

## El manejo de las emociones, habilidad estratégica en el liderazgo disruptivo

### Handling emotions, strategic skill in disruptive leadership

*Verdugo Tapia, María Leticia<sup>1</sup>, Rossetti López, Sergio Ramón<sup>2</sup>, Rojas Rodríguez, Isaac Shamir<sup>3</sup>*

#### Resumen

Este trabajo aborda las emociones propias y de los demás, por parte de líderes empresariales de la ciudad de Hermosillo, Sonora. El objetivo es conocer el nivel de desarrollo de estas habilidades, considerando la relevancia de las mismas en la práctica de un liderazgo, caracterizado por una empatía estelar entre líder y seguidores, que facilite la implementación de estrategias de innovación en estos tiempos de COVID-19, basados en dos hipótesis **H1**. Los líderes tienen un nivel más elevado de la percepción y comprensión de sus emociones, que de la percepción y comprensión de las emociones de otros. **H2**. Los líderes tienen un nivel más elevado de autorregulación de sus emociones, que de la regulación de las emociones de otros. Se utilizó como instrumento de evaluación la Escala de Inteligencia Emocional Rotterdam que mide la Inteligencia Emocional centrada en uno mismo y en los demás. Los resultados obtenidos avalan las hipótesis planteadas de un mayor nivel de conocimiento y autorregulación propios, que los de los demás. Con estos resultados, se presenta como conclusión que existe una necesidad de desarrollo de las habilidades primarias de la Inteligencia Emocional, tendientes a lograr un liderazgo disruptivo.

**Palabras clave:** Inteligencia Emocional, Liderazgo Disruptivo

#### Abstract

This work addresses own emotions and those of others, by business leaders from the city of Hermosillo, Sonora. The objective is to know the level of development of these skills, considering their relevance in the

---

<sup>1</sup> Profesora de tiempo completo del Departamento de Administración de la Universidad de Sonora, México. Doctora en Administración Educativa, por el Instituto Pedagógico de Posgrado en Sonora, A.C. [marialeticia.verdugo@unison.mx](mailto:marialeticia.verdugo@unison.mx), <https://orcid.org/0000-0001-5594-5376>

<sup>2</sup> Técnico Académico del Departamento de Administración de la Universidad de Sonora, México. Candidato a Doctor en Innovación en Tecnología Educativa por la Universidad Autónoma de Querétaro. [Sergio.rossetti@unison.mx](mailto:Sergio.rossetti@unison.mx), <https://orcid.org/0000-0002-5524-8674>

<sup>3</sup> Profesor Investigador del Departamento de Administración de la Universidad de Sonora, México. Doctor en Desarrollo Regional por el Centro de Investigación y Desarrollo A.C. [shamir.rojas@unison.mx](mailto:shamir.rojas@unison.mx), <https://orcid.org/0000-0002-0798-1476>.

ISSN: en trámite  
Universidad de Sonora

Los contenidos de este artículo están bajo una licencia de Creative Commons Atribución No Comercial - Sin Obra Derivada 4.0 Internacional



practice of leadership, characterized by a stellar empathy between leader and followers, which facilitates the implementation of innovation strategies in these times of COVID-19, based on two hypotheses H1. Leaders have a higher level of perception and understanding of their emotions than of perception and understanding of the emotions of others. H2. Leaders have a higher level of self-regulation of their emotions than of the regulation of the emotions of others. The Rotterdam Emotional Intelligence Scale was used as an evaluation instrument, which measures Emotional Intelligence focused on oneself and on others. The results obtained support the hypotheses of a higher level of self-knowledge and self-regulation than those of the others. With these results, it is presented as a conclusion that there is a need for the development of the primary skills of Emotional Intelligence, aimed at achieving disruptive leadership.

