puntos de vista de sus colaboradores. Fomenta que los empleados decidan y asuman responsabilidades en la toma de decisiones (Jiménez y Villanueva, 2018, p. 186). Fierro y Villalva (2017, p. 155) afirman que permite un “mayor compromiso con la organización pues se centra en los subordinados involucrándolos en la toma de decisiones, delegando autoridad y utilizando la retroalimentación como un medio para dirigir y corregir errores.”

1.2.2.iii. Liderazgo Laissez-faire: Estilo apático en el que se sustrae el cargo de responsabilidad cediéndolo a sus subordinados. No tiene ayuda, motivación ni control de las actividades realizadas por sus colaboradores (Jiménez y Villanueva, 2018, p. 186). Otros autores lo definen como un no-

liderazgo, debido a la falta de compromiso, la ausencia de claridad de objetivos y metas, y la ineficacia en resolución de conflictos (Pacsi, et al., p. 67)

1.2.2.iv. Liderazgo Transformacional: Estilo en donde el líder invita a los miembros del equipo a que abandonen sus propios intereses en beneficio de los intereses colectivos (Pérez, 2006, p. 187). De esta forma el líder trasciende provocando cambios en las necesidades, creencias y valores en sus seguidores con el fin de desarrollarlos y cumplir los objetivos comunes (Pérez y Jiménez, 2017, p. 51).

1.2.2.v. Liderazgo Transaccional: Basado en modelos tradicionales y fundamentado en el intercambio o transacción. El líder utiliza el poder, recompensando o sancionando a los colaboradores en función de su rendimiento. (Almirón y Tikhomirova, 2015, 25) Una de las principales desventajas, es que no es eficaz asumiendo el cambio organizacional, ya que esta centrado en el sujeto y en una interacción unidireccional entre el líder y sus seguidores. (Barbosa y Contreras, 2013, p. 155)

### ***1.2.3 Liderazgo en el trabajo remoto***

En vista de las medidas que el mundo se vio obligado a adoptar debido a la pandemia causada por el coronavirus, como lo fue el trabajo remoto, se pueden evidenciar como las empresas más adaptadas a este tipo de trabajo presentaron menos dificultades en mantener el ritmo de trabajo y productividad; y de la misma manera, los líderes y los seguidores sufrieron un desgaste menor a nivel emocional al pasar a estas nuevas modalidades.

Para el caso colombiano, de acuerdo con los informes de la (Federación Colombiana de Gestión Humana (ACRIP), del 98% de las empresas que para el mes de junio estaban trabajando en modalidad remota, el 76,2% de ellas planea mantener esta modalidad entre 1 o 2 días a la semana, después de que se haya terminado el aislamiento preventivo (Federación Colombiana de Gestión Humana [ACRIP NACIONAL], 2020, p. 9). Dentro del mismo informe se evidenció que el 42,4% de las empresas no tienen un sistema implementado de gestión de comunicaciones y seguimiento remoto de los líderes con sus respectivos equipos, y el 23% lo tienen implementado para algunas áreas únicamente (p. 19) y el impacto del trabajo remoto en los resultados organizacionales fue alto para el 44,2% de las empresas, mediano para el 28,5%, y el 15,8% aún no conoce el impacto (p. 20).

A partir de las anteriores estadísticas, se hace evidente que el papel de los líderes es de carácter vital, no solo para acompañar a sus equipos en el cambio hacia las nuevas modalidades de trabajo provocado por la pandemia, sino para mantener los parámetros de productividad dentro de la compañía para poder asegurar la continuidad de esta. Por esta razón, el liderazgo destaca entre las habilidades gerenciales en tiempos de crisis, ya que le da sentido al trabajo en equipo alineando las voluntades hacia un objetivo común, siendo guía para sus colaboradores y aumentando su confianza en medio de los tiempos de incertidumbre.

Teniendo en cuenta lo anterior, se puede evidenciar una barrera a la que se deben enfrentar los líderes a la hora de gestionar remotamente la organización. Ésta está relacionada a la comunicación efectiva, pues es evidente que la no presencialidad restringe la capacidad de expresar ideas, pensamientos e instrucciones. La comunicación remota limita facetas del lenguaje no verbal, como el tono de voz, expresiones gestuales y corporales, que, a pesar de no estar completamente eliminadas gracias a las tecnologías de la comunicación, si hacen más difícil la transmisión y lectura de emociones, y, por consiguiente, acentúan la sensación de aislamiento, falta de apoyo y comprensión emocional de los colaboradores.

Por estas razones, se ha sugerido aplicar estrategias que puedan favorecer el liderazgo bajo las nuevas condiciones de trabajo remoto. Deloitte (2020), presenta ocho recomendaciones fundamentales para la gestión de equipos remotos:

1.2.3.i. Revivir el propósito del equipo y aclarar los roles: es importante que el equipo conozca el propósito en todos los niveles, así como identificar que roles son relevantes/irrelevantes y cuáles pueden ser delegados en el ambiente virtual.

1.2.3.ii. Establecer un nuevo ritmo: implementar nuevas tradiciones, generalmente los 30 primeros días en equipo determinan como trabajarán juntos durante el tiempo que duren los equipos, así que lo ideal es desarrollar las agendas recurrentes, reuniones informales y asumir la incomodidad lo más pronto posible.

1.2.3.iii. Monitorear capacidad y progreso: la clave es conocer la capacidad individual y colectiva del equipo, así como conocer la progresión de las tareas asignadas. Con el fin de lograrlo, se debe proveer al equipo de estrategias de priorización, saber quién puede ayudar en qué y cuándo puede hacerlo para mantener el equipo proactivo, así como compartir siempre la visión general para que los equipos sepan para que trabajan.

1.2.3.iv. Aprovechar la tecnología para colaborar: las ventajas de la tecnología permiten fomentar la creación colaborativa y el pensamiento divergente mediante lienzos compartidos. Lo ideal es hacer uso de la tecnología para impulsar la colaboración, seleccionando las plataformas adecuadas para este propósito y la composición de equipo. Por último, tener en cuenta que la nueva realidad, es una realidad virtual, de forma que hay que superar las frustraciones e iniciar un proceso de adaptación.

1.2.3.v. Ser visible y hacer verificaciones con frecuencia: la distancia virtual generalmente reduce la confianza de los miembros del equipo, la capacidad de innovar y el compromiso. Para contrarrestar esto, los líderes deben estar disponibles, esto es, aceptar que las personas tienen distintas necesidades de manera que es importante escucharlos y ayudarlos a adaptarse; reconocer el riesgo del cambio en el rendimiento identificando las barreras que limitan el trabajo de los colaboradores, así como brindar atención personalizada enfocada no solo en el progreso de las actividades, sino como una manera para que los líderes se muestren a si mismos como personas.

1.2.3.vi. Comunicarse en exceso en forma estratégica: cuando se trata de liderazgo virtual nunca está demás comunicarse frecuentemente. Se debe aumentar la comunicación en tiempos disruptivos, de manera que si no hay información nueva para comunicar se debe dar a conocer el estado actual de los procesos. Otro punto importante es coordinar y estructurar la comunicación, delegando personas del equipo para esta tarea. Fomentar los medios alternativos de comunicación es positivo para mantenerse relevante y dinámico.

1.2.3.vii. Empoderar y promover el auto liderazgo: teniendo en cuenta que como líder debe mantener una visión general completa pero no puede liderar todo de una vez debido a la virtualidad, debe generar confianza para empoderar al equipo para que tome medidas e iniciativas por sí mismo. Aceptar el fracaso y aprender de él es importante, ya que en la virtualidad es normal que ocurran cosas que no ocurrirían si el equipo trabajara presencialmente.

1.2.3.viii. Asegurar el bienestar: alentar a los colaboradores del equipo a establecer límites y condiciones para el trabajo, para evitar que se pueda diferenciar claramente el trabajo de la vida diaria en casa, fomentar rutinas saludables para fomentar la salud mental y física del equipo. Y lo más importante, liderar con el ejemplo.

## 2. MEDICIÓN DE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL

### 2.1 Metodologías propuestas

La inteligencia emocional, como se ha venido tratando a través de este documento posee múltiples perspectivas, ya que a pesar de que se han encontrado estudios en donde se comprueba la importancia de esta, es difícil concluir si una persona es o no emocionalmente inteligente. Otros aspectos incluyen factores específicos, como lo son el contexto social, la edad, el género, entre otros. Sin embargo, para generalidades de este estudio se usaron como modelo dos métodos, el de Wong y Law (2002) y el de Schutter, et al. (1998), desarrollando un conjunto de preguntas modificadas para aplicarlas al contexto del trabajo remoto en Bogotá. A continuación, se hará una descripción de los modelos mencionados anteriormente.

#### 2.1.1 *Método de Schutter, et al. (1998)*

Salovey y Mayer fueron los primeros autores en usar el término de inteligencia emocional, y clasificaron, inicialmente, en tres categorías la inteligencia emocional, la evaluación y la expresión de la emoción, la regulación de la emoción y el uso de emociones para la solución de problemas (Mayer y Salovey, 1990, p. 190). En la Figura 1 se puede observar la conceptualización de las tres categorías. Posteriormente, en 1997, Salovey y Mayer complementan estas categorías y las definen como cuatro: i) percibir emociones de manera eficaz, ii) usar emociones para facilitar el pensamiento, iii) comprender las emociones y iv) manejar las emociones (Mayer y Salovey, 1997). Para ir un poco más a fondo sobre estas categorías, se describirán las habilidades clave de cada una de las categorías:

2.1.1.i Percepción, evaluación y expresión de emociones: se incluyen las habilidades relacionadas a la identificación de emociones, tanto las propias como en otras personas, incluso se extiende al reconocimiento de emociones en diseños, arte, sonidos, distintos tipos de lenguaje, etc. De la misma manera, implica el reconocimiento de las necesidades asociadas a los sentimientos que se experimentan. Otros factores incluyen reconocer las expresiones honestas de las deshonestas.

2.1.1.ii La emoción como facilitadora del pensamiento: las emociones facilitan el pensamiento ya que dirigen la atención a información importante, ayudan a formar juicios y recuerdos con respecto

a emociones y además permiten formar juicios y recuerdos con respecto a emociones permitiendo la consideración de múltiples perspectivas y puntos de vista. Por la parte racional, las emociones también permiten acercamientos específicos a los problemas, como el pensamiento inductivo por mencionar algunos.

2.1.1.iii. Compresión y análisis de las emociones: en este apartado se destaca la habilidad para designar las diferentes emociones y reconocer las relaciones entre la palabra y el propio significado de la emoción, entender las relaciones entre las emociones, comprender las emociones complejas y/o sentimientos simultáneos de amor/odio y finalmente, reconocer las transiciones entre los diferentes estados emocionales.

2.1.1.iv. Regulación de las emociones: la regulación de las emociones se refiere a la habilidad para estar abierto tanto a los estados emocionales positivos como negativos, también a la habilidad para reflexionar sobre los mismos y determinar la utilidad de dicha información. Hace referencia además a la habilidad para vigilar de manera reflexiva las emociones y las de otros para reconocer su influencia y de la misma manera regularlas sin minimizarlas o exagerarlas.

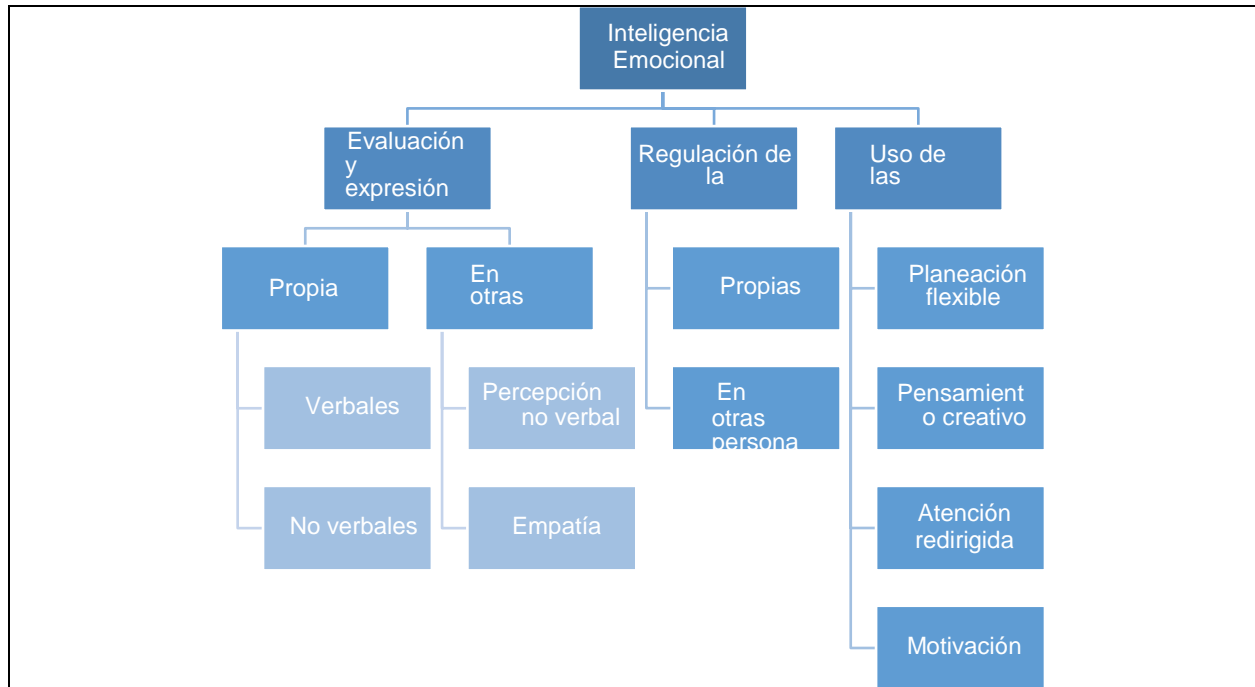
Teniendo en cuenta estas cuatro categorías, se desarrolla un cuestionario base de 33 preguntas desarrollado por Shutte, Malouff, Hall, Haggerty, Cooper, Golden y Dornheim calificadas en escalas de cinco puntos que surge a partir de un estudio realizado a 346 participantes del sudeste de los Estados Unidos, incluyendo estudiantes universitarios y otros individuos, 218 mujeres y 111 hombres, con una edad promedio de 29 años aproximadamente. (Shutte, et al., 1998, p. 171). Este estudio presentó un Alfa Cronbach para las 33 preguntas.

### ***2.1.2 Método de Wong y Law (2002)***

El método de Wong y Law, desarrollado en 2002, parte de la premisa de que la inteligencia emocional es una variable que afecta directamente el desempeño de los líderes y de los colaboradores de maneras distintas. En los líderes la inteligencia emocional se ve reflejada en la satisfacción propia de liderazgo y el comportamiento colaborativo con sus equipos, mientras que en los colaboradores se observa un mejor desempeño y satisfacción laboral (Wong y Law, 2020, p. 243).

