



## Liderazgo e inteligencia emocional en organismos de financiamiento universitario

**Graciela Roldán\***  
**Isabel Portillo\*\***

### Resumen

El presente artículo tiene como objetivo determinar la relación entre liderazgo e inteligencia emocional en organismos de financiamiento universitario; se soportó teóricamente en Koontz y Weiherich (2004) y Cooper y Sawaf (2004). La metodología fue de tipo descriptivo, de campo; con un diseño no experimental, transeccional correlacional. La población estuvo conformada por 51 asistentes y 3 gerentes adscritos a los organismos del municipio Maracaibo del estado Zulia. Se concluye que los gerentes encargados de los organismos cuentan con la aptitud emocional y están preparados para socializar desde que el empleado inicia en la organización, generando un clima de confianza que permite entablar conversaciones en las que pueden existir diferencias entre el equipo, pero es muy bien manejado por el gerente para llevar a un punto armónico donde surgen ideas constructivas e innovadoras.

**Palabras clave:** Liderazgo, inteligencia emocional, organismos de financiamiento universitario.

\* Magister en Gerencia de Recursos Humanos. Licenciada en Trabajo Social. Correo electrónico: lca.graciela.roldan@gmail.com

\*\* Postdoctorado en Gerencia de las Organizaciones. Doctora en Ciencias Gerenciales. Postgrado Gerencia de Proyectos de Investigación y Desarrollo. Especialista en Recursos Humanos. Licenciada en Administración de Empresas. Licenciada en Relaciones Industriales y Recursos Humanos. Técnico Superior en Relaciones Industriales. Profesora Titular, Investigadora activa del Centro de Investigaciones de Ciencias Administrativas y Gerenciales (CICAG) de la Universidad Rafael Beloso Chacín. Correo electrónico: isabelcondore@gmail.com

## *Leadership and Emotional Intelligence in University Financing Organisms*

### **Abstract**

The objective of this article is to determine the relationship between leadership and emotional intelligence in university financing organisms. It is supported theoretically on the works of Koontz and Weiherich (2004) and Cooper and Sawaf (2004). Methodology was of the descriptive, field type, with a non-experimental, cross-sectional, correlational design. The population consisted of fifty-one (51) assistants and three (3) managers in organisms of the Maracaibo Municipality, State of Zulia. Conclusions were that the managers in charge of these organisms have emotional aptitude and are prepared to socialize from the moment the employee starts to work in the organization, generating a climate of confidence that makes it possible to have conversations in which differences can exist among team members, but that are handled very well by the manager so as to reach a harmonious point where constructive and innovative ideas can arise.

**Keywords:** Leadership, emotional intelligence, university financing organisms.

### **Introducción**

Las organizaciones de hoy en día son competitivas y el éxito de las mismas depende, en gran medida, del talento humano que labora en ellas, donde predomina el interés de contar con líderes capaces de armonizar al equipo para obtener su mayor potencial y así alcanzar los objetivos planteados, pues las organizaciones bien dirigidas logran altos desempeños, algo de lo cual carecen aquellas que no cuentan con un adecuado liderazgo; por tal razón, ocurre que los empleados cuando no se sienten satisfechos en sus puestos de trabajo, renuncian por no sentirse bien tratados y los que se quedan no se sienten comprometidos con la empresa, pudiendo generarse conflictos.

Partiendo de la idea anterior, los líderes son pieza clave para alcanzar el éxito, son el modelo a seguir; en este sentido, potencian el aprendizaje continuo tanto para ellos como para sus colaboradores; este proceso facilita la aceptación de nuevos retos, los cuales conducen a cambios o desafíos en el equipo, proyectando una visión de futuro con propuestas innovadoras que compromete al empleado a dar lo mejor de sí, sintiéndose libre de expresarse a cualquier nivel de la dirección.

En este contexto, los líderes son capaces de afrontar exitosamente los retos y oportunidades que se presentan en sus diferentes espacios; para ello, el líder debe contar con la inteligencia emocional y sus funciones basarse en la relación con los otros, lo cual le permitirá mantener el control de sus emociones, pudiendo cumplir mejor sus objetivos y obligaciones en un ambiente motivador que genere en los empleados sentido de pertenencia, aportando lo mejor de sí para ser más productivos así como competitivos.

Cabe destacar que actualmente las organizaciones e instituciones compiten por brindar mejores sistemas de información, ofrecer servicios de calidad con tecnología de última generación, para satisfacer las necesidades de los usuarios, que cada día van en aumento. Ante tal hecho, el comportamiento organizacional enfatiza en que el líder debe manejar convenientemente las emociones, este proceso repercute formalmente en la productividad empresarial, a fin de rescatar el ánimo, para darle paso a manifestar una motivación capaz de generar tanto compromiso, como resultados, que beneficien a todos.

Atendiendo a estas consideraciones, el liderazgo por ser una actividad fundamentada en la relación con los otros y al requerir un control emocionalmente inteligente, se hace necesario contar con varios aspectos relacionados con la inteligencia emocional que puedan ayudar al líder a cumplir de manera exitosa los objetivos que se plantee.

