



Facultad de Ciencias Jurídicas y Sociales

Licenciatura en Psicología

Trabajo de Integración Final

*“Relación entre Liderazgo Transformacional e Inteligencia Emocional en
empleados”*

Alumna: Salomone, Silvina – LU 1064262

Tutora: Lic. Cecilia Murata

Año 2018

Índice

Resumen	4
Abstract	5
Introducción	6
Liderazgo Transformacional e Inteligencia Emocional	6
Objetivo General	8
Objetivos Específicos	8
Hipótesis General	8
Hipótesis Específicas	8
Marco Teórico.....	9
Liderazgo.....	9
Evolución del paradigma de liderazgo transformacional	10
Modelo de liderazgo de rango completo	12
Liderazgo transformacional en las organizaciones.....	14
Evaluación psicológica del liderazgo	18
Inteligencia emocional	19
Inteligencia emocional en las organizaciones	20
Evaluación psicológica de la inteligencia emocional	21
Liderazgo e inteligencia emocional.....	26
Estado del Arte.....	27
Metodología	34
Diseño.....	34
Participantes	34
Características de la muestra	34
Instrumentos	35
Procedimiento.....	37
Procedimiento de recolección de datos	37
Procedimiento de análisis	37
Resultados	38
Discusión.....	56
Limitaciones del estudio y futuras investigaciones.....	61

Conclusión	62
Referencias bibliográficas.....	64
Anexos	68
Instrumentos	68
Cuestionario sociodemográfico	68
Cuestionario de estilos de liderazgo CELID-A (Castro Solano, Nader & Casullo, 2004)....	69
TMMS-24 (Fernández Berrocal, Extremera & Ramos, 2004).	70
Consentimiento informado.	71

Resumen

Resultados de investigaciones previas sugieren que los líderes que utilizan su inteligencia emocional pueden mejorar la eficiencia de sus prácticas de liderazgo; sin embargo, la relación entre liderazgo transformacional e inteligencia emocional aún no ha sido estudiada en profundidad en América Latina. El objetivo de este trabajo de investigación fue describir la relación entre liderazgo transformacional e inteligencia emocional en empleados que trabajan en una empresa ubicada en la ciudad de Buenos Aires, Argentina. Para tal efecto, se administraron el Cuestionario de Estilos de Liderazgo Forma A - Autopercepción (CELID-A, Castro Solano, Nader & Casullo, 2004) y la Escala de Meta-Conocimiento de Estados Emocionales TMMS-24 (Trait Meta Mood Scale-24, Fernández Berrocal, Extremera & Ramos, 2004) para la medición de la inteligencia emocional, a una muestra de 341 empleados de diferentes áreas de una organización del ámbito privado. Los resultados sugieren que existe una relación positiva y estadísticamente significativa entre el liderazgo transformacional y la inteligencia emocional en empleados. Además, se encontró que los líderes transformacionales pueden ejercer la función de liderazgo ubicados en distintas posiciones dentro de la organización. Otro hallazgo fue que las personas que obtienen los niveles más altos de inteligencia emocional expresan características del estilo de liderazgo transformacional. No se hallaron diferencias significativas en las puntuaciones de inteligencia emocional entre hombres y mujeres; y no se confirmó que los líderes transformacionales con mayor antigüedad en la organización y mayor nivel educativo presenten los niveles más altos de inteligencia emocional.

Palabras clave: liderazgo, liderazgo transformacional, inteligencia emocional, organización y ámbito laboral.

Abstract

Previous research results suggest that leaders who use their emotional intelligence can improve the efficiency of their leadership practices, however, the relationship between transformational leadership and emotional intelligence has not yet been studied in depth in Latin America. The objective of this research work was to describe the relationship between transformational leadership and emotional intelligence in employees that work for a company located in the city of Buenos Aires, Argentina. For such purpose, the Leadership Styles Questionnaire Form A-Self-perception (CELID-A, Castro Solano, Nader & Casullo, 2004) and the Trait Meta-Mood Scale-24 (TMMS-24, Fernández Berrocal, Extremera & Ramos, 2004) were administered to measure the emotional intelligence to a sample of 341 employees from different areas of this private organization. The results suggest that there is a positive and statistically significant relationship between transformational leadership and emotional intelligence in employees. It was also found that transformational leaders could perform the leadership function placed in different positions within the organization. Another finding was that people who obtain the highest levels of emotional intelligence also express characteristics of this style of leadership. No significant differences were found between men and women in the scores of emotional intelligence; and it was not confirmed that the transformational leaders with greater seniority in the organization and higher educational level present the highest levels of emotional intelligence.

Keywords: leadership, transformational leadership, emotional intelligence, organization and work environment.

Introducción

Liderazgo Transformacional e Inteligencia Emocional

El liderazgo ha sido estudiado desde diferentes perspectivas: como rasgo de la personalidad, como conducta, y como proceso de percepción, influencia e interacción social (Castro Solano, Lupano Perugini, Benatuil & Nader, 2011). Según Cruz Ortiz, Salanova y Martínez (2013) se han desarrollado distintas teorías para explicar la función del líder y el ejercicio de las prácticas de liderazgo. Sin embargo, hasta el momento no se ha logrado consenso respecto a una definición única del fenómeno del liderazgo (Lupano Perugini & Castro Solano, 2005).

En la actualidad uno de los enfoques considerado más amplio es el del liderazgo transformacional, que reconoce el impacto que produce la figura del líder en sus seguidores al promover la toma de conciencia sobre la importancia de sus tareas y resultados, y el valor de trascender sus intereses personales para lograr los objetivos de la organización (Nader & Castro Solano, 2007). Numerosos estudios empíricos avalan este modelo relacionado con los cambios ocurridos en el mercado laboral desde el final de la Guerra Fría (Mendoza Martínez, Ortiz Arévalo & Parker Rosell, 2007).

Castro Solano y otros (2011) explican que al estar orientado a los efectos que produce el líder sobre sus seguidores, este tipo de liderazgo resulta un recurso efectivo en distintos ámbitos (civil, político, militar). Además, y tal como expresan Lupano Perugini y Castro Solano (2005), el liderazgo transformacional permite a los empleados afrontar situaciones críticas y conflictos en el ámbito laboral, al ofrecerles seguridad y tolerancia ante la incertidumbre. En esta línea, Cruz Ortiz y otros (2013) mencionan que es uno de los modelos más apropiados para las actuales condiciones del contexto y del que pueden depender tanto el éxito en el rendimiento, como el estilo de comportamiento organizacional. Los líderes transformacionales inspiran a sus seguidores a trabajar superando sus propias expectativas, los ayudan a mejorar su productividad y promueven el involucramiento con la cultura organizacional (López Zafra, Pulido Martos, Berrios Martos & Augusto Landa, 2017).

Desde otra perspectiva, la inteligencia emocional puede relacionarse con efectos positivos en los resultados y en el desempeño de una organización (Mortan, Ripoll, Carvalho & Bernal,

2014). La inteligencia emocional es un término muy debatido y de interés creciente en el ámbito organizacional. Su conceptualización fue desarrollada por Salovey y Mayer (1990, citados por Trujillo Flores & Rivas Tovar, 2005) quienes definieron el constructo formado por cinco competencias o habilidades que incluyen el identificar las emociones propias, la capacidad para controlarlas, el motivarse a sí mismo, el reconocimiento de las emociones de los otros y la habilidad de regular la relación.

López Zafra y otros (2017) sostienen que la inteligencia emocional en el ámbito organizacional es un predictor de mejores resultados en la ejecución de tareas que requieren un esfuerzo emocional como el liderazgo. Por su parte, Zárate Torres y Matviuk (2012) señalan que si bien la relación entre liderazgo e inteligencia emocional ha sido estudiada por varios autores que sugieren que los líderes que reconocen y utilizan sus habilidades de inteligencia emocional pueden generar conductas de liderazgo más efectivas en la práctica organizacional, aún no se alcanzó un claro entendimiento de esta relación en América Latina.

La presente investigación puede ser considerada relevante en función de su contribución como evidencia empírica a la relación entre la teoría del liderazgo transformacional y la inteligencia emocional, y como un aporte a los escasos estudios realizados en América Latina (Zárate Torres & Matviuk, 2012). Los resultados de esta investigación pueden contribuir a la orientación de empresarios y gerentes a fin de identificar y promover el desarrollo del potencial de liderazgo transformacional de sus empleados. Además, este estudio caracteriza a líderes transformacionales que pueden ser efectivos en las prácticas de liderazgo en el contexto local. Esta información puede ser utilizada en diseños de procesos de selección de personal, llevando a una búsqueda más eficiente de empleados que cumplan con esos requisitos, y de este modo optimizar la inversión de tiempo, esfuerzo y recursos de la organización (Zárate Torres & Matviuk, 2012).

Considerando estos antecedentes, se plantea la siguiente pregunta de investigación: ¿qué relación existe entre el liderazgo transformacional y la inteligencia emocional en empleados de una empresa privada de la ciudad de Buenos Aires?

Objetivo General

Analizar la relación entre el liderazgo transformacional y la inteligencia emocional en empleados de una empresa privada de la ciudad de Buenos Aires.

Objetivos Específicos

- (1.) Identificar y describir los estilos de liderazgo.
- (2.) Identificar y describir los niveles de inteligencia emocional.
- (3.) Analizar diferencias en liderazgo y en inteligencia emocional según cantidad de personas a cargo y posición en la organización.
- (4.) Analizar diferencias en liderazgo y en inteligencia emocional según el género y el nivel educativo.

Hipótesis General

H1: Existe una relación positiva y significativa entre el liderazgo transformacional y la inteligencia emocional en empleados.

Hipótesis Específicas

H1: Los líderes transformacionales están ubicados en distintas posiciones dentro de la organización.

H2: Las personas con mayor nivel de inteligencia emocional tienden a presentar características de líderes transformacionales.

H3_(a): Los líderes transformacionales con mayor antigüedad en la organización presentan niveles más altos de inteligencia emocional.

H3_(b): Los líderes transformacionales con mayor nivel educativo presentan niveles más altos de inteligencia emocional.

H4_(a): Las mujeres tienden al estilo de liderazgo transformacional.

H4_(b): Las mujeres obtienen mayores puntuaciones en inteligencia emocional en comparación con los hombres.

Marco Teórico

Liderazgo

Lupano Perugini y Castro Solano (2005) se refieren al fenómeno del liderazgo como un constructo complejo y multideterminado que ha sido investigado desde varias disciplinas (Filosofía, Psicología, Sociología, Economía, entre otras). Puglisi (2006) señala que en la actualidad predominan las investigaciones sobre el liderazgo aplicado al ámbito empresarial o de las organizaciones.

Zárate Torres y Matviuk (2012) resumen las diferentes perspectivas de estudio del liderazgo en dos aproximaciones, una que considera este fenómeno como un proceso de influencia social que ocurre dentro de un sistema social, y otra que lo analiza como un cargo de jerarquía dentro de las organizaciones. De estas aproximaciones derivan las teorías de liderazgo que se han estudiado a través del tiempo: la teoría de los rasgos o atributos, la teoría conductista o del comportamiento, la teoría de la contingencia o situacional y la teoría del liderazgo transformacional. Lupano Perugini y Castro Solano (2005, p. 108) afirman que “gran parte de las escuelas acuerdan que el liderazgo puede ser definido como un proceso natural de influencia que ocurre entre una persona - el líder – y sus seguidores”.

Nader y Castro Solano (2007) plantean que se han desarrollado varias teorías para intentar explicar el proceso de influencia que ocurre en la relación líder-seguidor. En esta línea Castro Solano y otros (2011) explican que el proceso del liderazgo no es estático ni lineal, sino que ocurre en una interacción permanente en un contexto social determinado entre el líder y sus seguidores e involucra el logro de objetivos y metas. Este proceso se puede explicar por las características y conductas del líder, por las percepciones y atribuciones de los seguidores y por el ambiente en el que ocurre la interacción entre ambas figuras (Lupano Perugini & Castro Solano, 2005).

Sin embargo, Castro Solano y otros (2011) enfatizan que existe debate entre los investigadores respecto a considerar el liderazgo como un rasgo del líder o como un proceso de influencia. Lupano Perugini y Castro Solano (2005) plantean que si bien y a través del tiempo numerosos trabajos de investigación se han enfocado tanto en las características y las conductas del líder, como en la influencia que ejerce sobre sus seguidores, en las atribuciones que sobre el líder realizan los seguidores, y en el ámbito o contexto en el cual ocurre el proceso de liderazgo; hasta el momento no se ha llegado a una única definición del fenómeno del liderazgo y debido al nivel de complejidad que presenta el constructo probablemente no se llegue a consolidar una definición específica.

Sin embargo, estos autores plantean que existe cierto consenso respecto a considerar que el liderazgo es necesario y efectivo para guiar a los equipos de trabajo y a las organizaciones hacia el logro de objetivos definidos estratégicamente (Lupano Perugini & Castro Solano, 2005).

En el ámbito organizacional, el liderazgo se considera un proceso que difiere del gerenciamiento. En el caso de los gerentes, se establecen objetivos basados en criterios racionales relacionados con las condiciones contractuales y cuyos efectos se reflejan en la ejecución de las tareas. Por otro lado, los líderes generan cambios emocionales en los valores e ideales de sus seguidores que impactan en la adaptación, la innovación y la flexibilidad. Los gerentes se ocupan de la definición de las tareas, de los procesos operativos y de la instrucción a las personas sobre el procedimiento de ejecución adecuado. Los líderes se preocupan por las necesidades individuales y de la participación de sus seguidores en la toma de decisión (Lupano Perugini & Castro Solano, 2005).

Evolución del paradigma de liderazgo transformacional

En cuanto a la evolución que sufrió el paradigma dominante del liderazgo en los ámbitos de investigación, Nader y Castro Solano (2007) explican que pasó de modelos estáticos basados en los rasgos de los líderes, hacia modelos situacionales que incluyeron las variables ambientales. En este proceso el liderazgo transformacional surgió como un fenómeno superador del liderazgo efectivo al proyectarse hacia la cultura y los valores de la organización, trascendiendo a las tareas y a las personas (Puglisi, 2006).

Bass y Avolio (1990, citados por Cruz Ortiz et al., 2013) presentaron el modelo de liderazgo transformacional - transaccional, que consideró al liderazgo desde una óptica relacional entre el líder y sus seguidores e incluyó los efectos bidireccionales que surgían de este proceso.

Mendoza Martínez y otros (2007) explican que el liderazgo transformacional expresa una influencia idealizada e inspiradora en la cual el líder visualiza un futuro deseado por todos, articula estrategias para alcanzarlo y se muestra como un ejemplo estableciendo altos estándares de desempeño. Los seguidores desean identificarse con este líder transformacional porque los ayuda a ser más creativos e innovadores, les presta atención y los apoya y orienta en cuanto a sus necesidades de desarrollo al promover la percepción de la delegación de responsabilidades como una oportunidad de crecimiento (Mendoza Martínez et al., 2007). Asimismo, estos autores describen el liderazgo transaccional como el intercambio entre el líder y sus seguidores con la finalidad de que sus intereses coincidan, lo que provoca el auto-interés inmediato en los seguidores (Mendoza Martínez et al., 2007).

Posteriormente Bass y Riggio (2006, citados por Nader & Castro Solano, 2007) incluyeron una última dimensión al modelo de liderazgo transformacional/transaccional al que denominaron liderazgo “Laissez Faire” en referencia a un tipo de líder que evita tomar decisiones, que no realiza intercambios para el logro de objetivos y que tampoco hace uso de la autoridad que implica el rol. El liderazgo Laissez Faire es prácticamente una evitación de conductas de liderazgo, los comportamientos de liderazgo se ignoran y no se llevan a cabo las transacciones (Stewart, 2006).

Para Nader y Castro Solano (2007) con la inclusión de la dimensión laissez faire el enfoque de liderazgo transformacional/transaccional evolucionó hacia el modelo de “Liderazgo de rango completo”. Según Bass (1998, citado por Stewart, 2006, p. 13) cada líder muestra hasta cierto punto características de cada uno de los estilos mencionados, por eso lo denomina "Modelo de rango completo de liderazgo". El liderazgo de rango completo considera que un mismo líder puede mostrar conductas características tanto de la dimensión transformacional como transaccional, y que ello dependerá de su capacidad para interpretar la situación específica, del contexto organizacional en que ocurra el proceso, de la respuesta de sus subordinados y de las tareas que les fueron asignadas.

Esta conceptualización está en línea con lo que Bass y Avolio (1988, citados por Stewart, 2006) denominan "teoría de los dos factores" del liderazgo en la que los factores transformacionales - transaccionales se complementan: los componentes transaccionales se orientan a las necesidades básicas de la organización, mientras que las prácticas transformacionales facilitan el compromiso y promueven el cambio. Según Stewart (2006) delimitar los componentes transformacionales/transaccionales en la organización proporciona una clara distinción entre el rol de un gerente y la función de un líder. Stewart (2006) enfatiza que un líder efectivo es el que practicaría los componentes transformacionales con mayor frecuencia y los componentes transaccionales con menor frecuencia en la organización, promoviendo cambios positivos y valiosos en los seguidores con el objetivo final de desarrollar a los seguidores como líderes.

Modelo de liderazgo de rango completo

Lupano Perugini y Castro Solano (2005) sostienen que el líder transformacional es más efectivo que el líder transaccional por las siguientes razones: motiva el logro de resultados que trascienden los intereses personales en pos de los de la organización, genera confianza y respeto de parte de sus seguidores, y modifica sus conductas en función de la resistencia o apoyo que percibe. En cambio, el líder transaccional está enfocado en la personalidad de los individuos, premia o sanciona el rendimiento de sus seguidores motivado por intereses personales.

Estos autores también afirman que el liderazgo transformacional “es un proceso compartido por varios líderes de diferentes niveles de una misma organización” (Lupano Perugini & Castro Solano, 2005, p.112). Northouse (2001, citado por Cruz Ortiz et al., 2013) sostiene que el líder transformacional genera conexiones con sus seguidores dando respuestas a sus necesidades y ayudando a que alcancen su máximo nivel de potencial. De esta forma, aumenta la motivación de ambos integrantes de la díada. Por su parte Mendoza Martínez y otros (2007, p. 27) expresan que el líder transformacional “lleva a los seguidores más allá del auto-interés inmediato a través de la influencia idealizada (carisma), la inspiración, la estimulación intelectual o la consideración individual”.

Bass y Riggio (2006, citados por Nader & Castro Solano, 2007) plantean que las características de los líderes transformacionales son: el carisma, la inspiración, la estimulación intelectual y la consideración individualizada.

El carisma se evidencia cuando los líderes transformacionales se presentan como ejemplo a seguir y los seguidores quieren imitarlos porque les inspiran admiración, respeto y confianza. Para la inspiración, los líderes transformacionales motivan asignando significado al accionar de sus seguidores y promoviendo expectativas de futuro. Para la estimulación intelectual, los líderes transformacionales estimulan las ideas innovadoras y creativas, y proponen búsquedas alternativas de solución para los problemas que se presentan en la realidad cotidiana, sin criticar errores ni juzgar las ideas que difieren de las suyas propias. Finalmente, en cuanto a la consideración individualizada, los líderes transformacionales se preocupan por detectar y satisfacer las necesidades individuales de sus seguidores, reconociendo las diferencias y ejerciendo una función orientadora (Lupano Perugini & Castro Solano 2005).

