

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

ESCUELA DE GRADUADOS



TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGÍSTER EN

ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS

OTORGADO POR LA

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

INTELIGENCIA EMOCIONAL Y LIDERAZGO EN LOS

GERENTES BANCARIOS DEL PERÚ

PRESENTADA POR:

Srta. SHEILLA BUSTAMANTE PANEZ

Srta. ROXANA KAWAKAMI OKADA

Sr. SANDRO REÁTEGUI MEDINA

Asesor: Profesor José Antonio Espinoza Ballena

Surco, febrero del 2010

AGRADECIMIENTOS

Expresamos nuestra mayor gratitud y aprecio a:

El profesor José Antonio Espinoza Ballena, por su constante y cuidadoso asesoramiento, quien ha sido guía durante todo el proceso de investigación



DEDICATORIA

A Julia y Jaime, mis queridos padres; y a Erick, mi novio y mejor amigo, quienes me brindaron su apoyo incondicional durante el tiempo que tomó mi formación académica.

Sheilla Bustamante

A mis padres, hermanos, y en especial a Daniel, por apoyarme en todo momento para la realización de esta tesis.

Roxana Kawakami

A Carmen, mi madre, Erika, mi esposa, y a nuestros hijos: Alexandra, Camila, Sandro y Cinthya; por su amor, paciencia y apoyo a lo largo de la maestría.

Sandro Reátegui

RESUMEN EJECUTIVO

La presente investigación cuantitativa correlacional examinó la relación entre la inteligencia emocional y los estilos de liderazgo de los gerentes bancarios en el Perú. Para la muestra, se contó con la participación de 102 gerentes bancarios, quienes respondieron el cuestionario BarOn EQ-i adaptado a la realidad peruana por la Dra. Ugarriza, para medir la inteligencia emocional; y el cuestionario MLQ 5X-Short, para medir los estilos de liderazgo (transformacional, transaccional y pasivo-evitativo) y las variables de resultado de liderazgo (esfuerzo extra, efectividad y satisfacción).

En el estudio, se encontró una correlación positiva media entre la inteligencia emocional y el estilo de liderazgo transformacional de los gerentes que participaron de la investigación. Asimismo, no se encontró una relación significativa entre la inteligencia emocional y el estilo de liderazgo transaccional.

Por otro lado, se encontró una relación negativa débil entre la inteligencia emocional y el estilo de liderazgo pasivo-evitativo. Los resultados también mostraron una correlación positiva media entre la inteligencia emocional y las variables de resultado de liderazgo.

En el estudio, no se evidenciaron diferencias de género en las mediciones de la inteligencia emocional y de los tres estilos de liderazgo ni en la medición de los nueve factores de liderazgo.

ABSTRACT

This correlational quantitative research has examined the link between emotional intelligence and the leadership styles of banking managers in Peru.

102 bank managers were considered as a sample, and they were asked to respond to an adapted BarOn EQ-i questionnaire by Ugarriza, to determine emotional intelligence; and a MLQ 5X-Short questionnaire, to determine leadership styles (transformational, transactional and passive-avoidant) and leadership performance variables (extra-efforts, effectiveness and satisfaction).

In this study, a mid positive correlation was determined between emotional intelligence and the transformational leadership style of managers that formed part of the research. Also, there was no evidence of a significant relationship between emotional intelligence and transactional leadership style. On the other hand, there was a weak negative link between emotional intelligence and passive-avoidant leadership style. Results also showed a mid positive link between emotional intelligence and leadership performance variables.

In this research, no evidence of gender differences was shown in emotional intelligence and leadership styles measurements.

TABLA DE CONTENIDOS

LISTA DE TABLAS	ix
CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN	1
1.1 Antecedentes del Problema	5
1.2 Definición del Problema	7
1.3 Propósito del Estudio	8
1.4 Preguntas de Investigación.....	9
1.5 Justificación de la Investigación	9
1.6 Viabilidad de la Investigación.....	11
1.7 Limitaciones de la Investigación.....	12
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	13
2.1 Modelos y Teorías de Liderazgo.....	13
2.2 Inteligencia Emocional.....	24
2.3 Modelos de Inteligencia Emocional.....	27
2.3.1 Modelos e Instrumentos Basados en la Habilidad	27
2.3.2 Modelos Basados en el Rasgo o Modelos Mixtos.....	29
2.4 Inteligencia Emocional y Liderazgo	35
CAPÍTULO III: MÉTODO DE INVESTIGACIÓN	52
3.1 Diseño de la Investigación	52
3.2 Conveniencia del Diseño.....	53
3.3 Preguntas de Investigación.....	54
3.4 Población.....	54
3.5 Consentimiento Informado.....	55
3.6 Determinación de la Muestra	55

3.7 Confidencialidad	56
3.8 Instrumentos de Medición.....	56
3.9 Recolección de Datos	59
3.10 Análisis de Datos	60
3.11 Validez y Confiabilidad	64
CAPÍTULO IV: ANÁLISIS Y RESULTADOS	69
4.1 Participantes y Procedimiento Utilizado.....	70
4.2 Resultados de Medición de los Instrumentos.....	73
4.2.1 <i>Inteligencia Emocional</i>	73
4.2.2 <i>Liderazgo</i>	84
4.3 Análisis de la Correlación de las Variables.....	97
4.4 Evaluación de las Hipótesis	105
CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	108
5.1 Discusión.....	108
5.2 Conclusiones	114
5.3 Recomendaciones.....	118
REFERENCIAS.....	121
LISTA DE ABREVIATURAS	130
GLOSARIO	134
APÉNDICE A: INSTRUMENTOS PARA MEDIR EL LIDERAZGO.....	141
APÉNDICE B: RESUMEN DE ESTUDIOS ENTRE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL Y LIDERAZGO	145
APÉNDICE C: CONSENTIMIENTO INFORMADO.....	149
APÉNDICE D: AUTORIZACIONES	150

APÉNDICE E: INFORMACIÓN DEMOGRÁFICA.....151



LISTA DE TABLAS

Tabla 1. <i>Interpretación del Coeficiente de Correlación de Pearson</i>	63
Tabla 2. <i>Información Demográfica de la Muestra</i>	72
Tabla 3. <i>Estadística Descriptiva para los Componentes y los Subcomponentes de la Inteligencia Emocional</i>	75
Tabla 4. <i>Coeficientes de Alfa de Cronbach para BarOn EQ-i</i>	77
Tabla 5. <i>Análisis Factorial Confirmatorio para BarOn EQ-i</i>	78
Tabla 6. <i>Correlación de Pearson entre los Componentes de la Inteligencia Emocional</i>	79
Tabla 7. <i>Correlación de Pearson entre los Subcomponentes de la Inteligencia Emocional</i>	80
Tabla 8. <i>Análisis de Varianza para la Inteligencia Emocional</i>	82
Tabla 9. <i>Análisis de Varianza para los Componentes y los Subcomponentes de la Inteligencia Emocional por la Variable Género</i>	83
Tabla 10. <i>Estadística Descriptiva para los Estilos de Liderazgo y sus Factores</i> .	86
Tabla 11. <i>Coeficientes Alfa de Cronbach para MLQ 5X-Short</i>	87
Tabla 12. <i>Análisis Factorial Confirmatorio para MLQ 5X-Short</i>	88
Tabla 13. <i>Correlación de Pearson entre los Factores de los Estilos Liderazgo</i> ..	90
Tabla 14. <i>Correlación de Pearson entre los Factores de los Estilos de Liderazgo y las Variables de Resultado de Liderazgo</i>	92
Tabla 15. <i>Análisis de Varianza para el Liderazgo Transformacional</i>	94
Tabla 16. <i>Análisis de Varianza para el Liderazgo Transaccional</i>	94
Tabla 17. <i>Análisis de Varianza para el Liderazgo Pasivo-Evitativo</i>	95