En atención a lo expuesto, se pretende determinar la relación entre liderazgo e inteligencia emocional en organismos de financiamiento universitario, orientados a coordinar programas de becas, dirigidos a la formación en educación superior y estudios académicos a nivel técnico, mediante asistencia económica de sus beneficiados. Para tales fines se tomaron en cuenta los estilos y componentes de liderazgo, así como el conocimiento y aptitud emocional.

## **1. Fundamentación teórica**

### **1.1. Liderazgo**

Existen muchas definiciones de liderazgo, pero autores como McFarland, Senn, Childress (2001), citados por Madrigal (2005), se plantean una pregunta en común: ¿Los líderes nacen o se hacen?, pues existen numerosos libros acerca de historias de vidas de grandes líderes, pero lo importante no es sólo conocer las estrategias aplicadas por los personajes, sino cuál es el aprendi-

zaje y enseñanza que deben dejar estos. Es decir, si los líderes nacen no tendría sentido crear libros sobre cómo desarrollar habilidades de liderazgo porque su futuro ya sería previsto, pero si se hacen, quien no posea esa habilidad tendría la oportunidad de prepararse y asumir el reto de liderar.

De acuerdo con lo anteriormente expuesto, según Kinicki Kreitner (2003), el liderazgo es influir en los empleados para que persigan voluntariamente los objetivos organizacionales. Asimismo, Dubrin (2000), citado por Madrigal (2005), expresa que es la influencia interpersonal orientada a lograr metas y se alcanza a través de la comunicación. Igualmente, Koontz y Weihrich (2004) manifiestan que es el arte o proceso de influir en las personas para promover su esfuerzo voluntario y entusiasta en el cumplimiento de metas grupales.

## **1.2. Estilos de liderazgo**

En las operaciones diarias de una organización se puede denotar la presencia de líderes que poseen una forma particular de hacer su labor, algunos lo ejecutan de manera rápida, otros consultan a su equipo de trabajo. Por su parte, algunos delegan funciones sin mayor integración personal o sencillamente realizan lo que su voz interna les dice; por ello, diversos investigadores han tratado de explicar los comportamientos asumidos en determinados momentos, para así definir su estilo particular.

Según Koontz y Weihrich (2004), aplican tres estilos básicos, fundamentados en el uso de la autoridad:

- **El líder autocrático:** impone y espera cumplimiento, es dogmático y seguro, conduce por medio de la capacidad, a fin de denegar u otorgar premios y castigos. A algunos líderes autocráticos se les considera “Autócratas Benevolentes”, son ellos quienes toman las decisiones, pero antes de hacerlo escuchan atentamente las opiniones de sus seguidores.
- **El líder democrático o participativo:** consulta las acciones y decisiones probables a sus colaboradores y alienta su participación. Asimismo, según Koontz y Weihrich (2004), este tipo de líder va desde la persona que no emprende ninguna acción sin el concurso de sus subordinados, hasta aquella otra que toma decisiones por sí sola, pero antes de hacerlo consulta a sus subordinados. Este estilo utiliza la consulta como medio para conocer las ideas y opiniones del equipo de trabajo, lo cual permite establecer las directrices a seguir,

analizando de esta manera las contribuciones que sean posibles y prácticas, incidiendo en la toma de decisiones del líder.

- **El líder liberal (rienda suelta):** hace un uso muy reducido de su poder, en caso de usarlo, al concederle a sus subordinados un alto grado de independencia en sus operaciones. Estos estilos delegan en sus subalternos la autoridad para tomar decisiones en donde ellos mismos, a través de su propia motivación, asuman la responsabilidad y control de las metas a cumplir, para lo cual el líder implementa un mínimo de reglas, generando que haya poco contacto y apoyo de los seguidores. Evidentemente, para lograr el éxito de este estilo, el trabajador debe ser altamente calificado y capaz de dar resultados satisfactorios.

En la actualidad, existen otros estilos que van de la mano de los nuevos enfoques gerenciales, los cuales se mencionan a continuación:

- **Liderazgo carismático**

El líder carismático se muestra como un mensajero visionario e inspirador, que transforma a sus seguidores, induciéndolos al logro de los objetivos, valores, necesidades y creencias, transmitiendo seguridad de sí mismo y estimulando constantemente la confianza de sus seguidores, logrando transformar las organizaciones.

Por otra parte, según los postulados de Koontz y Weihrich (2004), los líderes carismáticos poseen ciertas características como tener confianza en sí mismo, poseer convicciones firmes, articular una visión, ser capaces de emprender un cambio, comunicar expectativas elevadas, sentir la necesidad de influir en los seguidores y apoyarlos.

