



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE PSICOLOGÍA

DIVISIÓN DE ESTUDIOS PROFESIONALES

“La Inteligencia Emocional como factor determinante en
Estilos de Liderazgo usados por trabajadores mexicanos”

TESIS

QUE PARA OBTENER EL GRADO DE:

LICENCIADO EN PSICOLOGÍA

PRESENTAN:

CECILIA BAEZA BECERRA

ANDREA CECILIA ESCALONA PINACHO

SAMANTHA MURILLO RODRÍGUEZ

DIRECTOR: Lic. Alejandra García Saisó

REVISOR: Lic. Ricardo Alberto Lozada Vázquez





Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

Gracias a mi papá, mamá y mi hermano por el apoyo incondicional, por estar siempre a mi lado, por los momentos alegres y tristes, por las todas las experiencias y aventuras juntos, por darme la vida y estar presentes en ella, sin ustedes no lo habría logrado. A mi familia porque siempre estarán ahí para mí, gracias. Los quiero mucho.

Gracias a Cecy y Andy, por hacerme parte de este gran equipo, por incluirme en esta aventura en la que aprendimos, crecimos y nos enfrentamos a altibajos que en lugar de separarnos nos hicieron más fuertes y unidas. Por su apoyo, por las noches de desvelos y por todo el amor que siempre me han brindado, no lo hubiera logrado sin ustedes. Las amo.

A Ale y Ricardo por apoyar este proyecto desde el principio y darnos la oportunidad de trabajar en equipo y demostrar que toda la dedicación y decisión están reflejados página a página en éste nuestro gran trabajo final; siempre cumpliendo con las expectativas que tanto ustedes como profesores como nuestra gran universidad siempre nos exigieron. Mil Gracias.

A Liliana por aquel primer día de clases en el que decidiste sentarte a mi lado y ser mi amiga incondicional, trabajando de la mano, apoyándome, echándome porras y estando siempre conmigo, gracias por todo. Agradezco haberte conocido y poder compartir tantos momentos inolvidables de juventud y locura universitaria.

A Armando, Bash, Maffer y Daniel gracias por las risas, las burlas, por aguantarme siempre y porque después de tantos años juntos son como mi familia.

A mis dos personas favoritas, Xavier y Caro, por siempre apoyarme, cuidarme, por ser mis confidentes y porque a pesar de todo siempre sé que puedo contar con ustedes y siempre estarán a mi lado. Gracias.

A los amigos con los que compartí experiencias, locuras y ñoñerías, gracias a Maet, Von, Marce, Ine, Vania, Juan y Erika por incitarme a ser una mejor persona, siempre profesional y exitosa; la escuela no hubiera sido igual si en el camino no me hubiera encontrado con personas como ustedes.

Finalmente agradezco a todas las personas que de manera directa o indirecta han participado en mi formación como ser humano y profesional, gracias por todo.

Con Cariño, Samantha.

He de agradecer a Dios, pues a lo largo de toda mi vida Dios me ha mostrado que está conmigo colmándome de bendiciones, me ha permitido sentir el amor y el dolor, con experiencias que a veces no logro entender pero sé que nunca aparta sus ojos de mí.

Temo, Don Señor, simplemente inigualable, un ángel en la tierra y ahora en el cielo, que se encargó de dar amor sin medida, de consentirme y apapacharme siempre. Gracias por todos esos momentos de diversión, esas tardes de "porquerías", esos cuentos antes de dormir y esas desveladas. Gracias por mostrarme que aún en los momentos más difíciles se puede mantener una sonrisa, eso para mí es ser valiente, gracias por ser mi cómplice. Te extraño mucho papi.

Mamá, eres una guerrera, una mujer que siempre está luchando, no conoces la derrota, eres fuerte porque confías en ti misma, en tu inteligencia, y además sabes amar infinitamente. Flo, eres realmente admirable, siempre arriba aunque lo natural sería claudicar tú te mantienes en pie. Gracias mami por todos tus cuidados, tus consejos y tus bromas, ojala algún día pueda ser como tú.

Gracias papás pues estoy segura de que el amor existe y es porque lo he visto, lo he visto en ustedes.

Bela, mi compañera de travesuras y peleas, gracias por ser tan diferente a mí, así he podido aprender y crecer. Mariana gracias por tu nobleza, por tu originalidad y por tu solidaridad...aguantando mis excesos de presión, apoyándome con los kilos de tarea, exámenes y además...los trastes, te quiero hermanita.

Hace años encontré un gran tesoro que desde que apareció ha sido mi muleta, ha creído en mí incluso cuando yo no lo hacía, siempre impulsándome a seguir, mimándome en mis momentos de estrés, escuchándome, Gibrann gracias por, estar siempre ahí, con tu amor y tu paciencia, sigamos caminando compañero.

Familia... son increíbles, realmente sorprendentes. en las buenas, en las malas y las peores sé que contaré con ustedes, defendiéndome y dándolo todo, no lo dudó ni un momento... con el escándalo, las risas, los regaños y el cariño. Gracias.

Ceci y Sam...por fin terminamos...juntas, siendo amigas, gracias por esta aventura, por cada noche sin dormir, cada llamada, cada copia, cada libro, cada canción, cada fiesta, gracias por formar un tripie conmigo...las quiero.

Gracias a la UNAM por permitirme formar parte de ella, de la mejor universidad, es realmente un honor, a mis profesores y en especial a los sinodales por enriquecer nuestro trabajo y desarrollo con sus aportaciones.

Gracias a todos por regalarme un poco de ustedes, por compartir esto que se llama vida, gracias porque si alguno me faltara sería una persona muy diferente y la verdad es que me gusta ser quien soy.

Andrea

A mis padres por todo el amor que se ha traducido en el esfuerzo que hacen, para que seamos personas felices, por que sin ellos no seria lo que soy y no hubiera logrado lo que he logrado. A ti mamá por la extraordinaria mujer que eres, por toda tu fuerza, valentía, apoyo incondicional y confianza. A mi papá, que hace más de 20 años escribió “a mis hijos para que en el futuro tengan el orgullo de saber que su progenitor es un abogado y tengan a la vez el anhelo de alcanzar metas como la que ahora me propongo” por ese gran ejemplo que has sido para mi al ser el gran profesionista que eres. Por que este logro no es mío es nuestro y es fruto del amor que día con día me demuestran.

A mis hermanos de quienes cada día aprendo una nueva lección a Pablo, por su nobleza y humildad con las que me ha enseñado que con esfuerzo todo es posible, a Lilia por su alegría y persistencia por demostrarme que no hay meta que no se pueda alcanzar y a Angelica de quien he aprendido que pase lo que pase y te enfrentes a lo que te enfrentes siempre se puede, por ser los compañeros de toda una vida (L.C.Y.S.F).

Andy y Sami, por las mañanas, días y noches compartidas, por el gran equipo, por los temas programados para cada descanso, por que estoy segura que a lo largo del trayecto aprendimos muchas cosas, pero sobre todo por que hemos terminado como comenzamos siendo amigas.

A ti Montse por siempre estar ahí en las buenas y en las malas por toda la confianza depositada en mí, por chicharito gracias.

A todos mis amigos *Gaby, Mayra, Vero, Gis, Ceci, Liz, Zaira, Carmen, Erika, Ceci, Eli, Celene, Maetzin, Pris, Cesar, Von, Janin, Tere* por que todos y cada uno de ustedes, aunque en distintas etapas y momentos siempre han demostrado ser excelentes personas han estado en las buenas y malas, por que cada uno de ustedes me han enseñado y ayudado a ser mejor persona cada día, por su apoyo y palabras de aliento, nunca habrá palabras suficientes para poder expresar lo que han sido y lo que significan para mi, gracias por el camino que llevamos juntos y por el que nos falta recorrer.

Perla por que hay personas que te marcan y te enseñan a lo largo del camino, darte las gracias es poco para poder expresarte todo mi agradecimiento y admiración.

A la *Universidad Nacional Autónoma de México*, que me abrió sus aulas para poder crecer como persona y profesionista, a cada profesor que en cada clase me regalo parte de su conocimiento, a *Ale* y a *Ricardo* por creer en nuestro trabajo, por impulsarnos y por cada una de sus aportaciones.

Cecilia

Índice

Resumen

Introducción

Capítulo 1. Inteligencia emocional	1
1.1 ¿Qué es la Inteligencia? Una aproximación a la Inteligencia Emocional.	1
1.2 ¿Qué son las emociones?	12
1.2.1 Componentes de las emociones.	14
1.2.2 Perspectiva fisiológica de las emociones.	15
1.2.3 Aspecto funcional y expresivo de las emociones.	17
1.2.4 Categorización de las emociones.	19
1.3 Definición de Inteligencia Emocional.	22
1.3.1 Diferencia entre la inteligencia social, interpersonal, intrapersonal y emocional.	25
1.4 Modelos de inteligencia emocional.	26
1.4.1 Modelos de habilidades.	27
1.4.1.1 Modelo de habilidades de Salovey y Mayer.	27
1.4.2 Modelos mixtos.	29
1.4.2.1 Modelo de Goleman.	29
1.4.2.2 Modelo de Bar-On.	32
Capítulo 2. El Liderazgo.	35
2.1 ¿Qué es el liderazgo?	36
2.2 Modelos Teóricos de Liderazgo.	43

2.2.1 Teoría de los Rasgos.	43
2.2.2 Teoría del Comportamiento.	45
2.2.2.1 Investigación de la Universidad de Iowa.	45
2.2.2.2 Investigación de la Universidad de Michigan.	46
2.2.2.3 Investigación de la Universidad Estatal de Ohio.	46
2.2.2.4 Teoría X,Y.	47
2.2.2.5 Rejilla de liderazgo.	48
2.2.3 Teorías de la Situación (TLS) y Contingencia.	50
2.2.3.1 Liderazgo según Tannenbaum y Schmidt (Situacional).	55
2.2.3.2 Teoría de la contingencia del Liderazgo de Fiedler.	56
2.2.3.3 Modelo de liderazgo camino-meta.	57
2.2.4 Sistema de Rensis Likert.	59
2.3 Estilos de Liderazgo.	60
2.3.1 Liderazgo Autocrático.	61
2.3.2 Liderazgo Democrático.	62
2.3.3 Liderazgo <i>laissez faire</i> .	63
2.4 Nuevos enfoques de Liderazgo.	65
2.4.1 Liderazgo Transaccional.	65
2.4.2 Liderazgo Transformacional.	67
2.4.3 Liderazgo Carismático.	71
2.4.4 Liderazgo Ejecutivo Eficaz	73

Capítulo 3. Acercamiento a la Perspectiva Actual de la Correlación entre Inteligencia Emocional y Liderazgo.	81
4. Método.	95
4.1 Justificación.	95
4.2 Preguntas de investigación.	97
4.3 Objetivo.	97
4.3.1 Objetivo general.	97
4.3.2 Objetivos específicos.	97
4.4 Hipótesis.	98
4.5 Variables.	99
4.5.1 Variables clasificatorias.	100
4.6 Tipo de estudio.	101
4.7 Participantes.	101
4.8 Instrumentos.	102
4.9 Procedimiento.	103
5. Resultados.	105
5.1 Estadística Descriptiva.	105
5.2 Estadística Inferencial.	110
5.2.1 ANOVA (One Way).	110
5.2.2 Prueba T de Student.	127
5.2.3 Correlaciones Producto Momento de Pearson entre variables.	134
6. Discusión, Conclusiones y Limitaciones.	140

Referencias.

Anexos.



Resumen

El propósito de este estudio fue investigar si existe relación entre el nivel de inteligencia emocional y los estilos de liderazgo (transaccional, transformacional y *laissez faire*) utilizados por trabajadores mexicanos.

En este sentido, mediante una revisión bibliográfica se obtuvieron los principales postulados de los autores más representativos sobre los tópicos de interés que posteriormente fueron analizados de manera conjunta.

Asimismo, se buscó una correlación entre el nivel de inteligencia emocional, los estilos liderazgo y las variables sociodemográficas, por último se buscó la diferencia entre grupos de las variables sociodemográficas con los factores de inteligencia emocional y liderazgo.

La investigación se realizó con una muestra de 300 trabajadores mexicanos de empresas públicas y privadas, considerando como único criterio de inclusión el que tuvieran un año de experiencia laboral.

Se utilizaron los instrumentos Test de Inteligencia Emocional (con 34 reactivos y un alfa de .856) y el Cuestionario de Estilos de Liderazgo (CELID) (con 56 reactivos y un alfa de .728). Estos cuestionarios fueron entregados a los participantes siempre y cuando firmarán el consentimiento informado, en donde se explicaba el propósito de la información solicitada.

Los resultados evidenciaron que no existe una correlación significativa entre las dos principales variables de estudio (inteligencia emocional y estilos de liderazgo). Es importante señalar que se encontraron diferencias significativas entre los factores de liderazgo e inteligencia emocional, con respecto a las variables sociodemográficas.

Palabras clave: Inteligencia emocional, liderazgo, transformacional, transaccional, *laissez faire*.



Introducción

La inteligencia emocional, es un constructo que en los últimos años ha tomado fuerza, pues aunque en psicología los temas de inteligencia y emoción no son nuevos, se habían estudiado de manera separada.

El interés en el estudio de la inteligencia emocional surge a partir de 1990 cuando Salovey y Mayer proponen el concepto de inteligencia emocional que toma fuerza en el año de 1995, al ser retomado y popularizado por Goleman en su libro *“Inteligencia Emocional”*.

Cuando se habla de inteligencia es muy común asociarla a la parte académica y creer que los alumnos que poseen un coeficiente intelectual elevado tendrán un mejor desempeño que aquellos con un coeficiente intelectual menor.

Sin embargo, en los estudios realizados en el ámbito educativo por Salovey y Mayer (en García & López, 2009) utilizaron el concepto de inteligencia emocional, para referirse a aquella habilidad que poseían algunos, que pese a no tener un cociente intelectual elevado alcanzaban niveles de excelencia académica.

Es así, que las investigaciones respecto a inteligencia emocional han dotado de elementos suficientes, para considerar que el éxito que se pueda llegar a tener en los distintos contextos, no sólo dependerá de características cognoscitivas, sino también de las características emocionales que desarrollamos a lo largo de nuestra vida.

En palabras de Goleman (1998, p. 37), “el valor de la inteligencia emocional como instrumento del éxito se hace más poderoso cuanto más altas son las barreras de la inteligencia para ingresar”.

Dado lo anterior puede suponerse que quienes ocupan una posición de liderazgo en las organizaciones, son aquellos con niveles elevados de inteligencia emocional, por lo que podría considerarse a ésta como un factor determinante para poder a ocupar



dicha posición.

A lo largo de la historia, las teorías del liderazgo han evolucionado, una de las más actuales es la propuesta por Bass (1985), en la que propone tres estilos de liderazgo: transformacional, transaccional y *laissez faire* (en Castro, 1997).

El liderazgo es uno de los elementos fundamentales que pueden determinar el crecimiento de una organización, por lo que es de vital importancia la realización de investigaciones que ayuden a determinar cuáles son las habilidades que hacen que un líder pueda llegar a ser un líder efectivo.

Aun cuando, Jauchter (en Goleman, 1998, p. 233) ha mencionado: “El liderazgo es, casi por entero, inteligencia emocional, sobre todo en cuanto a distinguir lo que hacen los ejecutivos de lo que hacen los líderes: cosas como defender una opinión, saber qué es lo importante para uno, ir en pos del objetivo en sociedad con otros.”

Y a que Goleman (1998, p. 52) menciona que “La aptitud emocional es importante sobre todo en el liderazgo, papel cuya esencia es lograr que otros ejecuten sus respectivos trabajos con más efectividad”.

En México son escasas las investigaciones que aborden la inteligencia emocional y prácticamente nulas aquellas que pretenden relacionar las variables inteligencia emocional y liderazgo.

Dado lo anterior el objetivo general planteado fue determinar si existe una relación estadísticamente significativa entre el nivel de inteligencia emocional y los estilos de liderazgo: transaccional, transformacional y *laissez faire* propuestos por Bass (1985, en Castro, 1997) en trabajadores mexicanos de diversas organizaciones.

En el primer capítulo, se hace una revisión teórica sobre la inteligencia emocional, considerando la evolución del concepto a lo largo de la historia, las distintas definiciones y los modelos teóricos que permiten explicar este constructo.

El segundo capítulo inicia con la definición de liderazgo, para después, definir al líder y así poder retomar las distintas teorías de liderazgo y en consecuencia los



diversos estilos de liderazgo, desde los propuestos por las teorías clásicas, hasta las contemporáneas.

En el tercer capítulo se muestran diversas investigaciones realizadas alrededor del mundo cuyo objetivo principal ha sido encontrar la relación que existe entre la inteligencia emocional y el liderazgo.

El método de investigación, en donde se describe el objetivo, procedimiento, muestra que conformo la investigación, variables, tipo de investigación, instrumentos, procedimiento y el análisis estadístico empleado.

Por último se muestran los resultados obtenidos, así como la discusión de los mismos de los cuales se derivan las conclusiones y se presentan las limitaciones y sugerencias para posteriores investigaciones del tema.



Capítulo 1. Inteligencia Emocional

Antes de dar una definición concreta de la inteligencia emocional resulta necesario tomar en cuenta los dos principales elementos de este constructo, que son la inteligencia y las emociones.

A lo largo de la historia se han llevado a cabo investigaciones, tanto de la inteligencia como de las emociones de manera independiente, por lo que en este capítulo se presenta una revisión histórica de la evolución de ambos conceptos, con el objetivo de identificar las principales características de los componentes esenciales que dieron paso a la formulación y concepción del constructo de la inteligencia emocional.

1.1 ¿Qué es la Inteligencia? Una aproximación a la Inteligencia Emocional.

En este apartado se define a la inteligencia de manera general, tomando en cuenta cómo ha evolucionado el concepto a través de la historia gracias a las diversas aportaciones y perspectivas de autores como: Cattell (1890), Binet (1905), Terman (1916), Thorndike (1920), Spearman (1927), Thurstone (1938), Wechsler (1939), Galton (1962) y Guilford (1967).

Se ha considerado que una de las cualidades del ser humano, que lo distingue de otros animales, es su nivel de inteligencia. Desde tiempos remotos se han hecho diversos esfuerzos por estudiar, conceptualizar y definir qué es y en qué consiste la inteligencia humana (Rivera, 2000).

A lo largo de la historia se ha definido a la inteligencia desde distintas perspectivas teóricas, debido a que se le considera un factor crucial del cual dependerá el éxito o fracaso que pueda llegar a tener un individuo en las distintas áreas en las que se desenvuelve (Molero, Sainz & Esteban, 1998). Por lo que, tratar de llegar a una definición de inteligencia no es una tarea fácil pues las distintas perspectivas teóricas que lo han intentado difieren en su conceptualización final.



Para entender el concepto de inteligencia se hace alusión a las raíces etimológicas de la palabra; “La palabra inteligencia tiene su origen en la unión de otras dos palabras latinas, la palabra *inter* (entre) y la palabra *legere* (elegir o escoger)”; por lo tanto, se puede decir que la inteligencia es la capacidad que tenemos para elegir; (...) asimilar, guardar, construir información para resolver problemas; (...) para captar la realidad en su complejidad y así poder actuar ante ella (Antúnez, 2000, en Ornelas, 2007 p. 46).

Desde esta perspectiva la inteligencia se entiende, como la manera de adaptarse a las situaciones que se presentan en la vida diaria; no sólo sabiéndolas sobrellevar, sino también dar soluciones a las dificultades que se presentan de manera cotidiana.

Un recorrido histórico sobre el concepto de inteligencia nos lleva obligatoriamente a revisar el enfoque psicométrico, debido a que es una de las perspectivas que más aportaciones ha realizado a la definición del constructo de inteligencia.

El enfoque psicométrico tiene como común denominador, describir a la inteligencia como la capacidad intelectual que es posible medir y jerarquizar mediante el uso de pruebas.

Grados (2009), plantea que los seres humanos nacemos con un potencial de desarrollo intelectual, el cual puede verse favorecido o limitado por factores externos, como la adecuada estimulación, enfermedades, accidentes o el tipo de alimentación; sin embargo, esta dotación natural no cambiará radicalmente, sólo se aprovechará o no.

De manera muy similar Siegler y Dean (1989, en Molero, Sainz & Esteban, 1998) indican que los seres humanos estamos dotados de un conjunto de factores o rasgos de los que cada individuo dispone de manera diferente, lo que comúnmente es denominado como diferencias individuales. Además los autores agregan que el enfoque psicométrico hace énfasis en la cuantificación y organización de las habilidades intelectuales mediante las pruebas generales de inteligencia.



En el año 1890 Cattell (en Molero, Sainz & Esteban, 1998), uno de los primeros investigadores que intentó medir a la inteligencia, construye las pruebas mentales con el claro objetivo de ayudar a que la psicología se convirtiera en una ciencia, lo cual marca un importante avance para la psicología científica.

Posteriormente en 1905, Binet, creó la primera escala de inteligencia para niños y escribió: “El órgano fundamental de la inteligencia es el juicio. En otras palabras el sentido común, el sentido práctico, la iniciativa, la facultad de adaptarse, juzgar bien, comprender bien y razonar bien son los resortes esenciales de la inteligencia” (en Molero, Sainz & Esteban, 1998 p. 13).

Además Binet (1905), buscó las bases de la inteligencia en las funciones superiores del hombre considerando que “un individuo muestra su valor personal a través de la totalidad: somos un conjunto de tendencias y la resultante de todas ellas es lo que se expresa en nuestros actos y hace que nuestra existencia sea lo que es” (en Molero, Sainz & Esteban, 1998 p. 14).

El trabajo de Binet fue revisado por Terman en 1916, lo que llevó a la modificación de la escala; en esta nueva versión Stanford-Binet aparece por primera vez el concepto de Cociente Intelectual definido como la razón entre la edad mental y la edad cronológica (en Molero, Sainz & Esteban, 1998).

Halgin y Whitbourne (2004), apuntan que el trabajo de Binet dio lugar a la discusión de si el rendimiento en la inteligencia dependía de un único factor general o de muchos factores específicos.

Como una opción de respuesta a esto, Spearman (1927, en Gerardo & Vite, 2008) propone en su teoría bifactorial que toda actividad intelectual incluye tanto un factor general “g” como un factor específico, factor “e”.

El factor “g” es la energía mental subyacente y constante a todas las operaciones



psíquicas, es innato y no cambia a lo largo de la vida. Este tipo de inteligencia es la encargada de realizar operaciones de abstracción, razonamiento, relaciones etc. El factor específico o “e” es independiente del factor “g” y de otros factores específicos y sufre cambios constantes de acuerdo a la experiencia del individuo (Gerardo & Vite, 2008).

Por lo tanto Spearman concebía a la inteligencia no sólo como las habilidades intelectuales, sino como un conglomerado que integra la parte heredada, el desarrollo y la estimulación del medio en el que el individuo crece y se desenvuelve.

Otro de los investigadores que hizo una contribución importante fue Thorndike, quien en 1920, publica un artículo que lleva por nombre “La inteligencia y sus usos” en donde da un componente social a la definición de inteligencia; señalando tres diferentes tipos: abstracta, mecánica y social (Figura 1), (en Molero, Sainz & Esteban, 1998).

Figura 1: Tipos de inteligencia propuestos por Thorndike (1920, en Molero, Sainz & Esteban, 1998).

Tipo	Definición
Abstracta	Habilidad para manejar ideas y símbolos, tales como palabras, números, fórmulas químicas y físicas, decisiones legales, leyes, etc.
Mecánica	Habilidad para entender y manejar objetos y utensilios tales como armas y barcos.
Social	Habilidad de entender y manejar a hombres y mujeres; en otras palabras de actuar sabiamente en las relaciones humanas.

Elaboración propia (2012).

García y López (2009) señalan que en 1960 se afirmó que la inteligencia social era un concepto inútil; sin embargo, consideran a la inteligencia social un claro precursor de



la inteligencia emocional, pues toma en cuenta la percepción de los estados internos, motivos y conductas tanto en uno mismo, como en los demás para actuar con base en la información obtenida.

Por otro lado en la década de 1930, la escuela conductista cobra gran auge concibiendo a la inteligencia como una asociación entre estímulos y respuestas, y Thorndike (1926, en Molero, Sainz & Esteban, 1988, p.15) afirma que "...en su carácter más profundo, las formas superiores de funcionamiento intelectual son idénticas a la simple formación de asociación o conexión, dependiendo de las mismas clases de conexiones fisiológicas, pero requiriendo muchas más".

Desde esta perspectiva el problema de la inteligencia se resume a un problema de cantidad: "...la persona que dispone de un intelecto mayor, superior o mejor que el de otra persona se diferencia de ésta en último análisis en que tiene, no una nueva clase de procesos psicológicos, sino simplemente un mayor número de conexiones que la clase ordinaria" (en Molero, Sainz & Esteban, 1988 p. 15).

Por otra parte investigadores como Thurstone (1938) y Guilford (1967) mantenían una postura correlacional más pluralista, en la que definían a la inteligencia como un gran número de vínculos estructurales independientes, incluían los reflejos, los hábitos y las asociaciones aprendidas (en Molero, Sainz & Esteban, 1998). Lo cual quiere decir que la realización de una tarea traería como consecuencia la activación de numerosos vínculos.

Thurstone (1938, en Morris & Maisto, 2005) además argumentaba que la inteligencia comprende siete habilidades mentales distintas: habilidad espacial, rapidez perceptual, habilidad numérica, significado verbal, memoria, fluidez verbal y razonamiento.

Thurstone consideraba que esas siete habilidades mentales primarias eran relativamente independientes entre sí y que en su conjunto, componen la inteligencia (Morris & Maisto, 2005).



De esta forma, tener una habilidad específica bien desarrollada, no necesariamente implica que las demás también lo estén, de tal modo que el nivel de desempeño de dichas habilidades puede variar cuando se comparan entre sí.

En contraste con Thurstone (1938), el psicólogo Cattell (1970, en Morris & Maisto, 2005) identificó solo dos grupos de habilidades mentales:

- Al primer grupo Cattell lo llamó inteligencia cristalizada e incluye habilidades como el razonamiento y las habilidades verbales y numéricas que son el tipo de habilidades que se enfatizan en la escuela, Cattell creía que la inteligencia cristalizada recibe una influencia considerable de la experiencia, en especial de la educación formal.
- El segundo grupo de habilidades compone lo que Cattell llamó inteligencia fluida, es decir, habilidades como la imaginación espacial y visual, la habilidad para advertir los detalles visuales y la memorización.

Por otra parte en 1939, Wechsler diseña las escalas de Inteligencia Wechsler-Bellevue influenciado por Spearman y Thorndike, dos de los teóricos clave del estudio de la inteligencia en ese tiempo (en Esquivel, Heredia & Lucio, 2007).

Wechsler en 1944 escribió al respecto “La inteligencia es multifacética, así como multideterminada. Lo que suele llamarse inteligencia, no es una habilidad en particular si no una competencia total o capacidad global, que permite a un individuo consciente entender de una u otra forma el mundo que le rodea y tratarlo de manera efectiva con sus retos” (en Esquivel, Heredia & Lucio, 2007, p. 34).

Tal como se ha visto hasta ahora, cuando se habla de inteligencia suele hacerse una asociación con habilidades cognitivas (aprendizaje, memoria, percepción, etc.), relacionadas con el coeficiente intelectual, que ha sido tradicionalmente vinculado con el buen desempeño académico.

Como las anteriores definiciones hay muchas otras que se apegan a la



perspectiva psicométrica de inteligencia, sin embargo el hecho de que esta perspectiva sea la que hasta el momento ha contribuido más al desarrollo del concepto de inteligencia, no descarta la existencia de otros enfoques, que también han hecho aportaciones importantes.

Por ejemplo Molero, Sainz y Esteban (1998), mencionan la contribución del enfoque de la Gestalt que ayudó con sus trabajos a ampliar la perspectiva del concepto de inteligencia, su principal aportación fue hecha por Köhler quien en 1927 introduce el concepto de discernimiento, que quiere decir que la conducta inteligente se caracteriza principalmente por el pensamiento productivo (discernimiento), más que por el pensamiento reproductivo de memoria.

En 1950, después de la segunda guerra mundial, se prestó más atención a los procesos cognitivos, como consecuencia al debilitamiento del conductismo. Dentro de la psicología cognoscitiva emergen diversas propuestas, entre las que destacan el estructuralismo y el procesamiento de la información (Molero, Sainz & Esteban 1998).

Por otro lado Piaget (1896-1980) considera a la inteligencia desde una perspectiva genética constructivista (...) que posee una génesis y un desarrollo (...) la biología no solo proporciona una mente ya preformada o terminada de forma innata sino que, por el contrario se van construyendo gradualmente mientras un niño o niña entra en contacto activo con un medio específico (Medina, 2007, p.142).

Sin embargo, para Medina (2007), Piaget brindó una imagen parcial de la inteligencia debido a que no consideró aspectos históricos, sociales y culturales dejándola únicamente en el ámbito del conocimiento.

Otra propuesta importante dentro de la psicología cognoscitiva es el procesamiento de información, que pone énfasis en el estudio de las habilidades individuales de forma aislada, este enfoque parte de la idea de que el hombre es un manipulador de símbolos. Sus objetivos más básicos consisten en describir los símbolos que son manipulados (la representación) e identificar los que son manipulados (el procesamiento) (Molero, Sainz & Esteban, 1998).



Como vemos, las cuestiones históricas y filosóficas del concepto de inteligencia siguen sin estar suficientemente resueltas. La solución a la polémica de si cabe conceptualizar la inteligencia como dependiente de un único factor general o de muchos pequeños factores específicos no es en la actualidad cuestión resuelta (Molero, Sainz & Esteban, 1998).

Gardner (1994, en Gardner, 2001) señala que ha sido excesivo el uso de las pruebas de inteligencia y que los propios instrumentos que se aplican tienen muchas limitaciones, pues dichas pruebas pueden predecir los resultados académicos pero no son capaces de entablar relación con otras áreas. Así mismo, el autor establece que existen diversos factores que pueden afectar los resultados de las pruebas como el nivel económico y social.

Gardner en 1983 en su libro *Frames of Mind* define la inteligencia como “un potencial biopsicológico para procesar información que se puede activar en un marco cultural para resolver problemas o crear productos que tienen valor para una cultura” (en Gardner, 2001, p. 45).

Gardner (2001), sostiene que la inteligencia se compone de un conjunto de potencialidades que se complementan y que a su vez están determinadas por las características biológicas, los procesos psicológicos, el entorno social y la conducta.

Estas potencialidades se desarrollan de manera gradual por lo que el ser humano asimila, retiene, aplica y modifica las experiencias y sensaciones necesarias para conducirse y adaptarse a su medio.

Es así que Gardner (1983, en García & López 2009) publica la Teoría de las Inteligencias Múltiples como explicación adicional a la correlación entre el éxito individual y el cociente intelectual.

Gardner originalmente estableció la existencia de un grupo formado por siete inteligencias independientes: lingüística, lógico-matemática, musical, corporal-cinestésica, espacial, interpersonal, intrapersonal (Figura 2).



Figura 2. Inteligencias Múltiples (Gardner, 2001)

- Lingüística Supone una sensibilidad especial hacia el lenguaje hablado y escrito, la capacidad para aprender idiomas y de emplear el lenguaje para lograr determinados objetivos.

 - Lógico-
matemática Supone la capacidad de analizar problemas de una manera lógica, de llevar a cabo operaciones matemáticas y de realizar investigaciones de una manera científica.

 - Musical Supone la capacidad de interpretar, componer y apreciar pautas musicales.

 - Corporal-
Cinestésica Supone la capacidad de emplear partes del propio cuerpo o su totalidad para resolver problemas o crear productos.

 - Espacial Supone la capacidad de reconocer y manipular pautas en espacios grandes y en espacios más reducidos.

 - Interpersonal Denota la capacidad de una persona para entender las intenciones, las motivaciones y los deseos ajenos y, en consecuencia, su capacidad para trabajar eficazmente con otras personas.

 - Intrapersonal Supone la capacidad de comprenderse uno mismo de
-



tener un modelo útil y eficaz de uno mismo- que incluya los propios deseos, miedos y capacidades- y de emplear esta información con eficacia en la regulación de la propia vida.

Elaboración Propia (2012)

En la opinión de Gardner, no todos los tipos propuestos podían ser evaluados con las pruebas tradicionales de inteligencia, por lo que era necesario empezar a diseñar instrumentos dirigidos a evaluar las inteligencias personales (García & López, 2009).

Dos de los tipos de inteligencia propuestos por Gardner, que han contribuido de manera importante a la formulación del concepto de inteligencia emocional son la inteligencia interpersonal y la inteligencia intrapersonal, los cuales se desarrollará más adelante.

Por otra parte Sternberg (1985, en Rivera, 2000) propone la Teoría Trídica de la Inteligencia, en la cual sugiere que para estudiar la inteligencia es necesario examinarla desde tres ángulos diferentes, y complementarios. Según Sternberg, para poder evaluar la inteligencia de un individuo es necesario tomar en cuenta los siguientes puntos:

- Es importante que la inteligencia de las personas sea analizada en función del contexto en que se desenvuelven. Esto toma en consideración el desarrollo individual según el lugar o momento en el que le ha tocado vivir (o sea en qué época y/o sociedad); lo que abarca el aspecto contextual de su teoría.
- Otra de las consideraciones es el estudiar las diferentes vivencias o experiencias por las que ha pasado la persona; tomando en cuenta que los individuos muchas veces experimentan diferentes circunstancias a pesar de vivir en el mismo lugar; esto se refiere al aspecto de experiencia.



- Por último Sternberg considera una parte componencial, constituida por elementos de manejo interno, con los que cada persona procesa los estímulos recibidos. Este ha sido el único aspecto considerado en la construcción de las pruebas de inteligencia tradicionales, ya que existe una mayor inclinación a valorar la ejecución de ejercicios de resolución, sobre problemas de tipo académico, más que de corte cultural o vivencial.

Sternberg (1997, en Rivera, 2000) concluye que la inteligencia comprende las capacidades mentales necesarias para la adaptación, así como también la formación y selección de cualquier contexto ambiental.

Dado lo anterior la inteligencia no es vista simplemente como reactiva al ambiente, sino también de forma activa, ofrece al ser humano la oportunidad de responder en forma flexible para el desafío de las circunstancias (Rivera, 2000).

Ya que el paisaje, así como el contexto ambiental cambia a través del tiempo y se prolonga desde la infancia hasta el final de ésta, es primordial una adaptación adecuada, formación y selección que envuelven los procesos a lo largo de la vida. Para Sternberg (1985) en todos los aspectos de la vida, la inteligencia se utiliza en dos aspectos amplios: la de establecer una correspondencia externa y una coherencia interna (en, Rivera, 2000).

Así, en un inicio los distintos autores consideraron a la inteligencia como producto de una cuestión biológica y hereditaria de la cual se podía obtener una medida que permitía determinar el coeficiente intelectual de un individuo.

Sin embargo, se puede vislumbrar que el coeficiente intelectual de una persona no es suficiente para explicar el éxito o fracaso que pueda llegar a alcanzar; este planteamiento se sustenta en distintas investigaciones.

Por ejemplo, una investigación realizada por Boyatzis en 2006 puso de manifiesto



que las habilidades que distinguían a los mejores empleados de los mediocres, eran habilidades emocionales y no el coeficiente intelectual (en López & García, 2009).

