

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE MÉXICO
CENTRO UNIVERSITARIO UAEM ECATEPEC

“El liderazgo y su relación con la inteligencia emocional en una
empresa mexicana de servicios administrativos”

T E S I S

Que para obtener el grado de

MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS

P R E S E N T A

SUSANA GARDUÑO HERNÁNDEZ

TUTOR ACADÉMICO

DRA. GABRIELA RODRÍGUEZ HERNÁNDEZ

TUTORES ADJUNTOS

M. EN A. LAURA EDITH ALVITER ROJAS

DR. CARLOS JUÁREZ LUGO

Índice

Resumen	1
Introducción	2
Capítulo I Liderazgo e Inteligencia emocional.....	5
1.1. Liderazgo.....	5
1.1.1. Definición de liderazgo.....	6
1.1.2. Liderazgo en las organizaciones.....	9
1.1.3. Gerente versus líder	10
1.1.4. Teorías sobre el liderazgo.....	11
1.1.4.1. Teoría de las características o rasgos	11
1.1.4.2. Teoría de las conductas.....	12
1.1.4.3. Teoría situacional.....	13
1.1.5. Teorías del comportamiento	14
1.1.6. Teoría del comportamiento de Herzberg	16
1.2. Estilos de liderazgo	17
1.2.1. El liderazgo transaccional.	18
1.2.2. Laissez faire.....	19
1.2.3. Transformacional	20
1.3. Inteligencia emocional	23
1.3.1. Inteligencia.....	24
1.3.2. Emoción	25
1.3.3. La inteligencia emocional.....	26
1.3.3.1. Definición de Inteligencia Emocional	27
1.3.3.2. Modelos teóricos de inteligencia emocional.....	31

1.3.3.3.Componentes de la IE.....	33
1.4.Relación entre liderazgo e inteligencia emocional.....	34
Capítulo II Metodología.....	44
2.1.Planteamiento del problema.....	44
2.2.Pregunta de investigación.....	46
2.3.Objetivo general.....	46
2.4.Objetivos específicos.....	46
2.5.Hipótesis.....	47
2.6.Variables.....	47
2.7.Tipo de investigación.....	47
2.7.1.Descriptivos.....	48
2.7.2.Exploratorios.....	48
2.7.3. Correlacionales.....	48
2.8.Muestra.....	49
2.9.Instrumentos.....	49
2.9.1.Cuestionarios de estilos de liderazgo (CELID-A).....	49
2.9.2.Cuestionario de conductas de líder (CONLID-A).....	50
2.9.3.Perfil de inteligencia emocional (PIEMO).....	50
2.10.Procedimiento.....	50
Capítulo III Resultados.....	52
3.1.Resultados por objetivos.....	52
3.2.Discusión.....	57
3.3.Reflexiones finales.....	60
ANEXOS.....	62

Anexo 1 CUESTIONARIO ESTILO DE LIDERAZGO (CELID A).....	62
Anexo 2 CUESTIONARIO CONDUCTAS DE LÍDER (CONLID A)	65
Anexo 3 CUESTIONARIO PERFIL DE INTELIGENCIA EMOCIONAL (PIEMO).....	67
Referencias	74

Índice de figuras

Figura 1 Pirámide jerárquica de competencias de un líder	36
Figura 2 Los ocho factores del perfil de inteligencia emocional	51

Índice de tablas

Tabla 1 Contingencia de rasgos de Inteligencia Emocional por sexo edad y antigüedad.....	52
Tabla 2 Comparación de estilo de liderazgo transformacional por sexo y edad	54
Tabla 3 Comparación de liderazgo transaccional por edad y antigüedad.....	55
Tabla 4 Comparación de conductas de liderazgo por sexo	56
Tabla 5 Correlación IE, estilos y conductas de liderazgo.....	56

Resumen

El objetivo de este estudio fue conocer la relación que existe entre la inteligencia emocional, el tipo y las conductas de liderazgo en líderes de una empresa mexicana de servicios administrativos de alcance internacional. Se subraya que la empresa objeto de este estudio, cuenta con más de 12 años de operación con altos estándares de calidad con reconocimiento tanto nacional como internacional.

La muestra fue no probabilística con la participación de 25 líderes, hombres y mujeres, a los cuales se les aplicó una batería de instrumentos constituida por los Cuestionario de estilos de liderazgo (CELID-A), el de conductas de líder (CONLID-A), así como el Perfil de Inteligencia emocional (PIEMO).

Los resultados no permiten comprobar plenamente la hipótesis de trabajo, sin embargo, se obtuvieron datos indicativos de atributos en los líderes, tales como el control de impulsos, el optimismo, la habilidad social, la expresión emocional, la autoestima y la nobleza. Atributos que forman parte de la IE. Se aprecia en los líderes participantes en este estudio, aspectos como la evaluación y expresión de la emoción del yo, la cual refiere la identificación y comprensión de las emociones en ellos mismos, lo que les da un mayor control sobre su vida, así como la regulación de las emociones de sí mismos y la de los demás. También se identificaron relaciones positivas entre las tres conductas de liderazgo: las orientadas a la tarea, las orientadas a las relaciones y las orientadas al cambio, las cuales tienen que ver con la flexibilidad con que deben responder a los cambios en sus entornos, así como con la forma de producir y comunicar visiones inspiradoras y de generar entusiasmo y esperanza por sus ideas en sus subordinados, lo cual se asocia con un mejor desempeño en la construcción de relaciones, en la confrontación de problemas con los empleados, en gestionar el cambio y en generar un mejor clima laboral.

Introducción

Desde mediados del siglo pasado, el estudio de las relaciones humanas dio comienzo para tratar de entender cuáles eran las razones por las cuales los trabajadores podían o no incrementar la productividad en las empresas. Así los estudios realizados por Mayo, la pirámide motivacional de Maslow, la teoría situacional de Hersey y Blanchard (1969) , pasando por las propuestas realizadas por Douglas Mc Gregor (1960), las aportaciones de Argyris (1997) aunadas a la propuesta de Herzberg (1966), por citar solo algunos antecedentes, hasta estudios más modernos como los de Zerpa y Ramírez (2012) o bien Zárate y Matviuk (2012) en cuanto a conductas del ser humano y el comportamiento de los líderes se puede observar que claramente el componente humano es fundamental para que llevar al éxito a las organizaciones.

Hacia el último tercio del siglo XX la inteligencia también se volvió objeto de estudio al tratar de comprender cómo es que una persona capaz de resolver, por ejemplo, problemas matemáticos podía no ser un líder exitoso o un empleado triunfador. Binet y Simon (1905); Mayer, Salovey y Caruso (2004) así como las aportaciones de Gardner (1993) lograron evidenciar que no se puede hablar de una inteligencia única, sino más bien de diversos tipos de inteligencia que al ser aplicada en distintos ambientes, puede o no producir los logros comúnmente esperados en distintos campos de realización del sujeto. En este sentido, al concepto de inteligencia se hace necesario incorporar el tema emocional, al ser éste, un elemento diferenciador, que al ser adecuadamente controlado por el propio sujeto, le permite no solo proponer mejores soluciones usando el razonamiento lógico o matemático, sino incorporarlo aunado a habilidades de comunicación, socialización y motivación en las personas que le rodean, lo que daría pauta al nacimiento del constructo de inteligencia emocional (IE).

Ante este panorama, esta investigación tiene por objetivo identificar si la IE, los estilos y conductas de liderazgo se relacionan en líderes de una empresa de alcance internacional.

En este sentido, después de estudiar los conceptos de liderazgo, sus estilos y las teorías que lo diferencian, aunado a la caracterización de la inteligencia emocional y los estudios que se han realizado acerca de la relación que esta presenta con el liderazgo, es que se plantea como hipótesis que “La inteligencia emocional forma parte del liderazgo transformacional, que los gerentes de la empresa en cuestión, aplican adecuadamente para contribuir de manera efectiva en el desarrollo de la organización”.

Para ello se recurrió al estudio de caso determinando una muestra no probabilística contando con la participación de 25 líderes, 11 mujeres, 14 hombres, 8 solteros y 17 casados, y de todos ellos 21 tienen títulos a nivel licenciatura y solo 4 cuentan con maestría.

La obtención de datos necesarios se logró mediante la aplicación de tres instrumentos de investigación, a saber: Cuestionario de estilos de liderazgo (CELID-A) , Cuestionario de conductas de líder (CONLID-A) y el Perfil de inteligencia emocional (PIEMO) durante un periodo de dos meses para posteriormente tabular los resultados, graficarlos y mostrar los datos obtenidos.

El primero de los instrumentos mide el estilo de liderazgo predominante a partir de la autopercepción del propio líder; consta de 34 afirmaciones acerca del liderazgo y el acto de liderar, agrupadas en tres estilos de liderazgo: transformacional, transaccional y laissez faire. El segundo evalúa tres diferentes tipos de conductas: las orientadas a la tarea, orientadas hacia las relaciones, y las conductas orientadas al cambio. El tercero trata de identificar

8 factores de la inteligencia emocional, a saber inhibición de impulsos, empatía, optimismo, habilidad social, expresión emocional, reconocimiento del logro, autoestima y nobleza.

En conclusión la hipótesis planteada se comprueba parcialmente debido a que únicamente la empatía como rasgo de la IE se relaciona con la dimensión de estimulación del liderazgo transformacional; sin embargo, se identifican claramente otros atributos en los líderes como empatía, nobleza, inspiración, por citar algunos. Los rasgos de IE, no muestran diferencias por sexo, edad ni antigüedad. Se observa que el personal cuenta con rasgos como el optimismo, es decir, capacidad para resolver retos, así como habilidad para relacionarse con otros en situaciones convencionales. También señalan capacidad para expresar sus emociones, afectos y sentimientos en situaciones cotidianas, con autoestima y nobleza. En lo que se refiere al estilo transformacional, prevalece en algunos casos al percibirse como generadores de cambio e innovación, con capacidad para motivar a sus colaboradores para que trasciendan sus objetivos personales y llegar a niveles de producción que superen lo esperado como se había considerado desde el planteamiento de la hipótesis. Finalmente, se puede afirmar que los gerentes ejercen liderazgo transformacional y transaccional principalmente, y las conductas que muestran están orientadas a las relaciones, lo que les permite alcanzar los objetivos organizacionales de manera adecuada, además de ser empáticos con sus colaboradores y capaces de reconocer la importancia de la participación de cada uno de ellos; aunque no se reconocen a sí mismos los logros alcanzados.

Capítulo I

Liderazgo e Inteligencia emocional

1.1. Liderazgo

Hablar de la definición del liderazgo es infinito, ya que muchos autores retoman conceptos o realizan sus propios constructos, sin embargo, para este estudio se tomarán aquellos más adaptables al estudio del liderazgo, y su relación con la inteligencia emocional.

En años pasados se ha podido apreciar que los líderes de las organizaciones ocupaban puestos de alto rango simplemente por llevar varios años en la entidad o por estar vinculados con los dueños, sin embargo eso no significaba que fueran efectivos. Hoy en día es evidente que la mentalidad organizacional ha cambiado al tener que afrontar nuevos desafíos. Con ello, los líderes deben de expresar sus ideas, lograr que el equipo de trabajo sea eficiente y eficaz, pero al mismo tiempo el líder debe ser capaz de escuchar a su gente, para establecer metas y objetivos en equipo, para cumplirlos y generar un ambiente de trabajo armonioso y de entendimiento mutuo.

El liderazgo, es entendido como sinónimo de ser el primero, equivalente a tener el mando, poder o responsabilidad de alguna institución, empresa o grupo organizado que además, posee el poder de humanizar, dar sentido de trascendencia y de promover una fuerza superior sinérgica (Casares, 1995).

En tal sentido resulta necesario hacer notar la diferencia entre jefe y líder. Un jefe es aquella persona de rango superior que lo único que hace es asignar funciones para gestionar su organización, esperando que toda persona de rango inferior (subordinado) cumpla cabalmente con lo que se le ordena. Por el contrario un líder puede ser cualquier persona más allá del cargo que pueda

ocupar, aquél que fomente el trabajo en equipo, interactuando, estimulando e influyendo a sus seguidores al cumplimiento de metas y objetivos que comparten (Giraldo y Naranjo, 2014).

No es lo mismo hablar de liderazgo que de un líder, generalmente se tiene la idea de que las personas que ocupan puestos que tienen a su cargo un grupo de subordinados podrían considerarse líderes, sin embargo, no necesariamente es correcto. Existe una diferencia entre las funciones y roles que ocupa un jefe y la forma en que un líder se comporta con los miembros de su organización, por ejemplo, la manera de emitir órdenes o instrucciones, la actitud con que éstas se dan a conocer, la manera de integrar a su personal o bien la forma en que jefes y líderes retoman o no, los comentarios de sus subordinados para realizar de mejor manera el cumplimiento de los objetivos institucionales. Por ello, a continuación, se define con detalle qué es un líder y las características que lo diferencian de un jefe para posteriormente abordar qué es el liderazgo.

1.1.1. Definición de liderazgo

Un líder es aquella persona con gran capacidad para guiar, dirigir, coordinar, formar equipos, consolidar proyectos e incluso capaz de persuadir (Kotter, 1999), sin embargo, existe diferenciación en cuanto a sus funciones, sus enlaces y limitaciones en la complejidad de la dirección, las habilidades y las capacidades dentro de las organizaciones.

El liderazgo, mismo que supone un “proceso en el que una persona logra influenciar a otras para dirigir, estructurar y facilitar las actividades y relaciones dentro de un grupo u organización así como, los esfuerzos de garantizar que el grupo esté preparado para afrontar los retos futuros. Cuando las personas piensan en liderazgo, de manera automática piensan en individuos dinámicos

y poderosos que encabezan ejércitos triunfantes, dirigen imperios corporativos o empresariales, hombres y mujeres que cambian la fortuna de las naciones” (Lussier y Achua, 2005).

Gibson, Ivancevich y Donnelly (1994) mencionan que el liderazgo es el intento de emplear tipos de influencia no coercitivos para motivar a los individuos a lograr alguna meta. Por su parte, Cásares (1995) enfatiza en las habilidades sin descuidar el entorno del líder y menciona que liderazgo es la acción de influir en los demás; las actitudes, conductas, y habilidad de dirigir, orientar, motivar, vincular, integrar y optimizar el que hacer de las personas y grupos para lograr los objetivos deseados, en virtud de su posición en la estructura de poder y promover el desarrollo de sus integrantes. Crosby (1996) pone énfasis en el proceso administrativo del liderazgo como acción y precisa que el liderazgo son acciones deliberadas que las personas realizan de una manera planeada con vistas a cumplir el programa del líder.

Entre los teóricos que describen el liderazgo como una capacidad se encuentran Robbins y Coulter (2000) quienes definen el liderazgo como un proceso de influencia en el que algunos individuos, mediante sus actos, facilitan el movimiento de un grupo hacia una meta común o compartida; más tarde, el propio Robbins (2008) mencionaría que el liderazgo es la capacidad de influir en un grupo para que se logren las metas.

Para Andrew (2000) el liderazgo es la capacidad para inspirar confianza y sensación de apoyo en las personas para alcanzar las metas de la organización. Mientras para Eyssautier (2000) el liderazgo es una actividad que consiste en influir en el comportamiento de otras personas, tanto en forma individual como en grupo, hacia la ejecución y logro de los objetivos de la organización, para Hersey y Johnson (1996) señalan que una de las características del liderazgo es que el líder ejerce el poder.