El liderazgo transaccional, según Lupano Perugini y Castro Solano (2005), está conformado por dos subdimensiones: la recompensa contingente y la dirección por excepción. La recompensa contingente se refiere a la interacción en que el líder identifica las necesidades individuales y realiza transacciones recompensando o sancionando según el cumplimiento o no de los objetivos. Para Bass (1978, citado por Stewart, 2006), la recompensa contingente alude a la asignación de trabajo que luego es recompensada. El manejo por excepción se relaciona con intervenciones del líder, generalmente de tipo negativas, para que los seguidores no se desvíen del cumplimiento de los objetivos (Lupano Perugini & Castro Solano, 2005). Según estos autores, los líderes transaccionales “premiar, o por el contrario, intervienen negativamente (sancionan) en virtud de verificar si el rendimiento de los seguidores es acorde o no a lo esperado” (Lupano Perugini & Castro Solano, 2005, p. 112). Esta acción puede ser pasiva, que implica esperar pasivamente para que ocurran errores y luego tomar medidas correctivas; o activa, necesaria para evitar los errores en determinadas circunstancias (Stewart, 2006).

García Rubiano (2011) señala que en el modelo de rango completo los líderes pueden desplegar tanto conductas transformacionales como transaccionales y que el perfil se define de acuerdo a la frecuencia de ocurrencia y al contexto que determinan que se involucren en el comportamiento más variables de un estilo y menos del otro. Además explican que el liderazgo

transformacional y el transaccional representan conductas activas, ya que los líderes intervienen en ambos casos para tratar de prevenir y/o resolver problemas, y adoptan comportamientos de uno u otro estilo según las necesidades que surgen del contexto para construir percepción de confianza de parte de sus seguidores; y que el liderazgo laissez faire representa conductas pasivas en el que el líder evita tomar decisiones o intervenir en forma activa en cualquier proceso tratando de mantener las condiciones actuales (García Rubiano, 2011).

Para Stewart (2006), esta variedad de mecanismos conductuales definen el liderazgo transformacional/transaccional como un fenómeno que puede generar cambios en las personas y en el sistema organizacional, desafiando a los seguidores a apropiarse de los resultados de sus tareas, y permitiendo al líder entender las fortalezas y debilidades de sus seguidores para alinearlos con los objetivos de la organización y optimizar su rendimiento.

Liderazgo transformacional en las organizaciones

Bass (1998, citado por Lupano Perugini & Castro Solano, 2005, p. 113) enfatiza que “los líderes transformacionales permiten a sus seguidores afrontar con éxito situaciones de conflicto o estrés brindando seguridad y tolerancia ante la incertidumbre”. En esta línea, Cruz Ortiz y Salanova (2011) sostienen que el líder transformacional tiene la capacidad de inspirar a sus seguidores para trascender sus propios intereses influyendo de manera favorable en el ambiente laboral. Esta característica permite enfocar a los equipos de trabajo mediante una visión compartida, en la búsqueda de la calidad organizacional.

Basadas en esta capacidad Cruz Ortiz y Salanova (2011) definen el liderazgo como recurso social que permite optimizar la potencialidad de la relación líder-seguidor, facilita el afrontamiento de las demandas, potencia el bienestar de los empleados y el desarrollo de una organización saludable. El liderazgo transformacional permite un funcionamiento óptimo de los equipos de trabajo, la realización de tareas orientadas a la autonomía y la gestión de procesos que promueven el compromiso colectivo para el logro de los resultados organizacionales (Cruz Ortiz & Salanova, 2011).

Por su parte Mendoza Martínez y otros (2007) afirman que el modelo completo del paradigma transformacional/transaccional puede aplicarse a equipos, a una institución o entidad, y a la organización como un todo. Estos autores plantean que en la actualidad este modelo de

liderazgo se exhibe tanto en los ejecutivos de alto nivel, como en los jefes de primera línea, y en los supervisores de grupos: asimismo han encontrado que las mujeres tienden a ser más transformacionales que los hombres, y que son percibidas como más eficaces y con un gran nivel de satisfacción por parte de sus seguidores (Mendoza Martínez et al; 2007)

Por su parte Castro Solano y otros (2011, p.76) explican que si bien los estilos de liderazgo son “entendidos como patrones relativamente estables de conducta desplegados por quienes son considerados líderes” no hay acuerdo entre los expertos respecto a si esos estilos coinciden con lo esperado para cada género. Una parte de la investigación sugiere que no existen diferencias o que son inconsistentes o insignificantes, mientras otra parte de la literatura pone de manifiesto las diferencias y las asocia al género o al puesto ocupado por el líder (Guirado, Alonso & Navas, 2003).

Castro Solano y otros (2011) diferencian los términos género y sexo; sostienen que el término sexo determina las diferencias biológicas que existen entre hombres y mujeres referidas a la anatomía y a la fisiología humana. El género en cambio es una construcción social que expresa modos de comportamientos esperables y atribución de valoraciones en una sociedad y en una época determinada (Castro Solano et al., 2011). Además, estos autores plantean que es un dato objetivo que la mayoría de los líderes son hombres, y que las diferencias de género con relación al liderazgo pueden ser consideradas un factor que incide en este fenómeno (Castro Solano et al., 2011).

Según describen Castro Solano y otros (2011) a pesar de que durante las últimas décadas se ha producido una creciente inclusión de mujeres al mercado laboral, las investigaciones indican que “en algunos ámbitos organizacionales el acceso a los puestos de liderazgo se ha generalizado” lo que afecta la distribución de responsabilidades, la toma de decisión y el ejercicio de la autoridad en las organizaciones y representa que los puestos de liderazgo ocupados por mujeres sean menores en cantidad a los ocupados por los hombres (Castro Solano et al., 2011, p. 70).

En esta línea Nieto y Hernández (2007) enfatizan que las diferencias de género tienen como consecuencia la división del mercado de trabajo en empleos feminizados asociados a atender y servir a otras personas y concentrados en las posiciones más bajas de la jerarquía

organizacional, y empleos masculinizados asociados a la dirección estratégica y a las posiciones más altas de toma de decisión. Esta situación sustenta la creencia respecto a que las mujeres no cuentan con la experiencia necesaria para desempeñarse en las posiciones de alta gerencia ni tienen antigüedad suficiente en los puestos de mando, y restringe la posibilidad de acceso de las mujeres a los puestos de liderazgo en la organización (Nieto & Hernández, 2007).

Castro Solano y otros (2011) señalan que en Argentina la presencia de mujeres en puestos jerárquicos no alcanza al 10% del total de las mujeres empleadas. La escasa participación y la exclusión femenina de puestos de liderazgo es un fenómeno que, según Castro Solano y otros (2011) favorece la tendencia de los hombres a emerger como líderes con mayor frecuencia. Según estos autores para explicar este fenómeno se tienden a utilizar argumentos relacionados con menores niveles de educación y de experiencia laboral y mayor propensión al abandono del trabajo de parte de las mujeres en comparación con los hombres; sin embargo investigaciones realizadas en países industrializados como Estados Unidos y también en Argentina refutan estas hipótesis y muestran que las mujeres empleadas suelen presentar mayor nivel de educación y percibir salarios menores que los hombres en la misma posición y que sacrifican horas de tiempo personal para cumplir con las obligaciones laborales y domésticas sin abandonar el trabajo (Castro Solano et al., 2011).

Debido a ello, Castro Solano y otros (2011) sostienen que es posible considerar otras posibles explicaciones en referencia a las supuestas diferencias de género en el proceso de liderazgo, como la existencia de prejuicios y discriminación hacia la mujer, siendo esta una barrera invisible que en la literatura se denomina “techo de cristal” y que afecta la toma de decisión, impide a las mujeres llegar a las posiciones de alto nivel de dirección y determina quién se convierte o no en líder en la organización (Nieto & Hernández, 2007, p. 202).

Un estudio de meta-análisis sobre diferencias de género y estilos de liderazgo realizado por Eagly, Johannesen Schmidt y Van Engen (2003, citados por Castro Solano et al., 2011) en el ámbito corporativo y con mayoría de líderes hombres, mostró que las mujeres estarían más orientadas al estilo transformacional, destacándose en la subdimensión carisma, y que obtienen también puntuación alta en la subdimensión recompensa contingente del estilo transaccional; mientras que los hombres tenderían al estilo de liderazgo transaccional con predominio de la subdimensión dirección por excepción, y al estilo *laissez faire*.

Por su parte Bajdo y Dickson (2011, citados por Castro Solano et al., 2011) mencionan que la cultura organizacional debe considerarse un factor que explica el escaso número de mujeres en puestos de liderazgo. En las organizaciones con culturas configuradas por hombres existe cierta tendencia a establecer una estructura jerárquica piramidal y verticalista, con predominio de la competitividad, el uso de mecanismos de control y la imposición del respeto a la autoridad que refuerza los estereotipos de género. Este tipo de culturas conforman una organización cuyo éxito se asocia a un “modelo masculino de liderazgo” (Castro Solano et al., 2011, p. 85). En contraposición, en las culturas moldeadas por mujeres predomina el estilo de liderazgo transformacional, con énfasis en las relaciones interpersonales y el ejercicio del poder compartido (Castro Solano et al., 2011).

Por su parte Marshall (1993, citado por Castro Solano et al., 2011) sostiene que es el género dominante el que refuerza el sistema de valores de la organización, y que lograr cambios en la cultura no depende sólo de incluir mayor cantidad de mujeres en puestos de trabajo, sino de respetar la diversidad y la equidad de género. Legitimar que mujeres y hombres tengan la misma oportunidad de acceso a los puestos de poder y autoridad en la organización, y considerar esta variable en el análisis puede contribuir a explicar las diferencias de género respecto al liderazgo en las organizaciones (Castro Solano et al., 2011).

Los conceptos de poder y autoridad se relacionan con el ejercicio del liderazgo en las organizaciones. La teoría define el poder como la capacidad de influenciar a otras personas ejercido en el liderazgo de manera dinámica en función del contexto, mientras que refiere la autoridad como una conducta de poder basada en los derechos y deberes asociados con una posición o puesto de dirección en una organización (Castro Solano et al., 2011). Una persona puede tener una posición de autoridad, pero no necesariamente ejercer influencia sobre las personas a su cargo; o puede influenciar a otros, pero no tener autoridad asociada a una posición formal en la organización. A las personas que influyen en otras basadas en intercambios emocionales Castro Solano y otros (2011) menciona que se las denomina líderes emergentes o informales, debido a que emergen de forma natural e influyen a otros ejerciendo poder informal ya que no ocupan una posición de autoridad formal en la organización.

En esta línea Bustamante y Barreat (1998, citados por García Rubiano, 2011) afirman que la función de liderazgo se puede ejercer influyendo sobre otras personas según la posición formal

o cargo que ocupa el líder en la organización o a través de intercambios emocionales basados en las características personales y actitudes del líder que generan en otros identificación y entusiasmo.

Evaluación psicológica del liderazgo

Según Castro Solano y otros (2011), la metodología más utilizada para la evaluación de liderazgo es la técnica de encuestas a través de cuestionarios, inventarios o escalas y se suelen utilizar alguno de estos instrumentos:

- a) Cuestionario de Estilos de Liderazgo - CELID de Bass. Este cuestionario evalúa estilos de liderazgo transformacional, transaccional y laissez faire. Presenta una versión de autopercepción y otra versión de evaluación de un superior.
- b) Cuestionario de Conductas de los Líderes - CONLID de Yukl. Dimensiona las conductas orientadas hacia la tarea, las relaciones y el cambio. En este caso también se pueden administrar la versión autopercebida y la evaluación de un superior.
- c) Cuestionario de Estilos de Liderazgo Camino Meta - CAMIN de Evans y House. Mide estilos de liderazgo (directivo, considerado, participativo u orientado a metas). Permite aplicar ambas versiones (autopercepción y superior).
- d) Escala de Potencial para Liderar – POTENLID de Chan y Dragow. Esta herramienta determina el potencial para liderar según tres dimensiones: motivación extrínseca, motivación intrínseca y motivación social normativa. Esta técnica sólo utiliza formato autopercepción (Castro Solano et al., 2011).

El Cuestionario de Estilos de Liderazgo – CELID deriva de la teoría de liderazgo de Bass (1985, citado por Castro Solano et al., 2011). Es una adaptación de la versión española del Cuestionario de Liderazgo Multifactorial (MLQ – Multifactor Leadership Questionnaire) de Molaes y Molero (1995, citados por Castro Solano et al., 2011) y como herramienta auto-administrable permite evaluar a gran cantidad de personas en poco tiempo los estilos de liderazgo predominantes: transformacional, transaccional y laissez faire, y las conductas o subdimensiones que los componen (Castro Solano et al., 2011).

El CELID presenta una serie de 34 afirmaciones sobre el liderazgo y el acto de liderar y solicita al sujeto responder según su autopercepción y el grado de acuerdo con cada ítem en una

escala tipo Likert, donde 1 representa “*total desacuerdo*” y 5, “*total acuerdo*” con la afirmación presentada; luego y para calcular la puntuación de cada estilo de liderazgo, se suman los ítems correspondientes por cada subdimensión y se obtiene una puntuación bruta que luego se transforma en valores percentilares mediante el baremo correspondiente; las puntuaciones transformadas se interpretan según una escala percentilar con puntuaciones de corte en los percentiles 25 y 75; las puntuaciones por debajo del percentil 25 sugieren que el sujeto presenta escasas habilidades de liderazgo en la subdimensión o en el estilo de liderazgo que está siendo puntuado; y por el contrario, el puntaje superior al percentil 75 señala un elevado dominio de las habilidades para liderar en la subdimensión o estilo de liderazgo correspondiente.; finalmente y tomando en cuenta las puntuaciones percentilares de corte, los resultados se pueden graficar en un perfil para su posterior interpretación (Castro Solano et al., 2011).

Inteligencia emocional

En la década de los ´80 Gardner (1983, citado por Fernández Berrocal & Ramos Díaz, 1999) postuló la existencia de varias inteligencias relativamente independientes unas de otras asociadas con las características de las personas. Estas distintas formas de inteligencia no estaban centradas sólo en el dominio de lo cognitivo, sino que incluían otras habilidades humanas, como la capacidad de entender las motivaciones de otras personas, y el conocimiento de sí mismas o auto-conocimiento (Trujillo Flores & Rivas Tovar, 2005).

A partir de estos lineamientos, Mayer y Salovey (1997, citados por Fernández Berrocal & Ramos Díaz, 1999) presentaron el término inteligencia emocional e incluyeron en su conceptualización habilidades básicas relacionadas con la percepción, valoración y regulación de las emociones, y otras habilidades más complejas como la habilidad de atención y generación de sentimientos que faciliten el pensamiento, la habilidad para comprender emociones y el conocimiento emocional, y la habilidad para regular la expresión de las emociones.

En la actualidad la inteligencia emocional se define como la habilidad de percibir, evaluar y expresar las emociones, de acceder a sentimientos que faciliten el pensamiento, de generar conciencia emocional y de comprender y regular las emociones (Candela Agulló, Barberá

Heredia, Ramos López & Sarrió Catalá, 2002). Asimismo, “se asume que todas las personas presentan diferencias individuales en ella y por tanto tienen diferentes capacidades para atender a sus emociones” (Trujillo Flores & Rivas Tovar, 2005, p. 13).

Diversas investigaciones realizadas sobre el constructo inteligencia emocional evaluaron desde habilidades elementales como la percepción de las emociones, su identificación y su relación con la empatía, hasta destrezas más complejas como la regulación emocional en situaciones de estrés y la relación entre las emociones y las tareas (Trujillo Flores & Rivas Tovar, 2005) y mostraron que existen reglas universales para identificar emociones, que la emoción determina y facilita la forma en que procesamos información en tareas perceptivas simples y en razonamientos complejos, y que incrementa el uso de estrategias de procesamiento y la creatividad, así como la selección de información relevante favoreciendo el rendimiento en las tareas (Fernández Berrocal & Ramos Díaz, 1999).

En cuanto a la capacidad para identificar emociones en otras personas, la evidencia mostró que esta destreza es compleja, que requiere mayor sensibilidad a las emociones propias y autoconocimiento de las relaciones entre pensamiento y emoción, y que no todas las personas son capaces de desplegarla (Fernández Berrocal & Ramos Díaz, 1999). En relación con la regulación de las emociones, se encontró que algunas personas, cuando experimentan emociones negativas, utilizan recursos y estrategias para alcanzar un estado emocional positivo. Esta creencia en la posibilidad de reparar los estados emocionales negativos y prolongar los positivos, junto con la confianza en identificar los propios sentimientos, es un importante predictor de ajuste psicológico en distintos contextos (Fernández Berrocal & Ramos Díaz, 1999).

Como resultado de la investigación se ha logrado identificar a la inteligencia emocional como predictor del ajuste psicológico en diferentes contextos, siendo además básico para entender cómo se relacionan las variables disposicionales con el afrontamiento y la adaptación (Fernández Berrocal & Ramos Díaz, 1999).

Inteligencia emocional en las organizaciones

En el ámbito de la organización y el trabajo, según Candela Agulló y otros (2002) la relación entre la inteligencia emocional, la personalidad y las variables cognitivas ha sido investigada debido a la utilidad práctica que representa la inteligencia emocional en el desempeño laboral.

Fernández Berrocal y Extremera (2006) mencionan que el concepto de inteligencia emocional ha supuesto como posibilidad profundizar el entendimiento tanto de las personas como de la propia organización. En esta línea Candela Agulló y otros (2002) indican que los estudios realizados permitieron analizar competencias relacionadas con la inteligencia emocional en el trabajo, como liderazgo, clima organizacional, éxito laboral, resolución de conflictos y satisfacción laboral, entre otras. Una persona con alto nivel de inteligencia emocional capta con mayor rapidez, profundidad y facilidad los conflictos, los aspectos vulnerables del equipo y las oportunidades individuales, grupales y para la organización (Candela Agulló et al., 2002).

Trujillo Flores y Rivas Tovar (2005) explican que en las organizaciones la inteligencia emocional se interpreta como un conjunto de comportamientos y emociones que definen una forma de interacción relacionada con los sentimientos y con habilidades tales como el control de impulsos, la empatía, la motivación y la autoconciencia. Este conjunto de habilidades permite que una persona pueda comunicarse de forma eficaz mejorando su capacidad de escucha activa, que pueda adaptarse dando respuestas creativas ante diferentes problemas y que pueda controlarse a sí misma, inspirando confianza y motivando a los demás a superar los obstáculos (Candela Agulló et al., 2002).