**Figura 1.**

*Conceptualización de la inteligencia emocional.*



**Nota:** La figura representa el esquema básico del modelo de inteligencia emocional propuesto por Salovey y Mayer en 1990. Tomado y adaptado de: Mayer, J., y Salovey, P. (1990). Emotional intelligence. *Imagination, Cognition and Personality*, 9(3), 195-211

Wong y Law (2002) desarrollan el instrumento de medición a estudios realizados en la universidad de Hong Kong, a los que se les aplicaron 16 preguntas relacionadas a las siguientes categorías:

- Reconocimiento de las emociones propias
- Reconocimiento de las emociones de otras personas
- Regulación de las emociones
- Uso de las emociones

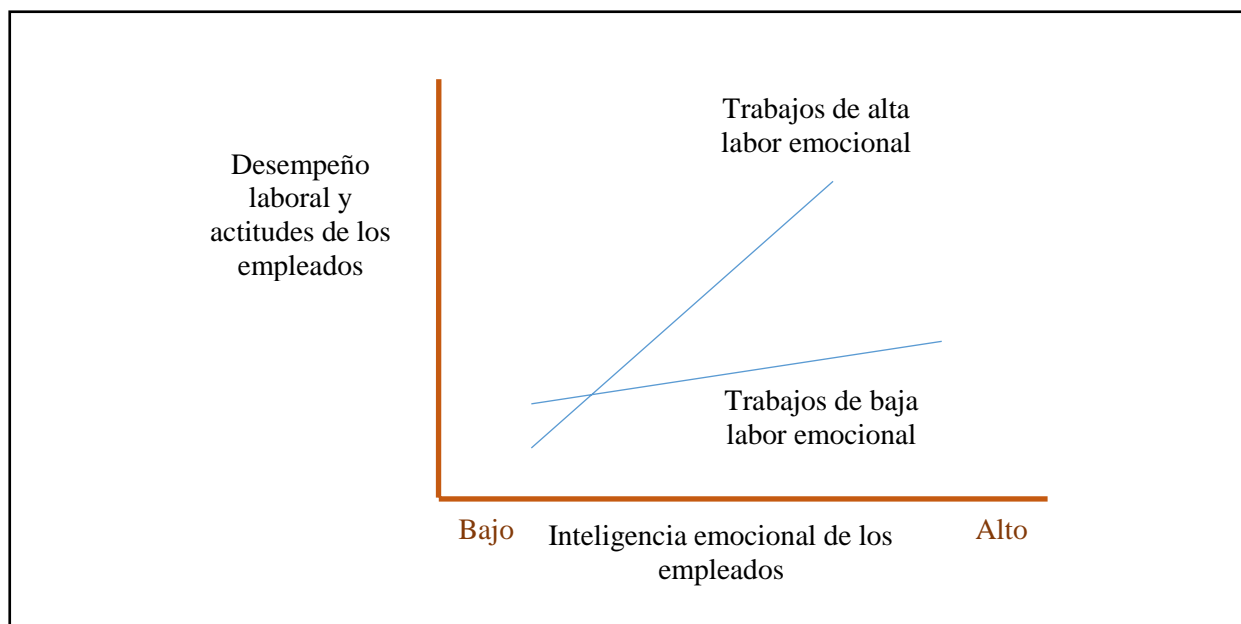
Todas ellas correlacionadas con otros aspectos como la satisfacción laboral, la percepción, el compromiso empresarial, el desempeño laboral, experiencia y nivel educativo. Las alfas obtenidas de estas mediciones fueron evaluadas individualmente para cada una de las categorías, con valores comprendidos entre 0,79 para la regulación de emociones hasta 0,86 para el

reconocimiento de emociones propias tanto para líderes como para colaboradores. (Wong y Law, 2002, p. 266).

Dentro de las consideraciones especiales de este riguroso estudio, se encontró que el desempeño laboral tiene una fuerte relación con la inteligencia emocional, sin embargo, es dependiente al tipo de labor emocional requerida para el trabajo. Wong y Law proponen la hipótesis que se presenta en la Figura 2, que posterior al estudio no fue soportada por los datos.

**Figura 2.**

*Efecto de la labor emocional en las relaciones entre la inteligencia emocional y los resultados laborales (Hipótesis).*



**Nota:** La figura representa la hipótesis presentada por Wong y Law., en la que se establece que la inteligencia emocional de los supervisores es relacionada positivamente a los comportamientos en el rol de los trabajadores (No aprobada por los datos). Tomado de: Wong, C., y Law, K. S. (2002). The effects of leader and follower emotional intelligence on performance and attitude: An exploratory study. *The Leadership Quarterly*, 13(3), 243-274. doi:10.1016/S1048-9843(02)00099-1

A partir de la Figura 2, se puede detallar que los autores estimaban que aunque no todos los trabajos requerían de una labor emocional alta, en definitiva, la inteligencia emocional presentaría un efecto positivo en el desempeño laboral y el factor actitudinal; sin embargo, empleados con una inteligencia emocional alta podrían sentirse menos comprometidos con labores o trabajos que no favorecen un impacto emocional y pueden sentir que sus habilidades no son



apreciadas, de manera que se espera que para los trabajos de baja labor emocional, la recta presente una pendiente negativa, siendo esta la razón para que esta hipótesis no se aceptó en el estudio.

## **2.2 Proceso de medición de la inteligencia emocional**

Una vez revisados los modelos que se tomaron como base para el desarrollo de la encuesta de inteligencia emocional, se desarrolló un conjunto de preguntas categorizadas en cinco características de la inteligencia emocional:

- Percepción y evaluación de emociones
- Uso de emociones (como facilitador del pensamiento)
- Regulación de la emoción
- Gestión de emociones propias
- Habilidades sociales (Gestión de emociones de otras personas)

Esta clasificación no se lleva a cabo de manera arbitraria, de hecho, se toma como base parte de la clasificación hecha por Ciarrochi, et al., (2001, p. 1007-1009) y posteriormente clasificada por Schutte, et al., (2009, p. 122) y la clasificación propuesta por Wong y Law (2002, p. 270). El conjunto de preguntas utilizado para la prueba fue modificado para que se ajustara a los parámetros a evaluar, especialmente para el trabajo remoto.

### **2.2.1 Muestra**

Para el presente documento se realizaron 88 encuestas de forma remota mediante formularios virtuales debido a las medidas preventivas dictadas por el gobierno en tiempos de pandemia. En la Tabla 1, se resumen las características demográficas de las personas que respondieron las preguntas de la encuesta de inteligencia emocional.

Otros de los factores que se tuvo en cuenta fue conocer si el encuestado estaba trabajando actualmente bajo la modalidad remota en la ciudad de Bogotá y si actualmente tenía personal a cargo en su organización. La información se presenta en la Tabla 2.

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

Variable de Control		N	%
Edad (años)	Menor de 20 años	1	1,1%
	Entre 20 y 25 años	34	38,6%
	Entre 26 y 35 años	20	22,7%
	Entre 36 y 45 años	11	12,5%
	Entre 46 y 60 años	20	22,7%
	Mayor de 60 años	2	2,3%
Género	Hombre	34	38,6%
	Mujer	53	60,2%
	Otro	1	1,1%
	Prefiero no decirlo	0	0,0%
Nivel Educativo	Ninguno	0	0,0%
	Primaria	2	2,3%
	Bachillerato académico	11	12,5%
	Técnico o Tecnólogo	6	6,8%
	Universitario	40	45,5%
	Postgrado	29	33,0%

**Nota.** Esta tabla presenta la descripción demográfica de la muestra, mostrando la frecuencia relativa y porcentual de la edad, el género y el nivel educativo.

**Tabla 2.***Estado laboral de la muestra.*

Variable de Control		N	%
Trabaja actualmente en modalidad remota en Bogotá	Sí	73	83,0%
	No	15	17,0%
Tiene personas a cargo en su organización	Sí	25	28,4%
	No	63	71,6%

**Nota.** Esta tabla presenta la información relacionada al estado laboral, para identificar si los encuestados se pueden incluir en el estudio de trabajo remoto y si son líderes (poseen personas a cargo) en su organización.

### 2.2.2 Resultados

Una vez recopilada la información, se procede a evaluar la inteligencia emocional de los encuestados de acuerdo con la encuesta desarrollada y presentarlos de acuerdo con la clasificación presentada al inicio del capítulo.

En primera instancia se presentan los resultados agregados para toda la población, en cada una de las categorías en las que se evaluó la inteligencia emocional, véase Tabla 3. Para la facilidad de la lectura, se asignarán las siglas RDE para regulación de la emoción, UDE para el uso de las emociones, PEE, para la percepción y evaluación de emociones, GEP para gestión de emociones propias y HS, para habilidades sociales.

Adicionalmente, se calcula el promedio de las cinco categorías, el cual aparece en la última de las columnas con el nombre: Global, con el fin de poder identificar en términos generales como se encuentra la población seleccionada.

La clasificación por edades aparece referenciada en la Tabla 4, seguida por la clasificación por género en la Tabla 5, la clasificación por nivel educativo en la Tabla 6 y en la Tabla 7 se comparan los líderes y los colaboradores.

**Tabla 3.**

*Resultados de evaluación de inteligencia emocional para trabajadores y no trabajadores en modalidad remota por categorías.*

Variable de Control	Categorías de inteligencia emocional					Global
	RDE	UDE	PEE	GEP	HS	
Trabajadores en modalidad remota en Bogotá	3,39	3,95	3,64	3,91	3,40	3,66
Trabajadores que no están en modalidad remota en Bogotá	3,72	4,13	3,89	4,15	3,53	3,88
Toda la muestra	3,45	3,98	3,68	3,95	3,42	3,70

**Nota.** La tabla presenta los resultados de la evaluación de inteligencia emocional en las categorías seleccionadas tanto para las personas que trabajan en modalidad remota como en las que no, así como el resultado de todos los encuestados.

**Tabla 4.***Resultados de evaluación de inteligencia emocional por categorías, clasificados por edad.*

Rango de edad	Categorías de inteligencia emocional					Global
	RDE	UDE	PEE	GEP	HS	
18-25 años	3,32	3,82	3,60	3,68	3,31	3,55
26-35 años	3,25	3,88	3,44	3,83	3,13	3,51
36-45 años	3,70	4,08	4,03	4,27	3,63	3,94
46-70 años	3,70	4,27	3,85	4,32	3,76	3,98

**Nota.** La tabla presenta los resultados de la evaluación de inteligencia emocional en las categorías seleccionadas para cada uno de los rangos de edad de los encuestados.

**Tabla 5.***Resultados de evaluación de inteligencia emocional por categorías, clasificados por género.*

Género	Categorías de inteligencia emocional					Global
	RDE	UDE	PEE	GEP	HS	
Hombre	3,43	3,91	3,66	3,82	3,32	3,63
Mujer	3,45	4,03	3,69	4,03	3,49	3,74
Otro*	4,00	4,00	3,60	3,86	3,44	3,78

**Nota.** La tabla presenta los resultados de la evaluación de inteligencia emocional en las categorías seleccionadas según el género de los encuestados. El valor de la categoría otro\* es referencial, ya que solo una persona encuestada pertenece a esta categoría.

**Tabla 6.***Resultados de evaluación de inteligencia emocional por categorías, clasificados por nivel educativo.*

Nivel educativo	Categorías de inteligencia emocional					Global
	RDE	UDE	PEE	GEP	HS	
Primaria	3,50	4,50	3,90	4,14	3,67	3,94
Bachillerato	3,02	3,33	3,35	3,08	3,00	3,16
Técnico o Tecnólogo	3,71	4,08	3,60	4,05	3,41	3,77
Universitario	3,52	4,04	3,71	3,94	3,43	3,73
Posgrado	3,46	4,09	3,77	4,25	3,56	3,82

**Nota.** La tabla presenta los resultados de la evaluación de inteligencia emocional en las categorías seleccionadas para cada uno de los niveles educativos de los encuestados.

**Tabla 7.***Resultados de evaluación de inteligencia emocional por categorías, clasificados por el rol en la compañía.*

Variable de Control	Categorías de inteligencia emocional					Global
	RDE	UDE	PEE	GEP	HS	
Lideres	3,73	3,93	3,77	3,99	3,48	3,78
Colaboradores	3,34	4,00	3,65	3,93	3,40	3,66

*Nota.* La tabla presenta los resultados de la evaluación de inteligencia emocional en las categorías seleccionadas para cada los roles dentro de la compañía.

### 2.2.3 *Análisis de Resultados*

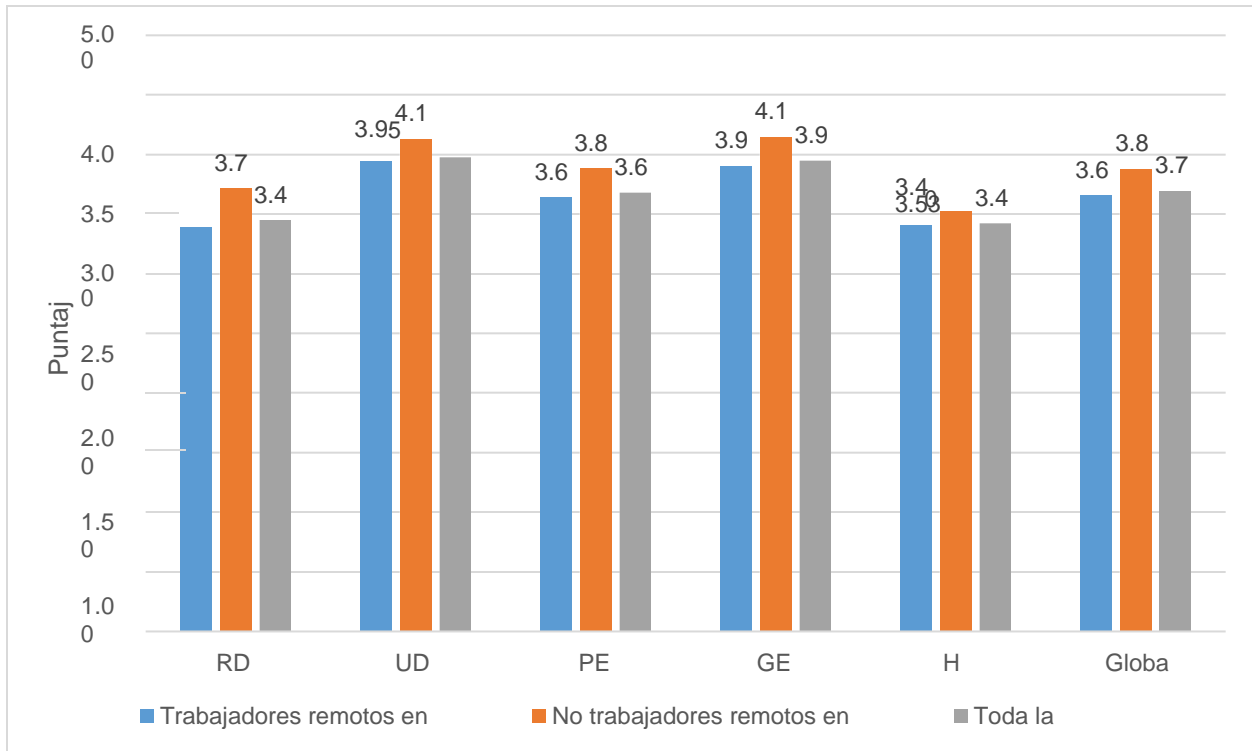
partir de la información recopilada, en principio se pueden evidenciar ciertos patrones en los encuestados. Para iniciar, se graficaron los puntajes para cada una de las categorías para la población en total, la población que si están en modalidad de trabajo remoto y la que no. Esta información se puede observar en la Figura 3.

A grandes rasgos se detalla que las personas que no están trabajando en modalidad remota en Bogotá presentan mayores niveles de inteligencia emocional, que aquellos que sí, de igual manera, se puede observar que haciendo un ponderado de las categorías, en promedio el puntaje de inteligencia emocional para toda la muestra fue de 3,70; para los trabajadores en modalidad remota fue de 3,66 y para los no trabajadores fue de 3,88. Haciendo un análisis por categoría, se puede observar que la categoría para el uso de emociones fue el más alto para los trabajadores remotos y para toda la muestra en general, seguido de la gestión de emociones propias para estos dos segmentos de la muestra. De manera similar, estas categorías son las que presentan mayor puntaje para los que no trabajan en modalidad remota; sin embargo, la gestión de emociones propias aparece en primer lugar.

Por otra parte, los valores más bajos aparecen relacionados con la regulación de las emociones, siendo el puntaje más bajo para los trabajadores en modalidad remota, seguido de las habilidades sociales. De manera similar, estas dos categorías son las más bajas para la muestra en general, así como para las personas encuestadas que no trabajan en modalidad remota en Bogotá, siendo la más baja la categoría de habilidades sociales para este grupo.

**Figura 3.**

*Resultados de evaluación de inteligencia emocional para la totalidad de la muestra, trabajadores, no trabajadores en modalidad remota por categorías.*



**Nota.** La gráfica presenta los resultados de la evaluación de inteligencia emocional en las categorías seleccionadas para la totalidad de la muestra, los que trabajan en modalidad remota en Bogotá y los que no. RDE: Regulación de la emoción; UDE: Uso de Emociones, PEE: Percepción y Evaluación de Emociones; GEP: Gestión de Emociones Propias; HS: Habilidades sociales.

A partir de la información previamente descrita se puede concluir que el fuerte para la muestra en general está asociada al uso de emociones para facilitar el pensamiento, dirigiendo la atención a información relevante, permitiendo considerar múltiples perspectivas. La gestión de emociones propias también aparenta ser un fuerte, estando relacionado al reconocimiento y expresión natural de las emociones propias, es decir, entender el por qué de sus emociones, impulsos y posibles reacciones ante los mismos. Ambas fortalezas están relacionadas a aspectos individuales, ya sea para la gestión de la emoción o el uso de esta para facilitar sus procesos.

Por otro lado, las dificultades se enfocaron en las habilidades sociales, y la regulación de las emociones, un parámetro individual y un parámetro grupal, que, aunque no tienen relación explícita, una de ellas se relaciona con la capacidad de crear redes e interactuar con el otro,

desarrollar trabajo en equipo, mientras que el otro es un aspecto más comportamental en donde se busca cómo recuperarse más rápido de un estrés emocional (Wong y Law, 2002, p. 246).

A partir de ahora, para los análisis posteriores sólo se tendrá en cuenta la población que está trabajando en modalidad remota, ya que es el contexto principal de este documento. Se desarrolla una gráfica, en la Figura 4, en la que se comprara la edad de los encuestados y su relación con la inteligencia emocional en cada una de categorías.