De igual manera Spencer en 2008 confirma estos resultados al encontrar que más del 80% de las aptitudes que discriminan a los trabajadores superiores de los de menor productividad dependen de la inteligencia emocional, no de la capacidad puramente cognoscitiva (en Berrios, 2009).

En este sentido Mayer (1983, en Molero, Sainz & Esteban 1998) apunta que una definición general de la inteligencia debe hacer relación a tres cuestiones importantes: en primer lugar a las características cognoscitivas internas, en segundo lugar debe hacerse relación al rendimiento y finalmente debe hacer constar la existencia de diferencias individuales.

Mayer (1983) define a la inteligencia como “las características cognoscitivas internas relativas a las diferencias individuales en el rendimiento, para la resolución de problemas” (en Molero, Sainz & Esteban, 1998 p. 22).

Los últimos avances en el campo de la inteligencia se caracterizan por incluir dentro de su concepción la parte emotiva y afectiva de las personas, a la vez que se intenta describir y explicar cómo la razón y la emoción se unen y conforman el aspecto distintivo de la inteligencia humana (Goleman, 1995).

Si bien es cierto que las diferentes escuelas y enfoques de la psicología han hecho valiosas e importantes aportaciones a la construcción del concepto de inteligencia aún queda pendiente la elaboración de una ciencia de la inteligencia humana, donde no se trate sólo de lógica formal, sino también de lógica inventiva; no sólo de “razón”; si no también de sentimientos (Molero, Sainz & Esteban, 1998).

En la actualidad las últimas investigaciones han dado lugar a la existencia de una mayor flexibilidad para definir a la inteligencia, enfocándose no sólo en atributos cognitivos, sino también en la capacidad de comprender y regular emociones que le permitirán al individuo resolver las situaciones que se le presenten en la vida cotidiana,



de ahí el surgimiento del interés en el estudio de la inteligencia emocional.

1.2 ¿Qué son las emociones?

La raíz de la palabra emoción es “*motere*”, el verbo latino “mover”, además del prefijo “e”, que implica “alejarse”, lo que sugiere que en toda emoción hay implícita una tendencia a actuar (Goleman, 1995 p. 10).

El *Oxford English Dictionary* define emoción como “*cualquier agitación y trastorno de la mente, el sentimiento, la pasión; cualquier estado mental vehemente o excitado*” (en Goleman, 1995).

Mientras que para la Real Academia Española (2012), una emoción es la “*Alteración del ánimo intensa y pasajera, agradable y penosa, que va acompañada de cierta conmoción somática. Interés expectante con que se participa en algo que está ocurriendo*”.

Para principios de 1980, hubo una gran apertura a la idea de inteligencias específicas (o múltiples), y al mismo tiempo, la investigación acerca de las emociones estaba floreciendo (Gardner, 1983; Guilford, 1959; Sternberg, 1985, en Mayer, Salovey & Caruso, 2008).

Es innegable que todo ser humano tiene emociones, mismas que se ven expresadas en sentimientos positivos, así como en otros que se manifiestan en angustia. Ambas constituyen un claro indicador del propio funcionamiento: eficiente o bien con problemas de conducta (Cortés, Barragán & Vázquez, 2002).

Goleman indica que el primero, tal vez, en advertir la universalidad de las emociones fue Darwin (1872), quien en su obra *La expresión de las emociones en el hombre y los animales*, considera que las emociones se pueden expresar de manera fácil y que esto es universal, Darwin (1872), consideró esto como una evidencia troquelada por las fuerzas de la evolución en nuestro sistema nervioso central (en Goleman, 1995).



Darwin (en Davidoff, 2003), consideraba que las emociones están programadas en la genética de los animales en aras de la supervivencia.

Ekman (1973, en Mayer, Salovey & Caruso, 2008), revivió las ideas de Darwin acerca de que algunos tipos de información emocional – por ejemplo, las expresiones faciales de ciertas emociones- son universales; otros examinaron cómo eventos nos llevan a apreciaciones cognoscitivas que a cambio generan emociones.

Las emociones son impulsos para actuar, planes instantáneos para enfrentarnos a la vida que la evolución nos ha inculcado (Garizurieta & Sangabriel 2005).

Contrario a esto, la tradición filosófica Occidental, basada en Descartes (1596-1650) y en el racionalismo, consideraba a la emoción como una respuesta desorganizada y visceral que es desadaptativa que dificulta la actividad cognoscitiva y la razón (Mestre, Comunian & Comunian, 2007, en García & López, 2009).

Sin embargo, Cortés, Barragán y Vázquez (2002) consideran a las emociones como procesos adaptativos, seleccionados evolutivamente, que motivan conductas dirigidas a fines relevantes para la supervivencia y que proveen de información que facilita la rapidez de las reacciones conductuales, por lo tanto concluyen que las emociones son multidimensionales.

1.2.1 Componentes de las emociones

Reeve (2003) al igual que Cortes, Barragán y Vázquez (2002) señalan que las emociones son multidimensionales, y plantean que pueden tener una dimensión o componente subjetivo, biológico, funcional y expresivo (Figura 3).

Figura 3. Dimensiones de las emociones.

DIMENSIÓN	CONTRIBUCIÓN A LA EMOCIÓN	MANIFESTACIÓN
Subjetiva (Cognoscitiva)	Sentimientos Conciencia fenomenológica	Autoreporte



Biológica (Fisiológica)	Excitación Preparación Física Respuestas Motrices	Circuitos cerebrales Sistema nervioso autónomo Sistema endocrino (hormonal)
Funcional (Propósito)	Motivación dirigida a la meta	Deseo de comprometerse con respuestas de enfrentamiento apropiadas para la situación
Expresiva (Social)	Comunicación	Expresiones faciales Posturas corporales Vocalización

Reeve, J. (2003), Motivación y Emoción.

A continuación se presenta una descripción más extensa de los cuatro componentes propuestos por Reeve (2003):

1. El componente subjetivo le da a la emoción un sentimiento, una experiencia subjetiva que tiene significancia y significado personal. La emoción se siente a un nivel subjetivo, tanto en intensidad como en calidad.
2. El componente biológico incluye la actividad de los sistemas autónomo y hormonal, ya que participan en la emoción para preparar y regular la conducta de enfrentamiento adaptativo.
3. El componente funcional tiene que ver con la cuestión de cómo una emoción, una vez experimentada, beneficia al individuo. La persona sin emociones estaría en desventaja evolutiva respecto al resto de los seres humanos.
4. El componente expresivo es el aspecto comunicativo, social de la emoción. Mediante posturas, gestos, vocalizaciones y expresiones faciales en particular, nuestras experiencias privadas se expresan y comunican a otros.



Debido a que las emociones son multidimensionales, involucran al ser humano en su totalidad como una unidad, no sólo como partes específicas de este.

Dado este carácter cuatripartito de la emoción resulta evidente que eludir a una definición directa, no quiere decir de ninguna manera que alguna de estas dimensiones o componentes pueda llegar a definir adecuadamente a la emoción sin considerar el resto. Las emociones involucran a nuestra persona en su conjunto, es decir cuestiones biológicas, sociales, funcionales y subjetivas.

1.2.2 Perspectiva fisiológica de las emociones

La emoción aparece como consecuencia de la percepción de los cambios fisiológicos producidos por un determinado evento. En el caso de que no existan tales percepciones somáticas la consecuencia principal sería la ausencia de cualquier reacción afectiva. (James, 1884 en Chóliz, 2005).

En este sentido las emociones son, según Goleman (1995), señales recopiladas e interpretadas primeramente por la amígdala, que se encarga de buscar algún tipo de amenaza en el entorno que esté generando tal emoción.

La amígdala según Goleman (1995), también se encarga de preparar al organismo para responder ante la posible amenaza, mediante la secreción de hormonas que estimulan los sentidos, ponen el cerebro en alerta y mueven aquellos músculos que sean necesarios para responder de la mejor manera.

Asimismo, la amígdala tiene la facultad de detectar cualquier amenaza del entorno y generar una respuesta rápida que permita la sobrevivencia a tal situación guardando en la memoria el contexto emocional de la amenaza. "...las emociones similares se caracterizarían por un patrón visceral y fisiológico similar, bien es cierto que dando pie a cierta especificidad individual" (Chóliz, 2005, p.24). Sin embargo, en ocasiones al basar esta respuesta en comparaciones con pocos rasgos característicos similares de experiencias pasadas puede no ser tan eficaz.



Por lo anterior es necesario un análisis más profundo que es realizado por el neocórtex, en una estructura llamada lóbulos prefrontales que Goleman (1995), nombra como el controlador de los impulsos de la amígdala y que identifica como una vía nerviosa, que se encargan de ponderar los riesgos y los beneficios de las diversas acciones posibles para responder con la que sea más adecuada.

El papel del córtex no solamente se ciñe a ejercer efectos inhibidores sobre las reacciones afectivas, sino que está involucrado principalmente en la experiencia emocional, especialmente en lo que hace referencia a los procesos cognitivos característicos de la emoción (Panksepp, 1991; Pribram, 1973 en Chóliz, 2005).

Goleman (1995), enuncia “Las conexiones existentes entre la amígdala (y las estructuras límbicas relacionadas con ella) y el neocórtex constituyen el centro de gravedad de las luchas y de los tratados de cooperación existentes entre el corazón y la cabeza (...) Esta vía nerviosa, en suma, explicaría el motivo por el cual la emoción es algo tan fundamental para pensar eficazmente, tanto para tomar decisiones inteligentes como para permitirnos simplemente pensar con claridad (p. 21).

Es por eso que las emociones se consideran funcionales pues nos preparan para responder o retirarnos al sentir rabia o miedo. De ahí que el objetivo general de los procedimientos metodológicos de estudio utilizados desde la orientación neurológica según Chóliz (2005), sea el registro de la actividad de las estructuras nerviosas involucradas en una determinada reacción emocional de diferente intensidad a fin de establecer las regiones concretas responsables de cada emoción.

1.2.3 Aspecto funcional y expresivo de las emociones.

Chóliz (2005 p.4), declara que “Todas las emociones tienen alguna función que les confiere utilidad y permite que el sujeto ejecute con eficacia las reacciones conductuales apropiadas y ello con independencia de la cualidad hedónica que generen. Incluso las emociones más desagradables tienen funciones importantes en la adaptación social y el ajuste personal”.



Cortés, Barragán y Vázquez (2002) consideran a las emociones fenómenos sociales, ya que producen expresiones faciales y corporales, características que comunican nuestras experiencias emocionales internas a los demás, y éstos responden a ellas.

Por lo general las emociones son activadas externamente; sin embargo, también su activación puede provenir de aspectos internos, a través de la memoria y la imaginación (Rivera, 2000).

Así Cortés, Barragán y Vázquez (2002) consideran a la emoción como una directriz que “empuja” al individuo a cierta conducta y organiza las prioridades del sistema psíquico, mediadas por las consecuencias interpersonales previas.

Las emociones también funcionan como un método de comunicación que conllevan patrones motores expresivos que involucran un significado y median las respuestas de los individuos a través de esquemas emocionales memorizados, por lo que la activación de dichos esquemas produce la experiencia emocional, misma que a su vez lleva a la reelaboración de los mencionados esquemas (Cortés, Barragán & Vázquez, 2002).

De forma similar, Velasco y Bernal (2002, en Gutiérrez & González, 2008) argumentan que las emociones son en esencia impulsos que llevan a actuar como programas de reacción automática con los que se afrontan situaciones verdaderamente difíciles; se puede indicar que las emociones son el resultado de muchos procesos simultáneos, los cuales influyen en su exteriorización.

Según Reeve (1994 en Chóliz, 2005), la emoción tiene tres funciones principales:

- Funciones adaptativas; preparar al organismo para que ejecute eficazmente la conducta exigida por las condiciones ambientales, movilizandando la energía necesaria para ello, así como dirigiendo la conducta (acercando o alejando) hacia un objetivo determinado.



Plutchik (1980 en Chóliz, 2005) destaca ocho funciones principales de las emociones y aboga por establecer un lenguaje funcional que identifique cada una de dichas reacciones con la función adaptativa que le corresponde (Figura 4).

Figura 4. Funciones de las emociones.

LENGUAJE SUBJETIVO	LENGUAJE FUNCIONAL
Miedo	Protección
Ira	Destrucción
Alegría	Reproducción
Tristeza	Reintegración
Confianza	Afiliación
Asco	Rechazo
Anticipación	Exploración
Sorpresa	Exploración

Plutchik, 1980 en Chóliz, 2005, Psicología de la emoción: el proceso emocional.

- Funciones sociales; Izard (1989 en Chóliz, 2005) destaca funciones sociales de las emociones, como son facilitar la interacción social, controlar la conducta de los demás, permitir la comunicación de los estados afectivos, o promover la conducta prosocial.
- Funciones motivacionales; La relación entre emoción y motivación es íntima, ya que se trata de una experiencia presente en cualquier tipo de actividad que posee las dos principales características de la conducta motivada, dirección e intensidad.

La relación entre motivación y emoción no se limitan al hecho de que en toda conducta motivada se producen reacciones emocionales, sino que una emoción puede determinar la aparición de la conducta motivada, dirigirla hacia un objetivo y hacer que se ejecute con intensidad. Se puede decir que



toda conducta motivada produce una reacción emocional y a su vez la emoción facilita la aparición de unas conductas motivadas. (Chóliz, 2005).

Las definiciones anteriores tienen variaciones entre sí, pero coinciden en que las emociones sirven como un motor que impulsa al ser humano a la acción, y que dicha acción estará determinada en gran medida por la asociación a ciertas experiencias previas.

1.2.4 Categorización de las emociones.

Categorizar las emociones ha resultado ser una tarea difícil. Los investigadores continúan en discusión sobre cuáles son las emociones básicas o primarias que a su vez tienen diversas combinaciones.

Goleman (1995) sugiere pensar en las emociones en términos de familias o dimensiones, y considerar a estas principales familias —la ira, la tristeza, el miedo, la alegría, el amor, la sorpresa, la aversión la vergüenza— como casos especialmente relevantes de los infinitos matices de nuestra vida emocional. Cada una de estas familias se agrupa en torno a un núcleo fundamental, a partir del cual se derivan todas las otras emociones.

Goleman (1995) propone ocho emociones que considera básicas, las cuales a su vez, tienen cada una su respectiva familia:

- Ira: rabia, enojo, resentimiento, furia, exasperación, indignación, acritud, animosidad, irritabilidad, hostilidad y en caso extremo, odio y violencia.
- Tristeza: aflicción, pena, desconsuelo, pesimismo, melancolía, autocompasión, soledad, desaliento, desesperación y en caso patológico, depresión grave.
- Miedo: ansiedad, aprehensión, temor, preocupación, consternación, inquietud, desasosiego, incertidumbre, nerviosismo, angustia, susto, terror y en el caso de que sea psicopatológico, fobia y pánico.



- Alegría: felicidad, gozo, tranquilidad, contento, beatitud, deleite, diversión, dignidad, placer sensual, estremecimiento, raptó, gratificación, satisfacción, euforia, capricho, éxtasis y en caso extremo, manía.
- Amor: aceptación, cordialidad, confianza, amabilidad, afinidad, devoción, adoración, enamoramiento y ágape.
- Sorpresa: sobresalto, asombro, desconcierto y admiración.
- Aversión: desprecio, desdén, displicencia, asco, antipatía, disgusto y repugnancia.
- Vergüenza: culpa, perplejidad, desazón, remordimiento, humillación, pesar y aflicción.

Como podemos observar esta lista no resuelve todos los problemas que conlleva el intento de categorizar las emociones, en este terreno no hay respuestas claras y el debate científico sobre la clasificación de las emociones continúa (Goleman, 1995).

Ekman (1992, en Goleman, 1995) afirma la existencia de un puñado de emociones centrales que gira en torno al descubrimiento de cuatro expresiones faciales concretas (el miedo, la ira, la tristeza y la alegría) las cuales son reconocidas por personas de culturas diversas procedentes de todo el mundo.

Goleman (1995), sugiere que los estados de ánimo (...) son más variables y perduran más tiempo que las emociones. Después de los estados de ánimo se hallan los temperamentos, la tendencia a evocar una determinada emoción o estado de ánimo. Y, más allá todavía de esta predisposición emocional, están los (...) desórdenes emocionales en los que alguien se encuentra atrapado de manera continua en un estado negativo (p. 181, 182).

Si se pone atención a la información que suministran las emociones se pueden cambiar las conductas, el rendimiento y pensamientos con la intención de modificar el



entorno (Soto, 2001 en Salas & García, 2010).

Algunas posturas teóricas consideran a las emociones como un impulso pasajero, aunque existen respuestas estereotipadas que se aprenden en la niñez o que son producto de nuestra forma de respuesta ancestral. Es por esto que cuando la huella emocional es más duradera, se le llama estado de ánimo (Cortés, Barragán & Vázquez 2002).

Las emociones son estados internos que no se pueden observar ni medir directamente, pero que son determinantes para enfrentar las demandas del medio pues invariablemente son experimentadas por todos los seres humanos.

Nuestras emociones direccionan la manera en que actuamos y reaccionamos ante ciertas circunstancias, por lo que es importante conocerlas e identificar la manera en que se experimentan y expresan, para poder controlarlas y utilizarlas de manera funcional.

Es así como el trabajar sobre la modulación de las emociones puede proveernos de oportunidades y experiencias que ayuden en el desarrollo de todos los ámbitos de nuestra vida.

Las teorías, investigaciones y estudios acerca de la inteligencia y las emociones, que se han abordado, nos proporcionan la base para dar lugar a la formulación del constructo de inteligencia emocional para posteriormente establecer el nexo de la importancia entre la inteligencia emocional y el liderazgo.

1.3 Definición de Inteligencia Emocional

Como se ha visto, los aspectos cognitivos y emocionales están estrechamente vinculados y no son facultades independientes; es esto lo que dio lugar, en primera instancia, al estudio de manera conjunta de ambas variables hasta llegar a la formulación del concepto de inteligencia emocional.



El interés por la relación que existe entre la cognición y la emoción así como su influencia recíproca dio lugar al surgimiento de conceptos como: inteligencia social dado por Thorndike (1926), y de inteligencia interpersonal e intrapersonal de Gardner (1983), en su Teoría de las Inteligencias Múltiples, siendo estos claros precursores del concepto de inteligencia emocional.

No obstante desde la antigüedad existía el interés en el estudio de la inteligencia emocional, se puede rastrear una de las más antiguas definiciones dada por Aristóteles, el filósofo griego, quien definió la inteligencia emocional como la habilidad de estar enfadados con la persona correcta en el grado correcto en el tiempo correcto por la razón correcta y de la manera correcta (Zarate & Matviuk 2010).

Sin embargo García y López (2009) indican que la inteligencia emocional es un concepto relativamente nuevo, pues no fue sino hasta el año de 1990 en que Salovey y Mayer lo definen de manera formal; es así que la aparición de este constructo, dio lugar a múltiples investigaciones.

Salovey y Mayer (1990 en Rivera, 2000) la definieron como un tipo de inteligencia social, que abarca la habilidad de controlar nuestras propias emociones y las de los demás, así como de diferenciar entre ellas y utilizar la información que nos proporcionan para guiar nuestro pensamiento y nuestras acciones.

Salovey y Mayer (1990), incluyen dentro del concepto de inteligencia emocional diversas cualidades y habilidades emocionales que no son parte de las que tradicionalmente se incluyen dentro de las definiciones de inteligencia cognoscitiva (Rivera, Pons, Rosario & Ortiz, 2008).

Entre estas cualidades y habilidades incluyen: empatía, expresión y comprensión de los sentimientos, control de impulsos, independencia, capacidad de adaptación, simpatía, capacidad para resolver problemas de forma interpersonal, persistencia, cordialidad, amabilidad y el respeto (Rivera, et al , 2008).

Posteriormente (1997), Salovey y Mayer añaden que la inteligencia emocional



permite un mejor procesamiento y asimilación de la información emocional producida por los sucesos vitales cotidianos, lo cual favorece mayores niveles de bienestar y ajuste psicológico en los individuos (en Extremera & Duran, 2007).

En un contexto educativo Salovey y Mayer (1990, en García & López, 2009) utilizaron este concepto para referirse a un tipo de habilidades de gestión de las emociones que distinguía a niños que, pese a no tener un Cociente Intelectual (CI) muy elevado, alcanzaban niveles de excelencia académica y de relaciones sociales superiores a las de otros compañeros con (CI) más elevado.

El argumento que sostenían era que para tener éxito en el medio escolar ya no basta con tener buenas habilidades cognoscitivas (verbales, matemáticas o viso-espaciales), tal como las que miden las clásicas pruebas de CI, sino que se necesitan habilidades de “procesamiento y gestión emocional”, orientadas tanto al manejo de las propias emociones, como al manejo de las emociones de los demás (García & López, 2009).

Proponían que estas habilidades emocionales podían resultar más importantes de cara al expediente académico que el propio nivel de conocimiento (García & López, 2009).

Salovey y Mayer (1999 en Rivera, Pons, Rosario & Ortiz, 2008) posteriormente definen inteligencia emocional como la habilidad para recordar el significado, y la interrelación de las emociones, utilizando esta información para ayudar en el razonamiento y en el proceso de resolver problemas. Por lo tanto, para estos autores la inteligencia emocional consta de la directa interacción entre emoción y cognición.

Después de la propuesta del concepto y de la definición que dan Salovey y Mayer (1990), el constructo de inteligencia emocional quedó relegado al olvido durante cinco años (García & López, 2009).

García y López (2009), marcan el año de 1995, como aquel en el que el concepto de inteligencia emocional se retoma y populariza debido a la publicación del libro



“Inteligencia Emocional” de Goleman (1995) quien ayuda a su difusión, al retomar los trabajos de Salovey y Mayer(1990). Así mismo generó la creencia de que la inteligencia emocional al estar determinada principalmente por el ambiente, puede ser mejorada mediante el entrenamiento.

Goleman (1995), impacta no sólo con los planteamientos que hace en el libro, sino también, con las investigaciones y las experiencias que presenta para reflexionar sobre cómo influyen en el desarrollo humano las habilidades propias de las inteligencias intrapersonales e interpersonales, planteadas por Gardner (1983), a las cuales él se refiere – en conjunto – como inteligencia emocional (Carvallo, 2006).

Además Goleman (1995) hace énfasis en que la inteligencia emocional nos brinda información sobre las emociones propias y ajenas para poder soportar presiones y frustraciones, fomentando nuestra capacidad para trabajar en equipo, ser empáticos y sociales, brindándonos posibilidades de desarrollo social.

“La inteligencia emocional determina nuestro potencial para aprender las habilidades prácticas que se basan en sus cinco elementos: conocimiento de uno mismo, motivación, autorregulación, empatía y destreza para las relaciones” (Goleman, 1998, p. 44).

Por otra parte Bar-On (1997, en Ugarriza, 2001) define a la inteligencia emocional como un conjunto de habilidades personales, emocionales, sociales y de destrezas que influyen en nuestra habilidad para adaptarnos y enfrentar las demandas y presiones del medio.

García y López (2009), consideran que a partir de 1997 hasta la actualidad, el principal objetivo de la investigación sobre inteligencia emocional ha sido la clarificación de la información existente, con el propósito de unificar la definición del constructo, así como la modificación de los instrumentos dirigidos a medir la inteligencia emocional.

Las investigaciones que se han realizado hasta este momento han ayudado a probar la validez de este concepto en distintas áreas, dotándola de un firme sustento



teórico-empírico. A pesar de esto es importante mencionar que los distintos investigadores no han conseguido unificar aún, el concepto de inteligencia emocional.

1.3.1 Diferencia entre la inteligencia social, interpersonal, intrapersonal y emocional.

Es importante hacer una distinción entre tres de los conceptos que fueron fundamentales para el desarrollo del estudio de la inteligencia emocional, que son inteligencia social, inteligencia interpersonal e inteligencia intrapersonal.

La inteligencia social propuesta por Thorndike (1926), tiene que ver con el modo de tratar a los demás dentro de una sociedad, tener buenos modales, actuar con prudencia y relacionarse sanamente con los otros. Por otra parte, la inteligencia interpersonal es referida al conocimiento del otro, como qué piensa, qué siente, qué lo motiva, mientras que la inteligencia intrapersonal es referida al conocimiento de uno mismo (en Rivera, 2011).

Salovey y Mayer(1990) desarrollan un concepto más amplio dando el nombre de inteligencia emocional al conjunto de habilidades que permiten monitorear los sentimientos y las emociones de uno mismo y de otros (en Rivera, 2011). Siendo Goleman (1995) quien, como se señaló con anterioridad, difunde el termino de inteligencia emocional.

La inteligencia social tiene como centro las relaciones con otros, la interacción con otras personas en sociedad. La inteligencia interpersonal e intrapersonal hablan de ciertas características importantes como intenciones y deseos, como capacidad para tener una relación sana con los demás (interpersonal) y con uno mismo (intrapersonal) (Rivera, 2011).

Tanto en el concepto de inteligencia social, como el de inteligencia interpersonal e inteligencia intrapersonal no son referidas las emociones y no es sino hasta que aparece el concepto de inteligencia emocional cuando comienza a hablarse de las emociones propias y de los demás.



Como se puede ver fueron surgiendo nuevos conceptos que permitieron llegar al concepto de inteligencia emocional, que se refiere al conocimiento de las emociones de uno mismo y del otro. Se podría decir que la inteligencia interpersonal está más relacionada con la inteligencia social, mientras que la inteligencia intrapersonal está más relacionada con la inteligencia emocional (Rivera, 2011).

La inteligencia social, la inteligencia interpersonal y la inteligencia intrapersonal fueron el preámbulo que permitió llegar a un nuevo concepto conocido hoy como inteligencia emocional.

1.4 Modelos de Inteligencia Emocional.

Mayer (2000, en Fernández Berrocal & Extremera, 2009) sostiene que actualmente, la división más admitida en inteligencia emocional distingue entre el modelo de habilidades y el modelo mixto o de rasgos.

El modelo de habilidades esta centrado en la capacidad para percibir, comprender y manejar la información que nos proporcionan las emociones, y el modelo mixto o de rasgos, que incluye en su conceptualización una combinación de variables no estrictamente relacionadas con las emociones o la inteligencia.

El modelo mixto o de rasgos entiende a la inteligencia emocional como un conjunto de rasgos estables de personalidad, competencias socio-emocionales, aspectos motivacionales y diversas habilidades cognoscitivas (en Fernández Berrocal & Extremera, 2009) que remarcan la adaptabilidad al cambio.

1.4.1 Modelos de habilidades.

Estos modelos sostienen que la inteligencia emocional es un conjunto de habilidades para el procesamiento de la información emocional, dentro de estos modelos el más importante es el propuesto por Salovey y Mayer (1997, en Fernández Berrocal & Extremera, 2009).

Así desde la perspectiva del modelo de habilidades Salovey y Mayer (1997, en



Fernández Berrocal & Extremera, 2009) argumentan que la inteligencia emocional debe ser considerada como una inteligencia genuina debido a que está basada en el uso adaptativo de las emociones.

1.4.1.1 Modelo de habilidades de Salovey y Mayer.

Salovey y Mayer (en Fernández-Berrocal & Extremera, 2009) establecieron un modelo donde clasifican las habilidades emocionales de acuerdo a la forma de atender a las emociones propias y el autoconocimiento. Las habilidades incluidas en este modelo son las siguientes:

- *Percepción emocional*: habilidad para identificar las emociones en sí mismo y en los demás a través de la expresión facial y de otros elementos como la voz o la expresividad corporal (García & Giménez, 2010).
Incluyendo los estados y sensaciones fisiológicas y cognoscitivas que las emociones conllevan (...) esta habilidad implicaría la facultad para discriminar acertadamente la honestidad y sinceridad de las emociones expresadas por los demás (Fernández-Berrocal & Extremera, 2009, p. 92).
- *Facilitación o asimilación emocional del pensamiento*: capacidad para relacionar las emociones con otras sensaciones como el sabor y olor, o usar la emoción para facilitar el razonamiento.
En este sentido, las emociones pueden priorizar, dirigir o redirigir al pensamiento, proyectando la atención hacia la información más importante (García & Giménez, 2010). De esta manera queda evidenciado que las emociones tienen un papel positivo en nuestro razonamiento y procesamiento de información.
- *Compresión emocional*: “implica la habilidad para desglosar el amplio y complejo repertorio de señales emocionales, etiquetar las emociones y reconocer en qué categorías se agrupan los sentimientos” (Fernández-



Berrocal & Extremera, 2009, p. 93). Es decir se trata de un análisis de las causas y las consecuencias del estado de ánimo.

A su vez Fernández-Berrocal y Extremera (2009), incluyen que la comprensión emocional involucra conocer cómo se combinan los diferentes estados emocionales dando lugar a las conocidas emociones secundarias (i.e., los celos pueden considerarse una combinación de admiración y amor hacia alguien junto con un matiz de ansiedad por miedo a perderla debido a otra persona).

En otras palabras reconocer como es que se pasa de un estado de ánimo a otro y como en una misma situación los sentimientos pueden contraponerse.

- *Dirección emocional:* comprensión de las implicaciones que tienen los actos sociales en las emociones y regulación de las emociones en uno mismo y en los demás (García & Giménez, 2010).
- *Regulación reflexiva de las emociones para promover el crecimiento personal:* ha sido considerada por Fernández-Berrocal y Extremera (2009), como la habilidad más compleja debido a que implica apertura a los sentimientos ya sean positivos o negativos reflexionando sobre ellos para aprovechar o descartar la información que contienen dependiendo de la utilidad. Asimismo, la regulación reflexiva de las emociones incluye la habilidad para regular las emociones negativas e intensificar las positivas de manera que se modifican los pensamientos propios y los de terceros (Fernández-Berrocal & Extremera, 2009).

El modelo ha sido reformulado en sucesivas ocasiones desde que en 1990, Salovey y Mayer introdujeran la empatía como componente. En 1997 y en 2000, los autores realizan sus nuevas aportaciones, que han logrado una mejora del modelo hasta consolidarlo como uno de los más utilizados y por ende, uno de los más populares (en García & Giménez, 2010).

1.4.2 Modelos mixtos.



Entre los principales autores se encuentran Goleman (1995) y Bar-On (1997) quienes incluyen rasgos de personalidad como el control del impulso, la motivación, la tolerancia a la frustración, el manejo del estrés, la ansiedad, la asertividad, la confianza y/o la persistencia (en García & Giménez, 2010).

1.4.2.1 Modelo de Goleman.

Goleman (1995) establece la existencia de un cociente emocional complemento del cociente intelectual, el cual se manifiesta en las interrelaciones que se producen. Es por eso que un cociente intelectual alto no significa forzosamente alta capacidad para el trabajo.

En este sentido "... para un desempeño estelar en todos los trabajos, en todas las especialidades, la aptitud emocional es dos veces más importante que las facultades puramente cognitivas" (Goleman, 1998, p. 54).

Goleman (1995, en Sotil, Ecurr, Huerta, Rosas, Campos & Llaños, 2008), propone que la inteligencia emocional es la habilidad para motivarse y persistir frente a las frustraciones, controlar los impulsos y postergar las gratificaciones, regular los estados de humor, evitar que las desgracias obstaculicen la habilidad de pensar, desarrollar empatía y optimismo.

Según Galicia (2008), Goleman (1995) define a la inteligencia emocional como un tipo de inteligencia social que incluye la habilidad de supervisar y entender las propias emociones y las emociones de los demás, discriminar entre ellas, usar la información para guiar el pensamiento y las acciones de uno mismo.

Los componentes que constituyen la inteligencia emocional según Goleman (1995) son:

- *Conciencia de uno mismo (Selfawareness)*. La capacidad de reconocer un sentimiento en el mismo momento en que aparece, constituye la piedra



angular de la inteligencia emocional. La capacidad de seguir momento a momento nuestros sentimientos resulta crucial para la introvisión psicológica y para la comprensión de uno mismo.

Por otro lado, la incapacidad de percibir nuestros verdaderos sentimientos nos deja completamente a su merced. Las personas que tienen una mayor certeza de sus emociones suelen dirigir mejor sus vidas, ya que tienen un conocimiento seguro de cuáles son sus sentimientos reales, por ejemplo, a la hora de decidir con quién casarse o qué profesión elegir.

- *Capacidad de controlar las emociones: (Self-management)*. La conciencia de uno mismo es una habilidad básica que nos permite controlar nuestros sentimientos y adecuarlos al momento, la capacidad de tranquilizarse a uno mismo, de olvidarse de la ansiedad, de la tristeza, de la irritabilidad exageradas y de las consecuencias que acarrea su ausencia.
Las personas que carecen de esta habilidad tienen que batallar constantemente con las tensiones desagradables mientras que, por el contrario, quienes destacan en el ejercicio de esta capacidad se recuperan mucho más rápidamente de los reveses y contratiempos de la vida.
- *Capacidad de motivarse a uno mismo (Motivation)*. Se explican como tendencias emocionales que guían o que facilitan el logro de metas, el control de la vida emocional y su subordinación a un objetivo resulta esencial para espolear y mantener la atención, la motivación y la creatividad.
- *Reconocimiento de las emociones ajenas (Social-awareness)*. La empatía, otra capacidad que se asienta en la conciencia emocional de uno mismo, constituye la «habilidad popular» fundamental.
Las personas empáticas se suelen sintonizar con las señales sociales sutiles que indican qué necesitan o qué quieren los demás y esta capacidad las hace más aptas para el desempeño de vocaciones tales como las profesiones sanitarias, la docencia, las ventas y la dirección de empresas.



- *Control de las relaciones (Relationship management)*. Se basa, en buena medida, en la habilidad para relacionarnos adecuadamente con las emociones ajenas. Éstas son las habilidades que subyacen a la popularidad, el liderazgo y la eficacia interpersonal. Las personas que sobresalen en este tipo de habilidades suelen ser auténticas «estrellas» que tienen éxito en todas las actividades vinculadas a la relación interpersonal. Carvallo (2006), considera que también favorece la convivencia cotidiana propiciando un manejo del lenguaje emocional que permite la comunicación.

Este modelo tiene su aplicación en ámbitos como el laboral, con respecto al cual Goleman (1995), en escribió su libro *The Consortium for Research on Emotional Intelligence in Organizations*.

El modelo de inteligencia emocional de Goleman (1995), inició con la versión del modelo de inteligencia emocional propuesto por Salovey y Mayer (1990), pero mezclando muchos otros rasgos de personalidad, incluyendo la persistencia, el entusiasmo, el autocontrol, el carácter como un todo y otros atributos positivos (en Mayer, Salovey & Caruso, 1999).

Goleman (1993, en Mayer, Salovey & Caruso, 1999) escribió acerca de la importancia de la inteligencia emocional diciendo que “los datos sugieren que la inteligencia emocional puede ser tan poderosa, y en ocasiones más poderosa, que el cociente intelectual”(p. 34).

Algunos años después Goleman (1998) remarcó que casi el 90% de la diferencia entre los trabajadores estrella y el resto [de los trabajadores] promedio era debido a la inteligencia emocional. Aunque estas ideas aparecieron en libros comerciales, revistas y artículos de periódicos, influenciaron a los artículos científicos de igual manera. Sin embargo, el trabajo de Salovey y Mayer jamás hizo tales afirmaciones y las criticaron activamente (en Mayer, Salovey & Caruso, 1999).