Tabla 18. <i>Correlación de Pearson entre los Componentes de la Inteligencia Emocional, los Factores de los Estilos de Liderazgo y las Variables de Resultado de Liderazgo</i>	98
Tabla 19. <i>Correlación de Pearson entre los Componentes de la Inteligencia Emocional y los Estilos de Liderazgo</i>	100
Tabla 20. <i>Análisis de Regresión Lineal Jerárquico entre los Componentes de la Inteligencia Emocional y Liderazgo Transformacional</i>	101
Tabla 21. <i>Correlación de Pearson entre la Inteligencia Emocional y los Factores de los Estilos de Liderazgo.</i>	103
Tabla 22. <i>Análisis de Regresión Lineal Jerárquico entre la Inteligencia Emocional, Liderazgo Transformacional y las Variables de Resultado de Liderazgo</i>	104
Tabla 23. <i>Correlación de Pearson entre la Inteligencia Emocional y los Estilos de Liderazgo.</i>	106
Tabla 24. <i>Coefficientes de Regresión Lineal para la Inteligencia Emocional y el Liderazgo Transformacional</i>	107

CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN

El cambiante entorno de los negocios hace cada vez más importante tener y desarrollar líderes que puedan dirigir y asegurar la consecución de los objetivos de la organización. El perfil del líder no es estático, puede variar sobre la base de los cambios de la fuerza de trabajo y de las perspectivas de las economías mundiales. Por ello, los obstáculos y desafíos que enfrenta el líder del mañana requerirán diferentes competencias, perspectivas y medidas (Murensky, 2000).

Debido a la velocidad de los cambios, el liderazgo ha pasado a ser un elemento esencial e insustituible en las empresas en los últimos años. Es un tema crucial para cualquier investigación en el mundo de los negocios y es crítico para el éxito de los mismos (D'Alessio, 2010).

El liderazgo ha sido interpretado y definido en términos de rasgos individuales, comportamiento del líder, patrones de interacción, relaciones del rol, percepción de los seguidores, influencia del líder sobre sus seguidores, influencia en los objetivos de la tarea y de su influencia en la cultura organizacional, entre otros factores (Yukl, 1989).

Burns (1978) afirmó que el liderazgo es inseparable de las necesidades de los seguidores y de sus objetivos, y señaló que la esencia de la relación líder-seguidor es la interacción de personas con distintos niveles de motivación y de energía potencial en la búsqueda de un objetivo común. Esta interacción, según Burns, toma dos enfoques radicalmente diferentes, aunque no contrapuestos: (a) el liderazgo transaccional, el mismo que ocurre cuando una persona toma la iniciativa de establecer contacto con otras con el propósito de intercambiar cosas de mutuo valor a cambio de determinados comportamientos en el liderado; y (b) el

liderazgo transformacional, aquel que ocurre cuando una o más personas se comprometen con otras para el logro de ciertas metas, de tal manera que los líderes y los seguidores elevan entre sí sus niveles de motivación y moralidad.

Avolio y Bass (2004) presentaron los cinco principales factores del liderazgo transformacional, llamados: (a) influencia idealizada-atributos, (b) influencia idealizada-comportamiento, (c) motivación inspiracional, (d) estimulación intelectual, y (e) consideración individualizada. Asimismo, presentaron los factores del liderazgo transaccional: (a) recompensa contingente, y (b) gerencia por la excepción-activa. Y, por último, definieron al liderazgo pasivo-avoidante como otra forma de gerenciar, donde el líder tiene una conducta más pasiva y reactiva. Este estilo de “no ser líder” está formado por dos factores: (a) gerencia por la excepción-pasiva, y (b) dejar-hacer.

Yukl (1989), en su estudio de los modelos que explican el liderazgo, mencionó que existe una controversia en la definición de liderazgo como un fenómeno social. Algunos teóricos creen que el liderazgo no es diferente a los procesos de influencia social que ocurren entre todos los miembros de un grupo. Además, afirman que el liderazgo es un proceso colectivo compartido entre los miembros. Otros señalan que todos los grupos tienen roles especializados, incluyendo un rol de liderazgo.

Por otro lado, este complejo fenómeno social hace oportuna la afirmación de Goleman (1999) respecto a que las organizaciones antes enfocaban su búsqueda de personas hacia las que tenían determinados conocimientos y habilidades académicas intelectuales, además de experiencia acumulada. Sin embargo, ahora los empresarios se quejan de la falta de aptitudes sociales,

encuentran en sus organizaciones personas que no son capaces de aceptar críticas, con actitudes defensivas y hostiles cuando alguien les hace la menor observación sobre lo que están haciendo como si se tratara de un ataque personal (p.29). Con ello, Goleman se refería a la importancia de la inteligencia emocional en el entorno organizacional.

Diversos estudios resaltan la importancia de este concepto de inteligencia emocional, definida ésta como la habilidad para percibir y expresar emociones con exactitud, para generar sentimientos que faciliten el pensamiento, y para comprender y regular las emociones, lo que promueve un crecimiento emocional e intelectual (Salovey & Mayer, 1990). La inteligencia emocional se convierte así en un instrumento para la identificación de líderes y también como una herramienta para el desarrollo de habilidades de liderazgo eficaz (Palmer, Walls, Burgess & Stough, 2001).

Los estudios que han medido la relación entre la inteligencia emocional y el liderazgo han sido desarrollados por muchos investigadores, principalmente en los países desarrollados (Sosik & Megerian, 1999; George, 2000; Barling, Slater & Kelloway, 2000; Palmer, Walls, Burgess & Stough, 2001; Gardner & Stough, 2002; Prati, Douglas, Ferris, Ammeter, & Buckley, 2003; Mandell & Pherwani, 2003; Rosete & Ciarrochi, 2005; Vrab, 2007; Alston, 2009). Todos estos estudios encontraron que la inteligencia emocional se encuentra relacionada con el liderazgo, especialmente con el liderazgo transformacional.

Sin embargo, pocos estudios similares han sido realizados en países en vías de desarrollo. Adicionalmente, incluso en países desarrollados no se han

encontrado estudios para medir la relación entre la inteligencia emocional y los estilos de liderazgo en los gerentes de las instituciones bancarias.

Como la literatura ha señalado, atraer, capacitar y retener a los líderes con un alto nivel de inteligencia emocional puede ayudar a las organizaciones a obtener una ventaja competitiva. Los líderes de los bancos pueden considerar la aplicación de programas para identificar y mejorar los niveles de competencias emocionales en los gerentes como una forma de responder a los nuevos tiempos (Brooks, 2002).

El sistema bancario peruano está conformado por un conjunto de bancos de origen nacional e internacional tales como: (a) *Banco de Crédito del Perú*, (b) *BBVA Banco Continental*, (c) *Scotiabank Perú*, (d) *Internacional del Perú - Interbank*, (e) *Comercio*, (f) *Interamericano de Finanzas*, (g) *Financiero del Perú*, (h) *Citibank del Perú S.A.*, (g) *HSBC Bank Perú S.A.*, (i) *Banco Santander*, (j) *Deutsche Bank Perú S.A.*, (k) *Falabella*, (l) *Banco Ripley S.A.*, (m) *Banco Azteca del Perú S.A.*, (n) *Mibanco Banco de la Microempresa*, (o) *De la Nación*, (p) *Central de la Reserva del Perú*, y (q) *Banco Agropecuario-Agrobanco* (Superintendencia de Banca y Seguros - SBS, 2009a).