A partir de la Figura 4, se puede evidenciar cierta tendencia a que el puntaje de inteligencia aumente a medida que aumenta la edad de los encuestados para algunos factores, como el uso de las emociones y la gestión de las emociones propias, sin embargo los encuestados en el rango entre los 26 y los 36 años presentan los puntajes más bajos en las categorías de regulación de emociones, percepción y evaluación de emociones y habilidades sociales, incluso más bajo que los encuestados entre los 18 y los 36 años. Se puede asociar este cambio al estrés que puede causar la búsqueda de estabilidad/ascenso y creación de familia típica de la adultez media que hace que la percepción de la inteligencia emocional pueda ser más baja, sin embargo, hace falta un análisis más exhaustivo de los factores individuales para generar proposiciones más concluyentes y orientados al enfoque de la psicología.

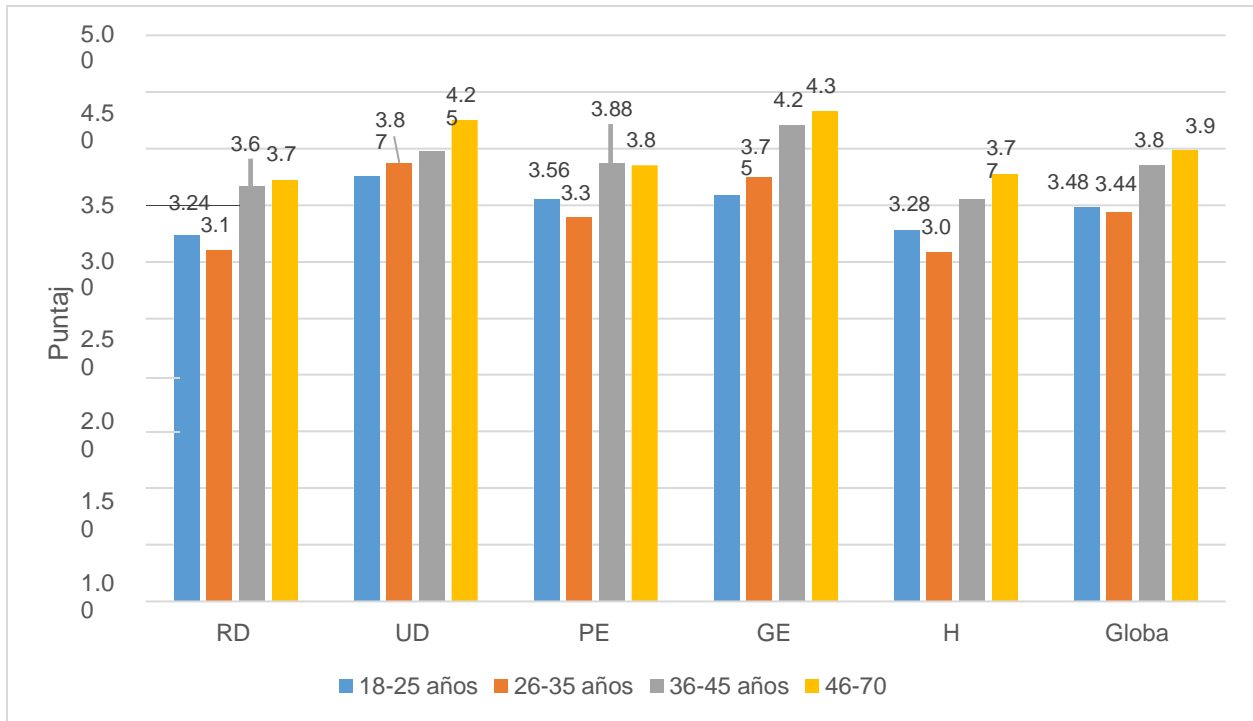
Se puede asociar este cambio al estrés que puede causar la búsqueda de estabilidad/ascenso y creación de familia típica de la adultez media que hace que la percepción de la inteligencia emocional pueda ser más baja, sin embargo, hace falta un análisis más exhaustivo de los factores individuales para generar proposiciones más concluyentes y orientados al enfoque de la psicología.

En la Figura 5 se lleva a cabo el análisis por género, en este caso no se incluyen otros géneros debido a que solo una persona del total de encuestados pertenece a esta categoría. De la misma forma en que se lleva a cabo en ocasiones anteriores, para cada una de las categorías. A partir de la gráfica presentada en la Figura 5, se puede evidenciar que, en promedio, las mujeres presentan valores de inteligencia emocional más alta que los hombres, para todas las categorías.

Se puede asociar este cambio al estrés que puede causar la búsqueda de estabilidad/ascenso y creación de familia típica de la adultez media que hace que la percepción de la inteligencia emocional pueda ser más baja, sin embargo, hace falta un análisis más exhaustivo de los factores individuales para generar proposiciones más concluyentes y orientados al enfoque de la psicología.

**Figura 4.**

*Gráfica de resultados de evaluación de inteligencia emocional por categorías clasificada por edades*



**Nota.** La gráfica presenta los resultados de la evaluación de inteligencia emocional en las categorías seleccionadas para distintos grupos de edad de los encuestados que trabajan en modalidad remota en Bogotá. RDE: Regulación de la emoción; UDE: Uso de Emociones, PEE: Percepción y Evaluación de Emociones; GEP: Gestión de Emociones Propias; HS: Habilidades sociales.

En la Figura 5 se lleva a cabo el análisis por género, en este caso no se incluyen otros géneros debido a que solo una persona del total de encuestados pertenece a esta categoría. De la misma forma en que se lleva a cabo en ocasiones anteriores, para cada una de las categorías. A partir de la gráfica presentada en la Figura 5, se puede evidenciar que, en promedio, las mujeres presentan valores de inteligencia emocional más alta que los hombres, para todas las categorías.

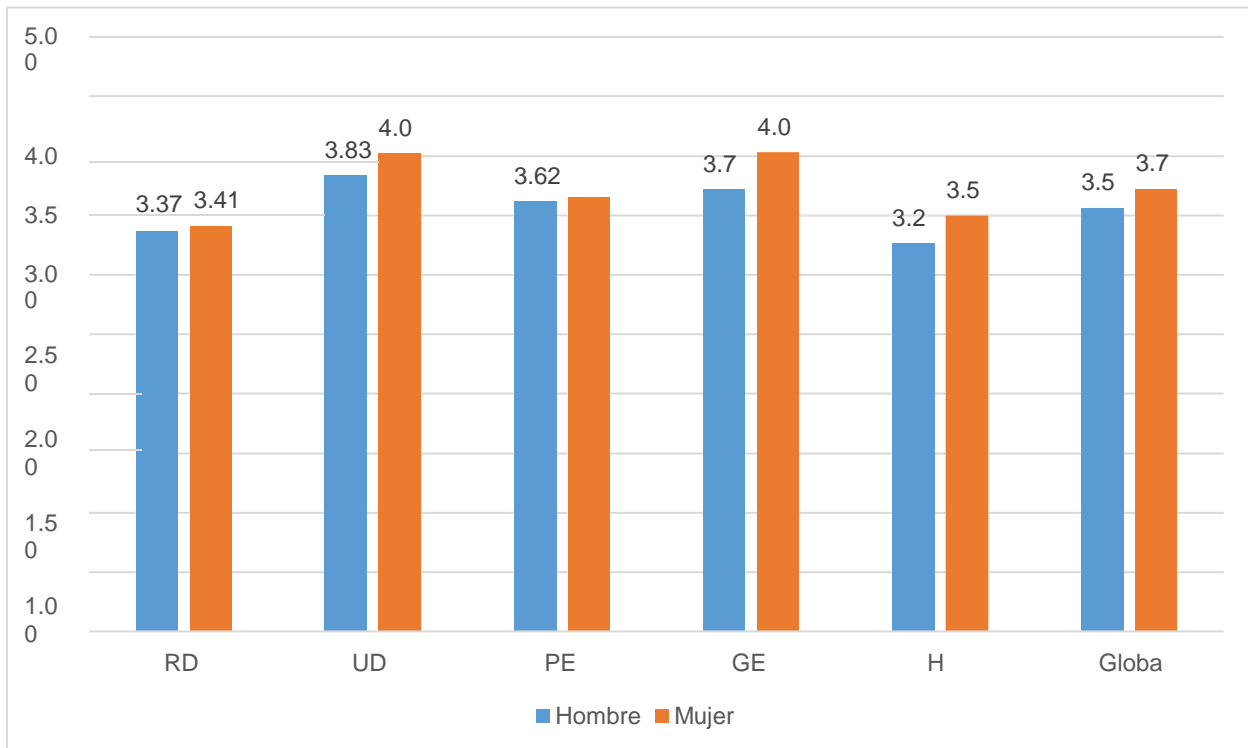
Las categorías de regulación de emociones y percepción y evaluación de emociones son las que presentan una menor diferencia entre hombres y mujeres. Por otro lado, las que más diferencias con la de gestión de emociones propias y el uso de emociones para facilitar en pensamiento, esto puede representar que las mujeres encuestadas presentan una mayor maleabilidad a la hora de gestionar sus emociones y aprovecharlas a su favor. Algunos autores sugieren que las mujeres por lo general tienden a identificarse con los rasgos expresivos de



identidad asociados a las competencias de la inteligencia emocional, y esto hace que emocionalmente sean más inteligentes (Gartzia, et al., 2012, p. 572).

**Figura 5.**

*Gráfica de resultados de evaluación de inteligencia emocional por categorías clasificada por género.*



*Nota.* La gráfica presenta los resultados de la evaluación de inteligencia emocional en las categorías seleccionadas según el género para las personas que trabajan en modalidad remota en Bogotá. RDE: Regulación de la emoción; UDE: Uso de Emociones, PEE: Percepción y Evaluación de Emociones; GEP: Gestión de Emociones Propias; HS: Habilidades sociales.

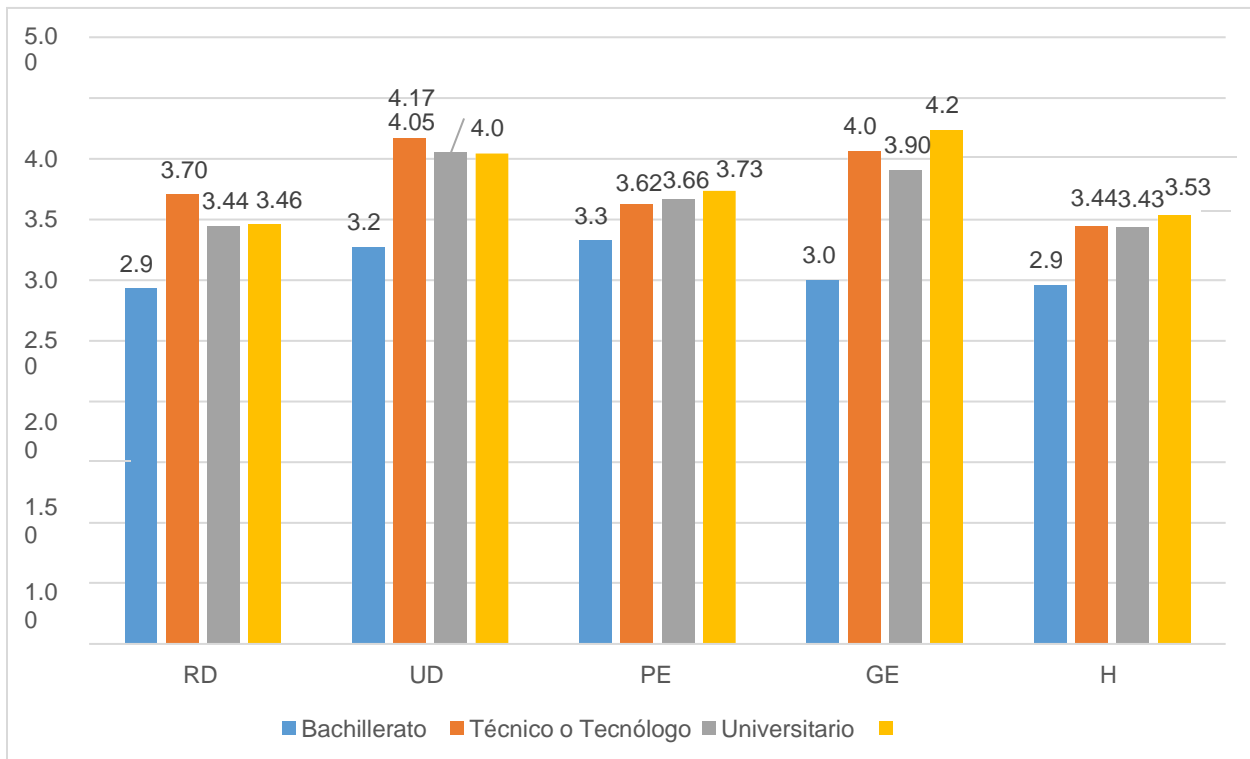
Adicionalmente, se llevó a cabo la segmentación por nivel académico de la población que está trabajando en modalidad remota en Bogotá. A partir de esta información se puede detallar que los encuestados con un nivel de educación posterior al bachillerato presentaron con creces mayores puntajes de inteligencia emocional que aquellos que no los poseen, como se puede ver en la Figura 6.

Otro punto para destacar es que algunas categorías como lo es la percepción y evacuación de las emociones presentan un crecimiento lineal a medida que aumenta el nivel de educación, mientras que en los demás existe una variabilidad de los datos. Esta respuesta está relacionada a

lo que Oriol, et al, identificó en su estudio que los estudiantes universitarios pueden comprender cuan complejos pueden ser los procesos emocionales que atraviesan y de cierta manera aprenden que el control de las emociones permite mantener el interés por sus estudios (2016, p. 1), y de esta forma, se puede ampliar esta conclusión a estudios de nivel técnico, tecnológico o posgrado, en donde hay un mayor grado de independencia a medida que aumenta el nivel educativo.

**Figura 6.**

*Gráfica de resultados de evaluación de inteligencia emocional por categorías clasificada por nivel educativo.*



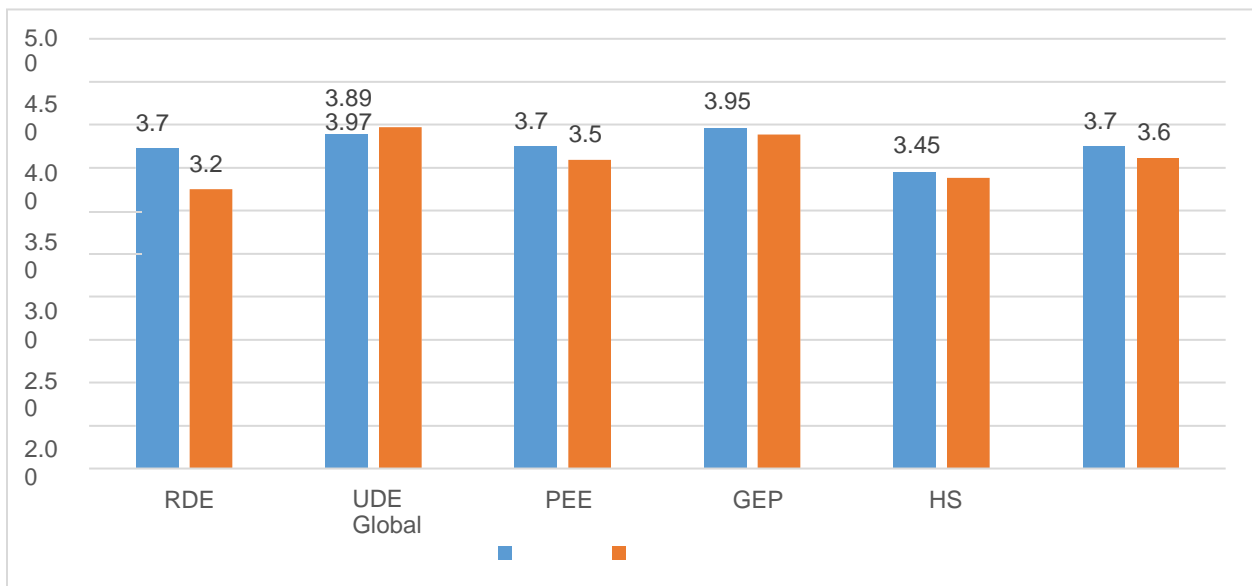
**Nota.** La gráfica presenta los resultados de la evaluación de inteligencia emocional en las categorías seleccionadas según el nivel educativo para las personas que trabajan en modalidad remota en Bogotá. RDE: Regulación de la emoción; UDE: Uso de Emociones, PEE: Percepción y Evaluación de Emociones; GEP: Gestión de Emociones Propias; HS: Habilidades sociales.

