

Liderazgo basado en la inteligencia emocional. Un estilo de gerencia en las universidades públicas

*Yajaira Alvarado, Jorge Antúnez, Xavier Pirela
y Rossany García*

Núcleo LUZ-COL. *yaalv@hotmail.com, jorgelantunez@hotmail.com,
xaxa194@hotmail.com, Rossa_garcia@yahoo.es*

Resumen

Los gerentes, en las organizaciones, desarrollan cada día, por medio de sus experiencias y aprendizajes, nuevas habilidades que les permiten crecer personalmente y profesionalmente, integrando el liderazgo y la inteligencia emocional como elementos clave en la asimilación de las principales competencias gerenciales. Partiendo de estas premisas surge el presente artículo, que tiene como objetivo analizar el liderazgo basado en la inteligencia emocional como un estilo de gerencia en las universidades públicas. Se trata de establecer las percepciones de los gerentes educativos en referencia al liderazgo que debe ejercerse. La fundamentación teórica se realizó sobre los aportes de Robbins (2005), Di Fiore (2003), Bennis (2002), Goleman (2001), entre otros. El estudio es descriptivo, transversal, con un diseño de campo no experimental. El instrumento de recolección de datos fue el cuestionario. La población estuvo conformada por 33 docentes que ejercen cargo administrativo en la Universidad del Zulia, Venezuela, en el Núcleo Costa Oriental del Lago por ser una población finita se empleó el censo poblacional. Los resultados revelaron que existen diferentes estilos de liderazgo basado en la inteligencia emocional (orientativa, afiliativo, coercitiva, imitativa, participativa y capacitador); dependiendo del docente que ejerce funciones administrativa; cada uno determinado por acciones y formas de alinear a sus colaboradores. Sin embargo para que no existan reper-

cusiones en el clima organizacional de la empresa, la motivación de las personas y la productividad en general se sugiere una gerencia con estilo de liderazgo orientativo.

Palabras clave: liderazgo, inteligencia emocional, gerencia, universidad pública.

Leadership Based on Emotional Intelligence. A Management Style in Public Universities

Abstract

Every day, managers in organizations develop new abilities through their experiences and learning that allow them to grow personally and professionally, integrating leadership and emotional intelligence as key elements in the assimilation of competency management principles. The objective of this article is to analyze leadership based on emotional intelligence as a management style in public universities. It deals with establishing perceptions of the educational managers regarding the leadership that should be exercised. The theoretical basis included contributions from Robbins (2005), Di Fiore (2003), Bennis (2002) and Goleman (2001), among others. The study is descriptive, cross-sectional, with a non-experimental field design. The data collection instrument was a questionnaire. The population consisted of 33 educators in administrative positions at the University of Zulia, Venezuela, East Lake Coast Nucleus; because it is a finite population, population census was used. Results revealed that there are different leadership styles based on emotional intelligence (orientational, affiliative, coercive, imitative, participating and training), depending on the educator who exercises the administrative function, each one determined by actions and ways of aligning with collaborators. Nevertheless, so that there are no repercussions in the organizational climate of the company, motivating the people and productivity in general suggest management with an orientational leadership style.

Key words: leadership, emotional Intelligence, management, public university.

Introducción

La gerencia universitaria venezolana, debe identificarse proactiva y eficientemente ante los nuevos retos que afronta, garantizar, productividad, participación, compromiso, manejo adecuado de sus recursos, asu-

mir la cultura de la evaluación, de la calidad y del valor añadido diferencial como bases sobre las que asentar la competitividad universitaria. En este sentido, es necesario crear estructuras organizativas específicas eficientes, menos burocráticas con personal de excelencia, seleccionados por sus conocimientos, no por amistad, compromisos políticos, así como utilizar intensivamente las nuevas tecnologías para dar apoyo a los nuevos procesos docentes y de gestión, estructuras y herramientas que deben ser más próximos y más útiles para la toma de decisiones de la dirección.

Al respecto afirma Mora (2007), que la gerencia universitaria tiene que ser ejercida en base a un conjunto de valores que han sido debidamente identificados y recogidos en el marco legal regulatorio, como son: la identidad y cultura nacional; el respeto al ser humano, su dignidad y su libertad; la libertad de discusión y el pluralismo ideológico, político y religioso; el espíritu democrático, la justicia social y la solidaridad humana; el rigor científico y la responsabilidad ética en la búsqueda y construcción del conocimiento; la creatividad, la criticidad, la integridad y la responsabilidad; la igualdad de oportunidades en el acceso a los beneficios de la educación superior, sin que medien prejuicios por origen social, etnia, religión o género; la autoestima cultural y del talento nacional; el aprecio de la capacidad innovadora y de invención; la actitud de servicio y rendición de cuentas a la sociedad como beneficiaria y sustentadora de las actividades académicas, científicas, tecnológicas y culturales; la actitud de cooperación y solidaridad entre los seres humanos, las organizaciones y las naciones; la actitud prospectiva, de apertura al cambio y la capacidad de adaptación a los cambios nacionales e internacionales.