Las actuales características del sistema bancario peruano hacen que haya una exigencia en la existencia de la inteligencia emocional para mejorar la calidad en el servicio y el liderazgo de sus gerentes.

En el presente documento, se describe un estudio de investigación cuantitativo que se llevó a cabo para determinar si existe una relación entre la inteligencia emocional de los gerentes bancarios en el Perú y sus estilos de

liderazgo analizados desde la perspectiva transformacional, transaccional y pasivo-evitativo (ausencia de liderazgo).

Este documento consta de cinco capítulos: (a) Introducción, (b) Marco Teórico, (c) Método de Investigación, (d) Análisis y Resultados, y (e) Conclusiones y Recomendaciones. En las siguientes secciones del presente capítulo, se hace una revisión de los antecedentes del problema a investigar, definición del problema, propósito del estudio, preguntas de investigación, justificación de la investigación, viabilidad de la investigación y las limitaciones de la investigación.

1.1 Antecedentes del Problema

Algunos estudios han determinado que la inteligencia emocional ha surgido como uno de los más notables términos de efectividad social y es un elemento fundamental de efectividad de liderazgo (Prati, Douglas, Ferris, Ammeter, & Buckley, 2003).

Desde inicios del siglo XX se han realizado investigaciones para confirmar la relación entre la inteligencia emocional y los estilos de liderazgo, tanto transformacional como transaccional (Goleman, 1998a, 2000; Sosik & Megerian, 1999; George, 2000; Barling, Slater & Kelloway, 2000; Palmer, Walls, Burgess & Stough, 2001; Gardner & Stough, 2002; Prati, Douglas, Ferris, Ammeter, & Buckley, 2003; Mandell & Pherwani, 2003; Rosete & Ciarrochi, 2005; D'Alessio, 2006; Vrab, 2007; Alston, 2009).

Otros autores expresan que “La inteligencia emocional se ha convertido en una medida cada vez más popular para identificar a los líderes potencialmente

efectivos y como una herramienta para desarrollar las habilidades de liderazgo efectivo” (Palmer, Walls, Burgess, & Stough, 2001, p.1).

(D’Alessio, 2010) cita:

La inteligencia emocional es una gran contribución al manejo gerencial. Su relación con el pensamiento crítico y los estilos de liderazgo es crucial. El pensamiento crítico, la inteligencia emocional, la ética, el razonamiento moral, el liderazgo, y la estrategia constituyen los atributos para ver la gestión con una perspectiva sistemática de ésta y del proceso de toma de decisiones. (p.191)

Desde la década de los noventa, el trabajo de los gerentes o ejecutivos en las organizaciones se ha vuelto más complejo como producto de una serie de factores, tales como la apertura de los mercados, que promueve un entorno altamente competitivo; y el fuerte desarrollo de las tecnologías de producción, servicios e información, que permite que los ejecutivos dispongan de información de mejor calidad y con mayor rapidez (Raineri, 1998).

Según Raineri (1998), estos cambios han ocasionado presiones para modificar las estructuras de las organizaciones y, por lo tanto, el trabajo de sus gerentes, con el propósito de poder enfrentar en forma más adecuada las demandas del entorno. A su vez, estos cambios en el entorno y en las estructuras organizacionales han modificado el trabajo de los ejecutivos que siguen siendo responsables de dirigir, coordinar y controlar la planificación e implementación de la estrategia organizacional, y de los procesos administrativos y productivos que se desprenden de ésta.

Sin embargo, el mismo autor menciona que los cambios en el entorno y las organizaciones antes descritos han incrementando la necesidad de que los ejecutivos dediquen parte importante de su tiempo a establecer, desarrollar, coordinar y mantener relaciones interpersonales armónicas y fluidas con otras personas tanto al interior como exterior de la organización.

Este dominio de habilidades interpersonales y emocionales adquiere un valor determinante en el éxito o fracaso de una gestión. Entre estas habilidades, se encuentran: (a) la capacidad de analizar contextos sociales y grupales; (b) influenciar sobre éstos, negociar soluciones; (c) organizar equipos de trabajo; y (d) establecer relaciones sólidas y estables con otros grupos dentro y fuera de la organización (Raineri, 1998).

Por consiguiente, se puede postular que la inteligencia emocional y las habilidades emocionales se han convertido en un factor importante en la efectividad del líder.

1.2 Definición del Problema

No se han encontrado referencias de estudios realizados en el Perú para determinar la relación entre la inteligencia emocional y los estilos de liderazgo en los gerentes bancarios.

D'Alessio (2006) realizó una investigación acerca de la influencia de la personalidad, pensamiento crítico, inteligencia emocional y el liderazgo en los gerentes peruanos. En su investigación, encontró una correlación positiva débil entre la inteligencia emocional y el liderazgo transformacional. Sin embargo, cuando se realizó un análisis combinado, el dominio de personalidad neutralizó la

influencia de la inteligencia emocional en los estilos de liderazgo transformacional.

En consecuencia, D'Alessio recomendó realizar investigaciones futuras para determinar si la inteligencia emocional puede ser considerada como un atributo personal importante en la actividad gerencial y si tiene una clara influencia en los estilos de liderazgo.

Por ello, el presente trabajo de investigación analizó la relación entre la inteligencia emocional y los estilos de liderazgo en los gerentes bancarios peruanos. Cabe resaltar que, en la presente investigación, definimos a un gerente como alguien que tiene a su cargo y trabaja con otras personas, un grupo o una sola persona, y a través de ellas coordina sus actividades laborales para cumplir con las metas de la organización (Robbins & Coulter, 2005).

1.3 Propósito del Estudio

Objetivo General

Identificar si existe una relación entre la inteligencia emocional y los estilos de liderazgo en los gerentes bancarios en el Perú.

Objetivos Específicos

A continuación, se describen los objetivos específicos:

1. Identificar los estilos del liderazgo en los gerentes bancarios en el Perú obteniendo información según las siguientes variables demográficas: (a) edad, (b) género, (c) cargo, (d) profesión, (e) años de experiencia laboral, y (f) número de personas a cargo.
2. Evaluar la inteligencia emocional de los gerentes bancarios en el Perú obteniendo información según las siguientes variables demográficas: (a)

edad, (b) género, (c) cargo, (d) profesión, (e) años de experiencia laboral, y (f) número de personas a cargo.

3. Analizar la relación entre los estilos del liderazgo y la inteligencia emocional en los gerentes bancarios en el Perú.

1.4 Preguntas de Investigación

Las siguientes preguntas de investigación fueron usadas para probar si existe una relación significativa entre la inteligencia emocional y los estilos de liderazgo transformacional, transaccional y pasivo-evitativo:

1. ¿Cuál es la relación entre la inteligencia emocional y el estilo de liderazgo transformacional en los gerentes bancarios en el Perú?
2. ¿Cuál es la relación entre la inteligencia emocional y el estilo de liderazgo transaccional en los gerentes bancarios en el Perú?
3. ¿Cuál es la relación entre la inteligencia emocional y el estilo de liderazgo pasivo-evitativo en los gerentes bancarios en el Perú?

1.5 Justificación de la Investigación

Durante la última década, las habilidades interpersonales han sido identificadas cada vez más como una parte importante en el liderazgo eficaz (Goleman, 1998a). Son funciones del liderazgo motivar e inspirar a otros con la finalidad de fomentar actitudes positivas en el trabajo y crear un sentido de contribución y de importancia por parte de los empleados (Hogan et al., 1994).

Estos requisitos de liderazgo han establecido nuevos programas de capacitación para desarrollar las habilidades de los líderes en las organizaciones (Fulmer, 1997). Investigaciones han dado como resultado los atributos y comportamientos de los líderes que llevan a cabo con éxito sus funciones de

liderazgo con el fin de identificarlos y formar criterios para la selección y desarrollo de líderes (Church & Waclawski, 1998; Pratch & Jacobowitz, 1998).