Finalmente, se realiza la segmentación de la información para las personas que son líderes (que tienen personas a cargo en su organización) y las que son colaboradores en la compañía. Los resultados se pueden comparar en la Figura 7. En esta gráfica se puede observar una diferenciación entre los puntajes de inteligencia emocional dependiendo de la categoría, en principio, los líderes presentan un mayor puntaje global de inteligencia emocional y en todas las categorías a excepción

del uso de emociones, que es en donde los colaboradores presentan un mejor puntaje que los líderes.

**Figura 7.**

*Gráfica de resultados de evaluación de inteligencia emocional por categorías clasificada por rol laboral.*



**Nota.** La gráfica presenta los resultados de la evaluación de inteligencia emocional en las categorías seleccionadas según el rol laboral para las personas que trabajan en modalidad remota en Bogotá. RDE: Regulación de la emoción; UDE: Uso de Emociones, PEE: Percepción y Evaluación de Emociones; GEP: Gestión de Emociones Propias; HS: Habilidades sociales.

Con respecto a esto, se han realizado un sinnúmero de investigaciones, en las que se ha identificado que además del impacto de las emociones del líder sobre el desempeño en general y los colaboradores, es el mismo rol el que confronta al líder a desarrollar formas eficaces para “comprender y mejorar la forma en la que maneja sus propias emociones, así como las de los demás” (Goena, 2015, p. 35).

De esta forma, se espera que los encuestados que son líderes, hayan pasado por procesos los cuales la inteligencia emocional se desarrolló, en menor o mayor medida, dependiendo de su capacidad de adaptación y su nivel de inteligencia emocional previo al desempeño del rol.

Sin embargo, cabe destacar que, en el uso de emociones, los colaboradores presentan un mayor puntaje, lo que muestra una oportunidad de mejora para los líderes encuestados. Ya que la categoría del uso de emociones permite hacer uso de estas para incrementar el desempeño y

redirigir las emociones hacia actividades constructivas (Ahmad y Hashmi, 2015, p. 597), que para modalidades como el trabajo remoto se hacen vitales para las empresas.

### 3. MEDICIÓN DE LA PERCEPCIÓN DE LIDERAZGO

#### 3.1 Metodología propuesta

Para la evaluación de la percepción de liderazgo se tomó en cuenta las teorías postuladas por Kouzes y Posner (1997), en se proponen 5 prácticas de liderazgo en términos del liderazgo transformacional. La selección de este método se hace teniendo en cuenta que estudios desarrollados por múltiples autores, como Yuan, et al. que afirman que el liderazgo transformacional influencia de forma positiva la inteligencia emocional (2012, p. 1722), ya que, e primero lugar, mejora el desempeño de los empleados al transformar la inteligencia emocional, que está fuertemente ligada al “desempeño de habilidades”. Este desempeño de habilidades es entendido como la efectividad con la que los involucrados en un trabajo llevan a cabo las actividades para contribuir al enfoque técnico de la empresa de forma directa o indirecta (Borman y Mtowidlo, 1993, p. 71). En segundo lugar, la “conducta cívica en las organizaciones”, que se define como aquellos comportamientos que van mas allá de los requerimientos básicos del trabajo y son de carácter discrecional, es decir, no es un requisito exigible del rol sino que es una cuestión de elección personal, así que su omisión no es castigable (Organ, 1988, p. 4).

Por otro lado, la mejora del desempeño se puede alcanzar cuando este liderazgo transformacional aplicado está acompañado de estrategias de inteligencia emocional, ya que, de manera análoga, la inteligencia emocional provee de un enfoque y herramientas óptimas para que los líderes transformacionales sean mas efectivos en su dirección (Yuan, et al., 2012, p. 1722).

##### 3.1.1 *Inventario de prácticas de liderazgo*

Teniendo en cuenta la descripción realizada anteriormente, se puede entrar en detalle para describir lo que Kouzes y Posner, en su libro “El desafío del liderazgo” (2017) proponen. Basado en el liderazgo transformacional, este libro presenta una guía práctica para líderes en las que se postula un modelo de cinco prácticas de liderazgo fundamentales:

- a) Demuestra cómo hacerlo (Modelar el camino)
- b) Inspira una visión compartida

- c) Retar el proceso (Cuestiona el proceso)
- d) Permite a otros que actúen
- e) Alienta el corazón.

Para facilitar el entendimiento de estas cinco categorías se describen en la Tabla 8, en donde se presentan las cinco prácticas, una descripción y los compromisos adquiridos para cada una de ellas.

**Tabla 8.**

*Prácticas de liderazgo propuestas por Kouzes y Posner, en “El desafío del liderazgo”, edición 6, 2017.*

Práctica	Descripción	Compromisos
Demostrar cómo hacerlo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Para poder liderar se debe garantizar que los colaboradores sientan respeto por sus líderes mediante el ejemplo y ser consecuentes con lo que se dice y se hace.</li> <li>• Para poder modelar el comportamiento de otros, los líderes deben ser claros sobre principios y valores, dejar que las personas lo que los líderes realmente sienten y piensan.</li> <li>• Los líderes no sólo deben compartir sus valores personales, sino también los valores de la compañía, para forjar acuerdos a partir de principios e ideales comunes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Clarificar los valores afirmando los ideales compartidos.</li> <li>• Ser el ejemplo alineando las acciones con los valores compartidos.</li> </ul>
Inspirar una visión compartida	<p><i>Idea clave:</i> Las personas primero siguen a la persona, luego siguen el plan.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Generalmente, todas las organizaciones inician con un sueño o una visión, es que básicamente el motor que les permite darle forma al futuro. Los líderes trabajan de forma similar, en donde ellos tienen el deseo de hacer que las cosas ocurran, cambiar la forma en que las cosas se hacen, crear cosas que aun no existen; sin embargo, los líderes no pueden ordenar el compromiso de sus colaboradores, solo inspirarlo.</li> <li>• Los líderes deben conseguir que otros se involucren en esta visión compartida, y para ello, deben conocer sus colaboradores y hablar su lenguaje, para que se sientan comprendidos en sus necesidades e intereses.</li> <li>• Los líderes deben forjar una unidad de propósito al mostrar como el sueño de la compañía es un bien común para todos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Visualizar el futuro imaginando emoción y posibilidades nobles.</li> <li>• Conseguir que otros compartían esta visión común apelando a aspiraciones compartidas.</li> </ul>

Práctica	Descripción	Compromisos
	<p>sus colaboradores, encendiendo la pasión por esta visión compartida con entusiasmo.</p> <p><b>Idea clave:</b> El liderazgo es un diálogo, no un monólogo.</p>	
Cuestionar el proceso.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los mejores líderes se enfrentan a los retos de forma proactiva. Nadie alcanza un mejor resultado manteniendo las cosas tal cual y como están.</li> <li>• Los líderes deben ser pioneros, deben buscar oportunidades para innovar, crecer y mejorar; sin embargo, generalmente estos cambios no provienen de los líderes per se, sino de sus colaboradores, clientes y demás personas en el frente de la organización.</li> <li>• El hecho de ser un líder en una organización no asegura el éxito de esta, es necesario tomar riesgos y experimentar, y para lidiar correctamente con estos riesgos, se importante aproximarse al cambio mediante pasos incrementales y pequeñas victorias.</li> </ul> <p><b>Idea clave:</b> La innovación tiende a venir mas de un proceso de escucha que de habla.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Buscar oportunidades aprovechando las iniciativas y mirando fuera de sí para encontrar maneras innovadoras para mejorar.</li> <li>• Experimentar y tomar riesgos mediante pequeñas victorias y aprender de la experiencia.</li> </ul>
Permitir a otros actuar	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los objetivos y grandes sueños de la organización no se llevan a cabo gracias a una sola persona, por el contrario, requiere un trabajo en conjunto basadas en relaciones sólidas y confiables.</li> <li>• Una prueba sencilla para evaluar si los lideres entienden este concepto es cuantificar cuántas veces utilizan la palabra “nosotros” en lugar de la palabra “yo”.</li> <li>• Los líderes deben fomentar la colaboración y construir confianza, y de la misma forma, permitir que sus colaboradores se sientan fuertes, capaces y comprometidos.</li> </ul> <p><b>Idea clave:</b> Los lideres permiten a otros actuar no atesorando el poder que tienen, sino “regalándolo”.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fomentar la colaboración construyendo confianza y facilitando las relaciones.</li> <li>• Fortalecer a otros incrementando la autodeterminación y desarrollando competencia.</li> </ul>
Alentar el corazón	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El camino a la cina es arduo y largo, la gente suele estar exhausta, frustrada y fuera del encanto inicial y tienden a rendirse. Es crucial tener actos de cuidado genuino con los</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reconocer a los contribuidores mostrando apreciación por la excelencia individual.</li> </ul>

Práctica	Descripción	Compromisos
	colaboradores, ya que estos elevan el espíritu y ayudan que las personas sigan adelante.	• Celebrar los valores y victorias creando un espíritu de comunidad.
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reconocer las contribuciones de todos los colaboradores, celebrar victorias y valores de manera pública y privada pueden hacer la diferencia.</li> <li>• Hacer este tipo de reconocimientos debe ser un acto de calidad para que genere una sensación de camaradería entre los colaboradores.</li> </ul>	
	<p><b>Idea clave:</b> La autenticidad en las celebraciones y rituales de victoria construyen una sensación colectiva de identidad y espíritu de comunidad.</p>	

*Nota.* La tabla presenta un resumen acerca de las prácticas de liderazgo originalmente propuestas por Kouzes y Posner, la tabla es de elaboración propia. Adaptado de: James M. Kouzes, y Barry Z. Posner. (2017). *The leadership challenge* (6th ed ed.). New York: Wiley.

A partir de los cinco prácticas del liderazgo ejemplar propuestas por Kouzes y Posner, surge un conjunto de prácticas que permiten evaluar el desempeño de los líderes conocido como el “Inventario de Prácticas de Liderazgo” o LPI, por sus siglas en inglés (Leadership Practices Inventory), como herramienta que surge a partir de los análisis de cientos de casos de estudio de las mejores experiencias de liderazgo, los cuales han demostrado ser “una fuente robusta para la evaluación de las capacidades de liderazgo de los individuos y demostrando que las Cinco Prácticas de Liderazgo Ejemplar hacen la diferencia a nivel personal, interpersonal, grupos pequeños y a nivel organizacional” (Posner, 2016, pp. 14).

### 3.2 Proceso de medición del liderazgo en el trabajo remoto

Para los fines del presente documento, se desarrolla un conjunto de preguntas y prácticas similar al desarrollado por Kouzes y Posner el cual se enfoca específicamente en el trabajo remoto, con el fin de evaluar el liderazgo en las cinco prácticas propuestas por los autores de “El reto del liderazgo” para esta modalidad laboral.



### 3.2.1 Muestra

La muestra usada para la evaluación del liderazgo es la misma que se usó para la evaluación de la inteligencia emocional, 88 encuestas virtuales. Para ver el resumen y la información relevante por favor referirse al capítulo 2, título 2.2.1 Muestra. Sin embargo, como se evalúa el liderazgo percibido contra el auto reportado, sólo se tuvo en cuenta las encuestas que pertenecían a personas que actualmente están trabajando en modalidad virtual.

### 3.2.2 Resultados

Para la facilidad de la presentación de los datos, se usarán convenciones para cada una de las prácticas de liderazgo, siendo DCH: demostrar cómo hacerlo; IVC: inspirar una visión compartida; CEP: cuestionar el proceso; POA: permitir a otros a actuar y AEC: alentar el corazón. Para cada una de estas categorías se diseñaron preguntas cuya respuesta se calificaba de 1 a 5, en donde 1 era un comportamiento poco frecuente y 5 era frecuentemente en los líderes o en sí mismos, dependiendo si poseían o no personas a su cargo, siendo todos los comportamientos positivos. De manera que entre mas alto sea el puntaje mejor son las características de dicha práctica de liderazgo, todo enmarcado en los términos de el trabajo en modalidad remota.

El primer análisis por realizar será la comparativa de la autopercepción de liderazgo contra la percepción de otros líderes, esto se puede evidenciar en la Tabla 9, cuando se menciona a los líderes se refiere a un proceso de autoevaluación sobre la gestión propia, y cuando se menciona a los colaboradores, se refiere al proceso de evaluación de la gestión de los líderes de éstos.

**Tabla 9.**

*Resultados de evaluación de liderazgo por prácticas, para líderes y colaboradores que trabajan en modalidad remota en Bogotá*

Variable de control	Prácticas de liderazgo					Global
	DCH	IVC	CEP	POA	AEC	
Líderes	4,22	4,20	4,13	4,27	4,45	4,25
Colaboradores	3,94	3,86	3,81	3,90	3,99	3,90
Toda la muestra	4,03	3,96	3,90	4,01	4,13	4,01

**Nota.** La tabla presenta los resultados de la evaluación de liderazgo clasificados en prácticas de liderazgo para líderes, colaboradores y toda la muestra que trabaja en modalidad remota.

Posteriormente se realiza el análisis para los líderes que trabajan en modalidad remota, clasificados por edades, como se evidencia en la Tabla 10. Posteriormente se realiza la misma evaluación para los colaboradores, y la información se presenta en la Tabla 11. Se realiza el análisis por género, en donde solo se tomó en cuenta el género masculino y femenino, ya que otros géneros constituyen una proporción muy baja para ser representativa (un encuestado). De la misma forma, se presenta la información en la Tabla 12 para los líderes y los colaboradores.

**Tabla 10.**

*Resultados de evaluación de liderazgo por prácticas, para líderes que trabajan en modalidad remota en Bogotá clasificado por edades.*

Variable de control	DCH	IVC	Prácticas de liderazgo			Global
			CEP	POA	AEC	
Líderes entre 18 y 25 años	4,10	4,06	4,08	4,33	4,50	4,22
Líderes entre 25 y 35 años	4,04	4,13	4,04	4,04	4,13	4,08
Líderes entre 46 y 70 años	4,38	4,33	4,20	4,32	4,53	4,35

*Nota.* La tabla presenta los resultados de la evaluación de liderazgo para cada una de las prácticas de liderazgo para líderes clasificados por edades.

**Tabla 11.**

*Resultados de evaluación de liderazgo por prácticas, para colaboradores que trabajan en modalidad remota en Bogotá clasificado por edades.*

Variable de control	DCH	IVC	Prácticas de liderazgo			Global
			CEP	POA	AEC	
Colaboradores entre 18 y 25 años	4,01	3,94	3,91	3,91	4,09	3,97
Colaboradores entre 25 y 35 años	3,47	3,33	3,26	3,45	3,50	3,40
Colaboradores entre 36 y 45 años	4,20	4,11	4,13	4,22	4,22	4,18
Colaboradores entre 46 y 70 años	4,18	4,15	4,03	4,15	4,23	4,15

*Nota.* La tabla presenta los resultados de la evaluación de liderazgo para cada una de las prácticas de liderazgo para colaboradores clasificados por edades.

Finalmente, se realiza el análisis por género, en donde solo se tomó en cuenta el género masculino y femenino, ya que otros géneros constituyen una proporción muy baja para ser representativa (un encuestado). De la misma forma, se presenta la información en la Tabla 12 para los líderes y los colaboradores, y el resultado para líderes y colaboradores por nivel educativo en las Tablas 13 y 14 respectivamente.

**Tabla 12.**

*Resultados de evaluación de liderazgo por prácticas, para líderes y colaboradores que trabajan en modalidad remota en Bogotá clasificado por género.*

Variable de control	Prácticas de liderazgo					Global
	DCH	IVC	CEP	POA	AEC	
Mujeres líderes	4,30	4,24	4,15	4,32	4,55	4,31
Hombres líderes	4,08	4,13	4,08	4,19	4,27	4,15
Mujeres colaboradoras	4,01	3,98	3,96	3,99	4,09	4,00
Hombres colaboradores	3,85	3,68	3,60	3,75	3,85	3,75

*Nota.* La tabla presenta los resultados de la evaluación de liderazgo para cada una de las prácticas de liderazgo para líderes y colaboradores clasificados por edades.

**Tabla 13.**

*Resultados de evaluación de liderazgo por prácticas, para líderes que trabajan en modalidad remota en Bogotá clasificado por nivel educativo.*

Variable de control	Prácticas de liderazgo					Global
	DCH	IVC	CEP	POA	AEC	
Líderes- Bachillerato	3,94	3,61	3,67	4,22	4,33	3,96
Líderes - Técnico o Tecnólogo	3,67	3,67	3,50	4,00	3,33	3,63
Líderes - Universitario	4,24	4,28	4,28	4,44	4,54	4,36
Líderes - Posgrado	4,35	4,37	4,20	4,15	4,52	4,32

*Nota.* La tabla presenta los resultados de la evaluación de liderazgo para cada una de las prácticas de liderazgo para líderes clasificados por nivel educativo.