Si además tomamos en cuenta que la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, aprobada en 1.999 contiene un nuevo proyecto de país, en el cual se le asigna a la educación la misión de ser instrumento del desarrollo personal y colectivo (Asamblea Nacional Constituyente 1999: artículo 3) se hace indispensable y urgente que las mismas Universidades Autónomas, en ejercicio de esa autonomía, realicen también un proceso de transformación que les permita asumir esa nueva misión y demostrar con hechos incuestionables su capacidad de análisis y de respuestas científicas a los nuevos retos que le ha planteado ese entorno.

Ahora bien, el éxito de esta nueva visión gerencial depende, en gran medida, del estilo de liderazgo que ejerce quien o quienes dirigen las universidades, en el desarrollo de las actividades y en la mayoría de los casos en la influencia que estos tengan sobre la conducción del equipo, para lograr satisfactoriamente las metas propuestas dentro de sus funciones y de esta forma poder identificar los estilos que prevalecen (Robbins, 2005).

Ante esta realidad, no escapa la Universidad del Zulia en el Núcleo Costa Oriental del Lago, concibiendo como gerente al docente que realiza funciones administrativas dentro del equipo de gestión que la lidera, en este sentido, el docente deberá ejercer un liderazgo, para administrar eficazmente su rol académico/administrativo, con lo cual, la universidad logre la excelencia que el presente demanda, ante los constantes retos y cambios que se manifiestan.

Surge en este contexto la inquietud del presente artículo, el cual aborda una reflexión sobre el liderazgo basado en la inteligencia emocional como un estilo de gerencia en las universidades públicas. Con el objetivo de establecer las percepciones de los gerentes educativos en referencia al liderazgo que debe ejercerse en las universidades públicas. Para ello, se fundamentó teóricamente sobre la base de los aportes de Robbins (2005), Di Fiore (2003), Bennis (2002), Goleman (2001), entre otros.

Para profundizar más lo planteado con anterioridad, las próximas líneas buscan una sistematización precisa y concisa de algunos de los resultados más importantes que investigaciones precedentes han aportado con respecto a las teorías relacionadas sobre liderazgo e inteligencia emocional en el contexto educativo universitario.

Liderazgo

El análisis realizado a los autores sobre la definición del liderazgo, establece que el mismo forma parte significativa en la influencia que ejerce el líder dentro de toda actividad sobre los integrantes de un equipo y en la cual deben prevalecer tres elementos fundamentales que son el respeto, los valores y la lealtad, para que el mismo funcione satisfactoriamente en el logro de los objetivos propuestos.

En este marco de ideas, para Bennis (2002) liderazgo es el arte y la habilidad de unir todas las cosas y hacer que se produzcan hechos orientado hacia las personas y las organizaciones con la finalidad de lograr objetivos y beneficios.

El liderazgo forma parte importante dentro de la relación que existe entre el líder y sus seguidores, los cuales forman estructuralmente un equipo, y en todo momento para tener el éxito deseado, deben entender que cada uno forma parte de ello y el aporte y la realización de las actividades asignadas son de gran significancia para la obtención del resultado final deseado. Es por ello que los líderes eficientes utilizan su poder para realizar cambios, con miras a lograr el éxito de las funciones de su organización.

Para Robbins (2005) el liderazgo es esencial en los negocios, el gobierno e incontables grupos y organizaciones que conforman el modo en que vivimos, trabajamos y jugamos. Para este autor es la capacidad de influir en un grupo para la consecución de metas. La fuente de esta influencia puede ser formal, como la posesión de un puesto gerencial en la organización, con algún grado de autoridad designada formalmente. Pero no todos los líderes son gerentes ni todos los gerentes líderes. El hecho de que las empresas provean a sus gerentes de ciertos derechos no garantiza que serán líderes eficaces.

Según Stoner y col. (2003) el liderazgo es el proceso de dirigir las actividades laborales de los miembros de un grupo y de influir en ellas. Esto es importante, porque en primer termino involucra a otras personas, empleados o seguidores. Los miembros del grupo, dada su voluntad de aceptar las ordenes del líder, ayudan a definir la posición del mismo y permiten que transcurra el proceso del liderazgo; si no hubiera a quien mandar, las cualidades del liderazgo del gerente serian irrelevante; en segundo lugar, el liderazgo entraña una distribución desigual del poder entre los lideres y los miembros del grupo.

De igual modo, Bouditch citado por Soto (2001) define liderazgo como el esfuerzo que se efectúa para influir en el comportamiento de los otros o para ordenar que se alcancen los objetivos organizacionales, individuales o personales.