- **Liderazgo transaccional**

El líder transaccional está basado en llevar relaciones de intercambio entre el subordinado y viceversa, para determinar lo que cada uno espera del otro, su regla de conducta es la adaptabilidad y la satisfacción de las inquietudes del subordinado para que de esta manera se esfuerce en la dirección adecuada. Según Koontz y Weihrich (2004), los líderes transaccionales identifican qué necesitan sus subordinados para cumplir sus objetivos, aclaran funciones y tareas organizacionales, instauran una estructura organizacional, premian el desempeño, toman en cuenta las necesidades sociales de sus seguidores.

- **Liderazgo transformacional**

Incorpora la función inspiradora y catalizadora del líder que es capaz de impulsar a sus colaboradores a alcanzar metas elevadas de lo que se cree viable en un contexto dado. Esto significa que el líder transformador es un apasionado del cambio, que puede modificar las aspiraciones, ideales, motivaciones y valores de sus subordinados.

Es por ello que, Koontz y Wehrich (2004) definen a los líderes transformacionales como los que articulan una visión e inspiran a sus seguidores. Asimismo, posee la capacidad de motivar, conformar la cultura organizacional y crear un ambiente favorable para el cambio organizacional.

### **1.3. Componentes del liderazgo**

Según Koontz y Wehrich (2004), existen cuatro componentes importantes relacionados con la aptitud, el primero es la capacidad para hacer uso eficaz y responsable del poder, de lo cual derivan cinco tipos de poder, tales como:

- **Poder legítimo:** Emerge del puesto; este tipo de poder es reconocido por los seguidores porque se deriva de un sistema cultural de derechos, obligaciones y deberes, permitiendo que el cargo sea aceptado como “legítimo” por los individuos; además, los seguidores entienden que la posición de una persona automáticamente le concede ciertos derechos y autoridad.
- **Poder de la experiencia:** De acuerdo con los planteamientos del autor antes citado, se centra en el conocimiento especializado que pueda poseer una persona para alcanzar los objetivos previstos por la organización; es por ello que se observa como médicos, abogados, profesores tienen influencias en los demás, debido a que son especialistas en ciertas áreas con una trayectoria laboral que genera el reconocimiento de sus seguidores.
- **Poder de referencia:** Se basa en la influencia que pueda ejercer una persona o colectivo dado que los demás creen en ellos y en sus ideas. Este poder de referencia se refleja en personas carismáticas, admiradas por el valor y la integridad de sus acciones.
- **Poder de recompensa:** Es la capacidad que tiene una persona para otorgar algún beneficio, ya sea un aumento de sueldo, bonos o un mejor cargo dentro de la organización; esto puede llevarse a cabo cuando el líder desea alcanzar alguna

meta específica y utiliza este poder para guiar el comportamiento de sus subordinados y luego de haber éste acatado las órdenes le recompensa con lo que el empleado desea y considera importante para él, quizás para algunos, en un nivel más bajo, su recompensa sería el hecho de reconocer que el trabajo se ha hecho bien con un alto desempeño o con un botón, placa, viajes, entre otros reconocimientos.

- **Poder coercitivo:** es el poder de castigar al subordinado, ya sea negando el reconocimiento de sus méritos o por medio del despido del mismo. Este tipo de poder se asocia con el hecho de cómo se llevan a cabo las relaciones interpersonales, puesto que el líder al dirigirse al subordinado, en un tono imponente, podría traer como efecto que el empleado modifique su conducta en contra de los objetivos organizacionales, siendo menos productivo, ausentándose del trabajo o desmotivando a sus otros compañeros de labores.

#### **1.4. Inteligencia emocional**

Para entrar en materia sobre la inteligencia emocional, Cooper y Sawaf (2004) la expresan como la capacidad de sentir, entender y aplicar eficazmente el poder y la agudeza de las emociones, como fuente de energía humana, información, conexión e influencia. Mientras que Vivas y Gallego (2008), la definen como el uso inteligente de las emociones. Es utilizar inteligentemente la información que proporcionan las emociones para guiar la conducta y los procesos de pensamientos a fin de alcanzar los mejores resultados.

Cabe señalar que el liderazgo es una actividad basada en la relación con otras personas y al requerir de un control emocionalmente inteligente, existen varios aspectos que pueden facilitarle al líder en sus relaciones interpersonales para así poder cumplir con los objetivos planteados, es decir, en la medida que la persona reconozca sus emociones y sentimientos y aquellos de los demás, creará habilidades para llevar relaciones armoniosas con adaptabilidad, además de generar bienestar personal.

Las afirmaciones anteriores muestran la importancia de poseer inteligencia emocional, al existir muchos talentos que ante determinadas circunstancias se ven frustrados o sabotados por vacíos que afectan las relaciones interpersonales entre jefes y empleados; es por ello que existen atmósferas poco productivas porque el empleado se limita a obedecer órdenes en un ambiente hostil, autocrático, poco motivador, generando sólo funciones automáticas

para cubrir metas exigidas por la organización. De ahí que la falta de inteligencia emocional crea tensiones que afectan la creatividad, la capacidad de automotivarse, superar decepciones, demostrar empatía, solucionar problemas, iniciativa, transformación, entre otros; lo cual produce insatisfacción. Por tanto, si las personas son formadas para manejar el control de sus emociones y las ajenas, serán más eficaces en su trabajo y alcanzarán más fácilmente los objetivos previstos, mostrándose alegres, responsables, con alto grado de solidaridad, comunicativa y orientadas a dar lo mejor de sí, en pro de lograr los objetivos de la empresa.