**Tabla 14.**

*Resultados de evaluación de liderazgo por prácticas, para colaboradores que trabajan en modalidad remota en Bogotá clasificado por nivel educativo.*

Variable de control	Prácticas de liderazgo					Global
	DCH	IVC	CEP	POA	AEC	
Colaboradores - Bachillerato	3,33	3,38	3,19	3,19	3,29	3,28
Colaboradores - Técnico o Tecnólogo	4,58	4,42	4,50	4,42	4,92	4,57
Colaboradores - Universitario	3,92	3,82	3,75	3,93	3,99	3,88
Colaboradores - Posgrado	4,07	3,97	3,97	4,01	4,06	4,02

*Nota.* La tabla presenta los resultados de la evaluación de liderazgo para cada una de las prácticas de liderazgo para colaboradores clasificados por nivel educativo.

### **3.3.3 Análisis de Resultados**

A partir de la información clasificada y ordenada se puede evidenciar algunos patrones relacionados al liderazgo, como las diferencias entre la autoevaluación de los líderes y el reporte de los colaboradores sobre sus líderes. Esto se puede evidenciar en la Figura 8, en donde se puede observar que los líderes presentan puntajes más altos sobre su gestión que la gestión evaluada por los colaboradores hacia sus líderes. Aunque no necesariamente los líderes de la muestra tienen bajo su cargo a los colaboradores encuestados, se puede evidenciar que hay una falta de gestión de los líderes para hacer más visible o llevar a cabo aquellas prácticas que los ellos creen que hacen, ya que en todas y cada una de las prácticas de liderazgo los colaboradores puntuaron más bajo a sus líderes.

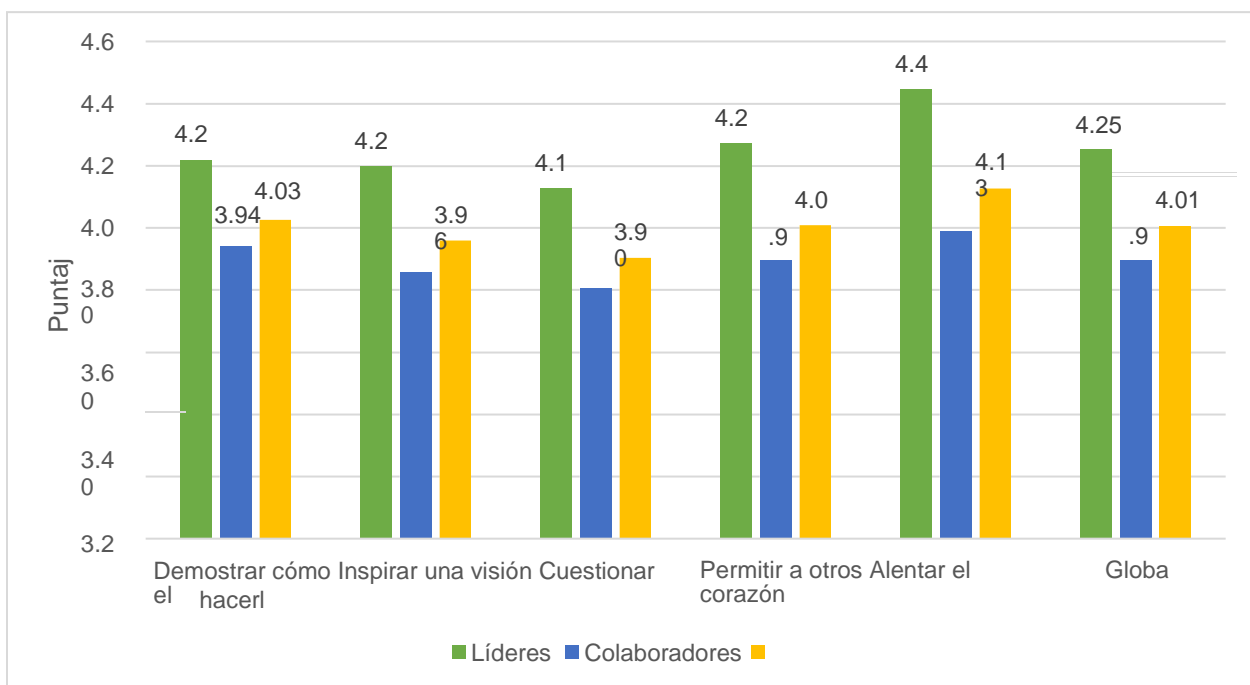
En cuanto a las prácticas en general, se evidencia que “Alentar el Corazón” presentó el mayor de los puntajes tanto para los líderes como para los colaboradores, y el más bajo fue “Cuestionar el proceso” para ambos grupos también.

Acto seguido, se realiza el análisis para los líderes en cada una de las prácticas de liderazgo para cada uno de los rangos de edad. Aquí, destaca que no se presentan encuestados líderes entre los 35 y los 46 años, por lo que no se presentan en la Figura 9. Dentro de las evidencias que se pueden resaltar, se encuentra que en general, los líderes entre 46 y 70 años presentan el puntaje

más alto de autopercepción para todas las prácticas de liderazgo a excepción de la práctica “Permitir a otros actuar”, en donde se encuentran casi al nivel de las personas entre los 18 y los 25 años. Otro punto particular, es que los líderes con edades entre los 18 y los 25 años se perciben con mejores puntajes que los líderes entre los 25 y 35 años, a excepción de la práctica de “Inspirar una visión compartida”.

**Figura 8.**

*Resultados de evaluación de liderazgo para los trabajadores en modalidad remota en Bogotá, clasificado por prácticas de liderazgo para líderes y colaboradores.*



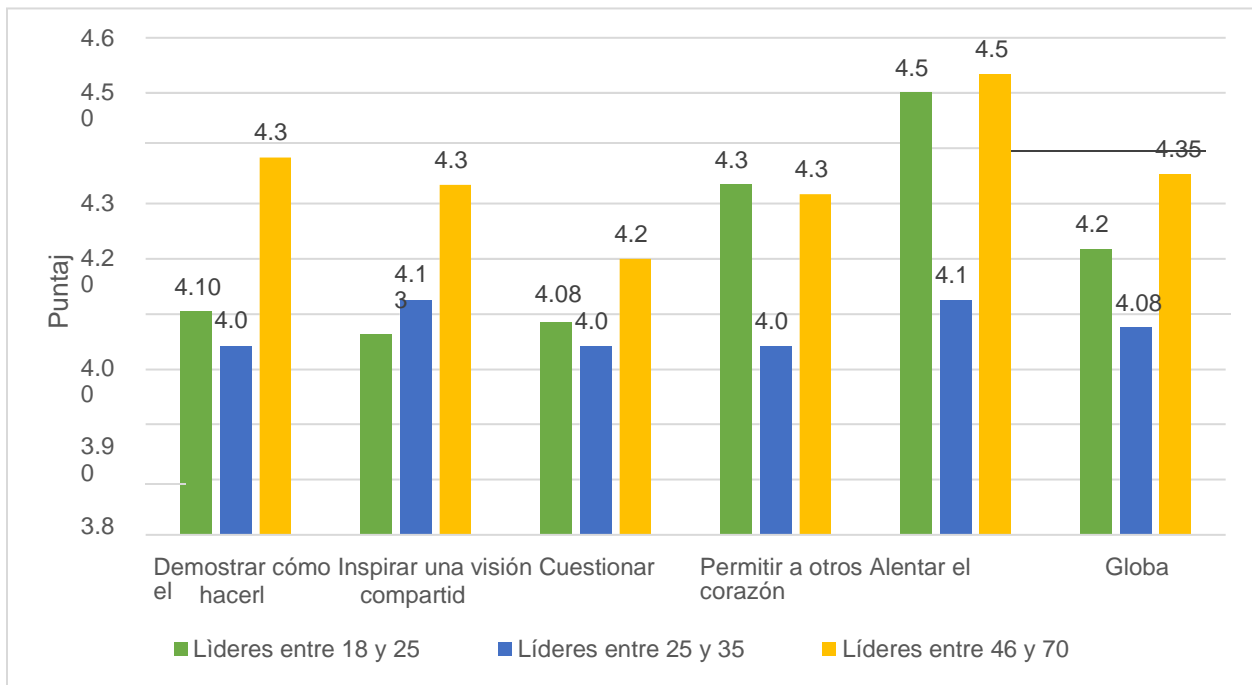
**Nota.** La gráfica presenta los resultados de la evaluación de liderazgo según las prácticas de los trabajadores en modalidad remota en Bogotá para líderes y colaboradores.

A partir de la información agrupada en la Figura 9, se puede identificar que para líderes maduros o senior (entre 46 y 70 años), la autopercepción es mayor que sus contrapartes más jóvenes, posiblemente a la experiencia que poseen; mientras que los más jóvenes (entre los 18 y 25 años) presentan valores más altos que aquellos en edad intermedia, lo que puede significar una mayor confianza en su gestión y un menor enfrentamiento a los fracasos. Esto último no se cumple para la práctica de “Inspirar una visión compartida”, la cual viene a ser la que posee un puntaje menor entre los más jóvenes. Esto puede deberse a que, para los jóvenes, debido a su inexperiencia

les es más complejo encontrar aspiraciones compartidas con personas de diferentes generaciones a la suya.

**Figura 9.**

*Resultados de evaluación de liderazgo para los líderes en modalidad remota en Bogotá, clasificado por prácticas de liderazgo para diferentes rangos de edad.*



**Nota.** La gráfica presenta los resultados de la evaluación de liderazgo según las practicas, de los líderes en modalidad remota en Bogotá clasificado por edades.

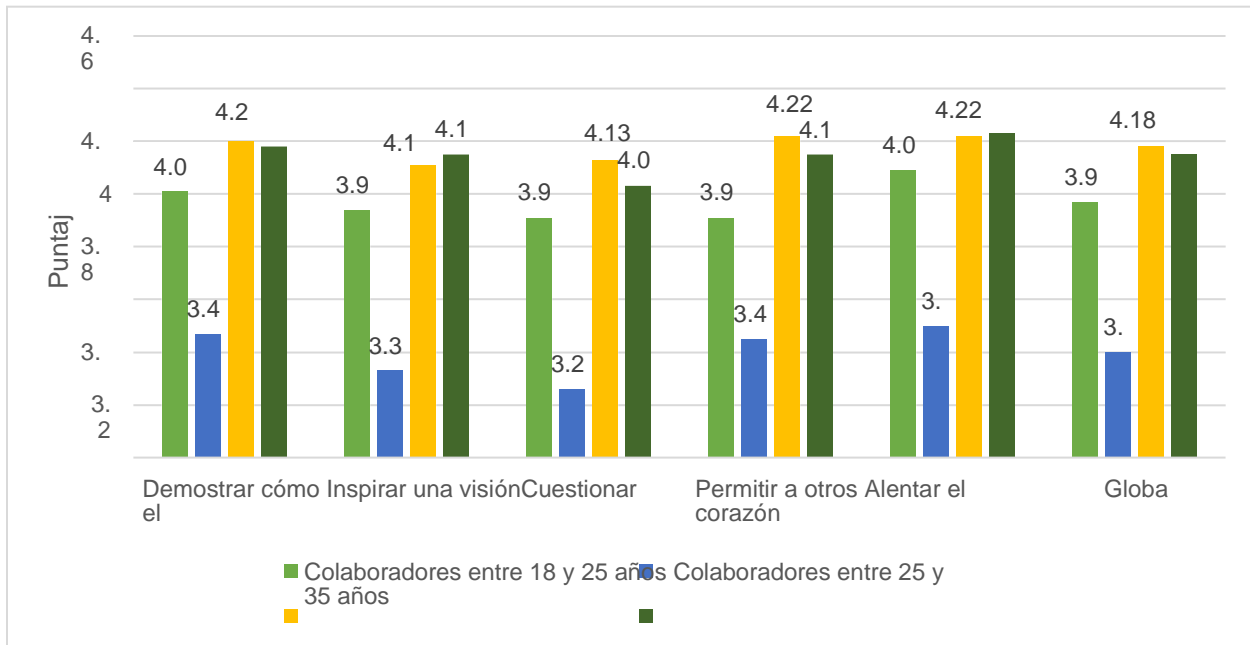
De nuevo, “Alentar el corazón” aparece como aquella con un mayor puntaje para todas las categorías de edad y la más baja es “Cuestionar el proceso”. Un punto para destacar del grupo más joven es el alto puntaje en la práctica de “Permitir a otros actuar”, lo que representa una expresión y un buen uso de emociones de las veces en las que se han enfrentado a situaciones donde debido a la inexperiencia no se les permite hacer muchas cosas en las organizaciones.

Se continúa con el análisis de edad, pero esta vez para la percepción de los colaboradores sobre sus líderes. A primera vista destaca el grupo que comprende las personas entre los 25 y los 35 años, los cuales presentan los valores más bajos de percepción de liderazgo. Debido a que no se puede encontrar una relación directa, se puede pensar que estos valores de pueden deber a una combinación entre la presión de no verse en una posición de liderazgo en ese rango de edades y el

inicio de la edad adulta, en donde, de manera personal consideran que ellos podrían suplir el rol de su actual líder. Sin embargo, esta última afirmación está sujeta a un estudio de persona a persona.

**Figura 10.**

*Resultados de evaluación de liderazgo para la percepción de los colaboradores en modalidad remota hacia sus líderes en Bogotá, clasificado por prácticas de liderazgo para diferentes rangos de edad.*



**Nota.** La gráfica presenta los resultados de la evaluación de liderazgo según las practicas, de la percepción que tienen los colaboradores sobre sus líderes en modalidad remota en Bogotá clasificado por edades.

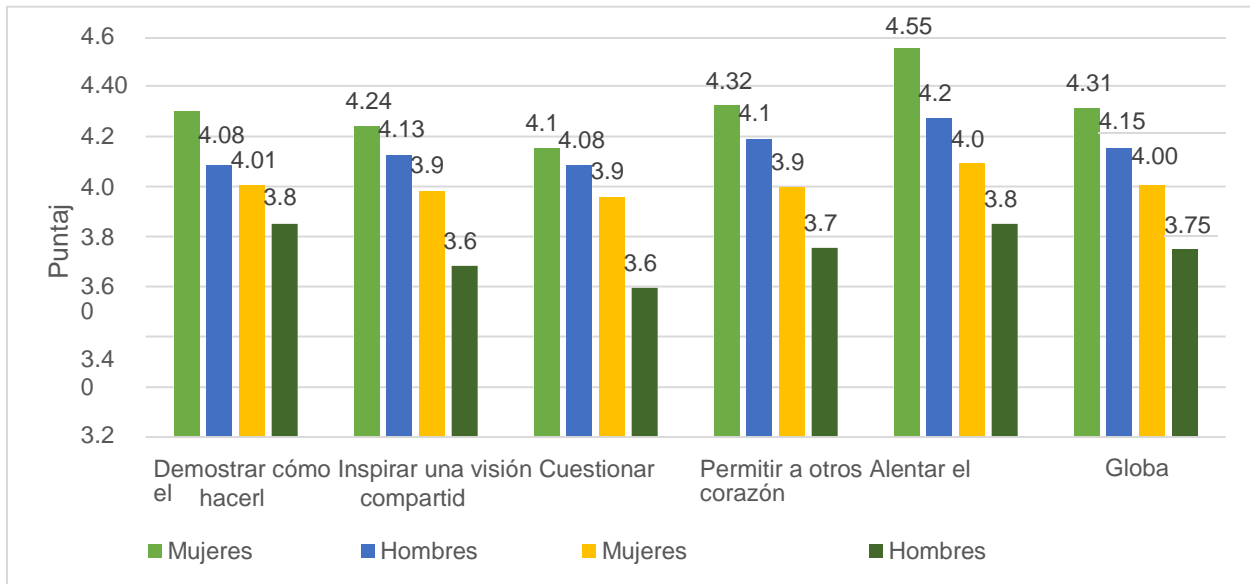
Para los colaboradores más jóvenes, entre los 18 y los 25 años, se presenta una relativa uniformidad entre los aspectos evaluados, los valores oscilan entre 3,91 para “Cuestionar el proceso” y “Permitir que otros actúen” y 4,09 para “Alentar el corazón. Para aquellos entre los 25 y los 35 años, y aquellos entre los 46 y los 70 años, el principio con puntajes más bajos es el de “Cuestionar el proceso”, mientras que para los colaboradores entre los 36 y los 45 años, el más bajo es “Inspirar una visión compartida”.