En la actualidad, uno de los acercamientos al liderazgo mas respetado es la teoría de la ruta a la meta, elaborada por House (1999) citado

por Di Fiore (2003), esta teoría consiste en que el trabajo del líder es ayudar a sus seguidores a lograr sus metas y brindarles la dirección y el apoyo que necesitan para ser compatibles con los objetivos generales de la empresa o del grupo. La expresión ruta a la meta proviene de la creencia en la cual los líderes eficaces despejan la ruta para que los seguidores vayan de donde están a la consecución de las metas laborales y hacen la jornada mas fácil al reducir los obstáculos y los peligros, de allí la necesidad de conciliar las teorías en lo referido al comportamiento del líder.

Lo anteriormente planteado nos conduce a la necesidad de un nuevo papel de liderazgo, donde el líder según Bennis (2002) sirve a la vez de facilitador de las relaciones y como punto focal de la tarea. Para cumplir satisfactoriamente ambas funciones, es importante que el líder adquiera flexibilidad en sus propios estilos de liderazgo y manejar bien las emociones en una relación e interpretar adecuadamente las situaciones, las redes sociales e interactuar si dificultad (Goleman, 2001).

Inteligencia emocional

En la actualidad la mayoría de las empresas están impulsando y desarrollando las aptitudes emocionales de sus trabajadores, con el objeto de que éstos se sientan más motivados, responsables y autónomos durante sus labores. Para comprender esto, se requiere reflexionar sobre las diferentes acepciones de inteligencia emocional.

El primer uso del término inteligencia emocional generalmente es atribuido a Wayne Payne, citado en su tesis doctoral: Un estudio de las emociones: El desarrollo de la inteligencia emocional, de 1985. Sin embargo, el término "inteligencia emocional" había aparecido antes en textos de Leuner (1966). Greenspan también presentó en 1989 un modelo de IE, seguido por Salovey y Mayer (1990) y Goleman (1995, a).

Así, el concepto de inteligencia emocional, ha sido ampliamente abordado por Goleman (2001,b) quien la define como la capacidad de controlar el impulso emocional, interpretar los sentimientos mas íntimos de si mismo y del otro, manejar las relaciones de una manera fluida; motivarse y persistir frente a las decepciones.

Ryback (2008), afirma que la mejor manera de definir la inteligencia emocional es considerar que se trata de la capacidad de aplicar la conciencia y la sensibilidad para discernir los sentimientos subyacentes de la comunicación interpersonal, para resistir la tentación que mueve a reaccionar de una manera impulsiva irreflexiva, obrando en vez de ello con receptividad, autenticidad y sinceridad.

Por su parte, Weisinger (2005) la define como el uso inteligente de las emociones de forma intencional, haciendo que nuestras emociones trabajen para nosotros, utilizándolas con el fin de que nos ayuden a guiar nuestro comportamiento y a pensar de manera que mejoren nuestros resultados.

Coopers y Sawaf (2007) la definen mas brevemente, 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.

Las anteriores definiciones conlleva, a considerar la inteligencia emocional como un elemento útil para explicar y enfrentar las exigencias del entorno empresarial, la cual puede contribuir con el desarrollo de la capacidad de liderazgo del individuo, convirtiéndose así en una alternativa relacionada al éxito del líder en la organización.

Estilos de liderazgo basados en la inteligencia emocional

La inteligencia emocional se puede cultivar y contribuir al desarrollo de la capacidad de liderazgo del individuo. En este proceso hay que aprender a hacer las cosas diferentes hasta encontrar la satisfacción en aquellas actividades en las que antes no se encontraba. Esto lleva igualmente a mejorar dos aspectos básicos del liderazgo: visión positiva y un equipo de trabajo comprometido con el logro.

A continuación se presentan los seis estilos del liderazgo descritos por Goleman (2001), los cuales fueron utilizados como base teórico, en la que estará fundamentada la construcción del instrumento de recolección de datos dirigido a analizar el liderazgo basado en la inteligencia emocional como un estilo de gerencia en las universidades públicas.

1. Coercitivo

Este es el estilo menos efectivo en la mayoría de las situaciones. El estilo afecta al clima de la organización. La flexibilidad es lo primero en sufrir. La toma de decisión, desde arriba hace que las nuevas ideas nunca salgan a la luz. Las personas sienten una carencia de respeto; a su vez, el sentido de responsabilidad desaparece, las personas siendo incapaz de actuar por su propia iniciativa, no se sienten “dueños” de su trabajo, y no perciben que su desempeño laboral depende de ellos mismos.