### **1.5. Conocimiento emocional**

En este orden de ideas, Cooper y Sawaf (2004) trabajan con el modelo de los cuatro pilares de la inteligencia emocional, uno de los cuales está representado por el conocimiento emocional, que crea un espacio de eficiencia personal y confianza, mediante honestidad emocional, energía, conciencia, retroinformación, intuición, responsabilidad y conexión.

Una idea y reflexión sobre el conocimiento emocional es aprender aspectos básicos como ser leal y honrado consigo mismo, para así desarrollar el poder personal y generar conciencia de sí mismo, siendo responsables. Según los autores mencionados, este conocimiento viene del funcionamiento del corazón que es quien brinda la energía para ser reales, permitiendo motivar, identificar y perseguir el potencial único de cada individuo, para ello se debe aprender el alfabeto, gramática y el vocabulario del coeficiente emocional, reconociendo y respetando el valor de la sabiduría inherentes de las sensaciones.

A este respecto, existen actitudes negativas en lo laboral que han formado parte de la cultura como lo es no confiar en la intuición para tomar decisiones, sino buscar la validación externa, para dar respuesta a lo que tiene como interrogante, pero existen líderes que afirman haber triunfado por contar con las corazonadas e inteligencia emocional en las decisiones importantes tomadas.

Entre los elementos propios del conocimiento emocional destacan los siguientes:

- **Honestidad emocional:** Es permanecer honesto consigo mismo prestando atención a lo que siente el corazón y considera que es verdad, para ello debe aprender a escuchar lo que dice su intuición “verdad interna”, reflexionando y actuando con conciencia. Siguiendo este orden de ideas, la honestidad



emocional necesita valor para reconocer lo que se siente, sobre todo cuando el pensamiento trata de racionalizar, es aprender a respetar la sabiduría del corazón y de la mente.

- **Energía emocional:** Según Cooper y Sawaf (2004), es entendida como la eficiencia personal e interpersonal. La energía emocional hace referencia a las situaciones de energía o tensión que pueden incidir en la productividad de un talento; por ello, en esas circunstancias no es conveniente fiarse de las corazonadas, de allí la importancia de saber controlar las emociones para así obtener los resultados deseados. La energía emocional consta de los siguientes componentes:
  - **Energía tensa** (alta tensión y alta energía): se considera un estado de ánimo que produce excitación y poder. En esta situación, el talento tiende a forzarse hacia una meta tras otra sin parar a reflexionar, pero sin darse cuenta, deja a un lado sus propias necesidades hasta llegar a un agotamiento total.
  - **Energía tranquila** (baja tensión y alta energía): es un estado de ánimo que pocos experimentan, en donde se tiene dominio de sí mismo siendo optimista, tranquilo, con un profundo sentido de vigor físico y bienestar, lo que permite tener un estado de conciencia relajada y hacer más actividades con menor esfuerzo y desgaste.
  - **Cansancio tenso**:(alta tensión y baja energía): es un estado de ánimo que refleja cansancio general y trae consigo baja estimación personal viendo los problemas como una carga insoluble; esta valoración conlleva a que pueda interferir en la jornada laboral o en su vida cotidiana, ocasionando trastornos de sueño porque le es difícil liberarse del cansancio tenso hasta el punto de provocar depresión.
  - **Cansancio tranquilo** (baja tensión y baja energía): es un estado de ánimo generalmente agradable, en donde el individuo se relaja para sentirse cómodo consigo mismo, despierto y a gusto con lo que hace, olvidando las preocupaciones laborales. Según Thayer, citado por Cooper y Sawaf (2004), es un estado saludable para relajarse después de haber tenido que cumplir una exigencia o fecha límite en el trabajo o al final de la jornada.
- **Retroinformación emocional:** toda sensación o impulso emocional es una señal. Cabe resaltar a la emoción como una llamada de atención que hace que actúen ante determinadas

circunstancias, sean positivas o negativas, pudiendo posteriormente sentirse a gusto con lo hecho o, por el contrario, arrepentidos; por ello la importancia del manejo de la impulsividad habitual debido a que afecta las relaciones de confianza y socava el rendimiento, esto permitirá guiar apropiadamente la reacción de sus emociones de manera responsable; en este sentido, el conocimiento emocional es fundamental para poder hacer lo que se quiere sin limitaciones.