Rue y Byars (1995) hablan del liderazgo como un proceso a través del cual una persona influye en el comportamiento de los miembros de un grupo. Al igual que para Yukl (2002) para quien es un proceso por el cual se ejerce influencia sobre otros con el propósito de logro de determinados objetivos.

De lo anterior, se aprecia la gran cantidad de abordajes inscritos en diversos estudios, libros y artículos sobre el liderazgo. Las numerosas definiciones se benefician de distintos supuestos teóricos derivados de las ciencias administrativas o psicosociales debido a que ha sido estudiado como rasgo, característica, habilidad, condición e incluso como proceso (Casares, 1995; Contreras, 2008; Lussier y Achua, 2005).

Sobre el liderazgo se han escrito más de 30,000 artículos en diarios, libros y revistas, y se han acuñado diversas definiciones, aplicables a distintos tipos de organizaciones. Líder y liderazgo pueden existir en distintos ámbitos y circunstancias, tanto las formalmente estructuradas como las empresas y organizaciones, así como en momentos espontáneos donde la unión de las personas requiere de un líder que logre influir en ellos para alcanzar otro tipo de objetivos, por ejemplo la actuación de estos líderes en desastres naturales, accidentes o catástrofes.

En el campo de lo corporativo este fenómeno está más orientado a la adaptación de las organizaciones a las circunstancias significativamente cambiantes (Kotter, 1996). En este sentido Contreras (2008) menciona que el liderazgo ha sido estudiado para incrementar la competitividad, fomentar la productividad y garantizar la sostenibilidad de las organizaciones. Actualmente, se observa un mayor interés hacia el liderazgo responsable y ético, aquél que permite favorecer el desarrollo de las personas que lo ejercen y de las que reciben las orientaciones de quien lidera, dentro de una dinámica que beneficie los intereses financieros de las organizaciones.

Partiendo de los conceptos anteriormente citados en esta investigación se definirá el liderazgo como aquel proceso donde el líder, quien asume o recibe el mando, poder y responsabilidad, influye en los seguidores para inducirlos al cumplimiento una meta u objetivo, donde éstos están convencidos de lo que hacen y harán para cumplirlo, sin que ello se realice mediante el apoyo de acciones coercitivas.

1.1.2. Liderazgo en las organizaciones

Para Casares (1995) el liderazgo empresarial u organizacional hace referencia a toda actividad directiva que se lleve a cabo dentro de cualquier organismo gubernamental, organismos cúpula y agrupaciones industriales, ejercida habitualmente por dirigentes que tienen el interés de influir en sus propias empresas y en negocios más amplios.

El liderazgo forma parte del proceso administrativo, también llamado ejecución, comando o dirección y su función es de trascendencia lograda a partir de la “ejecución de los planes de acuerdo con la estructura organizacional mediante la guía de los esfuerzos de los subordinados a través de la motivación, la comunicación y la supervisión (Münch y García, 2001: 14) Así el líder organizacional, define cómo deberá de ser el futuro de la organización, alinea a la gente con esta visión y los inspira para hacerlas realidad a pesar de los obstáculos (Kotter, 1999).

Todo ejercicio de mando, dirección, supervisión y gerencia, son sinónimo de liderazgo y además son parte de un proceso que involucra el cambio. Por lo tanto, la efectividad de la práctica de liderazgo dentro de una organización se reflejará en el desempeño que ésta tenga en cuanto a crecimiento fuera y dentro de la misma.

Para Lussier y Achua (2005), las organizaciones que tienen altos niveles de desempeño parecen estar bien dirigidas en comparación a aquellas que carecen de ésta, por ello es que cada vez se extiende más la idea de que los gerentes requieren mejores prácticas de liderazgo en el sector público y privado.

1.1.3. Gerente versus líder

Ante este panorama, surge una interrogante ¿es lo mismo ser gerente que líder? Parece como si ambos conceptos fueran lo mismo, por lo que es necesario hacer una justa distinción al respecto. Muchas empresas cuentan con gerentes que no mantienen actitudes y posiciones de liderazgo, y a su vez, también hay grandes líderes que no son gerentes, aun siendo parte de un grupo de trabajo dentro de las organizaciones. Para Amorós (2007) el líder y el gerente no son lo mismo, mientras que los líderes adoptan una actitud activa y personal, los gerentes adoptan más bien una actitud paciente e impersonal hacia el logro de las metas.

Al mismo tiempo, Cortés (2004) refuerza esta idea, y precisa que la persona que ejerce liderazgo no es la que provee respuestas o da órdenes para ser acatadas al momento, sino aquella persona que dirige los esfuerzos del grupo para definir sus propios problemas y encontrar sus propias respuestas.

Bennis (como se cita en Lewis 2002) expone que ha estudiado el liderazgo durante más de 50 años y señala que existen demasiados administradores y muy pocos líderes, sin embargo, por desgracia, la diferencia entre administrador y guiar da mucho a qué decir, quienes ocupan puestos administrativos oficiales no necesariamente son líderes.

Como ya antes se ha mencionado, cualquier persona ocupando un cargo donde se ejerce poder sobre subalternos, podría confundirse con un líder, sin embargo, principalmente las diferencias estriban en el hecho de imponer decisiones de manera arbitraria, no considerar e incorporar las experiencias y opiniones de los subalternos, el uso indiscriminado de poder conferido en el rango e incluso el abuso de poder para fines personales, más allá de la búsqueda de la satisfacción de los objetivos.

1.1.4. Teorías sobre el liderazgo

Una vez definidos los conceptos fundamentales, se presentan las distintas teorías que han estudiado el concepto de liderazgo y se profundiza en la teoría del comportamiento.

1.1.4.1. Teoría de las características o rasgos

La teoría de las características está definida como teoría que busca las características de personalidad, sociales, físicas o intelectuales que diferencien a los líderes de los seguidores.

Esta escuela tuvo un auge muy importante en el periodo comprendido entre los años 1920 y 1950, resurgió a partir de la década de 1990 hasta la actualidad, tras un período de casi total inactividad. Esta teoría se enmarca dentro de las denominadas teorías del gran hombre, que sugieren que ciertas características estables de las personas (rasgos) diferencian a quienes pueden considerarse líderes de aquellos que no los son.

En este sentido Lupano (2011) hace referencia a los estudios que realizó en 1948, Stogdill quien revisó más de cien estudios que analizan los atributos

de determinados líderes. Los rasgos detectados fueron inteligencia, estar atento a las necesidades de los demás, entendimiento de tareas, iniciativa, persistencia para manejar los problemas, autoconfianza, y deseo de aceptar una posición de poder. Ahora bien en esa época se consideraba que los rasgos eran universales y que eran éstos lo que hacían los líderes. Sin embargo, dado que el liderazgo es un proceso social, no todos los rasgos son buenos para todas las situaciones, por lo tanto, no pueden considerarse como universales.

1.1.4.2. Teoría de las conductas

Esta escuela presentó un auge considerable entre los años 1950 y 1960. Se centra en el análisis de las conductas de los líderes y en la relación entre éstas y el liderazgo efectivo, mediante la técnica de análisis factorial, los investigadores observaron que estas conductas se agrupaban en cuatro categorías denominadas: consideración, iniciación de estructura, énfasis en la tarea y sensibilidad. Posteriormente se redujeron a dos dimensiones: consideración e iniciación de la estructura (Perugini, 2011) mismas que se integran del siguiente modo:

- **Iniciación de estructura:** conductas orientadas a la consecución de la tarea e incluyen actos tales como organizar el trabajo, dar estructura al contexto laboral, definir roles y obligaciones, entre otros.
- **Consideración:** conductas que tienen como fin el mantenimiento o la mejora de las relaciones entre el líder y los seguidores. Incluyen respeto, confianza y creación del clima de camaradería.

Lupano (2011) señala que ambas categorías son necesarias para que un líder sea efectivo, a pesar de que las consideren de modo independiente. Este

modelo teórico compuesto por dos dimensiones dominó la literatura del liderazgo hasta mediados de la década de 1980.

1.1.4.3. Teoría situacional

La teoría de Hersey y Blanchard es quizás una de las más utilizadas desde esta posición teórica. La premisa básica de este enfoque sostiene que el liderazgo está compuesto de dos aspectos: conductas directivas (similar a la dimensión de orientación hacia la tarea) y conductas de consideración por el subordinado (similar a la dimensión de orientación hacia las relaciones). Estas dimensiones se pueden combinar según el nivel de desarrollo de sus seguidores, en otras palabras, que si se desarrollaron las habilidades necesarias para trabajar y si mantienen una actitud positiva y optimista respecto a su valor. Según esta combinación el líder puede delegar, entrenar, dirigir o apoyar (Lupano, 2011).

Sánchez (2000) postula que para que un líder sea exitoso es necesario que adapte su estilo de un liderazgo en función de las situaciones y del compromiso de los seguidores, enfatiza en la flexibilidad del líder para adaptar su estilo según los diferentes contextos y tareas, a pesar del auge de la propuesta, y de su utilización en programas de entrenamiento en organizaciones, tiene poca validez empírica, ya que no posee una base teórica firme. No existen estudios que hayan probado su eficacia y no toma en cuenta otras variables mediadoras entre las conductas de los líderes y de los seguidores, tales como el nivel de estudios, educación, experiencia y edad.

1.1.5. Teorías del comportamiento

La teoría del comportamiento surge al final de 1940 tiene su enfoque conductual en la teoría del comportamiento en la administración y en la teoría del desarrollo organizacional.

Para este estudio se hará énfasis en la teoría del comportamiento de la administración, de la cual sus principales exponentes son:

- Kurt Lewin: Las teorías del comportamiento encuentra su origen en las teorías de las relaciones humanas, uno de los trabajos que le ha dado fundamento son las aportaciones de Lewin quien junto con John Dewey en sus investigaciones sobre la psicología dinámica contribuyeron en su concepción. El comportamiento del individuo se apoya totalmente en el grupo. Los trabajadores no actúan o reaccionan aisladamente como individuos, si no como miembros de grupos. Por cualquier desviación de las normas grupales, el trabajador sufre sanciones sociales o morales de los colegas, como un intento de que se ajuste a los patrones del grupo. Mientras los patrones del grupo permanezcan inmutables, el individuo resistirá a los cambios para no apartarse de ellos.
- Herbert Alexander Simon: La teoría de las decisiones nació con Herbert Simon, quien la utilizó como base para explicar la conducta humana en las organizaciones. La teoría del comportamiento concibe la organización como un sistema de decisiones. En ese sistema, cada persona participa de forma racional y consistente, escogiendo y tomando decisiones individuales al respecto de alternativas racionales de comportamiento. Así como la organización esta permeada de decisiones y acciones, para la teoría del comportamiento no es únicamente el administrador quien toma las decisiones, sino todas las personas en la organización, en todas las áreas de actividades y niveles jerárquicos y en todas las situaciones se

encuentran continuamente tomando decisiones relacionadas o no con su trabajo. La organización es un complejo sistema de decisiones.

- Douglas Mc Gregor: Compara dos estilos opuestos y antagónicos de administrar: de un lado, un estilo que se basa en la teoría tradicional, mecanicista y pragmática (teoría X) y, de otro, un estilo basado en las concepciones modernas en relación con la conducta humana (teoría Y). La teoría X dice que las personas son indolentes y perezosas por naturaleza, evitan el trabajo o trabajan lo mínimo posible. La teoría Y propone un estilo de administración participativo, basado en los valores humanos y sociales, ésta se aplica en las empresas a través de un estilo de dirección basado en medidas innovadoras y humanistas.
- Rensis Likert: Considera a la administración un proceso relativo, en el cual no existen normas y principios universales válidos para todas las circunstancias y situaciones. A partir de sus investigaciones, Likert propone una clasificación de sistemas de administración, defiende cuatro perfiles organizacionales, a saber, el Sistema 1 “Autoritario coercitivo”; el Sistema 2 “Sistema Autoritario benevolente”, el Sistema 3 “Consultivo” y el Sistema 4 “Participativo” Cada sistema se caracterizan específicamente en función de cómo se ejecutan y entremezclan las siguientes cuatro variables: proceso decisorio, sistema de comunicación, relación interpersonal y el sistema de recompensas y sanciones.
- Chris Argyris: Para él existe un inevitable conflicto entre el individuo y la organización debido a la incompatibilidad de ambos. La organización formal hace exigencias a los individuos que son incongruentes con las necesidades de los individuos, lo que lleva a la frustración y el conflicto. Señala que la empresa tradicionalmente envía a estos empleados a tareas mediocres principalmente porque no hay oportunidad para ejercer la

responsabilidad, la autoconfianza o la independencia. Las tareas se organizan para exigir el mínimo de las capacidades de las personas para retirarles la responsabilidad por las decisiones y centrarlas en su superior. Se elimina el sentido social y psicológico de la tarea. Esto provoca en el trabajador indiferencia hacia la calidad de su trabajo, manifestando apatía e indiferencia, por lo tanto se crea en él un sentimiento de humillación y hostilidad: al no asignársele responsabilidad no ofrece responsabilidad alguna. Al paso del tiempo su comportamiento se vuelve hacia la hostilidad pasiva. Se concluye que la responsabilidad por la integración entre los objetivos organizacionales y los individuos recae en la empresa sobre la administración, ya que, mientras los individuos buscan satisfacer su ego mediante sueldos, horarios, etc., la organización también tiene sus propias necesidades tales como capital, utilidades, potencial humano, etc. La interdependencia entre necesidades individuales y organizacionales se incrementa volviendo inseparables al ser humano de la vida y los objetivos de ella.

- Abraham Maslow: Propuso la teoría de la motivación, según la cual las necesidades humanas se encuentran organizadas y dispuestas en niveles, en una jerarquía de importancia e influencia. Esa jerarquía de necesidades puede ser visualizada como una pirámide. En la base de la pirámide se encuentran las necesidades primarias (necesidades fisiológicas) y en la cima, se encuentran las necesidades más elevadas (las necesidades de autorrealización).

1.1.6. Teoría del comportamiento de Herzberg

Frederick Herzberg, formuló la teoría de dos factores para explicar la conducta de las personas en situación de trabajo.

- a) Factores higiénicos o factores extrínsecos, éstos se encuentran en el ambiente que rodea a las personas y abarcan las condiciones dentro de las cuales ellas desempeñan su trabajo. Los principales factores higiénicos se encuentran fuera de control de las personas como son sueldos, beneficios sociales, tipo de jefatura o supervisión que las personas reciben de sus superiores, condiciones físicas y ambientales de trabajo, políticas y directrices de la empresa, clima de relación dentro la empresa y los empleados etc. Cuando los factores higiénicos son excelentes, estos únicamente evitan la insatisfacción de los empleados, si elevan la satisfacción no logran mantenerla por mucho tiempo.

- b) Factores motivacionales o factores intrínsecos, se relacionan con el contenido del cargo y con la naturaleza de las tareas que las personas ejecuta. Los factores motivacionales se encuentran bajo control del individuo, se relacionan con el contenido del cargo y con la naturaleza de las tareas que la persona ejecuta. Los factores motivacionales se encuentran bajo control del individuo, es decir, se relacionan con aquello que él hace y desempeña.