1.4.2.2 Modelo de Bar-On.



La tesis doctoral realizada por Bar-On en 1988, que lleva por nombre: “*The developmnet of a concept of psychological well-being*”, dio pie a sus formulaciones sobre la inteligencia emocional en 1997 que dieron como resultado la creación del *Bar-On Emotional Quotient Inventory (EQ-I)* (García & Giménez, 2010)

Bar-On identifica cinco componentes de la inteligencia emocional que a su vez son divididos hasta obtener un total de 14 características. Estos componentes son:

1. Intrapersonal:

- Consciencia Emocional de Sí Mismo (el *self*): es la habilidad para reconocer los propios sentimientos.
- Asertividad: es la habilidad para expresar sentimientos, creencias, pensamientos y para defender los propios derechos de una forma no destructiva.
- Consideración: es la habilidad para respetarse y aceptarse uno mismo como básicamente bueno.
- Actualización de Sí Mismo (el *self*): es la habilidad para desarrollar las capacidades que son caracterizadas por la búsqueda que encabeza un sentido de riqueza y vida plena.
- Independencia: Es la habilidad para ser autodirigido y autocontrolado en lo que uno piensa y actúa siendo libre de dependencias emocionales.

2. Interpersonal:

- Empatía: es la habilidad para entender y apreciar los sentimientos de otros.
- Relaciones Interpersonales: es la habilidad para establecer y mantener relaciones satisfactorias que están caracterizadas por intimidad y afecto.
- Responsabilidad Social: es la capacidad de mostrarse uno mismo como un miembro cooperador contribuyente y constructivo en un grupo social.

3. Orientación Cognoscitiva:



- Resolver Problemas: es la habilidad para conocer y definir problemas así como generar e implementar soluciones potencialmente efectivas.
 - Prueba de Realidad: es la habilidad para valorar la correspondencia entre lo que se experimenta y que objetivamente existe por un lado y la habilidad para probar ésta correspondencia por el otro.
 - Flexibilidad: es la habilidad para ajustarse a los pensamientos, emociones y comportamiento para cambiar situaciones y condiciones. Incluye la capacidad para alterar la rutina.
4. Manejo de estrés:
- Tolerancia al Estrés: es la habilidad para resistir eventos adversos y situaciones estresantes sin caer rendido, actuando activa y positivamente con el estrés.
 - Control del Impulsos: es la habilidad para resistir o disminuir un impulso, manejo o tentación de actuar.
5. Afecto:
- Felicidad: es la habilidad para sentirse satisfecho con la vida de uno y disfrutarse uno mismo y a los otros.
 - Optimismo: Es la habilidad para ver el lado brillante de la vida y mantener una actitud positiva aún en momentos de adversidad.

El modelo emplea la expresión “inteligencia emocional y social” haciendo referencia a las competencias sociales que se deben tener para desenvolverse en la vida. Según Bar-On (1997), la modificabilidad de la inteligencia emocional y social es superior a la inteligencia cognoscitiva (en García & Giménez 2010).

En la siguiente figura se hace un resumen de los componentes de la inteligencia emocional según los modelos y los autores antes mencionados.

Figura 5. Componentes de los principales modelos de Inteligencia Emocional



<i>Mayer y Salovey (1990)</i>	<i>Goleman (1995)</i>	<i>Bar-On (1997)</i>
1. Conocer las propias emociones	1. Conocimiento de las propias emociones	1. Intrapersonal: Conciencia emocional de sí mismo Asertividad Consideración Actualización de sí mismo
2. Manejo de las emociones	2. Capacidad de controlar las emociones	2. Interpersonal: Empatía Relaciones interpersonales Responsabilidad social
3. Motivarse a uno mismo	3. Capacidad de motivarse a uno mismo	3. Orientación Cognoscitiva: Resolver problemas Prueba de realidad Flexibilidad
4. Reconocer las emociones en los demás	4. Reconocimiento de las emociones ajenas	4. Manejo de estrés: Tolerancia al estrés Control de impulsos
5. Capacidad de relacionarse con los demás	5. Control de las relaciones	5. Afecto: Felicidad Optimismo

Rivera, (2000). La inteligencia emocional en grupo de estudiantes de maestría en áreas de psicoterapia y ciencias técnicas.



Capítulo 2. Liderazgo

Actualmente el liderazgo es visto como un proceso que exige ciertas competencias para entender y convivir con el equipo de trabajo, independientemente del puesto que se ocupe.

Castro (2007), señala que aunque desde la antigüedad ha existido el interés por los líderes, no es sino hasta el siglo XX cuando comienza el estudio científico del liderazgo. Los investigadores han tratado de determinar cuales son las habilidades, los rasgos y las conductas que hacen efectivo a un líder, qué aspectos de la situación hacen que una persona emerja como líder de forma natural y cómo influye en sus seguidores.

Autores tales como: Tannenbaun, Wechler y Masserik (1971), Killan (1978), Katz y Kahn (1978), Burns (1978), Richards y Engle (1986), Gorrochotegui (1997), Grinberg (1999), House (1999), Carton (2001), Grados (2006/2009), Yukl (2008) han dado distintas definiciones de liderazgo, las cuales son reflejo de cómo se ha visto a las organizaciones a través de la historia.

El liderazgo es un elemento indispensable en las organizaciones y puede en algunos casos, llegar a influir en el desempeño laboral de los trabajadores, afectando ya sea de manera positiva o negativa en el logro de metas y objetivos establecidos, e incluso llegar a determinar el crecimiento que pueda tener o no una organización.

Drucker (1954 en D'Alessio, 2009, p. 2), en su seminal libro "La práctica de la gerencia", escribió, "El liderazgo reviste la mayor importancia. Sin lugar a dudas no hay sustituto para él. Pero el liderazgo no puede ser creado o promovido. No puede ser enseñado o aprendido".

García (2006, en Gorrochotegui, 2007), afirma que en lo que se ha enfatizado hoy no es tanto en la figura del director del grupo, sino en la del grupo dirigido: más que una persona, el liderazgo es un sistema de trabajo en equipo.



Por lo tanto, el estudio del liderazgo es de vital importancia para comprender el desarrollo de las organizaciones y algunos de los fenómenos que se encuentran presentes en éstas.

2.1 ¿Qué es Liderazgo?

Como se mencionó, el liderazgo se encuentra presente en toda organización, y ha sido objeto de estudio de diversas investigaciones alrededor del mundo. Los investigadores han intentado responder a la preguntas ¿Qué es el liderazgo?, ¿Qué implica ser un líder? y ¿Qué papel juegan los líderes en los distintos grupos?, cada uno ha respondido a estas preguntas desde distintas perspectivas.

La palabra liderazgo se deriva del inglés *to lead* y se relaciona con coordinar, dirigir o mandar y resulta igualmente a los términos, caudillo, *duce führer* (Gerardo, 2005). Sin embargo, la definición anterior por sí sola no es suficiente para dilucidar el concepto, por lo que a continuación se presentan una serie de definiciones dadas por los autores mencionados.

Figura 6. Definiciones de liderazgo a través de la historia

Autor	Año	Definición
Tannenbaun, Wechler y Masserik	1971(en Gerardo 2005).	“liderazgo es una influencia interpersonal ejercida en una situación y orientada a través del proceso de comunicación hacia el logro de una meta o metas específicas”
Killan	1978 (en Gerardo, 2005).	El “liderazgo es un cúmulo de relaciones efectivas con otros y mantiene el respeto pero sobre todo, es todo el tiempo hacia un camino, el alcance de ciertos objetivos”.



Autor	Año	Definición
Katz y Kahn	1978 (en Yukl, 2008).	El liderazgo es “el aumento de la influencia por encima del cumplimiento mecánico de las directrices habituales de la organización”.
Burns	1978 (en Yukl, 2008).	El liderazgo se ejerce cuando las personas movilizan recursos institucionales, políticos y psicológicos, entre otros, para despertar, captar y satisfacer las motivaciones de sus seguidores”.
Richards y Engle	1986 (en Yukl, 2008).	“El liderazgo se refiere a las articulaciones de la visiones, la incorporación de los valores y la creación de un entorno en el que se consiguen las cosas”.
Gorrochotegui	1997 (en González 2008)	El liderazgo es un proceso donde se muestra a los colaboradores cual es el camino a seguir en sus actuaciones formales e informales para que hallen un sentido a lo que hacen y logren los propósitos de la institución.
Grinberg	1999 (en González & González, 2008)	El liderazgo es un proceso de permanente readecuación e inherente a toda la vida, ya que busca transformar, en todo momento, las potencialidades de sus colaboradores, desarrollando sus capacidades, motivaciones y valores, para mejorar su desempeño.
House	1999 (en Yukl, 2008)	El liderazgo es “la capacidad de un individuo de influir sobre otros, motivarlos y facilitar su contribución a la eficacia y el éxito de la organización”.



Autor	Año	Definición
Cartón	2001(en González & González, 2008).	El liderazgo es un proceso de influencia sobre las actividades de individuos o grupos, para lograr metas comunes en situaciones determinadas.
Grados	2006/2009	Define al liderazgo como una acción sobre personas, indica juegos de sentimientos, intereses, aspiraciones, valores, actitudes y todo tipo de reacciones humanas. En 2009 Grados agrega que el liderazgo es la capacidad para guiar, motivar, conducir, influenciar y convencer a un grupo de personas, es decir un proceso de interacción, para encauzar sus esfuerzos y alcanzar un objetivo o meta específico que satisfaga al grupo.
Yukl	2008	El liderazgo es el proceso de influir sobre otras personas para conseguir su comprensión y consenso acerca de las acciones y medidas necesarias en una situación dada, y el proceso de facilitar los esfuerzos individuales y colectivos para conseguir objetivos comunes.

Elaboración propia (2012).

Bowie (2000 en D'Alessio, 2009 p. 3) declara que existen múltiples interpretaciones del liderazgo y sería largo el debate y la investigación para alcanzar un acuerdo. El liderazgo implica seguidores, e implica también largo plazo y mentalidad estratégica, además de resultados importantes.

Por lo tanto, podemos definir al liderazgo como el proceso de influir en los otros, motivándolos y dirigiéndolos hacia una meta u objetivo específico en común. Lo anterior implica que debe de existir alguien que ejerza dicha posición de liderazgo, es decir un



líder quien conducirá y establecerá las directrices que los miembros del grupo deben seguir para poder llegar al objetivo establecido.

Madrigal (2004, en González, 2008 p.55), propone que “el liderazgo es cuestión de valores, (...) implica que el líder debe ofrecer una imagen congruente con su posición de líder, debe ser honesto, manejándose con un estilo ético fundamental, que conlleve a sus seguidores al respeto y a la admiración”.

Bennis y Nanus (1985/1997, en D’Alessio, 2009) indicaron que existen los siguientes mitos sobre el liderazgo: (a) liderazgo es una rara habilidad, (b) los líderes nacen, no se hacen, (c) los líderes son carismáticos, (d) el liderazgo sólo existe en la alta dirección, (e) el líder controla, dirige, manipula y (f) la única tarea del líder es incrementar el valor para los accionistas.

Gibb (1969, en Palomo, 2001) propone las siguientes definiciones de líder:

- El líder es un individuo que desempeña dicha ocupación (rol).
- El líder como un foco para la conducta de los miembros del grupo.
- Es la persona que ocupa dicha posición en una elección sociométrica.
- El líder es una persona que tiene una influencia demostrable sobre la eficacia en la realización total del grupo.

Agüera (2004) declara que quien ejerce el liderazgo tiene características singulares y especiales que lo hacen destacar de otros, que en una organización por su investidura o su posición en un orden jerárquico posee ciertas prerrogativas. Así como el superar las situaciones adversas es lo que legitima al líder y lo hace estar presente en la memoria de la colectividad.

Es entonces que según D’Alessio (2009) en el liderazgo existe una acción voluntaria de los seguidores, quienes actúan por el carisma, personalidad, y credibilidad del líder.



Por otro lado Palomo (2001) sugiere que cualquier individuo puede ser líder siempre y cuando:

- Sus ideas y acciones movilicen a otros para que deseen luchar en pos de los objetivos o metas comunes.
- Consiga el apoyo de los demás sin dar órdenes.
- No pida obediencias, sino el compromiso.
- Obtenga credibilidad a través de sus actuaciones.
- De ejemplo y sirva de modelo para que otros le sigan.
- Se ocupe de alterar el *status quo* para así generar procesos nuevos y revolucionarios, de manera que se cambie el entorno habitual.
- Experimente y corra riesgos.
- Visualice el futuro.
- Genere una visión compartida y crea en ese proyecto.
- Fomente la colaboración y el trabajo en equipo.
- Este atento a los nuevos avances y tendencias, y además aprenda rápidamente.
- No favorezca las fórmulas obsoletas, sino todo lo contrario, potencie la creatividad y la innovación.
- Favorezca las sinergias tanto dentro como fuera de la organización.
- Comunique adecuadamente cambios a sus colaboradores, así como las acciones e implicaciones que conllevan.
- Siga un planteamiento claramente proactivo.

Además de lo anteriormente enlistado por Palomo (2001), Grados (2009), considera que un buen líder debe de tener las siguientes características:

- Debe ser tenaz en diferentes situaciones.
- Alto nivel de energía, muchas veces más que el de los compañeros.
- Convincente en sus aclaraciones o en sus peticiones.
- Carismático y tener buenas relaciones con sus compañeros.
- Audaz en momentos en los que el equipo se enfrente a problemas.



- Visionario (ver cosas que el grupo no ha visto), esto le permitirá prever las situaciones riesgosas y los éxitos que puedan alcanzarse.

Las personas dotadas con la aptitud de liderazgo, según Goleman (1998); inspiran y guían a individuos o grupos, así como:

- Articulan y despiertan entusiasmo en pos de una visión y una misión compartidas.
- Se ponen a la vanguardia cuando es necesario, cualquiera sea su cargo
- Orientan el desempeño de otros, haciéndoles asumir su responsabilidad
- Guían mediante el ejemplo

Así mismo, Grados (2009) señala que los líderes surgen de tres maneras, la primera es de manera formal generada por la estructura de la organización, es decir, es asignado o nombrado oficialmente por la administración o dirección de una empresa, como autoridad sobre determinado grupo de trabajo.

La segunda, de manera informal establecida por características de personalidad atractivas relacionadas con el carisma que pueda tener ante el grupo, y finalmente el liderazgo emergente es aquel que aparece en grupos formales como una opción frente al líder designado, con habilidades que superan al propio jefe.

Siliceo (1997, en Agüera, 2004) afirma que es necesario derribar el paradigma generalizado de definir, asociar, analogar, y por ello, confundir el fenómeno de liderazgo con la jerarquía, el poder, el título y la autoridad que lo conforma o que de ellos se deriva. Estos elementos son sólo complementarios a la capacidad de influencia positiva que todo líder ejerce frente a otros. Enuncia que:

- Si hay influencia positiva, hay liderazgo, aunque no haya jerarquía título o poder.
- Si hay jerarquía, título o poder, no hay influencia positiva, en estricto rigor no hay liderazgo.
- Si hay influencia positiva y además hay jerarquía, título o poder, el fenómeno de liderazgo es de mayor fuerza, complitud y resultados.



Por lo que una persona puede actuar como líder de un grupo sin ser un mando; sin embargo, difícilmente será un mando eficaz si no es, al mismo tiempo, líder de su equipo.

De esta forma, se entiende que el concepto de mando tiene las connotaciones de autoridad y poder, el líder no lo implica necesariamente, siendo en muchos casos determinante la influencia. Ahora bien, en muchas ocasiones, se le atribuye un poder personal más profundo que el poder formal inherente al cargo que ocupa. Esto surge como consecuencia de la integridad y coherencia reconocida y otorgada por los demás (Palomo, 2001).

Para Cohen (1990 en D'Alessio, 2009, p. 3), "Liderazgo es el arte de influenciar a otros a conseguir su máximo desempeño para alcanzar una tarea, objetivos, o proyecto" donde se conjugan la relación del líder y sus seguidores con los resultados.

En este sentido para que surja un líder es necesaria la presencia de seguidores sobre quienes se lleva a cabo la influencia, lo que da lugar al análisis de la correlación existente entre ambos.

Los componentes básicos en la relación entre líder y seguidor dados por Rodríguez (1985, en Gerardo, 2005) son los siguientes:

- El líder hace que los otros hagan, por lo tanto debe tener la capacidad de conocer porque la gente actúa como lo hace y manejar las motivaciones.
- El líder debe tener la capacidad para predecir las reacciones con la gente, ya que toda conducta de liderazgo es futura. Lo que el líder pretende es que el seguidor haga lo que aún no está hecho; por lo tanto, para predecir conductas debe conocer a los seguidores.
- El líder se involucra en controlar las actividades con el fin de lograr los objetivos propuestos.
- El líder mira todo movimiento, lo dirige y lo detiene si es necesario.
- El líder requiere de poder y de ser posible autoridad.



Dado lo anterior existe una diferencia entre liderazgo y líder. Siendo liderazgo un proceso que se lleva a cabo para el logro de una meta, mientras que el líder es la persona que lleva a cabo ese proceso, aun cuando su posición de liderazgo no este determinada por su ubicación en el organigrama.

2.2 Modelos Teóricos de Liderazgo

El estudio del liderazgo comienza con una aproximación a las características dominantes de personalidad en los líderes, dando lugar al surgimiento de la Teoría de los Rasgos.

Después se intentó identificar las conductas propias del liderazgo mediante la observación del comportamiento, con la intención de que estas conductas pudiesen ser enseñadas.

Posteriormente se comenzó a considerar las situaciones y contingencias que permiten el nacimiento del liderazgo. En la actualidad ha surgido una perspectiva enfocada en la función del líder sobre sus seguidores haciendo una distinción entre el liderazgo transaccional y transformacional. A continuación se desarrollarán cada una de estas perspectivas.

2.2.1. Teoría de los Rasgos

La Teoría de los Rasgos es considerada como la concepción más antigua del estudio del liderazgo la cual buscaba identificar los rasgos de personalidad que diferenciaban a los líderes de los seguidores.

Esta teoría, según Castro (2007), tuvo su mayor auge en el periodo comprendido entre 1920 y 1950 teniendo un periodo de obscuridad hasta su resurgimiento en 1990. El enfoque centrado en los rasgos tiene como supuesto básico un perfil ideal de líder que puede aplicarse a todas las organizaciones.

El enfoque de los rasgos se enmarca dentro de las denominadas “teorías del gran hombre” las cuales sugieren que ciertas características estables de las personas (rasgos) diferencian a quienes pueden considerarse líderes de aquellos que no lo son



(Bass, 1990, en Castro, 2007).

El término rasgos hace referencia a diversas características personales, incluyendo facetas relativas a la personalidad, el carácter, las necesidades, motivaciones y valores. Los rasgos de una persona son disposiciones relativamente estables a actuar de determinada manera (Yukl, 2008).

Ciertos rasgos están relacionados con el éxito personal y una vez identificados, podrían ser utilizados para seleccionar a los líderes. Rasgos como la inteligencia, la asertividad, el coraje y la astucia, entre otros, podrían ser la base del comportamiento característico de los líderes (Chiavenato, 2009).

Castro (2007) indica que el enfoque de los rasgos no sólo se centra en las variables psicológicas sino que también aborda las habilidades y aptitudes que tienen las personas para desempeñarse en un trabajo determinado.

Sin embargo, Chiavenato (2009), plantea que la teoría tiene diversas limitantes; errores en el planteamiento teórico, dificultad para medir rasgos y el pasar por alto las diferencias entre las situaciones, lo que hace que esta teoría no sea muy fuerte y se encuentre desacreditada.

En este sentido Castro (2007 p. 20), apunta que “dado que el liderazgo es un proceso social, no todos los rasgos son buenos para todas las situaciones, por lo tanto no pueden considerarse como universales. Un líder de determinadas características puede ser muy efectivo en determinados contextos y muy inefectivo en otras situaciones distintas.”

Adicional a lo anterior Palomo (2001), sostiene que en la práctica los resultados empíricos llegan a la conclusión de que no existe tal conjunto de rasgos, ya que una persona será o no un líder en función de la situación en la que se encuentre el grupo.

No obstante muchas organizaciones siguen considerando que ciertos rasgos de personalidad son necesarios para sus líderes. El enfoque centrado en los rasgos ha cobrado, un nuevo auge con los estudios de los líderes carismáticos y



transformacionales (Bass, 1990, en Castro, 2007).

2.2.2 Teoría del Comportamiento

El enfoque conductista surgió como resultado de la decepción de muchos investigadores con el enfoque sobre los rasgos, que los llevó a centrarse más en el trabajo real de los directivos (Yukl, 2008).

Chiavenato (2009), sostiene que en la Teoría del Comportamiento es fundamental para el desempeño y considera importantes las diferencias individuales, planteando que las principales teorías del comportamiento son las siguientes:

2.2.2.1 Investigación de la Universidad de Iowa

Lewin (1930) y un grupo de colaboradores (en Chiavenato, 2009), de la Universidad de Iowa realizaron los primeros estudios de la Teoría del Comportamiento e identificaron tres estilos de liderazgo:

- El liderazgo autocrático. El líder fija las directrices, centraliza el poder y la toma de decisiones. En pocas palabras, decide, informa al grupo lo que debe hacer y lo supervisa de cerca. El líder es dominante y personal en los elogios y las críticas al grupo.
- El liderazgo liberal (*laissez-faire*). El líder tiene una participación mínima, su supervisión es muy distante, otorga total libertad para las decisiones grupales o individuales y no intenta evaluar o regular las acciones del grupo.
- El liderazgo democrático. El líder esboza las directrices, fomenta la discusión y la participación del grupo en las decisiones y descentraliza la autoridad. El líder conduce y orienta al grupo limitándose a los hechos cuando hace elogios o críticas.



La investigación de Iowa fue una gran aportación del movimiento conductista, debido a que establece la distinción de estos tres estilos de liderazgo, planteando la posibilidad de que existen diferentes tipos de líderes actuando de manera distinta entre sí.

2.2.2.2 Investigación de la Universidad de Michigan.

En la década de 1940, Likert, Katz, McCoby, Kahn y Seashore, investigadores de la Universidad de Michigan (en Palomo, 2001), encontraron dos dimensiones fundamentales al hablar de liderazgo:

- Líderes centrados en las persona. (...) resaltan la importancia de las relaciones personales y tienen un profundo interés en las necesidades de los subordinados (...) aceptan y conocen la importancia de las diferencias individuales (Palomo, 2001 p. 24).
- Líderes centrados en la producción. (...) enfatizan los aspectos técnicos del trabajo (...) su principal objetivo es que los miembros realicen las tareas asignadas al grupo (Palomo, 2001 p. 24) .

2.2.2.3 Investigación de la Universidad Estatal de Ohio

Los investigadores Hemphill, Fleishman, Stogill, Shartle y Pepinsky (en Palomo, 2001) de la Universidad Estatal de Ohio, realizaron una investigación al mismo tiempo que la Universidad de Michigan. Los autores entregaron cuestionarios a organizaciones industriales y militares para medir las percepciones de los subordinados sobre liderazgo de sus superiores. Los encuestados identificaron dos dimensiones similares a las descubiertas en los estudios de Michigan, estas dimensiones son:

- Consideración. En qué medida el líder tiene en cuenta los sentimientos de los subordinados, conductas del líder que favorecen las relaciones de amistad, crean cohesión y armonía.



- Iniciación de estructura. Conducta del líder que facilita y define las interacciones del grupo para así alcanzar las metas se relaciona con otras conductas, como confirmar que se comprenden sus órdenes, clarificar y asignar funciones y tareas.

El propósito de la Universidad de Michigan y la Universidad de Ohio era encontrar dimensiones universales del liderazgo que pudieran explicar la conducción efectiva para cualquier contexto y situación. La mayoría de los resultados de esta serie de investigaciones resultaron contradictorios y poco claros (Yukl, 2002, en Castro, 2007).

2.2.2.4 Teoría X, Y.

McGregor (en Davis & Newstrom, 2003) fue uno de los primeros escritores en llamar la atención hacia los modelos administrativos. En 1957, presentó una argumentación convincente de que muchas acciones administrativas son consecuencia directa de la Teoría del Comportamiento Humano que aplican los líderes.

La Teoría X es un conjunto tradicional de supuestos que considera que a muchas personas les desagrada el trabajo y que intentan evitarlo si les es posible.

Supone que los trabajadores se inclinan a hacer lo menos posible en su trabajo, tienen poca ambición y evitan las responsabilidades cuando se puede. Plantea que son relativamente egocéntricos, indiferentes a las necesidades organizacionales y resistentes al cambio (Davis & Newstrom, 2003).

Por lo anterior las retribuciones comunes no pueden superar este rechazo natural al trabajo, de modo que los líderes casi se ven forzados a aplicar la coerción, el control y las amenazas con los empleados para lograr un rendimiento satisfactorio (Davis & Newstrom, 2003).

El directivo se considera responsable de organizar el grupo y deberá centrar sus esfuerzos en dirigir, organizar y controlar a los miembros de su grupo y modificar sus conductas según las necesidades organizacionales (Palomo, 2001).



En contraste, la Teoría Y tiene un enfoque más humanista, supone que al trabajador le gusta trabajar, tomar decisiones y responsabilidades pero requiere de libertad. Si los líderes proporcionan el ambiente apropiado para liberar el potencial de los empleados, el trabajo se vuelve tan natural para ellos como las actividades recreativas o el reposo y la relajación (Davis & Newstrom, 2003).

El Directivo Y considera que las personas tienen la capacidad de autodirigirse y autocontrolarse en aras de conseguir los objetivos a los que se han comprometido.

De esta manera la motivación, el potencial para el desarrollo y la asunción de responsabilidades para alcanzar los objetivos organizacionales no sólo dependerán de los mandos y directivos sino también de los colaboradores (Palomo, 2001).

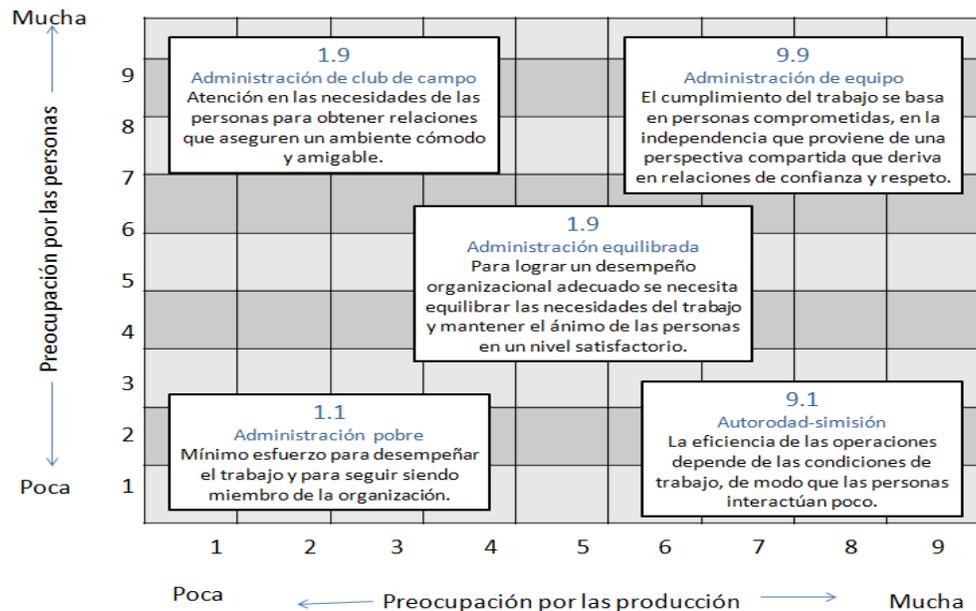
Por lo que la función de los líderes es brindar un entorno para que el potencial de las personas pueda liberarse en el trabajo, deben delegar y permitir que los subordinados autoevalúen su desempeño (Davis & Newstrom, 2003).

2.2.2.5 Rejilla de Liderazgo

Blake y Mouton (1964, en Rodríguez, 2000), a nivel didáctico, diseñaron una rejilla de comportamientos, señalaron la existencia de dos dimensiones básicas del liderazgo efectivo: el grado de dedicación a la realización de los objetivos y la oportunidad concedida a los subordinados para la satisfacción de sus necesidades personales.

Chiavenato en 2009, refiere que la rejilla de liderazgo (Figura 7) fue desarrollada por Blake y Mouton (1964) para medir la preocupación por las personas y/o la producción.

Los resultados se ubican en una rejilla con un eje vertical (preocupación por las personas) y uno horizontal (preocupación por la producción), los que indican en orden ascendente, del uno al nueve, el interés por cada elemento.

Figura 7. Rejilla de liderazgo (Chiavenato, 2009).

Chiavenato, 2009. Comportamiento organizacional

Estas dos dimensiones fueron divididas por Blake y Mouton (1964, en Rodríguez, 2000) en nueve niveles, dando como resultado 81 tipos diferentes de comportamientos, de los cuales destacan cinco puntos de referencia:

- Tipo 1.1. No es propiamente liderazgo, por lo que carece de sentido su descripción.
- Liderazgo 1.9. El líder se preocupa por las condiciones de trabajo ve al grupo como un objetivo en sí mismo, coloca su bienestar por delante de los objetivos.
- Liderazgo 9.1. El líder planifica, organiza, dirige y controla apoyándose en su superioridad, los subordinados sólo ejecutan. Las consecuencias que pueden derivarse son: disminución de la calidad, infrautilización de las personas, reacciones horribles de los subordinados que se sienten objetos, sentimientos de explotación por parte del grupo y aparición de grupos informales que pueden actuar en sentido contrario a los objetivos.



- Liderazgo 5.5. El líder intenta equilibrar los dos intereses. Se alcanza un compromiso entre los líderes personales y los de producción. Se trata de un planteamiento oportunista que busca seguridad.
- Liderazgo 9.9. Explica el comportamiento en el que se consideran plenamente tanto los intereses de los objetivos como los personales. El líder deberá :
 - Conceder gran importancia a las personas y a los objetivos.
 - Ser capaz de resolver los conflictos.
 - Fomentar el trabajo en equipo y delegar.
 - Fomentar la participación de los subordinados en la toma de decisiones.
 - Ser buen comunicador y motivador.

Las consecuencias lógicas derivadas son:

- Existencia de un ambiente de respeto mutuo.
- Fomento de la iniciativa de la creatividad.
- Adquiere importancia la formación humana, tanto como la técnica.
- Incrementa las relaciones entre los miembros del grupo.
- Mejora el rendimiento de la organización.

Este último según Rodríguez (2000), sería el estilo de liderazgo más deseable. Pero no puede alcanzarse sin el desarrollo y la mejora de toda la organización.

2.2.3 Teoría de la Situación (TLS) y Contingencia.

La Teoría de la Situación y la Contingencia se basa en la idea de que diferentes patrones de conducta pueden ser efectivos en diferentes situaciones pero que una misma conducta no es óptima para todas ellas. Por lo tanto un líder efectivo, tiene que adaptar su estilo de liderazgo según la situación para que sus acciones resulten efectivas (Castro, 2007).

Graeff (1997 en Sánchez & Rodríguez, 2009), reconoce que la Teoría Situacional no sólo es una teoría popular (Johansen, 1990), sino que es una de las más conocidas



(Sashkin, 1982; Vecchio, 1987), más empleadas (Randolph & Blackburn, 1989), y es uno de los modelos de liderazgo más populares aplicados en la industria (Hersey, Angelini & Carakushansky, 1982) en los últimos 30 años.

La teoría de la situación trata de ubicar al liderazgo dentro de su contexto ambiental y toma en cuenta al líder, a los subalternos, las tareas, la situación y los objetivos. De tal manera que el enfoque situacional destaca la importancia de los factores contextuales que afectan a los procesos de liderazgo (Yukl, 2008).

El enfoque situacional según Yukl (2008) se divide en dos subcategorías principales que se presentan a continuación:

- Una primera línea de investigación pretende determinar hasta que punto los procesos de liderazgo son generales o propios de las distintas organizaciones, niveles de dirección y culturas.
- La segunda subcategoría de la investigación situacional pretende identificar aquellos aspectos de la situación que “moderan” la relación entre los atributos del líder (por ejemplo rasgos, competencias o conducta) y la eficacia. Se supone que los distintos atributos serán eficaces en situaciones diferentes, y que el mismo atributo no tiene por qué ser el óptimo en todas las situaciones.

El líder situacional según Gerardo (2005), tiene que adquirir tres cualidades:

- Flexibilidad: debe aprender a utilizar una serie de estilos diferentes de liderazgo.
- Diagnóstico: debe aprender a diagnosticar las necesidades de las personas que dependen del líder.
- Consenso: debe aprender a negociar acuerdos.

Además Gerardo (2005), menciona que el liderazgo situacional tiene como base la interacción de tres variantes:

- Comportamiento de tarea: el nivel de dirección y grupo que proporciona el líder.
- Comportamiento de relación: el apoyo social y emocional que proporciona a sus seguidores.
- El grado de disponibilidad de los seguidores para realizar las tareas específicas.

Castro (2007), señala que la teoría propuesta por Hersey y Blanchard (1977) es la más utilizada, en esta teoría el liderazgo está compuesto de dos aspectos: conductas directivas (similar a la dimensión de orientación hacia la tarea) y conductas de consideración por el subordinado (similar a la dimensión de orientación hacia las relaciones).

Hersey y Blanchard (en Sánchez & Rodríguez, 2009) se apoyaron en conclusiones de Korman (1966) sobre la posibilidad de una relación curvilínea entre “iniciación de estructura” y “consideración” y otras variables, esto les sirvió para incluir en el modelo la “curva prescriptiva” (Figura 8) mediante la cual el aumento o la disminución de tarea y relación será curvilíneo.

Figura 8. Teoría del Liderazgo Situacional



Sánchez y Rodríguez, 2009. 40 Años de la teoría del liderazgo situacional: una revisión.



Según Rodríguez (1988) basándose en dos variables; conducta de tarea y conducta de relación, esta teoría clasifica todas las formas posibles de liderazgo en cuatro estilos que el líder debe proporcionar en una situación dada.

Por comportamiento de tarea, se entiende el grado en que el líder detalla los deberes y responsabilidades del individuo o del grupo. Este comportamiento incluye explicar qué hacer, cómo, cuándo, dónde y por quién. El comportamiento de relación, se define como el grado en que el líder practica una comunicación en dos direcciones. Incluye escuchar, facilitar y respaldar a los seguidores. (Sánchez & Rodríguez, 2009).

Los cuatro estilos de liderazgo planteados por la teoría situacional son (Rodríguez, 1988):

- Estilo 1. Ordenar: el líder define qué, cuándo, cómo y dónde. La comunicación es casi unilateral. Se dan instrucciones específicas y se supervisa el desarrollo del trabajo.
- Estilo 2. Persuadir: el líder permite la comunicación bilateral: admite que el seguidor exponga sus puntos de vista y pregunte los por qué, pero no tome las decisiones. Se explica al seguidor la decisión ya tomada, informándole las ventajas y/o facilidad de cumplir con lo que se pide.
- Estilo 3. Participar: la comunicación es francamente bilateral. El líder y los seguidores, en interacción, toman las decisiones.
- Estilo 4. Delegar: el líder confía decisiones importantes en manos de los seguidores.

Hersey y Blanchard (en Sánchez & Rodríguez, 2009), consideran, al igual que Argyris (1957, 1962, 1964), que con frecuencia en las organizaciones se asume la teoría clásica de la administración (basada en los supuestos de la Teoría X), con lo que la gerencia crea roles infantiles que frustran su desarrollo natural hacia la madurez.