- **Intuición práctica:** Ver con el corazón, es como lo afirma Cooper y Sawaf (2004). Además, es la percepción más allá de las sensaciones físicas, especialmente cuando es seguida de análisis y planificación da resultados favorables y la intuición cuando es guiada de estudio y planeación ha generado muchos cambios favorables en los negocios; la misma alimenta el razonamiento para la toma de decisiones, tratando al prójimo con empatía que es la raíz de la compasión, que literalmente es “sentir con” y está relacionada con el dominio de los impulsos y asumir responsablemente sus acciones. Este proceso permite al talento reconocer lo que siente, identificando tanto lo racional como lo que dice su corazón para así generar cambios en su actuar.

### **1.6. Aptitud emocional**

Consiste en poner en práctica las destrezas del conocimiento emocional, desarrollando mayor autenticidad y credibilidad, para Cooper y Sawaf (2004) ser claros y llevarse bien crea inspiración para uno mismo y los demás, siendo elásticos y creando relaciones de confianza. Por otra parte, la aptitud emocional permite enfrentar los retos y cambios, contribuyendo a ampliar sus capacidades para obtener mayor fortaleza, fomentando el entusiasmo y una dureza altamente constructiva.

La aptitud emocional se basa en:

- **Presencia auténtica:** Es entendida como el “ser real”, es decir, de la verdad emocional de quien es usted en el fondo, que representa, le interesa y cree, además de conectarse por indagación al diálogo, algo que es importante en las organizaciones para así poder sostener una discusión, charla o una agradable conversación, siendo conocedores de las emociones, de lo contrario no pudiese llevarse a cabo.
- **Radio de confianza:** Cooper y Sawaf (2004) sostienen que esta aptitud consiste en una combinación de credibilidad y

sociabilidad espontánea, indicativo de la facilidad para hablar con extraños y acoger diferencias y desacuerdo de una manera abierta, ubicando conexiones con ideas que puedan resultar constructivas.

- **Descontento constructivo:** La realidad de las organizaciones demuestra que en sus relaciones cotidianas es inevitable que se presenten desacuerdos y los descontentos; la importancia está en saber de qué manera captar las energías creadoras que provienen del mismo. El descontento puede ser un semillero de ideas creativas y oportunidades de crear más confianza y conexión.
- **Elasticidad y renovación:** Se entiende como la capacidad que adquiere una persona de hacer frente a situaciones problemáticas, controlar sus emociones y superarlas. Según Cooper y Sawaf (2004), la adversidad forma el carácter; de igual manera, existen otras formas pero ésta es una para lo que ellos denominan levantar la cabeza y darse oportunidades; elasticidad y renovación hacen referencia a la adaptabilidad, manteniendo el entusiasmo por la vida a pesar de las dificultades que se muestren teniendo presente que no pueden ser cambiadas.

## 2. Metodología

La metodología fue de tipo descriptiva, de campo; con un diseño no experimental, transeccional correlacional. La población estuvo conformada por 51 asistentes y 3 gerentes adscritos a los organismos de financiamiento universitario del municipio Maracaibo del estado Zulia (Ver Cuadro 1).

**Cuadro 1**  
**Unidades de la Población**

Organismos de Financiamiento Universitario	Asistentes	Gerentes
Fundación Dr. Jesús Enrique Lossada	28	01
Programa JEL Maracaibo, Capítulo Ana María Campos	11	01
Fundayacucho, Región Zulia	12	01
<b>Sub-Total</b>	51	03
<b>Total</b>	54	

Fuente: Roldán y Portillo (2010).

Se aplicó la técnica de la encuesta, mediante dos (2) instrumentos: uno para liderazgo conformado por 33 ítems y otro para la inteligencia emocional con 25 ítems, ambos de escala Lickert, conteniendo cinco alternativas, a saber: siempre (5), casi siempre (4), algunas veces (3), casi nunca (2) y nunca (1). Dichos instrumentos de recolección de datos, fueron validados por (10) expertos; la confiabilidad arrojó un valor de 0,85, considerándose altamente confiable.

### **3. Resultados**

Interpretando los resultados se pudo denotar que al momento de analizar la forma como está identificado el estilo de liderazgo aplicado en organismos de financiamiento universitario, se determinó que el estilo de liderazgo que se ejerce es el carismático, con un promedio del 4,35, en lo cual se mostró al líder como un mensajero visionario e inspirador, que transforma a sus seguidores, induciéndolo al logro de los objetivos, valores, necesidades, creencias, estimulando la confianza de los mismos (Ver Tabla 1).

De esta manera, se estaría dando forma a un estilo de liderazgo como lo exponen los postulados Koontz y Weihrich (2004), al plantear que los líderes carismáticos poseen ciertas características como tener confianza en sí mismos, poseer convicciones firmes, articular una visión, ser capaces de emprender un cambio, comunicar expectativas elevadas, sentir la necesidad de influir en los seguidores y apoyarlos.

Además, permitió verificar cómo el gerente se dirige a sus empleados, muestra seguridad en sí mismo, lo que hace generar en ellos confianza en la persona que los direcciona; además de sentirse apoyados en las actividades a realizar donde se presenta un mejor futuro no solo para la organización sino para los mismos seguidores, pudiendo expresar sus expectativas. Por ello, el líder carismático plantea una visión atractiva siendo modelo en el comportamiento que deben seguir sus colaboradores.