Teniendo en cuenta la información anterior, se puede observar que las personas entre los 36 y los 45 años presentan un alto puntaje en el principio de “Permitir a otros actuar”, esto puede representar ya sea una efectiva participación para las personas en dicho rango de edad, o una necesidad de actuar relacionada a aquellos más jóvenes.

Una vez analizados los datos con respecto a la edad, se procede a evaluar el factor del género en el liderazgo. La información se presenta en la Figura 11, en donde se comparan líderes y colaboradores del género masculino y femenino.

**Figura 11.**

*Resultados de evaluación de liderazgo para líderes y colaboradores que trabajan en modalidad remota en Bogotá, clasificado por género para cada una de las prácticas de liderazgo*



**Nota.** La gráfica presenta los resultados de la evaluación de liderazgo según las practicas, para líderes y colaboradores que trabajan en modalidad remota en Bogotá clasificado por género.

A partir de la Figura 11 se puede comprobar que en términos generales las mujeres presentan mejores puntajes que los hombres, tanto en autopercepción (líderes) como la percepción de sus líderes (colaboradores), y de la misma forma, como se expresa anteriormente, los líderes presentan una percepción de liderazgo mejor que la que los colaboradores la perciben.

De forma similar, se evidencia que “Alentar el corazón” sigue siendo la práctica con mal alto puntaje para estos grupos, mientras que “Cuestionar el proceso” es la mas baja. Para el caso de los líderes hombres, “Demostrar cómo hacerlo” acompaña a “Cuestionar el proceso” en las categorías más bajas, posiblemente relacionada a la facilidad de las mujeres para comunicar ideas con respecto a su contraparte masculina.

Continuando con el análisis, se realiza ahora para el nivel académico de los líderes, el cual se presenta en la Figura 12. Por las características de la muestra, no se muestra en esta ocasión a

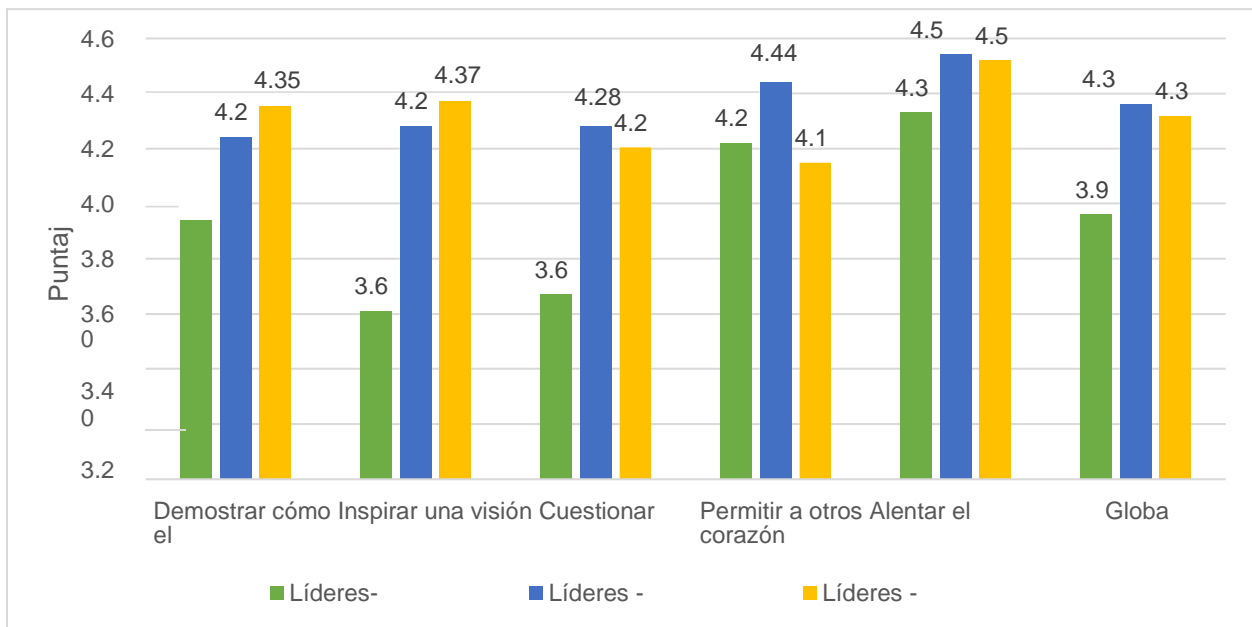


los líderes de nivel técnico o tecnológico, ya que solo un encuestado estaba dentro de estas características.

Se puede evidenciar que para los principios de “Demostrar cómo hacerlo” e “Inspirar una visión compartida” hay un nivel creciente a medida que aumenta el nivel educativo, pero para “Cuestionar el proceso”, “Permitir a otros actuar” y “Alentar el corazón” es el nivel universitario el que presenta los mayores valores. A partir de esto se puede identificar qué factores como “Inspirar una visión compartida” y “Cuestionar el proceso” requieren de herramientas adquiridas durante los estudios de carácter superior, (explicando el bajo valor para aquellos líderes cuyo nivel académico es bachillerato); mientras que para otros principios más transversales como “Permitir a otros actuar” y “Alentar el corazón” presentan valores medianamente similares para todos los niveles académicos de los líderes.

**Figura 12.**

*Resultados de evaluación de liderazgo para líderes que trabajan en modalidad remota en Bogotá, clasificado por nivel educativo para cada una de las prácticas de liderazgo*



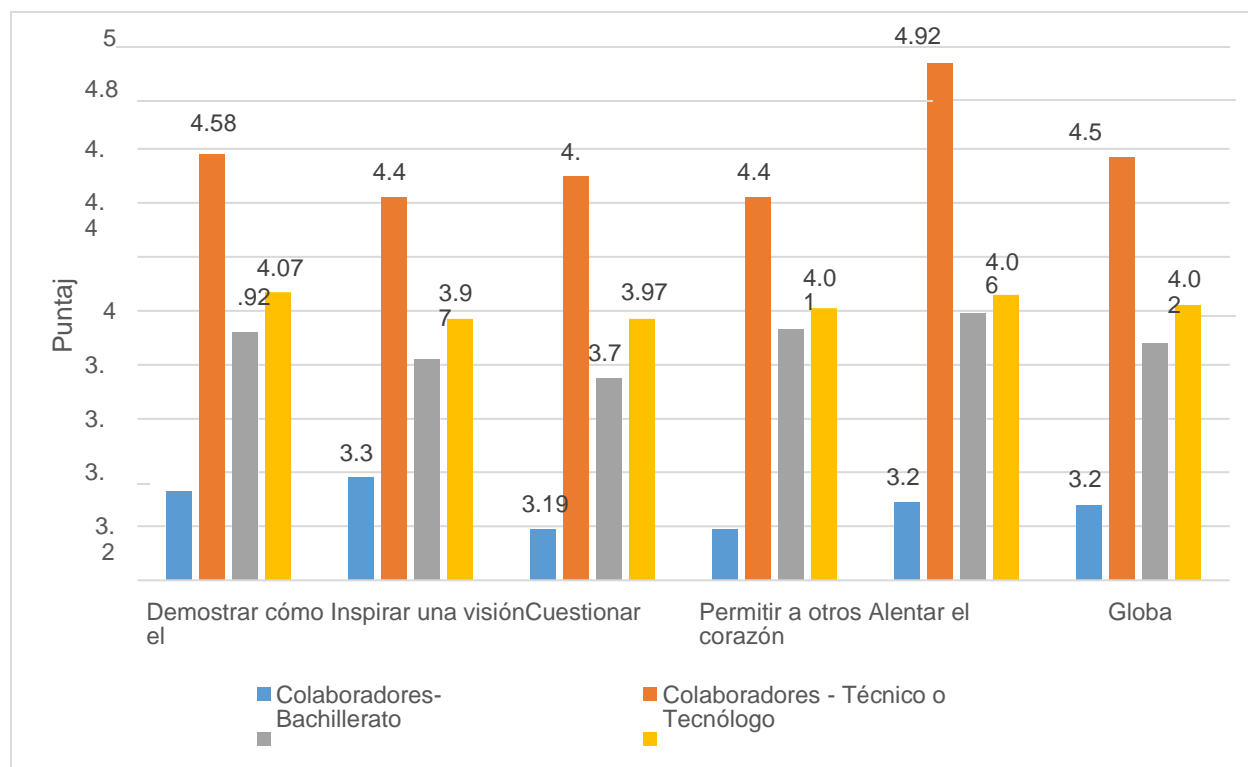
**Nota.** La gráfica presenta los resultados de la evaluación de liderazgo según las practicas, para líderes que trabajan en modalidad remota en Bogotá clasificado por nivel educativo.

Finalmente se realiza el estudio para el nivel educativo de los colaboradores, el cual se puede observar en la Figura 13. A partir de esta figura se puede evidenciar que los colaboradores

del nivel técnico y tecnológico son los que ven a sus líderes con el mejor desempeño en cuanto a las prácticas de liderazgo, mientras que a nivel bachillerato son los que menor puntaje reportaron. Debido a la naturaleza de la muestra, no es posible determinar específicamente por qué los colaboradores a nivel técnico y tecnológico presentan estos excepcionales valores, pero sí se puede evidenciar que la educación de nivel superior representa un cambio en la percepción del liderazgo.

**Figura 13.**

*Resultados de evaluación de liderazgo para colaboradores que trabajan en modalidad remota en Bogotá, clasificado por nivel educativo para cada una de las prácticas de liderazgo*



**Nota.** La gráfica presenta los resultados de la evaluación de liderazgo según las prácticas, para colaboradores que trabajan en modalidad remota en Bogotá clasificado por nivel educativo.

De manera similar a las anteriores ocasiones, los valores más bajos están relacionados a las prácticas de “Cuestionar el proceso” para el nivel educativo de bachillerato, universitario y posgrado, acompañados de “Permitir que otros actúen” para bachillerato e “Inspirar una visión compartida” para posgrado. Siendo esta última la que menor puntaje presenta para el nivel técnico y tecnológico.

El valor más alto para el nivel posgrado fue “Demostrar cómo hacerlo”, para universitarios, técnicos y tecnólogos fue “Alentar el corazón” y para el nivel posgrado lo fue “Demostrar cómo hacerlo”. En esta ocasión se presenta una heterogeneidad que depende en estos casos más de cada uno de los líderes y la percepción que tienen de ellos los encuestados.

#### 4. RELACIÓN ENTRE EL LIDERAZGO Y LA INTELIGENCIA EMOCIONAL

Una vez que se realiza el análisis de las variables relacionadas a la inteligencia emocional y el liderazgo para las personas que trabajan en la modalidad remota en Bogotá, se procede a realizar un análisis estadístico con el fin de identificar si existe una correlación significativa entre estas dos características. Para ello, se usó el software SPSS Statistics de IBM y se realizó la correlación entre las variables de la inteligencia emocional estudiadas: Gestión de emociones propias (GEP), Habilidades sociales (HS), Percepción y evaluación de emociones (PEE), Uso de emociones (UDE), Regulación de la emoción (RDE) y el puntaje global de inteligencia emocional que se nombrará como IE. Con respecto a las variables de liderazgo, se evaluó: Demostrar como hacerlo (DCH), Inspirar una visión compartida (IVC), Cuestionar el proceso (CEP), Permitir a otros actuar (POA), Alentar el corazón (AEC) y finalmente, el puntaje global para liderazgo que se nombrará como LT.

Los resultados de este análisis de correlación bivariada se presentan en la Tabla 15, en donde se presentan los coeficientes de correlación, destacando aquellos cuya correlación es significativa en el nivel 0,01 o 0,05 bilateral.

**Tabla 15.**

*Análisis de correlación de variables entre inteligencia emocional y liderazgo para las personas que trabajan en modalidad remota en Bogotá.*

Inteligencia Emocional	Prácticas de liderazgo					
	DCH	IVC	CEP	POA	AEC	LT
GEP	0,359**	0,333**	0,374**	0,360**	0,251*	0,352**
HS	0,495**	0,533**	0,513**	0,466**	0,448**	0,517**
PEE	0,320**	0,289*	0,377**	0,377**	0,344**	0,361**
UDE	0,283*	0,212	0,205	0,174	0,083	0,198
RDE	0,193	0,112	0,173	0,259*	0,175	0,192
IE	0,425**	0,375**	0,420**	0,425**	0,330**	0,414**

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

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

**Nota.** La tabla presenta los coeficientes de correlación bivariada para las prácticas de liderazgo y las áreas de inteligencia emocional analizadas.

A primera vista se puede detallar que hay una correlación significativamente la mayoría de las variables analizadas, como para el caso de las habilidades sociales en donde todas las variables de liderazgo están significativamente relacionadas a todas las prácticas de liderazgo (en un nivel de 0,01) , lo cual es de esperarse ya que es una característica de la inteligencia emocional que no se trata únicamente de ser amistoso, sino de “conducir a las personas hacia un objetivo común y hacia la dirección que se desee” (Redacción APD, 2019), y es, de hecho la única habilidad de la inteligencia emocional que se relaciona directamente con otras personas.

Otra de las características que destaca, es la percepción y evaluación de emociones, la cual es una habilidad clave que abre la puerta a la inteligencia emocional, ya que permite el procesamiento de la información emocional, propia o de otras personas, y por lo general se asocia con áreas básicas no-verbales, como lo es el reconocimiento de expresiones faciales, tonos de voz y postura corporal (Mayer, 2004, p. 4). Es por esta razón que, durante el trabajo remoto, cobra importancia, ya que se ve limitada la recolección de la información emocional para su posterior análisis por parte del líder.

La gestión de emociones propias también presenta una correlación significativa con los aspectos de liderazgo, en donde, como se menciona anteriormente se busca que las personas puedan reconocer las relaciones entre lo que sienten y el propio significado de la emoción, y para esto es importante citar a las psicólogas Elena Vallejo y Kiara Campo (2020), las cuales explican que “las emociones surgen como reacciones naturales ante sucesos valorados como importantes para el individuo” (p. 6) de forma que, entenderlas y gestionarlas es importante ya que, como líder, las emociones y acciones no solo le afectarán a el mismo, sino que podrán influenciar de forma positiva o negativa a los colaboradores.

Finalmente, algunas características de la inteligencia emocional se relacionaron con sólo algunos principios de liderazgo, como es el caso del uso de las emociones con el “demostrar como hacerlo” y la regulación de las emociones con el “permitir a otros actuar”. En esta ocasión se evidencia que el uso de las emociones les permite a los líderes tener conciencia de cómo dirigir la atención a lo importante, en este caso explicar a otros cómo hacer las cosas, clarificando los valores y siendo ejemplo para que esta información se transmita de forma efectiva a los colaboradores. El uso de las emociones habilita a los líderes a pensar estrategias de enfoque y a los colaboradores les permite aumentar su desempeño mediante la motivación propia, que amplifica y resuena en el trabajo del líder en términos de una visión compartida.

De forma similar, la regulación de emociones permite que exista una apertura hacia los nuevos retos, ya que habilita a las personas a estar abiertos a una variedad de emociones (positivas y negativas), hacer una reflexión crítica de estas y experimentarlas en su justa medida, es decir, las emociones no se evaden, pero tampoco se exageran. Teniendo esto en cuenta, cuando el líder habilita a sus colaboradores a actuar, tanto el líder como el colaborador aprenden a mantener las emociones bajo control con el fin de desarrollar las nuevas actividades teniendo un estado mental que les permita aprender en el proceso sin sentir ansiedad o estrés desmedido al realizarlo, estar dispuestos a aceptar errores y reconocer los méritos. Esto es especialmente importante en el trabajo remoto, ya que muchas personas debieron cambiar su modalidad de trabajo por medidas externas y algunos roles y actividades presenciales sufrieron una transición hacia actividades acordes a la nueva realidad. Al enfrentarse a lo desconocido, es normal que las personas experimenten temor al cambio y éste, al fin de cuentas, se pueden llevar a cabo de forma positiva o negativa dependiendo del grado de acompañamiento de los líderes antes, durante y después del proceso en términos del fortalecimiento de la confianza y autodeterminación de los colaboradores.

Finalmente, al evaluar los puntajes globales en términos de liderazgo e inteligencia emocional, se observa una correlación positiva en todos los principios y factores a excepción del uso de emociones y la regulación de las emociones, que se relacionaron sólo con algunos aspectos del liderazgo como se mencionó anteriormente.

## **5. ESTRATEGIAS DE LIDERAZGO PARA EL TRABAJO REMOTO**

A raíz de la pandemia causada por el coronavirus, muchas personas iniciaron a trabajar de forma remota de manera precipitada, sin tener planes de acción claros sobre como abordar estos cambios y las implicaciones a nivel emocional y mental que tendrían. Como se evaluó en capítulos anteriores, para las personas que trabajan en modalidad remota en Bogotá presentaron los mayores puntajes en alentar el corazón, tanto líderes como colaboradores, sin embargo, los valores mas bajos estaban relacionadas a cuestionar el proceso e inspirar una visión compartida. Adicionalmente, se evidenció una diferencia significativa entre el liderazgo que perciben los lideres con respecto a sí mismos con respecto al que los colaboradores pueden ver.