El concepto madurez tiene en esta teoría una connotación diferente al desarrollo biológico o psicológico, en palabras de Rodríguez (1988 p.47) "En general se toma como la disposición para establecer metas altas y alcanzables responsabilizándose de



ellas (...) consiste en la conjunción de los dos elementos: motivación (querer) + capacidad (poder) para una tarea determinada: la que el líder pretende y/o la intuición pide.

La variable madurez en la TLS se mide sólo en relación con una tarea concreta desempeñada por un subordinado. Es decir, una persona no es madura o inmadura en términos generales, sino para tareas u objetivos específicos. (Sánchez & Rodríguez, 2009, p. 30). Esta madurez del subordinado incluye dos componentes:

- Madurez para el puesto: habilidades, experiencia y conocimiento técnico en relación con la tarea, se puede entender como la capacidad.
- Madurez psicológica: confianza en sí mismo, auto-respeto, se puede asimilar como la motivación.

A pesar de que en la TLS se plantea como un continuo, la madurez del seguidor se divide en cuatro niveles (Sánchez & Rodríguez, 2009, p. 30):

- M1 o madurez baja: implica que tanto la motivación como la capacidad son bajas
- M2 o madurez de baja a moderada: significa que la capacidad es baja pero la motivación es alta
- M3 o madurez de moderada a alta: es la situación en la que el seguidor presenta poca motivación pero mucha capacidad
- M4 o madurez alta: el seguidor cuenta con alta capacidad y alta motivación.

El liderazgo situacional ha demostrado que no existe un estilo óptimo, que sea siempre útil y que un líder dado pueda adoptar como su estilo. Los líderes exitosos son quienes cultivan la capacidad para adaptar su conducta a las situaciones cambiantes de sus subalternos (Rodríguez, 1988).



2.2.3.1 Liderazgo según Tannenbaum y Schmidt

Tannenbaum y Schmidt (1973, en Chiavenato, 2009) fueron los precursores de la Teoría Situacional del Liderazgo y consideran que el líder debe escoger las pautas de liderazgo más adecuadas para cada situación.

Según Tannenbaum y Schmidt (1973), el liderazgo es un fenómeno situacional que se basa en tres aspectos:

- Fuerzas del líder: las características personales del líder, sus valores y convicciones, su confianza en los subordinados, sus inclinaciones sobre como dirigir, su voluntad de delegar, la tolerancia a la incertidumbre, y la facilidad para comunicarse.
- Fuerzas de los subordinados: las características de los subordinados, su necesidad de autonomía, deseos de asumir responsabilidades, tolerancia a la incertidumbre, comprensión del problema, competencia y conocimientos, deseo de participar en las decisiones.
- Fuerzas de la situación: las condiciones en las que se ejerce el liderazgo, como las características de la organización, su estructura y cultura, el ambiente de trabajo, el clima organizacional.

En este modelo el líder elige comportamientos de liderazgo de acuerdo con las fuerzas entre el mismo, el seguidor y la situación, este abanico de elecciones se encuentra entre las conductas democráticas, u orientadas a las relaciones personales, y las autoritarias, orientadas a las tareas (Hershey, Blanchard & Jhonson, 1996).

Así aun cuando se trate del mismo subordinado, el líder puede asumir diferentes pautas de liderazgo a lo largo del tiempo, de acuerdo con la situación. Por ejemplo, en situaciones en que el subordinado muestra una elevada eficiencia, el líder puede concederle mayor libertad y autonomía en las decisiones; si el subordinado comete errores graves y frecuentes, el líder puede imponerle mayor control y restringir su libertad de trabajo (Chiavenato, 2009).



2.2.3.2 Teoría de la Contingencia del Liderazgo de Fiedler.

Fiedler (1965 en Velasco, 1998), señala que un factor determinante para el éxito del liderazgo es el estilo con el cual se ejerce este. Fiedler aisló tres dimensiones de contingencias que a su juicio definen los principales factores de la situación de los cuales depende la eficacia del líder, estos factores son:

- Relación entre líder-miembros: este factor indica el grado de confianza, seguridad y respeto que tienen los subordinados con el líder.
- Estructura de la tarea: es el grado en que se están sistematizando las asignaturas del trabajo.
- Poder de posición: es el grado de influencia que un líder tiene sobre las variables de poder como contratar, despedir, imponer sanciones, promover y aumentar sueldos.

Este modelo no habla de una suma de cualidades sino de una relación líder-grupo donde existe una retroalimentación, con la cual el líder mejora y desarrolla sus cualidades para ser aceptado como tal.

Fiedler (1965, en Hershey, Blanchard & Jhonson, 1996) definió lo propicio de la situación como el nivel en que el contexto permite al líder influir sobre el grupo.

Este continuo único de comportamiento del líder quizá sugiere que sólo hay dos estilos de liderazgo básicos: el orientado a las tareas y el orientado a las relaciones personales; pero casi todas las evidencias indican que el comportamiento del líder debe ser graficado en dos ejes, antes que en un único continuo (Hershey, Blanchard & Jhonson, 1996).

En este sentido el líder cuyo comportamiento relacionado con las tareas tiene una calificación alta, no tendrá por fuerza alta o baja en lo que concierne a los intercambios personales, pues puede ocurrir cualquier combinación entre las dos dimensiones (Hershey, Blanchard & Jhonson, 1996).



Toda la teoría gira alrededor del constructo *Least Preferred Coworker*: el trabajador menos preferido (LCP), un continuo actitudinal que indica si el líder está principalmente motivado por la tarea o por las relaciones (Castro, 2007).

Los puntos fuertes de la Teoría de la Contingencia son su gran soporte empírico (Peters, Hartke & Pohlman, 1985, en Castro, 2007), su capacidad de predicción en función del estilo del líder y el hecho de que toma en cuenta la situación específica en la que el líder se desenvuelve.

Según Castro (2007), las mayores debilidades de la Teoría de la Contingencia, se centran en el constructo LCP, la poca fiabilidad de la medición y la evaluación de las variables situacionales comentadas (grado de estructuración de las tareas, posición de poder y relaciones líder-seguidores).

2.2.3.3 Modelo de liderazgo camino-meta.

Este modelo parte de dos conceptos: los estudios de Ohio del liderazgo y el Modelo de Expectativas de la Motivación. El Modelo de Expectativas de la Motivación se concentra en las duplas de esfuerzo, rendimiento, desempeño y satisfacción de las metas (recompensas), y también en que las dimensiones claves del Modelo Ohio son la estructura inicial y la consideración, y que el Modelo de Ohio postula que los líderes eficaces deben tener índices elevados en ambas (Hershey, Blanchard & Jhonson, 1996).

De acuerdo con el Modelo de liderazgo camino-meta los líderes son eficaces por su impacto en la motivación y satisfacción [de sus seguidores], por su capacidad de desenvolverse adecuadamente.

La teoría se denomina camino-meta porque se concentra en la forma en que el líder influye en la percepción que tienen los seguidores de las metas de trabajo y de desarrollo personal, y en las rutas para alcanzarlas (Ivancevich, Konopaske & Matteson, 2006).



La teoría también propone que el comportamiento del líder es motivador o satisfactorio al grado que incrementa la consecución de metas de y clarifica las rutas hacia éstas (House & Michell en Hershey, Blanchard & Jhonson, 1996).

El trabajo teórico inicial en la teoría camino-meta planteaba que los líderes eficientes ofrecen recompensas a su personal, y las hacen contingentes del logro de los subordinados. Algunos sostienen que una parte importante del trabajo del líder es aclarar a los subordinados el comportamiento más adecuado para lograr la meta. A esta actividad se llama aclaración de la ruta (Ivancevich, Konopaske & Matteson, 2006).

En sus comienzos, el trabajo del modelo camino-meta condujo al desarrollo de una teoría que comprendía cuatro estilos específicos de comportamiento del líder (directivo, de apoyo, participativo, y orientado al logro) y tres tipos de actitudes de subordinados (satisfacción en el empleo, aceptación del líder y expectativa de las relaciones esfuerzo-desempeño-recompensa) (Ivancevich, Konopaske & Matteson, 2006).

A continuación se presentan cada uno de los estilos específicos del líder presentados por Ivancevich, Konopaske & Matteson (2006):

- El *líder directivo* tiende a hacerles saber a los subordinados lo que se espera de ellos.
- El *líder de apoyo* trata a los subordinados como iguales.
- El *líder participativo* consulta con los subordinados y utiliza sus sugerencias e ideas antes de llegar a una decisión.
- El *líder orientado al logro* pone metas estimulantes, espera que los subordinados se desempeñen al más alto nivel y siempre procura mejorar el desempeño.

En la teoría del liderazgo camino-meta se consideran dos tipos de variables situacionales o de contingencia: las características personales de los subordinados y las presiones y demandas ambientales con que tienen que tratar los subordinados para alcanzar las metas de trabajo y obtener satisfacción (Ivancevich, Konopaske &



Matteson, 2006).

Con el modelo camino-meta se pretende explicar por qué un estilo particular de liderazgo funciona mejor en una situación determinada (Ivancevich, Konopaske & Matteson, 2006).

2.2.3.4 Sistema de Rensis Likert

Al igual que McGregor (1906-1964), Likert (1903-1981 en Da Silva, 2002) rechazó las afirmaciones tradicionales que sostenían que el comportamiento humano debía estar sujeto a una estrecha supervisión y propuso nuevos métodos basados en un mejor entendimiento de la motivación y del potencial de los individuos.

Likert propone cuatro sistemas de administración tomando como variables descriptivas del comportamiento las siguientes variables: proceso de decisión, sistema de comunicaciones, relaciones interpersonales y sistema de recompensas y castigos.

Como resultado obtiene cuatro estilos o sistemas de liderazgo: autoritario-explotador, autoritario-benevolente, consultivo y participativo (en Crespo, López, Peña & Carreño, 2003).

El Sistema 1: Autoritario-explotador, se caracteriza por una total desconfianza en los subordinados, es un estilo autocrático en el que sólo existe comunicación descendente y la toma de decisiones se limita a la alta dirección. La motivación se basa en el castigo y, ocasionalmente, en la recompensa –monetaria-(Crespo, López, Peña & Carreño, 2003). Este sistema es similar a la Teoría X.

El Sistema 2: Autoritario-benevolente, es una versión suavizada del anterior. En este caso existe una cierta confianza en los subordinados, se permite cierta comunicación ascendente y las decisiones no están tan centralizadas. La motivación se basa en temor y castigo, al tiempo que aparece con cierta frecuencia las recompensas salariales (Crespo, López, Peña & Carreño, 2003).

En el Sistema 3: Consultivo, los directores tienen mucha confianza en los subordinados (pero no total) e intentan utilizar las ideas y opiniones de éstos, existiendo



comunicación tanto ascendente como descendente; la dirección marca las líneas generales y deja que los subordinados las vayan concretando. La motivación se basa en la concesión de recompensas y ocasionalmente algún castigo (Crespo, López, Peña & Carreño, 2003).

El Sistema 4: Participativo, es un sistema democrático en el que los directivos tienen una total confianza en los subordinados, considerando sus ideas y opiniones en todos los asuntos. La comunicación fluye en todos los sentidos y todos los miembros de la empresa participan en la toma de decisiones, actuando como un grupo. La motivación se basa en recompensas sociales y salariales, mientras que el castigo se utiliza de forma excepcional (Crespo, López, Peña & Carreño, 2003). Este sistema es similar a la Teoría Y.

Likert (1903-1981) llamó perfiles organizacionales a estos estilos, toda vez que estos comportamientos de los administradores representan la forma en que la organización trata a sus trabajadores (Da Silva, 2002).

2.3 Estilos de Liderazgo

El tipo de liderazgo que cada persona asuma dependerá de las creencias, valores, reglas y normas que integren su comportamiento (Flores, 2001, en González, 2008).

Álvarez (2005) menciona que la mayoría de los estudios distinguen tres tipos de liderazgo:

- Liderazgo autocrático. Se realizan los trabajos, puesto que la conducta es más dependiente y sumisa, pero se genera un descontento oculto o manifiesto que puede generar mucha agresividad y hostilidad. Las decisiones del grupo son tomadas únicamente por el responsable, no son justificadas ni explicitadas en relación con una progresión.
- Liderazgo democrático. Hay mayor cooperación entre los miembros, más valoración del grupo y las relaciones personales (más unidad), mayor motivación, más originalidad y participación activa.



- Liderazgo *laissez-faire*. Se trabaja menos y con una peor calidad, es el líder menos aceptado, el grupo goza de una completa libertad, aunque sabe que puede recurrir al responsable. El líder no juzga ni evalúa. Su presencia es amistosa, pero no interviene más que a petición, tomando un mínimo de iniciativas.

A continuación se amplía la información de cada uno de los estilos clásicos de liderazgo a fin de esclarecer las respectivas características de cada uno.

2.3.1 Liderazgo Autocrático.

Los liderazgos autocráticos son formas de organización en donde el poder de decidir lo tiene una persona, que manda de acuerdo a su propia voluntad sin considerar la de los demás y se apoya sólo en la autoridad que le da la organización formal. Decide lo que el grupo debe hacer, el modo en que debe hacerse y posee un poder coercitivo (López, 2012).

El líder determina toda la política, dicta los pasos que hay que seguir (Rodríguez, 1991 en Grados 2009). Lo que da como resultado según López (2012) que los grupos con un solo líder tengan una productividad más baja y un desempeño menor, así como mayor descontento que aquellos con otro estilo de liderazgo.

En este entorno autocrático, la orientación administrativa es de autoridad oficial y formal. Esa autoridad se delega mediante la cadena de mando de las personas a las que se aplica. Los administradores creen saber que es lo mejor y consideran que es obligación de los trabajadores acatar órdenes. Este punto de vista convencional lleva al control estricto de los empleados en el trabajo (Davis & Newstrom, 2003).

Según Gerardo (2005) las principales características del liderazgo autocrático son:

- Da órdenes.
- Controla los medios y exige metas altas.
- Crítica a los miembros del grupo.
- Hace hincapié en una jerarquía.



- El líder es el que impone la situación y es quien establece los logros del grupo.
- Proporciona sugerencias y guías de acción, comunica al grupo que hacer.
- Planea y dirige las actividades del grupo.
- La responsabilidad recae en el líder.

Grados (2009) por su parte enlista las siguientes posibles reacciones del grupo ante el líder autócrata:

- Sumisión y resentimiento.
- Aceptación mínima de responsabilidad.
- Irritabilidad.
- La gran satisfacción de engañar al jefe.

En las condiciones autocráticas, el empleado debe obediencia al jefe, no respeto al administrador. El resultado psicológico en los trabajadores es dependencia respecto del jefe, cuyo poder para contratarlos, despedirlos y hacerlos sudar es casi absoluto (Davis & Newstron, 2003).

2.3.2. Liderazgo Democrático.

Según Grados (2009) el líder democrático dirige al grupo basándose en la autoridad no formal que se deriva de su personal, sabe que el proceso de influir en una persona reside en la relación y posee una fuerte consideración, sensibilidad de los deseos y sentimientos humanos.

Cuando estos líderes descubren que sus colaboradores carecen de ciertas habilidades y capacidades específicas, crean oportunidades necesarias de crecimiento y desarrollo. La fortaleza de este estilo radica en la atmósfera de discusión y debate que fomenta (López, 2012).



Gerardo (2005) enlista las siguientes características de un líder democrático:

- Comparte las decisiones, es decir, la dirección es participativa.
- Respeta los deseos de los miembros del grupo.
- Está atento a las necesidades e intereses de los seguidores.
- Elige metas y medios para lograrlos.
- Existe comunicación abierta, y se discuten los anuncios a tratar con libertad.
- Apoya y valora los sentimientos de la mayoría de los miembros.
- La responsabilidad recae en el grupo.

El líder democrático, tiende a favorecer el aprendizaje autónomo del participante y el aprender a aprender (Debil, 1992 en Gerardo, 2005).

El estilo democrático presume que el poder del líder lo concede el grupo que ha de conducir y que la gente puede dirigirse sola y ser creativa en el trabajo si tiene la motivación adecuada (Teoría Y), este estilo no manda, incide en el interés por las relaciones humanas (Hershey, Blanchard & Jhonson, 1996 p. 122).

Grados (2009) considera que ante el líder que ejerce un estilo de liderazgo de tipo democrático el grupo puede presentar las siguientes reacciones:

- Un alto índice de entusiasmo hacia el trabajo.
- Producción de excelente calidad-cantidad.
- Excelente trabajo en equipo.
- Menos problemas de rendimiento y producción.
- Los empleados se sienten satisfechos en sus necesidades básicas.
- Los empleados sienten que pertenecen a un todo, despliegan participación y comprensión mediante las decisiones a las que llega el grupo.

2.3.3 Liderazgo *laissez-faire*.

Laissez faire es una expresión francesa que significa “dejar hacer” y se utiliza para describir a un líder que deja a sus colaboradores para que continúen solos con su trabajo (López, 2012). Por ello no hay un líder como tal pues le permite al grupo hacer



lo que desee, hay una mínima participación del líder pues evade la responsabilidad ante le primera oportunidad.

El estilo de dirección *lassiez faire* es comúnmente utilizado en equipos con miembros muy experimentados y calificados, es también efectivo para lograr metas altas si se dispone de un equipo con experiencia. Un líder tipo *lassiez faire* toma decisiones con rapidez y en muchas ocasiones sus sentimientos y/o emociones influyen mucho sobre estas decisiones (López, 2012).

Gerardo (2005) identifica las siguientes características de un líder *laissez faire*:

- Otorga la responsabilidad a cada miembro del grupo.
- Los miembros asumen más trabajo.
- Existen deseos, fracasos y retrocesos en el trabajo.
- Se obtienen metas.
- No establecen planes.
- No inspira el trabajo en los subordinados.
- Cuando alguien requiere ayuda el líder expresa su opinión y presta la ayuda solicitada.
- La responsabilidad se distribuye.

El estilo *laissez faire* permite que los miembros del grupo hagan lo que quieran: no hay políticas ni procedimientos establecidos, cada cual está librado a sus medios y no se dan intentos por influir en nadie (Hershey, Blanchard & Jhonson, 1996).

Grados ha identificado una serie de posibles reacciones que los miembros del grupo presentan ante el líder *laissez-faire*:

- La moral del trabajo y la productividad están al mínimo.
- Descuido en el trabajo, rendimiento bajo.
- El empleado tiene poco interés en mejorar el trabajo.
- No hay espíritu de grupo, ni de trabajo en equipo.
- Nadie sabe que hacer ni que esperar.



Como no muestra un comportamiento de liderazgo, el estilo *laissez faire* representa la ausencia de un liderazgo formal, a cuyas funciones se ha renunciado; por lo tanto, cualquier muestra de liderazgo es informal e inesperada (Hershey, Blanchard & Jhonson, 1996).

Asimismo, Bass y Riggio (2006 en Nader & Castro, 2007) afirman que el liderazgo *laissez faire* forma parte del denominado Liderazgo de Rango Completo que incluye la evolución del liderazgo transaccional y transformacional.

2.4 Nuevos enfoques del liderazgo.

Además de las teorías y modelos clásicos presentados hasta el momento, existen nuevos enfoques que abordan el liderazgo, estos son; el liderazgo transaccional, liderazgo transformacional y liderazgo carismático, los cuales serán revisados a continuación.

El principal representante precursor de la Teoría Transaccional y Transformacional del liderazgo es Bass (1985) quien baso sus ideas originales acerca del liderazgo carismático y transformacional en el trabajo de House (1997) y Burns (1978) (en Castro, 1997).

El liderazgo transaccional se refiere a un intercambio entre el líder y el seguidor que satisface más bien intereses personales más que de la organización.

La mayoría de las teorías sobre el liderazgo transformacional y carismático toman en cuenta tanto los rasgos y las conductas del líder como las variables situacionales, lo que da lugar a una perspectiva más amplia que el resto de las orientaciones descritas (Yukl & Van Fleet, 1992, en Castro, 2007).

2.4.1 Liderazgo Transaccional

El liderazgo transaccional se caracteriza por el establecimiento de una especie de transacción o intercambio entre el líder y los miembros de su grupo. El grupo reconoce al líder como tal y aceptan su autoridad, pero a cambio éste debe aportar recursos valiosos para el grupo (Aguilar, Calvo & García, 2009).



El liderazgo transaccional se refiere a motivar y dirigir a los seguidores principalmente mediante prácticas contingentes basadas en premios. El líder transaccional establece expectativas y metas de desempeño, y retroalimenta a sus seguidores (Hellrigel & Slocum, 2004).

Según Hellrigel y Slocum (2004) existen tres componentes primarios del liderazgo transaccional:

- Premios contingentes. El líder identifica una ruta que vincula el logro de las metas con los premios, aclara las expectativas, intercambia promesas y discursos por apoyo, arregla acuerdos mutuamente satisfactorios, negocia recursos, intercambia apoyo por esfuerzo, y provee recomendaciones para un desempeño exitoso.
- Administración activa por excepción. El líder vigila el desempeño de los seguidores, toma acciones correctivas si surgen desviaciones de las normas, y hace cumplir las reglas para evitar errores.
- Administración pasiva por excepción. El líder interviene cuando los problemas son graves, pero puede esperar a emprender acciones hasta que los errores reclamen su atención.

Según Rodríguez (2000), el principio del líder transaccional es, tal como lo describe el mismo Bass (1985), El ejecutivo al minuto, centrando su actuación en tres técnicas:

- La previsión de objetivos de un minuto.
- Los elogios de un minuto.
- Las reprimendas de un minuto.

El líder transaccional comienza especificando lo que se espera en términos de objetivos. De este modo (Rodríguez, 1984, en Rodríguez, 2000) el subordinado puede tener una percepción más correcta del puesto, lo cual facilita la adecuación entre el esfuerzo y rendimientos.



“El líder transaccional debe anunciar al subordinado, que le dará *feedback* según alcance el objetivo en su ejecución (...) el líder transaccional no pretende cambiar radicalmente el estado de las cosas, pero es un buen administrador, y un tipo de líder muy apropiado en momentos de estabilidad en la organización”(Rodríguez, 2000, p. 37).

Según Burns (1978, en Palomo, 2001), el líder transaccional es inmaduro, pues antepone sus necesidades a las de sus colaboradores; es más, no consigue aunar los esfuerzo de los miembros del grupo para alcanzar las metas comunes, sino que se centra en los intereses individuales o en los grupales de manera aislada.

El líder transaccional ayuda al seguidor a identificar lo necesario para lograr los resultados deseados (por ejemplo, producción de mejor calidad, más ventas o servicios, reducción de los costos de producción). Para ayudar al seguidor a identificar lo que debe hacerse, el líder toma en consideración el autoconcepto y necesidades de estima de la persona (Ivancevich, Konopaske & Matteson, 2006).

2.4.2 Liderazgo Transformacional

Muchas investigaciones recientes han abordando un nuevo estilo de liderazgo, el transformacional, donde los líderes no se limitan al intercambio, sino que van más allá, produciendo cambios en la escala de valores, actitudes y creencias de los seguidores y consiguiendo que éstos obtengan un rendimiento más alto que el esperado, además de mayores niveles de satisfacción en el trabajo (Aguilar, Calvo & García, 2009).

Según Bass y Abolio (1989, en Palomo, 2001), el líder transformacional es una extensión del líder transaccional, o del liderazgo a través de recompensas o castigos. Además los líderes transformacionales pueden actuar tanto de forma transformacional como de forma transaccional.

El liderazgo transformador no acepta el estado de las cosas, sino que se esfuerza por cambiarlo y, a este fin, transforma las aspiraciones, ideales, valores y motivaciones de sus seguidores (Rodríguez, 2000).



El liderazgo transformacional se refiere a anticipar tendencias futuras, inspirar a los seguidores para entender y adoptar una nueva visión de posibilidades, desarrollar a otros para que sean líderes o mejores líderes, y construir la organización o grupo con una comunidad de gente que aprende, que es puesta a prueba o premiada (Hellriegel & Slocum, 2004).

El líder transformador según Rodríguez (2000), realiza el proceso de elevar las aspiraciones de sus seguidores:

- Ayudando a sus seguidores a tomar conciencia de la importancia de ciertos problemas, del valor de ciertas metas, es decir, transmitiéndoles una nueva visión de la realidad.
- Haciendo que sus seguidores trasciendan sus propios intereses personales en beneficio de unas metas superiores.
- Movilizando las necesidad de orden superior de sus seguidores.

Por otro lado Hellreigel y Slocum (2004) mencionan que los componentes del liderazgo transformacional que se relacionan principalmente con los seguidores son:

- Motivación inspiradora: Se refiere a conductas y comunicación que guían a los seguidores, al proporcionarles un sentido de significado y desafío. Los líderes transformacionales hacen que los seguidores participen, y finalmente se sientan comprometidos con una visión del futuro que puede ser significativamente diferente al actual.
- Estímulo Intelectual: Es el que concede a los seguidores para que sean innovadores y creativos. Los líderes transformacionales estimulan a sus seguidores para cuestionar supuestos, explotar nuevas ideas y métodos, y enfocar viejas situaciones con nuevas perspectivas. Fomentan las nuevas ideas y las soluciones creativas de parte del personal.
Las ideas de los seguidores no son criticadas por el simple hecho de que pueden diferir de las líder. Estos líderes tienen una tolerancia relativamente



alta a los errores cometidos por seguidores meticulosos, y no critican en público.

Nada es demasiado bueno, fijo, político o burocrático que no pueda ser cambiado o eliminado. La visión prevaleciente es que es mejor cuestionarnos a nosotros mismos, que dejar todo el cuestionamiento sobre nosotros a nuestros competidores.

- **Influencia Idealizada:** refleja la conducta de los líderes transformacionales que los seguidores luchan por emular o reflejar. Los seguidores se identifican con estos líderes como personas, así como con la visión y valores que promueven. Éstos suelen admirar, respetar y confiar en los líderes transformacionales.

Las metas inmediatas de corto plazo se visualizan como un medio para lograr el compromiso de los seguidores con una visión más grande. Para ganar esta influencia idealizada, los líderes transformacionales a menudo ponen las necesidades e intereses de los seguidores por encima de los propios.

Aunque los líderes transformacionales minimizan el uso del poder para su ganancia personal, utilizarán todas las fuentes de poder (de experto, legítimo, de premiación, referente y coercitivo) a su disposición para impulsar a los individuos y equipos hacia una determinada visión y las metas relacionadas con ella.

- **Consideración Individualizada.** Es la atención especial puesta por un líder transformacional en las necesidades de logro y crecimiento de cada seguidor. Los líderes transformacionales pueden actuar como asesores, mentores, maestros, facilitadores, confidentes y consejeros.

Se estimula a colegas y seguidores a desarrollarse sucesivamente a niveles más altos de su potencial. La diferencia individual se acepta y se premia para develar la creatividad e innovación.



Los líderes transformacionales delegan autoridad a sus seguidores para que tomen decisiones. Al mismo tiempo, los vigilan para determinar si necesitan apoyo o dirección adicionales y para evaluar los avances.

El líder transformacional, motiva a los seguidores a trabajar por metas en lugar del interés propio a corto plazo, y por el logro y la autorealización en lugar de la seguridad (...) visto como un caso de liderazgo transaccional, la recompensa al empleado es interna (Ivancevich, Konopaske & Matteson, 2006, p. 511).

Bass (1985, en Ivancevich, Konopaske & Matteson, 2006) identificó los siguientes factores que describen a los líderes de transformación:

- Carisma: el líder tiene la capacidad de infundir sentido de valor, respeto y orgullo, y de articular una visión.
- Atención individual: el líder presta atención a las necesidades de los seguidores y asigna proyectos significativos para que crezcan en lo personal.
- Estimación Intelectual: el líder ayuda a los seguidores a volver a pensar en formas racionales de examinar una situación; anima a los seguidores a ser creativos.

Por otro lado Palomo (2001), destaca del líder transformacional las siguientes características:

- Creatividad. Los líderes transformacionales deben innovar y dar nuevas orientaciones a los problemas situacionales.
- Interactividad. Un líder transformacional efectivo debe tener competencias en comunicación, así como saber comprender y adaptarse a los distintos niveles sociales y culturales de su organización.
- Visión. Un líder efectivo comunica y hace participes a sus colaboradores de la visión. Al expresar su visión, el líder de transformación persuade a los seguidores a trabajar con anticipación para lograr las metas.



2.4.3 Liderazgo Carismático

Álvarez en 2008, definió al liderazgo carismático como la relación que se establece entre el líder y sus seguidores en virtud de diversas cualidades de aquél consideradas y reconocidas como extraordinarias por el grupo de adeptos.

Carisma es una palabra griega que significa “don, regalo”. Se afirma que esto es una combinación de encanto y magnetismo personal que contribuye a una notable capacidad para hacer que otra gente respalde el punto de vista propio y los promueva con pasión (Ivancevich, Konopaske & Matteson, 2006).

La expresión *líder carismático* fue usada por primera vez por el sociólogo Weber para hacer referencia al jefe que emerge de la nada, el *estado naciente* de un movimiento, al que sus secuaces reconocen propiedades extraordinarias (Alberoni, 2002).

El liderazgo carismático depende de tres variables: la personalidad del líder, el grupo de adeptos y la coyuntura histórica (que integra la situación social, política, económica y cultural). La variación tanto de la personalidad como de la actuación de los adeptos y la coyuntura histórica son fundamentales para la manifestación, desarrollo o desaparición del carisma (Álvarez, 2008).

El líder carismático tiene la capacidad de hacer escuchar, saber mantener unida a la gente del grupo, concretar las metas, articular las expresiones del orden, suscitar entusiasmo y pasión. De ahí que plasme y guíe al movimiento y los transforme en una institución capaz de durar (Alberoni, 2002).

En la Teoría del Liderazgo Carismático, Bass (1985, en Castro, 2007) refiere que cobran especial importancia las actitudes y percepciones que sostienen los seguidores respecto de sus líderes. Los seguidores no sólo confían y respetan a su líder sino que lo idealizan como a una figura con características excepcionales.

A veces se trata de personalidades fuertes, pero que tienen algo excesivo (...) o que disponen de unas cualidades veladas que tan sólo las circunstancias excepcionales



o un encuentro afortunado permiten emerger (...) o incluso figuras que no tienen la fuerza de aceptar al mundo tal como es y deciden apostar todo y ponerlo en juego (Alberoni, 2002, p. 32).

Castro (2007) menciona que existen tres rasgos característicos que identifican al líder carismático, estos son:

- Tener convicciones sólidas.
- Autoconfianza.
- Presentar un fuerte anhelo de poder.

El autor enuncia también que las conductas típicas de los líderes carismáticos incluyen:

- El buen manejo de las impresiones para mantener la confianza de los seguidores.
- La definición de las metas “ideológicas” para consolidar el compromiso de los demás.
- Mostrar confianza en las habilidades de los adeptos con el fin de consolidar la autoconfianza.

“Todos los grandes líderes, empero, deben poseer alguna cualidad carismática” (Alberoni, 2002, p.32).

“El líder carismático es el que crea una atmósfera de motivación basada en un compromiso emocional y en la identidad con su visión, filosofía y estilo por parte de los seguidores” (Ivancevich, Konopaske & Matteson, 2006, p. 507).

Los líderes carismáticos se caracterizan en dos diferentes maneras; la visionaría y la basada en crisis. Se argumenta que el primer requisito para ejercer el liderazgo carismático es expresar una visión compartida del futuro posible (Ivancevich, Konopaske & Matteson, 2006 p. 508).

Mediante su capacidad de comunicación, el líder carismático visionario conecta las necesidades y metas de los seguidores con las del empleo u organizacionales. Los



líderes carismáticos visionarios tienen la capacidad de ver el gran cuadro en conjunto, así como las oportunidades que ofrece (Ivancevich, Konopaske & Matteson, 2006 p. 508).

Los líderes carismáticos basados en la crisis, tienen gran efecto cuando el sistema tiene que manejar una situación para la cual no son adecuados, el conocimiento, recursos o procedimientos existentes. El líder carismático producido por la crisis comunica con claridad las acciones que es necesario llevar a cabo y cuáles serán sus consecuencias (Ivancevich, Konopaske & Matteson, 2006).

Kotter (1985 en D'Alessio, 2009) presentó comportamientos que van más allá de ser sólo carismáticos y creíbles al indicar que el líder se preocupa de (a) establecer dirección, (b) alinear a la gente, (c) motivar e inspirar, y (d) producir un cambio. Una clara apreciación del liderazgo.

2.4.4. Liderazgo Ejecutivo Eficaz

Drucker (2004), menciona que el liderazgo no tiene que ver con la personalidad o talento. De hecho, los mejores líderes presentan diferentes personalidades, actitudes, valores y fortalezas son extrovertidos o retraídos, relajados o controladores, generosos o parsimoniosos, piensan en los números o están orientados a las metas.

Drucker (2002), plantea que el líder del mañana no podrá dirigir por carisma; tendrá que pensar a fondo las cosas fundamentales, de manera que los demás puedan trabajar de manera productiva.

Es así que Drucker (2004) le resta importancia al carisma y a otras características de personalidad, considerando que los líderes efectivos tienen en común el seguimiento de ocho sencillas reglas:

- Preguntar que necesita hacerse
- Preguntar qué es lo correcto para la empresa
- Desarrollar planes de acción
- Hacerse responsable de las decisiones



- Hacerse responsable de la comunicación
- Enfocarse en las oportunidades no en los problemas
- Dirigir reuniones productivas
- Pensar y decir “nosotros”, no “yo”

Las primeras dos reglas les darán a los líderes el conocimiento que necesitan, las siguientes cuatro les ayudarán a convertir este conocimiento en acciones efectivas y las últimas dos asegurarán que toda la organización se sienta responsable.

Usando disciplina para aplicar estas reglas, obtendrán el conocimiento que necesitan para tomar decisiones importantes, convertir el conocimiento en acciones efectivas, y asegurar responsabilidad a través de su organización.

El liderazgo ejecutivo tiene que ver con la creación de organizaciones que cuentan con un alto espíritu de desempeño. Para alcanzar estos líderes un alto espíritu deben:

- Demostrar un alto nivel de integridad en su conducta moral y ética.
- Estar orientados a resultados.
- Construir sobre las fortalezas.
- Llevarnos más allá de las fronteras para cumplir con los requisitos mínimos de todos los interesados.

Para Drucker el liderazgo es el elemento más importante en el proceso de gestión empresarial. Sin él, las organizaciones empresariales se desintegrarían y acabarían en la anarquía de una burocracia irresponsable. En sus propias palabras, "el ejecutivo es el elemento dinamizador que insufla vida en cada negocio. Sin su liderazgo, los recursos de producción permanecen como tales y nunca se convierten en producción" (en Flaherty 2005 p.8).

La misión del liderazgo ejecutivo consistirá en agudizar la visión corporativa, generar una ejecución mejorada, estimular la motivación y servir de plataforma para la práctica. En todo caso, la eficacia en el liderazgo se consigue exclusivamente con la práctica y el compromiso, a su vez fundamentadas en la contribución que implican resultados individuales específicos, entrega y concentración (Flaherty, 2005).



Para Nanus (en Boyett & Boyett, 1999) profesor de administración en la escuela *Business Administration* de la Universidad de Southern California, un buen líder es aquel quien domina las siete megahabilidades: visión de futuro, dominio de los cambios, diseño de la organización, aprendizaje anticipado, iniciativa, dominio de la interdependencia y contar con altos niveles de integridad, estas habilidades son la clave para un liderazgo exitoso (Figura 9).