Estos rasgos del carácter de la persona que se despliegan como resultado de la modalidad de gestión, resultan necesarios para lograr una buena adaptación social, relaciones interpersonales e intrapersonales adecuadas, y para el manejo del estrés y del estado de ánimo, siendo todas habilidades requeridas para quienes ocupan posiciones gerenciales y directivas en la organización (Trujillo Flores & Rivas Tovar, 2005). En esta línea, Candela Agulló y otros (2002) sostienen que estas habilidades son decisivas para lograr eficacia en el rendimiento del equipo de trabajo a través de la coordinación de la gestión y la comunicación, y que son cruciales para alcanzar la eficacia organizacional.

Evaluación psicológica de la inteligencia emocional

Si bien los procesos mentales que permiten expresar, regular y utilizar las emociones son comunes a todas las personas, según Candela Agulló y otros (2002), existen diferencias individuales en el procesamiento de la información emocional. Estas diferencias determinan el modo en que las personas comprenden y expresan sus emociones, y su capacidad de percepción y

regulación de los sentimientos propios y de las otras personas.

Para estudiar las diferencias individuales y los componentes de la inteligencia emocional Fernández Berrocal y Extremera (2006) plantean el modelo de habilidades que permite evaluar aspectos intrapersonales de la inteligencia emocional. Estos aspectos consideran: a) la atención a los sentimientos, que es el grado en que las personas creen atender sus emociones; b) la claridad emocional, que se relaciona con el grado de percepción que las personas creen tener respecto a sus sentimientos y emociones; y c) la reparación de los propios estados emocionales, que refleja las creencias de las personas respecto a su capacidad para regular sus estados emocionales (Fernández Berrocal & Extremera, 2006).

Por su parte Extremera Pacheco, Fernández Berrocal, Mestre Navas y Guil Bozal, (2004) enfatizan que en los últimos años hubo una proliferación de medidas de inteligencia emocional, de las cuales muchas presentaron dudosas capacidades psicométricas. Estos autores concluyen que son dos los procedimientos actuales de evaluación de la inteligencia emocional que satisfacen los criterios científicos de ser adecuados al dominio que se desea evaluar, fiabilidad y utilidad predictiva, siendo los que se defienden en la literatura de investigación: por un lado los instrumentos basados en auto-informes conformados por enunciados verbales cortos que permiten que la propia persona estime sus niveles en determinadas competencias emocionales; y por otro lado las medidas de habilidad o ejecución que implican que la persona resuelva determinados problemas emocionales, para luego comparar sus resultados con criterios objetivos predeterminados (Extremera Pacheco et al., 2004).

Extremera Pacheco y otros (2004) sostienen que las principales medidas de autoevaluación son:

- a) Escala de Meta-Conocimiento de los Estados Emocionales (TMMS – Trait Meta Mood Scale) de Mayer y Salovey es una escala que evalúa el conocimiento de la persona respecto a sus propios estados emocionales y ofrece información sobre las diferencias individuales respecto a la capacidad de atender, identificar y regular las emociones.
- b) Test Auto-administrado de Inteligencia Emocional (SREIT – Self Report Emotional Intelligence Test) de Schutte, es una escala de medida de inteligencia emocional autoinformada que incluye tanto aspectos interpersonales como intrapersonales.

- c) Inventario de Cociente Emocional (EQ-i – Emotional Quotient Inventory) de Bar-On es un test que abarca además de múltiples competencias emocionales un inventario de habilidades sociales, que permite estimar el nivel de inteligencia emocional y también un perfil social y afectivo.

Respecto a las medidas de ejecución o habilidad, Extremera Pacheco y otros (2004) destacan que la más reciente y utilizada ha sido:

- d) Test de Inteligencia Emocional (MSCEIT – Emotional Intelligence Test) de Mayer, Salovey y Caruso que está compuesto por tareas que requieren ejecución y evalúan habilidades. La principal ventaja respecto a los cuestionarios de auto-informe es que los resultados se basan en la capacidad actual de ejecución de las tareas y no sólo en la creencia que tiene la persona sobre su habilidad.

Según concluyen Extremera Pacheco y otros (2004) para un acercamiento general a la inteligencia emocional resulta más apropiado utilizar medidas de auto-informe debido a que están basadas en rasgos de personalidad estables y proporcionan un perfil emocional amplio de la persona.

Extremera Pacheco y Fernández Berrocal (2005) explican que la Escala de Meta-Conocimiento de los Estados Emocionales (TMMS – Trait Meta Mood Scale) de Mayer y Salovey es una escala rasgo que evalúa de forma estable en el tiempo los procesos reflexivos que tienen las personas en relación con sus estados de ánimo y emociones. El objetivo de esta escala es puntuar el autoconocimiento de las propias creencias y actitudes respecto a los estados emocionales, es decir, obtener una estimación personal acerca de los aspectos conscientes y constantes en que se perciben, valoran y regulan las emociones.

Salovey, Stroud, Woolery y Epel (2002, citados por Extremera Pacheco & Fernández Berrocal, 2005) indicaron respecto al instrumento TMMS que, debido a que las puntuaciones que se obtienen como resultado del test no hacen referencia a niveles reales de inteligencia emocional sino a la percepción personal sobre la propia inteligencia emocional, estas puntuaciones se deben considerar como un “índice de Inteligencia Emocional Percibida (IEP)” para diferenciar los resultados de los obtenidos con pruebas de ejecución o habilidad de inteligencia emocional (Extremera Pacheco & Fernández Berrocal, 2005, p. 103).

La escala rasgo TMMS está compuesta por tres dimensiones clave en inteligencia emocional: atención, claridad y reparación emocional, Extremera Pacheco y Fernández Berrocal (2005) definen la atención emocional como la habilidad de observar, reflexionar y valorar emociones y sentimientos; la claridad emocional como la aptitud para reconocer, diferenciar y explicar las propias emociones; y la reparación emocional como la creencia en la propia capacidad para regular los estados emocionales, manteniendo y recuperando aquellos que se perciben como positivos e interfiriendo e interrumpiendo los negativos.

Extremera Pacheco y Fernández Berrocal (2005) enfatizan que los niveles extremos de la dimensión atención emocional se relacionan con desajuste emocional, si la persona presenta alta atención y vigila en todo momento sus emociones sin poseer capacidad suficiente de comprensión de sus causas y consecuencias, podría desarrollar una espiral ascendente que mantuviera e incrementara los estados de ánimo negativos dejándolos por fuera de su control; en cambio un nivel medio de atención emocional seguido de niveles altos de claridad y reparación hace referencia a un ajuste emocional adecuado; mientras que un nivel bajo de atención implica que la persona no considera relevantes sus estados de ánimo y en consecuencia no utilizará la información para regular sus emociones y actuar de acuerdo a ello.

Ghom (2003, citado por Extremera Pacheco & Fernández Berrocal, 2005, p. 116) refiere que “las personas que presten unos niveles moderados de atención a las emociones serán las que llevarán a cabo estrategias de regulación emocional más adaptativas ya que utilizarán eficientemente la información obtenida de sus emociones”.

En cuanto al segundo componente de la escala rasgo TMMS el factor claridad emocional, Extremera Pacheco y Fernández Berrocal (2005) sostienen que, si bien la mayor parte de las personas es capaz de discriminar entre emociones positivas y negativas, algunas personas pueden además determinar el origen de esos estados y asociarlos con respuestas posibles durante la experiencia, estableciendo así una relación entre las causas y las consecuencias del estado emocional. Altos niveles de comprensión emocional implican menos tiempos de atención a las emociones, menos recursos cognitivos involucrados en la evaluación de la posible respuesta, y mayor capacidad de evaluar alternativas de acción y desarrollar estrategias adaptativas; en oposición, un bajo nivel de claridad emocional facilitaría estados emocionales confusionales y reacciones con consecuencias impredecibles para la persona (Extremera Pacheco & Fernández

Berrocal, 2005).

Respecto al tercer componente que mide la escala rasgo TMMS, la reparación emocional, Gross (2001, citado por Extremera Pacheco & Fernández Berrocal, 2005) explica que es la tendencia a modular la respuesta a las emociones que han sido generadas. La mayoría de las estrategias de regulación son intentos activos de la persona por invertir las emociones negativas generando perspectivas diferentes, y mantener o aumentar la intensidad de las emociones en sentido positivo (Extremera Pacheco & Fernández Berrocal, 2005).

Según estos autores “el patrón característico de personas con mejores niveles de adaptación psicológica han sido aquellas caracterizadas por puntuaciones moderadas-bajas en atención emocional y altas puntuaciones en las otras dos dimensiones del TMMS (Claridad y Reparación)” (Extremera Pacheco & Fernández Berrocal, 2005, p. 115).

La versión española de la Escala de Meta Conocimiento de los Estados Emocionales (TMMS-24 Trait Meta Mood Scale-24) es una versión reducida de la medida de autoinforme formulada por el grupo de Salovey y Mayer (1995, citados por Extremera Pacheco et al., 2004) que incluye las tres dimensiones de la escala original con 24 ítems que evalúan las diferencias individuales en las habilidades con las que las personas perciben sus propias emociones y su capacidad para regularlas; y tiene como objetivo conseguir un índice que evalúe el autoconocimiento sobre los propios estados emocionales. Los ítems se evalúan según el grado de acuerdo con una escala de tipo Likert de cinco puntos donde 1 representa “*nada de acuerdo*” y 5, “*totalmente de acuerdo*”; el puntaje se obtiene sumando las respuestas para cada uno de los factores, cuyo puntaje oscila entre 8 y 40 puntos (Espinoza Venegas, Sanhueza Alvarado, Ramírez Elizondo & Sáez Carrillo, 2015) o “índices de inteligencia emocional percibida – IEP” (Extremera Pacheco & Fernández Berrocal, 2005, p.103).

Una vez calculadas las puntuaciones directas de cada uno de los factores se utilizan las tablas aportadas por los autores para calcular las puntuaciones finales de la persona en cada una de las tres dimensiones (atención, claridad, reparación emocional) clasificadas en tres rangos o niveles (alto, medio, bajo) con diferentes puntos de corte para hombres y mujeres, debido a que existen diferencias en las puntuaciones para cada uno de estos grupos (Oliva Delgado, Antolín Suárez, Pertegal Vega, Ríos Bermúdez, Parra Jiménez, Hernando Gómez & Reina Flores, 2011).

Para el factor atención emocional, la puntuación en el nivel medio (22 a 32 en hombres; 25 a 35 en mujeres) indica adecuada atención emocional y la puntuación en el nivel alto (>33 en hombres y > en 36 mujeres) y bajo (<21 en hombres y <24 en mujeres) indica que debe mejorar su atención emocional. Para el factor claridad emocional, las puntuaciones del nivel bajo indican que debe mejorar la comprensión (<25 en hombres y <23 en mujeres), las de nivel medio (26 a 35 en hombres y 24 a 34 en mujeres) indican adecuada comprensión y las de nivel alto (>36 en hombres y >35 en mujeres) indican excelente comprensión emocional. Para el factor regulación emocional, las puntuaciones bajas (<23 en hombres y mujeres) indican que debe mejorar la regulación emocional; las de nivel medio (24 a 35 en hombres y 24 a 34 en mujeres) indican adecuada regulación emocional y las puntuaciones altas (>36 en hombres y >35 en mujeres) indican excelente regulación emocional (Espinoza Venegas et al., 2015).

Liderazgo e inteligencia emocional

En la actualidad, el estudio de las emociones en el contexto del liderazgo organizacional se ha convertido en un tema de interés clave para los investigadores, debido a que la inteligencia emocional se considera una competencia del liderazgo, y en consecuencia un alto nivel de inteligencia emocional debería facilitar prácticas de liderazgo más eficientes (Mfikwe & Pelsler, 2017). Candela Agulló y otros (2002) enfatizan que las emociones son energía y que una persona con un nivel alto de inteligencia emocional es capaz de percibir, interpretar y utilizar esa energía para lograr alcanzar sus propios objetivos y los de la organización en la cual interactúa con otros. Mfikwe y Pelsler (2017) establecen que durante los últimos 20 años importantes trabajos de investigación han hallado evidencia de la correlación positiva y significativa entre las habilidades de inteligencia emocional y el comportamiento en el trabajo.

Por su parte Caruso y Salovey (2004, citados por Ingram & Cangemi, 2012) explican que si las personas pueden manejar sus emociones y pensamientos aumentan las posibilidades de que sus decisiones sean más efectivas. El manejo de las emociones es un desafío que implica integrar los sentimientos al pensamiento y usarlos como fuente de inspiración e información para tomar decisiones inteligentes y hacer la vida cotidiana más adaptativa (Ingram & Cangemi, 2012).

En las organizaciones, según Baloch, Saleem, Zaman y Fida (2014) la información sobre las emociones ayuda a los líderes a guiar sus propias acciones y los comportamientos de los demás y la inteligencia emocional se utiliza para predecir los resultados de la organización. Mayer, Caruso y Salovey (1999, citados por Baloch et al., 2014) quienes denominaron a la inteligencia emocional como la convergencia de las emociones y la cognición, sostuvieron que ésta inteligencia se puede desarrollar con el paso del tiempo, la edad y las experiencias.

Fernández Berrocal y Extremera (2006) enfatizan la urgencia del desarrollo de formas eficaces de inteligencia emocional en las personas dentro de sistemas como las organizaciones, debido al gran interés que el fenómeno ha provocado en la comunidad científica. Otro factor que se considera relevante hoy en día es intentar determinar si existen diferencias entre hombres y mujeres tanto en sus niveles de inteligencia emocional como en sus estilos de liderazgo, debido al aumento de la presencia de mujeres en el ámbito de las organizaciones (Mfikwe & Pelsler, 2017).

Respecto a la variable género en la investigación sobre inteligencia emocional, Candela Agulló y otros, (2002) refieren que encontraron pocos estudios que la consideren como elemento de análisis y que, en la revisión sobre los pocos estudios realizados, no hallaron diferencias en inteligencia emocional general entre hombres y mujeres. Sin embargo, se encontraron diferencias en factores concretos como mayores habilidades interpersonales y mayor percepción y comprensión de las emociones, a favor de las mujeres, y mayores habilidades de control de impulsos y tolerancia al estrés, a favor de los hombres.

Estado del Arte

Para conocer el estado actual de la investigación respecto a la temática de interés se consultaron diversas bases de datos: Academic Search Premier, Psychology and Behavioural Sciences Collection, Fuente Académica, Jstor, Harvard Business, Redalyc y Scielo. El criterio de búsqueda incluyó las siguientes palabras clave y descriptores: liderazgo, liderazgo transformacional, inteligencia emocional, organización y ámbito laboral. El criterio de selección se orientó a publicaciones de los últimos cinco años que presentaran investigaciones realizadas en el ámbito organizacional.

En cuanto a investigaciones que incluyen liderazgo e inteligencia emocional se han encontrado numerosos estudios realizados en diferentes regiones del mundo que tienen en común el hallazgo de la correlación positiva entre liderazgo transformacional e inteligencia emocional (De Haro García & García Izquierdo, 2015; López Zafra et al., 2017; López Zafra, García Retamero & Berrios Martos, 2012; Ölcer et al., 2014; Özdemir & Özkul, 2016; Mfikwe & Pelser, 2017; Ugoani, Amu & Kalu, 2015; Baloch et al., 2014; Irshad & Hashmi, 2014; Rehman & Waheed, 2012; San Lam & O'Higgins, 2013; Singh & Srivastava, 2012; Yuan et al., 2012; Sunindijo, 2012; Barbosa Ramírez, 2013; Van Genderen, 2012; Zárata Torres & Matviuk, 2012). También aportan evidencia respecto a que la inteligencia emocional se puede considerar como criterio de selección para identificar el potencial de eficacia de los líderes, y que es un factor básico del liderazgo transformacional (Barbosa Ramírez, 2013). A continuación, se analizan particularmente los aportes de cada uno de estos trabajos.

Entre los aspectos más relevantes de estas investigaciones se destaca el aporte de evidencia empírica sobre la relación entre liderazgo transformacional e inteligencia emocional; como los hallazgos de Özdemir y Özkul (2016) que muestran relaciones positivas y estadísticamente significativas entre ambas variables ($r= 0.30$; $p < 0.01$); los de Ugoani y otros (2015) quienes estudiaron una muestra de 94 gerentes y subordinados, en un rango de edad de 18 a 70 años y con una antigüedad promedio de 6,5 años en la posición actual y validaron una fuerte correlación positiva entre la inteligencia emocional y el liderazgo transformacional ($r= 0.89$; $p= 0.000247105$); y los resultados de San Lam y O'Higgins (2013) quienes exploraron el nivel de inteligencia emocional y los estilos de liderazgo de los gerentes chinos en comparación con estudios previos del contexto occidental, y mostraron que el constructo inteligencia emocional correlaciona positivamente con el liderazgo transformacional ($r= 0.23$; $p < 0.01$), negativamente con *laissez faire* ($r= -0.18$; $p < 0.01$) y no muestra correlación con el liderazgo transaccional. Respecto a los estilos de liderazgo los participantes obtuvieron mayores puntuaciones para el estilo transformacional, seguido por el transaccional y las puntuaciones más bajas fueron para el estilo *laissez faire* (San Lam & O'Higgins, 2013).

Por su parte Barbosa Ramírez (2013) realizó una investigación para describir el estilo de liderazgo, el desempeño del liderazgo eficaz y el nivel de habilidades de inteligencia emocional en jefes que trabajaban en empresas colombianas. Trabajó con una muestra conformada por

hombres y mujeres con una edad promedio de 37 años y con distintos niveles educativos (pregrado, posgrado y secundario). No encontró diferencias en los patrones de liderazgo e inteligencia emocional entre hombres y mujeres, ni tampoco en relación con la posición y el desempeño a través del tiempo (Barbosa Ramírez, 2013).

En esta investigación Barbosa Ramírez (2013) halló que la mayoría de los líderes con desempeño alto en inteligencia emocional tendía a manejar con mayor frecuencia conductas de líder transformacional. En la misma línea Zárate Torres y Matviuk (2012) concluyeron en su trabajo de investigación sobre inteligencia emocional y prácticas de liderazgo en las organizaciones colombianas que, a nivel de predictores son más efectivos los líderes con niveles más altos de inteligencia emocional, la cual es considerada un requisito esencial para ejercer un liderazgo efectivo.

Los investigadores Singh y Srivastava (2012) estudiaron los efectos de la edad y el género en la inteligencia emocional de los gerentes y su impacto en sus habilidades de liderazgo. Condujeron una investigación con una muestra de 527 empleados seleccionados aleatoriamente de organizaciones del sector público y privado en India. No encontraron relación lineal entre la inteligencia emocional y la edad, pero los gerentes hasta 30 años y los mayores de 50 años lograron puntuaciones más altas en inteligencia emocional y en cualidades de liderazgo, y mostraron ser mejores para controlar las emociones negativas y comprender las emociones de los demás (Singh & Srivastava, 2012).

Este estudio está en línea con el trabajo de López Zafra y otros (2017) quienes en España analizaron los niveles percibidos de liderazgo transformacional en relación a los niveles de inteligencia emocional grupal y encontraron que los individuos que pertenecían a grupos que percibían un nivel elevado de liderazgo transformacional en su líder, también mostraban un nivel elevado de inteligencia emocional.