**Key words:** Emotional Intelligence, Disruptive Leadership

**DOI:** <https://doi.org/10.52906/ind.v1i1.5>

## Introducción

Hoy en día, y especialmente con motivo del COVID-19, los líderes tienen la necesidad de ejercer un liderazgo que enfrente con eficacia, los cambios tecnológicos y sociales que se han venido dando dentro de las organizaciones y que están demandando la implementación de nuevas estrategias, dentro de las que se incluyen el desarrollo del personal, para lograr y conservar competitividad. La atribución que se hace de las características del líder en el campo organizacional en relación con su eficacia, han sido muy diversas, contándose entre ellas, la inteligencia, la astucia, el don de gentes, (Rivera, Berbesi y León, 2018) y (Díaz y Sánchez, 2016) y aunado a sus conocimientos técnicos como habilidades duras, requieren desarrollar las habilidades socioemocionales o blandas; los dos tipos de habilidades se complementan (Ortega, 2016).

A este respecto, Santos y Cunha (2014), citado en Rivera et al., (2018), (Serradell, 2018), (Shekhawat y Bakilapadava, 2017) y (Subbu y Rajasekaran, 2018) establecen que un elemento clave para potenciar el Capital Intelectual, es el liderazgo, a través de la creación de una arquitectura social que sea capaz de lograrlo. Asimismo, Tito Maya (2016) establece que la realidad en muchos casos pone de manifiesto que se desconocen y/o se subutilizan las habilidades del personal.



## Planteamiento del problema:

Hoy en día se reconoce que el concepto de líder ha ido evolucionando. El líder ha de ser no sólo innovador sino profundamente transformador. Es, por tanto, un agente de cambio, que siente el ser líder desde su interior y que se sabe capaz de dar el paso de liderar a otras persona en equipos de alto rendimiento. Los conocimientos, técnicas y destrezas son el requisito mínimo para desempeñarse en una posición de liderazgo, sin embargo, estas habilidades mínimas aceptables están siendo reemplazadas por estándares cada vez más altos. Precisamente entre estos estándares, emergen lo que muchos llaman habilidades blandas, entre las que se encuentran el manejo de las emociones.

### 1. Marco teórico

La inteligencia emocional (IE) se define como “la capacidad del individuo de reconocer los sentimientos propios y ajenos, motivarse y manejar sus emociones de manera adecuada, y los efectos en su comportamiento y en la relación con los demás” (Goleman, 2006). Por su parte Duque, García y Hurtado (2017) definen la IE como la capacidad para gestionar las emociones y esto a su vez constituye un aspecto fundamental que afecta el desempeño de los individuos en sus labores.

La IE es una fuente importante de ventajas competitivas no solo a nivel individual sino colectivo, pues esta debe combinarse de igual manera con los elementos cognitivos de las personas, ya que:

“a pesar de la importancia que tienen los conocimientos, la experiencia y el coeficiente intelectual, son las competencias emocionales las que determinan resultados superiores en el ámbito profesional. Cuanto más complejo sea un trabajo, mayor es la importancia de la inteligencia emocional, aunque solo sea porque su deficiencia puede obstaculizar el uso de la experiencia o la inteligencia técnica que tenga la persona” (Guillén (2010), citado por Duque, 2012).

Existe un consenso general en que la IE se relaciona con la competencia de una persona para manejar las emociones e incluye la capacidad de valorar y regular sus emociones y las de los demás. En el dominio de la psicología, las investigaciones indican que la IE es relevante y se puede desarrollar para mejorar el desempeño individual, de grupo y organizacional (Neila, Wagstaffb, Wellerc y Lewis, 2016).

La regulación emocional es el proceso a través del cual las personas modulan sus emociones y modifican su comportamiento para alcanzar metas, adaptarse o promover el bienestar tanto individual como del entorno que lo rodea (Malik, 2016).