1.2. Estilos de liderazgo

Antes de describir los distintos estilos que se pueden imprimir en el ejercicio del liderazgo, es importante definir lo que deberá entenderse en este documento como estilo de liderazgo, en este sentido Lussier y Achua (2005) lo definen como “la combinación de rasgos, destrezas y comportamientos que los líderes usan cuando interactúan con sus seguidores.

En la literatura los estilos de liderazgo pueden ser muchos desde distintos enfoques, en este sentido Cortes (2004) menciona que el trabajo debe adaptarse a las características y expectativas de los trabajadores, con la

intención de que se consolide como una actividad integral que implica la realización del trabajador, la identidad social y personal, así como la construcción de relaciones humanas enriquecedoras, que conlleve a un desarrollo humano mucho más integral.

1.2.1. El liderazgo transaccional.

Los líderes realizan transacciones con los seguidores para lograr que las cosas se hagan creando expectativas, estableciendo objetivos y proporcionando reconocimientos y recompensas para que las tareas sean completadas (Vaughan, 2008). Los seguidores son motivados por intereses personales en lugar de ser influidos por sus líderes para trascender sus necesidades en beneficio de la organización (Castro, Lupano, Benatuil y Nader, 2007). Lo que se busca con este tipo de liderazgo es mantener la estabilidad en una organización en lugar de promover el cambio mediante los intercambios económicos y sociales regulares (Lussier y Achua 2005).

Los líderes transaccionales son individuos que guían o motivan a sus seguidores en la dirección de las metas establecidas aclarando los papeles y los requerimientos de la tarea (Robbins, 1998). Para Contreras y Barbosa (2013) el papel del líder transaccional, es acorde con los modelos tradicionales de cambio planificado, en el que los líderes planean y generan las estrategias para garantizar el cumplimiento de los procesos que llevarán al resultado deseado. Para ello un estilo instruccional y directivo puede ser más funcional. Los paradigmas tradicionales, premian los comportamientos esperados cuando el cambio está orientado hacia la búsqueda de la eficiencia mediante la reducción máxima de riesgos, lo cual se refuerza a través del reconocimiento a las personas cuando logran las metas establecidas por el líder, característica fundamental de este tipo de liderazgo, donde la dinámica de la relación líder-

seguidor dentro del liderazgo transaccional implica un intercambio explícito o una negociación entre unos y otros (Bass, 1985).

El liderazgo transaccional se concentra principalmente en motivar a los trabajadores a través de una relación medida por la posición que se tienen dentro de la organización (jefes a subordinados), se fundamenta en comportamientos contingentes basados en la claridad de las tareas que según sus resultados serán premiados o castigados (Bass, 1985; Bass y Avolio, 1994; Bass y Riggio, 2006 en Contreras y Barbosa, 2013).

1.2.2. Laissez faire

Laissez faire es un enunciado en francés que quiere decir “dejar pasar, dejar hacer” refiriéndose a una libertad donde los líderes no tienen un papel protagonista, más bien adoptan un papel pasivo por lo tanto el poder está en manos del grupo y no del líder. En este sentido, Pacsi, Estrada, Pérez y Cruz (2015) definen este tipo de liderazgo como “un no liderazgo, ya que generalmente es inefectivo debido a la falta de compromiso por parte del líder cuyas características principales son el desinterés y la ausencia de apoyo a sus seguidores, limitándose solo al resultado de las actividades.

En este tipo de liderazgo, los líderes emplean un estilo basado en el desinterés de los seguidores, implica la ausencia de liderazgo donde, las decisiones no son tomadas por el líder, las acciones son demoradas y las responsabilidades de éste son ignoradas, esto es considerado un estilo de liderazgo ineficaz (Castro et. al. 2007; Vaughan, 2008).

Algunas ventajas de este tipo de liderazgo que se han identificado consisten en que la empresa sigue funcionando a pesar de la ausencia del líder, los trabajadores trabajan con mayor libertad, y los jefes pueden delegar

tareas fácilmente. Entre las desventajas se ha identificado que si los trabajadores no tienen los suficientes conocimientos puede no funcionar, el líder no se implica en los problemas de la empresa, y no hay trabajo en equipo. Fischman (2014), afirma que cuando los subordinados independientes gozan de autonomía, no significa, necesariamente, que existe un buen liderazgo. La autonomía e independencia pueden representar también la ausencia de un líder. Es precisamente este tipo de reflexiones las que hacen ir más allá de las concepciones iniciales sobre liderazgo.

La determinación de este tipo de liderazgo aplicado en las organizaciones resulta complejo, ya que se fundamente en la no dependencia por parte de los subordinados, sin embargo, al observarse prácticas de este tipo, es posible confundirla con la integración de equipos autodirigidos, bien maduros, capaces de afrontar tareas y decisiones sin que una persona los guíe o coordine.

1.2.3. Transformacional

Su principal precursor es Bass (1985), quien se basó en las ideas sobre el liderazgo carismático y transformacional. Este tipo de liderazgo según House (1977) y Burns (1978) lo definen como un proceso de influencia en el cual los líderes influyen sobre sus seguidores, proceso en el cual, los líderes también resultan afectados, al modificar sus conductas, en función de las respuestas de apoyo o resistencia por parte de sus adeptos. En este liderazgo, se establece una relación transformadora en la que el líder hace de catalizador del cambio organizacional, transformando a los miembros del grupo.

Lo esencial en este estilo de liderazgo es la búsqueda de una transformación o cambio de valores, creencias y actitudes básicas de los miembros de una organización para que estén dispuestos a desempeñarse en un nivel más alto de los mínimos especificados (Lussier y Achua, 2005). Los

líderes concientizan la importancia y el valor que revisten los resultados tras realizar las tareas asignadas, así, el líder transformacional pone su esfuerzo en reconocer y potenciar a los miembros de la organización logrando que asientan y se comprometan con el objetivo general de la organización (Larousse, 2005).

Algunos rasgos correspondientes a este estilo de liderazgo son: tener convicciones sólidas, autoconfianza y presentar un fuerte anhelo de poder, los componentes son el carisma, la inspiración compartida, estimulación intelectual y consideración individualizada (Castro, et al., 2007), Promover y realizar el cambio cuestionando el estatus actual, mover cosas a lo grande, comunicarse con los seguidores aprovechando los más grandes ideales, tener e inspirar una visión compartida a futuro, delegar responsabilidades, ofrecer apoyo, estimular la creatividad, fomentar la colaboración, motivar, reforzar comportamientos positivos, asumir riesgos estimulando a otros a hacer lo mismo, reconocer las oportunidades para la organización y dar el ejemplo del compromiso y valores compartidos, son algunas conductas que el líder transformacional efectúa (Lussier y Achua, 2005).

Los líderes transformacionales ponen atención a los intereses y necesidades de desarrollo de sus seguidores: cambian la conciencia de sus seguidores sobre los temas ayudándolos a ver los viejos problemas de nuevas formas; y son capaces de emocionar, despertar e inspirar a los seguidores para poner un esfuerzo extra para lograr las metas del grupo (Robbins y Judge, 2009)

Características de los líderes Transformacionales:

- a. Carisma: Proporciona visión y sentido de la misión, involucra el orgullo, obtiene respeto y confianza.

- b. Inspiración: Comunica altas expectativas, utiliza símbolos para enfocar los esfuerzos, expresa propósitos importantes de manera simple.
- c. Estimulación intelectual: promueve la inteligencia, la racionalidad y la cuidadosa solución de problemas.
- d. Consideración individualizada: proporciona atención personalizada, trata a cada empleado individualmente, instruye, aconseja.

De acuerdo con Yukl, los líderes con características transformacionales provocan cambios en sus seguidores a partir de concientizarlos acerca de la importancia y el valor que revisten los resultados obtenidos tras realizar las tareas asignadas. Además el líder incita a que los seguidores trasciendan sus intereses personales en virtud de los objetivos de la organización. A este tipo de líderes, lo que los hace ser más efectivos en tiempos de crisis, factor ineludible en procesos de cambio en cuanto favorece la adaptación son sus cualidades carismáticas, las cuales exacerban en momentos en que las organizaciones están atravesando procesos de transformación importantes que potencialmente comprometen a la supervivencia o el desarrollo de la organización (Yukl, 2002).

Así, se puede decir que el liderazgo transaccional basa su eficacia en la capacidad de lograr acuerdos de voluntades, procesos de planeación efectiva y la aplicación de la administración por objetivos busca que las personas se involucren con sus tareas, tiene una tendencia hacia lo transitorio debido a que, una vez realizadas las negociaciones la relación entre las partes termina o bien, se reduce, mientras que el transformacional permite el establecimiento de relaciones e interacciones de mayor solidez, estabilidad y duración. Este tipo de liderazgo es más duradero y en especial cuando el proceso de cambio

está bien diseñado e instrumentado, lo que permite el desarrollo de culturas organizacionales de mayor madurez y responsabilidad.

Una investigación realizada por Padilla, Hernández y Espíritu (2011) realizaron un estudio para identificar los tipos de liderazgo en gerentes de 107 PyMEs de Colima. Los resultados muestra que los gerentes llevan a cabo actividades relacionadas con las cinco dimensiones del liderazgo transformacional que son: desafiar los procesos, inspirar una visión compartida, habilitar a los demás para que actúen, modelar el camino y dar aliento al corazón. Los gerentes se convierten en guías y se preocupan por sus subordinados.

En otro estudio realizado por Gil-García, Muñiz y Delgado (2008) en una institución de educación especial del estado de Nuevo León en México, revela la importancia de seguir trabajando bajo el modelo del liderazgo transformacional debido a que según los resultados obtenidos, los líderes aun sustentan su trabajo en prácticas de liderazgo transaccional mismo que ha limitado la mejora y cambio efectivo de algunas problemáticas relacionadas a la toma de decisiones, la resolución de conflictos, el clima escolar, la cultura organizacional, la comunicación, los aspectos financieros, la diversidad, la infraestructura física y la descripción de roles.

1.3. Inteligencia emocional

La inteligencia o las inteligencias en este estudio deberán ser comprendidas como parte esencial de la inteligencia emocional por tal motivo es que a continuación se definen ambas acepciones.

1.3.1. Inteligencia

Hablar de inteligencia remonta a Binet y Simon quienes a principios del siglo pasado, lograron el diseño del primer test de inteligencia y su medida a través del coeficiente intelectual (CI). La inteligencia ha sido explicada a través de distintos procesos mentales como la comprensión, la fluidez verbal, habilidad numérica, percepción, etc. (Mora y Martín, 2007)

Según Mayer, Salovey y Caruso (2004) la inteligencia es entendida como el razonamiento abstracto (capacidad de buscar diferencias y similitudes además de analizar sus partes, apreciando las reacciones entre ellas y el todo) dicho razonamiento necesita diferentes inteligencias para precisar información referida a su área (la especial, musical, verbal, entre otros).

La inteligencia se define operacionalmente como el conjunto de habilidades, talentos o capacidades mentales. Desde este punto de vista, es una habilidad general que se encuentra, en diferente grado, en todos los individuos (Gardner y Walters, 1993). Lo que llevó a generar clasificaciones de la gente; los mejores y más brillantes son los que tienen las mejores oportunidades, mientras que aquellos menos brillantes debían conformarse con lo menos afortunado. Este sistema de medida y selección a través de los test de Coeficiente Intelectual es claramente meritocrático, el cual desde cierto punto de vista tiene argumentos para ser recomendable, a pesar de que genera una visión uniforme del ser humano.

El concepto de inteligencia en los inicios se definió como la habilidad necesaria para resolver problemas o para elaborar productos que son de importancia en un contexto cultural o en una comunidad determinada (Gardner, 2005).

Lo anterior llevó a observar algunos otros estudios, acerca de cómo la gente desarrolla capacidades importantes para su modo de vida. Al respecto, Cortés y Vázquez, (2007) distinguen tres etapas históricas para el desarrollo teórico de la inteligencia: el enfoque empírico, el psicométrico, y el de las inteligencias múltiples. En la primera y segunda de éstas, la inteligencia se conceptualizó como una capacidad del individuo para actuar racionalmente y con éxito. Sin embargo su observación evidencia que un cociente de la inteligencia alto no garantiza prosperidad, prestigio ni éxito en la vida, lo que ha propiciado el cuestionamiento del constructo clásico de inteligencia, llevando su análisis a la tercer etapa, donde se plantea que no existe una sola inteligencia si no múltiples manifestaciones de ésta. Esto derivó en la creación de un constructo de inteligencia emocional el cual contempla la habilidad para monitorear los sentimientos y las emociones propias, y las de los demás, para discriminar entre ellas y utilizar esta información como guía de los pensamientos y acciones.

En las últimas décadas, algunos autores han considerado incompleta la visión de la inteligencia que hace referencia solamente al denominado cociente intelectual. Es por ello por lo que las teorías recientes conducen al desarrollo de una nueva perspectiva de la inteligencia mucho más amplia, en la que se tienen en cuenta otros aspectos más allá de los puramente racionales como los factores emocionales (Pérez y Castejón, 2007).

1.3.2. Emoción

Antes de entrar a la tema de inteligencia emocional, es relevante hablar sobre las emociones. “La emoción es un estado complejo del organismo caracterizado por una excitación o perturbación que predispone a una respuesta organizada. Las emociones se generan como respuestas a un acontecimiento externo o interno” (Bisquerra, 2000).

Las emociones son primariamente comunicativas y conllevan patrones motores expresivos determinados; implica una forma de significado y como tales median, a través de esquemas emocionales memorizados, las respuestas de los individuos; así como la activación de los esquemas emocionales produce la experiencia emocional, misma que a su vez lleva a la reelaboración continua de dichos esquemas. Fredickson (1998) propone poner especial atención a las emociones positivas entre las que menciona: la alegría, la satisfacción, el orgullo, la esperanza, etc. (citado en Barragán y Morales, 2014) El estudio de las emociones positivas ha cobrado gran importancia en los últimos años, por su demostrada relación con variables como la salud, el bienestar psicológico, la creatividad, la resiliencia, etc., lo cual tiene importantes beneficios psicológicos y sociales.

1.3.3. La inteligencia emocional

A lo largo de los años se ha intentado colocar las emociones dentro de la esfera de la inteligencia, en lugar de considerar los términos de emoción e inteligencia, como una contradicción inherente. De esta manera se ha ido adoptando una visión más amplia de la inteligencia, tratando de reinventarla en función de lo que hace falta para alcanzar el éxito en la vida, línea de investigación que lleva al desarrollo de la inteligencia emocional.

De acuerdo con Goleman (2010), las emociones tienen mente propia y por tal razón goza de bastante independencia de la mente racional, es por eso que algunos neurólogos dicen que el ser humano tiene dos mentes, una que piensa y otra que siente. Es tan importante el manejo de las emociones por qué cuanto más intenso es el sentimiento, más dominante se vuelve la mente emocional, y más ineficaz la mente racional.

La inteligencia emocional puede ser considerada como un conocimiento tácito acerca de cómo funcionan las emociones en las personas y supone la habilidad para usarlas en situaciones específicas. Desde este punto de vista, “ser inteligente” es tener competencia para comprender las propias emociones y la aptitud para usarlas de modo que puedan facilitarse los pensamientos (Mayer y Salovey, 1993; Salovey, Woolery y Mayer, 2000).