Figura 9. Siete megahabilidades del liderazgo, según Burt Nanus

Megahabilidad	Significado
Visión del futuro	Mantiene su vista firme en el horizonte lejano, incluso cuando camina hacia él.
Dominio de los cambios	Regula la velocidad, la dirección y el ritmo del cambio en la organización, de forma que su crecimiento y evolución concuerdan con el ritmo externo de los acontecimientos.
Diseño de la organización	Es un constructor en la institución cuyo legado es una organización capaz de triunfar al cumplir sus predicciones deseadas.
Aprendizaje anticipado	Es un aprendiz de por vida que está comprometido a promover el aprendizaje organizacional.
Iniciativa	Demuestra tener la habilidad para hacer que las cosas sucedan.
Dominio de la interdependencia	Inspira a otros a tener ideas y confiar entre ellos, a comunicarse bien y frecuentemente, y a buscar soluciones colaboradoras a los problemas.
Altos niveles de integridad	Es serio, honesto, tolerante, confiable, cuidadoso, abierto, leal y comprometido con las mejores tradiciones del pasado.

Nanus, 1989 (en Boyett, & Boyett, 1999)



De manera semejante Bennis (en Boyett & Boyett, 1999) enlistó una serie de elementos que desde su perspectiva son los ingredientes básicos del liderazgo, estos incluyen la visión, pasión, integridad, la confianza, la curiosidad y la osadía, en conjunto estos elementos le permitían a los líderes encontrar el éxito dentro de la organizaciones (Figura 10).

Figura 10. Ingredientes básicos del liderazgo.

Ingredientes básicos	Significado
Visión	Tiene una idea clara sobre lo que quiere hacer – profesional y personalmente- y la fuerza para persistir en caso de contratiempos, e incluso de fracasos.
Pasión	Tiene una pasión fundamental por las promesas de la vida, combinada con una pasión muy particular por una vocación, profesión, acción. Ama lo que hace.
Integridad	Su integridad se deriva del conocimiento de sí mismo, franqueza y madurez. Conoce sus fuerzas y sus debilidades, actúa de acuerdo con sus principios y ha aprendido por experiencia cómo aprender de los demás y trabajar con ellos.
Confianza	Se ha ganado la confianza de los demás.
Curiosidad	Se lo cuestionan todo y quiere aprender lo máximo posible.
Osadía	Está deseando tomar riesgos, experimentar y probar cosas nuevas.

Bennis, 1990 (en Boyett & Boyett,. 1999)



La postura de Gardner (en Boyett, & Boyett, 1999) acerca de los atributos del liderazgo están más enfocados a una perspectiva empresarial y gubernamental, sostiene que los atributos del liderazgo (Figura 11) son aplicables tanto a los líderes del sector público como a los del privado.

Figura 11. Atributos del liderazgo según Gardner.

Atributo	Significado
Vitalidad Física y Resistencia	Tiene un nivel de energía elevado y es resistente físicamente.
Inteligencia y buen juicio en sus actuaciones	Puede combinar datos firmes, datos cuestionables e intuiciones para llegar a una conclusión que al final los hechos demostrarán que era la correcta.
Buena voluntad (ilusión) para aceptar responsabilidades	Tiene un impulso que lo lleva a querer tomar la iniciativa en situaciones difíciles. Da un paso adelante cuando nadie más lo daría.
Competencia en las tareas	Conoce lo que tiene entre manos.
Comprensión por sus seguidores y sus necesidades	Comprende a los seguidores con los que trabaja.
Habilidad en el trato con las personas	Puede apreciar con exactitud la disponibilidad o resistencia de los seguidores para moverse en una determinada dirección. Saca todo el provecho posible a sus razones y comprende sus sensibilidades.
Necesidad de logro	Tiene una presión lo impulsa a lograr resultados
Capacidad de motivar	Se comunica persuasivamente. Impulsa a la gente a actuar.
Valentía, resolución, firmeza	Está deseando tomar riesgo. Nunca abandona. Se mantiene en la carrera.



Atributo	Significado
Capacidad para ganarse la confianza de la gente	Tiene una extraordinaria habilidad para ganarse la confianza de la gente.
Capacidad para dirigir, decidir y establecer prioridades	Realiza las tareas directivas tradicionales perfectamente: establecer objetivos y prioridades, formular una línea de conducta, seleccionar personas de confianza y delegar.
Confianza	Continuamente se nombra a sí mismo para tarea de liderazgo. Confía en que otros reaccionaran positivamente a su oferta de liderazgo.
Influencia, dominio, asertividad	Se siente impulsado a asumir responsabilidades.
Adaptabilidad, flexibilidad en el enfoque	Puede cambiar el enfoque rápidamente y sin dudar, de una táctica fallida a otra diferente, y si esta tampoco funciona cambiar a otra.

Gardner, 1990 (en Boyett, & Boyett, 1999).

Asimismo, DePree (en Boyett, & Boyett, 1999), menciona que existe una serie de atributos del liderazgo que, aplicados en el entorno de las organizaciones pueden impulsar a los líderes. Entre estos atributos se incluyen la integridad, confianza, perspicacia, la preocupación por el espíritu humano, valentía en las relaciones, tener un buen sentido del humor, contar con energía intelectual y curiosidad, entre otros (Figura 12).

Figura 12. Atributos del liderazgo según DePree

Atributo	Significado
Integridad	Demuestra integridad en su comportamiento.
Confianza	Confía en las capacidades de los demás. Permite que sus seguidores hagan aquello



Atributo	Significado
Perspicacia	que mejor saben hacer.
Preocupación por el espíritu humano	Muestra intuición aguda, sabiduría y buen juicio.
Valentía en las relaciones	Comprende las preocupaciones, ansias y luchas del espíritu humano.
Sentido del humor	Se enfrenta a decisiones serias. Actúa con total honestidad.
Energía intelectual y curiosidad	Tiene una perspectiva amplia de la condición humana que responde a muchos puntos de vista. Tiene sentido del humor.
Respeto al futuro, atención al presente y comprensión del pasado	Acepta la responsabilidad de aprender frenéticamente.
Previsibilidad	Es capaz de moverse continuamente del presente al futuro. Construye sobre el trabajo de sus antecesores.
Amplitud	No actúa según se le antoja.
	En su visión de lo que la organización puede conseguir, caben contribuciones de cualquier procedencia. Su visión “es lo suficientemente amplia como para contener multitudes”.



Atributo	Significado
Comodidad con las ambigüedades	Sabe dar sentido al caos.
Presencia	Se detiene a hacer y responder preguntas. Es paciente. Escucha los problemas. Intenta comprender todos los matices. Siempre es el primero.

DePree, 1993 (en Boyett, & Boyett, 1999)

Concluyendo, un líder es una persona que logra resultados efectivos y depende de la situación y las condiciones para surgir. Es decir el contexto, la cultura, el momento histórico y las características del grupo determinan su eficiencia “el líder es un espejo que refleja la experiencia del grupo”(Goleman, 1998, p. 231).

La cultura, en cierto modo, determina el perfil del líder requerido por cada sociedad u organización y simultáneamente, el líder puede superarlas y modificarlas mediante una práctica creadora. La acción del líder surge en el seno de una cultura donde va a tratar de expresar, exteriorizar y pronunciar sus ideas a través del lenguaje (Mendoza & Rodríguez, 2007, en Mendoza, 2008).

No es posible determinar que clase de líder será siempre adecuado pues como menciona Goleman (1998, p. 48) “Cada empresa y cada industria tienen su propia ecología emocional; los rasgos que hagan más aptos a sus trabajadores diferirán de modo acorde”.

Por otro lado resulta importante revisar las investigaciones que se han realizado recientemente en diferentes partes del mundo sobre los temas que se han mencionado a lo largo de estos dos primeros capítulos, por lo que en el siguiente apartado se presenta una selección de investigaciones relevantes acerca de la relación entre inteligencia emocional y liderazgo.



Capítulo 3 Acercamiento a la Perspectiva Actual de la Correlación entre Inteligencia Emocional y Liderazgo.

Como se ha visto la inteligencia emocional y el liderazgo han pasado por diferentes etapas de investigación y desarrollo; sin embargo, el estudio de éstos de manera conjunta han comenzado a llamar la atención de los investigadores.

Goleman (1998, p. 232) enuncia que; “en los líderes se amplifica la facultad de transmitir emociones, puesto que es a quien más miran los otros. Esta atención aumenta el impacto de su estado anímico en el grupo; un leve cambio en la expresión facial o en el tono de voz de una figura poderosa puede tener más impacto que una dramática exhibición de sentimientos en alguien de menos poder”.

Por ello en el presente capítulo se mencionarán algunas de las investigaciones más recientes realizadas alrededor del mundo, cuyo objetivo principal ha sido la búsqueda de una relación entre la inteligencia emocional y el estilo de liderazgo.

En un estudio realizado por Stubbs (2005) se evaluó la relación que existe entre las competencias de inteligencia emocional del jefe de un equipo de trabajo, el nivel de inteligencia emocional del equipo y el rendimiento de éste. El argumento fue que la inteligencia emocional del líder influirá en el desarrollo del nivel de inteligencia emocional del grupo.

El estudio de campo de Stubbs (2005) fue un examen transversal de la inteligencia emocional, Competencias Emocionales en el Grupo (ECG) y las normas que estaban presentes en los equipos y jefes de equipo en una organización militar.

La muestra analizada estuvo integrada por 422 participantes que representan a 81 equipos de una organización militar. Los resultados muestran que la inteligencia emocional del líder del equipo está significativamente relacionada con la presencia de emociones y normas competentes del grupo que dirige.

Los resultados también muestran que los grupos emocionalmente competentes y



las normas están relacionados con el desempeño del equipo.

Lo anterior nos permite afirmar que el apoyo en el desarrollo de la inteligencia emocional en los jefes de equipos, que a su vez influyen en sus grupos de trabajo, ayudará al desarrollo de la inteligencia emocional del equipo lo cual se verá reflejado en su rendimiento (Stubbs, 2005).

Palomera, Gil-Olarte y Brackett (2006) exponen los resultados de una investigación realizada en docentes y futuros docentes en España, el objetivo principal era analizar en una muestra de 121 sujetos la percepción que tanto docentes, como futuros docentes tienen respecto a sus habilidades emocionales.

Utilizando el cuestionario *Trait META Mood Scale*, pudieron comprobar que los docentes y futuros docentes no se perciben con una alta capacidad emocional, independientemente de su género, edad o experiencia profesional.

Sin embargo, Palomera, Gil-Olarte y Brackett (2006) notaron que las mujeres se perciben con mayor capacidad para atender a las emociones, prestando más atención a las emociones propias, resultado que pudo haber sido influido por los estereotipos sociales acerca del género.

En cuanto a los estudiantes y los más jóvenes, estos se percibieron con mayor capacidad para comprender sus emociones y diferenciar qué sienten en cada momento, en comparación con los docentes mayores y de más experiencia quienes reparan mejor sus emociones negativas o fomentan emociones positivas por medio de estrategias.

Según estos resultados parece necesario implementar programas de formación que ayuden a desarrollar las capacidades emocionales con distinta intensidad: los más jóvenes necesitan formación en lo que a atención y reparación emocional se refiere, de manera que puedan combatir problemas como el *burnout* y a su vez desarrollar dichas capacidades emocionales en sus alumnos.

En el caso de los docentes de mayor edad y más experimentados necesitan poder comprender las emociones de forma adecuada por medio del desarrollo emocional a



nivel lingüístico.

En otro estudio Berman y Best (2008, en Yarick 2012) realizaron un estudio para examinar como las prácticas organizacionales afectan las habilidades emocionales en los líderes de las organizaciones. El estudio sugiere en sus resultados que los profesionales podrían aumentar la inteligencia emocional en su organización mediante el énfasis en incluir competencias como:

- Empatía
- Asertividad
- Flexibilidad
- Gestión
- Resolución de problemas
- Relación interpersonal
- Autoestima

Por otra parte Modassir y Singh (2008), indican que los académicos y consultores de desarrollo organizacional han perseguido la esencia del liderazgo transformacional; dado lo anterior sostienen que para ser verdaderamente transformacional, las cualidades de liderazgo deben estar basadas en altos niveles de la inteligencia emocional.

Los autores también indican que los cinco componentes del liderazgo transformacional (influencia idealizada, actitud y comportamiento, motivación inspiracional, estimulación intelectual y consideración individualizada) se han yuxtapuesto con los indicadores de la inteligencia emocional para demostrar que cuando un grupo es dirigido por un líder transformacional, los miembros de una organización, muestran naturalmente un comportamiento organizacional ciudadano.

Para demostrarlo examinaron la relación entre la inteligencia emocional, el liderazgo transformacional y el comportamiento organizacional ciudadano de los seguidores. En el estudio se reporta una muestra de 57 díadas integradas por gerentes y sus supervisores (es decir, participaron 114 encuestados) (Modassir & Singh, 2008).



Este estudio muestra que la inteligencia emocional en los líderes hace que éstos generen una mayor conciencia y altruismo en sus seguidores. Así, los líderes son capaces de identificar y manejar sus propias emociones y las de los demás, crean seguidores más sinceros y útiles en sus organizaciones. También demuestra el enorme impacto de la inteligencia emocional de un líder sobre el comportamiento del seguidor en el lugar de trabajo (Modassir & Singh, 2008).

Los resultados indican que la inteligencia emocional de los líderes aumenta el comportamiento organizacional ciudadano de los seguidores. Sin embargo, la inteligencia emocional del líder no puede ser el único factor determinante de la percepción del liderazgo transformacional.

Syndell (2008), realizó una investigación con una muestra de 157 participantes de diferentes posiciones de liderazgo gerencial, para estudiar la relación existente entre la inteligencia emocional y el estilo de liderazgo transformacional, además de comparar y contrastar cómo el género influye en el uso de las competencias de la inteligencia emocional en el estilo de liderazgo transformacional.

Para la investigación los participantes, respondieron los cuestionarios de *BarOn EQ-i* para medir la inteligencia emocional y el cuestionario *MLQ 5X-Short* para medir el estilo de liderazgo transformacional.

En dicha investigación, Sydell (2008) encontró una relación significativa entre los factores y subfactores del modelo de BarOn de inteligencia emocional y el estilo de liderazgo transformacional. El factor intrapersonal fue el más importante predictor del liderazgo transformacional, seguido de los factores de estado de ánimo en general.

Por otra parte, la investigación no arrojó datos que sustenten una interacción significativa entre el género y la inteligencia emocional para predecir el liderazgo transformacional.

Sin embargo, cuando se evaluaron las diferencias de género entre la inteligencia emocional y los componentes del liderazgo transformacional, se encontró una diferencia significativa entre el componente intrapersonal de inteligencia emocional y el atributo de



estimulación intelectual del liderazgo transformacional, los puntajes más altos fueron los obtenidos por los hombres.

Alston (2009) realizó un estudio en 255 profesionales de recursos humanos en Estados Unidos que trabajaban en una corporación que se encontraba en la lista *Fortune 500*, que se encarga de enlistar a las 500 corporaciones con mayores ingresos de manera anual. El objetivo era determinar si existía una relación entre la inteligencia emocional y la práctica del liderazgo.

Para medir la inteligencia emocional, se usó el cuestionario *Schutte Self-Report Emotional Intelligence Test* (SSEIT) y para medir la práctica de liderazgo el cuestionario *Leadership Practices Inventory* (LPI).

Dentro de los resultados Alston (2009), reporta que la inteligencia emocional tiene un efecto significativo en los líderes. Por ejemplo, un elevado nivel de inteligencia emocional puede ayudar a mejorar el rendimiento y efectividad de liderazgo de los líderes de una organización.

Además también encontró que los programas de entrenamiento de inteligencia emocional dentro de una organización pueden tener un efecto positivo en los líderes y su liderazgo eficaz, por lo tanto llevar a que la organización cumpla con sus metas.

Sin embargo, es importante mencionar que en este estudio se indica que aunque si existe relación entre la inteligencia emocional y el liderazgo, sólo el factor de apreciación emocional en uno mismo y en los demás de inteligencia emocional tiene una relación significativa con el liderazgo.

Finalmente, a modo de conclusión Alston (2009) indica que los líderes eficaces usan su inteligencia emocional no sólo para manejarse a sí mismos, sino también para manejar efectivamente y dirigir a otros dentro de una organización.

Woods (2010), de la Universidad de Capella en Estados Unidos, realizó una investigación en la que se examinaba la relación entre la inteligencia emocional de los gerentes y su estilo de liderazgo.



Específicamente en este estudio, se examinó la posibilidad de una relación entre la inteligencia emocional de los gerentes y su autopuntaje del estilo de liderazgo con la evaluación de los demás acerca de su estilo de liderazgo. Se llevó a cabo con 42 directivos de una empresa de primer nivel que proporciona simulaciones basadas en la web y soluciones de entrenamiento.

Se utilizaron dos instrumentos para la medición de los dos constructos: El *Hay Group, Emotional and Social Competency Inventory (ESCI)* y el *Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ 5X) short questionnaire*.

Los resultados de esta investigación mostraron que los atributos de la inteligencia emocional no son predictores de ningún estilo de liderazgo, aunque se obtuvo evidencia parcial de una relación entre los cuatro atributos de la inteligencia emocional y el liderazgo transformacional, pero ninguno de los atributos fue relacionado con el liderazgo *laissez faire*. Y finalmente se mostró una baja concordancia entre los líderes y los subordinados en cuanto a sus percepciones del estilo de liderazgo del líder.

De manera similar, Bocoum (2010) de la Universidad de Phoenix realizó una investigación en 14 países pertenecientes a la Organización Global Plan Internacional, con el propósito de identificar si existía relación entre los estilos de liderazgo de los directivos de dicha Organización Global, la inteligencia emocional, la naturaleza de los proyectos, y la cantidad de los fondos recaudados para el África Occidental.

El estudio estaba conformado por 5 países donantes (Canadá, Finlandia, Países Bajos, Reino Unido y Estados Unidos) y 11 países de África Occidental pertenecientes al programa (Benin, Burkina Faso, Camerún, Ghana, Guinea, Guinea Bissau, Malí, Níger, Senegal, Sierra Leona y Togo). La población final estuvo constituida por 108 directivos que trabajan para recaudar fondos para África Occidental.

Los instrumentos de medición fueron el Cuestionario Multifactorial de Liderazgo para Equipos (TMLQ) de Bass y Avolio (2004), y el MSCEIT V2.0 de Mayer, Salovey y Caruso, para la recolección de datos sobre la inteligencia emocional en general.

Los resultados de esta investigación mostraron que el estilo de liderazgo de los



equipos pertenecientes a los programas no tiene una influencia significativa en la cantidad total de fondos movilizados.

De igual manera los resultados no sugieren una relación entre el estilo de liderazgo de los líderes de los países donantes y la cantidad total de fondos recaudados. Sin embargo, la inteligencia emocional de los equipos del programa tiene una influencia significativa en la cantidad total de fondos movilizados por los países del programa.

En el estudio se encontró una relación entre la inteligencia emocional de los equipos de los países donantes y la cantidad total de fondos movilizados, debido a que las cuatro ramas de la inteligencia emocional (percepción de emociones, facilitar las emociones, comprensión de las emociones y el manejo de las emociones) facilitan la construcción de estas relaciones (Mayer, Salovey & Caruso, 2004, en Bocoum, 2010).

La investigación anterior concluye que una alta inteligencia emocional mejorará la capacidad de recaudación de fondos y el estilo de liderazgo de los dirigentes de las organizaciones sin fines de lucro.

Sridhar, Avinash y Prakash (2011) realizaron en la India una investigación acerca de la importancia de la inteligencia emocional en el liderazgo, la muestra que estudiaron fue de 100 ingenieros en computación elegidos aleatoriamente de diferentes compañías de software a lo largo de la India.

Los instrumentos utilizados fueron: El *EQ test* y el *LEAD Questionnaire* elaborado por Hershey y Blachard, basado en la Teoría del Liderazgo Situacional. Los resultados obtenidos en la investigación indican que la inteligencia emocional y el liderazgo están correlacionados positivamente, cuando la inteligencia emocional aumenta el liderazgo lo hace también.

Otro objetivo del estudio fue identificar si existía correlación entre sensibilidad, madurez y competencia de los cuales se observó que estos tres tienen una correlación positiva con el liderazgo.

Finalmente fue comprobado que la inteligencia emocional y sus dimensiones



(sensibilidad, madurez y competencia) funcionan como predictores del liderazgo.

Para poder determinar si se pueden establecer características comunes en los líderes con un alto nivel de inteligencia emocional, Barson (2011) de la Universidad de Capella en los Estados Unidos realizó una investigación con 111 trabajadores de la Agencia de Inteligencia de los Estados Unidos que ocupaban un puesto identificado como de líder, con el fin de utilizar estos rasgos para identificar y desarrollar posibles líderes.

Este estudio pretendía demostrar si existe una correlación positiva entre la satisfacción laboral del líder con su nivel de inteligencia emocional; si la posición jerárquica del líder dentro de la organización está positivamente correlacionada con el nivel de inteligencia emocional y el nivel de educación del líder y la edad se correlaciona positivamente con su nivel de inteligencia emocional.

La investigación utilizó la prueba de Inteligencia Emocional de Mayer, Salovey y Caruso (MSCEIT), además de que este estudio fue una segunda revisión al trabajo realizado por Bohrer (2007, en Barson, 2011) con la finalidad de tener una mejor comprensión de la inteligencia emocional y seleccionar las características de liderazgo, para entender mejor el alcance de su relación. Sin embargo, los resultados de este estudio no establecieron resultados estadísticamente significativos que apoyaran las preguntas de investigación.

En este estudio se estableció que no hay pruebas suficientes para concluir que existe una relación entre la inteligencia emocional y el rango de liderazgo, además que no hay pruebas suficientes para concluir que existe una relación entre la inteligencia emocional y la edad del líder.

Kafetsios, Nezlek y Vassiou (2011), realizaron un estudio con 33 directores/supervisores y 179 profesores de escuelas de educación primaria y secundaria en el norte y el centro de Grecia, con el propósito de identificar si:



- Las habilidades de inteligencia emocional se relacionan positivamente con líderes y subordinados satisfechos con su trabajo y el afecto positivo, y se relaciona negativamente con el afecto negativo y el *burnout*.
- - Las habilidades de inteligencia emocional de los participantes se relaciona positivamente con las emociones positivas de los empleados y su satisfacción laboral, y serán negativamente relacionado con el *burnout* y el afecto negativo en el trabajo.

Dada la falta de estudios al respecto, Kafetsios, Nezlek y Vassiou (2011), no estaban seguros de cuáles son las habilidades de los líderes que pueden estar más fuertemente relacionadas con los resultados de los subordinados, así que ellos predecían que; la relación entre la inteligencia emocional de los empleados y sus resultados pueden variar en función de la inteligencia emocional de los líderes.

Para realizar la medición de satisfacción laboral se utilizó el Índice General de Satisfacción Laboral (Brayfield & Rothe, 1951), y para medir inteligencia emocional se utilizó el autoinforme WLEIS (Wong & Law, 2002, en griego, (Kafetsios & Zampetakis, 2008), para evaluar el afecto en el trabajo, se utilizó la Escala de Afecto al Trabajo (JAS; Breve, Burke, George, Robinson, & Webster, 1988) y el *burnout* se midió con la versión griega del Inventario *Burnout* de Maslach (MBI; Maslach & Jackson, 1986; versión griega, Anagnostopoulos & Papadatou, 1992).

Los resultados mostraron que las habilidades de inteligencia emocional de los supervisores se relacionaron con los estados emocionales de los subordinados y su satisfacción laboral, aunque algunas de estas relaciones fueron negativas. Se observó que el uso de la emoción de los supervisores esta relacionada con los resultados positivos de los subordinados.

Kafetsios, Nezlek y Vassiou (2011) concluyeron que los subordinados con mayores habilidades de inteligencia emocional que tenían supervisores que apreciaban las emociones de los demás reportaron menos efecto negativo en el trabajo, en comparación con los subordinados con menores habilidades cuyos supervisores apreciaban menos las emociones de otros. Este hallazgo sugiere que las habilidades



empáticas de los líderes pueden beneficiar a los subordinados, aunque sea indirectamente, en función de la inteligencia emocional de los subordinados.

En Korea del Sur, Hur, Van den Berg y Wilderom (2011), realizaron una investigación con el personal de tiempo completo de una organización del sector público, con una muestra de 859 participantes pertenecientes a los 55 departamentos (equipos de trabajo) con que cuenta la organización.

La investigación tenía como objetivo comprobar la existencia de una relación positiva entre la inteligencia emocional del líder del equipo y el liderazgo transformacional; si el liderazgo transformacional está positivamente relacionado con la efectividad del líder, la efectividad del equipo y el clima organizacional y finalmente si el liderazgo transformacional media la relación entre la inteligencia emocional y la eficacia del líder, la eficacia del equipo y el clima organizacional.

Para la medición de la inteligencia emocional y liderazgo se utilizaron los siguientes instrumentos en su traducción del inglés:

La Escala de Inteligencia Emocional de Wong y Law (WLEIS: Wong & Law, 2002), para evaluar el liderazgo transformacional de los líderes se utilizó el Cuestionario Multifactorial de Liderazgo (MLQ-Form 5x- Short; Bass & Avolio, 2000) y la Escala de Servicios Climáticos Globales.

En cuanto a la medición de la efectividad del equipo se tomaron 8 reactivos de tres escalas de efectividad existentes, tres de la escala desarrollada por Hackman (1987), tres reactivos adoptados de Schaubroeck, Lam y Cha (2007); y los últimos dos reactivos de Tsui, Pearce, Porter, y Tripoli (1997).

Los hallazgos más importantes de este estudio fueron que: los líderes de equipo emocionalmente inteligentes son calificados como más eficaces por sus seguidores, son más eficaces en la formación de mejores climas organizacionales, y son más eficaces debido a que presentan más conductas del liderazgo transformacional.

El papel mediador del liderazgo transformacional se suma a la Teoría de la



Inteligencia Emocional, debido a que los hallazgos explican por qué los líderes con una inteligencia emocional alta son más eficaces. Estos líderes pueden sentir las reacciones de los empleados y ser más aptos para integrar la consideración emocional (Hur, Van der Berg & Wilderom, 2011).

De manera tal que este enfoque llevará a los líderes a mostrar intuitivamente comportamientos de liderazgo transformacional, como la escucha activa, apreciando y compartiendo la experiencia interna de seguidores y generando entusiasmo, esto contribuye a la obtención de resultados positivos dentro de la organización.

Además los resultados de este estudio proporcionan evidencia empírica para establecer como mediador al liderazgo transformacional entre la inteligencia emocional y los resultados del equipo. Sin embargo, ni la inteligencia emocional ni el liderazgo transformacional predicen la efectividad del equipo en este estudio.

Quintana, Martínez y Tápanes (2012) realizaron una investigación con el objetivo de determinar el estado de desarrollo de las aptitudes personales y sociales en los alrededores de la Universidad de Matanzas Camilo Cienfuegos en Cuba, mediante la construcción de un Mapa de Inteligencia Emocional y el cálculo del Coeficiente de Inteligencia Emocional General. La investigación se realizó en una muestra de 54 sujetos con cargos de dirección en las diferentes instancias de la universidad.

Para determinar el Coeficiente de Inteligencia Emocional se construye un mapa de competencias emocionales, empleando una batería de 6 pruebas, tomadas de la obra Los Test de la Inteligencia Emocional, de Brockert y Braun (1997).

La construcción del mapa permitió a los investigadores caracterizar el estado de la inteligencia emocional de la muestra seleccionada dentro de un rango favorable de desarrollo. Así como vislumbrar las brechas de intervención arrojando la motivación como principal área a desarrollar.

Maulding, Peters, Roberts, Leonard y Sparkmanen (2012), en un estudio con 48 miembros de un programa doctoral de universidades públicas de 12 distritos diferentes en el Sureste de los Estados Unidos, querían identificar si existía una correlación entre



el liderazgo, la resiliencia y la inteligencia emocional.

Para esta investigación, (Maulding, et al. , 2012) se utilizaron el cuestionario de liderazgo forma-XII (LBDQ), el Inventario de Inteligencia Emocional: EQi (Bar-On, 2004) y el Inventario LVOS para evaluar la resiliencia.

Adicionalmente se evaluó la manera de dirigir de los miembros, mediante dos preguntas cualitativas: ¿Cómo describiría usted su dirección? y ¿Qué rasgos característicos o cualidades específicas definen su estilo de liderazgo?

Los resultados que obtuvieron indican la existencia de una relación directamente proporcional entre el liderazgo, la resiliencia y la inteligencia emocional.

Asimismo, basándose en esto Maulding, et al. (2012), sugieren que es importante prestar más atención y poner énfasis en el desarrollo de la inteligencia emocional y la resiliencia en los administradores escolares pues son factores que influyen de manera positiva en el desempeño de un líder.

Otra investigación enfocada en el liderazgo transformacional, es la realizada por Stanescui y Cicei (2012), quienes llevaron a cabo un estudio en la Universidad Alexandra Ioan Cuza, en Rumania, con una muestra de 161 Gestores Públicos con un rango de 23 a 34 años de edad, titulados y no titulados, la investigación tenía los siguientes objetivos:

- Identificar el estilo de liderazgo más común entre la población seleccionada, poniendo énfasis en el estilo de liderazgo transformacional.
- Identificar la correlación entre la inteligencia emocional y el estilo de liderazgo ejercido.
- Identificar la dimensión de inteligencia emocional más eficaz para la predicción del liderazgo transformacional.
- Identificar la dimensión de inteligencia emocional más eficaz para predecir el estilo de liderazgo más eficaz entre los gestores públicos rumanos.

Las conclusiones de este estudio indicaron que los Gestores Públicos son



mayoritariamente líderes transformacionales que inspiran a sus seguidores para el desarrollo y encontraron que existe una correlación positiva entre las características del líder transformacional y un alto nivel de cociente emocional.

En cuanto a la identificación de conductas específicas de un liderazgo efectivo, Feldmann (2012) en la Universidad de Twente, en Holanda, realizó una investigación con un líder alemán dentro de una compañía global de salud y 13 seguidores.

Se utilizaron tres métodos diferentes para obtener información:

1. Análisis conductual mediante una grabación en video.
2. Encuestas al líder y a los seguidores sobre distintos estilos de liderazgo
3. Evaluación de sus conductas mediante la observación hecha por expertos en diferentes estilos de liderazgo (*Laissez-faire*, transaccional y transformacional).

Adicionalmente para obtener los datos referentes al liderazgo se aplicó el Cuestionario Multifactorial de Liderazgo de Bass y Avolio (2005).

Los resultados de la investigación arrojaron que el liderazgo transaccional, el liderazgo transformacional y la inteligencia emocional están significativamente relacionados con la eficacia del liderazgo.

Yarick (2012) en su tesis doctoral "*An examination of leadership styles and emotional intelligence with behavioral healthcare service providers in a healthcare organization*" indica que realizó una investigación con la intención de identificar si existe una correlación entre los estilos de liderazgo transaccional y transformacional y la inteligencia emocional en el personal de una asociación encargada del cuidado de la salud.

La muestra consistió en 25 líderes formales e informales que desempeñan puestos como ejecutivos, directores, operativos y personal clínico.

Los resultados obtenidos después de la aplicación del Cuestionario Multifactorial de Liderazgo arrojan una moderada correlación entre el liderazgo transformacional, el liderazgo transaccional y la inteligencia emocional.



Como se ha podido observar en años recientes se han llevado a cabo una serie de investigaciones con el fin de vincular a la inteligencia emocional con el liderazgo y su impacto dentro de las organizaciones.

A pesar de la información proporcionada por todas estas investigaciones no han podido sustentar una correlación entre inteligencia emocional y liderazgo, pues los resultados de los estudios no son lo suficientemente consistentes para sustentar alguna postura. Esto se puede explicar debido a lo nuevo del concepto de inteligencia emocional y a que tampoco se ha logrado un consenso acerca de lo que la inteligencia emocional involucra.



4. Método

4.1 Justificación

La inteligencia emocional es un constructo reciente que ha tomado relevancia desde finales del siglo XX ya que es considerado un factor del cual dependerá el desempeño que pueda tener una persona en los diferentes ámbitos en los que se desenvuelve.

Las facultades de inteligencia emocional subyacentes son vitales para que alguien adquiera efectivamente las aptitudes necesarias para triunfar en el lugar de trabajo (Goleman, 1998).

La mayoría de las investigaciones realizadas se refieren a la implementación de talleres, dejando de lado que la inteligencia emocional podría brindar información importante en el proceso de reclutamiento y selección.

En la actualidad las organizaciones además de considerar la formación académica, experiencia laboral y cociente intelectual durante el proceso de reclutamiento y selección de personal también toman en cuenta variables como la inteligencia emocional y el potencial de liderazgo, para tomar decisiones.

Si una empresa, además de utilizar todos estos criterios para identificar potenciales y seleccionar al personal de acuerdo con sus necesidades fomenta el desarrollo de inteligencia emocional en sus empleados conseguirá que éstos mejoren la ejecución de tareas de las que son directamente responsables, cooperen con sus compañeros, realicen sugerencias constructivas, faciliten el rendimiento del equipo y contribuyan a un ambiente de trabajo positivo (Berrios, 2009).

Al realizar un buen proceso de selección en un futuro la inversión en capacitación sobre el tema podría disminuir así como la rotación de personal debido a problemas como *mobbing* y *burnout*, que pueden derivarse del deficiente desarrollo de la inteligencia emocional o la falta de liderazgo adecuado.



Por otra parte la inclusión del liderazgo se debe a que, aun cuando dentro de las instituciones existen posiciones de mando bien determinadas por un organigrama, hay personas que sin ocupar dichas posiciones tienen mayor impacto dentro de un equipo de trabajo. “La capacidad de los líderes de convencer así gira en parte sobre el modo en que fluyen las emociones del grupo” (Goleman, 1998, p. 232).

Según Siliceo (1997, en Agüera, 2004) al existir una influencia positiva y además una jerarquía, título o poder, el fenómeno de liderazgo es de mayor fuerza, complitud y resultados; por lo que es importante tomar en cuenta a la inteligencia emocional como un factor relevante al momento de asignar una posición de mando.

En México se han realizado pocas investigaciones científicas que permitan identificar la relación entre inteligencia emocional y liderazgo, que aporten sustento para modificar el proceso de selección y asignación de ascensos en las organizaciones, que propicien una mejor relación laboral y desempeño de sus integrantes.

Haciendo una revisión de las publicaciones sobre inteligencia emocional se identificaron dentro de la Facultad de Psicología de la Universidad Nacional Autónoma de México únicamente 19 tesis registradas en cuyo objetivo de estudio se encuentre la inteligencia emocional, mientras que en el Instituto Politécnico Nacional se encontraron 14 registros, siendo estas las dos instituciones de educación superior más importantes en el país.

Por lo anterior es que en el presente trabajo se investigará la inteligencia emocional y su posible relación con el estilo de liderazgo (transaccional, transformacional y *laissez faire*) utilizado por los trabajadores mexicanos de organizaciones públicas y privadas.



4.2 Preguntas de investigación

¿Existe una relación estadísticamente significativa entre el nivel de inteligencia emocional y los estilos de liderazgo (transaccional, transformacional y *laissez faire*) utilizados por los trabajadores de las distintas organizaciones públicas y/o privadas?

¿Cuál es el nivel de inteligencia emocional de los trabajadores dentro de organizaciones públicas y/o privadas que fueron analizadas?