El líder coercitivo, da muchas instrucciones directas, no escucha ni permite opiniones. Espera obediencia inmediata. Controla estrechamente y supervisa rigurosamente. Utiliza feedback negativo para enfatizar en lo que se hace mal y en ocasiones ridiculiza al empleado en público para llamarle la atención. También tiene muchos efectos negativos sobre el sistema recompensa. La mayoría de los trabajadores con un buen desempeño laboral son motivados por algo más, aparte del dinero que reciben por su salario buscan la satisfacción del trabajo bien hecho.

Dicho estilo, deshace una de las herramientas básicas del líder: motivar a las personas demostrándoles como su trabajo encaja en la gran misión que todos en la organización comparten en partes iguales. La falta de una buena visión supone la pérdida de claridad y compromiso, y deja a las personas ajenas a su propio trabajo laboral.

2. Orientativo

Es un estilo más efectivo, mejorando notablemente, por ejemplo la claridad. El líder orientativo, es un visionario; motiva a las personas aclarándoles cómo su trabajo laboral encaja perfectamente en el completo de la organización. Las personas que trabajan para líderes con este estilo orientativo, entienden perfectamente que su trabajo laboral importa y saben por qué.

El liderazgo orientativo, también maximiza el compromiso hacia los objetivos y la estrategia efectiva de la organización. Al enmarcar las tareas individuales dentro de una gran visión, el líder orientativo, define los estándares que hacen funcionar eficazmente en la realidad de su visión corporativa, describe eficazmente su punto final, pero generalmente deja a las personas mucho margen, para averiguar de forma eficaz su

propio camino. Los líderes orientativos, otorgan a su gente la libertad para innovar, experimentar, y tomar riesgos calculados en la visión.

Asimismo, el líder con ese estilo, desarrolla unos objetivos claros así como una visión y misión clara a seguir. Solicita opinión a los colaboradores sobre la misión, sin abandonar su autoridad. Considera la venta de su misión y visión una parte clave de su trabajo. Persuade a sus colaboradores explicándoles que hay detrás de sus ideas. Establece estándares y orienta al desarrollo para la consecución de los objetivos. Utiliza *feedback* positivo y negativo para motivar.

3. Afiliativo

Este estilo de liderazgo gira en torno de las personas que lo utilicen, valoran al individuo y sus emociones por encima de las tareas y los objetivos. El líder afiliativo, se esfuerza enormemente para que sus empleados estén siempre felices, y la relación entre ellos sea de lo más armónica. Gestiona a través del desarrollo de lazos afectivos, para luego recoger los ansiados resultados de este planteamiento, principalmente porque genera una fuerte lealtad. Este estilo, también tiene un efecto muy positivo sobre la comunicación. Las personas que se encuentran cómodas entre si hablan mucho. Comparten ideas de inspiración.

El estilo afiliativo, aumenta progresivamente la flexibilidad, los amigos se fían unos de otros, permitiendo que los hábitos de innovación, y toma de riesgos se desarrollen a plenitud. La flexibilidad también aumenta, porque dicho estilo, no impone restricciones, no necesarias sobre cómo el empleado administrativo, ha de hacer su trabajo diario. Da a las personas, la libertad exclusiva de hacer su trabajo diario de la forma que a cada uno le parece más efectivo.

Los líderes afiliativos, son maestros del arte de cultivar el sentido de pertenencia. Son desarrolladores de relaciones natos. Aparte de cuidar sus emociones de su gente, un líder afiliativo puede eficazmente atender sus propias necesidades emotivas abiertamente. El impacto generalmente positivo que el estilo afiliativo tiene, lo hace un buen planteamiento todo terreno. Sin embargo, los líderes deben emplearlo en particular, cuando intentan fomentar la armonía del equipo, subir la moral del grupo, mejorar notablemente la comunicación o crear mucho mas confianza.

A pesar de sus beneficios, el estilo afiliativo no debe ser usado jamás de forma única. Su enfoque basado en el elogio puede permitir que un desempeño laboral pobre, no se corrija totalmente. Los empleados pueden percibir erróneamente que la mediocridad se tolera. Estos líderes afiliativos, raramente ofrecen consejos constructivos para mejorar, por ello, los empleados han de averiguar cómo hacerlo eficazmente por sí solos. Cuando las personas necesitan claras directrices para afrontar nuevos retos, el estilo afiliativo les deja sin timón.

Su prioridad es promover un ambiente agradable entre sus colaboradores. Pone menos énfasis en la dirección de las tareas y objetivos y se centra más en conocer las necesidades y preocupaciones de los colaboradores. Precisa atención a sus colaboradores y se preocupa porque estén felices. Aprovecha las oportunidades para dar feedback positivo y evita confrontaciones. Recompensa al mismo nivel características personales y el desempeño.