#### 1.1 Liderazgo para la Cuarta Revolución Industrial



Son relevantes los estudios que realizan los organismos internacionales relacionados con la competitividad y el desarrollo económico en el mundo, a través de los cuales son receptores de una información recopilada de manera directa de las organizaciones y la presentan en forma de índices o tendencias. (Cánepa, 2016.). Un ejemplo, relacionado con la temática de este trabajo, es el Reporte “El futuro de los empleos. Estrategia de empleo, habilidades y fuerza laboral para la Cuarta Revolución Industrial” del Foro Económico Mundial 2016 (World Economic Forum, 2016), donde se habla de la Cuarta Revolución Industrial y el Trabajo, un período de cambio donde se requerirán líderes disruptivos que puedan manejar el cambio con éxito, y en el que se establece que se estima que para el 2020 entre las diez primeras competencias más requeridas estén: Solución de problemas complejos, Pensamiento crítico, Creatividad, Gestión de las personas, Trabajo en equipo, Inteligencia Emocional, Juicio y Toma de decisiones, Orientación al servicio, Negociación y Flexibilidad cognitiva.

## 2. Metodología

La presente investigación es de tipo descriptivo, con un enfoque cuantitativo. Descriptivo debido a que se estudia una situación en particular en condiciones naturales, y cuantitativo, ya que se lleva a cabo recolección de datos y análisis estadístico para su posterior interpretación en los resultados.

### 2.1 Objetivo

El objetivo de esta investigación es conocer el nivel en que los líderes empresariales perciben, comprenden y regulan sus emociones y las de los demás.

### 2.2 Objetivos específicos

Conocer el grado en que los líderes perciben y comprenden sus emociones.

Conocer el grado en que los líderes perciben y comprenden las emociones de los demás.

Conocer el grado en que los líderes regulan sus emociones.

Conocer el grado en que los líderes regulan las emociones de los demás.

### 2.3 Hipótesis.

**H1.** Los líderes tienen un nivel más elevado de la percepción y comprensión de sus emociones, que de la percepción y comprensión de las emociones de otros.

**H2.** Los líderes tienen un nivel más elevado de autorregulación de sus emociones, que de la regulación de las emociones de otros.



Como parte de la investigación, se utilizó un instrumento de evaluación de una nueva escala para medir la IE centrada en uno mismo y en los demás: la Escala de Inteligencia Emocional Rotterdam (REIS, por sus siglas en inglés), que consta de 28 ítems, con valoración ascendente positiva del 1 al 5 y que fue propuesta y validada en el año 2018, por su autora Keri Anne Pekaar, estudiante de Doctorado en Psicología de la Facultad de Salud, en la Universidad Erasmus de Rotterdam, en los Países Bajos. Se consideran resultados favorables en una puntuación de 4 a 5, resultados poco favorables de 3 a 3.9 y resultados desfavorables menores de 3.

Para la aplicación del instrumento, se realizó un muestreo por conveniencia de tipo no probabilístico y se seleccionaron a 82 directivos de empresas de giro industrial, comercial y de servicios, de ciudad de Hermosillo, Sonora, México, con preparación académica mínima de Licenciatura.

### 3. Resultados

De manera esquematizada, se presentan los resultados en las Tablas de la 1 a la 16, que se incluyen al final de este documento. En referencia a las hipótesis planteadas, se establece la aceptación de la primera, H1, al haberse obtenido una mayor puntuación, 4.25, en la Evaluación de las emociones de uno (Tabla 1), en relación con la puntuación obtenida, 3.50, en la Evaluación de las emociones de otros (Tabla 5). Asimismo, la aceptación de la segunda hipótesis, H2, de acuerdo con los resultados de mayor puntuación, 3.67, en la Autorregulación propia (Tabla 9), sobre el puntaje obtenido, 3.34, en la Regulación de las emociones de (Tabla 13). En las Tablas 2, 3 y 4; 6, 7 y 8; 10, 11 y 12; 14, 15 y 16, se hace un desglose por sector Servicios, Industrial y Comercial de los resultados obtenidos en cada una de las 4 dimensiones estudiadas, no encontrándose diferencias significativas. Debido a las limitaciones del muestreo, no es posible realizar generalizaciones sobre los resultados, sin embargo, son de gran relevancia y de referencia para realizar estudios a mayor escala.