Una variable que recientemente ha ganado mucha popularidad como un atributo potencial subyacente del liderazgo eficaz es el constructo inteligencia emocional (Sosik & Megerian, 1999).

Se ha propuesto que, en el liderazgo eficaz, las emociones pueden contribuir a que los líderes se ocupen de las necesidades de las personas y de cómo motivar eficientemente a los empleados (Goleman, 1998b). Hoy en día, se ha encontrado que las habilidades de liderazgo eficaz dependen, en parte, del entendimiento de las emociones y de las habilidades asociadas con la inteligencia emocional (Goleman, 1998b).

Las organizaciones necesitan líderes para ser competitivos en la arena global y para guiarlas estratégicamente. Medir el liderazgo transformacional y explorar la influencia de los atributos personales como los dominios de personalidad, pensamiento crítico e inteligencia emocional sobre los estilos de liderazgo es siempre un desafío. Las investigaciones deberían continuar, sin embargo, particularmente en los países en vías de desarrollo. (D'Alessio, 2006, p.21)

El conocer la relación entre la inteligencia emocional y los estilos de liderazgo en los gerentes bancarios en el Perú permitirá a las empresas del sector desarrollar mecanismos de entrenamiento, con la finalidad de lograr mejores resultados en la formación de líderes, dirigidos hacia sus gerentes para que éstos realicen su trabajo de manera eficiente y sean partícipes en el logro de los

objetivos de la organización, lo que fortalecerá el rol de los mismos en su gestión organizacional.

Por ello, el presente trabajo de investigación estudió la relación que existe entre la inteligencia emocional y los estilos de liderazgo con la finalidad de dar a conocer a los bancos en el Perú la dirección a seguir en la formación de liderazgo de sus gerentes considerando el desarrollo de su inteligencia emocional.

1.6 Viabilidad de la Investigación

La presente investigación fue viable gracias a que se contó con los instrumentos para medir las habilidades de inteligencia emocional y los estilos de liderazgo.

El Cuestionario de Liderazgo Multifactorial MLQ 5X (Multifactor Leadership Questionnaire), en su versión auto-reporte (self), permitió identificar la tendencia de la muestra en cuanto a los estilos de liderazgo: (a) transformacional, (b) transaccional, y (c) pasivo-evitativo.

Por otra parte, el cuestionario BarOn EQ-i (Emotional Quotient Inventory) permitió identificar las habilidades de inteligencia emocional agrupadas en cinco componentes: (a) componente intrapersonal, (b) componente interpersonal, (c) componente adaptabilidad, (d) componente manejo de estrés, y (e) componente estado de ánimo en general.

Asimismo, el presente trabajo de investigación fue factible gracias a que se contó con la participación de gerentes bancarios en el Perú. Se contó además con el apoyo académico, el cual permitió conducir la investigación y cumplir con los objetivos de la misma.

1.7 Limitaciones de la Investigación

La realización de la tesis presentó las siguientes limitaciones para el desarrollo de los objetivos planteados:

1. El tiempo disponible para realizar la investigación no permitió considerar en la muestra a gerentes bancarios a nivel nacional, lo que limitó el estudio a los gerentes del Banco de Crédito del Perú de la ciudad de Lima.
2. La investigación no consideró a gerentes bancarios ubicados fuera de la ciudad de Lima por limitaciones de distancia, tiempo y costos.
3. El tiempo disponible para realizar la investigación no permitió considerar el cuestionario de evaluación dirigido a subordinados MLQ 5X-Short Clasificador (rater), que mide la percepción de efectividad del líder por parte de sus subordinados.
4. La validez del estudio estuvo limitado a la confiabilidad de los instrumentos usados para medir la inteligencia emocional y los estilos de liderazgo.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

En este capítulo, se señala la literatura que fue revisada y que sirvió como marco teórico para la presente investigación. En primer lugar, se hace una revisión de las principales teorías, modelos e instrumentos de liderazgo. A continuación, se mencionan los modelos e instrumentos de inteligencia emocional. Luego, se presentan diversos estudios realizados para medir la relación entre la inteligencia emocional y el liderazgo. Finalmente, se detallan las preguntas exploratorias y las hipótesis que se pusieron a prueba en la investigación.

2.1 Modelos y Teorías de Liderazgo

El liderazgo ha pasado a ser un elemento esencial e insustituible en las empresas en los últimos años. Es un tema crucial para cualquier investigación en el mundo de los negocios y es crítico para el éxito de los mismos. Algunos pensadores discuten si los líderes nacen o se hacen; otros afirman que se hacen con entrenamiento, estudios, esfuerzo, dedicación y perseverancia (D'Alessio, 2010). Según D'Alessio, “el liderazgo es un proceso que involucra una visión y un pensamiento de largo plazo implícito, donde la transformación y el cambio a ser mejores es inherente; sobre todo en la transformación de las organizaciones y sus culturas” (p.5).

Yukl (1989) afirmó lo siguiente:

El liderazgo ha sido definido en términos de rasgos individuales, conducta del líder, patrones de interacción, el papel en las relaciones, percepción de los seguidores, influencia sobre los seguidores, influencia sobre la meta de las tareas, e influencia sobre la cultura organizacional. Muchas de las definiciones de liderazgo involucran un proceso de influencia, pero las

numerosas definiciones de liderazgo que han ido apareciendo tienen poco en común. Ellas difieren en muchos aspectos, incluyendo importantes diferencias en quienes ejercen la influencia, el propósito de la influencia, y la manera en que la influencia es ejercida. (p.252)

Al respecto, Yukl (1989) hace una revisión de los distintos enfoques de liderazgo:

1. *Enfoque de rasgos*, enfatiza los atributos personales de los líderes, algunas de las preguntas de investigación en este enfoque son: (a) ¿cuáles son los rasgos relacionados al liderazgo eficaz?, (b) ¿cuáles son las habilidades relacionadas con la eficacia del líder?, y (c) ¿cómo los rasgos interactúan para influenciar en la eficacia del líder?
2. *Enfoque conductual*, enfatiza qué es lo que hacen los líderes y gerentes realmente en el trabajo, y la relación de conducta para administrar eficazmente. Las principales preguntas de investigación que se plantean en este enfoque son: (a) ¿cuál es la naturaleza del trabajo administrativo?, (b) ¿cómo debería ser clasificado el comportamiento administrativo?, y (c) ¿qué tipos de comportamientos administrativos están relacionados con la efectividad?
3. *Enfoque situacional*, enfatiza la importancia de los factores contextuales como: (a) la autoridad y discreción del líder, (b) la naturaleza del trabajo realizado por la unidad del líder, (c) los atributos de los subordinados, y (d) la naturaleza del ambiente externo. Se tienen dos principales subcategorías: (a) los investigadores buscan descubrir cómo la situación influencia en la conducta y cuántas variaciones

pueden ocurrir en el comportamiento administrativo a través de las distintas posiciones de gestión, y (b) los investigadores buscan descubrir cómo la situación modera la relación entre los atributos o conductas del líder y la eficacia del líder.

4. *Enfoque de poder-influencia*, intenta explicar la efectividad de liderazgo en términos de la cantidad de poder que tiene un líder, el tipo de poder y cómo el poder es ejercido. El poder no solo es importante para influenciar en los subordinados sino también en los pares, superiores y personas fuera de la organización. En este enfoque, se plantean las siguientes preguntas de investigación: (a) ¿cuáles son los diferentes tipos de poder?, (b) ¿cómo es el poder adquirido o perdido por los líderes?, (c) ¿cómo el poder es ejercido por los líderes efectivos?, y (d) ¿cuánto poder debe tener un líder?