Otro hallazgo de la investigación dirigida por San Lam y O'Higgins en China fue la confirmación de la correlación positiva entre inteligencia emocional y la edad ($r= 0.25$; $p < 0.01$) y entre la inteligencia emocional y la antigüedad en el trabajo ($r= 0.16$; $p < 0.01$). No encontraron correlación entre inteligencia emocional, género y nivel de educación (San Lam & O'Higgins,

2013). En contraposición, Zárate Torres y Matviuk (2012) comprobaron la existencia de una relación positiva entre inteligencia emocional, edad, género y nivel educativo.

Respecto a la relación entre inteligencia emocional y la edad, Zárate Torres y Matviuk (2012) concluyeron que la generación actual, comparada con las anteriores, es más consciente tanto de sus propias emociones como del estado emocional de los demás. En referencia a la relación positiva entre inteligencia emocional y género, explicaron que las mujeres tienen más conciencia de sus propias emociones y de los demás comparadas con los hombres, y lo atribuyeron a la influencia de la cultura con relación a estereotipos de género. Al describir los resultados relacionados con inteligencia emocional y nivel educativo, encontraron que las personas con menor nivel educativo tendían a regular sus emociones mejor que las personas con niveles superiores, y lo atribuyeron al entorno y a la posición, alegando que en ese contexto cultural se les exige mayor regulación a quienes están en niveles menores de educación. Finalmente concluyeron que existe relación entre las prácticas de liderazgo y los años de experiencia y que, a medida que aumentan los años de experiencia mejoran las prácticas relacionadas con la motivación y el manejo de personal (Zárate Torres & Matviuk, 2012).

Por otro lado, Yuan y otros (2012) exploraron el mecanismo por el cual el liderazgo transformacional ejerce influencia en el desarrollo de la inteligencia emocional de los seguidores, y trabajaron con 342 empleados de empresas de tecnología de la información en Taiwán con un modelo de crecimiento latente durante un período de 6 meses. Hallaron que los empleados que percibían que sus líderes demostraban liderazgo transformacional en el tiempo, tenían más probabilidades de desarrollar un aumento en el nivel de inteligencia emocional comparados con sus compañeros, y que podían mejorar su rendimiento en las tareas y sus conductas en relación al comportamiento organizacional.

Sunindijo (2012) condujo una investigación a través de tres grandes empresas en Australia para demostrar el rol mediador de la inteligencia emocional con las habilidades políticas y el liderazgo transformacional; y la influencia de esta interrelación en el logro del éxito de la organización. Trabajó con una muestra de 273 personas por hombres y mujeres. El estudio confirmó que la interrelación entre las variables inteligencia emocional, habilidades políticas y liderazgo transformacional permite priorizar los procesos de desarrollo y entrenamiento de habilidades como: autoconocimiento, autocontrol, influencia interpersonal y manejo de las

relaciones a nivel organizacional. Sunindijo (2012) expresó a modo de conclusión que con un programa de entrenamiento de las habilidades es esperable que las personas sean capaces de convertirse en líderes transformacionales.

En su trabajo de investigación López Zafra y otros (2012) encontraron que las mujeres obtenían puntuaciones más altas que los hombres para el estilo de liderazgo transformacional, y para tres de sus subdimensiones: estimulación intelectual, inspiración y consideración individualizada. En cuanto al estilo de liderazgo transaccional las mujeres medían más alto en las dos subdimensiones: recompensa contingente y dirección por excepción.

Respecto a la inteligencia emocional las mujeres puntuaron más alto en el factor atención, y los hombres en los factores claridad y reparación emocional. Estos dos factores de la inteligencia emocional (claridad y reparación) resultaron estar fuertemente correlacionados con el liderazgo transformacional y serían predictores respecto a cuan transformacional puede ser un individuo (hombre o mujer) en su estilo de liderazgo. Según esta investigación la reparación emocional es el factor clave de la inteligencia emocional ya que predice el liderazgo transformacional independientemente del género (López Zafra et al., 2012). Por su parte, De Haro García y García Izquierdo (2015) concluyeron que el género no contribuye a la explicación de la variabilidad en el estilo de liderazgo transformacional.

Van Genderen (2012) analizó la relación entre inteligencia emocional y estilos de liderazgo mediante un estudio comparativo de géneros en el que participaron 152 gerentes de distintos niveles dentro de la estructura organizacional, representando a 28 organizaciones multinacionales. Según sus hallazgos no se encontraron diferencias significativas en inteligencia emocional general y tampoco entre los estilos de liderazgo con relación al género.

Mfikwe y Pelsers (2017) estudiaron recientemente la diferencia de género y el impacto de los estilos de liderazgo en la inteligencia emocional de los líderes. Los hallazgos de su estudio sugieren que, si bien no hay diferencias significativas en los niveles de inteligencia emocional ni en los estilos de liderazgo entre hombres y mujeres, el género juega un rol vital en algunos ítems de la inteligencia emocional: las mujeres puntúan más alto que los hombres en empatía y responsabilidad social, mientras que los hombres superan a las mujeres en tolerancia al estrés y autoconfianza (Mfikwe & Pelsers, 2017).

En esta línea los hallazgos de Singh y Srivastava (2012) confirman que no hay diferencias significativas respecto a género en inteligencia emocional y estilos de liderazgo, aunque en su estudio los hombres puntuaron más alto en autoconciencia y automotivación, y las mujeres obtuvieron mayor puntaje que los hombres en habilidades sociales como la escucha activa y la capacidad de comunicación.

Otros investigadores se interesaron por otros aspectos de la correlación entre inteligencia emocional y estilos de liderazgo como su impacto en la productividad de los empleados en el contexto de la organización (Baloch et al., 2014); su relación con el comportamiento organizacional (Irshad & Hashmi, 2014); y con los estilos de toma de decisión (Rehman & Waheed, 2012).

Los resultados de estos trabajos mostraron que la inteligencia emocional tenía gran impacto en el rendimiento, la productividad y la satisfacción de los empleados (Baloch et al., 2014); que tenía efecto mediador en la relación entre el liderazgo transformacional y el comportamiento organizacional (Irshad & Hashmi, 2014), y que modera la relación entre el liderazgo transformacional y los estilos de toma de decisión (Rehman & Waheed, 2012)

Teniendo en cuenta que en el último tiempo se han realizado numerosas investigaciones en diversas regiones del mundo, es importante considerar que a pesar de la relevancia que se asigna al tema liderazgo en el contexto actual de globalización y al interés que genera en el ámbito científico la investigación del proceso de liderazgo y de la inteligencia emocional, en Argentina no se realizaron publicaciones en los últimos diez años. Las investigaciones locales previas tienen como referentes los estudios de Castro Solano y su equipo (2004, 2011).

Estos investigadores reseñaron los estudios realizados sobre el significado y las características de los líderes en diferentes poblaciones. Además, en su propia investigación trabajaron con una muestra de 363 personas con un rango etario entre 22 y 39 años. Estas personas pertenecían a empresas pequeñas, medianas y grandes y se desempeñaban en distintas categorías ocupacionales (alta, intermedio e independientes). Todos los participantes eran residentes de la ciudad de Buenos Aires o el conurbano. Los resultados mostraron que para la población general local el liderazgo transaccional era el estilo que asociaban con los políticos y los gerentes, y que el estilo *laissez faire* era esperable para estos grupos. Se destacó en forma

preponderante que el estilo de liderazgo esperado por la población en general era el transformacional, resaltando la subdimensión consideración individual (Castro Solano et al., 2011).

En otro estudio realizado localmente, Castro Solano y otros (2011) explicaron que, para analizar las diferencias individuales de los líderes efectivos, la capacidad de conducción, el tipo de empresa y la cultura organizacional conformaron una muestra de 1003 participantes con un promedio de edad de 33 años. Entre ellos el 31% tenía personal a cargo y el otro 69% no ocupaba puestos de dirección. Trabajaban en empresas pequeñas, medianas y grandes en cuatro categorías ocupacionales (directivos, jefes, comerciantes y obreros). Entre los resultados de este estudio se destacó que ocupar un puesto de dirección no implicaba ser considerado líder, que una persona era considerada líder cuando sus acciones coincidían con la percepción de líder que tenían sus seguidores; que el tipo de liderazgo variaba según la cultura, la población y la organización; que las dimensiones con las que caracterizaban a un líder efectivo eran carisma y orientación al grupo, y que estos atributos eran más importantes en las culturas transformacionales (flexibles, dinámicas, con metas a largo plazo y compromiso con la organización) que en las culturas transaccionales (organizaciones burocráticas y estructuradas).

Los investigadores concluyeron que la cultura organizacional modera e influye al líder, a los seguidores y a la percepción que tienen de las características de un líder efectivo y explicaron que el ejercicio del liderazgo requiere habilidades cognitivas y no cognitivas aplicadas en situaciones reales difíciles de resolver y en contextos inciertos (Castro Solano et al., 2011).

Metodología

Diseño

El diseño del estudio fue no experimental, de corte transversal y descriptivo correlacional.

Participantes

La muestra estuvo compuesta por personas mayores de 18 años, hombres y mujeres de nacionalidad argentina, que trabajan en relación de dependencia en una empresa privada de la rama Comercio en la ciudad de Buenos Aires, República Argentina.

Los criterios de inclusión que se consideraron fueron que las personas se encontraran trabajando en la organización con una antigüedad mínima de un año en la posición, que ocuparan distintos niveles jerárquicos (alta gerencia, mandos medios, administración y ventas, operarios) en distintas áreas (administración y finanzas, comercial, logística y operaciones, mantenimiento y servicios). Los criterios de exclusión fueron que las personas pertenecieran al área de recursos humanos, que fueran recursos tercerizados, representantes gremiales o sindicales.

El estudio se basó en una muestra no probabilística por conveniencia conformada por 341 personas ($N= 341$).

Características de la muestra

Rango etario, sexo y nivel educativo. El 36,1% ($n= 123$) de los participantes son menores de 25 años, el 29% ($n= 99$) están entre los 26 y los 30 años, el 28,2% ($n= 96$) entre 31 y 40 años, y el 6,7% restante ($n= 23$) son mayores de 40 años. El 71% ($n= 242$) de la muestra son mujeres y el 29% ($n= 99$) son hombres. En cuanto al máximo nivel de educación alcanzado el 69,5% ($n= 237$) de la muestra tiene nivel secundario, el 20,2% ($n= 69$) nivel terciario y el 10,3% ($n= 35$) nivel universitario.

Posición en la organización. El 2,3% ($n= 8$) de la muestra está ubicada en la alta gerencia, de este porcentaje el 87,5% ($n= 7$) son hombres y hay sólo una mujer. La posición de mandos medios la ocupa el 14,1% ($n= 48$) de los participantes, de esta porción la mayoría son mujeres con 58,3% ($n= 28$). En la posición de administración y ventas realiza tareas el mayor porcentaje de personas en relación al total de la muestra, el 81,2% ($n= 277$) del cual la

mayoría son mujeres con 86% ($n= 208$). El restante 2,3% ($n= 8$) son operarios, entre los cuales la mayoría son mujeres 62,5% ($n= 5$).

Personas a cargo. El 21,4% ($n= 73$) de los participantes tiene personas a cargo en la organización siendo su distribución: 16,7% ($n= 57$) tiene hasta 15 personas a cargo, 2,9% ($n= 10$) tiene entre 15 y 50 personas a cargo, y sólo el 1,8% ($n= 6$) tiene responsabilidad sobre más de 50 personas, siendo todos hombres. El 78,6% ($n= 268$) de los participantes trabajan sin gente a cargo,

Sectores de desempeño. En el área comercial trabaja la mayor porción de la muestra 86,2% ($n= 294$), en administración y finanzas se desempeña el 8,2% ($n= 28$) de los participantes, en logística y operaciones se encuentra el 3,5% ($n= 12$) de personas, y en mantenimiento y servicios trabaja el 2,1% ($n= 7$) restante.

Antigüedad en la organización. El 76% ($n= 259$) de los participantes tienen menos de 5 años y el 24% ($n= 82$) restante tienen más de 5 años de experiencia en la empresa.

Instrumentos

Para la realización de la presente investigación se utilizaron tres instrumentos:

- a) Cuestionario Sociodemográfico: este instrumento incluyó la edad del participante, el género, la nacionalidad, el lugar de residencia, la posición actual, la cantidad de personas a cargo, el área o sector en la que desempeña tareas, los años de experiencia en la organización y el máximo nivel de educación alcanzado.
- b) Cuestionario de Estilos de Liderazgo Forma A - Autopercepción (CELID-A, Castro Solano, Nader & Casullo, 2004): este instrumento fue adaptado en Argentina por Castro Solano, Nader y Casullo en el año 2004. El cuestionario contiene 34 afirmaciones acerca del liderazgo y del acto de liderar y permite obtener una puntuación total para cada uno de los tres estilos de liderazgo y puntuaciones parciales para las dimensiones que lo componen, siendo (a.) Liderazgo transformacional compuesto por cuatro subdimensiones: carisma o influencia idealizada, inspiración, estimulación intelectual y consideración individualizada; (b.) Liderazgo transaccional con dos subdimensiones: recompensa contingente, y manejo por

excepción; y (c.) Laissez Faire, característica que representa la ausencia de transacción de cualquier clase. La versión argentina presenta niveles de fiabilidad adecuados con un Alfa de Cronbach entre 0.60 y 0.80 dependiendo de la dimensión. En cuanto a las evidencias sobre su validez, se verificó estructura para un modelo de tres factores (transformacional, transaccional y laissez faire) con un ajuste aceptable pero no óptimo debido a la validez convergente con correlaciones de 0.95 entre liderazgo transformacional y laissez faire, lo que implica que aparentemente la población general no diferencia entre las dimensiones del liderazgo laissez faire y transaccional (Castro Solano et al., 2011).

- c) Escala de Meta-Conocimiento de los Estados Emocionales (TMMS-24 Trait Meta Mood Scale-24, Fernández Berrocal, Extremera & Ramos, 2004): esta escala evalúa el propio conocimiento de los estados emocionales, las destrezas con las que se puede ser consciente de las propias emociones así como la capacidad para regularlas. Está compuesta por tres dimensiones: atención, claridad y reparación emocional, que incluyen ocho ítems por cada factor. La fiabilidad de la escala para cada factor es: atención (0.90), claridad (0.90) y reparación (0.86) y presenta una fiabilidad test-retest adecuada: atención (0.60), claridad (0.70) y reparación (0.83). Respecto al sexo y la edad no se encontraron diferencias significativas para las puntuaciones obtenidas entre hombres y mujeres, y las correlaciones entre la edad y los componentes del constructo tampoco fueron significativas (Fernández Berrocal et al., 2004). Espinoza Venegas y otros (2015) realizaron la validación de constructo y confiabilidad de la escala TMMS-24 en una muestra de 349 estudiantes de enfermería chilenos. El proceso comprendió la validación de contenido con revisión por expertos y comprobación de la validez de constructo del modelo teórico a través del Análisis Factorial. Los resultados del análisis factorial confirmatorio permitieron comprobar que las dimensiones que componen la escala TMMS-24 atención, claridad y regulación emocional concordaban con la teoría preestablecida de tridimensionalidad y que miden de forma consistente las características para la cual fue elaborada, informando la validez del constructo (Espinoza Venegas et al., 2015).

Procedimiento

Procedimiento de recolección de datos

Los instrumentos se administraron mediante la plataforma Google Docs, en el siguiente orden: primero el Cuestionario Sociodemográfico, luego el Cuestionario de Estilos de Liderazgo (CELID A, Castro Solano et al., 2004); y finalmente la Escala de Meta-Conocimiento de los Estados Emocionales (TMMS-24 Trait Meta Mood Scale-24, Fernández Berrocal et al., 2004).

Los participantes respondieron de manera voluntaria y previa lectura y aceptación del consentimiento informado correspondiente, que explicaba el alcance de la confidencialidad y anonimato con que se procesarían las respuestas. El tiempo de aplicación total de la batería insumió entre 15 y 20 minutos aproximadamente.

Se realizaron un total de 353 encuestas. De la muestra original se excluyeron 12 (3,4%) participantes que no cumplían con el requisito excluyente de nacionalidad argentina. La muestra definitiva quedó conformada por 341 personas.

Procedimiento de análisis

La información recogida se analizó utilizando el programa estadístico SPSS versión 20 en español. Para conocer la relación entre las variables de estudio que se planteó en el objetivo general se utilizó la prueba r de Pearson. Para los objetivos específicos se realizaron análisis descriptivos (medidas de tendencia central y desviación estándar) correspondientes a los objetivos (1.) y (2.) e inferencial (Prueba T de Student, ANOVA y pruebas Post Hoc Bonferroni) para los objetivos (3.) y (4.).

Resultados

El objetivo general plantea analizar la relación entre el liderazgo transformacional y la inteligencia emocional en empleados de una empresa privada de la ciudad de Buenos Aires. Se encontraron correlaciones positivas y estadísticamente significativas entre el estilo de liderazgo transformacional y dos de los factores que conforman la inteligencia emocional: claridad y reparación emocional. A continuación, se detallan estas correlaciones:

Se encontró una correlación positiva y estadísticamente significativa entre el estilo de liderazgo transformacional y dos de los factores de la inteligencia emocional, siendo más alto el correspondiente a reparación emocional ($r = .593$; $p = .000$) y luego el correspondiente a claridad emocional ($r = .405$; $p = .000$) (Ver Tabla 1).

También se presentan los coeficientes entre las subdimensiones del liderazgo transformacional (carisma, estimulación intelectual, inspiración y consideración individual) y los factores de inteligencia emocional (atención, claridad y reparación). En este caso se encontró que todas las subdimensiones de liderazgo transformacional correlacionan positivamente de modo significativo con claridad y reparación de inteligencia emocional. Todos estos coeficientes de correlación se encuentran en un rango entre $.543$ y $.236$. Se destaca como el más alto al correspondiente a la relación entre la subdimensión carisma de liderazgo transformacional y el factor reparación de inteligencia emocional ($r = .543$; $p = .000$) (Ver Tabla 1).

En cuanto a las relaciones entre el estilo de liderazgo transaccional y los factores de inteligencia emocional, se encontró que correlaciona de manera positiva y significativa con el factor atención emocional ($r = .163$; $p = .002$), con el factor claridad ($r = .128$; $p = .0128$) y con el factor reparación emocional ($r = .143$; $p = .008$) (Ver Tabla 1).

Asimismo, se presentan las correlaciones encontradas entre los componentes del liderazgo transaccional (recompensa contingente y dirección por excepción) y los factores de la inteligencia emocional (atención, claridad y reparación). Se observa una correlación positiva y estadísticamente significativa entre la subdimensión recompensa contingente y el factor reparación emocional ($r = .153$; $p = .005$), y entre la subdimensión dirección por excepción y el factor atención emocional ($r = .147$; $p = .007$) (Ver Tabla 1).

El estilo laissez faire muestra correlación positiva y estadísticamente significativa sólo con el factor atención de la inteligencia emocional ($r = .229$; $p = .000$) (Ver Tabla 1).