#### Evaluación de las propias emociones.

Tabla 1. Evaluación de las propias emociones								
	EPE1	EPE2	EPE3	EPE4	EPE5	EPE6	EPE7	Promedio dimensión
Promedio	4.3929	4.3929	4.4048	4.1548	4.3929	3.9881	4.0833	4.258503401

Tabla 2. Evaluación de las propias emociones								
--	--	--	--	--	--	--	--	--



Servicios	EPE1	EPE2	EPE3	EPE4	EPE5	EPE6	EPE7	Promedio dimensión
Promedio	4.4358	4.3846	4.3589	4.1025	4.3333	4.0256	4	4.23443223

**Tabla 3. Evaluación de las propias emociones**

Industrial	EPE1	EPE2	EPE3	EPE4	EPE5	EPE6	EPE7	Promedio dimensión
Promedio	4.4705	4.5	4.5882	4.2352	4.4411	4.0882	4.2058	4.36134

**Tabla 4. Evaluación de las propias emociones**

Comercial	EPE1	EPE2	EPE3	EPE4	EPE5	EPE6	EPE7	Promedio dimensión
Promedio	4.2	4.3	4	4.2	4.4	3.7	4	4.11428

#### Evaluación de las emociones de otros.

**Tabla 5. Evaluación de las emociones de otros**

	EEO8	EEO9	EEO10	EEO11	EEO12	EEO13	EEO14	Promedio dimensión
Promedio	3.6667	3.3171	3.2143	3.9524	3.5238	3.3855	3.4444	3.50171821

**Tabla 6. Evaluación de las emociones de otros**

Servicios	EEO8	EEO9	EEO10	EEO11	EEO12	EEO13	EEO14	Promedio dimensión
Promedio	3.7179	3.2432	3.1794	4.0256	3.5897	3.3947	3.2894	3.501718

**Tabla 7. Evaluación de las emociones de otros**

Industrial	EEO8	EEO9	EEO10	EEO11	EEO12	EEO13	EEO14	Promedio dimensión
Promedio	3.5588	3.4705	3.2941	3.8823	3.5294	3.4705	3.625	3.547268

**Tabla 8. Evaluación de las emociones de otros**

Comercial	EEO8	EEO9	EEO10	EEO11	EEO12	EEO13	EEO14	Promedio dimensión
-----------	------	------	-------	-------	-------	-------	-------	--------------------



<b>Promedio</b>	3.9	3.1	3	3.9	3.2	3.2	3.3	3.3714
-----------------	-----	-----	---	-----	-----	-----	-----	--------

**Autorregulación emocional.**

<b>Tabla 9. Autorregulación emocional</b>								
	<b>AE15</b>	<b>AE16</b>	<b>AE17</b>	<b>AE18</b>	<b>AE19</b>	<b>AE20</b>	<b>AE21</b>	<b>Promedio dimensión</b>
<b>Promedio</b>	4.1566	3.5595	3.5833	3.7619	3.5714	3.381	3.6867	3.67064846

<b>Tabla 10. Autorregulación emocional</b>								
<b>Servicios</b>	<b>AE15</b>	<b>AE16</b>	<b>AE17</b>	<b>AE18</b>	<b>AE19</b>	<b>AE20</b>	<b>AE21</b>	<b>Promedio dimensión</b>
<b>Promedio</b>	4.1842	3.5128	3.4871	3.8205	3.4358	3.4358	3.7179	3.654411

<b>Tabla 11. Autorregulación emocional</b>								
<b>Industrial</b>	<b>AE15</b>	<b>AE16</b>	<b>AE17</b>	<b>AE18</b>	<b>AE19</b>	<b>AE20</b>	<b>AE21</b>	<b>Promedio dimensión</b>
<b>Promedio</b>	4.1176	3.7058	3.6764	3.7058	3.6176	3.3823	3.7272	3.704736