Según Hellriegel y Slocum (2004), los modelos de rasgos del liderazgo se basan en las características personales de los líderes y se usan para predecir la presencia y eficacia del liderazgo. Existe evidencia de que la mayoría de los líderes exitosos comparten cuatro rasgos: (a) inteligencia, (b) madurez y amplitud de visión, (c) necesidad de logros, y (d) honestidad. Los autores mencionan que “el modelo de rasgos es inadecuado para predecir correctamente el desempeño de los líderes.” (p.254)

En relación con el enfoque conductual de las teorías y modelos de liderazgo, D’Alessio (2010) menciona que “dos grupos de académicos/consultores pioneros, pertenecientes al grupo conductual, fueron R. Tannenbaum y W.H. Schmidt, y R. R. Blake y J. S. Mouton. Ellos comenzaron un camino para

conseguir pistas tangibles y poder determinar la conducta efectiva del liderazgo” (p.42).

Tannenbaum y Schmidt (1958) desarrollaron un modelo de liderazgo que establece diferentes estilos en función del grado de cómo el líder hace partícipe a sus subordinados en la toma de decisiones. Se tiene desde un estilo totalmente autoritario, centrado en el jefe, hasta otro en el que el líder mantiene un estilo democrático, centrado en el subordinado. Conforme uno se aleja del extremo autoritario hacia el extremo democrático, la participación y toma de decisiones del subordinado aumenta.

Este enfoque no propone una elección entre dos estilos de liderazgo extremos, sino que establece una variada gama de estilos, cuya elección dependerá de tres dimensiones básicas: (a) el líder, (b) los seguidores, y (c) la situación. Los autores también mencionaron que el tipo de liderazgo representado por el extremo democrático de la transición se encuentra raramente en las organizaciones formales.

Blake y Mouton (1975), en cambio, propusieron un enfoque de liderazgo basado en la combinación de dos dimensiones que forman una matriz de gestión: (a) preocupación por la producción, en el eje horizontal; y (b) preocupación por la gente, en el eje vertical; y propusieron cinco estilos básicos de liderazgo: (a) gestión empobrecida, la producción efectiva es inalcanzable, porque la gente es perezosa, apática e indiferente; (b) gestión de tareas, la gente es una mercancía como las máquinas y la responsabilidad de un gerente es planificar, dirigir y controlar el trabajo de los subordinados; (c) gestión tipo club campestre, la producción es incidental a la falta de conflictos y compañerismo; (d) gestión de

término medio, balance entre la necesidad de mantener la producción y mantener la moral; y (e) gestión de equipo, la producción es la integración de tareas y necesidades de recursos humanos en un sistema unificado de interacción para alcanzar los objetivos de la organización.

Este modelo señala que la organización se centra en las metas y en la búsqueda del progreso; enfoca el desarrollo sobre la base de la eficacia influenciada por el énfasis del líder en las tareas y las relaciones.

Los modelos situacionales comenzaron la búsqueda de aquellos factores que hacían que un estilo conductual del líder fuera efectivo en una circunstancia determinada y no en otra, tales como: (a) el grado de estructura de la tarea, (b) la calidad de la relación líder-supervisado, (c) la autoridad del líder, y (d) la madurez de los empleados (Yukl, 1989).

Entre los modelos situacionales más conocidos, Yukl menciona: (a) el modelo del liderazgo situacional de Hersey y Blanchard (1979), (b) el modelo normativo contingencial de Vroom y Yetton (1973), (c) el modelo de enlace vertical diádico, desarrollado por Dansereau, Graen y Haga (1975), y (d) el liderazgo transaccional y transformacional propuesto por Burns (1978).

Es así que Hersey y Blanchard (1979) integraron el concepto del poder con el *liderazgo situacional*, con lo que mostraron cómo la percepción de la base del poder de un líder puede afectar la utilización de varios estilos de liderazgo. Para poder influenciar en otras personas, un líder puede utilizar diferentes tipos de poder: (a) coercitivo, el poder está basado en el miedo; (b) conexión, el poder está basado en las conexiones con personas importantes e influyentes; (c) experto, el poder está basado en la posesión de experiencia, habilidades, y conocimiento; (d)

información, el poder está basado en la posesión de la información que es valiosa para otros; (e) legítimo, el poder está basado en la posición que se ocupa; (f) referente, el poder está basado en los rasgos personales; y (h) recompensa, el poder está basado en la habilidad para proveer recompensas.

Según esos autores, el liderazgo situacional puede proveer las bases para entender el potencial impacto de cada base de poder; la madurez de los seguidores no solo dicta cuáles de los estilos de liderazgo tendrán las más altas probabilidades de éxito, también determina la base de poder que el líder debe usar para inducir el cumplimiento o conducta de influencia.

Hersey y Blanchard (1979) proponen una curva prescriptiva que indica el estilo de liderazgo apropiado según el nivel de madurez el cual es una combinación de la conducta orientada a la tarea y la conducta orientada a la relación: (a) decir-dirigiendo, requiere decir a las personas qué, cómo, cuándo y dónde llevar a cabo las tareas; (b) vender-entrenando, la dirección es todavía provisto por el líder; (c) participar-apoyando, el líder y seguidor comparten la toma de decisiones, pero el líder es el facilitador; y (d) delegar-facultando, los seguidores están permitidos de decidir cómo, cuándo y dónde llevar a cabo las tareas.

Vroom y Yetton (1973) desarrollaron un *modelo contingencial de liderazgo* tomando como base el modelo de toma de decisiones en el liderazgo presentado por Maier (1963). Este modelo clasifica los problemas de acuerdo con las dimensiones de: (a) aceptación de la decisión, por parte de los subordinados; y (b) calidad de la decisión, que depende de factores objetivos.

Jago y Vroom (1980) mencionaron que el *modelo normativo Vroom/Yetton* intenta prescribir el método del proceso de toma de decisión más apropiado para una situación; los cinco métodos varían en el grado que la estrategia del proceso de toma de decisión permite a los subordinados participar en el proceso e influenciar en la decisión o solución final.

Dichos autores mencionaron que existen dos métodos de carácter autoritario: (a) AI, no permite la participación del subordinado; (b) AII, permite a los subordinados responder consultas de información necesaria para la toma de decisiones; dos métodos de tipo consultivo: (c) CI, involucra consultas uno a uno con los subordinados, (d) CII, involucra consultas con los subordinados en una reunión grupal; y un método (e) GII, donde se toman las decisiones de forma grupal.

Yetton y Crouch (1983) mencionan que el *modelo de enlace vertical diádico*, desarrollado por Dansereau, Graen y Haga (1975), afirma que los gerentes se comportan de manera distinta de acuerdo con los distintos subordinados.

Los autores mencionan que dos subgrupos están definidos en términos de sus diferentes relaciones diádicas con sus gerentes: (a) dentro del grupo, los subordinados son tratados como asistentes de confianza y la relación con el gerente está basada en la confianza, respeto, interdependencia, y bilateralidad; y (b) fuera del grupo, que son vistos como trabajadores comunes.

Burns, en un trabajo seminal sobre liderazgo en el año 1978, lo define como el proceso recíproco de movilización realizado por personas con ciertos motivos y valores, recursos económicos, políticos, entre otros, en un contexto de

competencia y conflicto, a fin de lograr objetivos de forma independiente o por la colaboración entre líderes y seguidores.

Asimismo, Burns afirmó que la naturaleza de estos objetivos es crucial y que podrían estar separados pero relacionados. Esto quiere decir que dos personas pueden intercambiar productos, servicios u otras cosas a fin de lograr los objetivos de forma independiente, denominándolos liderazgo transaccional. Los líderes también pueden dar forma, alterar y elevar los motivos, valores y objetivos de sus seguidores a través de la función docente fundamental del liderazgo. A esto le llamó liderazgo transformacional.