4. Imitativo

Como el estilo coercitivo, el estilo imitativo forma parte del repertorio de un líder, aunque se debe moderar su uso. En el fondo, las bases del estilo imitativo parecen admirables. El líder fija estándares de desempeño laboral extremadamente altos y los ejemplifica. Su gran obsesión, es hacer todo mejor y mucho más rápido, y exige de forma total que todas las personas de su alrededor cumplan cabalmente estos criterios técnicos. Rápidamente, identifica a las personas con bajos niveles de desempeño laboral, y les exige mucho más. Si no cumplen cabalmente con sus expectativas, los irán reemplazando paulatinamente, con personas mucho más capaces.

A primera vista, parece que los planteamientos anteriores mejorarían los resultados de quien los aplique, pero tristemente no es así, de simple. De hecho, el estilo imitativo, destruye el clima de trabajo de un equipo. Muchos empleados se sienten abrumados por las exigencias imperiosas de excelencia del líder, y su moral cae. Las normas de trabajo, deben estar muy claras, para el líder, pero no las explica con claridad, por ello, espera pacientemente que las personas sepan lo que deben hacer.

Para el líder imitativo, el trabajo no es una cuestión de esforzarse al máximo para conseguir unos objetivos, sino que se convierte en un ejer-

cicio de adivinación de lo requerido por el líder realmente. Al mismo tiempo, las personas sienten que el líder no confía en ellas, para hacer su trabajo libremente o para tomar iniciativas propias. La flexibilidad y la responsabilidad desaparecen, y el trabajo se convierte lamentablemente en una serie de tareas altamente focalizadas, así como rutinarias las cuales aburren totalmente a los empleados corporativos.

En cuanto a las recompensas, el líder imitativo no da feedback sobre el trabajo, se lanza a tomar las riendas cuando le parece que algo está fallando en el equipo. Y si el líder se ausenta, por algún motivo personal, las personas sienten el hecho de haber perdido el rumbo, dado por la costumbre de trabajar junto a un experto el cual fija las normas, y las pautas. Finalmente, el compromiso se evapora bajo el régimen de un líder imitativo, porque las personas que conforman el equipo, no tienen la sensación de estar trabajando, para conseguir al final, un objetivo común.

Este estilo de liderazgo, puede funcionar para líderes de equipos compuestos por profesionales altamente formados, capacitados y motivados, como grupos de ID o abogados. Y cuando se trata de liderar un equipo con talento, el estilo imitativo hace precisamente esto: consigue que se haga el trabajo dentro o antes que la fecha límite. A pesar de ello, como todos los estilos de liderazgo, el estilo imitativo nunca debe ser utilizado en exclusividad.

El líder imitativo dirige dando ejemplo. Marca estándares altos y espera que los otros conozcan los principios y causas involucrados en las estrategias a seguir. Duda cuando genera delegación de actividades en cuando existe inseguridad respecto a su efectiva ejecución. No le gusta el rendimiento pobre. Soluciona las situaciones o da instrucciones urgentes cuando los empleados solicitan ayuda, por lo cual no contribuye a su desarrollo. Se coordina con otros solo si ello tiene un impacto inmediato en la tarea.

5. Participativo

Este estilo, incrementa notablemente la flexibilidad y la responsabilidad. Al escuchar las preocupaciones de los empleados, el líder participativo aprende lo que se debe realizar para mantener vigente la moral alta. Asimismo, tienen un voto en la fijación de sus objetivos, y los pará-

metros para medir su éxito, las personas involucradas en su entorno participativo tienen a ser mucho más realista, acerca de qué pueden y no pueden hacer.

El líder participativo, confía en que sus colaboradores sean capaces de trabajar en la dirección adecuada. Invita a sus colaboradores a participar en la toma de decisiones centradas con su trabajo, buscando el consenso. Mantiene reuniones frecuentes y escucha las preocupaciones de sus empleados. Recompensa el rendimiento adecuado, transmitiendo muy poco feedback negativo o castigando pocas veces el desempeño inadecuado.

No obstante, el estilo participativo tiene sus inconvenientes. Una de las consecuencias más negativas pueden ser las reuniones interminables en donde se dejan reposar ideas constructivas, el consenso se resiste a nuevas ideas, y el único resultado visible es la fijación de fechas de más reuniones. Algunos líderes participativos utilizan este estilo para evitar hasta donde sea posible la forma de decisiones cruciales. En realidad, su gente se acabará sintiéndose confusa y echando en falta un líder eficaz. Tal planteamiento puede incluso acabar empeorando los conflictos internos.

6. Capacitador

Los líderes capacitadores, ayudan notablemente a los empleados corporativos a identificar sus puntos fuertes y débiles, ligándolos a sus expectativas personales, a la carrera administrativa, entre otros. Animan a sus empleados a establecer objetivos claros, a largo plazo y les ayudan a crear un plan de acción para lograr llegar a ese fin primordial.