En cuanto a los componentes de liderazgo utilizados en organismos de financiamiento universitario, el desarrollo de la investigación mostró que el indicador poder legítimo obtuvo el promedio más alto con 4,74, el cual está basado en la posición jerárquica en la organización, tal como se observa en la Tabla 2.

**Tabla 1**  
**Estilo de liderazgo en organismos de financiamiento universitario**

Indicadores	Alternativas de Respuestas		Siempre		Casi Siempre		Algunas veces		Casi Nunca		Nunca		Prom
	ITEMS	FA	FR%	FA	FR%	FA	FR%	FA	FR%	FA	FR%		
<b>Autocrático</b>	<b>1</b>	15	29,41	9	17,65	13	25,49	1	1,96	13	25,49	<b>3,07</b>	
	<b>2</b>	17	33,33	18	35,29	8	15,69	4	7,84	4	7,84		
	<b>3</b>	5	9,80	3	5,88	9	17,65	13	25,49	21	41,18		
<b>Participativo</b>	<b>4</b>	18	35,29	14	27,45	9	17,65	4	7,84	6	11,76	<b>3,74</b>	
	<b>5</b>	16	31,37	18	35,29	7	13,73	2	3,92	8	15,69		
	<b>6</b>	23	45,10	11	21,57	10	19,61	4	7,84	3	5,88		
<b>Liberal</b>	<b>7</b>	24	47,06	12	23,53	13	25,49	1	1,96	1	1,96	<b>3,71</b>	
	<b>8</b>	7	13,73	18	35,29	12	23,53	3	5,88	11	21,57		
	<b>9</b>	16	31,37	21	41,18	9	17,65	2	3,92	3	5,88		
<b>Carismático</b>	<b>10</b>	31	60,78	12	23,53	7	13,73	0	0	1	1,96	<b>4,35</b>	
	<b>11</b>	31	60,78	9	17,65	6	11,76	3	5,88	2	3,92		
	<b>12</b>	31	60,78	11	21,57	7	13,73	1	1,96	1	1,96		
<b>Transaccional</b>	<b>13</b>	9	17,65	9	17,65	7	13,73	13	25,49	13	25,49	<b>3,14</b>	
	<b>14</b>	16	31,37	17	33,33	13	25,49	3	5,88	2	3,92		
	<b>15</b>	11	21,57	8	15,69	8	15,69	10	19,61	14	27,45		
<b>Transformacional</b>	<b>16</b>	26	50,98	12	23,53	8	15,69	3	5,88	2	3,92	<b>4,22</b>	
	<b>17</b>	42	82,35	8	15,69	1	1,96	0	0	0	0		
	<b>18</b>	21	41,18	11	21,57	9	17,65	5	9,80	5	9,80		

Fuente: Roldán y Portillo (2010).

**Tabla 2**  
**Componentes de liderazgo utilizados en organismos de financiamiento universitario**

Indicadores	Alternativas de Respuestas		Siempre		Casi Siempre		Algunas veces		Casi Nunca		Nunca		Prom
	ITEMS	FA	FR%	FA	FR%	FA	FR%	FA	FR%	FA	FR%		
<b>Poder Legítimo</b>	<b>19</b>	43	84,31	7	13,73	1	1,96	0	0	0	0	<b>4,74</b>	
	<b>20</b>	43	84,31	3	5,88	4	7,84	1	1,96	0	0		
	<b>21</b>	41	80,39	6	11,76	2	3,92	1	1,96	1	1,96		
<b>Poder de la Experiencia</b>	<b>22</b>	29	56,86	18	35,29	2	3,92	1	1,96	1	1,96	<b>4,45</b>	
	<b>23</b>	30	58,82	12	23,53	7	13,73	1	1,96	1	1,96		
	<b>24</b>	36	70,59	10	19,61	4	7,84	0	0	1	1,96		
<b>Poder de Referencia</b>	<b>25</b>	29	56,86	12	23,53	8	15,69	2	3,92	0	0	<b>4,42</b>	
	<b>26</b>	38	74,51	9	17,65	3	5,88	0	0	1	1,96		
	<b>27</b>	28	54,90	11	21,57	11	21,57	1	1,96	0	0		
<b>Poder de Recompensa</b>	<b>28</b>	35	68,63	5	9,80	7	13,73	2	3,92	2	3,92	<b>2,52</b>	
	<b>29</b>	5	9,80	3	5,88	8	15,69	6	11,76	29	56,86		
	<b>30</b>	0	0	1	1,96	2	3,92	3	5,88	45	88,24		
<b>Poder Coercitivo</b>	<b>31</b>	2	3,92	5	9,80	13	25,49	9	17,65	22	43,14	<b>1,55</b>	
	<b>32</b>	0	0	0	0	1	1,96	3	5,88	47	92,16		
	<b>33</b>	1	1,96	1	1,96	4	7,84	6	11,76	39	76,47		

Fuente: Roldán y Portillo (2010).