Se considera que este enfoque de Burns incorpora varios de los modelos clásicos de liderazgo como rasgos, comportamiento, contingencias y situacional (Antonakis, Cianciolo & Sternberg, 2004). Esta es una de las razones por las cuales se seleccionó este enfoque para llevar a cabo el presente estudio.

Avolio y Bass (2004) señalaron que el *liderazgo transformacional* es un proceso de influir, en el que los líderes cambian la conciencia de sus colaboradores sobre lo que es importante, y los moviliza para verse a sí mismos, ver las oportunidades y los desafíos de su entorno de una nueva manera. Dividen al liderazgo transformacional en cuatro subáreas:

1. *Influencia idealizada* (por atributos y comportamiento), los líderes son admirados, respetados y confiables. Los seguidores se identifican con estos líderes y quieren emularlos. Los líderes consideran las necesidades de sus seguidores por encima de sus propias necesidades. En esta subárea la influencia idealizada se puede dar de dos maneras: (a) atribución idealizada, y (b) comportamiento idealizado.

2. *Motivación inspiracional*, los líderes se comportan de manera que motivan a los que les rodean, proporcionando significados y retos para el trabajo de sus seguidores. El espíritu individual y de equipo se despierta, el entusiasmo y el optimismo se muestran. El líder alienta a los seguidores a imaginar un futuro atractivo que, en última instancia, pueden imaginarse por sí mismos.
3. *Estimulación intelectual*, los líderes estimulan a sus seguidores a esforzarse por ser innovadores y creativos, cuestionando los supuestos, reformulando los problemas y acercándose a las situaciones pasadas de diferentes maneras. No hay burla ni crítica pública de los errores individuales de los miembros. Nuevas ideas y soluciones creativas a los problemas se solicitan a los seguidores, que están incluidos en el proceso de enfrentar los problemas y encontrar soluciones.
4. *Consideración individualizada*, los líderes prestan atención a las necesidades de cada individuo para su logro y crecimiento, actuando como un entrenador o mentor. Los seguidores se desarrollan a niveles sucesivamente más altos de potencial. Nuevas oportunidades de aprendizaje se crean junto con un clima propicio para crecer. Las diferencias individuales en función de las necesidades y los deseos son reconocidos.

Asimismo, Avolio y Bass (2004) afirmaron que el *liderazgo transaccional* se da cuando las personas toman la iniciativa de relacionarse o establecer contacto con otras para intercambiar cosas de valor.

El liderazgo transaccional define expectativas y promueve el mecanismo para alcanzar altos niveles de desempeño. Estos líderes muestran comportamientos asociados con las transacciones constructivas y correctivas.

El estilo constructivo es llamado recompensa contingente y el estilo de corrección se denomina gerencia por la excepción:

1. *Recompensa contingente*, los líderes aclaran las expectativas y ofrecen reconocimiento cuando los objetivos son alcanzados. La clarificación de metas y objetivos y el dar reconocimiento, una vez que se logren los objetivos, deberían dar lugar a individuos y grupos capaces de alcanzar los niveles esperados de rendimiento.
2. *Gerencia por la excepción-activa*, los líderes monitorean el desempeño para lograr resultados y toman acciones correctivas de ser necesario. El enfoque de la gerencia por excepción se basa en el establecimiento de estándares. Los líderes especifican los estándares y lo concerniente al desempeño ineficaz, castigando a los seguidores que estén fuera del rendimiento estándar. Este estilo de liderazgo implica supervisión para la detección de errores y para tomar decisiones de acciones correctivas de manera mediata.

El *liderazgo pasivo-evitativo* es otra forma de gerenciar, es más pasivo y reactivo. Las personas no responden a las situaciones ni a los problemas. Los líderes pasivos evitan especificar acuerdos, clarificar expectativas, proporcionar las metas y los estándares que deben alcanzar los seguidores.

Este estilo tiene un efecto negativo y un resultado opuesto al deseado por el líder. En este sentido, es similar al “no liderazgo”. Ambos tipos de

comportamiento (pasivo y evitativo) tienen impacto negativo en los seguidores y los asociados (Avolio & Bass, 2004).

El liderazgo pasivo-evitativo se divide en dos subáreas:

1. *Gerencia por la excepción-pasiva*, es una versión menos activa de la gerencia en donde los líderes tienen un estilo pasivo e intervienen solo de existir una necesidad (problema crítico).
2. *Dejar-Hacer (Laissez-Faire)*, su enfoque es similar al “no liderazgo” o evitar asumir la responsabilidad de ser líder.

Avolio y Bass (2004) desarrollaron el instrumento de medición de liderazgo denominado *Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ)* para determinar el grado en el cual los líderes muestran comportamientos de liderazgo transformacional, transaccional y pasivo-evitativo, de acuerdo con el modelo de liderazgo propuesto por ellos. En el Apéndice A, se detalla el MLQ y otros instrumentos utilizados para medir el liderazgo.

Para medir el estilo de liderazgo en el presente estudio, se escogió el MLQ 5X-Short (Avolio & Bass, 2004). El instrumento ha tenido su parte de crítica y de apoyo, pero es un instrumento ampliamente utilizado en el ámbito de los estilos de liderazgo y la eficacia del liderazgo. Existe un gran número de estudios que han usado el MLQ para examinar la relación entre el estilo de liderazgo y varios criterios de eficacia de liderazgo (Weinberger, 2003).

Lowe y Kroek (1996) realizaron un meta análisis en el que evaluaron 39 estudios de liderazgo. Ellos encontraron que, en muchos de los estudios, tres factores del liderazgo transformacional (carisma, consideración individualizada y estimulación intelectual) estaban relacionados con la efectividad de liderazgo.

Según estos autores, el estilo de liderazgo transformacional está más correlacionado con la eficacia de liderazgo que el hecho por el estilo de liderazgo transaccional.

2.2 Inteligencia Emocional

El término *inteligencia emocional* fue usado por primera vez de manera amplia por Salovey y Mayer (1990) quienes lo definieron como “el subconjunto de la inteligencia social que envuelve la capacidad de monitorear los sentimientos y emociones propias y la de los otros, para discriminar entre ellos y para usar esta información para guiar los pensamientos y emociones de uno mismo” (p. 189).

Dicho concepto tiene como precursor la definición de *inteligencia social* de Thorndike (citado por Trujillo, 2005) quien, en el año 1920, la definió como la habilidad para comprender y dirigir a los hombres y mujeres, y actuar sabiamente en las relaciones humanas; también señaló que, además de la inteligencia social, existe la inteligencia abstracta, definida como la habilidad para manejar ideas; y la inteligencia mecánica, definida como la habilidad para entender y manejar objetos.

Para Salovey y Mayer (1990), la inteligencia emocional incluye: (a) la evaluación verbal y no verbal, (b) la expresión emocional, (c) la regulación de la emoción en uno mismo y en los otros, y (d) la utilización del contenido emocional en la solución del problema.

Gardner (1993), quién retomó los trabajos de Thorndike, manifestó que el ser humano tiene el potencial necesario para desarrollar diferentes tipos de inteligencias o inteligencias múltiples, pudiendo una persona ser muy dotada en unos tipos de inteligencia pero limitada en otros tipos. La *teoría de las*

inteligencias múltiples de Gartner afirmó que, en la mente humana, se pueden identificar siete tipos de inteligencia distintas: (a) inteligencia lingüística, (b) inteligencia lógico-matemática, (c) inteligencia musical, (d) inteligencia kinestésica-corporal, (e) inteligencia espacial, (f) inteligencia intrapersonal, y (g) inteligencia interpersonal.