¿Qué estilos de liderazgo ejercen los trabajadores dentro de las organizaciones públicas y/o privadas que fueron analizadas?

4.3 Objetivo

4.3.1 Objetivo general.

El objetivo de la presente investigación es determinar si existe una relación estadísticamente significativa entre nivel de inteligencia emocional y el estilo de liderazgo (transaccional, transformacional y *laissez faire*) utilizado por trabajadores de diversas organizaciones públicas y/o privadas.

4.3.2 Objetivos específicos

1. Identificar el nivel de inteligencia emocional de los empleados mexicanos en las distintas organizaciones que fueron analizadas.
2. Identificar los distintos estilos de liderazgo que ejercen los empleados, en las distintas organizaciones que fueron analizadas.
3. Determinar qué factores de inteligencia emocional se relacionan con el estilo de liderazgo ejercido por los trabajadores mexicanos.
4. Identificar si existe relación entre los factores de inteligencia emocional y las variables sociodemográficas.
5. Identificar si existe relación entre los factores de liderazgo y las variables sociodemográficas.



4.4 Hipótesis

H₁: Existe relación estadísticamente significativa entre la inteligencia emocional y los estilos de liderazgo.

H₀₁: No existe relación estadísticamente significativa entre la inteligencia emocional y los estilos de liderazgo.

H₂: Existe relación estadísticamente significativa entre la inteligencia emocional y el estilo de liderazgo transformacional.

H₀₂: No existe relación estadísticamente significativa entre la inteligencia emocional y el estilo de liderazgo transformacional.

H₃: Existe relación estadísticamente significativa entre la inteligencia emocional y el estilo de liderazgo transaccional.

H₀₃: No existe relación estadísticamente significativa entre la inteligencia emocional y el estilo de liderazgo transaccional.

H₄: Existe relación estadísticamente significativa entre la inteligencia emocional y el estilo de liderazgo *laissez faire*.

H₀₄: No existe relación estadísticamente significativa entre la inteligencia emocional y el estilo de liderazgo *laissez faire*.

H₅: Existe una relación estadísticamente significativa entre las variables sociodemográficas y la inteligencia emocional.

H₀₅: No existe una relación estadísticamente significativa entre las variables sociodemográficas y la inteligencia emocional.

H₆: Existe una relación estadísticamente significativa entre las variables sociodemográficas y los estilos de liderazgo.



H₀₆: No existe una relación estadísticamente significativa entre las variables sociodemográficas y los estilos de liderazgo.

4.5 Variables

Definición Conceptual:

Inteligencia Emocional: Conjunto de habilidades para supervisar y entender las propias emociones y las de los demás, identificarlas y discriminar entre ellas; esto es, reconocer las emociones y usar la información para guiar el pensamiento y las acciones de uno mismo (Goleman, 2001 en Díaz, Montes & Zaldivar, 2005).

Estilo de Liderazgo Transformacional: Un líder transformacional es aquel que promueve el cambio y/o la innovación en la organización incitando a los seguidores a que trasciendan sus objetivos personales para lograr el cambio y llegar a niveles de producción que superen lo esperable. Actúa básicamente a través del carisma, sintetizando la información del medio y promoviendo la cohesión del grupo (Castro, Neri & Solano).

Estilo de Liderazgo Transaccional: Se basa en el intercambio de promesas y favores entre líder y seguidor. El líder transaccional negocia “transacciones” para conseguir los objetivos de la organización.

Estilo de Liderazgo *Laissez Faire*: Es la ausencia de liderazgo y es por definición, el estilo más ineficaz e inactivo.

Definición Operacional:

Nivel de inteligencia emocional: se entenderá como el resultado global obtenido en el Test de Inteligencia Emocional construido por Díaz, Montes y Saldivar (2005) y su interpretación según el baremo de calificación.

Estilo de liderazgo: se refiere a la puntuación más alta obtenida en el Cuestionario de Estilos de Liderazgo (CELID) construido por Castro, Solano, Nader



Casullo (2004).

4.5.1 Variables clasificatorias

De acuerdo con el diccionario de la Real Academia Española de la Lengua (2010) las siguientes variables se definen como:

- Edad: es el lapso de tiempo que transcurre del nacimiento hasta el momento de la existencia de un ser humano.
- Sexo: concepto de masculinidad y femineidad, los cuales determinan el comportamiento las funciones, oportunidades, valoración y relación entre hombres y mujeres (García, 2008 en Ordaz y Peña, 2011)
- Estado civil: situación de un persona determinada por derechos y obligaciones, puede ser soltero (a), casado(a).
- Ultimo grado de estudios completos: conjunto de cursos, trayectoria y avances que tenga una persona en su experiencia educativa.
- Tipo de empresa en la que labora : según la personalidad del propietario se conoce como Empresa Privada a la empresa que es propiedad de particulares, mientras que la Empresa Pública el propietario es el estado o entidades de carácter público. Su actividad no se rige exclusivamente por el principio del beneficio.
- Personas a su cargo: personas que se encuentran bajo la responsabilidad y mando de un individuo.
- Tipo de contrato: El contrato es el acuerdo de voluntades de dos o más personas para crear, transmitir derechos y obligaciones (Zamora y Valencia, 2007). Para la presente investigación se consideraron los siguientes tipos de contrato:
 - Contrato por tiempo indeterminado: es el contrato que se conoce comúnmente como de planta o de base; tiene fecha de inicio pero no de término y se presume que es por un periodo de tiempo largo (Universidad Nacional Autónoma de México, 2012).



- Contrato por tiempo determinado: es el contrato por virtud del cual se establece en forma precisa la fecha de su duración entendiéndose que tiene fecha de inicio y de término (Universidad Nacional Autónoma de México, 2012).
- Contrato por obra determinada: es el contrato que surge cuando su naturaleza así lo exija; entendiéndose que el contrato de trabajo tendrá su vigencia todo el tiempo que dure la obra, más si subsiste la materia de trabajo la relación quedará prorrogada por el tiempo que dure dicha circunstancia (Universidad Nacional Autónoma de México, 2012).
- Personal Sindicalizado: unión de trabajadores o patrones para el estudio, mejoramiento y defensa de sus respectivos intereses (Universidad Nacional Autónoma de México, 2012).

4.6 Tipo de estudio

Es una investigación transversal, no experimental, correlacional descriptiva, expofacto (Kerlinger y Lee, 2002), dado que se realizará sin manipular variables directamente, debido a que sólo se observarán en su contexto natural en un momento específico y será correlacional ya que se utilizará un análisis de correlación.

El estudio correlacional tiene como finalidad evaluar la relación que exista entre dos o más variables (Sampieri, 2002, en Gerardo, 2005).

4.7 Participantes

Para esta investigación se trabajó con una muestra no probabilística (Kerlinger y Lee, 2002) no accidental, que consistió en 300 participantes mexicanos tanto de organizaciones públicas, como privadas de la Ciudad de México con por lo menos un año de experiencia laboral.



4.8 Instrumentos

Para la medición del Liderazgo se utilizó el Cuestionario de Estilos de Liderazgo (CELID) Forma A (Autopercepción) (Castro Solano, Nader & Casullo, 2004) el cual tiene un alfa de .70 y que consta de 34 reactivos con una escala tipo Likert de 1 a 5, donde 1 es igual a Totalmente Desacuerdo y 5 a Totalmente de Acuerdo.

Los 34 reactivos que conforman el CELID se agrupan en 3 Estilos de Liderazgo:

- Liderazgo Transformacional: incluye 4 dimensiones; Carisma (reactivos: 3, 33, 21 y 34), Inspiración (reactivos: 24, 19 y 22), Estimulación Intelectual (reactivos: 25, 23, 30, 28, 29, 4 y 15) y Consideración Individualizada (reactivos: 13, 14 y 17).
- Liderazgo Transaccional: incluye dos: Recompensa Contingente (reactivos: 11, 10, 18, 16 y 12) y Dirección por Excepción (reactivos: 26, 18, 7, 5, 9 y 18).
- Liderazgo *Laissez Faire*: no contiene dimensiones que lo describan, está integrado por los reactivos: 31, 20, 1, 32, 27 y 6.

Es importante mencionar que para fines de esta investigación fue necesario incluir al principio del cuestionario la frase *Con mis compañeros de trabajo...* y cambiar algunas palabras del cuestionario original, por ejemplo (Anexos):

Trato de que obtengan lo que deseo a cambio de su cooperación.

Fue cambiado por;

Trato de obtener lo que deseo a cambio de la cooperación de los demás.

La información referente a la inteligencia emocional se obtuvo mediante la aplicación del Test de Inteligencia Emocional construido por Díaz, Montes y Saldivar en la Tesis "Taller formativo sobre inteligencia emocional para adultos" (2004).

El test de Inteligencia Emocional tiene un alfa de 0.89 y consta de 56 reactivos con respuesta tipo Likert, integrado por seis escalas que miden: motivación (Reactivos: 4, 6,



23, 27, 29, 35, 41 y 50), empatía (reactivos: 3, 9, 13, 22, 34, 40, 45, 49 y 54), expresión de las emociones (reactivos: 5, 15, 18, 24, 30, 36, 42, 47, 51 y 55) , técnicas de afrontamiento (reactivos: 1, 6, 7, 10, 11, 16, 20, 26,28, 32, 38, 44, 46, 48 y 52), autoestima (reactivos: 2, 8, 12, 17, 21, 33, 34 y 56) y relaciones interpersonales (reactivos: 19, 25, 31, 37, 43 y 53) .

4.9 Procedimiento

Se solicitó a las autoridades de diversas organizaciones, tanto públicas como privadas del Distrito Federal, el consentimiento para poder aplicar los dos instrumentos antes mencionados. A cada participante se le pidió leer y firmar el consentimiento informado (Anexos) que garantiza la protección de la información y los datos proporcionados.

Se cuidó la aleatorización de dichos instrumentos para efectos de obtener resultados válidos y confiables, se entregó un juego de escalas a cada participante, pidiéndoles contestar todos los reactivos de manera honesta, sin un límite de tiempo determinado.

Una vez aplicados ambos instrumentos se capturaron los datos obtenidos y se sometieron a análisis estadístico. Utilizando el paquete estadístico *SPSS Statistics* versión 19 para Windows.

En un primer análisis descriptivo se obtuvieron frecuencias, porcentajes y medias de tendencias central. En una segunda etapa para conocer el índice de consistencia interna de cada instrumento se realizó el alfa de Cronbach, dando como resultado un alfa de Cronbach de .856 para el test de Inteligencia Emocional y un alfa de Cronbach de .728 para el CELID.

Posteriormente con el objetivo de obtener el grado de relación entre los factores de inteligencia emocional, los estilos de liderazgo y las variables sociodemográficas se realizó la prueba p de Pearson así como una comparación de medias con la aplicación de la prueba T de Student.



Además se aplicó el análisis de varianza ANOVA (One Way) para observar las variaciones de las medidas de los puntajes y conocer si existían diferencias entre inteligencia emocional, liderazgo y las variables sociodemográficas.



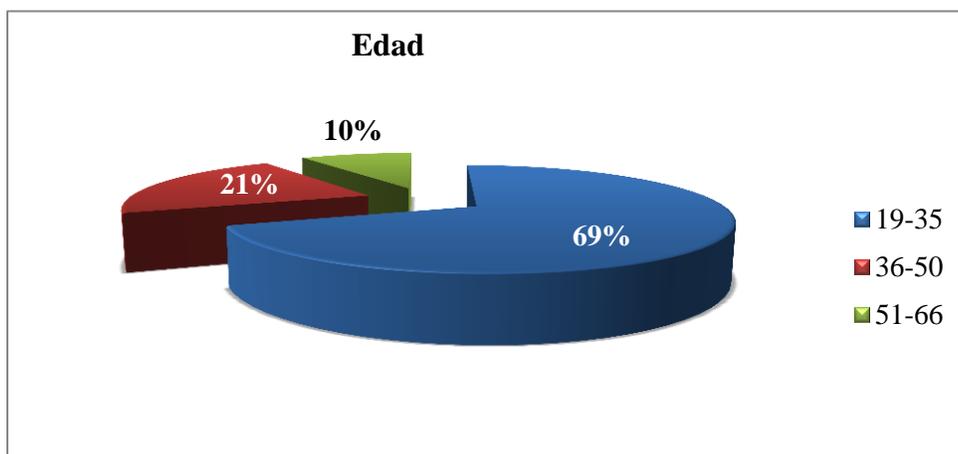
5. Resultados

5.1 Estadística Descriptiva

A continuación se muestra la estadística descriptiva de los datos sociodemográficos de los sujetos que conformaron la muestra, con el objetivo de facilitar su lectura se han dividido según las variables: edad, sexo, estado civil, escolaridad, tipo de empresa, nivel jerárquico, si tiene o no personas a su cargo, el tipo de contrato que tienen y si es sindicalizado.

Se trabajó con una muestra no probabilística de 300 empleados mexicanos con experiencia laboral mínima de un año. Las edades de los y las participantes de la muestra total fluctuaron entre 19 y 66 años, con una edad promedio de 33 años y una desviación estándar de 10.92. Las edades de los participantes de la muestra se agruparon en rangos para facilitar el manejo de los datos (Figura 13).

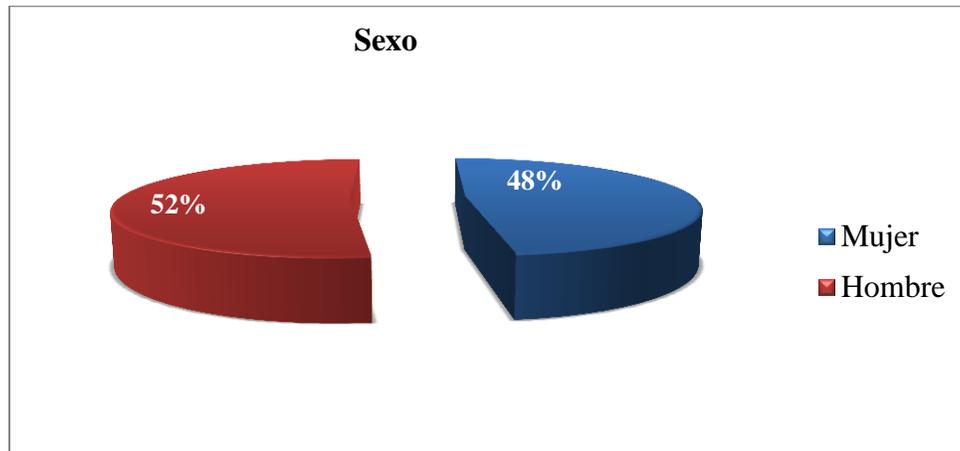
Figura 13. Distribución de la muestra según la variable Edad.





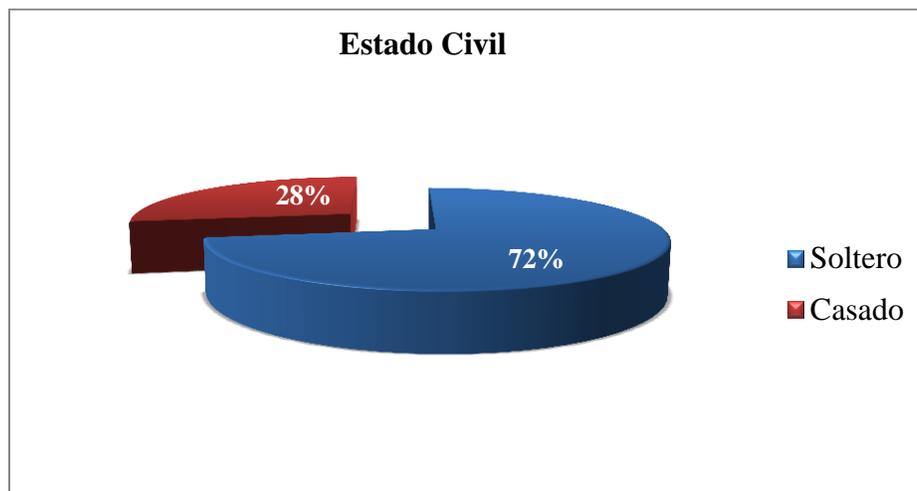
En términos del sexo, 144 de los participantes fueron mujeres (48%) y 156 hombres (52%) (Figura 14).

Figura 14. Distribución de la muestra según la variable Sexo



En cuanto al estado civil 83 participantes (28 %) estaban casados y 217 participantes (72 %) eran solteros (Figura 15).

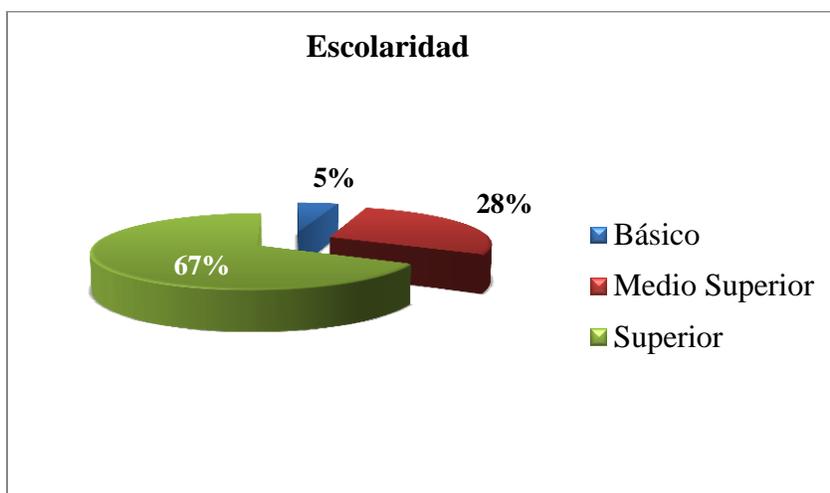
Figura 15. Distribución de la muestra según la variable Estado Civil.





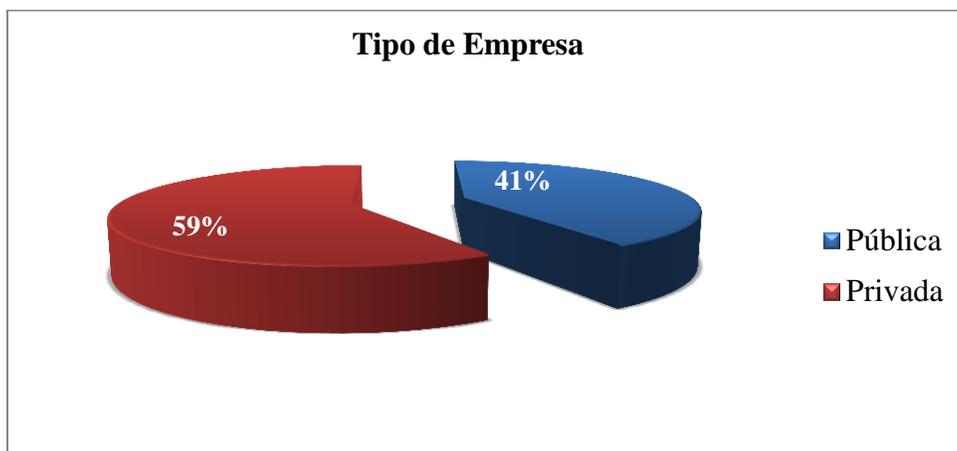
Según el nivel de escolaridad 14 participantes (5%) cuentan con escolaridad básica (primaria y secundaria), 84 participantes (28 %) con escolaridad media superior (bachillerato y carrera técnica) y 202 participantes cuentan con escolaridad superior (licenciatura y posgrado) (67%) (Figura 16).

Figura 16. Distribución de la muestra según la variable Escolaridad



De los 300 trabajadores que conforman la muestra 124 pertenecen a organizaciones del sector público y 176 a organizaciones del sector privado (Figura 17).

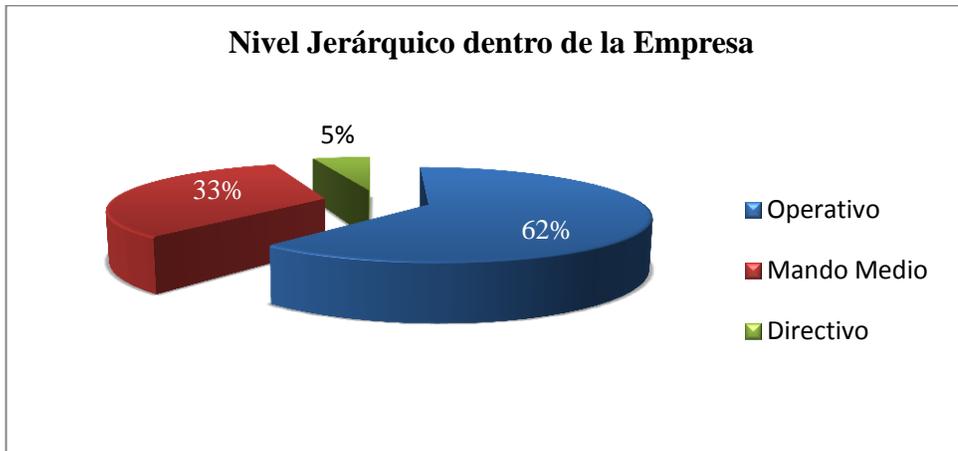
Figura 17. Distribución de la muestra según la variable Tipo de Empresa





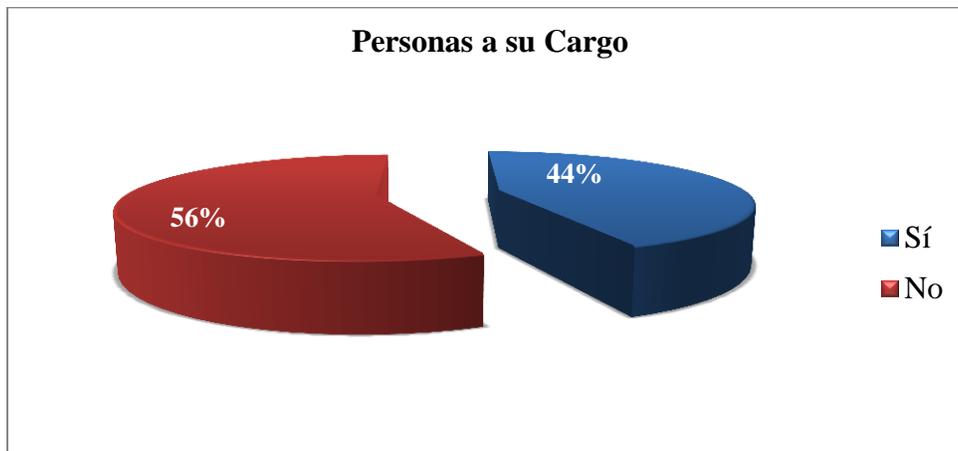
En cuanto al nivel jerárquico que desempeñaban dentro de la empresa 184 personas indicaron estar en un puesto de nivel operativo (62%), 100 personas mencionaron estar en un puesto de mando medio (33%) y finalmente 16 personas indicaron formar parte de un nivel directivo (5%) (Figura 18).

Figura 18. Distribución de la muestra según la variable Nivel Jerárquico.



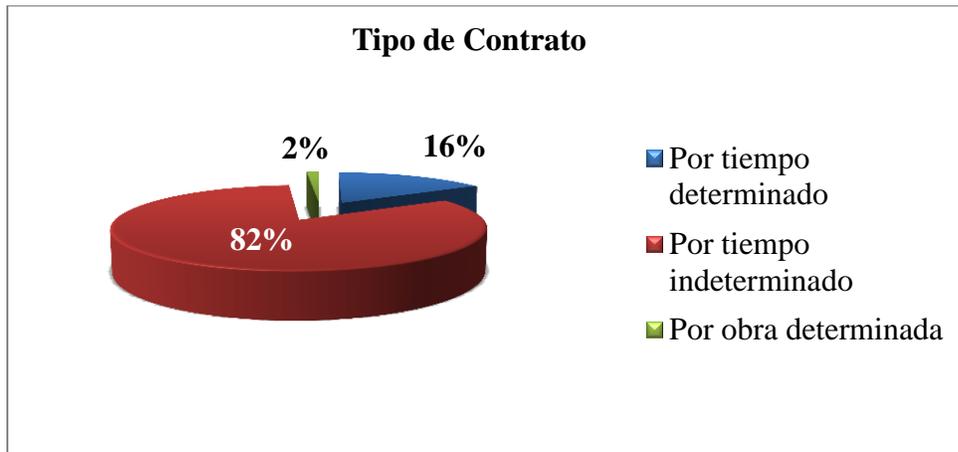
Además, 131 participantes indicaron tener personas a su cargo (44%) y 169 participantes no tienen personas a su cargo (56%) (Figura 19).

Figura 19. Distribución de la muestra según la variable Personas a su cargo



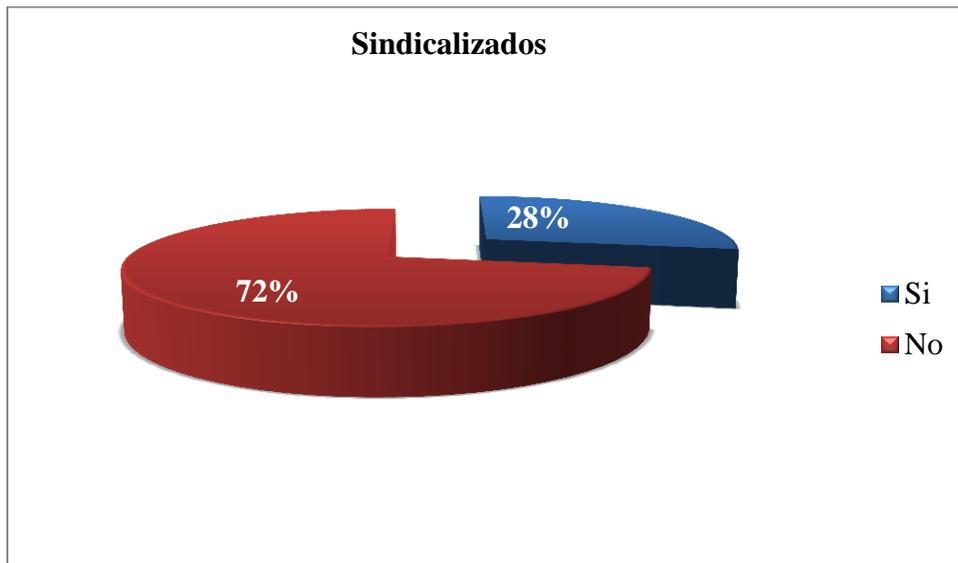
De la muestra 49 participantes mencionaron estar contratados por tiempo determinado (16.3%), 247 participantes (82.3%) por tiempo indeterminado y 4 (1.3%) por obra determinada (Figura 20).

Figura 20. Distribución de la muestra según la variable Tipo de Contrato



Por último 84 participantes (28%) declararon formar parte de un sindicato y 216 (72%) no están afiliados a un sindicato (Figura 21).

Figura 21. Distribución de la muestra según la variable Sindicalizados.





5.2 Estadística Inferencial

Se realizó un alfa de Cronbach con la finalidad de confirmar la consistencia interna de los instrumentos utilizados para esta investigación.

Figura 22. Análisis de consistencia interna de los instrumentos aplicados (Anexos)

Instrumento	Número de reactivos	Alpha de Cronbach
Cuestionario de Estilos de Liderazgo (CELID), Castro, Solano, Nader y Casullo (2004)	34	.728
Test de Inteligencia Emocional, Díaz, Montes y Saldivar (2004)	56	.856

Como se muestra en la Figura 22, ambos instrumentos obtuvieron un alfa de Cronbach superior a 0.50 lo cual los califica como instrumentos con consistencia interna confiable.

5.2.1 ANOVA ONE-WAY

Para comprobar la significancia estadística de las diferencias entre las medias de varios grupos se llevó a cabo el análisis de varianza unidireccional (ANOVA). Después de dicho análisis en el caso de los grupos en los que las diferencias fueron significativas se compararon las medias de cada grupo para deducir el tipo de relación existente.



En cuanto a la puntuación total de Inteligencia Emocional arrojado por el Test de Inteligencia Emocional solamente se encontraron diferencias estadísticamente significativas en la variable tipo de empresa, las personas pertenecientes a empresas privadas obtuvieron una mayor puntuación en el resultado total de Inteligencia Emocional (Figura 23).

Figura 23. Análisis de Varianza One Way entre la Inteligencia Emocional según el Test de Inteligencia Emocional y las variables sociodemográficas.

Variable	Categoría	Media	F	P
Edad	19-35	135.2740	2.036	.132
	36-50	130.1563		
	51-66	132.3929		
Sexo	Mujer	132.1944	2.457	.118
	Hombre	135.5000		
Estado Civil	Casado	134.3133	.055	.815
	Soltero	133.7604		
Escolaridad	Básica	135.5714	2.605	.076
	Media Superior	137.5952		
	Superior	132.2673		
Tipo de empresa	Pública	129.6774	11.742	.001
	Privada	136.8977		
Nivel Jerárquico en la empresa	Operativo	133.7935	2.078	.127
	Mando Medio	135.4800		
	Directivo	125.5000		
Personas a cargo	Si	134.3893	.157	.692
	No	133.5444		
Tipo de Contrato	Contrato Indeterminado	134.6761	2.064	.129
	Contrato Determinado	131.2857		
	Obra	119.0000		
	Determinada			
Pertenece a un Sindicato	Si	133.8571	.001	.974
	No	133.9352		



En el factor Motivación del Test de Inteligencia Emocional se encontraron diferencias estadísticamente significativas en las variables sociodemográficas estado civil y tipo de contrato; donde las personas casadas y quienes poseían un tipo de contrato indeterminado obtuvieron una mayor puntuación en el factor Motivación (Figura 24).

Figura 24. Análisis de Varianza One Way entre el factor Motivación según el Test de Inteligencia Emocional y las variables sociodemográficas.

Variable	Categoría	Media	F	P
Edad	19-35	19.63	2.043	.131
	36-50	20.19		
	51-66	20.14		
Sexo	Mujer	19.81	.002	.966
	Hombre	19.79		
Estado Civil	Casado	20.27	5.498	.020
	Soltero	19.62		
Escolaridad	Básica	19.50	.533	.588
	Media Superior	19.99		
	Superior	19.74		
Tipo de empresa	Pública	19.90	.417	.519
	Privada	19.73		
Nivel Jerárquico en la empresa	Operativo	19.92	1.394	.250
	Mando Medio	19.69		
	Directivo	19.06		
Personas a cargo	Si	19.70	.484	.487
	No	19.88		
Tipo de Contrato	Contrato Indeterminado	20.00	6.132	.002
	Contrato Determinado	18.92		
	Obra	18.50		
	Determinada			
Pertenece a un Sindicato	Si	20.18	3.682	.056
	No	19.65		



En el factor Empatía del Test de Inteligencia Emocional se encontraron diferencias estadísticamente significativas en las variables sociodemográficas escolaridad y tipo de empresa. Las personas con una escolaridad básica y quienes pertenecen a una empresa privada, obtuvieron una mayor puntuación en el factor Empatía (Figura 25).

Figura 25. Análisis de Varianza One Way entre el factor Empatía según el Test de Inteligencia Emocional y las variables sociodemográficas.

Variable	Categoría	Media	F	P
Edad	19-35	21.15	2.438	.089
	36-50	19.50		
	51-66	20.11		
Sexo	Mujer	20.08	3.563	.060
	Hombre	21.27		
Estado Civil	Casado	20.82	.055	.815
	Soltero	20.65		
Escolaridad	Básica	22.57	3.247	.040
	Media Superior	21.69		
	Superior	20.16		
Tipo de empresa	Pública	19.52	10.101	.002
	Privada	21.53		
Nivel Jerárquico en la empresa	Operativo	20.74	1.613	.201
	Mando Medio	21.00		
	Directivo	18.38		
Personas a cargo	Si	20.69	.000	.988
	No	20.70		
Tipo de Contrato	Contrato Indeterminado	20.81	1.141	.321
	Contrato Determinado	20.47		
	Obra Determinada	16.75		
Pertenece a un Sindicato	Si	20.60	.043	.836
	No	20.74		



En el factor Expresión de las Emociones del Test de Inteligencia Emocional se encontraron diferencias estadísticamente significativas en las variables sociodemográficas edad y tipo de empresa. Las personas de entre los 19 y 35 años y pertenecientes a empresas privadas obtuvieron una mayor puntuación en el factor Expresión de las Emociones (Figura 26).

Figura 26. Análisis de Varianza One Way entre el factor Expresión de las Emociones según el Test de Inteligencia Emocional y las variables sociodemográficas.

Variable	Categoría	Media	F	P
Edad	19-35	24.20	5.636	.004
	36-50	23.27		
	51-66	21.93		
Sexo	Mujer	23.47	2.138	.145
	Hombre	24.09		
Estado Civil	Casado	23.46	.923	.337
	Soltero	23.92		
Escolaridad	Básica	22.93	.620	.539
	Media Superior	24.06		
	Superior	23.74		
Tipo de empresa	Pública	22.82	15.108	.000
	Privada	24.47		
Nivel Jerárquico en la empresa	Operativo	23.66	.432	.650
	Mando Medio	24.07		
	Directivo	23.56		
Personas a cargo	Si	23.99	.694	.406
	No	23.63		
Tipo de Contrato	Contrato Indeterminado	23.93	1.140	.321
	Contrato Determinado	23.20		
	Obra Determinada	22.25		
Pertenece a un Sindicato	Si	23.36	1.597	.207
	No	23.96		



En el factor Técnicas de Afrontamiento del Test de Inteligencia Emocional se encontraron diferencias estadísticamente significativas en la variable nivel jerárquico, en donde las personas con un puesto en un mando medio obtuvieron una mayor puntuación en el factor Técnicas de Afrontamiento (Figura 27).

Figura 27. Análisis de Varianza One Way entre el factor Técnicas de Afrontamiento según el Test de Inteligencia Emocional y las variables sociodemográficas.

Variable	Categoría	Media	F	P
Edad	19-35	36.65	1.107	.332
	36-50	35.94		
	51-66	37.25		
Sexo	Mujer	36.53	.013	.910
	Hombre	36.58		
Estado Civil	Casado	36.93	.875	.350
	Soltero	36.41		
Escolaridad	Básica	36.79	2.763	.065
	Media Superior	37.45		
	Superior	36.17		
Tipo de empresa	Pública	36.22	1.346	.247
	Privada	36.80		
Nivel Jerárquico en la empresa	Operativo	36.63	3.341	.037
	Mando Medio	36.84		
	Directivo	33.94		
Personas a cargo	Si	36.63	.076	.783
	No	36.50		
Tipo de Contrato	Contrato Indeterminado	36.72	1.329	.266
	Contrato Determinado	35.92		
	Obra	34.25		
	Determinada			
Pertenece a un Sindicato	Si	36.96	1.074	.301
	No	36.40		



En el factor Autoestima del Test de Inteligencia Emocional se encontraron diferencias estadísticamente significativas en la variable sociodemográfica tipo de empresa por lo que las personas pertenecientes a empresas privadas obtuvieron una mayor puntuación en el factor Autoestima (Figura 28).

Figura 28. Análisis de Varianza One Way entre el factor Autoestima según el Test de Inteligencia Emocional y las variables sociodemográficas.

