

## Liderazgo Resonante según género

Ana Arteaga y Soraya Ramón

*Universidad Rafael Belloso Chacín.*

*E-mail: anaartque@yahoo.com; sorayaramon@hotmail.com*

### Resumen

---

Entre los diferentes enfoques de estilos de liderazgo desarrollados a lo largo de la historia contemporánea, ha penetrado recientemente el concepto de liderazgo resonante, el cual tiene como base la inteligencia emocional del líder, fundamentada en la capacidad que puede tener el individuo para reconocer y manejar sus emociones, así como emplearlas en su relación con los demás. En este sentido, este trabajo tuvo como objetivo analizar el liderazgo resonante desde la perspectiva teórica de Goleman (2000), Goleman, Boyatzis y McKee (2004) en relación con las características propias de cada género, masculino y femenino, el cual establece que todo ser humano posee esas capacidades, pero su nivel de desarrollo puede ser diverso conforme a las habilidades tanto interpersonales como intrapersonales que revele. Se concluye que al considerar algunos rasgos de los líderes relacionados con el género, se puede distinguir que el liderazgo femenino tiende a exponer mayores habilidades de inteligencia emocional y por ende, de líder resonante.

**Palabras clave:** Liderazgo, inteligencia emocional, género.

# Resonant Leadership According to Gender

## Abstract

Between the different approaches from developed styles of leadership throughout contemporary history, has recently penetrated the concept of resonant leadership, which has as its bases the emotional intelligence of the leader, based on the capacity who can have the individual to recognize and to handle his emotions, as well as to use them in its relation with the others. In this sense, this work had like objective to analyze the resonant leadership from the theoretical perspective of Goleman (2004), Goleman, Boyatzis y McKee (2004) in relation to the own characteristics of each sort, which establishes that all human being has those capacities, but its level of development can be diverse according to the interpersonal abilities as as much intrapersonal that it reveals. One concludes that when considering some characteristics of the leaders related to the sort, can be distinguished that the feminine leadership tends to expose greater abilities of emotional intelligence and therefore, of resonant leader.

**Key words:** leadership, emotional intelligence, sort.

## Introducción

Hoy en día, es universal el precepto de que el éxito de las organizaciones se fundamenta en su capacidad para adaptarse satisfactoriamente a los nuevos desafíos, y por ende, a la existencia en las mismas de un líder que las lleve por el camino más acertado. Es así, como muchas organizaciones intentan incorporar poco a poco, nuevos modelos organizacionales, llegando a crear estructuras menos rígidas y verticales, en las cuales la imagen del gerente está siendo reemplazada por la figura del líder.

En todo caso, el liderazgo constituye un proceso inherente a toda dinámica humana donde interactúan personas con un fin determinado, indistintamente de la situación o de las condiciones del entorno en que se encuentren. En este sentido, la actuación del líder reflejará las distintas habilidades adquiridas en su trayecto tanto personal como profesional.

A través de este artículo, se pretende enunciar las habilidades que puede revelar un líder en relación con el conocimiento detallado y la gestión eficaz de las emociones propias, así como de las emociones particulares de aquellas personas con las cuales se interrelaciona, siendo esto la base del denominado liderazgo resonante, de acuerdo a los planteamientos teóricos de Goleman, Boyatzis y

McKee (2004). Así mismo, en base al análisis teórico de las características de los líderes según el género y las competencias emocionales que presenten, se establece la distinción según género de este estilo de liderazgo, el cual se fundamenta en la inteligencia emocional, entendida como la capacidad del individuo de desarrollar habilidades interpersonales e intrapersonales.

Para describir las características del liderazgo resonante e identificar las competencias emocionales relacionadas con el género, se adoptó como metodología en primer lugar una revisión teórica de los planteamientos relacionados con el liderazgo resonante, la inteligencia emocional y liderazgo según género, para su posterior análisis teórico, identificando los elementos que diferencian los líderes resonantes masculinos de los femeninos.