Gardner definió la *inteligencia interpersonal* como aquella que se construye a partir de una capacidad nuclear para sentir distinciones entre los demás: (a) en particular, (b) contrastes en sus estados de ánimo, (c) temperamentos, y (d) motivaciones e intenciones. En formas más avanzadas, esta inteligencia permite a un adulto hábil leer las intenciones y deseos de los demás, aunque se hayan ocultado.

Asimismo, Gardner definió la *inteligencia intrapersonal*, la cual consiste en el conocimiento de los aspectos internos de una persona: (a) el acceso a la propia vida emocional, (b) a la propia gama de sentimientos, (c) la capacidad de efectuar discriminaciones entre las emociones y ponerles un nombre, y (d) recurrir a ellas como un medio de interpretar y orientar la propia conducta.

Goleman (1995) definió la *inteligencia emocional* como “la capacidad de motivarse y de persistir ante las frustraciones; de controlar el impulso y retrasar la gratificación, de regular el humor e impedir que el estrés negativo sofoque la capacidad de pensar; de empalmar y mantener la esperanza” (p. 34).

Asimismo, afirmó que el éxito de una persona no depende solo de su coeficiente intelectual y que el EQ (Emotional Quotient) sustituirá en el futuro al IQ (Intellectual Quotient). Además, señaló que las competencias emocionales se

pueden aprender; es decir, que todas las personas pueden ser emocionalmente inteligentes y felices.

Bar-On (1997a) definió la *inteligencia emocional* como un conjunto de habilidades personales, emocionales, sociales y de destrezas que influyen en la capacidad para adaptarse y enfrentar a las demandas y presiones del medio. Como tal, la inteligencia no cognitiva es un factor importante en la determinación de la habilidad para tener éxito en la vida, e influye directamente en el bienestar general y en la salud emocional.

Asimismo, Bar-On (1997b) afirmó que las personas emocionalmente inteligentes son capaces de reconocer y expresar sus emociones, comprenderse a sí mismos, y llevar una vida regularmente saludable y feliz; son capaces de comprender cómo se sienten las personas a su alrededor y de mantener relaciones interpersonales satisfactorias y responsables.

Posteriormente Mayer, Salovey y Caruso (2000) sostuvieron que la *inteligencia emocional* es la habilidad para percibir y expresar emociones con exactitud, para generar sentimientos que faciliten el pensamiento; y para entender y manejar las emociones, lo que promueve un crecimiento emocional e intelectual.

Goleman (1998b) declaró “El coeficiente intelectual y las habilidades técnicas son importantes, pero la inteligencia emocional es el sine qua non del liderazgo” (p.93).

Posteriormente Goleman (1999) orientó sus investigaciones hacia la aplicación de la inteligencia emocional en el trabajo, analizando aquellas competencias emocionales que parecen estar más relacionadas con el rendimiento laboral eficiente que las habilidades puramente cognitivas o la experiencia técnica,

especialmente en aquellos trabajos que impliquen el ejercicio del liderazgo. Según los resultados de sus investigaciones, a medida que se asciende en la jerarquía laboral, las habilidades técnicas resultan menos importantes, mientras que las competencias de carácter emocional van adquiriendo una mayor relevancia.

2.3 Modelos de Inteligencia Emocional

Mayer, Salovey y Caruso (2000) sugirieron que pueden distinguirse dos enfoques de inteligencia emocional: (a) modelos basados en la habilidad, y (b) modelos basados en el rasgo o modelos mixtos.

Ambos modelos implican diferentes métodos de medición, los modelos basados en la habilidad utilizan pruebas de rendimiento mientras que los modelos mixtos utilizan pruebas de autoinforme (Mayer et al., 2000).

2.3.1 Modelos e Instrumentos Basados en la Habilidad

Los modelos basados en la habilidad se basan en la conceptualización original de la inteligencia emocional de Salovey y Mayer (1990). Consideran un grupo de habilidades, diferentes de las dimensiones tradicionales de inteligencia que facilitan la percepción, expresión, asimilación, entendimiento y regulación de las emociones y que favorecen el desarrollo emocional e intelectual (Mayer & Salovey, 2000).

Trujillo y Rivas (2005) mencionaron que los modelos de habilidades se centran exclusivamente en el contexto emocional de la información y el estudio de las capacidades relacionadas con dicho procesamiento.

La medición de las habilidades de la inteligencia emocional se encuentra representada en los siguientes instrumentos: (a) *Multifactor Emotional*

Intelligence Survey (MEIS), y (b) Mayer Salovey Caruso Emotional Intelligence Test (MSCEIT).

El MEIS (Mayer, Salovey & Caruso, 1999) se estructura en doce componentes de la inteligencia emocional, divididos en cuatro ramas de habilidades: (a) percibir, (b) asimilar, (c) comprender, y (d) manejar las emociones.

La rama de percepción consiste en tareas relacionadas con la habilidad de percibir e identificar el contenido emocional de una variedad de estímulos. La segunda rama consiste en tareas relacionadas con la habilidad de asimilar emociones en los procesos perceptivos y cognitivos. La tercera rama incluye tareas acerca del razonamiento y comprensión de las emociones. Y la cuarta rama consiste en la habilidad de administrar las emociones.

El MSCEIT (Mayer, Salovey & Caruso, 2002) es, actualmente, la única prueba de inteligencia emocional disponible comercialmente enfocada en la perspectiva de la habilidad de la inteligencia emocional.

El MSCEIT (Mayer, Salovey & Caruso, 2002) evalúa el modelo dividido en cuatro ramas de la inteligencia emocional:

1. *Percibir las emociones*, es la habilidad de percibir emociones en uno mismo y en otras personas, así como en objetos, arte, historias, música, y otros estímulos.
2. *Facilitar los pensamientos*, es la habilidad de generar y utilizar emociones como una forma necesaria de comunicar sentimientos o emplearlos en otros procesos cognitivos.

3. *Entender las emociones*, es la habilidad de entender la información emocional, el modo en el que las emociones se combinan y progresan a través de las transiciones de una relación, y apreciar tal significado emocional.
4. *Manejar las emociones*, es la habilidad para estar abierto a los sentimientos y modularlos en uno mismo y en otros para promover el entendimiento y crecimiento personal.

2.3.2 Modelos Basados en el Rasgo o Modelos Mixtos

Roberts, Zeidner y Mathews (2001, 2004) afirmaron que los modelos basados en el rasgo o modelos mixtos consideran que el constructo de inteligencia emocional es más amplio y abarca habilidades vinculadas al procesamiento y uso de las emociones y capacidades personales, incluyendo aspectos de la personalidad, tales como los motivacionales y las disposiciones afectivas.

En este sentido, Goleman (1995) propuso cinco dimensiones del constructo de la inteligencia emocional. Los tres primeros se clasifican como intrapersonales y los dos últimos como interpersonales. Dichas dimensiones son:

1. *Autoconocimiento*, consiste en la capacidad para reconocer y entender las propias emociones en el momento en que ocurren, así como sus efectos en otros.
2. *Autorregulación*, consiste en la capacidad para controlar los sentimientos de forma que sean apropiados y redireccionar los impulsos negativos.
3. *Motivación*, consiste en guiar las emociones hacia una meta con energía y persistencia.

4. *Empatía*, consiste en la capacidad para reconocer las emociones de los demás y tratar a las personas de acuerdo con sus reacciones emocionales.
5. *Habilidades sociales*, consiste en la capacidad de manejar las relaciones y construir redes de trabajo, empleando de manera efectiva habilidades sociales cuando se interacciona con los demás.