1.3.3.1. Definición de Inteligencia Emocional

La primera definición de inteligencia emocional (IE) fue propuesta por el precursor de la inteligencia social, Thorndike (1920) quien la definió como “La habilidad para comprender y dirigir a los hombres y mujeres, muchachos y muchachas, y actuar sabiamente en las relaciones humanas” (en Mestre, Guil, Carreras y Braza, 1997). Goleman (2010) la define como las habilidades, tales como ser capaz de motivarse y persistir frente a las decepciones, controlar impulsos y demorar la gratificación, regular el humor y evitar que los trastornos disminuyan la capacidad de pensar, mostrar empatía y abrigar esperanza, la considera como la capacidad para leer los sentimientos, controlar los impulsos, razonar, permanecer tranquilos y optimistas cuando la persona se ve confrontada a ciertas pruebas y se mantiene a la escucha del otro. Por su parte, Salovey y Mayer (1997) consideran que la IE es la habilidad para monitorear los sentimientos y las emociones propias y las de los demás, para discriminar entre ellas y utilizar esta información como guía de los pensamientos y acciones.

Otro modelo relevante, es el de Bar-On (1997) quien define la IE como una serie de capacidades, habilidades y competencias, que conforman un conocimiento que se utiliza para afrontar la vida de forma efectiva. El objetivo emocional se usa para enseñar la diferencia entre este tipo de inteligencia y la inteligencia cognitiva.

Cruz, Domínguez et al, (1999) la definen como la capacidad de un individuo para ejecutar y depurar al menos las siguientes habilidades: auto observar las propias emociones y la de los otros, regular las emociones, expresar oportunamente las emociones, no ocultar las dificultades emocionales, poder compartir las emociones socialmente, poseer un estilo de afrontamiento adaptativo, mantener alta la esperanza y perseverar en las metas. (Cruz, et al., 1999.)

Para Caruso y Wolfe (2004) es un constructo que cumple tres condiciones:

1. Todo tipo de inteligencia debe de ser descrita y operacionalizada como una habilidad mental. Esto significa que debe incluir lo cognitivo, lo mental y no puede definirse como una conducta, una característica o un rasgo.

2. Toda forma de inteligencia debe estar relacionada con las otras formas de inteligencia, pero a la vez debe de ser distinguible de aquellas.

3. Debe poder mejorarse e incrementarse tanto con la edad como con la experiencia.

Autores como Salovey (1993); Bar-On (1997); Salovey y Mayer (1997); Cruz et al. (1999); Woolery y Mayer (2000); Caruso y Wolfe (2004); Ferrándiz, et. al (2006) y Goleman (2010) coinciden en que la IE, es una habilidad que el ser humano puede desarrollar para conocerse a sí mismo emocionalmente y conocer las emociones de los demás.

Sin embargo, la IE se confunde con algunos conceptos impropios como lo menciona Goleman (2010). La IE no significa ser empático. En momentos estratégicos pueden requerir, por el contrario, enfrentar sin rodeos a alguien

para hacerle ver una verdad importante. La IE no significa dar rienda suelta a los sentimientos. Por el contrario, significa manejar los sentimientos para expresarlos adecuadamente y con efectividad. Es así, que los genes no determinan el nivel de IE, tampoco se desarrolla solo en la infancia, a diferencia del coeficiente intelectual, que después de la adolescencia cambia muy poco, la inteligencia emocional parece ser aprendida en gran parte y continua desarrollándose a medida que avanzamos por la vida y aprendemos de nuestras experiencias.

Para Epstein (1998), la aceptación social y popularidad del término de IE se debió principalmente a tres factores:

1. El cansancio provocado por la sobre valoración del cociente intelectual (C.I.) a lo largo del siglo XX, ya que había sido el indicador más utilizado para la selección de personal y recursos humanos.
2. La antipatía generalizada en la sociedad ante las personas que poseen un alto nivel intelectual, pero que carecen de habilidades sociales y emocionales.
3. El mal uso en el ámbito educativo de los resultados en los test y evaluaciones del CI que pocas veces pronostican el éxito real que los alumnos tendrán una vez incorporados al mundo laboral, y que tampoco ayudan a predecir el bienestar y la felicidad a lo largo de sus vidas. (Extremera y Fernández, 2004).

La IE es objeto de gran interés, debido a que hay evidencia de que las diferencias individuales en el procesamiento de la información afectiva predicen el éxito (Goleman, 2010; Salovey, 19990), así como la adaptación de la persona a su medio (Boyatzis, Goleman y Rhee, 2000; Ciarrochi, Chan y

Caputi, 2000) en distintos ámbitos, como el educativo (Culvery y Yokomoto, 1999; Lam y Kirby, 2000), y la salud mental (Ciarrochi, Deane y Anderson, 2002; Parker, Taylor, y Bagby, 2001 y Salovey, 2001).

Como afirman algunos estudios, la inteligencia emocional podría ser un recurso personal que facilitaría una mayor percepción de autoeficacia y un mejor afrontamiento a los múltiples conflictos y reacciones negativas que surgen en el entorno laboral (Gerits, Derksen y Verbruggen, 2004; Bar-On, 2000).

Una de las líneas de investigación que más interés ha generado en los últimos años dentro del campo de la IE, ha sido el análisis del papel que juegan las emociones en el contexto educativo y, sobre todo profundizar en la influencia de la IE a la hora de determinar tanto el éxito académico de los estudiantes como su adaptación escolar (Jiménez y López, 2008)

Estudios realizados en Estados Unidos muestran que los alumnos universitarios con más IE, informan menor número de síntomas físicos, menos ansiedad social y depresión, mejor autoestima, mayor satisfacción interpersonal, mayor utilización de estrategias de afrontamiento activo para solucionar sus problemas (Extremera y Fernández, 2004).

Tomando en cuenta lo anterior, es posible resumir que una persona emocionalmente inteligente es capaz de reconocer y expresar sus emociones y procesar positivamente el respeto a uno mismo, puede actualizar sus capacidades potenciales y encausar vidas felices; puede entender lo que otros sienten, puede ser capaz de crear y mantener relaciones interpersonales responsables de satisfacción mutua, no depender de otros, ya que la IE se refiere a la capacidad para reconocer las emociones, establecer relaciones entre las mismas y utilizarlas como base para el razonamiento y la solución de los problemas.

1.3.3.2. Modelos teóricos de inteligencia emocional

En la literatura científica existen dos grandes modelos sobre la IE: los modelos mixtos y el modelo de habilidad.

Los modelos mixtos o de personalidad combinan dimensiones de personalidad como asertividad, optimismo, etc. con habilidades emocionales; mientras que el modelo de habilidad es menos conocido pero de gran aporte empírico, éste se centra de forma exclusiva en el procesamiento emocional de la información y en el estudio de las capacidades relacionadas con dicho pensamiento. Los modelos mixtos se encuentran representados por Goleman y Bar-On y el modelo de habilidad es representado por John Mayer y Peter Salovey.

Según Bar-On (1997) existen cinco grandes áreas del funcionamiento que son relevantes para un desempeño exitoso, y son:

1. Habilidades intrapersonales (autoconocimiento emocional, asertividad, auto-observación, independencia).
2. Habilidades interpersonales (responsabilidad social, empatía, relaciones interpersonales)
3. Adaptabilidad (resolución de problemas, testeo de realidad y flexibilidad)
4. Manejo del estrés (tolerancia al estrés y control de impulsos)
5. Humor general (felicidad, optimismo)

Salovey y Mayer (1997) caracterizan su modelo teórico como un modelo de habilidad, su modelo concibe la IE como una inteligencia genuina basada en el uso adaptativo de las emociones en la cognición de forma que el individuo pueda resolver problemas y adaptarse eficazmente al ambiente. Además la IE se evalúa mediante tareas de habilidad emocional. Este modelo concibe a la IE como una inteligencia relacionada con el procesamiento de información emocional, a través de la manipulación cognitiva, conducida sobre la base de una tradición psicomotriz, buscando identificar, asimilar, entender, controlar y regular las emociones; de esta forma la IE representa la aptitud o habilidad para razonar con las emociones y como tal es diferente del logro emocional o competencia emocional.

El modelo de Goleman es considerado mixto, ya que incluye procesos psicológicos cognitivos y no cognitivos. Comprende una serie de competencias que facilitan el manejo de las emociones, hacia uno mismo y hacia los demás, formula la IE en términos de una teoría del desarrollo y propone una teoría de desempeño aplicable de manera directa al ámbito laboral y organizacional, concentrada en el pronóstico de la excelencia laboral. Consta de cinco dimensiones, que conforman el siguiente inventario de habilidades emocionales (Goleman y Chernis, 2005.)

1. Conciencia de uno mismo: Reconocimiento de las emociones y sus efectos, el conocimiento de las fortalezas y limitaciones, y el sentido de los méritos y capacidades.
2. Autorregulación: Control de nuestros estados, impulsos y recursos internos.
3. Motivación: Tendencias emocionales que guían o facilitan el logro de los objetivos constituida por la motivación, el compromiso, la iniciativa y el optimismo.

4. Competencia social: determina el modo en que nos relacionamos con los demás, donde incluye la empatía, comprensión de los demás, orientación hacia el servicio, aprovechamiento de la diversidad y conciencia política.

5. Habilidades sociales: habilidad para inducir respuestas deseables en los demás, comprende la influencia, comunicación, liderazgo, catalización del cambio, resolución de conflictos, colaboración y habilidades de equipo.

Finalmente Goleman establece una distinción más específica de los tres modelos, distingue el modelo de Salovey y Mayer como un modelo de habilidad mental; la formulación de Bar-On como un modelo dentro del contexto de personalidad, específicamente como un “modelo de bienestar” y, por último su propio modelo conceptualizado como una “teoría de ejecución” de competencias emocionales aplicado al mundo laboral y empresarial (Goleman, 2010).

1.3.3.3. Componentes de la IE

La inteligencia emocional está integrada por un número de componentes que se presume conforman su estructura conceptual e involucra los siguientes aspectos:

- La evaluación y expresión de la emoción del yo. Se refiere a la identificación y comprensión de las emociones en uno mismo, es decir la persona se percata tanto de su estado de ánimo como de sus pensamientos, lo que le da un mayor control sobre su vida.

- La evaluación y reconocimiento de las emociones de los demás. Implica la habilidad para identificar exactamente las emociones de los demás, lo que parece estar relacionado con la empatía. Aunque la empatía es vista como una habilidad en el ámbito de la inteligencia emocional, la mayor parte de los estudios señala que esta ha sido tratada como una característica de la personalidad.
- La regulación de las emociones de sí mismo y la de los demás. Se refiere a la dirección de las emociones en uno mismo, a la meta experiencia del estado de ánimo, evaluando y actuando para cambiar los estados de ánimo desagradables mientras se mantienen los agradables.

1.4. Relación entre liderazgo e inteligencia emocional

Cabe recordar que fue durante la Primera Guerra Mundial que la medición de las habilidades se utilizó como un predictor del desempeño de una persona. Sin embargo, se ha observado que el coeficiente intelectual no predice adecuadamente el desempeño laboral. Muchas personas con un coeficiente intelectual alto fracasan en los aspectos sociales y prácticos de la vida. No obstante, un alto coeficiente emocional si es predictor de un buen coeficiente intelectual.

En las últimas décadas se ha identificado a la IE como un recurso personal que facilita una mayor percepción de autoeficacia y un mejor afrontamiento a los múltiples conflictos y reacciones negativas que surgen en el entorno laboral. Ejemplo de lo anterior, son los trabajos de Judge, Colbert, e Ilies, (2004), así como los de Rubin, Bartel, y Bommer, (2002) quienes han identificado que la IE es quizá el rasgo más característico que los seguidores toman en cuenta a la hora de definir a un líder. Conjuntamente con la honestidad, el carisma y el agrado son los rasgos primordiales que las

personas toman en cuenta para construir el propósito del líder ideal (Lord, Foti y De Vader, 1984; Castro y Casullo, 2003). La inteligencia percibida en los líderes es el rasgo que mayormente se generaliza a través de los diferentes contextos, educativo, laboral, deportivo, político, y constituye la característica más prototípica. En suma una persona que no sea inteligente no podrá ser percibida como líder.

En este sentido Baird y Barrados (2007 citado en Goena (2015) “realizaron una publicación para el Gobierno de Canadá para representar, a modo de jerarquía, las competencias clave que ha de poseer un individuo para convertirse en líder. Dicha publicación, representada mediante una pirámide (Figura 1), tenía como fin buscar un perfil concreto para que los departamentos de recursos humanos de las organizaciones canadienses pudieran integrarlo en su plantilla y así desarrollar y llevar a cabo sus planes estratégicos.

Figura 1 Pirámide jerárquica de competencias de un líder



Fuente: (Baird y Barrados, 2007 en Goena, 2015)

Al analizarse las distintas competencias Goena establece que entre las distintas competencias que habrían de reunir aquellos que se constituyan como líderes comparten en todas ellas el componente emocional, el pensamiento estratégico ligado a la obtención de resultados, así como la capacidad de liderar y motivar junto con habilidades sociales y de comunicación

Al ser el liderazgo una actividad basada en la relación con otros y al requerir de un control emocional inteligente, resulta claro que hay varios aspectos de inteligencia emocional que pueden ayudar al líder a cumplir mejor sus objetivos y obligaciones. Al respecto, Reig (2004) analiza que los líderes que desean que sus seguidores aprendan a aprender, necesitan ofrecerles confianza, autocontrol, relación capacidad de comunicación y cooperación.

Vargas (2007) comenta que el líder debe de ser capaz de motivar y de automotivarse, de esta manera se asegura de que los miembros de la

organización se encuentran en condiciones de trabajar en armonía y da lo mejor de sí, en consecuencia, los directores escolares se asegurarían de proporcionar el ambiente adecuado, así como las estrategias necesarias para lograr un trabajo que garantice la participación colectiva.

Cuando se analizan las distintas opiniones de las características del liderazgo, se hace evidente que éste no se puede deslindar del componente emocional tal y como afirma Goena (2015) “el aspecto emocional del individuo, es decir, sus habilidades emocionales tanto personales como respecto a los demás, puede ser clave a la hora de determinar qué líder será considerado un líder grandioso.”

De acuerdo con Anand y Suriyan (2010), la IE de los ejecutivos tiene una relación con sus prácticas de liderazgo por que la inteligencia emocional empodera a los líderes con la habilidad de intuir las necesidades de sus seguidores y además, les da herramientas para satisfacer estas necesidades.

Sosik y Megerian (1999) mencionan que la inteligencia emocional ha ganado popularidad como una necesidad absoluta para lograr un liderazgo efectivo y predicen que son más efectivos los líderes con una gran IE. Los resultados que relacionan la inteligencia emocional con el liderazgo comenzaron hace relativamente poco tiempo, hacia finales del siglo pasado y los albores del presente, de tal modo que sus resultados coinciden en que la IE es un requisito primordial para ejercer un liderazgo efectivo (Coetzee y Schaap, 2004; Barbuto y Burbach, 2006; Higgs y Aikkien, 2003).