## Liderazgo Resonante

Considerando que las capacidades pueden ser desarrolladas de distinta manera y en diversos niveles, es posible distinguir fortalezas y debilidades en los líderes en relación con sus aptitudes emocionales. De acuerdo con Goleman (2000), para ser buenos líderes lo fundamental es estar en contacto con las propias emociones porque si no, es imposible establecer empatía y, sin ella, es complicado ob-

tener un equipo de trabajo creativo y eficaz. Es por ello que cuando los líderes encauzan sus emociones y las de sus seguidores en una dirección positiva, provocan un efecto que se difunde sobre estos, que según Goleman, *et al* (2004) se llama resonancia, derivado del término resonar (vibración sincrónica del sonido aplicado al contexto humano), de allí que consideran el liderazgo resonante en relación con las competencias emocionales del líder.

Según lo planteado por dichos autores, este tipo de liderazgo implica la capacidad del líder para sintonizar con los sentimientos de las personas y conducirlos en una dirección emocionalmente positiva. Siendo la resonancia desde la perspectiva de Goleman, *et al* (2004), el modo en que dos personas sintonizan en la misma onda emocional, prolongándose este tono emocional positivo hacia el logro de los objetivos, el efecto de los estados emocionales del líder pueden ser profundos en sus subordinados. Asimismo, consideran que uno de los signos más evidentes del líder resonante es el optimismo y el entusiasmo personal, y la forma en que lo refleja a sus seguidores, quienes a su vez se sienten inspirados, entusiasmados y motivados, facilitando de esta manera la cohesión social para el trabajo colectivo, favoreciendo con ello la productividad en las organizaciones.

En relación con lo anterior, el liderazgo resonante ha surgido como un estilo, donde el líder es capaz de reflejar una actitud entusiasta en sus seguidores y movilizarlos a actuar conforme a los objetivos, encauzando las *emociones* de cada uno de ellos en forma optimista. Por otra parte, los autores anteriormente mencionados afirman que el modo como el líder gestiona las emociones para incentivar a un determinado grupo en el alcance de sus objetivos, depende del grado de inteligencia emocional, siendo esta referida a las capacidades que le permite no sólo el conocimiento y manejo efectivo de sus propias emociones, sino encauzar las de sus seguidores en la dirección adecuada hacia el logro de los objetivos de la organización.

Esta propuesta, relativamente reciente de Goleman, *et al* (2004) expone habilidades útiles en cualquier ámbito, siendo particularmente requerido en el contexto organizacional, pues a través de ellas el líder puede darle una dirección positiva a las emociones de los demás, promoviendo el entusiasmo, optimismo y pasión. Así mismo, es relevante para el responsable de un proceso de liderazgo desarrollar esta capacidad, ya que a través de esta llega a propiciar un clima de bienestar, brindando apoyo a los integrantes de su equipo para permanecer centrados en su actividad

laboral, objetivo o meta empresarial, aun cuando estén enfrentando condiciones adversas, críticas o situaciones de tensión, originadas por la propia naturaleza del trabajo ejecutado, o por variables imprevistas del entorno.

En este sentido, de acuerdo a lo planteado por Ángel (2003), la aptitud emocional del líder representa un elemento clave cuando se quiere encontrar sentido y significado en todos los aspectos personales de la vida, por lo tanto, la claridad particular es requisito indispensable al pretender conocer e interactuar efectivamente con los demás, sobre todo tomando en cuenta la complejidad humana, aunado a la incertidumbre que envuelve a las organizaciones actuales.

Como complemento, Abarca (2004) indica el surgimiento de una corriente de pensamiento organizacional que sugiere el inicio de un cambio de paradigma en el mundo empresarial, el cual se encontraba fundamentado en una relación de mando y obediencia, sustentado en un pobre sistema de reconocimiento, donde el premio básicamente es monetario, no considerando significativos aspectos humanos del personal, como lo son sus expectativas, aspiraciones, y necesidades de autorrealización; por lo que la actual tendencia propone una etapa de gerencia bajo la perspectiva emocional, que considere no sólo el aspecto cognitivo sino también la dimensión emocional de las empresas.