Por estas razones, se desarrollarán algunas estrategias para elevar estos puntajes reaccionados al desempeño de los líderes para el trabajo remoto, teniendo en cuenta en primera instancia, factores de tipo ambiental, como lo es el panorama de la pandemia a nivel global y aspectos culturales colombianos; posteriormente se presentarán estrategias para elevar los puntajes de inteligencia emocional y, finalmente se propondrán estrategias para mejorar la percepción positiva de los líderes enmarcado dentro del trabajo remoto.

### **5.1 Factores ambientales**

El trabajo remoto en si mismo presenta unos riesgos psicosociales relacionados a la modalidad y como lo describe Jiménez y Moreno, (2013, p. 66) el nivel de exposición dependerá del tres factores:

- a) Exigencias cognitivas, relacionadas a la carga que puede generar la adaptación a esta nueva modalidad, como el manejo de herramientas tecnológicas y de comunicación.
- b) Control sobre los tiempos de trabajo, ya que los trabajadores están expuestos a una libertad en el manejo del tiempo “cuestionable”, la cual puede ser llevada a una extrema auto exigencia o a una actitud pasiva respecto al mismo. Esto también puede llegar a impactar las relaciones familiares de forma recíproca, es decir, las relaciones familiares pueden verse afectadas por el trabajo en casa y el trabajo afectado por asuntos familiares.

c) Posibilidades de relación social, al suponer un aislamiento del lugar de trabajo y las personas que allí solían convivir, que afecta en mayor medida a las sociedades latinoamericanas que se consideran más amables, cercanas y con mayor necesidad de contacto físico que personas de otros lugares.

Teniendo esto en cuenta, es evidente que la rápida pero necesaria transición hacia esta modalidad, causada por fuerzas externas, como lo fue la pandemia, llevaron a que estos factores psicosociales se vieran acrecentados por la falta de preparación tanto técnica como emocional para un cambio de esta magnitud. Esto, sumado al temor y preocupación que genera el hecho de enfrentarse a una pandemia se convierte en un factor que produce “efectos psicológicos y emocionales negativos que ponen en riesgo la salud física y mental de la población trabajadora” (Vallejo y Campo, 2020, p. 6).

Bajo este panorama, es claro que el desempeño laboral de los trabajadores estará muy relacionado al nivel de inteligencia emocional de éstos, ya que les permite sobrellevar tanto el cambio a la nueva modalidad como el estrés causado por la pandemia, y el desarrollo de estrategias para afrontarlo, acompañado de sus líderes permitirá que se puedan mantener los estándares que requieren las empresas teniendo en cuenta siempre el bienestar emocional y psicológico de sus trabajadores.

Otro factor para tener en cuenta es la evaluación de los factores en un ámbito cultural como lo es el colombiano, específicamente en Bogotá. Para ello se tomó como base los puntajes presentados por Posner (2016, p. 10) para hacer un análisis cualitativo (ya que las escalas de medida y los parámetros evaluados son distintos), y se observa que tanto para los líderes europeos y estadounidenses la práctica más desarrollada es “permitir a otros actuar”, seguida de “demostrar como hacerlo” y en último lugar se encuentra “inspirar una visión compartida”. Para el caso colombiano, Zárate y Matviuk (2012) realizaron un estudio similar en las que encontraron que en primer lugar estaba “permitir a otros actuar” seguido de “demostrar como hacerlo”, en último lugar se encuentra de nuevo “inspirar una visión compartida” (p. 98).

A partir de la información mencionada se detalla que hay un drástico cambio en cuanto a lo que la modalidad remota refiere, ya que “alentar el corazón” aparece en primer lugar seguido de “permitir a otros actuar”. En este caso, se puede correlacionar el contexto temporal (pandemia) que se está atravesando, en donde los líderes y en general todas las personas desarrollaron este



nivel de empatía e interés por alentar a otros en medio de los tiempos de crisis. De forma similar, “inspirar una visión compartida” ya no ocupa el último lugar, ya que en parte esta visión también hace parte de la sensación de trabajar por un objetivo y en equipo. En esta ocasión, en último lugar aparece “cuestionar el proceso que puede estar relacionado al descontento general y esperado de pasar de una modalidad presencial a una modalidad de trabajo remoto sin la preparación y tiempo de adaptación adecuados.

## **5.2 Estrategias para el desarrollo de la inteligencia emocional para el trabajo remoto**

Es importante preguntarse si la inteligencia emocional se puede aprender ya que, a pesar de que algunas personas son más inteligentes emocionalmente que otros, se observa que a medida que aumenta la edad aumenta el nivel de inteligencia emocional (Serrat, 2017, p. 336). Teniendo esto en cuenta, se puede establecer que independientemente del nivel de inteligencia emocional que se tenga, es una habilidad que debe ser desarrollada mediante el esfuerzo y trabajo consciente, que, para el contexto de este documento, está enmarcado en el ámbito empresarial.

Los líderes son parte esencial para el desarrollo de las habilidades emocionales de sus colaboradores, que además de ser beneficiosas para el bienestar mental y psicológico de ellos, permiten que mejore el desempeño en el trabajo. Microsoft en compañía de “The School of life” presentan un conjunto de estrategias que pueden ser usadas por los líderes para combinar la tecnología y la inteligencia emocional (Sin fecha, p. 15 -18):

- a) Los líderes deben ser el ejemplo para liderar y comunicar su interés en mejorar sus habilidades emocionales e interpersonales.
- b) Reportar regularmente como han ido los esfuerzos de los líderes en la mejora de las habilidades emocionales e interpersonales.
- c) Buscar una retroalimentación colectiva de sus habilidades emocionales, pueden hacerlo mediante un estudio 360 o en una actividad grupal.
- d) Considerar como usar las nuevas tecnologías para influenciar a otros de forma efectiva, preferir videoconferencias en lugar del chat o el email para las reuniones, dar retroalimentaciones positivas vía correo electrónico usando un lenguaje del día a día

- e) Cuando sea posible, relacionar las habilidades emocionales y los comportamientos inteligentes a los valores de la organización explicando su importancia y poniéndolos en práctica
- f) Felicitar públicamente a los individuos que dentro de la organización activamente estén trabajando en desarrollar las habilidades emocionales o que las estén usando de manera efectiva.
- g) Alentar a los colaboradores a construir las habilidades emocionales invitándolos a solucionar sus propios problemas (incluyendo los intrapersonales o emocionales) en lugar de ofrecer un consejo directo o proveer soluciones.
- h) Enfatizar en la importancia de las habilidades emocionales en los procesos de reclutamiento profesional.
- i) Si hay cambios en los equipos, proveer de no solo un resumen o portafolio de estas personas sino también un “manual de instrucciones” personal, incluyendo aspectos técnicos como la preferencia de una video llamada ante un chat en caso de que se requiera una conversación importante, o reacciones emocionales como “tiendo a guardarme las opiniones” o “cuando me siento incomodo/a, tiendo alejarme”.
- j) Permitir que las personas establezcan cuales son sus preferencias acerca del uso de las tecnologías.
- k) Sacar tiempo para conocer mejor a los colaboradores, con el fin de emerger como seres humanos plenos en la mente de los demás con el fin de permanecer tranquilos, amables y comprensivos. Conocer detalles como dónde crecieron los colaboradores, cómo fueron sus padres, cómo se veían de niños pueden ser útiles para fortalecer las relaciones de confianza.

Otros aspectos importantes por considerar durante el desarrollo de la inteligencia de líderes y colaboradores dentro de la empresa, es comprender el proceso de desarrollo de estas habilidades, el cual es un ciclo continuo tal como lo presenta Serrat, (2017, p. 338), compuesto por cuatro etapas:

Preparar el camino:

- Evaluar las necesidades de la organización
- Evaluar los individuos
- Entregar los resultados de las evaluaciones con empatía

- Maximizar la elección de los individuos evaluados
- Alentar a la gente a participar
- Relacionar los objetivos del aprendizaje a los valores personales
- Ajustar las expectativas
- Medir la preparación

#### Hacer el proceso de cambio

- Fomente una relación positiva entre los entrenadores y los individuos
- Haga que el cambio sea direccionado por los propios individuos
- Fije objetivos claros
- Divida los objetivos en pasos alcanzables
- Permita que existan oportunidades de práctica
- Monitoree el desempeño y de retroalimentación
- Confíe en los métodos experimentales
- Construya para apoyar el proceso
- Use modelos
- Mejore la visibilidad

#### Fomente la transferencia y el mantenimiento del cambio

- Promueva el uso de las nuevas habilidades en el trabajo
- Desarrolle la cultura organizacional enfocada en el aprendizaje

#### Evalúe los cambios

- Evalúe los cambios
- Desarrolle los planes de acción
- Regrese al paso: Preparar el camino

### **5.3 Estrategias para la mejora de la percepción positiva de los líderes para el trabajo remoto**

A partir del panorama descrito en los anteriores títulos vale la pena tener en cuenta que el cambio de modalidad que afrontaron muchos trabajadores a nivel global presentó dificultades relacionadas a las múltiples variables y la inherente resistencia al cambio de las personas. Es por esto por lo que se hace importante reconocer estos retos y no confundirlos con el desempeño del líder como tal. A continuación, se muestran algunos de los retos que menciona la Universidad del Estado de Illinois y la ICSPS (Illinois Center for Specialized Professional Support [ICSPS], 2020, p. 1):

- Falta de supervisión cara a cara
- Falta de acceso a la información
- Falta de un adecuado equipo técnico
- Competencia o falta de red de internet (varias personas usando el mismo recurso)
- Planes de trabajo no son relevantes sin interacción cara a cara
- Aislamiento social y ansiedad
- Distracciones en cada
- Niños o personas que requieren supervisión.

Una vez identificados aspectos, se puede entrar a analizar mas a fondo el papel del líder. Estudios desarrollados por Neufeld, Wan y Fang, (2008) han identificado una correlación positiva entre el liderazgo transformacional y la percepción del desempeño del líder y sorprendentemente la distancia física no es in factor importante la efectividad de la comunicación y el desempeño del líder (p. 240). Esto no quiere decir que la modalidad remota no dificulte la comunicación, sin embargo, no se considera una barrera insuperable, sino por el contrario, representa una oportunidad de mejora, esto sumado a que han pasado mas de diez años desde la fecha del estudio y la tecnología de la comunicación ha avanzado de tal manera que además de variedad existe calidad a la hora de comunicarnos de forma remota o virtual.

Adam Hickman, en un artículo para Gallup (2019), propone una serie de estrategias para entender y desmentir algunos mitos del trabajo remoto, entre ellas destaca “conocer a sus

jugadores”. Hickman propone que, para combatir el impacto del aislamiento de los colaboradores, los líderes deben conocer a sus equipos, entender sus contribuciones únicas y comprender cómo prefieren comunicarse, con el fin de descubrir que piensan y como reaccionan ante diferentes situaciones. También entender como trabajan remotamente en equipo los colaboradores es importante, entender las fortalezas y talentos naturales para ubicarlos en donde mas se requieren, estudiar los patrones de trabajo (colaborativo, individual, etc.) y como son sus resultados en cada uno de ellos permitirá no solo aprovechar sus fortalezas sino también aportarles a los colaboradores una sensación de importancia y reconocimiento en el trabajo, siendo traducido a un mejor desempeño.

Finalmente, y teniendo en cuenta el núcleo de este documento, es claro que el desarrollo de la inteligencia emocional, tanto de líderes como de colaboradores tendrá un impacto positivo en la mejora de la percepción del liderazgo. Cabe aclarar, que en esta instancia no se pretende que sea únicamente la percepción, y no la realidad, la que mejore, sino que, por el contrario, apoyado en los principios y el desarrollo de la inteligencia emocional puedan los líderes y los colaboradores afrontar el cambio en el trabajo remoto de una forma eficaz y segura para la empresa (en términos de desempeño) y para las personas que allí laboran (en términos de salud mental y psicológica).

Se invita también a que se revisen las estrategias descritas por Deloitte y presentadas en el título 1.2.3 “Liderazgo en el trabajo remoto”, como un apoyo adicional para mejorar el desempeño de líderes y colaboradores en el desarrollo de las labores en modalidad remota.

## 6. CONCLUSIONES

Se hace una revisión teórica acerca de los contextos de la inteligencia emocional con un enfoque hacia el trabajo remoto, en donde se determina que la inteligencia emocional es un conjunto de habilidades relacionadas al reconocimiento de emociones, desarrollo de relaciones con los demás, gestión de emociones (Goleman, 1995, p. 89), a la generación de sentimientos que faciliten el pensamiento, regulación de emociones (Mayer y Salovey, 1997, p. 10), entre otras habilidades que habilitan a los líderes y colaboradores a afrontar los cambios que implica pasar de una modalidad presencial a una remota.

Se desarrolla el concepto de liderazgo, que es “la relación de influencia que ocurre entre los líderes y sus seguidores, mediante la cual las dos partes pretenden llegar a cambios y resultados realidades que reflejen los propósitos que comparte” (Daft, 2006, p. 5), que enmarcado en un panorama de trabajo en modalidad remota se hace vital para el proceso de adaptación cuando es desarrollado de forma transformacional, orientando al cambio en las creencias y valores de los seguidores para desarrollarlos a ellos y a su vez lograr objetivos comunes (Pérez y Jiménez, 2017, p. 51).

Se realiza la medición de la inteligencia emocional mediante unas encuestas aplicadas a 88 personas, basadas en la prueba de Schutter, et al (1998) y el método de Wong y Law (2002) modificadas para el contexto del trabajo remoto en la ciudad de Bogotá, clasificadas en cinco categorías: regulación de emociones, uso de emociones, percepción y evaluación de emociones, gestión de emociones propias y habilidades sociales, calificadas en puntajes de 1 a 5, en donde 5 es el valor más alto.

Se determina que para los trabajadores en la modalidad remota en Bogotá presentaron un puntaje de inteligencia total promedio de 3,66 en donde el puntaje más alto está relacionado al uso de emociones (3,91) y el más bajo se asocia a la regulación de emociones (3,39).

Se evalúan varias segmentaciones de la muestra total, en las que se encontró que, como lo afirma Serrat, (2017, p. 336), la inteligencia emocional de las personas va aumentando

conforme aumenta la edad. Esto se evidencia como tendencia general; sin embargo, en algunas categorías evaluadas como las habilidades sociales, regulación y la percepción de emociones propias, los encuestados entre los 26 y los 35 años presentaron valores más bajos.

En cuanto al género, se afirma que, de acuerdo con Gartzia, et al., (2012, p. 572), las mujeres presentan puntajes de inteligencia emocional más altos que el de los hombres en todas

las categorías.

En relación con el nivel educativo se establece que hay un efecto positivo en los puntajes de inteligencia emocional cuando los encuestados habían cursado un estudio superior (técnico o tecnólogo, universitario o posgrado) ya que, de acuerdo con Oriol, et al. (2016, p. 1) estos estudios aumentan el entendimiento de los procesos emocionales que atraviesan.

La comparativa entre líderes y colaboradores presentó que los líderes presentan mayores puntajes de inteligencia emocional que su contraparte, a excepción de los puntajes de uso de emociones.

Se realiza para la misma muestra la evaluación del liderazgo, en la que se le pide a los encuestados que si son líderes se evalúen a ellos mismo y si no lo son (son colaboradores) evalúen a su líder inmediato. La evaluación se lleva a cabo mediante una prueba adaptada para la modalidad virtual que evalúa a los líderes en las cinco prácticas de liderazgo descritas por Kouzes y Posner, en su libro “El desafío del liderazgo” (2017): “demuestra cómo hacerlo” (modelar el camino), “inspira una visión compartida”, “reta el proceso” (cuestiona el proceso), “permite a otros que actúen” y “alienta el corazón”.

Se realiza la medición del liderazgo y se observa que los líderes presentan puntajes mas altos sobre su gestión que la gestión evaluada por los colaboradores hacia sus líderes (puntaje global de 4,25 contra 3,90). Se evidencia que “Alentar el Corazón” presento el mayor de los puntajes tanto para los líderes como para los colaboradores, y el mas bajo fue “Cuestionar el proceso” para ambos grupos también.

Se puede identificar que para líderes maduros o senior (entre 46 y 70 años), la autopercepción es mayor que sus contrapartes más jóvenes, posiblemente a la experiencia que poseen; mientras que los más jóvenes (entre los 18 y 25 años) presentan valores mas altos que aquellos en edad intermedia, lo que puede significar una mayor confianza en su gestión y un menor enfrentamiento a los fracasos.