Tabla 1

Coefficientes de correlación entre estilos de liderazgo y sus subdimensiones con factores de inteligencia emocional

Estilos de Liderazgo	Inteligencia Emocional		
	Atención	Claridad	Reparación
Transformacional	-.028 <i>n/s</i>	.405**	.593**
Carisma	.069 <i>n/s</i>	.448**	.543**
Estimulación Intelectual	.023 <i>n/s</i>	.236**	.412**
Inspiración	-.048 <i>n/s</i>	.286**	.492**
Consideración Individual	-.104 <i>n/s</i>	.353**	.484**
Transaccional	.163**	.128*	.143**
Recompensa Contingente	.127*	.118*	.153**
Dirección por Excepción	.147**	.090 <i>n/s</i>	.070 <i>n/s</i>
Laissez Faire	.229**	.041 <i>n/s</i>	.000 <i>n/s</i>

** Significativo al nivel $p < .01$

* Significativo al nivel $p < .05$

Continuando el análisis entre inteligencia emocional y estilos de liderazgo se estudiaron los factores de inteligencia emocional según estilos de liderazgo. Se observó que en el estilo transformacional, fue el factor reparación el que obtuvo la media con mayor puntaje ($Me = 36.31$ ($DE = 4.79$); $F_{(4,336)} = 17,834$; $p = .000$). Para el estilo transaccional, el factor claridad obtuvo la mayor puntuación media ($Me = 31.76$ ($DE = 5.78$); $F_{(4,336)} = 9,426$; $p = .000$). El estilo laissez faire obtuvo la media más alta en el factor atención ($Me = 24.86$ ($DE = 5.73$); $F_{(4,336)} = 2,308$; $p = .058$) (Ver Tabla 2).

Tabla 2

Descriptivos de factores de inteligencia emocional según tipo de líder, y ANOVA

Inteligencia emocional	Estilos de liderazgo					ANOVA	
	Transformacional ($n = 95$)	Transaccional ($n = 41$)	Laissez faire ($n = 104$)	Estilos combinados ($n = 82$)	Seguidor ($n = 19$)	F	p
	M (DE)	M (DE)	M (DE)	M (DE)	M (DE)		
Atención	22.73 (6.90)	24.63 (6.99)	24.86 (5.73)	23.29 (6.90)	21.26 (5.53)	2,308	.058
Claridad	31.38 (5.56)	31.76 (5.78)	27.87 (5.59)	31.37 (4.83)	26.74 (6.44)	9,426	.000
Reparación	36.31 (4.79)	34.61 (5.74)	30.24 (6.02)	33.84 (5.69)	28.95 (7.23)	17,834	.000

Al realizar comparaciones post hoc y analizar diferencias en inteligencia emocional según estilos de liderazgo se hallaron diferencias estadísticamente significativas en los factores claridad y reparación emocional. Se encontró que el líder transformacional presentó una diferencia estadísticamente significativa en el factor claridad al compararlo con el líder *laissez faire* ($d= 3.515$; $p= .000$) y con el seguidor ($d= 4.642$; $p= .008$); y se observó que entre ellas la media del estilo transformacional ($Me= 31.38$; $DE= 5.56$) resultó más alta que las medias de *laissez faire* y seguidor ($Me= 27.87$ ($DE= 5.59$); $Me= 26.74$ ($DE= 6.44$)) respectivamente. Asimismo, el líder transaccional mostró diferencia estadísticamente significativa con el estilo *laissez faire* ($d= 3.891$; $p= .001$) y con el seguidor ($d= 5.019$; $p= .011$); y la media del estilo transaccional ($Me= 31.76$; $DE= 5.78$) resultó con mayor puntuación que *laissez faire* y seguidor ($Me= 27.87$ ($DE= 5.59$); ($Me= 26.74$ ($DE= 6.44$)) respectivamente. El estilo *laissez faire* presentó diferencias estadísticamente significativas con los estilos combinados ($d= 3.500$; $p= 0$); en este caso la media de los estilos combinados ($Me= 31.37$; $DE= 4.83$) fue superior a la media de *laissez faire* ($Me= 27.87$; $DE= 5.59$). Finalmente se encontró que los estilos combinados presentaron diferencia estadísticamente significativa con seguidor ($d= 4.629$; $p= .01$); siendo la media de los estilos combinados ($Me= 31.37$; $DE= 4.83$) más alta que la media de seguidor ($Me= 26.74$ ($DE= 6.44$); $F_{(4,336)}= 9,426$; $p= .000$) (Ver Tabla 2).

Además se observaron diferencias significativas en el factor reparación entre el líder transformacional y los estilos combinados ($d= 2.464$; $p= .041$), con *laissez faire* ($d= 6.065$; $p= 0$); y con seguidor ($d= 7.358$; $p= 0$); y la media del estilo transformacional ($Me= 36.31$; $DE= 4.49$) resultó más alta que las medias correspondientes a los estilos combinados, *laissez faire* y seguidor ($Me= 33,84$ ($DE=5,69$); $Me= 30.24$ ($DE= 6.02$); $Me= 28.95$ ($DE= 7.23$)) (Ver Tabla 2). El estilo transaccional mostró diferencias estadísticamente significativas con *laissez faire* ($d= 4.369$; $p= 0$) y con seguidor ($d= 5.662$; $p= .004$); además la media del estilo transaccional ($Me= 34,61$; $DE= 5,74$) obtuvo mayor puntaje que las medias de *laissez faire* y seguidor ($Me= 30.24$ ($DE= 6.02$); $Me= 28.95$ ($DE= 7.23$)) (Ver Tabla 2). El líder *laissez faire* presentó diferencias estadísticamente significativas respecto a los estilos combinados ($d= 3.601$; $p= 0$); y la media de estilos combinados ($M= 33,84$; $DE=5,69$) resultó más alta

que la media de *laissez faire* ($M= 30.24$; $DE= 6.02$). Finalmente los estilos combinados mostraron diferencias significativas respecto a seguidor ($d= 4.894$; $p= .008$); y la media de los estilos combinados ($Me= 33,84$; $DE=5,69$) resultó más alta que la media de seguidor ($Me= 28.95$ ($DE= 7.23$); $F_{(4,336)}= 17,834$; $p= .000$) (Ver Tabla 2).

Asimismo, se observó que todos los estilos de liderazgo (transformacional, transaccional, *laissez faire*, estilos combinados) y los seguidores identificados mostraron la media más alta en el factor reparación de inteligencia emocional ($Me= 36.31$ ($DE= 4.79$); $Me= 34.61$ ($DE= 5.74$); $Me= 30.24$ ($DE= 6.02$); $Me= 33.84$ ($DE= 5.69$); $Me= 28.95$ ($DE= 7.23$)); siendo el estilo transformacional el que presentó el valor más elevado ($Me= 36.31$; $DE= 4.79$) (Ver Tabla 2).

Objetivo específico (1.) Identificar y describir los estilos de liderazgo.

En la organización se identificaron los tres estilos correspondientes al modelo de liderazgo de rango completo: transformacional, transaccional y *laissez faire*. El 27,9% ($n= 95$) de la muestra presentó perfil de líder transformacional, el 12% ($n= 41$) de los participantes perfil de líder transaccional y el 30,5% ($n= 104$) de los empleados mostró perfil *laissez faire*. El 24% ($n= 82$) de los participantes reveló combinaciones de dos o más estilos de liderazgo de rango completo; el restante 5,6% ($n= 19$) surgieron como seguidores. En la Figura 1 se puede observar la distribución de la muestra según los estilos del modelo de liderazgo de rango completo y los seguidores identificados.

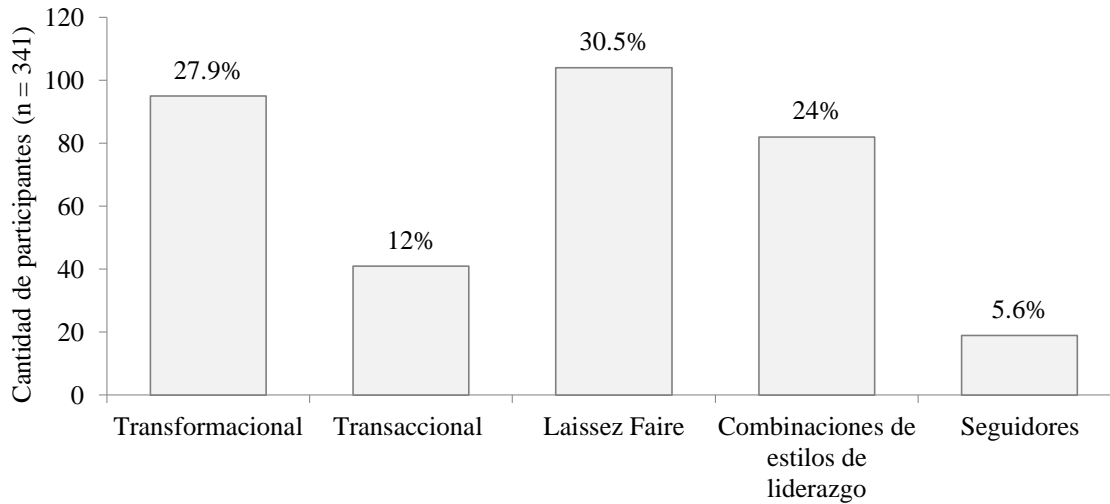


Figura 1: Distribución de la muestra según estilos del modelo de liderazgo de rango completo y seguidores identificados

Respecto a las combinaciones de estilos de liderazgo ($n= 82$) el 41,5% ($n= 34$) de las personas mostraron características con tendencia a conductas de liderazgo transformacional y laissez faire. El 28% ($n= 23$) presentaron combinación con tendencia al estilo transaccional y laissez faire. El 18,3% ($n= 15$) reflejaron tendencia a los estilos de liderazgo transformacional y transaccional. El restante 12,2% ($n= 10$) presentó tendencia a la combinación de los tres estilos: transformacional, transaccional y laissez faire. En la Figura 2 se observa la distribución de la muestra que presentó combinaciones de los estilos de liderazgo según el modelo de liderazgo de rango completo.

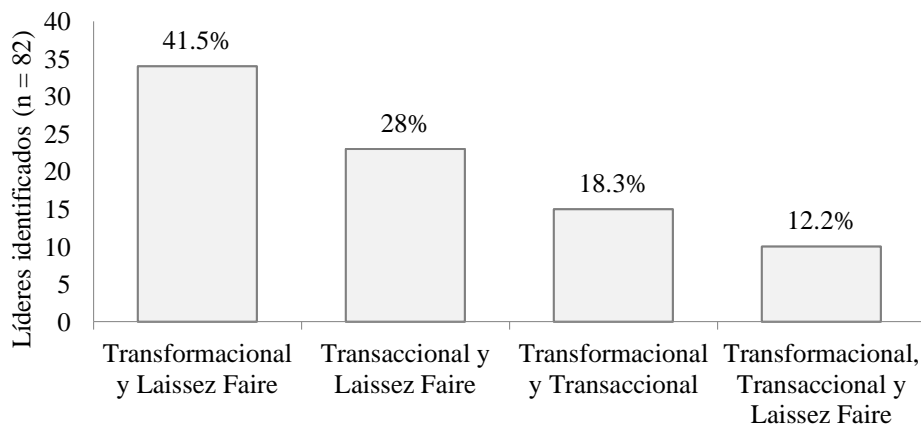


Figura 2: Distribución de la muestra según combinaciones de estilos de liderazgo del modelo de rango completo.

Los líderes transformacionales identificados ($n= 95$) mostraron la subdimensión consideración individual con las puntuaciones medias más altas ($M= 4.88$; $DE= 0.27$), mientras que la subdimensión estimulación intelectual resultó ser la de menor peso ($M= 3.89$; $DE= 0.41$). Por su parte, los líderes transaccionales identificados ($n= 41$) presentaron para la subdimensión recompensa contingente los valores más altos ($M= 4.57$; $DE= 0.37$). El estilo laissez faire no presentó subdimensiones ya que constituye una única dimensión (Ver Tabla 3).

Tabla 3

Descriptivos de estilos de liderazgo y subdimensiones según tipo de líder

Estilos de Liderazgo	Líder Transformacional ($n= 95$)				Líder Transaccional ($n= 41$)				Líder Laissez Faire ($n= 104$)			
	<i>M</i>	<i>(DE)</i>	<i>Mín.</i>	<i>Máx.</i>	<i>M</i>	<i>(DE)</i>	<i>Mín.</i>	<i>Máx.</i>	<i>M</i>	<i>(DE)</i>	<i>Mín.</i>	<i>Máx.</i>
Transformacional	4.52	(0.18)	4.10	5	4.18	(0.43)	2.97	4.77	3.58	(0.64)	1.27	4.86
Carisma	4.55	(0.40)	3.50	5	4.31	(0.61)	2.50	5	3.70	(0.73)	1	5
Estimulación												
Intelectual	3.89	(0.41)	3	5	3.66	(0.55)	2.57	5	3.39	(0.60)	1.43	5
Inspiración	4.75	(0.34)	3.33	5	4.11	(0.85)	2	5	3.43	(0.91)	1	5
Consideración												
Individual	4.88	(0.27)	3.33	5	4.65	(0.63)	2.33	5	3,78	(0.96)	1	5
Transaccional	3.14	(0.58)	1.33	4.10	4.22	(0.31)	3.43	4.67	3.10	(0.47)	1.33	4.25
Recompensa												
contingente	3.52	(0.92)	1	5	4.57	(0.37)	3.80	5	3.16	(0.75)	1	5
Dirección por												
excepción	2.77	(0.57)	1.67	4.33	3.86	(0.45)	2.33	4.50	3.03	(0.50)	1.67	4.17
Laissez Faire	2.67	(0.36)	2	3.67	2.82	(0.52)	1.67	4	3.19	(0.46)	2.50	4.67

Objetivo específico (2.) Identificar y describir los niveles de inteligencia emocional.

Entre los factores de inteligencia emocional, la media más alta se observó en el factor reparación, seguido de los factores claridad y atención ($Me = 2.43$ ($DE = 0.594$); $Me = 2.09$ ($DE = 0.58$); $Me = 1.58$ ($DE = 0.62$)) respectivamente (Ver Tabla 4).

Tabla 4

Descriptivos de factores de inteligencia emocional

Inteligencia Emocional	Me (DE)	Mín.	Máx.	Percentiles		
				25	50	75
Atención	1.58 (0.62)	1	3	1	2	2
Claridad	2.09 (0.58)	1	3	2	2	2
Reparación	2.43 (0.594)	1	3	2	2	3

Se categorizaron los puntajes de cada factor de inteligencia emocional en tres niveles: alto, medio y bajo. De este modo, el 48,7% de la muestra ($n = 166$) obtuvo preponderancia en el nivel bajo de atención, el 65,7% ($n = 224$) en el nivel medio de claridad y el 48,7% ($n = 166$) en el nivel alto de reparación emocional. En la Tabla 5 se observa la distribución para los factores de inteligencia emocional (atención, claridad y reparación) según los niveles obtenidos.

Tabla 5

Distribución de la muestra por niveles obtenidos para cada factor de inteligencia emocional

Inteligencia Emocional	Atención <i>n</i> (%)	Claridad <i>n</i> (%)	Reparación <i>n</i> (%)
Bajo	166 (48,70)	43 (12,60)	18 (5,30)
Medio	151 (44,30)	224 (65,70)	157 (46,00)
Alto	24 (7,00)	74 (21,70)	166 (48,70)
Total	341 (100,00)	341 (100,00)	341 (100,00)

El patrón teórico de ajuste psicológico de la inteligencia emocional que propone un índice de inteligencia emocional percibida (IEP) moderado en atención y alto en claridad y reparación emocional, fue obtenido por el 8,2% ($n = 28$) de los participantes. Entre ellos el mayor porcentaje 39,3% ($n = 11$) se identificó como líderes transformacionales, el 32,1% ($n = 9$) presentó combinaciones de los estilos de liderazgo de rango completo, el 17,9% ($n =$

5) se asoció al estilo de liderazgo transaccional, y sólo el 7,1% ($n= 2$) mostró características del estilo *laissez faire* (Ver Tabla 6).

Al realizar comparaciones *post hoc* entre los estilos de liderazgo con sus subdimensiones según el índice de inteligencia emocional percibida (IEP) que diferencia si la persona percibe defecto, exceso o adecuada atención emocional, o si presenta el patrón teórico de ajuste psicológico de inteligencia emocional (moderado en atención y alto en claridad y reparación emocional); se observaron diferencias estadísticamente significativas en el estilo transformacional entre el IEP con defecto de atención y el patrón teórico de ajuste emocional de IEP ($d= .43120$; $p= .004$); y entre el IEP adecuado en atención y el patrón teórico de ajuste emocional de IEP ($d= .60983$; $p= 0$); siendo la media más alta la del patrón teórico de ajuste psicológico de IEP ($Me= 4.49$ ($DE= 0.24$); $F_{(3,337)}= 8,258$; $p= 0$). Asimismo se observaron diferencias significativas en las subdimensión carisma del estilo transformacional entre el IEP con defecto de atención y el patrón teórico de ajuste psicológico de IEP ($d= .53744$; $p= .001$); entre el IEP con exceso de atención y el IEP con adecuada atención emocional ($d= .48222$; $p= .012$); y entre el IEP con adecuada atención y el patrón teórico de ajuste psicológico de IEP ($d= .68757$; $p= 0$); siendo la media más alta la del patrón teórico de ajuste psicológico de IEP ($Me= 4.64$ ($DE= 0.39$); $F_{(3,337)}= 9,281$; $p= 0$). En la subdimensión estimulación intelectual del liderazgo transformacional se observaron diferencias estadísticamente significativas entre el IEP con adecuada atención y el patrón teórico de ajuste psicológico de IEP ($d= .33516$; $p= .039$); la media más alta se pudo observar en el patrón teórico de ajuste psicológico de IEP ($Me= 3.87$ ($DE= 0.36$); $F_{(3,337)}= 3,668$; $p= .013$). En la subdimensión inspiración las diferencias significativas se observaron entre el IEP con defecto de atención y el patrón teórico de ajuste psicológico de IEP ($d= .51721$; $p= .04$) y entre el IEP con adecuada atención y el patrón teórico de ajuste psicológico de IEP ($d= .67170$; $p= .004$); la media más alta se observó en el patrón teórico de ajuste psicológico de IEP ($Me= 4.57$ ($DE= 0.54$); $F_{(3,337)}= 4,021$; $p= .008$). En la subdimensión consideración individual se detectaron diferencias significativas entre el IEP con defecto de atención y el IEP con adecuada atención ($d= .31200$; $p= .011$); y entre el patrón teórico de ajuste psicológico de IEP y el IEP con defecto de atención ($d= .74487$; $p= 0$); la media más alta la obtuvo el patrón teórico de ajuste psicológico de IEP ($Me= 4.90$ ($DE= 0.19$); $F_{(3,337)}= 7,373$; $p= 0$) (Ver Tabla 6).

Respecto al estilo *laissez faire* se encontraron diferencias significativas entre el IEP con defecto de atención y el IEP con adecuada atención emocional ($d = .18694$; $p = .019$); sin embargo, la media más alta se observó en el IEP con exceso de atención ($Me = 3.11$ ($DE = 0.74$); $F_{(3,337)} = 4,054$; $p = .008$) (Ver Tabla 6).