Es entonces, en esta nueva dinámica cuando se observa como el rol del líder puramente racional, orientado básicamente en asegurar los resultados, se ve desplazado por estilos de liderazgo con múltiples capacidades, definidos no por una posición formal sino conforme a las nuevas exigencias organizacionales. Al respecto Bertamoni (2006) plantea que el liderazgo requiere de la adecuada combinación entre sentimiento y pensamiento, es decir, el líder, como ser humano, siente, tiene emociones originadas en su propia naturaleza, influyendo sobre su actuación dentro de la organización de la cual es miembro, pudiendo ser una incidencia perjudicial, según lo experimentado.

A partir de esta idea es pertinente reflexionar como la actitud del individuo va estar condicionada muchas veces por su estado anímico, y en la medida que pueda controlar las emociones que lo afectan, se comportará de manera óptima bajo cualquier circunstancia que altere su capacidad de raciocinio o para tomar decisiones efectivas. En función de ello, es notable que el líder resonante refleja competencias intrapersonales e interpersonales relacionadas con la inteligencia emocional.

## Inteligencia Emocional

La inquietud sobre la variable inteligencia emocional comenzó en la década de los setenta, no obstante es en 1995 cuando surge un alto interés por el tema debido a la propuesta de Goleman, quién ofrece un análisis profundo sobre el término, describiendo su utilidad más allá del aspecto individual, abarcando otros ámbitos, particularmente explica su aplicabilidad en el contexto organizacional. Al respecto, De la Hoz (2008) destaca la importancia de dicha variable en el éxito laboral, no sólo en cuanto a la gestión de la alta gerencia sino en todos los niveles organizacionales, pues se convierte en un indicador de triunfo empresarial.

Continuando con la propuesta de Goleman (2000) la Inteligencia emocional se define como la capacidad de reconocer los sentimientos propios y los de los demás, así como la capacidad para motivarse a sí mismo, manejando adecuadamente las relaciones. Coincidiendo con esta idea, Sotil, Ecurra, Huerta, Campos y Llaños (2008) explican que al desarrollar la inteligencia emocional, se facilita la incorporación del individuo a la sociedad, enfrentando adecuadamente las dificultades diarias, al conocer el origen y naturaleza de sus emociones, controlándolas de manera positiva, obteniendo mayor satisfacción en el crecimiento personal y laboral.

De acuerdo a lo establecido por dichos autores, la inteligencia emocional puede entenderse como la capacidad de una persona para reconocer los propios sentimientos, manejando sus emociones para mantenerse optimista y motivado, fundamentando con ello la habilidad para reconocer en otras personas las diferentes condiciones emocionales, utilizando esta capacidad para desarrollar relaciones interpersonales efectivas, con el propósito de favorecer el trabajo en conjunto en pro de la consecución de metas comunes.

En apoyo a lo anterior, Quintero (2003) afirma que el individuo puede conseguir diversos beneficios si logra conocer en alto grado su propia dimensión emocional, dado que tendría un mejor control de su vida, de igual forma comprendería mejor a los otros y finalmente lograría optimizar su inteligencia racional. Es así como, según su planteamiento, el manejo inteligente de las emociones es lo que eventualmente va a garantizarle el éxito dentro de la organización, en función de facilitar la creatividad, motivación y seguridad.

De acuerdo con los postulados de Goleman (2000) así como de Cooper y Sawaf (1998) las emociones represen-

tan una fuente interna de gran valor debido a las ventajas que pueden obtenerse si se desarrolla la habilidad o capacidad para canalizarlas, es decir, siendo conscientes de su existencia tanto en el propio individuo como en las demás personas, transformando la energía negativa que pudieran contener, en una fuerza de apoyo para asumir un comportamiento adecuado.

Los autores referidos coinciden en que existen diversas competencias emocionales relacionadas con la inteligencia emocional, asociadas a su vez con la capacidad de identificar las propias emociones y las de los demás. En este sentido, Goleman (2000) distingue la competencia personal, que involucra la conciencia de uno mismo y la autogestión, relacionada con el manejo de las propias emociones, y la competencia social, representada por la conciencia social y la gestión de las relaciones, referida cada una de ellas a las capacidades interpersonales.