Son diversos los enfoques que se utilizan para el manejo o la regulación de las emociones en los contextos laborales cambiantes y exigentes en estos días. Es así como las técnicas para lograr por un lado identificar las emociones, aprender a regularlas y disminuir las consecuencias negativas, van dirigidas

hacia el trabajador en lo individual, hacia los equipos de trabajo y hacia las instituciones y organizaciones.

El concepto de IE no puede sustituir o modificar los modelos explicativos del liderazgo, pero la inclusión de las variables emocionales permite alcanzar un modelo que explique el liderazgo de modo más completo. Actualmente se sabe, en gran parte por el progreso de las neurociencias, que las emociones no son solo necesarias para realizar juicios correctos, sino también para tomar decisiones apropiadas. En otras palabras, la emocionalidad no puede aislarse de la racionalidad (Damasio, 1994).

Caruso y Wolfe (2004) identifican dos características que son importantes para un liderazgo sustentado en la IE, las cuales son:

1. El tono emocional: el líder debe primero reconocer los sentimientos de sus subordinados, para poder posteriormente arribar a conclusiones sobre el tono emocional organizacional. El líder debe poder analizar las situaciones para entender las causas de los tonos emocionales grupales y como estos van modificándose con el paso del tiempo. Si la moral del grupo esta baja, el buen líder reconocerá esta situación e implementará las modificaciones necesarias para generar un ámbito en el estado emocional.
2. La empatía: esta característica muchas veces fue considerada como una destreza o habilidad poco importante en un líder. Hoy se sabe que la habilidad para empatizar con otros es central para una conducción exitosa.

Diversos estudios han relacionado la IE con el liderazgo efectivo (Sosik y Megerian, 1999, Barling, Slater, y Kelloway, 2000; Caruso, Mayer, y Salovey,

2005;), con el liderazgo transformacional (Bass y Avolio, 1990), y la capacidad de empatía (Daft, 2006).

Zárate y Matviuk, (2012) realizaron un estudio en organizaciones colombianas para conocer la relación entre la IE y las prácticas de liderazgo. Los resultados muestran que los líderes que utilizan la inteligencia emocional pueden liderar más eficientemente grupos de trabajo, también se encontró una relación entre la edad, el género, el nivel educativo y los años de experiencia en manejo de personal con el desarrollo de la inteligencia emocional y las prácticas de liderazgo.

Cann (2004) destaca que la IE es un elemento de gran importancia para el liderazgo transformacional, dado que el foco del liderazgo es el manejo de las complejas dinámicas personales y sociales que incluyen el rol de las emociones en la organización.

Los modelos que abordan las emociones en el ambiente laboral indican que se trata de un área que está en crecimiento y por tanto, existe una diversidad de enfoques. La mayoría de ellos aborda y enfatiza especialmente en las implicaciones para el manejo de las emociones en un mundo laboral cambiante de ahí la variedad de enfoques metodológicos. Los enfoques que predominan en la literatura se mencionan a continuación:

- La teoría de los eventos afectivos postula que los aspectos del ambiente laboral, incluyendo las condiciones laborales, roles, diseño de trabajo entre otros, inician las emociones en el contexto organizacional.
- El trabajo emocional se refiere a cuando los empleados requieren desplegar estados emocionales particulares como parte de su trabajo. La disonancia emocional entre lo que sienten y como se tiene que comportar

tiene un impacto negativo sobre la salud y la efectividad como trabajador. Este fenómeno se observa sobre todo en el sector servicios.

- La IE, constituye el enfoque más popular en la actualidad. Es un enfoque que termina integrando este campo a pesar de ser controversial. Y menciona que hoy en día las emociones sean un tema fundamental y la consideración del impacto de las emociones en el impacto laboral.

En cuanto a las estrategias a nivel grupal, es fundamental hacer énfasis en el aprendizaje de reconocimiento y habilidades en el manejo de las emociones y en la identificación de las diversas formas de expresión emocional (Fineman, 2000).

Feldman y Blanco (2006) identifican tres niveles para abordar el manejo de las emociones en el ambiente laboral:

1. Prevención primaria: modifica o elimina las fuentes de emociones negativas presentes en el ambiente laboral, orientándose hacia el cambio organizacional y se centra en rediseñar las tareas, horarios de trabajo flexibles, construir equipos de trabajo bien cohesionados.

2. Prevención secundaria: se focaliza en el desarrollo de la autoconciencia y entrenamiento en habilidades y destrezas de los trabajadores, incluye programas de promoción de la salud y cambios de estilo de vida.

3. Prevención terciaria: consiste en programas específicos de tratamiento para recuperar al trabajador de los múltiples efectos que causa la experimentación constante de emociones negativas derivadas del entorno laboral.

De Haro y García-Izquierdo (2015) exponen que un número considerable de estudios han relacionado la IE con un nivel adecuado de Liderazgo Transformacional, por ejemplo Ashkanasy y Tse, 2000; Barbuto y Burbach, 2006; Mandell y Pherwani, 2003; Rubin, Munz y Bommer, 2005; Wang y Huang, 2009. Ellos basan su explicación en que “los líderes transformacionales pueden conseguir en sus seguidores altos niveles de rendimiento apelando a sus valores, emociones, actitudes y creencias (Bass, 1985). Así, los líderes que puntúan alto en IE tienen ventaja a la hora de responder con flexibilidad a los cambios en sus entornos, a la hora de producir y comunicar visiones inspiradoras y de generar entusiasmo y esperanza por sus ideas, estando asociados con un mejor desempeño en construir relaciones, confrontar problemas con los empleados, gestionar el cambio y generar un mejor clima laboral”. (Miller, 1999; Watkin, 2000).

Entre los hallazgos de este estudio comprobaron que para “poder comunicar e influenciar a los demás de manera eficaz, los líderes necesitan usar y manejar las emociones inteligentemente” de acuerdo con lo propuesto por Lopes, Brackett, Nezlek, Schutz, Sellin, y Salovey, (2004 citado en De Haro y García-Izquierdo, 2015).

Por su parte, Barbosa (2013) realizó un estudio para describir el estilo de liderazgo, el desempeño en competencias de liderazgo eficaz y el nivel de habilidades de la inteligencia emocional de jefes que trabajan en tres empresas ubicadas en la ciudad de Bogotá. Los resultados muestran que los líderes tienden a autoevaluarse con un mayor número de conductas de liderazgo transformacional que de liderazgo transaccional, a diferencia de sus seguidores que los evalúan más como líderes transaccionales. Existe bajo dominio de competencias personales y sociales de la inteligencia emocional, teniendo impacto en el estilo de liderazgo y en las variables de consecuencias

organizacionales. Concluye que “a nivel organizacional se ha estudiado el efecto positivo que logra el reconocimiento de la inteligencia emocional como herramienta fundamental en las empresas por parte de los líderes y que éstos trabajen sobre ella para construir ambientes de trabajo en los que prime la orientación al servicio. Se ha encontrado que las evaluaciones de desempeño, en donde se excluye la valoración de las habilidades suaves, se quedan cortas en reflejar la realidad al interior de la organización en cuanto al impacto de la inteligencia emocional en el desempeño organizacional.

Las organizaciones modernas requieren una apreciación permanente del manejo de la inteligencia emocional por parte de los líderes e incluso se considera que la IE debe ser tenida en cuenta para el establecimiento de políticas, procesos y procedimientos (Modassir, 2008; Fernández- y Extremera, 2006; Feldman y Blanco, 2006).

Zerpa y Ramírez (2012) en su artículo “Moralidad, empatía, inteligencia emocional y liderazgo transformacional: un modelo de rutas en estudiantes de posgrados gerenciales en una universidad venezolana” en el que se contrasta un modelo de rutas (path analysis) para las relaciones causales entre el nivel de desarrollo moral posconvencional, la preocupación empática, el autoconocimiento emocional y la autorregulación emocional sobre el estilo de liderazgo transformacional. La muestra de estudio la conformaron estudiantes de posgrado en gerencia de una universidad pública venezolana, y estaba compuesta por profesionales de ambos sexos provenientes de distintas profesiones. En dicho documento ellos explican que “una característica vinculada al liderazgo transformacional es precisamente, la inteligencia emocional, para ello basan su argumentación en los trabajos de Barling, Slater y Kelloway, (2000) encuentran relación entre esta variable y el liderazgo efectivo. Bass y Avolio (1990) alaban el liderazgo transformacional, en tanto provee la fuerza simbólica del cambio organizacional, lo que se debe, según

estos investigadores, a que la inteligencia emocional del líder está estrechamente vinculada al uso de conductas transformacionales”.

Capítulo II

Metodología

2.1. Planteamiento del problema

México es un país que cuenta con una cantidad de recursos naturales impresionante, su capital intelectual es muy vasto y ha permitido que lo largo y ancho de su territorio, muchos mexicanos emprendan diversos negocios en busca de mejores condiciones de vida. Lo cierto es que a pesar de que las iniciativas de emprendedurismo son muchas, estos empresarios nacionales con frecuencia fracasan en corto tiempo. Sin embargo y a pesar de eso hay datos que muestran que las PyMes son “la columna vertebral de la economía mexicana. Las pequeñas y medianas empresas generan 72% del empleo y 52% del Producto Interno Bruto” (Vargas Hernández, 2012), es así que surge la inquietud por investigar cuales son las características del liderazgo que se ejecuta en las organizaciones de mayor tamaño que puedan contribuir a que las PyMes alcancen sus objetivos inmediatos y lleguen a desarrollarse y crecer. En tal sentido es innegable que existen organizaciones que han demostrado indicadores de buen desempeño en el país, lo que les ha valido mantenerse en la preferencia de sus clientes por décadas, más allá del tipo de producto o servicio que éstas brindan. Una de estas organizaciones, es la que se estudia en esta investigación, la empresa de Servicios Administrativos con más de 12 años de operación se ha mantenido con altos estándares de calidad, reconocidos tanto nacional como internacionalmente. Su existencia emana de la necesidad de descentralizar actividades sustantivas de la administración y de este modo lograr una mayor especialización y eficiencia en las mismas, logrando así la simplificación de funciones administrativas y la implementación de mejores prácticas.

La empresa que da cabida y origen al Centro de Servicios Compartidos inicia operaciones en diciembre de 1945 hasta el día de hoy que cuenta con 76 plantas y tres comercializadoras ubicadas en México, Estados Unidos, Centro y Sudamérica, Europa y Asia. El crecimiento y expansión del grupo corporativo, llevó a una multiplicación significativa de las operaciones, no solo comerciales, sino de toda el área administrativa y de servicios, al igual que las acciones fiscales y contables, lo que obligó a la creación del Centro de Servicios Compartidos (CSC) en México para concentrar las operaciones contables, fiscales y administrativas del grupo en su totalidad.

Si bien, el proyecto tuvo su inicio formal en febrero del 2005, culminó con el inicio de operaciones bajo este esquema con los procesos contables y administrativos de las plantas de México en agosto de ese mismo año, en la actualidad el alcance geográfico del CSC se ha expandido a doce países del Continente Americano.

Con base en la necesidad de ofrecer un servicio de calidad con la pasión de servir, el objetivo primordial del CSC es prestar servicios orientados al cliente, para eso cuenta con una sólida cultura de negocio, con un alto enfoque a resultados. De igual manera, se valora la confianza del cliente, construyendo así compromisos laborales basados en acuerdos de nivel de servicios con el fin de medir el cumplimiento de los mismos en tiempo y forma, ofreciendo así un control y registro de sus operaciones contables y administrativas para proporcionar al cliente información confiable, veraz y oportuna para la toma de decisiones.

Por la naturaleza del CSC, el cual funciona bajo la filosofía de fomentar la excelencia en el servicio con la intención de impulsar el éxito de todas las compañías a las que atiende, surge la intención de conocer si existe relación entre la IE, los estilos y las conductas de liderazgo de los líderes del CSC, al

parecer indispensable que éste cuente con líderes con inteligencia emocional suficiente capaces de facilitar los procesos de integración, no solo de información y procesos, sino también del personal que lo integra.

2.2. Pregunta de investigación

¿De qué manera se relaciona la inteligencia emocional, el tipo y las conductas de liderazgo en líderes de una empresa mexicana de servicios administrativos de alcance internacional?

2.3. Objetivo general

Identificar si la IE, los estilos y conductas de liderazgo se relacionan en líderes de una empresa de alcance internacional

2.4. Objetivos específicos

1. Identificar los rasgos de IE de los líderes del CSC.
2. Identificar los tipos de liderazgo que prevalecen en la organización del estudio.
3. Conocer las conductas de liderazgo que mayormente ejecutan los líderes del CSC.
4. Analizar las diferencias entre IE, estilo y conductas de liderazgo y el sexo, la edad y la antigüedad de los líderes del CSC.
5. Precisar la relación existente entre la IE, los estilos y las conductas de liderazgo en los líderes del CSC.

2.5. Hipótesis

La inteligencia emocional forma parte del liderazgo transformacional que los gerentes de la empresa en cuestión, aplican adecuadamente para contribuir de manera efectiva en el desarrollo de la organización.

2.6. Variables

- Inteligencia emocional. Habilidad para monitorear los sentimientos y las emociones propias y las de los demás, para discriminar entre ellas y utilizar esta información como guía de los pensamientos y acciones” (Salovey y Mayer, 1997)
- Liderazgo. Intento de emplear tipos de influencia no coercitivos para motivar a los individuos a lograr alguna meta. (Gibson, Ivancevich y Donnelly, 1994)
- Variables de control. Edad, sexo, escolaridad, puesto y antigüedad.

2.7. Tipo de investigación

Existen tres maneras de definir una investigación, cada una con una utilidad diferente que brinda al investigador un método distinto para fundamentar el planteamiento de un proyecto, a continuación se describen estos tipos de estudio de acuerdo con las aportaciones de Hernández Sampieri y sus compañeros:

2.7.1. Descriptivos

Por un lado, se refieren a la existencia de los estudios del tipo descriptivo, en ellos “se busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Es decir, únicamente pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren, esto es, su objetivo no es indicar cómo se relacionan éstas.” (Hernandez Sampieri, Fernandez Collado, y Baptista Lucio , 2014)

2.7.2. Exploratorios

El otro tipo de estudios que refieren estos autores es el llamado estudio exploratorio. Este tipo de investigaciones “se realizan cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado, del cual se tienen muchas dudas o no se ha abordado antes. Es decir, cuando la revisión de la literatura reveló que tan sólo hay guías no investigadas e ideas vagamente relacionadas con el problema de estudio, o bien, si deseamos indagar sobre temas y áreas desde nuevas perspectivas.” (Hernandez Sampieri, Fernandez Collado, y Baptista Lucio , 2014)

2.7.3. Correlacionales

Por último mencionan que existen los del tipo correlacional. “Este tipo de estudios tiene como finalidad conocer la relación o grado de asociación que exista entre dos o más conceptos, categorías o variables en una muestra o contexto en particular. En ocasiones sólo se analiza la relación entre dos variables, pero con frecuencia se ubican en el estudio vínculos entre tres, cuatro o más variables. Para evaluar el grado de asociación entre dos o más

variables, en los estudios correlacionales primero se mide cada una de éstas, y después se cuantifican, analizan y establecen las vinculaciones.” (Hernandez Sampieri, Fernandez Collado, y Baptista Lucio , 2014)

Ante este conjunto de definiciones, se puede indicar que la investigación que se realiza aquí es del tipo correlacional ya que pretende evidenciar la interrelación entre los tipos de liderazgo y el uso de la IE en sus gerentes, siendo el objeto de estudio, el comportamiento que éstos muestran al ejercer el liderazgo formal en su equipo de trabajo.