De forma similar a la inteligencia emocional, las mujeres presentaron un mayor puntaje de liderazgo que los hombres, al igual que la percepción de las mujeres con respecto a sus líderes fue mejor.

Con respecto al nivel educativo se puede identificar que factores como “Inspirar una visión compartida” y “Cuestionar el proceso” requieren de herramientas adquiridas durante los estudios de carácter superior, (explicando el bajo valor para aquellos líderes cuyo nivel académico es bachillerato); mientras que para otros principios mas transversales como “Permitir

a otros actuar” y “Alentar el corazón” presentan valores medianamente similares para todos los niveles académicos de los líderes.

Con respecto a la percepción de los colaboradores existe una heterogeneidad la que implica la individualidad de cada uno de los líderes de manera que se presentan los análisis correspondientes, pero no es posible determinar características entre los grupos como nivel educativo o edad, ya que estos no están directamente relacionados con el líder de éstos.

Se hace un análisis estadístico para encontrar si hay una correlación entre la inteligencia emocional y las prácticas de liderazgo y se encontró que factores como la gestión de emociones propias, las habilidades sociales y la percepción y evaluación de emociones presentan una correlación significativa con todas las prácticas de liderazgo, mientras que el uso de emociones sólo se correlaciona con el “demostrar como hacerlo” y la regulación de emociones con el “permitir a otros actuar”. Destaca en especial la correlación entre las habilidades sociales y las prácticas liderazgo, siendo esta la única característica de la inteligencia emocional (entre las evaluadas) que se relaciona directamente con la gestión de emociones de otras personas.

Dentro de los análisis realizados se menciona el impacto del factor ambiental en el estudio en términos de inteligencia emocional y liderazgo, es decir, cómo afectan ciertas características al estudio como lo es, los riesgos psicosociales del trabajo remoto, la situación actual de pandemia y el factor cultural colombiano, en las que se establece que la pandemia actual como impulsor de los riesgos psicosociales del trabajo remoto, por lo cual el nivel de inteligencia emocional permitirá en mayor o menor medida mitigar los efectos de la transición hacia las nuevas modalidades. De la misma forma, el factor cultural y la presión psicológica de la pandemia modifican los requerimientos de los líderes, en donde se encontró que a diferencia de líderes europeos y estadounidenses “alentar el corazón” destaca con mayores puntajes.

Se proponen un conjunto de estrategias para mejorar la inteligencia emocional de los colaboradores en el contexto remoto, planteadas por “The School of Life” y Microsoft, además de explicar el proceso de mejora de la inteligencia emocional en las empresas, descrito por Serrat, (2017, p. 338) como un ciclo de cuatro etapas: preparar el camino, hacer el proceso de cambio, fomentar la transferencia y el mantenimiento del cambio y finalmente la evaluación para retomar el ciclo.

Finalmente, se presenta un conjunto de estrategias para mejorar la percepción positiva de los líderes en el trabajo remoto, en las que se sugiere no confundir los retos de la virtualidad con el desempeño del líder en sí. Hickman (2019), propone una serie de estrategias en las que el



núcleo clave es conocer cómo trabaja cada uno de los colaboradores de forma profunda, conociendo sus contribuciones y preferencias con el fin de mejorar el desempeño general de los equipos y a la vez proveer a los colaboradores de una sensación de utilidad y valoración.

La última de las recomendaciones para mejorar la percepción de los líderes, es el desarrollo de la inteligencia emocional a nivel general de las empresas para brindar claridad acerca de qué cosas están ligadas al trabajo remoto y cuáles pueden ser cubiertas por los líderes de cada equipo. Entender que ignorar, como menciona Hickman, el relacionamiento durante el trabajo remoto es ignorar la naturaleza humana.

De forma conclusiva, se encontró que la inteligencia emocional esta relacionada al liderazgo en el marco de la gestión de las emociones propias, las habilidades sociales y la evaluación de las emociones propias; sin embargo, la que mas destaca es la de habilidades sociales. Esto, evaluado dentro del contexto del trabajo remoto cobra vital importancia ya que es el primer factor que se ve afectado por la no presencialidad.

Como resultado, a partir del análisis realizado se sugiere que se apliquen las recomendaciones dadas por los autores citados, en las que se busca que líderes logren un acercamiento genuino con sus colaboradores proporcionando una sensación de utilidad en ellos, y al mismo tiempo se permitan conocer sus debilidades y fortalezas para organizar equipos eficientes. Cabe resaltar, que para que este acercamiento proporcione beneficios, los líderes deberán desarrollar su inteligencia emocional, especialmente la gestión de emociones de otras personas (habilidades sociales) y lograr así fortalecer el trabajo de su equipo y lograr resultados en ambientes virtuales cuidando el factor humano de sus colaboradores.

A manera de recomendaciones se describe a continuación:

Se recomienda extender la encuesta a una entidad mayor y más heterogénea para poder analizar mas a fondo cada una de las características que afectan la modalidad del trabajo remoto en Bogotá.

Se sugiere realizar en las empresas evaluaciones tipo 360°, en las que superiores, colegas y colaboradores evalúan en términos de liderazgo a los evaluados con el fin de establecer perfiles claros y puntos de mejora de tipo individual.

Se recomienda realizar este estudio en diferentes tiempos de la pandemia, ya que los sentimientos iniciales no son los mismos que los presentes en términos de expectativas e información; de la misma manera la adaptación gradual a las modalidades remotas también produce un cambio en los niveles de inteligencia emocional y percepción de liderazgo,

evaluando si la experiencia fue positiva o negativa para líderes y colaboradores y que estrategias se podrían adoptar para mejorar el bienestar mental y desempeño de los trabajadores.

## BIBLIOGRAFÍA

- Abu-Hussain, J. (2014). Leadership styles and value systems of school principals. *American Journal of Educational Research*, 2(12), 1267-1276. doi:10.12691/education-2-12-22
- Ahmad, J., y Hashmi, M. (2015). Relative importance of emotional intelligence's dimensions in contributing to dimensions of job performance. *Journal of Basic y Applied Sciences*, 11, 596-603. doi:10.6000/1927-5129.2015.11.80
- Albarracín, L. (2020). Las cifras más importantes del teletrabajo en Colombia. Acsendo blog. <https://blog.acsendo.com/cifras-teletrabajo-en-colombia/>
- Bar-On, R. (2006). The Bar-On model of emotional-social intelligence (ESI). *Psicothema*, 18(),13-25. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=72709503>
- Borman, W. C., y Motowidlo, S. M. (1993). Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. [https://scholarcommons.usf.edu/psy\\_facpub/1111](https://scholarcommons.usf.edu/psy_facpub/1111)
- Castillo, J. (2020). Inteligencia emocional, una habilidad para superar la pandemia. *El Diario*. <https://eldiario.com/2020/08/02/inteligencia-emocional-una-herramienta-para-superar-la-pandemia/>
- Castro, E., Clemenza, C., y Araujo, R. (2021). Líderes y seguidores: Una relación dual. *Multiciencias*, 12(Extraordinario), 251-255.
- Ciarrochi, J., Chan, A. Y. C., y Bajgar, J. (2001). Measuring emotional intelligence in adolescents. *Personality and Individual Differences*, 31(7), 1105-1119. doi:10.1016/S0191-8869(00)00207-5
- Coetzee, C., y Schaap, P. (2005). The relationship between leadership behaviour, outcomes of leadership and emotional intelligence. *SA Journal of Industrial Psychology*, 31(3) doi:10.4102/sajip.v31i3.207
- Cooper, R., y Sawaf, A. (1997). *Estrategia emocional para ejecutivos*. Martinez Roca.
- Daft, R. (2006). *La experiencia del liderazgo*. Thomson Learning.
- Deloitte. (2020). Liderazgo de equipos virtuales. Deloitte. [Archivo PDF] <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/cl/Documents/povs-covid19/cl-liderazgo-equipos-virtuales.pdf>

- Escandon-Barbosa, D. M., y Hurtado-Ayala, A. (2016). Influencia de los estilos de liderazgo en el desempeño de las empresas exportadoras colombianas. *Estudios gerenciales*, 32(139), 137-145. doi:10.1016/j.estger.2016.04.001
- Federación Colombiana de Gestión Humana (ACRIP NACIONAL). (2020a). Estrés y ansiedad, las principales afecciones del trabajo remoto durante la pandemia. ACRIP NACIONAL. <https://www.acripnacional.org/estres-y-ansiedad-las-principales-afecciones-del-trabajo-remoto-durante-la-pandemia/>
- Federación Colombiana de Gestión Humana (ACRIP NACIONAL). (2020b). Estudio de trabajo remoto. ACRIP NACIONAL. [Archivo PDF]. <https://www.acripnacional.org/wp-content/uploads/2020/07/ESTUDIO-TRABAJO-REMOTO-nuevo-ACRIP-NACIONAL.pdf>
- Fernández-Berrocal, P., y Extremera, N. (2006). Emotional intelligence: A theoretical and empirical review of its first 15 years of history. *Psicothema*, 18 Suppl, 7.
- Fierro, I., y Villalva, M. (2017). El liderazgo democrático: Una aproximación conceptual. *INNOVA Research Journal*, 2(4), 155-162. doi:10.33890/innova.v2.n4.2017.210
- Gartzia, L., Aritzeta Galan, A., Balluerka Lasa, N., y Barbera Heredia, E. (2012). Inteligencia emocional y género: Más allá de las diferencias sexuales. *Anales De Psicología (Murcia, Spain)*, 28(2), 567. doi:10.6018/analesps.28.2.124111
- Goena, A. (2015). La inteligencia emocional y su impacto en el liderazgo. (Trabajo de Grado). Universidad Pontificia Comillas. Repositorio Comillas. <http://hdl.handle.net/11531/4518>
- Goleman, D. (1995). *Emotional intelligence*. Bantam Books.
- Hickman, A. (2019). Remote worker isolation: Perception vs. reality. Gallup. <https://www.gallup.com/workplace/266270/remote-worker-isolation-perception-reality.aspx>
- Hilgard, E. R. (1980). The trilogy of mind: Cognition, affection, and conation. *Journal of the History of the Behavioral Sciences*, 16(2), 107-117. doi:10.1002/1520-6696(198004)16:2<107::AID-JHBS2300160202>3.0.CO;2-Y
- Illinois Center for Specialized Professional Support (ICSPPS). (2020). 9 best practices for managing teams virtually. Illinois Center for Specialized Professional Support (ICSPPS). [Archivo PDF]. [https://icspps.illinoisstate.edu/images/pdfs/Thriving\\_in\\_a\\_Virtual\\_Workplace/ICSPPS\\_Best\\_Practices\\_for\\_Leading\\_Virtual\\_Teams\\_flyer.pdf](https://icspps.illinoisstate.edu/images/pdfs/Thriving_in_a_Virtual_Workplace/ICSPPS_Best_Practices_for_Leading_Virtual_Teams_flyer.pdf)
- James M. Kouzes, y Barry Z. Posner. (2017). *The leadership challenge* (6th ed ed.). Wiley.

- Jiménez, A., y Villanueva, M. (2018). Los estilos de liderazgo y su influencia en la organización: Estudio de casos en el campo de Gibraltar. *Gestión Joven Revista De La Agrupación Joven Iberoamericana De Contabilidad Y Administración De Empresas (AJOICA)*, 2018(18), 183-195.
- Jiménez, C., y Moreno, N. (2013). Riesgos psicosociales en el teletrabajo. (Tesis de Maestría). Universidad EAFIT. Repositorio Institucional Universidad EAFIT. <http://hdl.handle.net/10784/2669>
- Jordan, P. J., y Troth, A. C. (2004). Managing emotions during team problem solving: Emotional intelligence and conflict resolution. *Human Performance*, 17(2), 195-218. doi:10.1207/s15327043hup1702\_4
- Mayer, J. (2004). What is emotional intelligence. *UNH Personality Lab*, 8, 1-13. [https://scholars.unh.edu/personality\\_lab/8](https://scholars.unh.edu/personality_lab/8)
- Mayer, J. D., y Salovey, P. (1997). Emotional development and emotional intelligence. Basic Books.
- Mayer, J. D., Salovey, P., y Caruso, D. (2000). Models of emotional intelligence. *Handbook of intelligence* (pp. 396-420). Cambridge University Press.
- Mayer, J., y Salovey, P. (1990). Emotional intelligence. *Imagination, Cognition and Personality*, 9(3), 195-211.
- Mburu, L. (2020). African journal of business management manifestation of emotional intelligence and transformational leadership in virtual teams: Case study of Nairobi technology hub. *African Journal of Business Management*, 14(9), 258-270.
- Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones. (2020). El teletrabajo, una modalidad laboral que crece en Colombia. Teletrabajo. <https://www.teletrabajo.gov.co/622/w3-article-135762.html>
- Neufeld, D., Neufeld, D., Wan, Z., Wan, Z., Fang, Y., y Fang, Y. (2010). Remote leadership, communication effectiveness and leader performance. *Group Decision and Negotiation*, 19(3), 227-246. doi:10.1007/s10726-008-9142-x
- Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior*. Lexington Books.
- Oriol, X., Amutio, A., Mendoza, M., Da Costa, S., y Miranda, R. (2016). Emotional creativity as predictor of intrinsic motivation and academic engagement in university students: The

- mediating role of positive emotions. *Frontiers in Psychology*, 7, 1243. doi:10.3389/fpsyg.2016.01243
- Pacsi, Y., Estrada, W., Pérez, A., y Cruz, P. (2014). Liderazgo laissez faire. *Revista De Investigación De Administración*, 1(1)
- Pérez-Ortega, G., Jiménez-Valdés, G. L., y Romo-Morales, G. (2017). Caracterización del liderazgo transformacional de los directivos de instituciones de educación superior. caso de estudio en una universidad del departamento de Antioquia (Colombia). *Entramado*, 13(1), 48-61. doi:10.18041/entramado.2017v13n1.25137
- Prati, M., Ceasar Douglas, Gerald R Ferris, Anthony P Ammeter, y M Ronald Buckley. (2003). Emotional intelligence, leadership effectiveness, and team outcomes. *International Journal of Organizational Analysis* (2005), 11(1), 21.
- Redacción, A. (2019). Inteligencia emocional en el liderazgo: El secreto para ser un buen líder. Apd <https://www.apd.es/inteligencia-emocional-en-liderazgo/>
- Sandín, B., Valiente, R., García-Escalera, J., y Chorot, P. (2020). Impacto psicológico de la pandemia de COVID-19: Efectos negativos y positivos en población española asociados al periodo de confinamiento nacional. *Revista de psicopatología y psicología clínica*, 25(1), 1-22. doi:10.5944/rppc.27569
- Schutte, N. S., Malouff, J. M., y Bhullar, N. (2009). *The assessing emotions scale. Assessing emotional intelligence*. (pp. 119-134). Springer US.
- Schutte, N. S., Malouff, J. M., Hall, L. E., Haggerty, D. J., Cooper, J. T., Golden, C. J., et al. (1998). Development and validation of a measure of emotional intelligence. *Personality and Individual Differences*, 25(2), 167-177. doi:10.1016/s0191-8869(98)00001-4
- Serrat, O. (2017). *Understanding and developing emotional intelligence*. Springer.
- Theschooloflife.com, y Microsoft. (Sin fecha). Intelligence at work. how successful leaders combine technology with emotional intelligence. Microsoft. [Archivo PDF] <https://info.microsoft.com/rs/157-GQE-382/images/Intelligence%20at%20work.pdf>
- Vallejo, E., y Campo, K. (2020). Gestión emocional para el trabajo en casa. Universidad Pontificia Bolivariana. [Archivo PDF]. [https://www.upb.edu.co/es/guia-gestion-emocional/DOC\\_GuiaGestionEmocional.pdf](https://www.upb.edu.co/es/guia-gestion-emocional/DOC_GuiaGestionEmocional.pdf)

- Wong, C., y Law, K. S. (2002). The effects of leader and follower emotional intelligence on performance and attitude: An exploratory study. *The Leadership Quarterly*, 13(3), 243-274. doi:10.1016/S1048-9843(02)00099-1
- Yuan, B. J. C., Hsu, W., Shieh, J., y Li, K. (2012). Increasing emotional intelligence of employees: Evidence de research and development teams in Taiwan. *Social Behavior and Personality*, 40(10), 1713-1724. doi:10.2224/sbp.2012.40.10.1713
- Zárate Torres, R. A., y Matviuk, S. (2012). Inteligencia emocional y prácticas de liderazgo en las organizaciones colombianas. *Cuadernos De Administración (Cali, Colombia)*, 28(47), 89-102. doi:10.25100/cdea.v28i47.76