Para llevar a cabo estos planes, establecen acuerdos con sus empleados corporativos con respeto a su rol así como a sus responsabilidades, dando mucha orientación y *feedback*. Son los mejores delegando, dan a sus empleados corporativos, tareas retadoras, incluso sabiendo que las tareas no se harán con rapidez. Es decir, están dispuestos a tolerar mayores problemas a corto plazo cuando significa una experiencia de aprendizaje y duradero.

De forma esquemática el cuadro 1 proporciona rasgos básicos del liderazgo basado en la inteligencia emocional.

Cuadro 1. Estilos de liderazgos basados en la inteligencia emocional

Tipos de líder	Modo operativo del líder	Lema del estilo	Las competencias de inteligencia emocional de base	Cuando funciona mejor
Coercitivo	Exige obediencia inmediata	“Has lo que te digo”	Orientación al logro, iniciativa, autocontrol	En momentos de crisis, para remontar un negocio o con empleados problemáticos.
Orientativo	Motiva a las personas hacia una visión	“Ven conmigo”	Autoconfianza, empatía, catalización del cambio	Cuando los cambios requieren una nueva visión o cuando es necesaria una dirección clara.
Afliativo	Crea armonía y fomenta relaciones	“Las personas primero”	Empatía, desarrollo de relaciones, comunicación	En situaciones de estrés, cuando es necesario motivar al equipo o para mejorar las relaciones en el equipo.
Participativo	Crea consenso a través de la participación	“¿Qué piensas?”	Colaboración, liderazgo, comunicación	Para fomentar un consenso o compromiso, o para conseguir que empleados con talento aporten.
Imitativo	Fija estándares de excelencia exigentes	“Has como yo”	Constancia, orientación al logro, iniciativa	Para obtener resultados rápidos de un equipo muy motivado y experimentado
Capacitador	Desarrolla las personas para el futuro	“Inténtalo”	Desarrollo de otros, empatía, conciencia emocional.	Para ayudar a los empleados, mejorar su desempeño o desarrollar su potencial a largo plazo

Fuente: Goleman (2001).

Metodología

Considerando el análisis al cual se somete la variable y de acuerdo con Hernández y col. (2003), esta investigación es de tipo descriptiva, ya que está enmarcada en una determinada problemática, que puede estudiarse desde la naturaleza actual de los hechos en análisis: liderazgo basado en la inteligencia emocional como un estilo de gerencia en las universidades públicas.

Por otra parte y atendiendo lo expuesto por sabino (2000), el diseño estuvo enmarcado dentro de la tipología de campo debido a que permitió a los investigadores cerciorarse de las verdaderas condiciones de los datos recabados. Igualmente se define como una investigación no experi-

mental ya que en ella no se manipula directamente la variable. Los sujetos se observan en su ambiente natural, es decir, en situaciones ya existentes que no fueron provocadas intencionalmente y en las cuales no se puede influir porque ya sucedieron.

La población estuvo conformada por 33 docentes que cumplen funciones en las coordinaciones académicas y jefes de dependencias de la Universidad del Zulia Núcleo Costa Oriental del Lago. En consideración al reducido tamaño de la población y la accesibilidad a la aplicación del instrumento a la totalidad de la misma, en el estudio se aplicó el censo poblacional, por ser una población finita y de fácil acceso, en este sentido, Tamayo y Tamayo (2000), definen censo poblacional como la muestra en la cual entran todos los miembros de la población. Para la recolección de la información se elaboró un cuestionario constituido por 12 ítems con escala tipo Likert de cinco alternativas de respuestas, cuya validez de contenido se realizó por el juicio de expertos y para la confiabilidad se manejó la técnica estadística de las dos mitades y Spearman Brown arrojando un valor de 0.87. Para analizar el procesamiento de los resultados se utilizó el método de estadística descriptiva, específicamente a través del uso de las técnicas de tendencia central y de variabilidad, mediante la utilización del software estadístico para las ciencias sociales SPSS v.17. Con respecto a la técnica de variabilidad se utilizó la desviación estándar, con el objeto de mostrar el grado de dispersión que se pueda detectar en las distintas respuestas en relación con la escala de medición utilizada y su respectivo rango.

Análisis de los resultados

En la medida que el individuo conoce mejor su dimensión emocional, tiene un mejor control de su vida y por ende de sus acciones en la organización. Por esto es importante el desarrollo de actividades por parte del individuo las cuales le permita entender e identificar sus emociones y la de los demás a fin de lograr tanto una mayor estabilidad emocional como un estilo de liderazgo acorde con las exigencias del entorno. Enmarcado en esta reflexión, como premisa de estudio y, sobre la base de la importancia de establecer las percepciones sobre el estilo de liderazgo que tienen los docentes que conforman el equipo de gestión que lidera la

Universidad del Zulia en el Núcleo Costa Oriental del Lago, se realizó esta investigación orientada a analizar el liderazgo basado en la inteligencia emocional como un estilo de gerencia en las universidades públicas.