Variable	Categoría	Media	F	P
Edad	19-35	19.21	1.552	.214
	36-50	18.45		
	51-66	19.57		
Sexo	Mujer	18.72	3.292	.071
	Hombre	19.42		
Estado Civil	Casado	19.12	.014	.907
	Soltero	19.02		
Escolaridad	Básica	19.71	1.530	.218
	Media Superior	19.55		
	Superior	18.85		
Tipo de empresa	Pública	18.40	8.735	.003
	Privada	19.56		
Nivel Jerárquico en la empresa	Operativo	19.09	.732	.482
	Mando Medio	19.23		
	Directivo	18.13		
Personas a cargo	Si	19.05	.028	.866
	No	19.11		
Tipo de Contrato	Contrato Indeterminado	19.15	1.994	.138
	Contrato Determinado	19.04		
	Obra	15.75		
	Determinada			
Pertenece a un Sindicato	Si	19.15	.052	.820
	No	19.06		



En el factor Relaciones Interpersonales del Test de Inteligencia Emocional se encontraron diferencias estadísticamente significativas en las variables sociodemográficas escolaridad, tipo de empresa y nivel jerárquico. Las personas con una escolaridad básica, pertenecientes a una empresa privada y en un nivel de mando medio obtuvieron una mayor puntuación en el factor Relaciones Interpersonales (Figura 29).

Figura 29. Análisis de Varianza One Way entre el factor Relaciones Interpersonales según el Test de Inteligencia Emocional y las variables sociodemográficas.

Variable	Categoría	Media	F	P
Edad	19-35	14.57	2.721	.067
	36-50	13.75		
	51-66	14.43		
Sexo	Mujer	14.12	3.143	.077
	Hombre	14.62		
Estado Civil	Casado	14.31	.084	.773
	Soltero	14.41		
Escolaridad	Básica	15.00	3.019	.050
	Media Superior	14.86		
	Superior	14.14		
Tipo de empresa	Pública	13.96	6.240	.013
	Privada	14.68		
Nivel Jerárquico en la empresa	Operativo	14.26	3.521	.031
	Mando Medio	14.79		
	Directivo	13.19		
Personas a cargo	Si	14.52	.738	.391
	No	14.27		
Tipo de Contrato	Contrato Indeterminado	14.47	1.009	.366
	Contrato Determinado	13.94		
	Obra	14.00		
	Determinada			
Pertenece a un Sindicato	Si	14.46	.136	.713
	No	14.35		



En el estilo de Liderazgo Transformacional del Cuestionario de Liderazgo (CELID) se encontraron diferencias estadísticamente significativas entre las variables sociodemográficas nivel jerárquico en la organización y personas a cargo. Las personas con un nivel directivo, quienes tenían personal a cargo obtuvieron una mayor puntuación en el estilo de Liderazgo Transformacional (Figura 30).

Figura 30. Análisis de Varianza One Way entre el estilo de Liderazgo Transformacional del Cuestionario de Liderazgo y las variables sociodemográficas.

Variable	Categoría	Media	F	P
Edad	19-35	4.0704	1.189	.306
	36-50	4.0744		
	51-66	3.9097		
Sexo	Mujer	4.0560	.000	.992
	Hombre	4.0566		
Estado Civil	Casado	4.1099	1.177	.279
	Soltero	4.0358		
Escolaridad	Básica	4.0462	.352	.703
	Media Superior	4.0161		
	Superior	4.0737		
Tipo de empresa	Pública	4.0071	1.830	.177
	Privada	4.0909		
Nivel Jerárquico en la empresa	Operativo	3.9920	4.745	.009
	Mando Medio	4.1288		
	Directivo	4.3193		
Personas a cargo	Si	4.1459	6.808	.010
	No	3.9868		
Tipo de Contrato	Contrato Indeterminado	4.0653	.366	.694
	Contrato Determinado	4.0264		
	Obra	3.8676		
	Determinada			
Pertenece a un Sindicato	Si	3.9650	3.502	.062
	No	4.0918		



En el factor Carisma del Cuestionario de Liderazgo (CELID) se encontraron diferencias estadísticamente significativas en las variables; edad, tipo de empresa, nivel jerárquico, personas a cargo, y si pertenecían a un sindicato. Por lo que quienes se encontraban en un rango de edad entre los 19 y los 35, pertenecían a empresas privadas, eran directores, los que tenían personal a cargo y aquellos que no pertenecían a un sindicato, obtuvieron una mayor puntuación en el factor Carisma (Figura 31).

Figura 31. Análisis de Varianza One Way entre el factor Carisma del Cuestionario de Liderazgo y las variables sociodemográficas.

Variable	Categoría	Media	F	P
Edad	19-35	4.1202	3.283	0.039
	36-50	4.0156		
	51-66	3.9796		
Sexo	Mujer	4.0833	.120	.729
	Hombre	4.0593		
Estado Civil	Casado	4.0633	.018	.892
	Soltero	4.0737		
Escolaridad	Básica	4.0000	.104	.902
	Media Superior	4.0774		
	Superior	4.0730		
Tipo de empresa	Pública	3.9637	6.892	0.009
	Privada	4.1463		
Nivel Jerárquico en la empresa	Operativo	4.0041	4.415	0.013
	Mando Medio	4.1400		
	Directivo	4.4063		
Personas a cargo	Si	4.1508	4.184	0.042
	No	4.0089		
Tipo de Contrato	Contrato Indeterminado	4.0800	.441	.644
	Contrato Determinado	4.0459		
	Obra	3.8125		
	Determinada			
Pertenece a un Sindicato	Si	3.8690	13.803	.000
	No	4.1493		



En el factor Inspiración del Cuestionario de Liderazgo (CELID) se encontraron diferencias estadísticamente significativas en las variables estado civil, nivel jerárquico en la organización y personas a cargo. Las personas casadas, quienes tenían puestos directivos y aquellos con personal a cargo obtuvieron una mayor puntuación en el factor Inspiración (Figura 32).

Figura 32. Análisis de Varianza One Way entre el factor Inspiración del Cuestionario de Liderazgo y las variables sociodemográficas.

Variable	Categoría	Media	F	P
Edad	19-35	3.8510	1.805	.166
	36-50	4.0521		
	51-66	3.7976		
Sexo	Mujer	3.9144	.287	.592
	Hombre	3.8654		
Estado Civil	Casado	4.0402	4.260	.040
	Soltero	3.8310		
Escolaridad	Básica	4.0238	.216	.806
	Media Superior	3.8770		
	Superior	3.8845		
Tipo de empresa	Pública	3.9677	2.117	.147
	Privada	3.8333		
Nivel Jerárquico en la empresa	Operativo	3.8025	3.812	.023
	Mando Medio	3.9867		
	Directivo	4.2708		
Personas a cargo	Si	4.0534	10.424	.001
	No	3.7613		
Tipo de Contrato	Contrato Indeterminado	3.8853	.374	.689
	Contrato Determinado	3.9320		
	Obra	3.5833		
	Determinada			
Pertenece a un Sindicato	Si	3.9167	.144	.705
	No	3.8781		



En el factor Estimulación Intelectual del Cuestionario de Liderazgo (CELID) no se encontraron diferencias estadísticamente significativas en ninguna de las variables (Figura 33).

Figura 33. Análisis de Varianza One Way entre el factor Estimulación Intelectual según el Cuestionario de Liderazgo y las variables sociodemográficas.

Variable	Categoría	Media	F	P
Edad	19-35	4.0625	.252	.778
	36-50	4.0469		
	51-66	3.9796		
Sexo	Mujer	4.0298	.383	.536
	Hombre	4.0714		
Estado Civil	Casado	4.1222	1.701	.193
	Soltero	4.0244		
Escolaridad	Básica	4.0102	1.086	.339
	Media Superior	3.9762		
	Superior	4.0856		
Tipo de empresa	Pública	4.0173	.727	.394
	Privada	4.0755		
Nivel Jerárquico en la empresa	Operativo	4.0109	1.960	.143
	Mando Medio	4.0886		
	Directivo	4.2857		
Personas a cargo	Si	4.1145	2.748	.098
	No	4.0025		
Tipo de Contrato	Contrato Indeterminado	4.0677	.587	.557
	Contrato Determinado	3.9825		
	Obra Determinada	3.8929		
Pertenece a un Sindicato	Si	4.0136	.492	.484
	No	4.0661		



En el factor Consideración Individualizada del Cuestionario de Liderazgo (CELID) se encontraron diferencias estadísticamente significativas en las variables sociodemográficas tipo de empresa, nivel jerárquico en la empresa y si pertenecían a un sindicato. Las personas que pertenecían a empresas privadas, quienes tenían un nivel directivo y aquellos que no pertenecían a un sindicato obtuvieron una mayor puntuación en el factor Consideración individualizada (Figura 34).

Figura 34. Análisis de Varianza One Way entre el factor Consideración Individualizada Cuestionario de Liderazgo y las variables sociodemográficas.

Variable	Categoría	Media	F	P
Edad	19-35	4.2420	1.926	.148
	36-50	4.2396		
	51-66	3.9643		
Sexo	Mujer	4.2222	.024	.877
	Hombre	4.2094		
Estado Civil	Casado	4.2129	.002	.968
	Soltero	4.2166		
Escolaridad	Básica	4.2143	.278	.757
	Media Superior	4.1667		
	Superior	4.2360		
Tipo de empresa	Pública	4.0806	7.723	.006
	Privada	4.3106		
Nivel Jerárquico en la empresa	Operativo	4.1214	4.400	.013
	Mando Medio	4.3500		
	Directivo	4.4583		
Personas a cargo	Si	4.3053	3.714	.055
	No	4.1460		
Tipo de Contrato	Contrato Indeterminado	4.2200	.030	.970
	Contrato Determinado	4.1973		
	Obra Determinada	4.1667		
Pertenece a un Sindicato	Si	4.0278	8.274	.004
	No	4.2886		



En el estilo de Liderazgo Transaccional del Cuestionario de Liderazgo (CELID) no se encontraron diferencias estadísticamente significativas (Figura 35).

Figura 35. Análisis de Varianza One Way entre el estilo de Liderazgo Transaccional según Cuestionario de Liderazgo y las variables sociodemográficas.

Variable	Categoría	Media	F	P
Edad	19-35	3.1403	.338	.713
	36-50	3.1932		
	51-66	3.1234		
Sexo	Mujer	3.1610	.142	.706
	Hombre	3.1399		
Estado Civil	Casado	3.1939	.994	.332
	Soltero	3.1332		
Escolaridad	Básica	3.2273	1.924	.148
	Media Superior	3.0639		
	Superior	3.1805		
Tipo de empresa	Pública	3.2119	3.489	.063
	Privada	3.1064		
Nivel Jerárquico en la empresa	Operativo	3.1665	.728	.484
	Mando Medio	3.1409		
	Directivo	3.0170		
Personas a cargo	Si	3.1492	.001	.980
	No	3.1506		
Tipo de Contrato	Contrato Indeterminado	3.1446	.413	.662
	Contrato Determinado	3.1596		
	Obra	3.3636		
	Determinada			
Pertenece a un Sindicato	Si	3.2121	1.931	.166
	No	3.1258		



En el factor Recompensa Contingente del Cuestionario de Liderazgo (CELID) no se encontraron diferencias estadísticamente significativas (Figura 36).

Figura 36. Análisis de Varianza One Way entre el factor Recompensa Contingente del Cuestionario de Liderazgo y las variables sociodemográficas.

Variable	Categoría	Media	F	P
Edad	19-35	3.2625	2.385	.094
	36-50	3.1719		
	51-66	3.0000		
Sexo	Mujer	3.1583	2.549	.111
	Hombre	3.2744		
Estado Civil	Casado	3.2169	.001	.976
	Soltero	3.2194		
Escolaridad	Básica	3.2286	.327	.721
	Media Superior	3.1714		
	Superior	3.2376		
Tipo de empresa	Pública	3.1516	2.402	.122
	Privada	3.2659		
Nivel Jerárquico en la empresa	Operativo	3.1598	2.106	.124
	Mando Medio	3.3080		
	Directivo	3.3375		
Personas a cargo	Si	3.2779	2.057	.153
	No	3.1728		
Tipo de Contrato	Contrato Indeterminado	3.2121	.129	.879
	Contrato Determinado	3.2408		
	Obra	3.3500		
	Determinada			
Pertenece a un Sindicato	Si	3.1190	2.931	.088
	No	3.2574		



En el factor Dirección por Excepción del Cuestionario de Liderazgo (CELID) se encontraron diferencias estadísticamente significativas en las variables sociodemográficas, tipo de empresa, nivel jerárquico y sindicalizado. Las personas que pertenecían a empresas públicas, con un nivel operativo y aquellas sindicalizadas obtuvieron una mayor puntuación en el factor Dirección por Excepción (Figura 37).

Figura 37. Análisis de Varianza One Way entre el factor Dirección por Excepción del Cuestionario de Liderazgo y las variables sociodemográficas.

Variable	Categoría	Media	F	P
Edad	19-35	3.0385	2.114	.123
	36-50	3.2109		
	51-66	3.2262		
Sexo	Mujer	3.1632	2.891	.090
	Hombre	3.0278		
Estado Civil	Casado	3.1747	1.615	.205
	Soltero	3.0614		
Escolaridad	Básica	3.2262	1.846	.160
	Media Superior	2.9742		
	Superior	3.1328		
Tipo de empresa	Pública	3.2621	13.197	.000
	Privada	2.9735		
Nivel Jerárquico en la empresa	Operativo	3.1721	4.132	.017
	Mando Medio	3.0017		
	Directivo	2.7500		
Personas a cargo	Si	3.0420	1.256	.263
	No	3.1321		
Tipo de Contrato	Contrato Indeterminado	3.0884	.337	.714
	Contrato Determinado	3.0918		
	Obra	3.3750		
	Determinada			
Pertenece a un Sindicato	Si	3.2897	9.742	.002
	No	3.0162		



En el estilo de liderazgo *Laissez Faire* del Cuestionario de Liderazgo (CELID) se encontraron diferencias estadísticamente significativas en las variables sociodemográficas tipo de empresa, nivel jerárquico, y sindicalizado. Las personas que pertenecían a una empresa pública, con un nivel operativo y aquellos que pertenecían a un sindicato obtuvieron una mayor puntuación en el estilo de *laissez faire* (Figura 38).

Figura 38. Análisis de Varianza One Way entre el estilo de Liderazgo *laissez faire* según Cuestionario de Liderazgo y las variables sociodemográficas.

Variable	Categoría	Media	F	P
Edad	19-35	2.2284	1.452	.236
	36-50	2.2240		
	51-66	2.4345		
Sexo	Mujer	2.2072	1.147	.285
	Hombre	2.2831		
Estado Civil	Casado	2.2851	.450	.503
	Soltero	2.2320		
Escolaridad	Básica	2.4286	.865	.422
	Media Superior	2.2004		
	Superior	2.2533		
Tipo de empresa	Pública	2.3737	9.299	.002
	Privada	2.1572		
Nivel Jerárquico en la empresa	Operativo	2.3279	4.558	.011
	Mando Medio	2.1350		
	Directivo	2.0104		
Personas a cargo	Si	2.1870	2.205	.139
	No	2.2929		
Tipo de Contrato	Contrato Indeterminado	2.2530	.075	.928
	Contrato Determinado	2.2177		
	Obra	2.2083		
	Determinada			
Pertenece a un Sindicato	Si	2.4702	16.271	.000
	No	2.1597		



5.2. 2 Prueba t de Student.

De igual forma, y con el objetivo de determinar la existencia de diferencias estadísticamente significativas entre las medias grupales, se realizaron pruebas T (para diferentes variables) para confirmar los resultados arrojados por los Análisis de Varianza (ANOVA ONE-WAY), entre los factores que integran la inteligencia emocional según el Test de Inteligencia Emocional (motivación, empatía, expresión de las emociones, técnicas de afrontamiento, autoestima y relaciones interpersonales), los factores que integran a los estilos de liderazgo según el Cuestionario de Liderazgo: transformacional (carisma, estimulación intelectual, inspiración y consideración individualizada), liderazgo transaccional (recompensa contingente y dirección por excepción) y *Laissez Faire*, con algunas variables sociodemográficas.

No se encontraron diferencias significativas entre la variable sociodemográfica sexo y los factores de inteligencia emocional y liderazgo respectivamente (Figura 39).

Figura 39. Prueba T entre los Factores de inteligencia emocional, los factores de liderazgo con la variable sociodemográfica Sexo.

Factor	Sexo	Media	F	P	t	Sig. (2-tailed)
Carisma	Mujer	4.0833	.004	.952	.347	.729
	Hombre	4.0593				
Estimulación Intelectual	Mujer	4.0298	.733	.393	-0.619	.536
	Hombre	4.0714				
Inspiración	Mujer	3.9144	.180	.672	.536	.592
	Hombre	3.8654				
Consideración Individualizada	Mujer	4.2222	.419	.518	.155	.877
	Hombre	4.2094				
Recompensa Contingente	Mujer	3.1583	.267	.606	-1.597	.111
	Hombre	3.2744				
Dirección por Excepción	Mujer	3.1632	1.788	.182	1.7	.09
	Hombre	3.0278				



Factor	Sexo	Media	F	P	t	Sig. (2-tailed)
<i>Laissez Faire</i>	Mujer	2.2072	.323	.570	-1.071	.285
	Hombre	2.2831				
Liderazgo Transformacional	Mujer	4.0560	.202	.654	-0.01	.992
	Hombre	4.0566				
Liderazgo Transaccional	Mujer	3.161	7.047	.008	.377	.706
	Hombre	3.1399				
Inteligencia Emocional	Mujer	132.1944	1.61	.206	-1.568	.118
	Hombre	135.5				
Motivación	Mujer	19.81	.356	.551	.043	.966
	Hombre	19.79				
Empatía	Mujer	20.08	3.409	.066	-1.888	.06
	Hombre	21.27				
Expresión de las Emociones	Mujer	23.47	.024	.876	-1.462	.145
	Hombre	24.09				
Técnicas de Afrontamiento	Mujer	36.53	2.193	.14	-0.113	.91
	Hombre	36.58				
Autoestima	Mujer	18.72	2.666	.104	-1.814	.071
	Hombre	19.42				
Relaciones Interpersonales	Mujer	14.12	1.201	.274	-1.773	.077
	Hombre	14.62				



En la Figura 40 se pueden observar las diferencias estadísticamente significativas entre los factores carisma, consideración individualizada, dirección por excepción y el estilo de liderazgo *Laissez Faire* con la variable tipo de empresa. Se mostró que las personas que trabajan en empresas privadas obtuvieron un mayor puntaje en el factor carisma de Inteligencia Emocional y consideración individualizada de Liderazgo, mientras que aquellos que trabajaban en empresas públicas obtuvieron una mayor puntuación en la dirección por excepción y el estilo de liderazgo *Laissez Faire*.

Figura 40. Prueba T entre los Factores de inteligencia emocional, los factores de liderazgo con la variable sociodemográfica Tipo de Empresa.

Factor	Tipo de empresa en la que labora	Media	F	P	t	Sig. (2-tailed)
Carisma	Pública	3.9637	.485	.487	-2.625	.009
	Privada	4.1463				
Estimulación Intelectual	Pública	4.0173	.254	.615	-.853	.394
	Privada	4.0755				
Inspiración	Pública	3.9677	.95	.331	1.455	.147
	Privada	3.8333				
Consideración Individualizada	Pública	4.0806	.031	.861	-2.779	.006
	Privada	4.3106				
Recompensa Contingente	Pública	3.1516	.343	.559	-155	.122
	Privada	3.2659				
Dirección por excepción	Pública	3.2621	2.783	.096	3.633	0
	Privada	2.9735				
<i>Laissez Faire</i>	Pública	2.3737	.373	.542	3.049	.002
	Privada	2.1572				
Liderazgo Transformacional	Pública	4.0071	.022	.883	-1.353	.177
	Privada	4.0909				
Liderazgo Transaccional	Pública	3.2119	.000	.993	1.868	.063
	Privada	3.1064				
Inteligencia Emocional	Pública	129.6774	17.408	0	-3.427	.001
	Privada	136.8977				



Factor	Tipo de empresa en la que labora	Media	F	P	t	Sig. (2-tailed)
Motivación	Pública	19.9	1.511	.22	.646	.519
	Privada	19.73				
Empatía	Pública	19.52	12.354	.001	-3.178	.002
	Privada	21.53				
Expresión de las Emociones	Pública	22.82	6.188	.013	-3.887	0
	Privada	24.47				
Técnicas de Afrontamiento	Pública	36.22	5.185	.023	-1.16	.247
	Privada	36.8				
Autoestima	Pública	18.4	4.389	.037	-2.956	.003
	Privada	19.56				
Relaciones Interpersonales	Pública	13.96	5.167	.024	-2.498	.013
	Privada	14.68				

En la Figura 41 se pueden observar las diferencias estadísticamente significativas entre los factores carisma, inspiración y el liderazgo transformacional con la variable personas a cargo. Los resultados mostraron que quienes tienen personas a su cargo poseen un mayor carisma inspiración y mostraban un estilo de liderazgo transformacional.

Figura 41. Prueba T entre los Factores de inteligencia emocional, los factores de liderazgo con la variable sociodemográfica Personas a Cargo.

Factor	¿Tiene personas a su cargo?	Media	F	P	t	Sig. (2-tailed)
Carisma	Si	4.1508	2.044	.154	2.045	.042
	No	4.0089				
Estimulación Intelectual	Si	4.1145	.573	.45	1.658	.098
	No	4.0025				
Inspiración	Si	4.0534	1.89	.17	3.229	.001
	No	3.7613				



Factor	¿Tiene personas a su cargo?	Media	F	P	t	Sig. (2-tailed)
Consideración Individualizada	Si	4.3053	.088	.767	1.927	.055
	No	4.1460				
Recompensa Contingente	Si	3.2779	1.552	.214	1.434	.153
	No	3.1728				
Dirección por Excepción	Si	3.0420	.088	.767	-1.121	.263
	No	3.1321				
<i>Laissez Faire</i>	Si	2.1870	.001	.979	-1.484	.139
	No	2.2929				
Liderazgo Transformacional	Si	4.1459	1.267	.261	2.609	.01
	No	3.9868				
Liderazgo Transaccional	Si	3.1492	.230	.632	-0.025	.98
	No	3.1506				
Inteligencia Emocional	Si	134.383	.666	.415	.396	.692
	No	133.544				
Motivación	Si	19.7	.672	.413	-0.695	.487
	No	19.88				
Empatía	Si	20.69	2.336	.127	-0.015	.988
	No	20.7				
Expresión de las Emociones	Si	23.99	.008	.930	.833	.406
	No	23.63				
Técnicas de Afrontamiento	Si	36.63	.047	.829	.276	.783
	No	36.50				
Autoestima	Si	19.05	.001	.981	-0.169	.866
	No	19.11				
Relaciones Interpersonales	Si	14.52	.908	.341	.859	.391
	No	14.27				



En la Figura 42 se pueden observar las diferencias estadísticamente significativas entre los factores carisma, consideración individualizada, dirección por excepción y el estilo de liderazgo *Laissez Faire* con la variable sindicalizado. Las personas no sindicalizadas muestran mayor carisma y consideración individualizada, mientras que las que sí lo están puntuaron mayormente en dirección por excepción y un estilo de liderazgo *Laissez Faire*.

Figura 42. Prueba T entre los Factores de inteligencia emocional, los factores de liderazgo con la variable sociodemográfica Sindicalizado

Factor	¿Es sindicalizado?	Media	F	P	t	Sig. (2-tailed)
Carisma	Si	3.869	.531	.467	-3.715	0
	No	4.1493				
Estimulación Intelectual	Si	4.0136	.412	.521	-0.701	.484
	No	4.0661				
Inspiración	Si	3.9167	.390	.533	.38	.705
	No	3.8781				
Consideración Individualizada	Si	4.0278	.343	.558	-2.876	.004
	No	4.2886				
Recompensa Contingente	Si	3.119	.59	.443	-1.712	.088
	No	3.2574				
Dirección por excepción	Si	3.2897	2.71	.101	3.121	.002
	No	3.0162				
<i>Laissez Faire</i>	Si	2.4702	.944	.332	4.034	0
	No	2.1597				
Liderazgo Transformacional	Si	3.9650	.173	.678	-1.871	.062
	No	4.0918				
Liderazgo Transaccional	Si	3.2121	.131	.718	1.39	.166
	No	3.1258				
Inteligencia Emocional	Si	133.8571	11.725	.001	-0.033	0.974
	No	133.9352				
Motivación	Si	20.18	1.267	.261	1.919	.056
	No	19.65				



Factor	¿Es sindicalizado?	Media	F	P	t	Sig. (2-tailed)
Empatía	Si	20.6	10.037	.002	-0.207	.836
	No	20.74				
Expresión de las Emociones	Si	23.36	1.007	.316	-1.264	.207
	No	23.96				
Técnicas de Afrontamiento	Si	36.96	2.155	.143	1.036	.301
	No	36.4				
Autoestima	Si	19.15	6.04	.015	.227	.82
	No	19.06				
Relaciones Interpersonales	Si	14.46	.217	.641	.368	.713
	No	14.35				



5.2. 3 Correlaciones Producto Momento de Pearson entre variables.

Con la finalidad de conocer el grado de asociación entre los factores inteligencia emocional y liderazgo, así como las variables sociodemográficas, se llevaron a cabo correlaciones de Pearson. Los resultados se muestran a continuación.

De acuerdo al principal objetivo de la presente investigación, el cual era comprobar que existía una correlación entre la inteligencia emocional y los estilos de liderazgo utilizados por los trabajadores mexicanos, se observó que no existe una correlación estadísticamente significativa entre estas dos variables. Sin embargo, se encontró que los estilos de liderazgo correlacionan entre sí, es decir el liderazgo *laissez faire* correlaciona negativamente con el liderazgo transformacional y de manera positiva con el liderazgo transaccional (Figura 43).

Figura 43. Correlación Producto Momento de Pearson entre Inteligencia Emocional y los Estilos de Liderazgo.

	Liderazgo Transformacional	Liderazgo Transaccional	Liderazgo <i>LaissezFaire</i>	Inteligencia Emocional
Liderazgo Transformacional	1	.057	-.360**	-.072
Liderazgo Transaccional	.057	1	.316**	-.065
Liderazgo Laissez Faire	-.360**	.316**	1	.004
Inteligencia Emocional	-.072	-.065	.004	1

** . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).



Se encontró correlación negativa entre el factor Inspiración del estilo de liderazgo transformacional con los factores de empatía, expresión de las emociones, autoestima y relaciones interpersonales de inteligencia emocional, así mismo con el factor dirección por excepción perteneciente al estilo de liderazgo transaccional y el factor empatía (Figura 44).

Figura 44. Correlación Producto Momento de Pearson entre factores de Inteligencia Emocional y factores de los Estilos de Liderazgo.

	Empatía	Expresión de las emociones	Autoestima	Relaciones Interpersonales
Inspiración	-0.141*	-0.125*	-0.119*	-0.122*
Dirección por Excepción	-0.130*			

** . La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

Únicamente se encontró correlación interna, es decir entre los factores que conforman cada instrumento, aspecto que confirma que cada una de las pruebas utilizadas cuenta la validez adecuada (Figuras 45 y 46).



Figura 45. Correlación Producto Momento de Pearson entre factores de Liderazgo

	CARISMA	ESTIMULACIÓN INTELLECTUAL	INSPIRACIÓN	CONSIDERACIÓN INDIVIDUALIZADA	RECOMPENSA CONTINGENTE	DIRECCIÓN POR EXCEPCIÓN	LAISSEZ-FAIRE	LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL	LIDERAZGO TRANSACCIONAL
Carisma		.560**	.501**	.427**	.114*		-.305**	.754**	
Estimulación Intelectual	.560**		.612**	.609**	.212**		-.297**	.908**	
Inspiración	.501**	.612**		.487**	.172**	-.145*	-.328**	.790**	
Consideración Individualizada	.427**	.609**	.487**		.239**		-.241**	.756**	
Recompensa Contingente	.114*	.212**	.172**	.239**				.228**	.627**
Dirección Por Excepción			-.145*				.351**		.806**
Laissez-Faire	-.305**	-.297**	-.328**	-.241**		.351**		-.360**	.316**
Liderazgo Transformacional	.754**	.908**	.790**	.756**	.228**		-.360**		
Liderazgo Transaccional					.627**	.806**	.316**		

** La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

* La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).



Figura 46. Correlación Producto Momento de Pearson entre factores de Inteligencia Emocional

	INTELIGENCIA EMOCIONAL	MOTIVACIÓN	EMPATIA	EXPRESIÓN DE LAS EMOCIONES	TÉCNICAS DE AFRONTAMIENTO	AUTOESTIMA	RELACIONES INTERPERSONALES
Inteligencia Emocional		.417**	.908**	.817**	.769**	.836**	.795**
Motivación	.417**		.221**	.235**	.334**	.334**	.329**
Empatía	.908**	.221**		.695**	.597**	.747**	.733**
Expresión de las Emociones	.817**	.235**	.695**		.511**	.631**	.570**
Técnicas de Afrontamiento	.769**	.334**	.597**	.511**		.529**	.571**
Autoestima	.836**	.334**	.747**	.631**	.529**		.600**
Relaciones Interpersonales	.795**	.329**	.733**	.570**	.571**	.600**	

** La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

* La correlación es significante al nivel 0,05 (bilateral).

**Figura 47. Correlación Producto Momento de Pearson entre factores de Inteligencia Emocional, Liderazgo y las Variables Sociodemográficas.**

	ESTUDIOS	TIPO DE EMPRESA EN LA QUE LABORA	NIVEL	TIPO DE CONTRATO	PERSONAS A CARGO	SINDICALIZADO
Carisma		.150**	.166**		-.118**	.210**
Estimulación Intelectual						
Inspiración			.157**		-.184**	
Consideración Individualizada		.159**	.167**			.164**
Recompensa Contingente						
Dirección Por Excepción		-.206**	-.163**			-.178**
<i>Laissez-Faire</i>		-.174**	-.171**			-.228**
Liderazgo Transformacional			.174**		-.149**	
Liderazgo Transaccional						
Inteligencia Emocional		.195**				
Motivación				-.197**		
Empatía		.181**				
Expresión de las Emociones		.220**				
Técnicas de Afrontamiento						
Autoestima		.169**				
Relaciones Interpersonales						

** La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

* La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).



Como podemos observar en la Figura 47, el tipo de empresa a la que pertenecen los participantes muestra una correlación positiva con los factores: carisma, consideración individualizada, inteligencia emocional, empatía, expresión de las emociones y autoestima, mientras que se correlacionó de manera negativa con dirección por excepción y *laissez faire*.

El nivel jerárquico que ocupa el participante dentro de la organización se relaciona positivamente con: carisma, inspiración, consideración individualizada, liderazgo transformacional, y negativamente con: dirección por excepción y *laissez faire*.

El tipo de contrato que tienen sólo muestra una relación negativa con el factor motivación. Mientras que sólo se encontraron relaciones negativas entre si tienen o no personas a cargo y los factores carisma, inspiración y liderazgo transformacional.

El formar o no parte de un sindicato dentro de su organización correlacionó positivamente con los factores carisma y consideración individualizada, y de manera negativa con dirección por excepción y *laissez faire*.

Es importante destacar que no se encontró ninguna relación estadísticamente significativa entre los estilos de liderazgo (transformacional, transaccional y *laissez faire*) y el nivel de inteligencia emocional de los participantes (Figura 47).



Capítulo 6. Discusión, Conclusiones y Limitaciones

Después de los análisis estadísticos realizados (ANOVA, T de Student y Correlación de Pearson) la presente investigación no encontró una correlación estadísticamente significativa entre el nivel de inteligencia emocional y los estilos de liderazgo (transformacional, transaccional y *laissez faire*) usados por trabajadores mexicanos.

Los resultados son similares a los obtenidos en otras investigaciones como la de Barson (2011), quien intento establecer la relación entre la inteligencia emocional y liderazgo a fin de utilizar estos rasgos para identificar y desarrollar posibles líderes.

Salovey y Mayer (1990, en Rivera, 2000) nombraron a la inteligencia emocional como un tipo de inteligencia social, por ello se esperaba encontrar una relación estadísticamente significativa entre variables inherentes al contacto social tales como: tener personal a cargo y formar parte de un sindicato; sin embargo, sólo se encontró una relación con la variable tipo de empresa, es decir las personas que laboran en una organización privada presentan un mayor nivel de inteligencia emocional.

En relación con esto, Goleman (1995), hace énfasis en que la inteligencia emocional nos brinda información sobre las emociones propias y ajenas para poder soportar presiones y frustraciones, fomentando nuestra capacidad para trabajar en equipo, ser empáticos y sociales, brindándonos posibilidades de desarrollo interpersonal.

No obstante se debe señalar que aunque existe diferencia en las puntuaciones obtenidas, al ubicarlas en los percentiles marcados por el baremo de calificación de la prueba, todas caen en el mismo estrato (Normal).

Padrón y Sánchez (2009), encontraron una alta correlación entre motivación al logro e inteligencia emocional, por el contrario en nuestra investigación solo se encontraron relaciones con las variables estado civil y tipo de contrato. Donde las personas casadas y quienes poseían un tipo de contrato indeterminado obtuvieron una mayor puntuación en el factor motivación.



El factor empatía encontró relación con las variables escolaridad y tipo de empresa, las personas con un nivel de estudios básicos y que pertenecen a empresas privadas obtuvieron un mayor puntaje lo cual indica que tienen una mayor sensibilidad respecto a las condiciones de quienes los rodean.

Palomera, Gil-Olarte y Brackett (2006) indican que los estereotipos sociales acerca del género implican que las mujeres se encuentran en mayor contacto con sus emociones por lo que se esperaba existiera una relación entre la variable expresión de las emociones y sexo. Contrario a esto no se encontró una relación estadísticamente significativa.

Por otra parte este mismo factor encontró relación con aquellos participantes de menor edad (19 a 35 años) quienes tienen una mayor facilidad para comunicar sus emociones; estos resultados son similares a los obtenidos por Palomera, Gil-Olarte y Brackett (2006) que en su estudio mencionan la necesidad de desarrollar a nivel lingüístico la comprensión emocional en los docentes mayores.

Goleman (1995), Bar-On (1997), Mayer y Salovey (1990) consideran al factor relaciones interpersonales como una de las bases en el desarrollo de la inteligencia emocional, según los resultados obtenidos las personas con un nivel de escolaridad básica, pertenecientes a una institución privadas y siendo mandos medios fomentan en mayor grado el fortalecimiento de las relaciones interpersonales.

Dentro de los factores del liderazgo transformacional, el carisma, inspiración y consideración individualizada se encontró relación significativa con el nivel jerárquico en las organizaciones, siendo los directivos, que tienen personal a cargo y que no pertenecen a sindicatos los que tuvieron puntuaciones más altas, resultados que coinciden con la definición de liderazgo transformacional dada por Hellriegel y Slocum (2004).

Hellriegel y Slocum (2004) se refieren al liderazgo transformacional como la manera de anticipar tendencias futuras, inspirar a los seguidores para entender y adoptar una nueva visión de posibilidades, desarrollar a otros para ser líderes o mejores



líderes y construir la organización o grupo con una comunidad de gente que aprende, que es puesta a prueba o premiada.

Por el contrario el liderazgo transaccional se caracteriza por el establecimiento de una especie de intercambio entre el líder y los miembros de su grupo (Aguilar, Calvo & García, 2009), uno de los factores pertenecientes al liderazgo transaccional es la dirección por excepción que se refiere a la intervención que tiene el líder con sus subordinados.