La técnica que se está aplicando es el estudio de caso, debido a que el objetivo fundamental de esta investigación fue conocer y comprender la particularidad de una situación para distinguir rasgos de IE, así como los estilos y conductas de liderazgo de sus líderes y cómo es que estos se relacionan.

2.8. Muestra

No probabilística. Se contó con la participación de 25 líderes, 11 fueron del sexo femenino, 14 del sexo masculino de los cuales 8 son solteros y 17 casados, en relación a la escolaridad 21 tienen títulos de licenciatura y solo 4 con maestría.

2.9. Instrumentos

2.9.1. Cuestionarios de estilos de liderazgo (CELID-A).

Mide el estilo de liderazgo predominante a partir de la autopercepción del propio líder. Consta de 34 afirmaciones acerca del liderazgo y el acto de liderar, agrupadas en tres estilos de liderazgo: transformacional, transaccional y laissez faire. Se responde en una escala de 1 (totalmente desacuerdo) a 5

(total acuerdo). La fiabilidad del instrumento va de 0.60 a 0.80 para cada una de las siete escalas. Anexo 1

2.9.2. Cuestionario de conductas de líder (CONLID-A).

Evalúa tres diferentes tipos de conductas: 1) Conductas orientadas a la tarea, 2) conductas orientadas hacia las relaciones, y 3) conductas orientadas al cambio. El instrumento consta de 18 ítems que se responden en una escala de 1 a 5 dependiendo el grado en que el respondiente presenta la conducta (Castro, Lupano, Benatuil, y Nader, 2007). La fiabilidad del instrumento va de 0.80 y 0.90 para cada una de las tres dimensiones. Anexo 2.

2.9.3. Perfil de inteligencia emocional (PIEMO).

Consta de 161 ítems que se estructuran en 8 factores con una consistencia interna total de 0.95 (Barragán, Vázquez, y Cortés, 2000). Se responde a través de una escala nominal donde 1 = si y 2= no. (Anexo 3) como puede apreciarse en la Figura 2.

2.10. Procedimiento

Se aplicaron los tres instrumentos de investigación a los distintos gerentes que forman parte de esta investigación, sumando a un total de 25 personas en un periodo de dos meses, para posteriormente tabular los resultados, graficarlos y mostrar los datos obtenidos.

Figura 2. Los ocho factores del perfil de inteligencia emocional

ESCALA	α de Cronbach
• Inhibición de impulsos	0.848
• Empatía	0.785
• Optimismo	0.857
• Habilidad social	0.768
• Expresión emocional	0.673
• Reconocimiento del logro	0.841
• Autoestima	0.834
• Nobleza	0.612

Fuente: (Barragán, Vázquez, y Cortés, 2000).

Capítulo III

Resultados

3.1. Resultados por objetivos

Para dar cumplimiento a los objetivos planteados en esta investigación, primeramente, se identificaron diferencias en IE por sexo, edad y antigüedad, para lo cual se realizaron pruebas χ^2 , sin embargo, no se encontraron diferencias significativas en ninguno de los casos, por lo que solo se muestra una tabla de contingencia como referente de distribución.

3.1.1. Rasgos de inteligencia emocional por sexo, grupo de edad y antigüedad

Como se observa en la Tabla 1, por cuanto hace al sexo, tanto hombres como mujeres optan por señalar como cierto su control de impulsos, no así su empatía, mientras su optimismo es evidente, así como su habilidad social, su expresión emocional, su autoestima y nobleza, aun cuando no reconocen logros. Por grupo de edad, los más jóvenes (de 30 a 39 años) señalan poseer los rasgos, por cuanto hace a los años de antigüedad en el puesto (de 1 a 4 y de 5 a 21 años), ambos grupos señalan poseer los rasgos.

Tabla 1

Rasgos de Inteligencia Emocional por sexo, edad y antigüedad

		Sexo		Total	Edad		Total	Antigüedad		Total N= 25
		Hombre	Mujer		30-39	40-55		1-4	5-21	
Inhibición	Cierto	10	14	24	16	8	24	13	11	24
	Falso	1	0	1	1	0	1	1	0	1
Empatía	Cierto	1	3	4	3	1	4	3	1	4
	Falso	10	11	21	14	7	21	11	10	21
Optimismo	Cierto	11	14	25	17	8	25	14	11	25
	Falso	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Habilidad Social	Cierto	11	14	25	17	8	25	14	11	25
	Falso	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Expresión	Cierto	11	12	23	15	8	23	12	11	23
	Falso	0	2	2	2	0	2	2	0	2
Logro	Cierto	0	0	0	17	8	25	14	11	25
	Falso	11	14	25	0	0	0	0	0	0
Autoestima	Cierto	11	14	25	17	8	25	14	11	25
	Falso	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Nobleza	Cierto	10	14	24	16	8	24	13	11	24
	Falso	1	0	1	1	0	1	1	0	1

3.1.2 Diferencias de inteligencia emocional por sexo, grupo de edad y antigüedad

Para conocer diferencias entre los estilos y conductas de liderazgo, se realizaron análisis por sexo, edad y antigüedad, se llevaron a cabo pruebas *U* de Mann-Whitney.

Tabla 2

Diferencias de estilo de liderazgo transformacional por sexo y edad

Estilo y Dimensiones	Sexo (Md)		U	Edad (años)		U
	Hombre	Mujer		30 a 39	40 a 55	
Estilo Transformacional	17.64	9.36	26.00			
Inspiración	17.18	9.71	31.00			
Estimulación Intelectual				10.85	17.56	31.50

* $p < .05$

Los resultados muestran que por cuanto hace al estilo de liderazgo transformacional, se identifican diferencias significativas ($U = 26.00$, $p = .01$) entre hombres ($Md = 17.64$) y mujeres ($Md = 9.36$), al igual que en su dimensión inspiración ($U = 31.00$, $p = .00$) entre hombres ($Md = 17.18$) y mujeres ($Md = 9.71$). Por cuanto hace a la edad, se aprecian diferencias solo en la dimensión de *estimulación intelectual* ($U = 31.50$, $p = .03$) entre los de 40 a 55 años ($Md = 17.56$). Se hace notar que no se identificaron diferencias significativas por antigüedad (ver tabla 2).

3.1.3 Liderazgo transaccional por grupo de edad y antigüedad

Por lo que respecta al estilo de liderazgo transaccional, se presentaron diferencias por edad, solo en la dimensión de dirección por excepción ($U= 32.50$, $p = .03$) entre las personas de 40 a 55 años ($Md= 17.44$) y los de 30 a 39 años ($Md= 10.91$), así como en la de *recompensa contingente* por antigüedad ($U= 40.00$, $p= .04$) en aquellos que tienen de 1 a 4 años trabajando ($Md= 15.64$). No se presentaron diferencias significativas por sexo en ninguna de las dimensiones (ver tabla 3).

Tabla 3

Comparación de liderazgo transaccional por edad y antigüedad

Dimensiones	Edad (años)		U	Antigüedad (años)		U
	30 a 39	40 a 55		1 a 4	5 a 21	
Dirección por excepción	10.91	17.44	32.50			
Recompensa contingente				15.64	9.64	40.00

* $p < .05$

3.1.4 Conductas de liderazgo por sexo

Por cuanto hace a las conductas de liderazgo, solo se presentaron diferencias significativas por sexo ($U= 31.00$, $p = .01$), se aprecia la diferencia en los hombres ($Md= 17.18$). No se identificaron diferencias por edad ni antigüedad.

Tabla 4

Comparación de conductas de liderazgo por sexo

Conductas	Sexo		
	Hombre	Mujer	U
Orientadas a las relaciones	17.18	9.71	31.00

* $p < .05$

3.1.5. Relación entre IE y estilos y conductas de liderazgo

Para conocer las relaciones entre la IE, los estilos y las conductas de liderazgo se realizó una correlación de Spearman (ver tabla 5), se identificó que la inteligencia emocional solo correlacionó positivamente con las conductas de liderazgo orientadas a las relaciones ($r_s = .499$, $p = .01$), mientras el liderazgo transformacional correlacionó negativamente con el estilo laissez faire ($r_s = -.695$, $p = .05$). También se identificaron relaciones positivas entre las conductas de liderazgo orientadas a la tarea con las orientadas a las relaciones ($r_s = .767$, $p = .05$), las conductas a la tarea con las orientadas al cambio ($r_s = .656$, $p = .05$) y las orientadas al cambio con las orientadas a las relaciones ($r_s = .634$, $p = .05$).

Tabla 5

Correlación IE, estilos y conductas de liderazgo

	Liderazgo Laissez faire	Conductas orientadas a las relaciones	Conductas orientadas al cambio
Liderazgo Transformacional	-.695**		
Conductas orientadas a la tarea		.767**	.656**
Conductas orientadas a las relaciones			.634**
PIEMO		.499*	

Nota: ** La correlación es significativa al nivel 0.01, * La correlación es significativa al nivel 0.05

3.2 Discusión

Con los datos obtenidos, la hipótesis de investigación que guio esta investigación se comprueba parcialmente, la inteligencia emocional solo correlacionó positivamente con las conductas de liderazgo orientadas a las relaciones, dato que coincide con lo que plantean Cann (2004) y Zárate y Matviuk (2012); Sosik y Megerian (1999); Barling, Slater y Kelloway (2000); Caruso, Mayer y Salovey (2005); Bass y Avolio (1990) y Daft (2006) quienes destaca que la IE es un elemento de gran importancia para el liderazgo transformacional, dado que el foco del liderazgo es el manejo de las complejas dinámicas personales y sociales y la capacidad de empatía.

También se identificaron relaciones positivas entre las tres conductas de liderazgo, a saber, las orientadas a la tarea, las orientadas a las relaciones y las orientadas al cambio, tienen que ver con la flexibilidad con que deben responder a los cambios en sus entornos, los líderes, así como con la forma de producir y comunicar visiones inspiradoras y de generar entusiasmo y esperanza por sus ideas en sus subordinados, lo cual se asocia con un mejor desempeño en la construcción de relaciones, en la confrontación de problemas con los empleados, en gestionar el cambio y en generar un mejor clima laboral, tal como lo plantean Bass, 1985; Miller, 1999 y Watkin, 2000.

A pesar de que los resultados obtenidos no permiten comprobar plenamente la hipótesis de trabajo, sí muestran datos indicativos de otros atributos en los líderes del CSC, tales como que tanto hombres como mujeres señalan tener control de impulsos, optimismo, habilidad social, expresión emocional, autoestima y nobleza, atributos que forman parte de la IE y que permiten vislumbrar en los líderes participantes en este estudio aspectos como

la evaluación y expresión de la emoción del yo, la cual refiere la identificación y comprensión de las emociones en ellos mismos, lo que les da un mayor control sobre su vida, así como la regulación de las emociones de sí mismo y la de los demás, es decir, direccionan sus emociones hacia la meta, lo que les posibilita evaluar y actuar para cambiar estados de ánimo desagradables mientras mantienen los agradables, tal como lo identifican Bar-On (1997) y Goleman (2010).

Aspectos que se reflejan en habilidades intrapersonales como el autoconocimiento emocional, asertividad, auto-observación y la independencia; habilidades interpersonales tales como la responsabilidad social, la empatía y las relaciones interpersonales, así como en la habilidad de adaptabilidad que les permite resolver problemas, testeo de la realidad y la flexibilidad, la habilidad de manejar el estrés (tolerancia al estrés y control de impulsos) y manejar un buen estado de general dirigido a la felicidad y el optimismo.

Lo anterior, se relaciona con los estilos de liderazgo que prevalece, pues el estilo transformacional, prevalece en los hombres entre 40 y 50 años, principalmente la dimensión de inspiración, pues se perciben como generadores de cambio e innovación, con capacidad para motivar a sus colaboradores para que trasciendan sus objetivos personales y llegar a niveles de producción que superen lo esperado. Dentro de este estilo destaca otra dimensión, la estimulación intelectual, pues los líderes consideran nuevas soluciones o formas de solucionar los problemas habituales.

También se aprecia el liderazgo transaccional, es decir, aquel donde existe intercambio de promesas y favores entre líder y colaboradores, principalmente en su dimensión de dirección en líderes con mayor edad, pues aun cuando supervisan de manera constante que los procedimientos se

cumplan, utilizando el castigo o los reforzadores, sobre todo por los líderes con menos años de antigüedad.

Aunado a lo anterior, las conductas orientadas a las relaciones prevalecen en los líderes varones, con el fin de mantener o mejorar las relaciones con sus colaboradores, las cuales son de respeto y confianza.

Las relaciones entre las variables estudiadas, a saber, IE, estilos y conductas de liderazgo, se identifica que el estilo de liderazgo transformacional se relaciona negativamente con el estilo laissez faire y positivamente con las conductas orientadas hacia las relaciones, mientras que la empatía como rasgo de la IE se relaciona con la dimensión de estimulación (transformacional) y las conductas orientadas a las relaciones.

Para los estilos de liderazgo analizados: transaccional, laissez faire y Transformacional, se puede concluir que los gerentes ejercen liderazgo transformacional y transaccional principalmente, y las conductas que muestran están orientadas las relaciones, lo que les permite alcanzar los objetivos organizacionales de manera adecuada, además de ser empáticos con sus colaboradores y ser capaces de reconocer la importancia de la participación de cada uno de ellos; lamentablemente no se reconocen a sí mismos los logros alcanzados.

Así, se puede observar que la contribución de ambos liderazgos con conductas inspiraciones y estimulación, además de una adecuada dirección, les ha permitido la permanencia en la organización, y su éxito, sin embargo se hace necesario no solo voltear la mirada hacia el logro de las metas institucionales y el quehacer de los colaboradores, sino también analizar detalladamente cuáles son los factores que inciden en que los distintos líderes

de la organización no perciben como propios el logro de los objetivos y su nivel de auto reconocimiento es tan bajo.

De un nuevo estudio se podrían implementar cambios a niveles gerenciales que les permitan aumentar la percepción del logro y con ello seguir impulsando a la organización.

1.1. Reflexiones finales

A partir de la investigación realizada sobre el tópico de investigación se constata que existe poco trabajo sistemático de la temática en México, a pesar de la relevancia que implica y que ha sido suficientemente evidenciada. Por lo que se considera necesario desarrollar líneas de investigación orientadas al desarrollo de marcos y modelos conceptuales y teóricos, de los cuales surjan las dimensiones, variables y metodologías a investigar en el contexto mexicano, pues los esquemas teóricos existentes parecen representar parcialmente puntos ciegos para la identificación de los elementos necesarios de explicación y comprensión. Estas líneas de investigación tendrían que ser más analítica-inductivas que hipotéticas-deductivas, a fin de evitar en lo posible la observación e interpretación sesgada.