Es importante acotar que las investigadoras consideraron para la operacionalización de la variable el fundamento desde la perspectiva teórica de varios autores, partiendo de los planteamientos realizados por Goleman (2001) y para el procesamiento de los resultados obtenidos se utilizó el método de estadística descriptiva, específicamente a través del uso de las técnicas de tendencia central y de variabilidad. Los resultados se muestran en el cuadro 2.

Cuadro 2. Orientación emocional del liderazgo

Estilo de Liderazgo	Gerentes	
	Promedio	Desviación
Orientativo	4,59	0,59
Afiliativo	4,12	0,73
Coercitivo	4,16	0,44
Imitativo	4,12	0,80
Participativo	3,84	0,50
Capacitador	4,12	0,75
Promedio General	4,15	0,64

Fuente: Los investigadores (2010).

Para la variable orientación emocional del liderazgo, medida a través de los estilos de liderazgo orientativo, afiliativo, coercitivo, imitativo, participativo y capacitador, se observó un promedio de 4,15 con una muy baja dispersión de las respuestas de 0,64; ubicándose en la categoría alta, afirmando los encuestados que se emplean ciertos elementos de orientativo, afiliativo, coercitivo, imitativo, participativo y capacitador; logrando de ésta manera desarrollar una orientación emocional de acuerdo a los requerimientos de la Universidad de Zulia en el Núcleo Costa Oriental del Lago y del personal docente que integra el actual equipo de gestión.

Plantea Robbins (2005), es evidente que cada persona tiene su propio estilo de liderazgo y sus tendencias específicas, que resultan más o

menos eficaces según la cultura, el contexto, los colaboradores y los objetivos deseados con que tenga que tratar. Un aspecto determinante para una estrategia de comunicación eficaz consiste en que el líder desarrolle el sentido de su propio estilo de liderazgo y lo enriquezca, para poder hacer frente así a una mayor variedad de situaciones.

Para el estilo de liderazgo orientativo, los resultados revelan un promedio de 4,59 con una muy baja dispersión de 0,59, ubicándose dentro de la categoría muy alta; señalando los encuestados que centralizan la toma de decisiones, incentivando la participación, de igual manera demuestran sentido de respeto a la capacidad de direccionalidad de su personal.

Según Goleman (2001), el líder orientativo es un visionario, motiva a las personas aclarándoles cómo su trabajo laboral encaja perfectamente en el completo de la organización. Las personas que trabajan para líderes con este estilo orientativo, entienden perfectamente que su trabajo laboral importa y saben por qué.

En relación con el estilo de liderazgo afiliativo, los resultados arrojaron un promedio de 4,12 con una muy baja dispersión de 0,73, ubicándose en la categoría alta, señalando los encuestados que orientan la actuación de su personal; de igual manera, enmarcan las tareas individuales dentro de una gran visión y definen estándares de actuación. Este estilo de liderazgo gira en torno de las personas, quienes lo emplean, valoran al individuo y sus emociones por encima de las tareas y los objetivos.

En lo que respecta al estilo de liderazgo coercitivo, los resultados revelan un promedio de 4,16 con una muy baja dispersión de 0,44; ubicándose dentro de la categoría alta, afirmando los encuestados que dentro de su acción valoran las emociones de su personal, de igual manera, buscan la armonía de sus colaboradores y, gestionan a través del desarrollo de lazos afectivos de amistad.

Para el estilo de liderazgo imitativo, los resultados revelan un promedio de 4,12 con una muy baja dispersión de 0,80; ubicándose dentro de la categoría moderada; señalando los encuestados que dentro de su acción se emplean elementos fundamentales para ejecutar las actividades de acuerdo a sus experiencias. Asimismo, afirman que se desarrollan acciones orientadas al modelaje donde los empleados puedan imitar efectivamente el comportamiento que realizan los gerentes.

Según Goleman (2001), el líder imitativo, el trabajo no es una cuestión de esforzarse al máximo para conseguir unos objetivos, sino que se convierte en un ejercicio de adivinación de lo requerido por el líder realmente.

En lo que se refiere al estilo de liderazgo participativo, se evidencia un promedio de 3,84 con una muy baja dispersión de 0,50, afirmando los encuestados que fijan estándares muy altos de actuación; asimismo, son obsesivos con la excelencia y buscan la rapidez en la actuación de sus colaboradores.

Al respecto, señala Robbins (2005) que este estilo de liderazgo incrementa notablemente la flexibilidad y la responsabilidad. Al escuchar las preocupaciones de los empleados, el líder participativo aprende lo que se debe realizar para mantener vigente la moral alta. Asimismo, tienen un voto en la fijación de sus objetivos, y los parámetros para medir su éxito, las personas involucradas en su entorno participativo tienden a ser mucho más realistas, acerca de qué pueden y no pueden hacer.