Tabla 6

Descriptivos de estilos de liderazgo con sus subdimensiones y ANOVA según índice de inteligencia emocional percibida - IEP

Estilos de liderazgo	Índice de Inteligencia Emocional Percibida –IEP				ANOVA	
	Defecto de Atención ($n = 166$)	Exceso de Atención ($n = 24$)	Adecuada Atención ($n = 123$)	Patrón teórico de ajuste psicológico ($n = 28$)	F	p
	M (DE)	M (DE)	M (DE)	M (DE)		
Transformacional	4.06 (0.59)	4.20 (0.81)	3.88 (0.65)	4.49 (0.24)	8,258	0
Carisma	4.10 (0.69)	4.43 (0.86)	3.95 (0.71)	4.64 (0.39)	9,281	0
Estimulación Intelectual	3.64 (0.57)	3.84 (0.68)	3.54 (0.61)	3.87 (0.36)	3,668	.013
Inspiración	4.05 (0.94)	4.02 (1.28)	3.89 (0.88)	4.57 (0.54)	4,021	.008
Consideración Individual	4.47 (0.77)	4.50 (0.94)	4.15 (0.95)	4.90 (0.19)	7,373	0
Transaccional	3.25 (0.64)	3.55 (0.78)	3.33 (0.58)	3.58 (0.69)	3,234	.023
Recompensa Contingente	3.48 (0.91)	3.90 (1.00)	3.53 (0.81)	3.92 (1.01)	3,229	.023
Dirección por Excepción	3.02 (0.64)	3.19 (0.87)	3.14 (0.60)	3.23 (0.67)	1,501	.214
Laissez Faire	2.82 (0.52)	3.11 (0.74)	3.01 (0.51)	2.89 (0.39)	4,054	.008

Objetivo específico (3.) Analizar las diferencias en liderazgo y en inteligencia emocional según cantidad de personas a cargo y posición en la organización.

Diferencias en estilos de liderazgo según personas a cargo

En cuanto a los estilos de liderazgo según las personas a cargo en la organización se encontraron diferencias estadísticamente significativas para el liderazgo transformacional con una media superior en el grupo de participantes con personas a cargo ($Me = 4.31$ ($DE = 0.33$); $F_{(1,339)} = 15,88$; $p = .000$). En la Tabla 7 se presentan los descriptivos para los estilos de liderazgo con sus subdimensiones y los resultados de ANOVA según personas a cargo en la organización.

En referencia a las subdimensiones del estilo de liderazgo transformacional y las personas a cargo en la organización se encontraron diferencias estadísticamente significativas en: carisma,

inspiración y consideración individual donde el grupo con personas a cargo presentó el puntaje medio más alto ($Me= 4.38$ ($DE= 0.47$); $F_{(1,339)}= 12,665$; $p = .000$; $Me= 4.48$ ($DE= 0.58$); $F_{(1,339)}= 21,658$; $p= .000$; $Me= 4.69$ ($DE= 0.42$); $F_{(1,339)}= 11,198$; $p = .001$) respectivamente. No se encontraron diferencias estadísticamente significativas para el estilo transaccional, ni para sus subdimensiones; y tampoco para el estilo Laissez Faire (Ver Tabla 7).

Tabla 7

Descriptivos de estilos de liderazgo con sus subdimensiones y ANOVA según personas a cargo

Estilos de Liderazgo	Sin personas a cargo ($n= 268$)		Personas a cargo Con personas a cargo ($n= 73$)		ANOVA	
	M	(DE)	M	(DE)	F	p
Transformacional	3.98	(0.68)	4.31	(0.33)	15,88	0
Carisma	4.05	(0.76)	4.38	(0.47)	12,665	0
Estimulación Intelectual	3.63	(0.63)	3.68	(0.45)	0,348	.555
Inspiración	3.92	(0.98)	4.48	(0.58)	21,658	0
Consideración Individual	4.32	(0.92)	4.69	(0.42)	11,198	.001
Transaccional	3.34	(0.64)	3.32	(0.67)	0,062	.803
Recompensa Contingente	3.54	(0.90)	3.66	(0.91)	0,971	.325
Dirección por Excepción	3.13	(0.64)	2.97	(0.69)	3,467	.063
Laissez Faire	2.93	(0.54)	2.88	(0.51)	0,657	.418

Diferencias en estilos de liderazgo según posición en la organización

En referencia a los estilos de liderazgo según posición en la organización se observaron al realizar las pruebas post hoc diferencias estadísticamente significativas en el estilo transformacional entre las posiciones de mandos medios y administración y ventas ($d= .36876$; $p= .001$); y la media de mandos medios presentó un valor más alto ($Me= 4.36$; $DE= 0.29$) que la media de administración y ventas ($Me= 4.36$ ($DE= 0.29$); $F_{(3,337)}= 4,995$; $p = .002$). En la Tabla 8 se presentan los descriptivos para los estilos de liderazgo y sus subdimensiones y las pruebas ANOVA en relación con la posición en la organización.

Respecto a la relación entre las subdimensiones del estilo de liderazgo transformacional y la posición al realizar las comparaciones post hoc se observaron diferencias estadísticamente significativas en inspiración entre la posición mandos medios y administración y ventas ($d= .65045$; $p= 0$), siendo la media de mandos medios ($Me= 4.59$; $DE= 0.49$) superior a la media de administración y ventas ($Me= 3.94$ ($DE= 0.97$); $F_{(3,337)}= 7,407$; $p= .000$). En consideración

individual, se hallaron diferencias significativas entre las posiciones mandos medios y administración y ventas ($d= .42990$; $p= .007$); sin embargo la media más alta se observó en la posición operarios ($Me= 4.79$; $DE= 0.31$). En carisma se observaron diferencias significativas entre las posiciones mandos medios y administración y ventas ($d= .33196$; $p= .018$), y la media de mandos medios ($Me= 4.39$; $DE= 0.47$) resultó más alta que la media de administración y ventas ($Me= 4.06$ ($DE= 0.75$); $F_{(3,337)}= 3,523$ $p= .015$) (Ver Tabla 8).

Acerca de la relación de las subdimensiones del estilo transaccional según posición al realizar comparaciones post hoc se detectó diferencia estadísticamente significativa para dirección por excepción entre las posiciones alta gerencia y administración y ventas ($d= .76158$; $p= .007$); sin embargo, la puntuación media más alta se registró en la posición operarios ($Me= 3.19$ ($DE= 0.65$); $F_{(3,337)}= 4,376$; $p= .005$) (ver Tabla 8).

Tabla 8

Descriptivos de estilos de liderazgo con sus subdimensiones y ANOVA según posición en la organización

Estilos de liderazgo	Posición en la Organización					ANOVA	
	Alta Gerencia	Mandos Medios	Administración y Ventas	Operarios	F	p	
	(n= 8) M (DE)	(n= 48) M (DE)	(n= 277) M (DE)	(n= 8) M (DE)			
Transformacional	4.19 (0.35)	4.36 (0.29)	3.99 (0.68)	4.18 (0.39)	4,995	.002	
Carisma	4.34 (0.52)	4.39 (0.47)	4.06 (0.75)	4.34 (0.69)	3,523	.015	
Estimulación Intelectual	3.50 (0.55)	3.69 (0.37)	3.63 (0.63)	3.73 (0.50)	0,365	.778	
Inspiración	4.38 (0.65)	4.59 (0.49)	3.94 (0.97)	3.83 (1.10)	7,407	0	
Consideración Individual	4.54 (0.40)	4.75 (0.40)	4.32 (0.91)	4.79 (0.31)	4,233	.006	
Transaccional	2.96 (0.31)	3.29 (0.71)	3.35 (0.64)	3.46 (0.63)	1,067	.363	
Recompensa Contingente	3.55 (0.87)	3.62 (0.96)	3.55 (0.90)	3.73 (1.05)	0,155	.926	
Dirección por Excepción	2.38 (0.44)	2.97 (0.70)	3.14 (0.64)	3.19 (0.65)	4,376	.005	
Laissez Faire	2.83 (0.39)	2.84 (0.49)	2.93 (0.54)	3.33 (0.71)	2,042	.108	

Diferencias en inteligencia emocional según personas a cargo

Respecto a la relación entre inteligencia emocional según personas a cargo se encontraron diferencias estadísticamente significativas en los factores atención emocional donde el grupo sin

personas a cargo obtuvo la media más alta ($Me= 24.24$ ($DE= 6.51$); $F_{(1,339)}= 10,16$; $p= .002$); y en reparación emocional, donde el grupo con personas a cargo registró puntuación media superior ($Me= 34.67$ ($DE= 5.13$); $F_{(1,339)}= 4,951$; $p= .027$). Los resultados se presentan en la Tabla 9 donde se describen los valores obtenidos en factores de inteligencia emocional y ANOVA según personas a cargo.

Tabla 9

Descriptivos de factores de inteligencia emocional y ANOVA según personas a cargo

Inteligencia Emocional	Sin personas a cargo ($n= 268$)		Personas a cargo Con personas a cargo ($n= 73$)		ANOVA	
	M (DE)		M (DE)		F	p
	Atención	24.24	(6.51)	21.52	(6.33)	10,16
Claridad	29.82	(5.83)	31.10	(5.36)	2,855	.092
Reparación	32.86	(6.41)	34.67	(5.13)	4,951	.027

Diferencias en inteligencia emocional según posición en la organización

Al analizar inteligencia emocional según posición en la organización se realizaron comparaciones post hoc en el análisis de diferencias entre las medias y se encontró que las mismas son estadísticamente significativas para el factor atención emocional, entre las posiciones de mandos medios y administración y ventas ($d= 3.10$; $p= .12$); siendo la media de administración y ventas ($Me= 24.31$; $DE= 6.46$) más alta que la media obtenida por empleados en mandos medios ($Me= 21.17$ ($DE= 6.34$); $F_{(3,337)}= 5,139$; $p= .002$) (ver Tabla 10).

Tabla 10

Descriptivos de factores de inteligencia emocional y ANOVA según posición en la organización

Inteligencia Emocional	Posición en la Organización				ANOVA					
	Alta gerencia ($n= 8$)	Mandos medios ($n= 48$)	Administración y ventas ($n= 277$)	Operarios ($n= 8$)	F	p				
	M (DE)	M (DE)	M (DE)	M (DE)						
Atención	19.5	(7.76)	21.17	(6.34)	24.31	(6.46)	20.38	(4.63)	5,139	.002
Claridad	33.75	(4.50)	30.79	(5.28)	29.82	(5.82)	31.63	(6.09)	1,725	.162
Reparación	34.38	(5.40)	35.02	(5.25)	32.84	(6.37)	35.50	(3.93)	2,164	.092

Objetivo específico (4.) Analizar las diferencias en liderazgo y en inteligencia emocional según género y nivel educativo.

En referencia a las diferencias según género el 67,9% ($n= 19$) son mujeres y el resto hombres. Respecto al nivel educativo sólo el 7,1% ($n= 2$) de las personas que presentaron el patrón teórico de ajuste psicológico de la inteligencia emocional que propone un índice de inteligencia emocional percibida (IEP) moderado en atención y alto en claridad y reparación emocional tiene estudios universitarios, el 64,3% ($n= 18$) alcanzó nivel secundario y el restante 28,6% ($n= 8$) tiene título terciario.

Diferencias en estilos de liderazgo según género

En cuanto a la relación género y estilos de liderazgo entre los hombres de la muestra ($n= 99$) el 34,3% ($n= 34$) presentó estilo de liderazgo transformacional, el 28,3% ($n= 28$) características del estilo laissez faire, el 9,1% ($n= 9$) se identificó con el perfil de liderazgo transaccional, y el 25,3% ($n= 25$) restante presentó combinaciones de los estilos del modelo de liderazgo de rango completo; entre los cuales el 36% ($n= 9$) mostró conductas asociadas a los estilos transformacional y laissez faire, el 32% ($n= 8$) transaccional y laissez faire, el 20% ($n= 5$) transformacional y transaccional, y el 12% ($n= 3$) restante la combinación de los tres estilos: transformacional, transaccional y laissez faire. El 3% ($n= 3$) de los hombres se identificó como seguidor. En la Figura 3 se presenta la distribución de hombres de la muestra según estilos del modelo de liderazgo de rango completo y seguidores identificados.

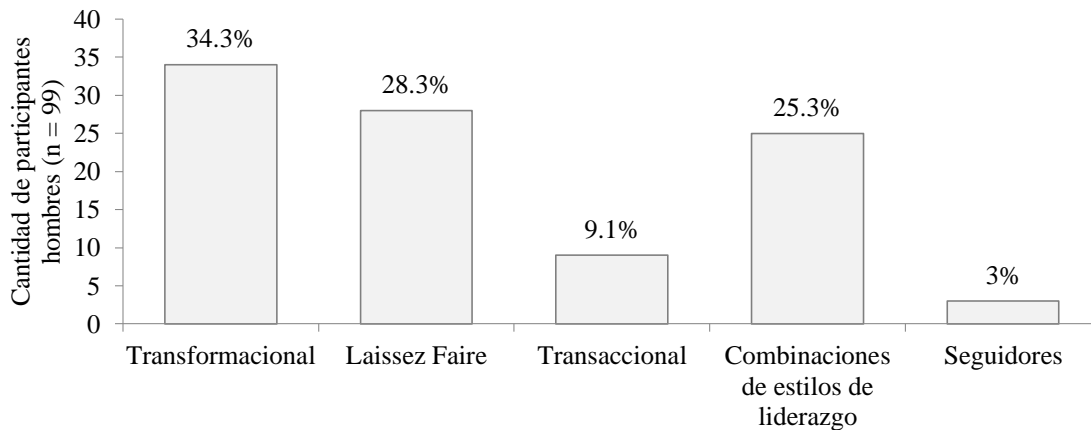


Figura 3: Distribución de la muestra según estilos de liderazgo de rango completo por género (hombres)

Entre las mujeres de la muestra ($n= 242$) el 31,4 % ($n= 76$) presentó estilo laissez faire, el 25,2% ($n= 61$) perfil de liderazgo transformacional, y el 23,6% ($n= 57$) evidenció combinaciones de los estilos del modelo de liderazgo de rango completo; entre ellas el 43,9 ($n= 25$) se identificó con conductas características de los estilos transformacional y laissez faire, el 26,3% ($n= 15$) transaccional y laissez faire, el 17,5% ($n= 10$) transformacional y transaccional, y el 12,3% ($n= 7$) restante transformacional, transaccional y laissez faire. Entre las mujeres el 6,6% ($n= 16$) se definieron como seguidores. En la Figura 4 se puede observar la distribución de las mujeres de la muestra según estilos del modelo de liderazgo de rango completo y seguidores identificados.

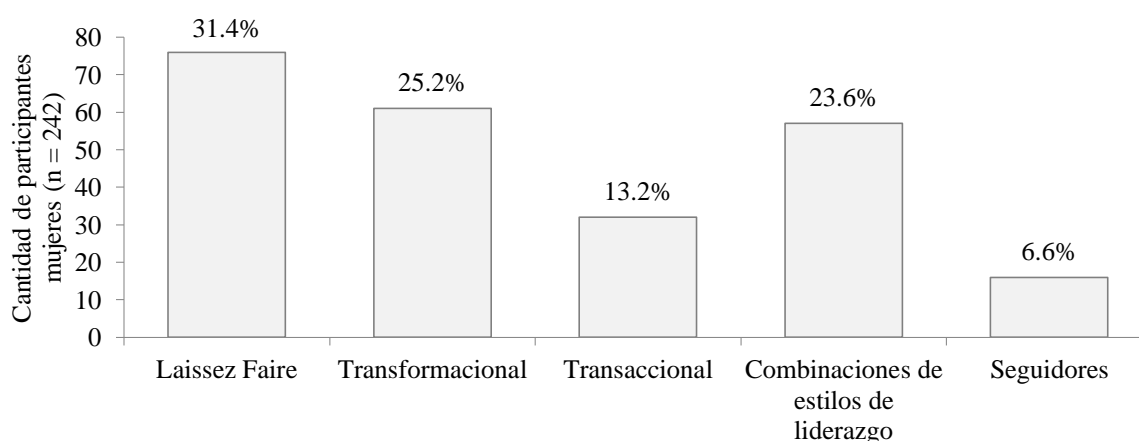


Figura 4: Distribución de la muestra según estilos de liderazgo de rango completo por género (mujeres)

No se hallaron diferencias estadísticamente significativas en estilos de liderazgo según género. Se detallan los resultados obtenidos mediante Prueba T: en liderazgo transformacional la media de hombres fue más elevada en comparación con la media de mujeres ($Me= 4.0697$ ($DE= 0.60897$); $Me= 4.0397$ ($DE= 0.64861$); $t_{(340)}= .395$; $p= .693$), en liderazgo transaccional la media obtenida por hombres fue más alta que la media presentada por las mujeres ($Me= 3.3414$ ($DE= 0.56397$); $Me= 3.3282$ ($DE= 0.67719$); $t_{(340)}= .172$; $p= .864$) y en el estilo laissez faire la media obtenida por hombres fue más baja que la media observada en mujeres ($Me= 2.8603$ ($DE= 0.42372$); $Me= 2.9470$ ($DE= 0.57440$); $t_{(340)}= -1,358$; $p= .175$).

Diferencias en inteligencia emocional según género

Los hombres obtuvieron una puntuación media más alta en los factores atención ($M= 24.19$; $DE= 6.566$) y claridad emocional ($Me= 30.21$; $DE= 6.142$); mientras que las mujeres puntuaron más

alto en el factor reparación emocional ($Me= 33.32$; $DE= 6.195$). Sin embargo, estas diferencias no son estadísticamente significativas. Estos resultados se pueden apreciar en la Tabla 11 que presenta los estadísticos descriptivos de los componentes de inteligencia emocional.

Tabla 11

Descriptivos de factores de inteligencia emocional y Anova según género

Inteligencia Emocional	Género		ANOVA	
	Hombres ($n= 99$)	Mujeres ($n= 242$)	F	p
	M (DE)	M (DE)		
Atención	24.19 (6.57)	23.44 (6.55)	0,919	.338
Claridad	30.21 (6.14)	30.04 (5.59)	0,062	.804
Reparación	33.08 (6.22)	33.32 (6.20)	0,103	.749

Diferencias en estilos de liderazgo según nivel educativo

En referencia a los estilos de liderazgo según el nivel educativo de los participantes no se hallaron diferencias estadísticamente significativas. Sin embargo, el estilo de liderazgo transaccional mostró la media más alta en el nivel secundario ($Me= 3.35$; $DE= 0.69$); el estilo laissez faire en el nivel terciario ($Me= 2.98$; $DE= 0.50$); mientras que el estilo transformacional mostró la misma valoración media en los tres niveles educativos con diferentes valores en su desvío estándar ($Me= 4.05$; $DE= 0.69$; $DE= 0.51$; $DE= 0.52$) respectivamente. En la Tabla 12 se presentan los resultados de los estilos de liderazgo con subdimensiones y los valores de Anova según nivel educativo.