Lo anterior, se expone a partir de la experiencia empírica que se tuvo en esta investigación, toda vez que las limitaciones y dificultades fueron muchas, considerando las características de la organización objeto de estudio. Organización de nivel mundial, con alta carga de trabajo, pero sobre todo con altos índices de eficacia y eficiencia en todas y cada una de sus áreas, por lo que nuestros entrevistados participaron con ciertas reservas, atendiendo a los niveles de exigencia y secrecía con los que se desenvuelven, variables que aun cuando fueron consideradas en esta investigación, se considera influyeron en el tipo de información que se pudo recabar.

.

ANEXOS

Anexo 1 CUESTIONARIO ESTILO DE LIDERAZGO (CELID A)

Instrucciones:

A continuación hay una serie de afirmaciones acerca del liderazgo y del acto de liderar. Por favor indique cuanto se ajusta cada una de ellas al estilo de líder que USTED posee.

1 Indica: Total desacuerdo con la pregunta

3 Indica: Intermedio (ni de acuerdo ni en desacuerdo)

5 Indica: Total acuerdo con la pregunta

	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 sitúo 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 entre lo que se espera que hagan y lo que pueden obtener de mi por su esfuerzo					
11. Siempre que lo crean necesario, pueden negociar conmigo lo que obtendrán a cambio de su trabajo					

12. Les hago saber que pueden lograr lo que quieren si trabajan conforme a lo pactado conmigo					
13. Me preocupo de formar a 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 desean 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 para 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 introducir algún 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					

Anexo 2 CUESTIONARIO CONDUCTAS DE LÍDER (CONLID A)

Instrucciones:

A continuación hay una serie de preguntas acerca del liderazgo y del acto de liderar. Por favor indique cuanto se ajusta cada una de ellas

El grado en que cada pregunta describe la conducta que usted tiene como LÍDER en el trato con sus colaboradores, marque con una X en el número que se aproxime a lo que usted piensa

1 Indica: NADA

5 Indica: MUCHO

	1	2	3	4	5
1. Reconozco las contribuciones y los logros realizados por los miembros del grupo					
2. Monitoreo las actividades y el desempeño de mi grupo					
3. Genero alianzas para que se aprueben los cambios que propongo					
4. Brindo apoyo y aliento al grupo					
5. Defino altos estándares del rendimiento de la unidad o división					
6. Formo equipos de trabajo para guiar la implementación de los cambios					
7. Mantengo contacto cercano con las personas con el objeto de establecer relaciones solidas					
8. Dirijo y coordino las actividades de la unidad o división					
9. Promuevo que la gente de mi equipo implemente nuevas estrategias de abordaje					
10. Ayudo a resolver conflictos					
11. Hago énfasis en la importancia de la eficiencia, la productividad y la calidad					
12. Experimento con nuevas maneras de que se realicen las tareas					
13. Me muestro confiado en que mi grupo pueda lograr objetivos importantes					

14.Organizo actividades para mejorar el rendimiento					
15.Implemento estrategias novedosas para el desarrollo de las habilidades centrales que el grupo debe manejar					
16.Mantengo informado a mi grupo acerca de las acciones que puedan afectarlo					
17.Especifico los objetivos a cumplir y las expectativas de logro de cada miembro de mi grupo de trabajo					
18.Anuncio y celebro los progresos realizados en la implementación de los cambios					

Anexo 3 CUESTIONARIO PERFIL DE INTELIGENCIA EMOCIONAL (PIEMO)

NOMBRE: _____ EDAD _____ SEXO _____

EDO CIVIL _____ ESCOLARIDAD _____ OCUPACIÓN _____

PUESTO _____ Tiempo en el puesto _____

Instrucciones

A continuación hay una serie de preguntas acerca de su inteligencia emocional. Por favor indique cuanto se ajusta cada una de ellas

C= CIERTO O MAS O MENOS CIERTO

F= FALSO O MAS O MENOS FALSO

	"C" o "F"
1. Me cuesta trabajo decir no	
2. Siento compasión por mí	
3. Se me dificulta expresar mis sentimientos	
4. He llegado a golpear a alguien	
5. Establezco relaciones duraderas con otros	
6. Ayudo también a los desconocidos	
7. Mantengo la calma ante las agresiones	
8. Cambio fácilmente de opinión	
9. Cuando me enojo no puedo hablar bien	
10. Abandono las cosas al primer fracaso	
11. Los retos me angustian	
12. Fácilmente supero los obstáculos	
13. Organizo bien mi tiempo	
14. Me molesta que me critiquen	
15. Soy muy impaciente	

	"C" o "F"
16. Huyo del compromiso	
17. Me identifico fácilmente con los demás	
18. He pensado en ayudar a los que no tienen nada	
19. Digo lo que pienso sin medir las consecuencias	
20. No termino una tarea cuando empiezo otra	
21. Es más fácil expresarme por escrito que hablado.	
22. Iniciar una nueva actividad me produce ansiedad	
23. Ante los fracasos me mantengo optimista	
24. Soy persistente	
25. Hay días que no me gusta cómo me veo	
26. Me aprovecho de la gente tonta	
27. Siento tristeza sin motivo alguno	
28. Me es difícil llorar	
29. Me comprometo a ayudar en situaciones que lo necesitan	
30. Se me dificulta controlar mi ansiedad	
31. Cuando estoy en una fiesta hablo poco	
32. Soy fácil de convencer	
33. Los problemas me quitan el hambre y el sueño	
34. Ante el fracaso busco alternativas	
35. Me gusta vencer los obstáculos	
36. Me siento un ser despreciable	
37. Soy culpable de lo que me sucede	
38. En las relaciones de pareja me gusta dominar	
39. Se me dificulta hacer nuevas amistades	
40. Comparto lo que tengo con los demás	
41. Tengo serias dificultades para controlar mi enojo	
42. Acudo a fiestas	

	"C" o "F"
43. Cuando alguien está furioso, espero a que se calme para poder hablar con él	
44. Estoy satisfecho con mi vida	
45. Abandono el trabajo o mis actividades por qué me siento rechazado por todos.	
46. Siento que no merezco ser feliz	
47. Soy la alegría de las fiestas	
48. Reflexiono la mayor parte del tiempo	
49. Solo convivo con la gente que conozco	
50. Me gusta invitar a los amigos a mi casa	
51. Cuando me siento lastimado, insulto demasiado	
52. Se me dificulta expresar el miedo	
53. Me molesta que tengan que decirme lo que tengo que hacer	
54. Soy distraído	
55. Me desespero con facilidad	
56. Cuando me lo propongo, logro lo que quiero	
57. No soporto los chistes hacia mi persona	
58. Tengo miedo de fracasar	
59. Con facilidad lastiman mis sentimientos	
60. Me afecta la crítica de los demás	
61. Añoro el pasado	
62. Me siento inseguro ante los desconocidos	
63. Cuando estoy en una fiesta me aísto	
64. Mi impulsividad impide que logre mis metas	
65. Estoy a la defensiva con toda la gente.	
66. Me gusta organizar fiestas	
67. El futuro me preocupa	
68. Mi vida ha sido exitosa	

	"C" o "F"
69. Soy cuidadoso cuando realizo un trabajo	
70. En el trabajo soy cuidadoso y ordenado	
71. Me preocupa que los demás hablen de mí	
72. La gente solo quiere aprovecharse de mí	
73. Me asusto fácilmente	
74. Me conmueve ver niños pidiendo limosna	
75. Me dejo llevar con facilidad por mis impulsos	
76. Cuando me enojo lloro	
77. Soy indiferente al sufrimiento de los demás	
78. Tengo la impresión de que algo horrible va a suceder	
79. he tenido muchos fracasos	
80. Impongo mi voluntad en mi casa, como con mis amigos	
81. Mi vida es aburrida	
82. He superado mis temores	
83. Pienso que nadie me comprende	
84. Soy muy posesivo con mis amigos	
85. Prefiero trabajar solo	
86. Cuando fracaso busco culpables.	
87. Cumplo mis promesas	
88. Me molesta cuando alguien me grita	
89. Tengo dificultad para comunicarme con los niños	
90. Soy frío e insensible ante los demás	
91. He dedicado parte de mi vida al trabajo, sin reconocimiento	
92. En un juego prefiero ganar que perder	
93. Se me dificulta ocultar mi mal humor	
94. Me deprimó cuando no alcanzo mis metas	
95. Me preocupan los problemas de los demás	

	"C" o "F"
96. Percibo mi ambiente hostil	
97. Hablar en público me pone nervioso	
98. Me desespero cuando no logro mis metas	
99. Prefiero quedarme callado a decir lo que pienso	
100. Soy buen vecino	
101. Los problemas me agobian	
102. Me gusta conocer gente de importancia por qué eso me hace sentir importante	
103. Soy celoso	
104. Me falta energía para hacer las cosas	
105. Utilizo bebidas alcohólicas para calmar mis penas	
106. Me molesta la injusticia	
107. Cuando cometo un error exploto	
108. Invento enfermedades cuando tengo problemas	
109. Me gusta explorar nuevos horizontes	
110. Pierdo fácilmente el interés en los proyectos, cuando no hay estímulo económico	
111. Necesito que me digan lo que debo de hacer	
112. Me molesta que no se cumplan mis deseos	
113. Ignoro a la gente agresiva	
114. Cuando me enojo soy insoportable	
115. Me gusta correr riesgos	
116. Se me dificulta tomar decisiones	
117. Soy poco tolerante con los niños	
118. Cuando una persona humilde me toca, siento repugnancia	
119. Cuando platico, fácilmente me peleo	
120. Pienso demasiado para hacer las cosas	
121. Confío en mis habilidades	

	"C" o "F"
122. Me gusta competir con los demás	
123. Me molesta mi mal humor	
124. Fácilmente me enfermo	
125. Mis relaciones sociales son agradables	
126. No puedo trabajar bajo presión	
127. Soy considerado una persona tranquila	
128. Soy educado con toda la gente	
129. Impongo mi manera de pensar	
130. Me conformo con lo que tengo	
131. Reflexiono las consecuencias de mis decisiones	
132. Llora cuando veo que alguien sufre	
133. La felicidad existe	
134. Tengo dificultades para mantener las relaciones sentimentales	
135. Ante la autoridad me siento inquieto	
136. Me gusta hablar en público	
137. Me agrada lo inesperado	
138. Tengo buen humor	
139. Fácilmente me contento	
140. Soy optimista	
141. Trabajo de prisa y con entusiasmo	
142. Soy atractivo	
143. Soy melancólico	
144. Tengo dificultad para relacionarme con la gente	
145. Estallo en furia fácilmente	
146. Mi familia se siente abandonada	
147. Lo que puedan sentir otros no me interesa	
148. La gente conflictiva me busca	

	"C" o "F"
149. Mis comentarios ayudan a mejorar el trabajo	
150. Cuando estoy triste aparento lo contrario	
151. Evito enfrentarme a situaciones nuevas	
152. Disfruto mi tiempo libre	
153. Hago las cosas por compromiso	
154. Estoy solo la mayor parte del tiempo	
155. Es mejor no involucrarse con nadie	
156. Cuando tengo problemas busco soluciones	
157. Por cualquier insignificancia empiezo a llorar	
158. Me enojo con facilidad	
159. Me gusta ser reconocido	
160. Al hablar soy muy expresivo	
161. Culpo a los demás de mis errores	

Referencias

- Amorós , E. (207). *Comportamiento Organizacional. En busca del desarrollo de ventajas competitivas*. Lambayeque, Chiclayo, Perú: USAT-Escuela de Economía.
- Argyris, C. (1968). *Personalidade e organizacao: O conflito entre o individuo e o sistema*. Rio de Janeiro: Renes.
- _____. (1976). *Increasing leadership effectiveness*. New York: Wiley-Interscience.
- AUFOP. (2005). Educación Emocional. *Revista de Escuelas Normales*.
- Barbosa Ramírez, L. C. (Julio-Diciembre de 2013). *Liderazgo e inteligencia emocional en personas que desempeñan jefaturas en empresas de Bogotá*. Recuperado el 8 de 09 de 2017, de Rev. Universidad y Empresa: <http://www.redalyc.org/pdf/1872/187229746006.pdf>
- Bar-On, R. (1997). The emotional Quotient Inventory (E Q - i). *technical Manual* .
- _____. (2000). Emocional ad social intelligence . *Theory, Development, assessment, and application at home, school, and in the workplace* , 363-387.
- _____. (2006). *The model of Bar-On of the social-emotional intelligence* .
- Barragán Estrada, A. R., y Morales Martínez, C. I. (enero-junio de 2014). PSICOLOGÍA DE LAS EMOCIONES POSITIVAS: GENERALIDADES Y BENEFICIOS. *Enseñanza e Investigación en Psicología*, 19(1), 103-118.
- Barragán Velásquez, C., Vázquez Cruz, M. L., y Cortés Sotres, J. (2000). *Perfil de Inteligencia Emocional*. México: Unversidad Autónoma del Estado de México.
- Bass , B. (1985). *Leadership and performance beyond expetations*. New York: free Press.

- Bass, B., y Avolio, B. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Thousand Oaks: Sage Publication.
- Bass, B., y Riggio, R. (2006). *Transformational leadership (2a ed)*. Mahwah NJ: Laurence Erlbaum Associates.
- Binet, A., y Simon, T. (1905). Methodes nouvelles pour le diagnostic du niveau intellectuel des anormaux. *L'Année Psychologique*(11), 191-244.
- Bisquerra, R. (2000). *Educación emocional y bienestar*. Barcelona: Praxis.
- Bisquerra, R., y Pérez Escoda, N. (2007). *Las competencias emocionales*. España: Educacion XXI.
- Bolaños Mancio, A. R., Bolaños Mancio, E. R., Gómez Bosarreyes, D. F., y Escobar Najarro, A. A. (18 de Mayo de 2013). *Tesis. Origen del concepto "INTELIGENCIA EMOCIONAL"*. Recuperado el 08 de 2017, de Maestría en Comunicación Organizacional : <https://comunicacionorganizacional2013.files.wordpress.com/2013/04/grupo-1-inteligencia-emocional.pdf>
- Boring, E. G. (1985). *Historia de la Psicología Experimental*. México: Trillas.
- Boyatzis, R. E., Goleman, D., y Rhee, K. (1999). Clustering competence in emotional intelligence: Insights from the emotional competence inventory. . *Handbook of emotional Intelligence*.
- Bracho Parra, O., y García Guiliany, J. (mayo-agosto de 2013). *Algunas consideraciones teóricas sobre el liderazgo transformacional*. (U. P. Chacín, Ed.) Recuperado el 03 de 2017, de Telos: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=99328423003>
- Casares Arrangoiz, D. (1995). *Liderazgo. Capacidades para dirigir*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Castelló, A. (marzo de 2002). DELIMITACIÓN CONCEPTUAL DE LA INTELIGENCIA. UN ANÁLISIS DE LAS DIMENSIONES FÍSICA, FUNCIONAL Y CONDUCTUAL. *Boletín de Psicología*(74), 7-25.