Según lo refiere Goleman, *et al* (2004) las habilidades contempladas como componentes de la inteligencia emocional son interdependientes, se sustentan unas con otras, siendo necesarias cada una de ellas en distintos grados, de acuerdo a los tipos de trabajo y las tareas que se cumplan. En consecuencia, la condición emocional representa uno de los elementos presentes en un líder.

Dentro de los diversos estudios realizados en el ámbito organizacional sobre el liderazgo, se han establecido características que reflejan los diversos estilos de liderazgo, y las diferencias que pueden existir, siendo el género uno de los elementos considerados para analizar los mismos, pues los cambios de paradigmas, según lo refiere Robbins y De Cenzo (2002) han permitido la intervención de la mujer en ámbitos laborales de diversa índole, asumiendo liderazgos altamente efectivos, por lo que es posible diferenciar características entre el estilo de liderazgo que aplica el sexo femenino en comparación con el masculino.

En función de ello, se pretende poner en evidencia las diferencias en la forma de liderar entre quienes asumen el rol de líder en las organizaciones, en base a particularidades y características propias que distinguen a cada género.

## Liderazgo según género

De acuerdo a lo planteado por Cortese (2005), la forma de liderar es diferente entre hombre y mujer, por lo que el autor considera al hombre en su rol de líder con mayor inclinación a dar órdenes, y la mujer a motivar, educar a las personas, para obtener de ellas lo mejor. Por su parte, el líder hombre tiende a “jugar rudo”, y ser más autoritario

que la mujer, debido a la preocupación de ésta por la cooperación. La fortaleza de la mujer como líder es su habilidad de construir un lugar agradable para trabajar, manteniendo la estabilidad emocional, además de tomar decisiones efectivas y oportunas, como corresponde al líder.

En cuanto a la presencia del género femenino en posición de líder, Abarca (2004), describe a la mujer con un trato más personal, no tan jerárquico ni formal, con inclinación a fomentar los vínculos, las relaciones interpersonales, conformación de equipos, y motivación a las personas. Algunas de estas características fueron encontradas en el estudio de García y López (2006), concluyendo que las mujeres líderes son menos jerárquicas, más cooperativas y orientadas a incrementar la autoconfianza de sus seguidores. Aunado a ello, Corda citado por Cortese (2005) reconoce el pensamiento integrador de la mujer, siendo racional sin separar el aspecto sentimental, además señala la actitud del hombre con tendencia a desconfiar y pelear, mientras la mujer busca el consenso.

Continuando con la distinción del liderazgo por género, Batista y Bermúdez (2009), obtienen resultados determinantes en su investigación acerca de las habilidades presentes en el liderazgo femenino, entre ellas empatía, manejo de conflictos, colaboración, integridad y compromiso. Por otro lado, Candela, *et al* (2002) explican que las mujeres son emocionalmente más expresivas en comparación con los varones, debido quizás a una socialización más en contacto con los sentimientos, por lo cual ellas reconocen mejor las emociones en los demás. En consecuencia, las mujeres suelen mostrar más habilidades a la hora de percibir y comprender las emociones, al menos en ciertas culturas en las que son educadas para expresar sus sentimientos. Por otro lado, los varones se destacan en habilidades de control de impulsos y tolerancia al estrés.

Coincidiendo con las propuestas anteriores, Cortese (2005), plantea algunas características distintivas entre el líder masculino y el líder femenino, reuniendo en la Tabla 1 rasgos distintivos entre ellos, reflejando elementos contemplados en la Inteligencia Emocional, que se hacen más evidentes en el estilo de liderazgo asumido por parte de la mujer, predominando sobre el hombre.

### Liderazgo Resonante según Género

Ahora bien, la forma de ejercer el liderazgo en las organizaciones, desde la óptica de la inteligencia emocional, implica el desarrollo adecuado de las competencias emocionales, con el fin de despertar en los seguidores entusiasmo, encauzar positivamente sus emociones y movilizarlos hacia el logro efectivo de sus objetivos. Tales habilidades se distinguen teniendo como elemento definitorio los rasgos que por género (masculino y femenino) se pueden establecer, permitiendo así relacionar el liderazgo resonante con el género humano, destacando la importancia para el líder de reconocer sus propias emociones.