Tabla 12*Descriptivos de estilos de liderazgo con subdimensiones y ANOVA según nivel educativo*

Estilos de liderazgo	Nivel educativo			ANOVA	
	Secundario (n= 237)	Terciario (n= 69)	Universitario (n= 35)	F	p
	M (DE)	M (DE)	M (DE)		
Transformacional	4.05 (0.69)	4.05 (0.51)	4.05 (0.52)	0	1
Carisma	4.10 (0.77)	4.19 (0.59)	4.14 (0.60)	0,45	.638
Estimulación Intelectual	3.66 (0.54)	3.59 (0.46)	3.60 (0.47)	0,498	.608
Inspiración	4.05 (0.98)	4.05 (0.81)	3.94 (0.89)	0,204	.815
Consideración Individual	4.39 (0.90)	4.37 (0.77)	4.52 (0.67)	0,442	.643
Transaccional	3.35 (0.69)	3.32 (0.48)	3.25 (0.63)	0,372	.689
Recompensa Contingente	3.55 (0.95)	3.61 (0.74)	3.60 (0.93)	0,119	.888
Dirección por Excepción	3.14 (0.68)	3.04 (0.57)	2.90 (0.60)	2,54	.08
Laissez Faire	2.92 (0.56)	2.98 (0.50)	2.84 (0.38)	0,846	.43

Diferencias en inteligencia emocional según nivel educativo

No se hallaron diferencias significativas entre los factores de inteligencia emocional y el nivel educativo de las personas que participaron del estudio. Sin embargo, los participantes con nivel terciario midieron la media más alta en los factores atención y claridad emocional ($Me= 24.22$ ($DE= 5.94$); $Me= 31.13$ ($DE= 5.13$)) respectivamente; y las personas con nivel universitario puntuaron más alto en el factor reparación de inteligencia emocional ($Me= 34.03$; $DE= 5.18$). Estos resultados se detallan en la Tabla 13 donde se presentan las puntuaciones medias para los factores de inteligencia emocional y Anova según nivel educativo.

Tabla 13*Descriptivos de factores de inteligencia emocional y Anova según nivel educativo*

Inteligencia Emocional	Nivel educativo			ANOVA	
	Secundario (n= 237)	Terciario (n= 69)	Universitario (n= 35)	F	p
	M (DE)	M (DE)	M (DE)		
Atención	23.68 (6.69)	24.22 (5.94)	22.46 (6.81)	0,839	.433
Claridad	29.80 (5.97)	31.13 (5.13)	30 (5.22)	1,436	.239
Reparación	33.03 (6.47)	33.61 (5.71)	34.03 (5.18)	0,541	.583

Diferencias en liderazgo según antigüedad en la organización

Al analizar los estilos de liderazgo en relación con la antigüedad en la organización se realizaron comparaciones post hoc y se hallaron diferencias estadísticamente significativas en la subdimensión consideración individual del liderazgo transformacional, entre las personas que tienen más de 5 años de antigüedad y las que tienen hasta 3 años en la empresa ($d= .35570$; $p= .004$). Las personas con más de 5 años de antigüedad obtuvieron la media más alta ($Me= 4.54$; $DE= 0.56$) respecto a quienes tienen hasta 3 años de experiencia ($Me= 4.28$ ($DE= 0.95$); $F_{(2,338)}= 6,052$; $p= .003$) (Ver Tabla 14).

Tabla 14

Descriptivos de estilos de liderazgo con sus subdimensiones y ANOVA según antigüedad

Estilos de liderazgo	Antigüedad en la Organización			ANOVA	
	Entre 1 y 3 años ($n= 223$)	Entre 4 y 5 años ($n= 36$)	Más de 5 años ($n= 82$)	F	p
	M (DE)	M (DE)	M (DE)		
Transformacional	3.99 (0.71)	4.11 (0.50)	4.17 (0.42)	2,524	.082
Carisma	4.08 (0.78)	4.09 (0.65)	4.25 (0.54)	1,725	.18
Estimulación Intelectual	3.63 (0.65)	3.69 (0.53)	3.65 (0.43)	0,19	.827
Inspiración	3.99 (1.00)	4.11 (0.80)	4.15 (0.80)	0,97	.38
Consideración Individual	4.28 (0.95)	4.56 (0.63)	4.64 (0.56)	6,052	.003
Transaccional	3.32 (0.64)	3.44 (0.76)	3.32 (0.63)	0,528	.591
Recompensa Contingente	3.53 (0.92)	3.66 (0.99)	3.63 (0.82)	0,518	.596
Dirección por Excepción	3.11 (0.62)	3.22 (0.78)	3.02 (0.68)	1,224	.295
Laissez Faire	2.94 (0.54)	2.98 (0.59)	2.86 (0.50)	0,859	.424

Diferencias en inteligencia emocional según antigüedad en la organización

Se realizaron comparaciones post hoc en el análisis de diferencias entre los factores de inteligencia emocional en relación con la antigüedad en la organización, y se detectaron diferencias estadísticamente significativas en los factores atención y claridad emocional. En el factor atención las diferencias se encontraron entre quienes tienen hasta 3 años de antigüedad respecto a quienes tienen entre 4 y 5 años ($d= 2.979$; $p= .032$) y respecto a quienes tienen más de 5 años ($d= 2.214$; $p= .025$). Las personas con hasta 3 años de antigüedad mostraron la media más alta ($Me= 24.51$; $DE= 6.39$), respecto al grupo que tiene entre 4 y 5 años de experiencia ($Me= 21.53$; $DE= 6.43$), como así también respecto a quienes tienen más de 5 años de antigüedad en la organización ($Me= 22.92$ ($DE= 6.67$); $F_{(2, 338)}= 5,703$; $p= .004$) (Ver Tabla 15).

En el factor claridad las diferencias se observaron entre las medias de quienes tienen hasta 3 años y quienes tienen más de 5 años de experiencia ($d= 1.905$; $p= .03$), la media de las personas con más de 5 años de antigüedad ($Me= 31.35$; $DE= 5.17$) resultó más alta respecto a quienes tienen hasta 3 años de antigüedad ($Me= 24.95$ ($DE= 6.00$); $F_{(2,338)}= 4,109$; $p= .017$) (Ver Tabla 15).

Tabla 15

Descriptivos de factores de inteligencia emocional y Anova según antigüedad

Inteligencia Emocional	Antigüedad en la Organización			ANOVA	
	Entre 1 y 3 años ($n= 223$) $M (DE)$	Entre 4 y 5 años ($n= 36$) $M (DE)$	Más de 5 años ($n= 82$) $M (DE)$	F	p
Atención	24.51 (6.39)	21.53 (6.43)	22.29 (6.67)	5,703	.004
Claridad	29.45 (6.00)	31.19 (4.77)	31.35 (5.17)	4,109	.017
Reparación	32.69 (6.73)	34.11 (4.91)	34.40 (4.92)	2,718	.067

Discusión

El objetivo de este estudio fue analizar la relación entre el liderazgo transformacional y la inteligencia emocional en empleados. Los resultados de la presente investigación aportan evidencia empírica al concluir que, en Argentina, también se verificó una relación positiva y estadísticamente significativa entre liderazgo transformacional e inteligencia emocional en empleados del ámbito organizacional privado. De ese modo se confirman los resultados obtenidos por otros investigadores en distintos países del mundo (Özdemir & Özkul, 2016; Ugoani et al., 2015; San Lam & O'Higgins, 2013; Zárata Torres & Matviuk, 2012). Asimismo, estos resultados también confirman la relación entre el estilo de liderazgo transformacional y dos de los factores de la inteligencia emocional: claridad y reparación emocional, previamente hallada por López Zafra et al. (2012).

Un aspecto para considerar en este estudio es la presencia de una gran porcentaje de líderes identificados con estilo *laissez faire*. Este estilo implica, desde la teoría, la ausencia del ejercicio del liderazgo, operacionalizado como conductas referidas a dejar pasar, evitar influenciar a otros, eludir las responsabilidades en la resolución de problemas y mostrar indiferencia frente a los requerimientos de la toma de decisión (Barbosa Ramírez, 2013). García Rubiano (2011) resalta que en el caso del estilo *laissez faire*, el comportamiento del líder se relaciona con evitar tomar decisiones debido a que puede resultar más adecuado mantener un desempeño mínimo y no buscar la excelencia. Además, este autor señala que, en general, las tendencias muestran que las conductas de los líderes son desplegadas de acuerdo al contexto. Por lo tanto, en el modelo de liderazgo de rango total no significa que algún estilo sea mejor que otro. La presencia del estilo *laissez faire* puede deberse a aspectos situacionales y contextuales de la propia organización.

Por otro lado, en investigaciones realizadas en Argentina diseñadas para analizar el significado del liderazgo desde la propia experiencia del líder, se encontró que la población general no discrimina entre las dimensiones del estilo transaccional y *laissez faire*. Las investigaciones en Argentina asocian el estilo de liderazgo *laissez faire* al comportamiento esperable de gerentes del sector privado (Castro Solano et al., 2011). En esta línea, los resultados encontrados son coherentes con la cultura local, y con la teoría de liderazgo de rango completo. Cabe destacar que el liderazgo de rango completo plantea el manejo de conductas de liderazgo

en un continuo en el que ubica el estilo transformacional y el transaccional en los polos opuestos, e incluye la ausencia del ejercicio de liderazgo de forma eficaz o *laissez faire* (Barbosa Ramírez, 2013). En este modelo, cada líder muestra hasta cierto punto características de cada uno de los estilos mencionados, por lo cual se lo denomina “Modelo de rango completo de liderazgo” (Bass, 1998, citado por Stewart, 2006, p.13).

La primera hipótesis de trabajo establece que los líderes transformacionales están ubicados en distintas posiciones dentro de la organización. Esto implica que se pueden encontrar no sólo en las posiciones formales de toma de decisión sino también cumpliendo funciones operativas y sin personas a cargo. Esta hipótesis se vio confirmada por los resultados que muestran que la mayoría de los líderes transformacionales no están ubicados en posiciones formales de autoridad dentro de la organización, sino en posiciones operativas y sin personas a cargo, lo que permite suponer que estarían ejerciendo la función de liderazgo de manera natural o informal. Estos hallazgos son concordantes con la teoría que sostiene la relación entre liderazgo y los conceptos poder y autoridad; además, denomina líderes emergentes o informales a las personas que pueden influenciar a otras basadas en intercambios emocionales sin tener autoridad en la organización (Castro Solano et al., 2011). También confirman la teoría del modelo de liderazgo transformacional que considera “al liderazgo como un proceso compartido por varios líderes de diferentes niveles de una misma organización” (Castro Solano et al., 2011, p. 167).

La segunda hipótesis de trabajo establece que las personas con mayor nivel de inteligencia emocional tienden a presentar características del estilo de liderazgo transformacional. Los resultados obtenidos al analizar los estilos de liderazgo según el índice de inteligencia emocional percibida (IEP), confirmaron esta hipótesis. En este sentido, los resultados evidencian que quienes presentaron el patrón teórico de ajuste psicológico de la inteligencia emocional, en su mayoría se identificaron como líderes transformacionales. Este patrón teórico propone un índice de inteligencia emocional percibida (IEP) moderado en atención y alto en claridad y reparación emocional. Esta evidencia concuerda con hallazgos previos de Barbosa Ramírez (2013) y de San Lam y O’Higgins (2013). Por otra parte, se relaciona con el trabajo de De Haro García y García Izquierdo (2015) quienes consideran que la inteligencia emocional es un factor clave para un liderazgo efectivo debido a que los líderes

necesitan identificar y manejar sus emociones inteligentemente para comunicar e influenciar a los seguidores de manera eficaz.

La tercera hipótesis de trabajo postula por un lado que los líderes transformacionales con mayor antigüedad en la organización presentan niveles más altos de inteligencia emocional. Esta hipótesis no fue comprobada ya que los resultados mostraron que los líderes transformacionales con mayor antigüedad no presentaron el patrón teórico de ajuste psicológico de la inteligencia emocional que propone un índice de inteligencia emocional percibida (IEP) moderado en atención y alto en claridad y reparación emocional. En contraposición, los líderes transformacionales que exhibieron este patrón de inteligencia emocional presentan una antigüedad menor a tres años en la organización. Sin embargo, en la muestra estudiada se hallaron diferencias para liderazgo e inteligencia emocional según los estilos de liderazgo del modelo de rango total y la antigüedad de las personas en la organización, en línea con la relación encontrada por Zárate Torres y Matviuk (2012, p. 101) quienes concluyeron que “los empleados y líderes utilizan su inteligencia emocional para definir las prácticas de liderazgo” y que al aumentar los años de experiencia las personas “notan la importancia de esta práctica de liderazgo”.

Aunque la teoría sostiene que la inteligencia emocional debe poder mejorarse e incrementarse tanto con el paso del tiempo, como con la experiencia (Baloch et al., 2014; Castro Solano et al., 2011) estos aspectos no se confirman en este trabajo de investigación. Una de las posibles explicaciones para estos resultados es que, históricamente en la sociedad argentina no se consideró la inclusión de los componentes emocionales en el trabajo (Castro Solano et al., 2011) que es el ámbito dónde se llevó a cabo este estudio. Esta creencia cultural local puede haber intervenido influyendo en las respuestas, siendo una temática a considerar en futuras investigaciones.

La tercera hipótesis de trabajo postula por otra parte que los líderes transformacionales con mayor nivel educativo presentan niveles más altos de inteligencia emocional. En este estudio no se hallaron diferencias para liderazgo e inteligencia emocional según el nivel educativo. En este sentido, los resultados obtenidos avalan la evidencia presentada por San Lam y O'Higgins (2013); y se contraponen con los hallazgos de Zárate Torres y Matviuk (2012) quienes comprobaron una relación positiva entre ambas variables.

Además, según Castro Solano y otros (2011), es un tema de debate con opiniones contrapuestas si la inteligencia emocional puede aprenderse y/o aumentarse. En este sentido, se pueden encontrar autores que sostienen que las técnicas para identificar y modificar emociones se pueden enseñar, que se puede formar a la gente en habilidades de autoconciencia y ayudarlas a aprender de la experiencia (De Haro García & García Izquierdo, 2015; Sunindijo, 2012). Otros autores definen la inteligencia emocional como la posesión de un conocimiento tácito acerca de las emociones y la capacidad de usar dicho conocimiento según las circunstancias (Castro Solano et al., 2011).

La cuarta hipótesis de trabajo sostiene en primer lugar que las mujeres tienden al estilo transformacional. La evidencia analizada no confirma esta hipótesis, ya que las mujeres de la muestra exhibieron tendencia al estilo de liderazgo *laissez faire*, en contraposición a la literatura que postula que las mujeres tienden a utilizar más las conductas de liderazgo transformacional (Barbosa Ramírez, 2013). Una de las explicaciones posibles para el estilo de liderazgo predominante en las mujeres de la muestra se puede relacionar con la configuración piramidal de la estructura de la organización que está dirigida por hombres. Según sostienen Mendoza Martínez y otros (2007), al igual que en la mayoría de las organizaciones analizadas que han sido dominadas por hombres, quizás todavía se mantienen obstáculos para que las mujeres ocupen posiciones de liderazgo organizacional y de toma de decisión. En este sentido, se puede inferir que las mujeres con estilo *laissez faire* tenderían a dejar pasar las oportunidades de tomar responsabilidad, a evitar la toma de decisiones, y, en definitiva, el ejercicio efectivo del liderazgo.

Estos aspectos referidos al modelo de cultura organizacional pueden afectar el estilo de liderazgo predominante, y ameritan un análisis más profundo a través de nuevos estudios como se señaló previamente. Desde ese punto de vista, sería importante estudiar empíricamente si, en igualdad de condiciones de contexto cultural organizacional, las mujeres mostrarán mayor liderazgo transformacional que los hombres. Según los resultados de De Haro García y García Izquierdo (2015), el género no contribuye a explicar la variabilidad en el estilo de liderazgo transformacional.

La cuarta hipótesis de trabajo, en segundo lugar, postula que las mujeres obtienen mayores puntuaciones en inteligencia emocional en comparación con los hombres. En

cuanto a los factores de inteligencia emocional (atención, claridad y reparación emocional), los hombres obtuvieron medias más altas para los factores atención y claridad emocional. Esto implica que presentan mayor habilidad para detectar e identificar los estados emocionales, y, por su lado, las mujeres, mayor habilidad para el factor reparación emocional, asociado con la capacidad de regulación de los estados emocionales (Fernández Berrocal & Ramos Díaz, 1999). Sin embargo, estas diferencias en inteligencia emocional entre hombres y mujeres no son estadísticamente significativas. La literatura analizada plantea resultados mixtos respecto de las diferencias según género. En primer lugar, la evidencia hallada está en línea con investigaciones previas (Mfikwe & Perlser, 2017; San Lam & O'Higgins, 2013; Van Genderen, 2012) y con los aportes de Candela Agulló y otros (2002), quienes concluyeron que si bien no existen diferencias en inteligencia emocional general, parece haber diferencias en factores concretos de inteligencia emocional en los que las mujeres obtienen mayores puntuaciones que los hombres. Estos autores sugirieron que ello puede resultar de la socialización centrada en el cuidado y atención de las personas, o derivar del hecho de que las mujeres estén biológicamente mejor preparadas y sean más hábiles para percibir, comprender y manejar los aspectos emocionales. En contraposición, estos resultados no se corresponden con los hallazgos de Zárate Torres y Matviuk (2012) quienes comprobaron la relación positiva entre inteligencia emocional y género; y difieren de la evidencia presentada por López Zafra y otros (2012) quienes mostraron para las mujeres puntuaciones más altas en atención y para los hombres en claridad y reparación.

Con respecto a las posibles implicaciones de este estudio es relevante mencionar que conocer las dimensiones del liderazgo transformacional y su relación con la inteligencia emocional en el contexto organizacional, permitirá delimitar de forma más precisa el diseño de perfiles para el proceso de selección según las necesidades de liderazgo de la propia organización. A su vez este conocimiento permitirá trabajar de manera más operativa las conductas del líder durante el desempeño de sus funciones de liderazgo para orientar a los seguidores a la eficacia e incrementar los resultados de la organización (Barbosa Ramírez, 2013; Cruz Ortiz et al., 2013; Zárate Torres & Matviuk, 2012). Zárate Torres y Matviuk (2012) enfatizan que determinar las áreas de la inteligencia emocional tiene relación positiva con las prácticas de liderazgo y contribuye a reforzar esas habilidades en los líderes para lograr aumentar su efectividad en el análisis, organización y utilización de la información.

En la misma dirección, De Haro García y García Izquierdo (2015) expresan que el actual panorama económico demanda que el ejercicio del liderazgo pueda responder de manera efectiva a los cambios del entorno mediante una adecuada gestión de los equipos de trabajo. López Zafra y otros (2017) sostienen que formar líderes transformacionales emocionalmente competentes podría incrementar el rendimiento y mejorar la capacidad emocional de los equipos de trabajo. Asimismo, proponen que los individuos que pertenecen a grupos que perciben un nivel elevado de liderazgo transformacional en sus líderes, también muestran un nivel elevado de inteligencia emocional grupal.