Según, Koontz y Weihrich (2004), este tipo de poder emerge del puesto y es reconocido por los seguidores porque se deriva de un sistema cultural de derechos, obligaciones y deberes, permitiendo que el cargo sea aceptado como “legítimo” por los individuos, además los seguidores entienden que la posición de una persona automáticamente le concede ciertos derechos y autoridad.

A este respecto, el poder legítimo es consecuencia del puesto o cargo que ocupa una persona y que es aceptado por los demás, debido a que su autoridad es atribuida según los derechos deberes y obligaciones establecidas, en lo cual posee una posición jerárquica formal donde se otorgan poderes como coerción, recompensa, entre otros, un ejemplo de ello es cuando un agente de tránsito levanta una infracción por alguna falla cometida; éste tiene toda la autoridad puesto que representa una institución de gobierno legalmente constituida.

Continuando con los resultados, en relación con describir el conocimiento emocional en organismos de financiamiento universitario, se denotó que el indicador honestidad emocional obtuvo el promedio más alto con el 4,89, donde el gerente muestra ser honesto consigo mismo, lo cual queda representado en la Tabla 3.

Una idea y reflexión sobre el conocimiento emocional es aprender aspectos básicos como ser leal y honrado consigo mismo para así desarrollar el poder personal y generar conciencia de sí mismo, siendo responsables. Según Cooper y Sawaf (2004), este conocimiento viene del funcionamiento del corazón que es quien proporciona la energía para ser reales, motivándose a identificar y perseguir su potencial único; para ello, se debe aprender el alfabeto, gramática y el vocabulario del coeficiente emocional, reconociendo y respetando el valor de la sabiduría inherente de las sensaciones.

A este respecto, existen actitudes negativas en lo laboral que han formado parte de la cultura como lo es no confiar en la intuición para tomar decisiones, sino buscar la validación externa, para dar respuesta a lo que tiene como interrogante, pero existen líderes que afirman haber triunfado por contar con las corazonadas e inteligencia emocional en las decisiones importantes.

Partiendo de la reflexión anterior, las organizaciones de hoy en día requieren de talentos emocionalmente honestos para poder ser más auténticos y así poder reconocer su voz interna, sien-

**Tabla 3**  
**Conocimiento emocional en organismos de financiamiento universitario**

Indicadores	Alternativas de Respuestas	Siempre		Casi Siempre		Algunas veces		Casi Nunca		Nunca		Prom
		FA	FR%	FA	FR%	FA	FR%	FA	FR%	FA	FR%	
<b>Honestidad Emocional</b>	ITEMS											
	34	3	100	0	0	0	0	0	0	0	0	<b>4,89</b>
	35	2	67	1	33	0	0	0	0	0	0	
	36	3	100	0	0	0	0	0	0	0	0	
37	1	33	2	67	0	0	0	0	0	0		
<b>Energía Emocional</b>	38	0	0	0	0	0	0	0	0	3	100	<b>2,20</b>
	39	0	0	0	0	0	0	3	100	0	0	
	40	0	0	0	0	1	33	2	67	0	0	
	41	0	0	0	0	0	0	1	33	2	67	
<b>Retroinformación Emocional</b>	42	1	33	2	67	0	0	0	0	0	0	<b>3,17</b>
	43	0	0	0	0	1	33,33	1	33,33	1	33,33	
<b>Intuición Práctica</b>	44	0	0	2	67	1	33	0	0	0	0	<b>3,89</b>
	45	2	67	1	33	0	0	0	0	0	0	
	46	0	0	1	33	2	67	0	0	0	0	

Fuente: Roldán y Portillo (2010).



do libres de expresar sus sentimientos y capacitados para afrontar aspectos favorables y otros que nos pueden traer dudas e inconformidades, lo importante es siempre estar conscientes de sus actuaciones y sentimientos que provienen, en su mayor parte, de la inteligencia emocional.

Finalmente, al analizar la aptitud emocional en organismos de financiamiento universitario, se pudo denotar que los gerentes de estos organismos ponen en prácticas las destrezas del conocimiento emocional, desarrollando mayor autenticidad y credibilidad, lo cual queda evidenciado en la Tabla 4, al obtener los indicadores radio confianza, elasticidad y renovación los promedios más altos.

A tal efecto, citando a Cooper y Sawaf (2004), se define la aptitud emocional como ser claros y llevarse bien, crea inspiración para uno mismo y para los demás, siendo elásticos y creando relaciones de confianza. Por otra parte, la aptitud emocional permite enfrentar los retos y cambios, contribuyendo a ampliar sus capacidades para obtener mayor fortaleza y fomentar el entusiasmo y una dureza altamente constructiva.

Partiendo de lo expuesto por los autores, se puede observar que los gerentes encargados de los organismos cuentan con la aptitud emocional y están preparados para socializar desde que el empleado inicia en la organización, generando un clima de confianza que permite entablar conversaciones en las que pueden existir diferencias entre el equipo, pero es muy bien manejado por el gerente para llevar a un punto armónico donde surgen ideas constructivas e innovadoras.