<b>Tabla 12. Autorregulación emocional</b>								
<b>Comercial</b>	<b>AE15</b>	<b>AE16</b>	<b>AE17</b>	<b>AE18</b>	<b>AE19</b>	<b>AE20</b>	<b>AE21</b>	<b>Promedio dimensión</b>
<b>Promedio</b>	4.2	3.2	3.6	3.6	3.8	3.2	3.5	3.58571
5	3	2	1	2	3	3	1	15

**Regulación de las emociones de otros.**

<b>Tabla 13. Regulación de las emociones de otros</b>								
	<b>REO22</b>	<b>REO23</b>	<b>REO24</b>	<b>REO25</b>	<b>REO26</b>	<b>REO27</b>	<b>REO28</b>	<b>Promedio dimensión</b>
<b>Promedio</b>	3.4048	3.1786	3.3095	3.0952	3.4048	3.4643	3.5714	3.34693878

<b>Tabla 14. Regulación de las emociones de otros</b>								
---	--	--	--	--	--	--	--	--



Servicios	REO22	REO23	REO24	REO25	REO26	REO27	REO28	Promedio dimensión
Promedio	3.4358	3.0769	3.3076	3.1538	3.4871	3.5641	3.5128	3.362637

Tabla 15. Regulación de las emociones de otros								
Industrial	REO22	REO23	REO24	REO25	REO26	REO27	REO28	Promedio dimensión
Promedio	3.3823	3.3529	3.3529	3.0882	3.3823	3.4411	3.6176	3.37394

Tabla 16. Regulación de las emociones de otros								
Comercial	REO22	REO23	REO24	REO25	REO26	REO27	REO28	Promedio dimensión
Promedio	3.3	2.9	3.1	3	3.1	3.2	3.5	3.157142

## Conclusiones

Con la elaboración de esta investigación, se considera que se ha obtenido información relevante en cuanto al dominio mayor o menor de los directivos de las dimensiones objeto de estudio, como son el conocimiento y regulación de sus emociones y las de otros, lo que viene a repercutir en su forma de ejercer el liderazgo que ostenta dentro de la organización donde labora.

Estas dimensiones de la Inteligencia Emocional, se ha comprobado que son fundamentales como habilidades socioemocionales, para un manejo efectivo de las emociones y para tener una empatía con los demás, situación que se puede considerar como una fortaleza en el ejercicio del liderazgo, al afianzar las relaciones entre el líder y sus seguidores y lograr esos valores tan atesorados en cualquier terreno, que son la confianza mutua y el compromiso con la organización, que en tiempos de la Pandemia del COVID-19, se requiere que permanezcan y se acrecienten, promoviendo el desarrollo eficiente de los equipos de trabajo, ante los cambios que han sido necesarios implementar en las organizaciones.

Con base en los resultados obtenidos, en su relación con las Hipótesis planteadas y con las valoraciones establecidas, las puntuaciones resultantes en las cuatro dimensiones analizadas, nos permiten realizar conclusiones específicas de cada una de ellas, referidas a directivos empresariales de la ciudad de Hermosillo, Sonora, pertenecientes a los sectores Servicios, Industrial y Comercial, incluidos en la investigación y así se considera que el resultado favorable obtenido en la dimensión autoconocimiento, es la base del desarrollo de las habilidades de Inteligencia Emocional, de donde se puede partir para desarrollar





las áreas de oportunidad obtenidas en la autorregulación. Conscientes de lo que representa esta autorregulación de las emociones en las relaciones con los seguidores, para permitirse el líder pasar a los niveles de empatía, se concluye, de acuerdo a los resultados, que existe una área de oportunidad también, para desarrollar las habilidades de los directivos, relacionadas con la evaluación y regulación de las emociones de sus seguidores, a través de una escucha activa, una mayor comprensión y una mejor comunicación.