Así, según los resultados de esta investigación, las personas que laboran en una empresa pública, en un nivel operativo y sindicalizadas presentan conductas pasivas frente a las problemáticas y esperan que alguien más les dé solución. Esta misma condición se presenta en cuanto al estilo de liderazgo *laissez faire* que es por definición el estilo más ineficaz e inactivo.

El modelo de liderazgo de rango completo plantea que un mismo líder puede mostrar conductas propias de un líder transformacional o de un líder transaccional. Esto va a depender de la capacidad que tenga este líder de poder interpretar correctamente las características de la situación, del contexto organizacional, de los subordinados y de las tareas que tienen que realizarse (Bass & Riggio, 2006 en Nader & Castro, 2007).

Contrario a lo anterior en los resultados se observa una relación negativa entre estos dos estilos de liderazgo, no así entre el estilo de liderazgo transaccional y el estilo de liderazgo *laissez faire*.

Cabe resaltar que se encontraron diferencias significativas entre los factores de liderazgo e inteligencia emocional, con respecto a las variables sociodemográficas

A pesar de que no se obtuvieron resultados estadísticamente significativos que demuestren una correlación entre la inteligencia emocional y los estilos de liderazgo, esto no quiere decir que sea una habilidad que no pueda llegar a desarrollarse para alcanzar niveles más altos.



Las implicaciones prácticas de esta investigación podrían dividirse en dos de las áreas más importantes dentro de la psicología organizacional, la selección y la capacitación de personal.

En la selección de personal podría utilizarse para la caracterización de las habilidades emocionales necesarias, en la segunda brindar de herramientas que ayuden a incrementar las habilidades emocionales menos desarrolladas en el personal dentro de las organizaciones lo cual traerá beneficios a corto, mediano y largo plazo, que puedan ayudar a disminuir la rotación de personal que se traduce en costos para empresas públicas como privadas.

Relacionado con lo anterior Goleman (1998, p. 65) agrega: “Una persona ascendida por su pericia (“Es estupendo con los números”) se encuentra en un plano nuevo, donde todas o casi todas sus responsabilidades tienen que ver con el trato con personas, no con la destreza técnica. Debido a esto, el mundo laboral está sembrado de malos jefes”.

La presente investigación se enfrentó a distintas limitaciones, por lo que es importante no dejar de mencionarlas para que estas puedan ser tomadas en cuenta por futuras investigaciones relacionadas con el tema.

Una de las principales limitaciones fue el acceso a la muestra, debido a que no son muchas las organizaciones públicas o privadas que permiten un libre acceso a las mismas, por ello no fue posible realizar un muestreo probabilístico, que permitiera generalizar los resultados de la muestra a la población de trabajadores mexicanos. Dado lo anterior se sugiere que para futuras investigaciones se trabaje con una muestra más amplia.

Es importante impulsar la investigación en nuestro país, pues a medida que se amplíe el número de organizaciones, dispuestas a participar en investigaciones como la presente, podrán irse generalizando los resultados de las mismas, y así ir generando



programas de intervención que permitan, la resolución de problemáticas generadas dentro de las organizaciones relacionadas con estas variables inteligencia emocional y liderazgo.

De acuerdo con lo anterior D'Alessio (2009 p. 7) expresa que "es realmente preocupante lo poco que se ha avanzado en un aspecto tan crítico para las organizaciones, más aún en esta economía global, incierta, y volátil".

Así mismo, podrían aumentarse los criterios de inclusión a fin de tener una muestra más homogénea y tener un mayor control de variables extrañas, que pudiesen afectar los resultados del estudio.

Fue difícil encontrar instrumentos que estuvieran estandarizados en población mexicana, por lo que se sugiere impulsar la creación o en su defecto la estandarización de instrumentos que midan inteligencia emocional y liderazgo según teorías contemporáneas en población mexicana.



Referencias

- Aguilar, L. M.C., Calvo S. A., y García H. M.A. (2007). Valores laborales y percepción del estilo de liderazgo en personal de enfermería. *Salud Pública de México*. 49(6), 401-407. Recuperado de <http://www.scielo.org.mx/pdf/spm/v49n6/a06v49n6.pdf>
- Álvarez, D. (2005). *Preguntas básicas sobre la ética de la empresa*. Madrid: Editorial Dykinson.
- Álvarez, M. A. (2008). Liderazgo carismático y proceso sociopolítico en Haití (1986-2004): el caso de Jean Bertrand Aristide. *Foro Internacional*. 193(3). 695-717. Recuperado de: http://codex.colmex.mx:8991/exlibris/aleph/a18_1/apache_media/MH64RB7QQMTLRP313D2RJ8DRVRURLN.pdf
- Alberoni, F. (2002). *El arte de liderar*. España: Gedisa Editorial pp. 31-34
- Agüera, I. R. E. (2004). *Liderazgo y compromiso social*. México: Benemérita Universidad de Puebla. [Versión de Google] Recuperado de : http://books.google.com.mx/books?id=gnSCIZjgkD0C&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false
- Alston, B. (2009). *An examination of the relationship between emotional intelligence and leadership practices*. Dissertation Abstracts International. Recuperado de: <http://gradworks.umi.com/33/52/3352390.html>
- Barson, D. (2011) *Profiling Prospective Leaders Through Emotional Intelligence*. Capella University, June, ProQuest. Recuperado de: <http://search.proquest.com.pbidi.unam.mx:8080/docview/877974936>
- Berrios, M.M.P. (2009) Inteligencia Emocional en el Ámbito Laboral. En Augusto L. J. M. (2009). *Estudios en el ámbito de la inteligencia emocional*. España: Universidad de Jaén. Pp. 157- 173



- Bocoum, A. (2010). *Correlation Between Leadership Styles, Emotional Intelligence, Projects' Nature, and Funds Raised in a Nonprofit Organization*. University of Phoenix, June, ProQuest. Recuperado de: <http://search.proquest.com.pbidi.unam.mx:8080/docview/808406917>
- Boyett, J. H. y Boyett, J.T. (1999). *Hablan los gurús: las mejores ideas de los máximos pensadores de la administración*; traducción Trabal, B. Barcelona; México: Norma.
- Carballo, V. S. (2006). Educación de la expresión de la sexualidad y la Inteligencia emocional en niñas, niños y adolescentes con derechos. *Revista actualidades investigativas en educación*. 6(3) 1-14 Recuperado de: <http://redalyc.uaemex.mx/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=44760313>
- Castro, S. A. (2007). *Teoría y evaluación del liderazgo*. Buenos Aires; México: Paidós.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional*. México: Mc Graw Hill..
- Chóliz M. (2005). *Psicología de la emoción, el proceso emocional*. Universidad de Valencia. Recuperado de <http://www.uv.es/choliz/Proceso%20emocional.pdf>
- Cortés, J. F. , Barragan, C., y Vazquez, M. L. (2002). Perfil de inteligencia emocional: Construcción, validez y confiabilidad. *Revista Salud Mental*, 25(5), 50-60 Recuperado de: <http://redalyc.uaemex.mx/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=58252506>
- Crespo, T., López J., Peña, J y Carreño, F. (2003) *Administración de Empresas* (2), España: MAD, S.L. [Versión en línea]. Recuperado de http://books.google.com.mx/books?id=jogoNah_osC&lpg=PA2&hl=es&pg=PA2#v=onepage&q&f=false
- D'Alessio, F. (2009). *Liderazgo: ¿Mito o realidad?*. Pontificia Universidad Católica del Perú: Centro de Negocios. Recuperado de: https://intranet.ebc.edu.mx/contenido/faculty/archivos/naturaleza_lideres_120312.pdf



- Da Silva, R. (2002). *Teorías de la Administración México: Thompson. En línea.* Recuperado de: <http://books.google.com.mx/books?id=tPH5caAXYgcC&lpg=PA1&hl=es&pg=PA1#v=onepage&q&f=false>
- Davidoff, L.L. (2003). *Introducción a la Psicología (3)*. México: McGraw Hill. pp. 373-422
- Davis, K. y Newstrom, J.W. (2003). *Comportamiento Humano en el Trabajo*. México: McGraw-Hill
- Díaz, Montes y Zaldívar (2004). *Taller formativo sobre inteligencia emocional para adultos*. (Tesis de Licenciatura sin publicar). Universidad Nacional Autónoma de México, México.
- Diccionario de la Real Academia Española* (2012). Recuperado de: <http://buscon.rae.es/drae/srv/search?val=emoci%F3n>
- Domínguez, T. B., Mehl, M, Olvera, Y. y Pennebaker W. J. (2009). Inteligencia socio-emocional (IQSE). *Revista Digital Universitaria*. 10(11). Recuperado de: <http://www.revista.unam.mx/vol.10/num11/art76/art76.pdf>
- Drucker, P. F., y Nannetti, J. C. (2002). *La gerencia en la sociedad futura*. Colombia: Norma.
- Esquivel, Y. F., Heredia, Y. M.C. y Lucio, G-M. E. (2007). *Psicodiagnóstico clínico del niño*. México: Editorial El manual Moderno S. A. de C. B.
- Extremera, N. y Duran, A. (2007). Inteligencia emocional y su relación con los niveles de burnout, engagement y estrés en estudiantes universitarios. *Revista de educación*. 342, 239-256. Recuperado de: http://emotional.intelligence.uma.es/documentos/pdf50niveles_burnout.pdf
- Flaherty, J. E. (1999). *Peter Drucker: Shaping the managerial mind*. San Francisco, Jossey-Bass.
- Feldmann, B. (2012). *Behavioral Profile Of An Effective German Leader Of A Global*



Health Company: An Exploratory Video Video-Observation Study (Maestría, Universidad de Twente. Recuperado de: http://essay.utwente.nl/61950/1/MasterThesis_BarbaraFeldmann.pdf

Fernández-Berrocal, P. y Extremera N. (2009). La Inteligencia Emocional y el estudio de la Felicidad. *Revista Interuniversitaria de Formación del Profesorado*. 66(23). Recuperado de: <http://www.uned.es/capamplona/IE%20y%20felicidad%20Optimismo%20monografico%202009.pdf>

Fernández-Berrocal, P. y Extremera, N. (2005). La Inteligencia Emocional y la educación de las emociones desde el Modelo de Mayer y Salovey. *Revista Interuniversitaria de Formación de Profesorado*, 19(3), pp. 63-93 Universidad de Zaragoza. España. Recuperado de: <http://redalyc.uaemex.mx/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=27411927005>

Fiedler, F. E. y Chemers M. M. (1989). *Liderazgo y administración efectiva*. México: Editorial Trillas

Galicia, C. A. (2008) *Fomentando el desarrollo integral en niños en edad escolar a través de talleres de modificación de conducta y desarrollo socioemocional*. (Tesis de Licenciatura). Recuperada de: <http://132.248.9.195/pd2008/0627746/Index.html>

Galvis, N. C. (2007). Inteligencia emocional de los gerentes en instituciones de educación superior. *Revista electrónica de humanidades, educación y comunicación social*. 2(2) 36-54. Recuperado de: http://www.urbe.edu/publicaciones/redhecs/historico/pdf/edicion_2/2-inteligencia-emocional-de-los-gerentes.pdf

García, F. M. y Giménez, M. S (2010). La inteligencia emocional y sus principales modelos: Propuesta de un modelo integrador. *Revista Digital del Centro de Profesorado Cuevas-Olula* (Almería) 3(6)pp. 43-52 Recuperado de: <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3736408>



- García, L. A. M. y López, Z. E. (2009). Una revisión de los modelos e instrumentos de evaluación de la Inteligencia Emocional. en Augusto L. J. M. (2009). *Estudios en el ámbito de la inteligencia emocional*. España: Universidad de Jaén. pp. 15- 35
- Gardner, H. (2001). *La inteligencia reformulada. Las inteligencias múltiples en el siglo XXI*. España: Ediciones Paidós Ibérica S.A.
- Garizurieta-Meza, M.H. y Sangabriel-Rivera, I. (2005). La inteligencia emocional y la docencia en las instituciones de educación superior. *Hitos de Ciencias Económico Administrativas*. Septiembre-Diciembre 2005. Año 11, Número 31. 131-138 Recuperado de: <http://www.publicaciones.ujat.mx/publicaciones/hitos/ediciones/31/7.pdf>
- Gerardo, P. M. (2005). *Liderazgo y Poder*. (Tesis de Maestría sin publicar). Universidad Nacional Autónoma de México, México.
- Gerardo, P. M. y Vite, S. P. (2008). *Cuadernillo de prácticas 1 pruebas de inteligencia: OTIS* (Textos de apoyo didáctico). Universidad Nacional Autónoma de México, México.
- Goleman, D. (1995). *Inteligencia Emocional*. Barcelona: Kairos
- Goleman, D. (1998). *Inteligencia Emocional en la Empresa*. Argentina: Zeta
- González, G. O. (2008). Liderazgo transformacional en el docente universitario. *Multiciencias* Venezuela. Universidad del Zulia 8(1), 2008 (38 - 47) ISSN 1317-2255
- González, G.O. y González, G.O. (2008). Percepciones de los estudiantes universitarios frente al liderazgo del Docente. *Revista Mexicana de Orientación Educativa*. 13(5). 37-43. Recuperado de: <http://pepsic.bvsalud.org/pdf/remo/v5n13/v5n13a08.pdf>



- Gorrochotegui, M. A. (2007). Un Modelo para la Enseñanza de las Competencias de Liderazgo. *Educación y Educadores*, 2(10), 87-102. Recuperado de: <http://redalyc.uaemex.mx/pdf/834/83410208.pdf>
- Grados, J. (2006). *Liderazgo: dinámicas de competencia y cooperación*. México: Trillas
- Grados, J. (2009). *Capacitación y desarrollo de personal*. México: Trillas
- Gutiérrez, G. y González, P. M. (2008). Inteligencia emocional y comunicación gerencial efectiva en los directivos de educación básica. *Revista Electrónica de Humanidades, Educación y Comunicación Social*. 3(5) 129-140 Recuperado de: <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2737329>
- Halgin, P. R. y Whitbourne K. S. (2004). *Psicología de la anormalidad. Perspectivas clínicas sobre desórdenes psicológicos*. México: McGraw-Hill Interamericana Editores, S. A. de C. V.
- Hellriegel, D. y Slocoum, W. J. (2004). *Comportamiento organizacional*. (10) México: Thomson. p. 248-287
- Hershey, P., Blanchard, H, K, y Jhonson, E. D. (1996). *Administración del Comportamiento Organizacional. Liderazgo Situacional*. (7). México: Pearson pp. 120-138
- Hur, Y., Van den Berg, P. y Wilderom, C. (2011). Transformational leadership as a mediator between emotional intelligence and team outcomes. *The Leadership Quarterly* 22, 591–603, DOI: 10.1016/j.leaqua.2011.05.002
- Ivancevich, J.M., Konopaske, R. y Matteson, M. T. (2006). *Comportamiento organizacional*. (7). México: McGraw Hill pp. 491-528
- Jiménez, M. I. y López-Zafra, E. (2009). Inteligencia emocional y rendimiento escolar: estado actual de la cuestión. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 41(1), 69-79. Recuperado de: <http://redalyc.uaemex.mx/pdf/805/80511492005.pdf>



- Kafetsios, K., Nezlek, J. y Vassiou, A. (2011). A Multilevel Analysis of Relationships Between Leaders' and Subordinates' Emotional Intelligence and Emotional Outcomes. *Journal of Applied Social Psychology*, 41(5), 1121–1144. DOI: 10.1111/j.1559-1816.2011.00750.x
- López, E. (2012). *Curso de Promoción. Liderazgo para el jefe de oficina*. México: Comisión Mixta Permanente de Capacitación y Adiestramiento.
- Maulding, W.S., Peters, G.B., Roberts, J. Leonard, E y Sparkman, L. (2012). Emotional intelligence and resilience as predictors of leadership in school administrators. *Journal of leadership studies*, 5(4). 20-29 DOI:10.1002/jls.20240
- Mayer, J. D., Caruso, D. R., y Salovey, P. (1999). Emotional intelligence meets traditional standards for an intelligence. *Intelligence*, 27(4), 267-298.
- Mayer, J., Salovey, P. y Caruso, D (2008). Emotional Intelligence, New Ability or Eclectic Traits? *American Psychologist*, 63(6), 503-517. Recuperado de: <http://dionysus.psych.wisc.edu/Lit/ResearchMtgs/EmotionJournalClub/2008Nov/EIdebate.pdf>
- McGraw Hill (2013). *El concepto económico de empresa. Estudio de Patrimonio*. Recuperado de: <http://www.mcgraw-hill.es/bcv/guide/capitulo/8448169336.pdf>
- Medina, L. A. (2007). *La Narrativa y la Interpretación en el futuro en Pensamiento y Lenguaje. Enfoques Constructivistas*. pp. 113-140, México: McGraw-Hill Interamericana
- Mendoza, H. (2008). Modernismo y postmodernismo, hacia la construcción de un liderazgo antropocéntrico. *Revista Venezolana de Gerencia*, 13 (44), 637- 654
Recuperado de: <http://redalyc.uaemex.mx/pdf/290/29004408.pdf>
- Millenson, J.R. (1974). *Principios de análisis conductual México*: Editorial Trillas



- Modassir, A. y Singh, T. (2006). Relationship of Emotional Intelligence with Transformational Leadership and Organizational Citizenship Behavior. *International Journal of Leadership Studies*, 4(1) 3-21 Recuperado de: www.regent.edu/ijls
- Molero, M. C., Sainz, V. E. y Esteban, M. C. (1998). Revisión histórica del concepto de Inteligencia: una aproximación a la inteligencia emocional. *Revista latinoamericana De psicología*, 30 (1), 11-30. Recuperado de: <http://redalyc.uaemex.mx/pdf/805/80530101.pdf>
- Morris, C. y Maisto, A. (2005). *Psicología*. México: Pearson Educación.
- Murillo, O., (2008). El enojo en madres y padres de hijas adolescentes: propuesta de orientación desde la trec y la inteligencia emocional. (2008) *Actualidades Investigativas en Educación Revista Electrónica publicada por el Instituto de Investigación en Educación Universidad de Costa Rica* ISSN 1409-4703 <http://revista.inie.ucr.ac.cr> Costa Rica. 8(2) pp. 1-30 Este número se publicó el 30 de agosto 2008. Recuperado de: <http://redalyc.uaemex.mx/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=44713044017>
- Nader, M. y Castro, S. A. (2007). *Diferencias en los estilos de liderazgo entre líderes de alto y bajo nivel. Un estudio Comparativo. Perspectivas en Psicología*. (2)1 51-58. Recuperado de: <https://www.u-cursos.cl/icei/2012/1/PER75/1/material.../495089>
- Núñez, M.G., Salón, J., Romero, G. y Rosales, V (2009). Inteligencia emocional e intuición como plataforma en el manejo del conflicto y negociación. Universidad del Zulia. *Multiciencias* 9(3), 259-266. Recuperado de: <http://redalyc.uaemex.mx/pdf/904/90412325005.pdf>
- Ordaz, R. L. A. y Peña, J. P. (2011). *Inteligencia Emocional y su relación con Acoso Psicológico en el Trabajo con variables sociodemográficas y psicosomáticas, en trabajadores mexicanos*. (Tesis de Licenciatura sin publicar) Universidad Nacional Autónoma de México: Facultad de Psicología, México



- Ornelas de la R., M. G., (2007). *Taller de inteligencia emocional : quien soy, como soy, que siento y como me siento*(Tesis de Licenciatura) Recuperado de: <http://132.248.9.195/pd2007/0619711/Index.html>
- Ortega, M. M. (2009). Transformando el quehacer de nuestra escuela: El Liderazgo Directivo y las metas, elementos claves para la mejora, en voz de la comunidad educativa. *Consejo Mexicano de Investigación Educativa*: México. 1-10
Recuperado de: http://www.comie.org.mx/congreso/memoriaelectronica/v10/pdf/area_tematica_13/ponencias/0284-F.pdf
- Pacheco, X. (2009). *Inteligencia emocional del gerente educativo y relaciones interpersonales en escuelas bolivianas del municipio San Francisco*. (Tesis de Maestría). Recuperada de: <http://200.35.84.131/portal/bases/marc/texto/9219-09-02776.pdf>
- Padrón, G. A. y Sánchez, G.M. (2010). Efecto de la motivación al logro y la inteligencia emocional en el Crecimiento Psicológico. *Revista Venezolana de Gerencia*, 15(49), 141-157. Recuperado de: <http://redalyc.uaemex.mx/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=29012358009>
- Palomera, M. R., Gil-Olarte, M. P. y Brackett, M. A. (2005). ¿Se perciben con inteligencia emocional los docentes? Posibles consecuencias sobre la calidad educativa. *Revista de Educación*. 341, pp. 687-703 disponible en: <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2165292>
- Palomo, V. M.T. (2001). *Liderazgo y Motivación de Equipos de Trabajo*. España: ESIC Editorial (pp.15-56).
- Peruguini L. y Castro. S. (2007). *Teoría y Evaluación del Liderazgo*. México: Editorial Paidós



- Quintana, Q. Z., Martínez, A. E. y Tápanes, G. W. (2012). *Inteligencia emocional de los directivos de la Universidad de Matanzas Camilo Cienfuegos*. Rev Méd Electrón 34(3) Recuperado de: <http://www.revmatanzas.sld.cu/revista%20medica/ano%202012/vol3%202012/tema01.htm>
- Reeve, J. (2003). *Motivación y emoción*. México: McGraw-Hill Interamericana Editores, S. A. de C. V.
- Rivera, E. S. (2000). *La inteligencia emocional en grupo de estudiantes de maestría en áreas de psicoterapia y ciencias técnicas*. Tesis de maestría: Universidad Iberoamericana. Plantel Golfo Centro, Puebla, México.
- Rivera, P. M. E. (2011). *Aprendiendo a reconocer, dirigir y expresar mis emociones*. Tesis de licenciatura: Universidad Nacional Autónoma de México. Facultad de estudios superiores Zaragoza. Psicología.
- Rivera, E. S., Pons, J.I., Rosario, H. E. y Ortiz, N. (2008). Traducción y adaptación para la población puertorriqueña del Inventario Bar-On de Cociente Emocional (Bar-On EQ-i): análisis de propiedades psicométricas. *Revista Puertorriqueña de Psicología*, 19, 148-182. Recuperado de <http://redalyc.uaemex.mx/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=233216360007>
- Rodríguez, E. M. (1988). El liderazgo situacional. En Rodríguez, E. M. (2) *Liderazgo (Desarrollo de habilidades directivas)*. (45-52) México: El Manual Moderno
- Rodríguez, M. C. (2000). *Liderazgo y Líder en Psicología y Liderazgo*. España: Mira Editores pp. 27-87
- Salas, A. A. y García, R. H. (2010). Perfil de inteligencia emocional y carreras universitarias en estudiantes de la Universidad Simón Bolívar. *Revista de Ciencias Sociales (RCS)* 16 (2). 226-238. Recuperado de: http://www.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S131595182010000200004&lang=es



- Sánchez, A. R. (2010). *Regulación Emocional. Una Travesía de la Cultura a Desarrollo de las Relaciones Personales*. México: UNAM.
- Sánchez, S. E. y Rodríguez, F. A. (2010). 40 Años de la teoría del liderazgo situacional: una revisión. *Revista Latinoamericana de Psicología* 42 (1) pp.29-39. Recuperado de: <http://www.scielo.org.co/pdf/rlps/v42n1/v42n1a03.pdf>
- Serrano, M. y García, Á. D. (2010). Inteligencia emocional: autocontrol en adolescentes estudiantes del último año de secundaria. *Multiciencias*, 10(3) 273-280. Recuperado de: <http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/pdf/904/90416328008.pdf>
- Siliceo, A. (1997). *Líderes para el siglo XXI. Lo que los dirigentes de hoy y de mañana deben aprender de grandes líderes y maestros de la humanidad*. México: McGraw-Hill
- Sotil, A., Ecurr L, Huerta, R., Rosas, M., Campos, P E. y Llaños, A. (2008). Efectos de un programa para desarrollar la Inteligencia emocional en alumnos del sexto grado de educación primaria. *Revista IIPSI*, 11(2) 55-65. Recuperado de http://sisbib.unmsm.edu.pe/BVRevistas/Investigacion_Psicologia/v11_n2/pdf/a05v11n2.pdf
- Sridhar, N., Avinash y Prakash A. (2011). Role of Emotional Intelligence on Leadership: A study Conducted on Software Engineers in India. *International Journal of Management and Computing Sciences*, 1 (11) 57-63 Recuperado de: <http://www.smbis.in/adminpanel/document/1332590638IJMCS%20vol%201%20issue%202.pdf#page=61>
- Stanescui, D.F. y Cicei, C.C. (2012). Leadership Styles and Emotional Intelligence of Romanian Public Managers. Evidences from an Exploratory Pilot Study. *Revista de Cercetare si Interventie Sociala*, 2012, vol. 38, pp. 107-121 vol. disponible en www.scopus.com



- Stubbs, E.C. (2005). *Emotional Intelligence Competencies in the Team and Team Leader: a Multi-level Examination of the Impact of Emotional Intelligence on Group Performance* . (Disertation degree of Doctor) Recuperado de: <http://etd.ohiolink.edu/send-pdf.cgi/Stubbs%20Elizabeth%20Christine.pdf?case1094241887>
- Syndell, M. (2008). *The role of emotional intelligence in transformational leadership style*. Dissertation Abstracts International, 169. (UMI No. 3320725).
- Ugarriza, N. (2001). La evaluación de la inteligencia emocional a través del inventario de BarOn (I-CE) en una muestra de Lima Metropolitana. *Persona*, 4, 129-160.
- Universidad Nacional Autónoma de México (2012). *Apuntes Digitales Licenciatura en Administración Sistema de Universidad Abierta y Educación a Distancia*. Recuperado de: http://fcasua.contad.unam.mx/apuntes/interiores/docs/2012/administracion/2/derecho_laboral.pdf
- Velasco, O. L. (1998). *Relación entre autoestima y distintos tipos de liderazgo en líderes de la zona marginada de Xochimilco*. (Tesis de Licenciatura sin publicar). Universidad Nacional Autónoma de México, México
- Woods, B. R. (2010). *The Relationship Between a Manager's Emotional Intelligence and Perceived Leadership Style*. Capella University, May, ProQuest. Recuperado de: <http://search.proquest.com.pbidi.unam.mx:8080/docview/717681026>
- Yarick, L. L. (2012). *An examination of leadership styles and emotional intelligence with behavioral healthcare service providers in a healthcare organization*. (Tesis de Doctorado) Disponible en la base de datos ProQuest Dissertations and Theses. (AAT 3518455)



Yukl, G. A. (2008). *Liderazgo en las organizaciones*. [Versión de Bibliotecnia] Madrid: Pearson Educación. Recuperado de: http://www.bibliotechnia.com/bibliotechnia20/?aaa=81c2284981703845da3fe41b4365f67c&option=com_libros&task=preview&id=2466&Itemid=5

Zamora y Valencia M.A. (2007). *Contratos Civiles*. México Porrúa

Zárate, R. y Matviuk,S. (2010). La inteligencia emocional y el sector financiero colombiano, *Revista EAN No. 69* Julio-Diciembre, 2012, Bogotá, pp.148-165. Recuperad de: <http://redalyc.uaemex.mx/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=20619966009>

ANEXOS



N°.



La División de Estudios Profesionales de la Facultad de Psicología de la Universidad Nacional Autónoma de México está llevando a cabo una investigación sobre Inteligencia Emocional y Estilos de Liderazgo, por lo que le invitan a participar en la siguiente encuesta.

Es importante destacar que su colaboración será totalmente confidencial y que los datos servirán únicamente para este fin.

ESTOY DE ACUERDO EN PARTICIPAR _____

Rúbrica

Señale las características que lo describan y proporcione la información solicitada.

¿Qué edad tiene? _____ años Sexo: Mujer _____ Hombre _____

Estado civil: Casado(a) __ Soltero(a) __ Unión Libre __ Otro (especifique) _____

Último nivel de estudios terminado:

- | | | |
|-----------------|--------------------|-----------------|
| 1. Primaria | 4. Carrera Técnica | 7. Maestría |
| 2. Secundaria | 5. Licenciatura | 8. Doctorado |
| 3. Bachillerato | 6. Especialización | 9. Posdoctorado |

Profesión u oficio: _____

¿Tiene personas que dependan económicamente de usted? SI__ NO__ ¿Cuántas? _____

Continúa al reverso →

Tipo de empresa en la que labora:

1. Pública
2. Privada

Antigüedad en la empresa: ____ años

Departamento: _____

Puesto que ocupa actualmente: _____

Actividades que realiza: _____

¿Tiene personas a su cargo? NO__ SI __ ¿Cuántas? _____

¿Qué tipo de contrato tiene?

1. Por tiempo Indeterminado
2. Por tiempo Determinado
3. Por Obra Determinada

¿Es sindicalizado? SI__ NO__

Gracias por su participación.

INSTRUCCIONES: A continuación se presentarán una serie de afirmaciones acerca del liderazgo y del acto de liderar. Por favor, indique cuánto se ajusta cada una de ellas al estilo de liderar que usted posee. Donde 1 indica totalmente en desacuerdo con la afirmación, 5 indica totalmente de acuerdo con la afirmación y 3 es intermedio (ni de acuerdo ni en desacuerdo).

	Totalmente en desacuerdo	Desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de Acuerdo
	1	2	3	4	5
Con mis compañeros de trabajo					
1. Mi presencia tiene poco efecto en su rendimiento					
2. No trato de cambiar lo que hacen mientras las cosas salgan bien					
3. Se sienten orgullosos de trabajar conmigo					
4. Pongo especial énfasis en la resolución cuidadosa de los problemas antes de actuar					
5. Evito involucrarme en el trabajo de los demás					
6. No les digo donde me situé en algunas ocasiones					
7. Demuestro que creo firmemente en el dicho “si funciona, no lo arregles”					
8. Les doy lo que quieren a cambio de recibir su apoyo					
9. Evito intervenir en las tareas de los demás, excepto cuando no se consiguen los objetivos					
10. Me aseguro de que exista un fuerte acuerdo entre lo que se espera que haga y lo que puedo obtener por mi esfuerzo					
11. Siempre que lo creo necesario, puedo negociar que obtendré a cambio de mi trabajo					
12. Les hago saber que pueden lograr lo que quieren si trabajan conforme a lo pactado					
13. Me preocupo por capacitar a aquellos que lo necesitan					
14. Centro mi atención en los casos en los que no se consigue alcanzar las metas esperadas					
15. Hago que se basen en el razonamiento y en la evidencia para resolver los problemas					
16. Trato de obtener lo que deseo a cambio de la cooperación de los demás					
17. Estoy dispuesto a instruirlos o enseñarles siempre que lo necesiten					
18. No trato de hacer cambios mientras las cosas marchen bien.					
19. Les doy charlas para motivarlos					
20. Evito tomar decisiones					
21. Cuento con su respeto					
22. Potencio su motivación de éxito					
23. Trato de que vean los problemas como una oportunidad para aprender					
24. Trato de desarrollar nuevas formas para motivarlos					
25. Les hago pensar sobre viejos problemas de forma nueva					
26. Dejo que sigan haciendo su trabajo como siempre lo han hecho, si no me parece necesario introducir algún cambio					

Continúa al reverso →

Totalmente en desacuerdo	Desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de Acuerdo
--------------------------	------------	--------------------------------	------------	-----------------------

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Con mis compañeros de trabajo

27. Soy difícil de encontrar cuando surge un problema					
28. Impulso la utilización de la inteligencia para superar los obstáculos					
29. Les pido que fundamenten sus opiniones con argumentos sólidos					
30. Les doy nuevas formas de enfocar los problemas que antes les resultaban desconcertantes					
31. Evito decirles como se tienen que hacer las cosas					
32. Es probable que esté ausente cuando se me necesita					
33. Tienen plena confianza en mí					
34. Confían en mi capacidad para superar cualquier obstáculo					

INSTRUCCIONES: Lea cada oración y marque con una “X” cuál de las cuatro posibles respuestas lo describe mejor. Elija sólo una opción para cada frase. Conteste todas las frases, responda rápida y honestamente como es usted en realidad y no, como le gustaría ser, o ser visto por los demás.

	Muy Frecuentemente	Frecuentemente	Pocas Veces	Nunca
1. En situaciones de presión me se relajar.				
2. A veces quisiera ser otra persona.				
3. Fomento la confianza en los demás.				
4. Completo tareas dentro del tiempo previsto.				
5. Prefiero callarme lo que siento a expresarlo.				
6. Cuando las cosas me salen mal, me desquito con los demás.				
7. Me recupero rápido después de un contratiempo.				
8. Siento que no soy capaz de aprender cosas nuevas.				
9. Ayudo a los demás a controlar sus emociones.				
10. Sé cuando estoy a la defensiva.				
11. Cuando las cosas no salen bien, sigo adelante.				
12. Reconozco mis errores.				
13. Se me facilita entablar amistades.				
14. Me esfuerzo cuando realizo un trabajo poco interesante.				
15. Comunico a los demás lo que siento con precisión.				
16. Tengo paciencia cuando me enfrento a situaciones difíciles.				
17. Estoy contento con mi imagen.				
18. No puedo expresar con palabras lo que siento cuando estoy triste.				
19. Trato de ver las cosas desde el punto de vista de la otra persona.				
20. Cuando tengo problemas, soy optimista.				
21. Me considero una persona atractiva.				
22. Fomento la crítica constructiva.				
23. Al alcanzar una meta, me esfuerzo por seguir adelante.				
24. Identifico mis cambios de humor.				
25. Planeo lo que quiero antes de actuar.				

	Muy Frecuentemente	Frecuentemente	Pocas Veces	Nunca
26. Resuelvo mis conflictos.				
27. Cumplo lo que prometo.				
28. Tengo dolor de espalda más de dos veces en una semana.				
29. Si no alcanzo mis metas en un corto plazo, desisto.				
30. Digo exactamente lo que siento.				
31. Ayudo a los demás a manejar sus emociones.				
32. Estoy seguro que bajo presión encontraré una solución a mis problemas.				
33. Me acepto tal como soy.				
34. Estoy atento(a) a las expresiones faciales de las personas con las que mantengo una conversación.				
35. Cuando tengo muchas tareas que realizar, dudo por donde comenzar.				
36. Cuando estoy de mal humor, puedo superarlo hablando.				
37. Cuando hablo con otra persona domino la conversación.				
38. Me tranquilizo rápido cuando me enojo.				
39. Me considero una persona risueña.				
40. Se me facilita integrar grupos de personas.				
41. Cuando las cosas no me resultan como espero, me siento fracasado(a).				
42. Estoy contento con las actividades que realizo.				
43. Conozco el efecto que tiene mi comportamiento sobre los demás.				
44. Soy violento cuando las cosas no me salen bien.				
45. Influyo en los demás de manera directa.				
46. Cuando estoy enojado, noto como mis músculos se tensan.				
47. Escucho con atención a las personas con las que converso.				
48. Soy capaz de tranquilizarme ante situaciones estresantes.				
49. Reconozco una crítica constructiva.				
50. Se trabajar por objetivos y un plazo determinado.				
51. Se me dificulta hablar en público.				
52. Me rindo fácilmente cuando alguna persona está en mi contra.				
53. Critico a los que no comparten mi opinión.				
54. Soy mediador en los conflictos de los demás.				
55. Expreso lo que quiero a los demás.				
56. Estoy convencido de que mis ideas son brillantes.				