Partiendo de que la teoría sobre el líder resonante constituye una ventana abierta entre todas las nuevas propuestas para beneficiar el desempeño laboral, es decir, un líder emocionalmente inteligente, tal como lo señala Abarca (2004), alienta en sus equipos cierto grado de bienestar que les lleva a compartir ideas, aprender los unos de los otros, asumir decisiones grupales y permitir, en suma, el funcionamiento correcto de las cosas; haciendo reflexión de lo expuesto con anterioridad, estas capacidades se destacan en primer lugar en el género femenino en comparación con el masculino, tal como se analizará a continuación.

Al considerar los aspectos que caracterizan al líder femenino, los mismos permiten una mayor disposición hacia el desarrollo de liderazgo resonante, principalmente en

Tabla 1. Liderazgo según género

	Modelo Masculino de Liderazgo	Modelo Femenino de Liderazgo
<b>Estilo Operativo</b>	Competitivo	Cooperativo
<b>Estructura Organizacional</b>	Jerárquico	Equipo
<b>Objetivo básico</b>	Triunfar	Calidad
<b>Estilo de solución de problemas</b>	Racional	Intuitivo-Racional
<b>Características claves</b>	- Control detallado - Estrategia operativa - Actitud no emocional - Racionamiento analítico	- Menor control - Empatía - Cooperación - Altos estándares de realización

Fuente: Cortese (2005).

función de las habilidades interpersonales, orientadas a las relaciones con los demás individuos en una organización; no obstante, es importante destacar que esto no resta posibilidades al género masculino de desarrollarse como un líder resonante. Para conseguirlo, Goleman (2000) considera necesario tener clara conciencia de la visión ideal de sí mismo, automotivarse mediante la identificación de sus cualidades de líder, evaluando su interacción con otros; aunado a ello, quien pretenda asumir el liderazgo desde esta perspectiva necesita y debe aceptar una visión externa, para detectar aquellos aspectos que los demás pueden ver mejor que el propio individuo.

Analizando todas las opiniones o posiciones expuestas, se refleja un tipo de líder considerado ideal, dado que su autoridad se origina en los propios subordinados, quienes reconocen en él un carisma especial fundamentado en las emociones. Por lo que la relevancia de esta propuesta de liderazgo, está en que ya no se consideran tan determinantes las habilidades técnicas y el coeficiente intelectual para lograr el éxito; en palabras de Cooper y Sawaf (1998), muchas personas de gran preparación intelectual, pero carentes de inteligencia emocional, terminan trabajando a las órdenes de personas que tienen un cociente intelectual menor, pero mayor inteligencia emocional.

Al analizar todas las ideas planteadas, resulta inevitable imaginar lo útil que sería para el contexto empresarial, contar no sólo con líderes sino con empleados indistintamente del género, que logren controlar sus emociones, para mantenerse ecuanímenes en toda situación, sin perder la objetividad y poder decidir siempre de forma imparcial, siendo además capaces de fomentar el desarrollo de las habilidades emocionales de sus seguidores promoviendo cambios en la organización sobre la base de la confianza y el entusiasmo que contagie en ellos, facilitando de esta manera el camino hacia la competitividad y el éxito.

## Consideraciones Finales

Para constituirse en un tipo de líder resonante, la base está en el desarrollo de la inteligencia emocional, es decir de las habilidades que implica, para reconocer y manejar adecuadamente los propios sentimientos, además de aprender a estructurar relaciones interpersonales efectivas.

El análisis planteado permite suponer que existe en el género femenino, por su propia naturaleza, mayor disposición a convertirse en un líder resonante en relación con el masculino; aunque no por ello se considera excluido de

esta posibilidad, sólo que pudiera implicar mayor grado de dificultad el desarrollar todas las habilidades emocionales asociadas al mismo, en las que la mujer, lleva ventaja en la experiencia personal.