Limitaciones del estudio y futuras investigaciones

Como limitaciones de este estudio conviene señalar que los datos provienen de una muestra no probabilística de una única empresa de servicios. Además, se utilizaron cuestionarios de auto-informe que pueden provocar un sesgo en las respuestas de los participantes asociado a la deseabilidad social.

Se propone, para futuras investigaciones, considerar la conformación de muestras de distintas empresas y sectores, teniendo en cuenta las tendencias a nivel de cultura y comportamiento organizacional. Además que se comparen los resultados de autopercepción del líder con evaluaciones acerca del nivel de satisfacción de los seguidores, ya que investigaciones previas sugieren que los líderes tienden a otorgarse a sí mismos puntuaciones altas en las subdimensiones del liderazgo transformacional y que las percepciones de los seguidores sobre el liderazgo de sus líderes son más certeras (López Zafra et al., 2017).

Finalmente se sugiere la importancia de realizar futuras investigaciones en otros países latinoamericanos centradas en la relación entre el liderazgo transformacional y la inteligencia emocional para confirmar o refutar la teoría, teniendo en cuenta que, según Castro Solano y otros (2011) un líder que utiliza la inteligencia emocional tiene la capacidad de integrar las emociones a la acción siendo más efectivo en su comportamiento organizacional.

Conclusión

La presente investigación confirma los hallazgos de otros investigadores al concluir que existe una relación positiva y significativa entre las variables liderazgo transformacional e inteligencia emocional en empleados. Además, aporta evidencia empírica a las investigaciones realizadas en América Latina.

Respecto al modelo de liderazgo de rango completo, este trabajo muestra que la mayor parte de las personas expresan conductas del tipo transformacional, transaccional, laissez faire y combinaciones de estos estilos, mientras que una pequeña porción son seguidores. En cuanto a los estilos de liderazgo, no se encontraron diferencias significativas según género y nivel educativo. Sin embargo, se hallaron diferencias en relación con la posición, las personas a cargo y la antigüedad en la organización. Estas diferencias permiten suponer que las personas expresan diferentes conductas de liderazgo como respuesta a los requerimientos de las variables situacionales. Las personas, según la posición que ocupan, si tienen o no personas a cargo y según su antigüedad en la organización, pueden actuar e inspirar a otros, asignar significado a las tareas, promover superar las expectativas individuales y orientar hacia el logro de los objetivos de la organización; como así también pueden, activamente o pasivamente, recompensar los logros, intervenir para evitar desvíos, corregir errores, controlar acciones, sancionar; o dejar pasar y permanecer inactivas.

Estos resultados permiten concluir que el modelo de liderazgo de rango completo posee una variedad de mecanismos conductuales que posibilita a las personas responder al contexto situacional de la organización, tal como sostiene Stewart (2006); y sugieren que las variables del contexto de la organización determinan la involucración en un comportamiento de liderazgo que combina conductas más predominantes de un estilo y menos de otro, en línea con las afirmaciones de García Rubiano (2011).

Respecto a inteligencia emocional se observó que un grupo reducido de personas mostró el patrón teórico de ajuste psicológico de la inteligencia emocional que propone un índice de inteligencia emocional percibida (IEP) moderado en atención y alto en claridad y reparación emocional, y entre ellos la mayoría se identificó como líderes transformacionales. Además, se encontraron diferencias significativas entre los factores de inteligencia emocional según la

posición, las personas a cargo y la antigüedad en la organización. Sin embargo, no se hallaron diferencias respecto al género y al nivel educativo.

Tal como sostienen Trujillo Flores y Rivas Tovar (2005) estos resultados permiten sugerir que la inteligencia emocional se expresa como un conjunto de comportamientos que están modulados por variables del contexto organizacional como la posición, las personas a cargo y la antigüedad; que son necesarios para desarrollar estrategias de adaptación social, alinearse con los objetivos de eficacia organizacional y dar respuesta a los requerimientos situacionales de la organización. Además, en línea con los resultados de investigaciones previas (Mfiwke & Pelser, 2017; De Haro García & García Izquierdo, 2015; Singh & Srivastava, 2012; Van Genderen, 2012) los presentes resultados sugieren que el género no justifica la ausencia de mujeres en las posiciones de liderazgo formal o en los puestos de toma de decisión en el ámbito de las organizaciones.

Finalmente, los hallazgos de este trabajo permiten destacar que, tal como sostienen Guirado y otros (2003), según las tareas que realizan o en función de los objetivos organizacionales, tanto los hombres como las mujeres utilizan distintos estilos del modelo de liderazgo de rango total. Asimismo, y en línea con las conclusiones de Baloch y otros (2014) en las organizaciones la inteligencia emocional provee información sobre las emociones que ayuda a los líderes a guiar sus acciones y los comportamientos de los demás.

Referencias bibliográficas

- Barbosa Ramírez, L. (2013). Liderazgo e inteligencia emocional en personas que desempeñan jefaturas en empresas de Bogotá. *Universidad & Empresa*, 15(25), 87-106.
- Baloch, Q. B., Saleem, M., Zaman, G. y Fida, A. (2014). The Impact of emotional intelligence on employee's performance. *Journal of Managerial Sciences*, 8(2), 208-228.
- Candela Agulló, C., Barberá Heredia, E., Ramos López, A. y Sarrió Catalá, M. (2002). Inteligencia emocional y la variable género. *Revista Electrónica de Emoción y Motivación Reme*, 5(10), 167-182.
- Castro Solano, A. y Nader, M. (2004). Estilos de liderazgo, contexto y cultura organizacional un estudio comparativo en población civil y militar. *Boletín de Psicología*, 82, 45-63.
- Castro Solano, A., Lupano Perugini, M.L., Benatuil, D. y Nader, M. (2011). Teoría y evaluación del liderazgo. 2ª ed. Buenos Aires: Paidós.
- Cruz Ortiz, V. y Salanova, M. (2011). Percepciones compartidas: cuando 1 y 2 son más que 3. *Fórum de Recerca*, 16, 861-874.
- Cruz Ortiz, V., Salanova, M. y Martínez, I. M. (2013). Liderazgo transformacional: investigación actual y retos futuros. *Revista Universidad & Empresa*, 15(25), 13-32.
- De Haro García, J. M. y García Izquierdo, M. (2015). Inteligencia Emocional y Liderazgo Transformacional en una muestra de directivos españoles: un estudio exploratorio. *Ansiedad y Estrés*, 21(1), 71-81.
- Espinoza Venegas, M., Sanhueza Alvarado, O., Ramírez Elizondo, N. y Sáez Carrillo, K. (2015). Validación de constructo y confiabilidad de la escala de inteligencia emocional en estudiantes de enfermería. *Revista Latino-Americana de Enfermagem*, 23(1), 139-147.
- Extremera Pacheco, N., Fernández Berrocal, P., Mestre Navas, J. y Guil Bozal, R. (2004). Medidas de evaluación de la inteligencia emocional. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 36(2), 209-228.
- Extremera Pacheco, N., Fernández Berrocal, P. (2005). Inteligencia emocional percibida y diferencias individuales en el meta-conocimiento de los estados emocionales: una revisión de los estudios con el TMMS. *Ansiedad y Estrés*, 11(2-3), 101-122.
- Fernández Berrocal, P., y Extremera, N. (2006). La investigación de la inteligencia emocional en España. *Ansiedad y estrés*, 12(2-3), 139-153.

- Fernández Berrocal, P., Extremera, N. y Ramos, N. (2004). Validity and reliability of the spanish modified version of the Trait Meta-Mood Scale. *Psychological Reports*, 94, 751-755.
- Fernández Berrocal, P. y Ramos Díaz, N. (1999). Investigaciones empíricas en el ámbito de la Inteligencia Emocional. *Ansiedad y Estrés*, 5(2-3), 247-260.
- García Rubiano, M. (2011). Liderazgo transformacional y la facilitación de la aceptación al cambio organizacional. *Pensamiento Psicológico*, 9(16), 41-54
- Guirado, I. C., Alonso, F. M. y Navas, M. (2003). El liderazgo de hombres y mujeres: diferencias en estilos de liderazgo, relaciones entre estilos y predictores de variables de resultado organizacional | Leadership in men and women: Differences on leadership styles and the relationship between styles and predictors of organizational outcome variables. *Acción psicológica*, 2(2), 115-129.
- Ingram, J. y Cangemi, J. (2012). Emotions, emotional intelligence and leadership: A brief, pragmatic perspective. *Education*, 132(4), 771-777.
- Irshad, R. y Hashmi, M. S. (2014). How transformational leadership is related to organizational citizenship behavior? The mediating role of emotional intelligence. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences*, 8(2), 413-425.
- López Zafra, E., Pulido Martos, M., Berrios Martos, P. y Augusto Landa, J. M. (2017). Does transformational leadership predict group emotional intelligence in work settings? / ¿Es el liderazgo transformacional un predictor de la inteligencia emocional grupal en los contextos laborales?. *Revista de Psicología Social. International Journal of Social Psychology*, 32(3), 513-538.
- López Zafra, E., García Retamero, R. y Berrios Martos, M.P. (2012). The relationship between transformational leadership and emotional intelligence from a gendered approach. *The Psychological Record*, 62, 97-114.
- Lupano Perugini, M. L. y Castro Solano, A. (2005). Estudios sobre el liderazgo. Teorías y evaluación. *Psicodebate*, 6, 107-122.
- Mendoza Martínez, I., Ortiz Arévalo, M. y Parker Rosell, H. (2007). Dos décadas de investigación y desarrollo en liderazgo transformacional. *Revista del Centro de Investigación. Universidad La Salle*, 7 (27), 25-41.
- Mfikwe, N.M.G. y Pelsler, T.G. (2017). The significance of emotional intelligence and leadership styles of senior leaders in the South African government. *Management*, 22(2), 115-126.

- Mortan, R. A., Ripoll, P., Carvalho, C. y Bernal, M.C. (2014). Effects of emotional intelligence on entrepreneurial intention and self-efficacy. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 30, 97-104.
- Nader, M. y Castro Solano, A. (2007). Influencia de los valores sobre los estilos de liderazgo: un análisis según el modelo de liderazgo transformacional transaccional de Bass. *Universitas Psychologica*, 6(3), 689-698.
- Nieto, S. A., y Hernández, P. M. (2007). Factores que dificultan el acceso de las mujeres a puestos de responsabilidad: una revisión teórica. *Apuntes de Psicología*, 25(2), 201-214.
- Puglisi, A. A. (2006). Los estudios sobre el liderazgo. *Boletín del Centro Naval*, 815, 445-452.
- Ölcer, F., Florescu, M. S. y Nastase, M. (2014). The effects of transformational leadership and emotional intelligence of managers on organizational citizenship behaviors of employees. *Review of International Comparative Management*, 15(4), 385-400.
- Oliva Delgado, A., Antolín Suárez, L., Pertegal Vega, M. Á., Ríos Bermúdez, M., Parra Jiménez, Á., Hernando Gómez, Á. y Reina Flores, M. (2011). Instrumentos para la evaluación de la salud mental y el desarrollo positivo adolescente y los activos que lo promueven. *Desarrollo positivo adolescente y los activos que lo promueven: un estudio en centros docentes andaluces*. (Monografía, Consejería de Salud). Recuperado de <https://www.repositoriosalud.es/handle/10668/2483>
- Özdemir, K. y Özkul, A.S. (2016). The relationship between emotional intelligence dimensions and leadership practices: a study on white-collar employees in defense industry. *The Journal of Faculty of Economics and Administrative Sciences (Suleyman Demirel University)*, 21(4), 1449-1463.
- San Lam, C. y O'Higgins, E. (2013). Emotional intelligence and leadership styles in China. *Asia Pacific Management Review*, 18(4), 441-467.
- Sing, L.K. y Srivastava, R. (2012). Influence of age and gender on the emotional intelligence of managers. *Business Review*, 7(1), 128-141.
- Stewart, J. (2006). Transformational Leadership: An Evolving Concept Examined through the Works of Burns, Bass, Avolio, and Leithwood. *Canadian Journal of Educational Administration and Policy*, 54, 1-29.
- Sunindijo, R.Y. (2012). Integrating emotional intelligence, political skill, and transformational leadership in construction. *Civil Engineering Dimension*, 14(3), 182-189.

- Rehman, R. R. y Waheed, A. (2012). Transformational leadership style as a predictor of decision making styles: moderating role of emotional intelligence. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences*, 6(2), 257-267.
- Trujillo Flores, M. M. y Rivas Tovar, L. A. (2005). Orígenes, evolución y modelos de inteligencia emocional. *Innovar*, 15(25), 9-24.
- Ugoani, J. N. N., Amu, C. U. y Kalu, E. O. (2015). Dimensions of emotional intelligence and transformation leadership: a correlation analysis. *Independent Journal of Management & Production*, 6(2), 563-579.
- Van Genderen, E. (2012). Relationship between emotional intelligence and leadership style: a comparative gender study. *Review of International Comparative Management*, 13(2), 224-234.
- Yuan, B. J. C., Hsu, W., Shieh, J. y Li, K. (2012). Increasing emotional intelligence of employees: evidence from research and development teams in Taiwan. *Social Behavior and Personality*, 40(10), 1713-1724.
- Zárate Torres, R. A. y Matviuk, S. (2012). Inteligencia emocional y prácticas de liderazgo en las organizaciones colombianas. *Cuadernos de Administración (Universidad del Valle)*, 28(47), 91-104.

Anexos

Instrumentos

Cuestionario sociodemográfico

1. Edad:

2. Género:

Femenino

Masculino

3. Nacionalidad:

Argentina

Otra

4. Lugar de residencia:

CABA

AMBA

Interior del país

5. Nivel de educación (completo) alcanzado:

Primario

Secundario

Terciario

Universitario

Posgrado

6. Posición actual en la organización:

Operarios

Administración y ventas

Mandos medios

Alta gerencia

7. Cantidad de personas a cargo:

Sin personas a cargo

Con personas a cargo

8. Sector de desempeño:

Área comercial

Administración y finanzas

Mantenimiento y servicios

Logística y operaciones

9. Antigüedad en la organización:

Entre 1 y 3 años

Entre 4 y 5 años

Más de 5 años

Cuestionario de estilos de liderazgo CELID-A (Castro Solano, Nader & Casullo, 2004).

Apellido: Nombres: Edad:

Sexo: Varón Mujer..... (Marcar con una X) Fecha:

Instrucciones: A continuación, hay 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. 1 indica: Total desacuerdo con la afirmación, 5 indica: Total acuerdo con la afirmación y 4 es intermedio (ni de acuerdo ni en desacuerdo).

	1	2	3	4	5
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 su trabajo.					
6. No les digo donde me situó 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, excepto cuando no se consiguen los objetivos.					
10. Me aseguro que exista un fuerte acuerdo entro lo que se espera que hagan y lo que pueden obtener de mí por su esfuerzo.					
11. Siempre que lo crean necesario, pueden negociar conmigo lo que obtendrán a cambio por su trabajo.					
12. Les hago saber que pueden lograr lo que quieren si trabajan conforme a lo pactado conmigo.					
13. Me preocupo de formar aquellos que lo necesitan.					
14. Centro mi atención en los casos en lo 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 que obtengan lo que deseo a cambio de su cooperación.					
17. Estoy dispuesto a instruirles 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 de aprender.					
24. Trato de desarrollar nuevas formas para motivarlos.					
25. Les hago pensar sobre viejos problemas de forma nueva.					
26. Les dejo que sigan haciendo su trabajo como siempre lo han hecho, si no me parece necesario inducir ningún cambio.					
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 cómo 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.					

TMMS-24 (Fernández Berrocal, Extremera & Ramos, 2004).

Instrucciones: A continuación encontrará algunas afirmaciones sobre sus emociones y sentimientos. Lea atentamente cada frase e indique por favor el grado de acuerdo o desacuerdo con respecto a las mismas. Señale con una “X” la respuesta que más se aproxime a sus preferencias. No hay respuestas correctas o incorrectas, ni buenas o malas. No emplee mucho tiempo en cada respuesta.

1	2	3	4	5
Nada de Acuerdo	Algo de Acuerdo	Bastante de Acuerdo	Muy de Acuerdo	Totalmente de acuerdo

1.	Presto mucha atención a los sentimientos.	1	2	3	4	5
2.	Normalmente me preocupo mucho por lo que siento.	1	2	3	4	5
3.	Normalmente dedico tiempo a pensar en mis emociones.	1	2	3	4	5
4.	Pienso que merece la pena prestar atención a mis emociones y estado de ánimo.	1	2	3	4	5
5.	Dejo que mis sentimientos afecten a mis pensamientos.	1	2	3	4	5
6.	Pienso en mi estado de ánimo constantemente.	1	2	3	4	5
7.	A menudo pienso en mis sentimientos.	1	2	3	4	5
8.	Presto mucha atención a cómo me siento.	1	2	3	4	5
9.	Tengo claros mis sentimientos.	1	2	3	4	5
10.	Frecuentemente puedo definir mis sentimientos.	1	2	3	4	5
11.	Casi siempre sé cómo me siento.	1	2	3	4	5
12.	Normalmente conozco mis sentimientos sobre las personas.	1	2	3	4	5
13.	A menudo me doy cuenta de mis sentimientos en diferentes situaciones.	1	2	3	4	5
14.	Siempre puedo decir cómo me siento.	1	2	3	4	5
15.	A veces puedo decir cuáles son mis emociones.	1	2	3	4	5
16.	Puedo llegar a comprender mis sentimientos.	1	2	3	4	5
17.	Aunque a veces me siento triste, suelo tener una visión optimista.	1	2	3	4	5
18.	Aunque me sienta mal, procuro pensar en cosas agradables.	1	2	3	4	5
19.	Cuando estoy triste, pienso en todos los placeres de la vida.	1	2	3	4	5
20.	Intento tener pensamientos positivos aunque me sienta mal.	1	2	3	4	5
21.	Si doy demasiadas vueltas a las cosas, complicándolas, trato de calmarme.	1	2	3	4	5
22.	Me preocupo por tener un buen estado de ánimo.	1	2	3	4	5
23.	Tengo mucha energía cuando me siento feliz.	1	2	3	4	5
24.	Cuando estoy enfadado intento cambiar mi estado de ánimo.	1	2	3	4	5

Muchas gracias por su colaboración.

Consentimiento informado.

La presente investigación tiene como objetivo recolectar datos, como parte del proceso de realización del Trabajo de Integración Final de Silvina Salomone DNI 21.807.539 – LU 1064262 de la Licenciatura en Psicología de la Fundación UADE, de una muestra de empleados hombres y mujeres mayores de 18 años, que trabajen desde hace más de un año en relación de dependencia en una empresa privada de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

Si accedés a participar en este estudio se te pedirá completar tres cuestionarios que requieren destinar en total entre 15 y 20 minutos de tu tiempo. La participación es voluntaria y el proceso es estrictamente confidencial. Las respuestas serán codificadas utilizando un número de identificación y serán procesadas en forma anónima. No se brindará devolución de la información obtenida y tampoco se la utilizará para ningún otro propósito fuera del enunciado para esta investigación. ¡Muchas gracias!