- Castelló, A., y Cano, M. (2011). Inteligencia interpersonal: conceptos clave. *Revista Electrónica Interuniversitaria de Formación del Profesorado*, 14(3), 23-35.
- Castro Solano, A., y Benatuil, D. (diciembre de 2007). *Estilos de liderazgo, inteligencia y conocimiento tácito*. (U. d. Murcia, Ed.) Recuperado el enero de 2017, de Rev. Anales de psicología: <http://www.redalyc.org/pdf/167/16723206.pdf>
- Castro, A., Lupano, M., Benatuil, D., y Nader, M. (2007). *Teoría y evaluación del liderazgo*. México: Paidós.
- Centro de Servicios Compartidos. (2014). *GB on*. Recuperado el 08 de 2014, de Antecedentes: <http://www.gb-on.com/desktop.html>
- Chiavenato, I. (2004). *Teoría general de la administración*. México: Mc Graw Hill interamericana.
- Cofer, C. N., y Appley, M. H. (1964). *Motivation: Theory and Research*. New York: Wiley.
- Contreras Torres, F., y Barbosa Ramírez, D. (2013). Del liderazgo transaccional al liderazgo transformacional: implicaciones para el cambio organizacional. *Revista virtual universidad católica del Norte*.
- Contreras, F. (2008). *Liderazgo: perspectivas de desarrollo e investigación*. Recuperado el 2016, de International Journal of Psychological Research: <http://www.redalyc.org/pdf/2990/299023508008.pdf>
- Cooper, R. K. (1998). *La inteligencia emocional aplicada a liderazgo*. Colombia: Norma.
- Cortés Mejía, A. (2004). *Estilos de liderazgo y motivación laboral en el ambiente educativo*. (U. d. Rica, Ed.) Recuperado el 11 de 2016, de Revista Ciencias Sociales: <http://www.redalyc.org/pdf/153/15310615.pdf>
- Cortés, J. F., Barragán, C., y Vázquez Cruz, M. d. (octubre de 2002). *Perfil de inteligencia emocional: construcción, validez y confiabilidad*.

Recuperado el 01 de 2017, de Rev. Salud Mental:
<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=58252506>

Crosby, P. (1996). *Principios absolutos del liderazgo*. México: Prentice Hall.

Cruz, A., Dominguez, B., Olvera, Y., Onofre, R. A., Verduzco, R., y Cortés, J. F. (septiembre-diciembre de 1999.). La Inteligencia Emocional como Factor Determinante en el Desempeño Académico y Profesional. *Investigación Hoy.*, 32-43.

De Haro García, J. M., y García-Izquierdo, M. (2015). *INTELIGENCIA EMOCIONAL Y LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL EN UNA MUESTRA DE DIRECTIVOS ESPAÑÓLES: UN ESTUDIO EXPLORATORIO*. (U. d. Murcia, Ed.) Recuperado el 07 de 09 de 2017, de Rev. Ansiedad y Estrés: https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/40431984/ContentServer_2.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3AyExpires=1505280870&Signature=OkpEsLkXzalxcm5V1RE5uXZ3Osg%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DContent_Server_2.pdf

De la Torre, S. (s.f.). *Educación emocional*. Recuperado el 09 de 2016, de Sentipensar:

http://www.ub.edu/sentipensar/pdf/saturnino/educacion_emocional.pdf

Diamond, S. (10 de Febrero de 2013). Entender al otro clave al negociar. pág. 21.

Dubrin, A. (2000). *Fundamentos de administración*. México: Thomson.

Enriquez, H. A. (2011). *Inteligencia emocional plena*. Malaga: Spicum Servicio de publicaciones.

Epstein, S. (1998). *Constructive Thinking. The key to emotional intelligence* (1 ed.). Westport: Greenwood Publishing Group.

- Ermila, M. T. (2005). *Liderazgo Enseñanza y Aprendizaje*. México: McGraw-Hill.
- Extremera Pacheco, N., y Fernández-Berrocal, P. (2004). El papel de la inteligencia emocional en el alumnado: evidencias empíricas. *Revista Electrónica de Investigación Educativa*, 6(2).
- Eyssautier de la Mora, M. (2000). *Elementos básicos de la administración*. México: Trillas.
- Feldman, L., y Blanco, G. (2006). *Las emociones en el ambiente laboral: un nuevo reto para las organizaciones*. Recuperado el 27 de 06 de 2017, de Revista de la Facultad de Medicina: http://www.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0798-04692006000200002
- Fienco Valenica, G., e Itúrburo Salazar, J. (2012). *La inteligencia emocional en el éxito empresarial. Potenciación del proceso Supply Chain. Tesis de maestría*. Recuperado el 03 de 2016, de Universidad Politécnica Salesiana: <http://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/6130/1/La%20inteligencia%20emocional%20en%20el%20exito%20empresarial.pdf>
- Fineman, S. (2000). *Emotion in Organizations*. Londres: 2.
- Fischman, D. (2014). *David Fischman.com*. Recuperado el Octubre de 2014, de <http://www.davidfischman.com/articulos/detalle.php?lang=es&id=92>
- Fredrickson, B. L. (1998). What good are positive emotions? *Review of General Psychology*(2/3), 300-319.
- García Rembao, L. C., Valenzuela Santoyo, M. E., y Miranda Esquer, J. F. (Diciembre de 2012). Inteligencia emocional en niños de sexto grado de contextos urbano, urbano marginado, rural e indígena. *Revista Electrónica de Investigación Educativa Sonorense*(12).
- Gardner, H. (2005). *Inteligencias Múltiples*. Barcelona: Paidós.
- Gardner, H., y Walters, J. (1993). *Una versión madurada*. (Paidós, Ed.)
Obtenido de Universidad Veracruzana:

<https://www.uv.mx/dgdaie/files/2012/11/PPP-DC-Gardner-Una-version-madurada.pdf>

- Gerits, L., Derksen, J., y Verbruggen, A. B. (2004). Emotional intelligence and adaptive success of nurses caring for people with mental retardation and severe behavior problems. *Mental retardation*, 42(2), 106-121 .
- Gibson, J., Ivancevich, J., y Donnelly, J. (1994). *Las organizaciones*. Madrid: Addison - Wesley.
- Gil-García, A., Muñíz García, M., y Delgado Santos, A. (junio de 2008). *El liderazgo transformativo en el ámbito escolar: Un esfuerzo de investigación en acción y cooperación entre instituciones de Educación Superior*. Recuperado el 26 de 09 de 2016, de Sapiens. Revista Universitaria de Investigación: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=41011135001>
- Giraldo González, D., y Naranjo Agudelo, J. (2014). Liderazgo: desarrollo del concepto, evolución y tendencias. *Universidad del Rosario*.
- Goena Rodríguez, A. (Marzo de 2015). *LA INTELIGENCIA EMOCIONAL Y SU IMPACTO EN EL LIDERAZGO*. Tesis. Recuperado el 8 de 09 de 2017, de UNIVERSIDAD PONTIFICIA COMILLAS. FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES: https://repositorio.comillas.edu/xmlui/bitstream/handle/11531/4518/TF_G001308.pdf?sequence=1
- Goleman, D. (1998). *Working With emotional intelligence*. Buenos Aires Argentina: Zeta.
- _____ (2010). *La Inteligencia Emocional* . México: Vergara.
- Goleman, D., y Chernis, C. C. (2005). *Inteligencia Emocional en el Trabajo. Cómo seleccionar y mejorar la inteligencia emocional en individuos, grupos y organizaciones*. Barcelona.: Kairós.
- Helland, M. R., y Winston, B. (2005). Hacia una comprensión más profunda de la esperanza y el liderazgo. *Diario de Liderazgo y Estudios Organizacionales*, 12(2), 42-54.

- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., y Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la Investigación* (6 ta. ed.). McGraw Hill.
- Hersey, P., y Blanchard, K. (1969). *Management of organizational behavior*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall.
- Hersey, P., y Dewey, J. (1996). *Administración del comportamiento organizacional*. México: Prentice Hall.
- Herzberg, F. (1966). *Work and the nature of man*. . New York.
- Jimenez, M. I., y López-Zafra, E. (2008). El autoconcepto emocional como factor de riesgo emocional en estudiantes universitarios. *Diferencias de género y edad*, 93, 21-39.
- Judge, T. A., Colbert, A. E., e Ilies, R. (2004). Intelligence and Leadership: A Quantitative Review and Test of Theoretical Propositions. *Journal of Applied Psychology*, 89(3), 542–552.
- Kotter, J. P. (1999). *La verdadera labor de un líder* (1 ed.). México: Grup Editorial Norma.
- Larousse. (2005). *Diccionario de la lengua española*. México: Larousse planeta.
- Lewin, K. (1952). "Group Decision and social change". (G. Swanson, T. Newcomb, y E. Hartley, Edits.) *Social Psychology*.
- Lewis, J. P. (2002). *Liderazgo de proyectos*. Vinton, Virginia: Mc Graw Hill.
- Lupano Perugini, M. L. (2011). *Liderazgo, Género y Prejuicio. Tesis Doctoral*. Palermo: Universidad de Palermo.
- Lussier, R., y Achua, C. (2005). *Liderazgo, teoría, aplicación y desarrollo de habilidades*. Buenos Aires: Tompson.
- Madrigal Torres, B. E. (2005). *Liderazgo. enseñanza y aprendizaje*. México: McGraw-Hill Interamericana.
- Martín, D., y Boeck, K. (2004). *Que es la inteligencia emocional*. Madrid: Improve.
- Mayer, J. D., y Salovey, P. (1997). *¿What is emotional intelligence?* New York: Basic Books.

- Mayer, J. D., Caruso, D., y Salovey, P. (2004). Emotional intelligence: Theory, findings, and implications. *Psychological Inquiry*(15), 197-215.
- Mc Gregor, D. (1960). The human side of enterprise. *Management Review*, 134-144.
- Mendoza Torres, M. R., y Ortiz Riaga, C. (Junio de 2006). *El liderazgo transformacional, dimensiones de impacto en la cultura organizacional y eficacia en las empresas*. (U. d. Granada, Ed.) Recuperado el 24 de 07 de 2015, de Revista Facultad de Ciencias Económicas. Investigación y reflexión: <http://www.redalyc.org/html/909/90900107/>
- Mestre Navas, J. M., Guil Bozal, M. d., Carreras de Alba, C. d., y Braza Lloret, P. (1997). CUANDO LOS CONSTRUCTOS PSICOLÓGICOS ESCAPAN DEL MÉTODO CIENTÍFICO: EL CASO DE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL Y SUS IMPLICACIONES EN LA VALIDACIÓN Y EVALUACIÓN. *Revista Electrónica de Motivación y Emoción*, 3(4).
- Mirshawka, V. (1991). *A implantacao da qualidade e da produtividade pelo método Dr.Deming*. Sao Paulo: Makron Books.
- Mora Mérida, J. A., y Martín Jorge, M. (2007). Escala de Inteligencia de Binet y Simon (1905) su recepción por la Psicología posterior. *Revista de historia de la Psicología*, 28(2/3), 307-313.
- Münch, L., y García, J. (2001). *Fundamentos de administración*. (5 ed.). México: Trillas.
- Northouse, P. (2004). *Leadership: theory and practice*. Londres: Sage publications.
- Pacsi Choque, A. Y., Estrada Mejía, W., Pérez Vásquez, A., y Cruz Machaca, P. (enero-junio de 2015). *Liderazgo laissez faire*. Recuperado el 02 de 2017, de Revista Cuaderno Empresarial: http://revistascientificas.upeu.edu.pe/index.php/ri_va/article/view/343
- Padilla Martínez, A., Hernández Ruiz, L., y Espíritu Olmos, R. (Febrero de 2011). La práctica de liderazgo transformacional: un estudio empírico

- realizado en las PyMEs en el Estado de Colima, México. *Revista Universitaria Digital de Ciencias Sociales*, 2(2), 31.
- Pérez Pérez, N., y Castejón, J. L. (junio de 2006). RELACIONES ENTRE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL Y EL COCIENTE INTELECTUAL CON EL RENDIMIENTO ACADÉMICO EN ESTUDIANTES UNIVERSITARIOS. *Revista Electrónica de Motivación y Emoción*, IX(22).
- Posada Abril, J. L. (enero-junio de 2016). La Inteligencia: Una exploración sobre algunos aspectos contemporáneos. *Tesis Psicológica*, 11(1), 150-161.
- Reynoso Castillo, M. A. (2010). *Inteligencia Emocional y desempeño docente en una Institución pública de educación superior del Estado de México*. México: UAEM.
- Robbins, S. (2008). *Comportamiento organizacional*. México: Pearson Prentice Hall.
- Robbins, S., y Coulter, M. (2000). *Administración*. México: Pearson.
- Robbins, S., y Judge, T. (2009). *Comportamiento organizacional* (13 ed.). México: Pearson Educación.
- Rue, L. W., y Byars, L. L. (1995). *Administración: Teoría y aplicaciones*. México: Alfaomega.
- Salovey, P., y Mayer, J. D. (1997). La Inteligencia Emocional y el proceso de afrontamiento. *Conferencias Binacionales de inteligencia Emocional*. Mexico.
- Sánchez Santa Bárbara, E. (2000). Teoría del liderazgo situacional en la Administración local: validez del modelo. *Psicothema*, 12(3), 435-439.
- Silíceo Aguilar, A., Ángulo Belloc, B. G., y Silíceo Fernández, F. (2001). *Liderazgo: El don de servicio. ¿Cómo quieres que te recuerden tus seguidores?* (1a. ed.). México: McGraw Hill.
- Sternberg, R. J., y Kaufman, J. C. (1998). Human abilities. *Annual Review of Psychology*, 49, 479-502.

- Stogdill, R. (1948). Personal factors associated with leadership: A survey of the literature. *Journal of Psychology*, 1(25), 35-71.
- _____ (1963). *Manual for the Leader Behavior Description Questionnaire Form XII*. Ohio: Ohio State University.
- Stogdill, R., y Coons, A. (Septiembre de 1958). Leadership Behavior: Its Description and Measurement. *Administrative Science Quarterly*, 3(2), 271-273.
- Sugerman, J., Scullard, M., y Wilhelm, E. (2012). *Las 8 dimensiones del liderazgo*. México: Patria.
- Thorndike, E. L. (1920). Intelligence and its uses. *Harper's Magazine*(140), 227-235.
- Torres Bernal, J. L. (2003). *El liderazgo y su relación con la productividad de las empresas*. Recuperado el 08 de 2016, de Revista psicología.com: <https://www.psiquiatria.com/revistas/index.php/psicologiacom/article/download/787/761>.
- Vargas Hernández, I. (2012). *PYMES, el eje de la economía mexicana*. Recuperado el 2017, de Expansión. Emprendedores. : www.google.com.mx/amp/expansion.mx/emprendedores/2012/03/12/pymes-el-eje-de-la-economia-mexicana/amp
- Yukl, G. (2002). *Leadership in organization*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Zárate Torres, R. A., y Matviuk, S. (24 de 02 de 2012). *Inteligencia emocional y prácticas de Liderazgo en las organizaciones colombianas*. Recuperado el 7 de 09 de 2017, de Scientific Electronic Library Online: <http://www.scielo.org.co/pdf/cuadm/v28n47/v28n47a08.pdf>
- Zerpa, C. E., y Ramírez, J. J. (18 de 09 de 2012). *Moralidad, empatía, inteligencia emocional y liderazgo transformacional: un modelo de rutas en estudiantes de posgrados gerenciales en una universidad venezolana*. Recuperado el 10 de 09 de 2017, de Rev. Perspectiva Picológica: <http://www.redalyc.org/pdf/679/67926246012.pdf>