En la medida que esta propuesta acerca del líder resonante evolucione, y se compare ampliamente con la realidad organizacional, saldrán a la luz muchas respuestas para tantas interrogantes que pueden formularse y que confirman que en la complejidad del ser humano, se enriquecen las organizaciones que conforman.

## Referencias

- ABARCA, Nureya (2004). **La nueva organización necesita del liderazgo femenino**. <http://www.comunidadmujer.cl/cm/columnas/LiderazgoFemenino.asp>.
- ÁNGEL, Alfredo (2003). El impacto del liderazgo en la solución de crisis <http://www.analitica.com/va/politica/opinion/1970707.asp>.
- BATISTA, Judería y BERMÚDEZ, Mabel (2009). Inteligencia emocional y liderazgo femenino en cargos de dirección en organismos públicos. REDHECS Edición No7 Año 4 pp 45-65 [http://www.urbe.edu/publicaciones/redhecs/historico/pdf/edicion\\_7/1-3-inteligencia-emocional-judeira-batista.pdf](http://www.urbe.edu/publicaciones/redhecs/historico/pdf/edicion_7/1-3-inteligencia-emocional-judeira-batista.pdf)
- BERTAMONI, Juan (2006). **Liderazgo e inteligencia emocional**. El liderazgo en los procesos de cambio. Fundación Compromiso. <http://www.compromiso.org/downloads/LIDERAZGO%20E%20INTELIGENCIA%20EMOCIONAL,%20JUAN%20JOSE%20BERTAMONI.pdf>.
- CANDELA, Carlos; BARBERÁ, Ester; RAMOS, Amparo y SARRIÓ, Maite (2002). **Inteligencia emocional y la variable género**. [http://reme.uji.es/articulos/acandc2272105102/texto.html\(15/10/2008\)](http://reme.uji.es/articulos/acandc2272105102/texto.html(15/10/2008)).
- COOPER, Rober y SAWAF, Ayman (1998). **La Inteligencia Emocional Aplicada al Liderazgo y a las Organizaciones**. Editorial Norma.
- CORTESE, Abel (2005). **Dos modelos de liderazgo**. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/canales2/rrhh/1/2modliderazgo.htm>.
- DE LA HOZ, Francisco (2008). Inteligencia emocional en alumnos, docentes y personal administrativo de una universidad privada de Barranquilla. **Revista Psicogente** 11 (20): pp 164-181 Noviembre 2008 Universidad Simon Bolivar, Barranquilla Colombia <http://www.unisimonbolivar.edu.co/rdigital/psicogente/index.php/psicogente/article/view/133/143>.
- GARCÍA, Rocio y LÓPEZ, Estther (2006). Congruencia de rol de género y liderazgo: el papel de las atribuciones causales sobre el éxito y el fracaso. *Rev. Latinoam. Psicol.* Vol 38 No 2 pp. 245-257 [http://pepsic.bvs-psi.org.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0120-05342006000200002&lng=pt&nrm=iso](http://pepsic.bvs-psi.org.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0120-05342006000200002&lng=pt&nrm=iso).
- GOLEMAN, Daniel (2000). **Inteligencia emocional en las empresas**. Editorial Planeta. Madrid. España.

- GOLEMAN, Daniel; BOYATZIS, Richard y MCKEE, Annie (2004). **El Líder Resonante Crea Más: El poder de la Inteligencia Emocional**, Editorial Plaza & Janés.
- QUINTERO, Carmen (2003). **El liderazgo empresarial y la inteligencia emocional**. <http://www.gestiopolis.com/canales/generacional/articulos/56/liderazgoie.htm>.
- ROBBINS, Stephen y DE CENZO, David (2002). **Fundamentos de Administración**. Editorial Prentice Hall. México.
- SOTIL, Amparo; ESCURRA Luis; HUERTA, Rosa; CAMPOS, Emma; LLAÑOS, Ana (2008). Efecto de un programa para desarrollar la inteligencia emocional en alumnos del sexto grado de de educación primaria. **Rev. Inv. Psicol.** [on line] vol. 11 No 2-2008. pp. 55-65 Facultad de Psicología de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima Peru. [http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1609-74752008000200005&](http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1609-74752008000200005&)
-