Por otra parte, se pudo denotar que existe una correlación positiva perfecta entre las variables analizadas: liderazgo e inteligencia emocional en los organismos de financiamiento universitarios, lo cual indica que ambas se afectan cuando una aumenta o disminuye la otra. Dicha correlación se observa en la Tabla 5 y queda establecida según el coeficiente de correlación de Pearson, al mostrar el resultado, calculado de acuerdo con los puntajes obtenidos por los sujetos estudiados en la aplicación del instrumento, en este caso el coeficiente asume como correlación positiva perfecta, ubicándose en 1,00.

**Tabla 4**  
**Aptitud emocional en organismos de financiamiento universitario**

Indicadores	Alternativas de Respuestas	Siempre		Casi siempre		Algunas veces		Casi nunca		Nunca		Prom
		FA	FR%	FA	FR%	FA	FR%	FA	FR%	FA	FR%	
<b>Presencia Auténtica</b>	ITEMS											
	47	2	67	1	33	0	0	0	0	0	0	<b>4,89</b>
	48	3	100	0	0	0	0	0	0	0	0	
49	3	100	0	0	0	0	0	0	0	0		
<b>Radio Confianza</b>	50	3	100	0	0	0	0	0	0	0	0	<b>5,00</b>
	51	3	100	0	0	0	0	0	0	0	0	
	52	3	100	0	0	0	0	0	0	0	0	
<b>Descontento Productivo</b>	53	2	67	1	33	0	0	0	0	0	0	<b>4,22</b>
	54	1	33	0	0	2	67	0	0	0	0	
	55	1	33	2	67	0	0	0	0	0	0	
<b>Elasticidad y Renovación</b>	56	3	100	0	0	0	0	0	0	0	0	<b>5,00</b>
	57	3	100	0	0	0	0	0	0	0	0	
	58	3	100	0	0	0	0	0	0	0	0	

Fuente: Roldán y Portillo (2010).

**Tabla 5**  
**Correlación: Liderazgo e inteligencia emocional**

Liderazgo (X)	Inteligencia Emocional (Y)
111	101
131	103
58	99
<b>1,00</b>	

Fuente: Roldán y Portillo (2010).

## Conclusiones

Al identificar el estilo de liderazgo aplicado en organismos de financiamiento universitario se puede denotar al líder como un mensajero visionario e inspirador, el cual representa el estilo carismático que transforma a sus seguidores, induciéndolo al logro de los objetivos, valores, necesidades, creencias, estimulando la confianza de los mismos. Esta forma de dirigir ha creado en los empleados un clima de confianza, permitiendo expresar sus ideas, las cuales pueden ser apoyadas por su líder para realizar cualquier actividad.

Por su parte, al describir los componentes de liderazgo utilizados en organismos de financiamiento universitario, el desarrollo de la investigación mostró que el componente poder legítimo es el reconocido por el talento humano, en donde el líder es respetado por su posición jerárquica, la cual ocupa en la organización porque se deriva de un sistema cultural de derechos, obligaciones y deberes, permitiendo que el cargo sea aceptado como legítimo por los individuos.

Asimismo, al describir el conocimiento emocional en organismos de financiamiento universitario se pudo conocer que el líder que representan estas instituciones es honesto consigo, haciendo caso a su corazón; este conocimiento permite aprender aspectos básicos como ser leal y honrado para así desarrollar el poder personal y generar conciencia de sí mismo, siendo responsables; existen actitudes negativas en lo laboral que han formado parte de la cultura como lo es no confiar en la intuición para tomar decisiones, sino buscar la validación externa, para dar respuesta a lo que tiene como interrogante, pero los líderes afirman haber triunfado por contar con las corazonadas e inteligencia emocional en las decisiones importantes.

Por último, cuando se describió la aptitud emocional en organismos de financiamiento universitario, se evidenció que se trata de ser claros y llevarse bien y crear inspiración para uno mismo y para los demás, siendo elásticos y promoviendo relaciones de confianza. El líder de estos organismos muestra radio confianza, es una persona sociable que indica la facilidad de hablar con extraños y llevar una conversación con diferentes puntos de vista, lo cual le permite buscar una conexión de ideas constructivas.

### **Referencias bibliográficas**

- COOPER, R. y SAWAF, D. (2004). **La inteligencia emocional aplicada al liderazgo y a las organizaciones**. Bogotá: Editorial Norma.
- KINICKI, A. y KREITNER, R. (2003). **Comportamiento organizacional**. Editorial McGraw-Hill.
- KOONTZ, H. y WEHRICH, H. (2004). **Administración** (7ª ed.). México: Editorial Mc Graw-Hill.
- MADRIGAL, B. (2005). **Liderazgo enseñanza y aprendizaje**. México. Editorial McGraw-Hill.
- VIVAS, M. y GALLEGOS, D. (2008). **La inteligencia emocional**. Venezuela: Impreso en Gráfica El Portatítulo.