Referente al estilo de liderazgo capacitador, los resultados revelan un promedio de 4,12 con una muy baja dispersión de las respuestas de 0,75, ubicándose en la categoría alta; afirmando los encuestados que incentivan la participación de sus colaboradores, asimismo, confían en la capacidad de sus colaboradores y recompensan el rendimiento adecuado de sus colaboradores.

Afirma Robbins (2005), para llevar a cabo estos planes, establecen acuerdos con sus empleados con respecto a su rol así como a sus responsabilidades, dando mucha orientación y feedback.

Estos resultados indican que cada docente en cargo administrativo posee su propio estilo de liderazgo basado en la inteligencia emocional, logrando aplicarse ciertos rasgos de cada uno dependiendo de las necesidades de la organización y de las actividades que ejecutan; lo cual ha permitido dirigir las acciones de los miembros de acuerdo a lo establecido.

Conclusiones

Se evidencia que cada docente con funciones administrativas en la universidad del Zulia Núcleo Costa Oriental del Lago, posee su propia orientación emocional en su estilo de liderazgo. Por lo tanto, estos resul-

tados permitieron establecer que existen diferentes estilos de liderazgo basado en la inteligencia emocional (orientativa, afiliativo, coercitiva, imitativa, participativa y capacitador); dependiendo del docente que ejerce funciones administrativa; cada uno determinado por acciones y formas de alinear a sus colaboradores.

De los resultados obtenidos, se recomienda el conocimiento de estos seis diferentes estilos de liderazgo, ya que aporta una paleta de posibilidades para los gerentes de hoy. Sin embargo para que no existan repercusiones en el clima organizacional de la empresa, la motivación de las personas y la productividad en general se sugiere un estilo de liderazgo orientativo presente con mayor frecuencia según los datos recolectados en esta investigación.

Este liderazgo permite un estilo de gerencia visionaria, que motiva a las personas aclarándoles la importancia de su labor para el logro de los objetivos. La gerencia con este estilo de liderazgo describe eficazmente su punto final, pero generalmente deja a las personas mucho margen, para encontrar su propio camino. Otorgan a su gente la libertad para innovar, experimentar y tomar riesgos calculados en la visión.

Referencias bibliográficas

- Asamblea Nacional Constituyente (1999). Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. **Gaceta Oficial** N° 36860. Venezuela.
- Bennis, W. (2002). **Como llegar a ser líder**. Editorial Norma. Colombia.
- Cooper, R.K. y Sawaf, A. (2007). **La inteligencia emocional aplicada al liderazgo y a las organizaciones**. Editorial Norma, Barcelona.
- Di Fiore, M. (2003). La relación entre los estilos de liderazgo y la efectividad de la gerencia en la pequeña y mediana empresa (PYME). Tesis doctoral universidad Dr. Rafael Belloso Chacin.
- Goleman, D. (a, 1995). **Emotional intelligence**. New York: Bantam Books
- Goleman, D. (b, 2001) **La inteligencia emocional. Porqué es más importante que el cociente intelectual**. Buenos Aires, Vergara.
- Hernández, S.; Fernández, C. y Baptista, L. (2003). "Metodología de la investigación". Editorial Mc Graw Hill. México.
- Mora, Carlos (2007), Gerencia Universitaria. (Consulta 05-07-2010). Disponible en: [www:cmoraarrobapostgrado.uc.edu.ve-camv12arrobahotmail.com](http://www.cmoraarrobapostgrado.uc.edu.ve-camv12arrobahotmail.com)

- Payne, W.L. (1983/1986). A study of emotion: developing emotional intelligence; self integration; relating to fear, pain and desire. Dissertation Abstracts International. (University microfilms No. AAC 8605928)
- Robbins, S. (2005). **La administración en el mundo de hoy**. México. Editorial Prentice Hall Hispanoamericana, S.A.
- Ryback, D. (2008). **Trabaje con su inteligencia emocional. Los factores emocionales al servicio de la gestión empresarial y el liderazgo efectivo**. EDAF, Madrid.
- Sabino, C. (2000). **El proceso de investigación**. Caracas. Editorial panapo.
- Salovey, P. y Mayer, J. (1990). **Inteligencia Emocional**, Imaginación, Cognición y personalidad. Vol 9, Nº 3, New York.
- Soto, E. (2001). **Comportamiento organizacional: Impacto de las emociones**. México: Tomson Learning
- Stoner, Freeman y Gilbert. (2003). **Administración**. Sexta Edición. Editorial Prentice Hall.
- Tamayo Y Tamayo (2000). **El proceso de investigación científica**. 3era Edición. Editorial Lumisa S.A. México.
- Weisinger, H. (2005). **La inteligencia emocional en el trabajo**. Javier Vergara Editor, Buenos Aires.