## Referencias

- Cánepa, P. (2016) La cuarta revolución industrial y el trabajo. Consultado en: <https://semanaeconomica.com/dialogos-de-carrera/2016/02/25/la-cuarta-revolucion-industrial-y-eltrabajo/>
- COPARMEX (2018). Conferencia sobre Habilidades directivas.
- Diez, F., S. & Sánchez, C.E. (2017). Influencia de la personalidad y la inteligencia emocional en los estilos de liderazgo. *Revista Empresarial, ICE-FEE-UCSG*. Edición No. 43 Vol. 11 – No. 3 – Págs. 22-27.
- Duque C., J.L. (2012). Emociones e Inteligencia emocional. Una aproximación a su pertinencia y surgimiento en las organizaciones. *Libre Empresa*, Vo.9, No. 2. Universidad Libre Cali.
- Duque C., J.L, García S., M. & Hurtado A., A. (2017). Influencia de la inteligencia emocional sobre las competencias laborales: un estudio empírico con empleados del nivel administrativo. *Estudios Gerenciales* No.33, 250–260.
- Foro empresarial (2018). Tema: Perfil del egresado de un Posgrado en Administración.
- Goleman, D. (2006). *Emotional intelligence*. New York, NY: Bantam Books.
- Keri A. Pekaar, Arnold B. Bakker, Dimitrivan der Linden & Marise Ph. Born. (2018). Self-and otherfocused emotional intelligence: Development and validation of the Rotterdam Emotional Intelligence Scale (REIS). *Personality and Individual Differences*. Vol. 120, No.1. Pages 222-233.
- Malik, S.Z. & Sharid, S. (2016). Effect of Emotional Intelligence on Academic Performance among Business Students in Pakistán. *Bulletin of Education and Research*, Vol. 38, No. 1 pp. 197208.
- Neila, R., Wagstaffb, C.R.D., Wellerc, E. & Lewis, R. (2016). Leader Behaviour, Emotional Intelligence, and Team Performance at a UK Government Executive Agency During Organizational Change. *Journal of Change Management*. Vol. 16, No. 2, 97–122.
- Ortega Goodspeed, T. (2016). Desenredando la conversación sobre habilidades blandas. *El Diálogo: Liderazgo para las Américas*.
- Rivera P., D.A., Berbesi C., Y.M. & León, R., (2018). Georreferenciación y su influencia en el Liderazgo Organizacional: Una mirada desde el desarrollo de las habilidades directivas. *Revista Espacios*, Vol. 39, No. 34.



- Serradell L., E. (2018). Management disruptivo. En búsqueda de “The Next Big Thing”. Adaptación de la ponencia presentada en el Congreso Internacional Conference of Research in Business and Management ICR & BM, Arequipa, Perú, 2018.
- Shekhawat, S.& Bakilapadavu, G. (2017). Teaching Soft Skills to Engineering Students: A Case Study of BITS, Pilani. *The IUP Journal of Soft Skills*, Vol. XI, No. 1.
- Subbu Nisha M. & V. Rajasekaran (2018). Employability Skills: A Review. *The IUP Journal of Soft Skills*, Vol. 12, No. 1.
- Tito Maya, M.D. (2016). Desarrollo de soft skills una alternativa a la escasez de talento humano. *INNOVA Research Journal*, 2016, Vol 1, No. 12, pp. 59-76.
- World Economic Forum (2016). Global Challenge Insight Report: The Future of Jobs Employment, Skills and Workforce Strategy for the Fourth Industrial Revolution. Puede verse en: [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_Future\\_of\\_Jobs.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs.pdf)

**Cómo citar este artículo:** Verdugo Tapia, M. L. ., Rossetti López, S. R. ., & Rojas Rodríguez, I. S. . (2021). El manejo de las emociones, habilidad estratégica en el liderazgo disruptivo. *Indiciales*, 1(1), 1–11. <https://doi.org/10.52906/ind.v1i1.5>