Posteriormente Goleman (2000) modificó su planteamiento inicial, proponiendo solo cuatro habilidades fundamentales de la inteligencia emocional, como la capacidad de manejarnos a nosotros mismos y a nuestras relaciones. Cada habilidad está compuesta por un conjunto de competencias:

1. *Autoconocimiento*, autoconocimiento emocional, autoevaluación precisa y confianza en uno mismo.
2. *Autodominio*, autocontrol, honradez, conciencia, adaptabilidad, orientación al logro e iniciativa.
3. *Conciencia social*, empatía, conciencia organizacional y orientación al servicio.
4. *Habilidades sociales*, liderazgo visionario, influencia, desarrollo de las personas, comunicación, cambio catalizador, manejo de conflictos, creación de lazos, y trabajo en equipo y colaboración.

La medición de los rasgos de la inteligencia emocional se encuentra representada en los siguientes instrumentos: (a) *Trait-Meta-Mood-Scale* (TMMS), (b) *Emotional Competence Inventory* (ECI), y (c) *Emotional Quotient Inventory* (EQi).

El TMMS (Salovey, Mayer, Goldman, Turvey & Palfai, 1995) fue diseñado para evaluar los aspectos de la inteligencia emocional, tal como Salovey y Mayer lo hicieron originalmente en el año 1990. El TMMS se compone de tres dimensiones claves de la inteligencia emocional con ocho ítems cada una de ellas: (a) atención emocional, que es la capacidad de sentir y expresar los sentimientos de forma adecuada; (b) claridad de sentimientos, que es la capacidad de comprender bien los estados emocionales; y (c) reparación emocional, que es la capacidad de regular los estados emocionales correctamente.

El ECI (Boyatzis, Goleman & Rhee, 2000) es una herramienta de evaluación 360 grados basado en el modelo de Goleman, que tiene como objetivo predecir la efectividad y el rendimiento en el mundo laboral. Puede ser utilizado para evaluar individuos y grupos dentro de una organización. El ECI consta de 110 ítems agrupados en un total de 4 dimensiones y 20 competencias, orientadas al mundo laboral y al liderazgo en la empresa. Las cuatro dimensiones son: (a) autoconciencia emocional, (b) conciencia social, (c) autogestión, y (d) competencias sociales.

Inventario de Cociente Emocional (EQ-i)

El inventario de Cociente Emocional desarrollado por Bar-On (1997a, 1997b) consiste en una prueba de autoinforme que evalúa la inteligencia emocional.

Ugarriza (2003) hace una explicación de los 15 subcomponentes del Inventario de Cociente Emocional agrupados en cinco componentes: (a) intrapersonal, (b) interpersonal, (c) adaptabilidad, (d) manejo de estrés, y (e) estado de ánimo en general.

Componente Intrapersonal (CIA)

Se refiere a la evaluación del yo interior. Esta área reúne a los siguientes subcomponentes:

1. *Comprensión emocional de sí mismo (CM)*, habilidad que tiene una persona para percatarse y comprender sus sentimientos y emociones, además de diferenciarlos y conocer el por qué de los mismos.
2. *Asertividad (AS)*, habilidad que tiene una persona para expresar sus sentimientos, creencias y pensamientos, pero sin dañar los sentimientos de los demás, además de defender sus derechos de una manera no destructiva.
3. *Autoconcepto (AC)*, habilidad que tiene una persona para comprender, aceptar y respetarse a sí mismo, aceptando sus aspectos positivos y negativos, así como también de reconocer sus propias limitaciones y posibilidades.
4. *Autorrealización (AR)*, habilidad que tiene una persona para realizar lo que realmente puede, quiere y disfruta hacer.
5. *Independencia (IN)*, habilidad que tiene una persona para auto dirigirse, sentirse seguro de sí mismo en sus pensamientos y acciones, y ser independientes emocionalmente para tomar sus decisiones.

Componente Interpersonal (CIE)

Se refiere a lo que se conoce como la habilidad de las personas. Esta área reúne los siguientes subcomponentes:

1. *Empatía (EM)*, habilidad que tiene una persona para percatarse, comprender y apreciar los sentimientos de los demás.

2. *Relaciones interpersonales* (RI), habilidad que tiene una persona para establecer y mantener relaciones mutuas satisfactorias que son caracterizadas por una cercanía emocional e intimidad.
3. *Responsabilidad social* (RS), habilidad que tiene una persona para demostrarse a sí mismo como una persona que coopera, contribuye y que es un miembro constructivo del grupo social.

Componente Adaptabilidad (CAD)

Se refiere a la capacidad de hacer una evaluación y responder a una amplia gama de situaciones difíciles. Esta área reúne los siguientes subcomponentes:

1. *Solución de problemas* (SP), habilidad que tiene una persona para identificar y definir los problemas, así como también de generar e implementar soluciones efectivas.
2. *Prueba de la realidad* (PR), habilidad que tiene una persona para evaluar la correspondencia entre lo que la persona experimenta (lo subjetivo) y lo que en la realidad existe (lo objetivo).
3. *Flexibilidad* (FL), habilidad que tiene una persona para realizar un ajuste adecuado de sus emociones, pensamientos y conductas a situaciones y condiciones cambiantes.

Componente Manejo de Estrés (CME)

Se refiere a la capacidad para soportar el estrés sin ceder, caerse a pedazos o perder el control. Esta área reúne los siguientes subcomponentes:

1. *Tolerancia al estrés* (TE), habilidad que tiene una persona para soportar eventos adversos, situaciones estresantes y fuertes emociones sin desmoronarse, enfrentando activa y positivamente el estrés.

2. *Control de los impulsos (CI)*, habilidad que tiene una persona para resistir o postergar un impulso o tentaciones para actuar y controlar sus emociones.

Componente Estado de Ánimo en General (CAG)

Se refiere a la capacidad que tiene una persona para disfrutar de sí mismo y de los demás, y de sus sentimientos de satisfacción total o insatisfacción. Esta área reúne los siguientes subcomponentes:

1. *Felicidad (FE)*, habilidad que tiene una persona para sentirse satisfecha con su vida, para disfrutar de sí mismo y de otros, y para divertirse y expresar sentimientos positivos.
2. *Optimismo (OP)*, habilidad que tiene una persona para ver el aspecto más brillante de la vida y mantener una actitud positiva a pesar de la adversidad y los sentimientos negativos.

El cuestionario BarOn EQ-i es la medida de inteligencia emocional preferida entre los eruditos e investigadores (Parker, Saklofske, Wood, Eastabrook, & Taylor, 2005).

Como indican Parker et al., otros instrumentos de medida proveen una válida evaluación de las habilidades y competencias de la inteligencia emocional, pero el cuestionario BarOn EQ-i es distinguido por su uso y su más rigurosa definición que otros instrumentos de inteligencia emocional.

La definición del cuestionario BarOn EQ-i está lo suficientemente enfocada para evitar incluir demasiadas variables, pero es lo suficientemente amplia para evaluar los factores más importantes identificados como significativos e influyentes en la inteligencia emocional. Además, permite a los investigadores

identificar el aporte e importancia de cada componente o subcomponente en el constructo de inteligencia emocional, y así lograr un mayor conocimiento y comprensión de la naturaleza de la inteligencia emocional y su desarrollo a través del tiempo (Parker et al., 2005; Petrides & Furnham, 2001).

Después de haber revisado las diferentes fuentes académicas de información, se eligió el Inventario de Cociente Emocional de Bar-On, adaptado por Ugarriza (2003), quien consideró las características socioculturales de la realidad peruana, tomando en cuenta los efectos del género y de la edad sobre las habilidades emocionales y sociales.

Asimismo, Ugarriza (2003) determinó la confiabilidad y la validez del constructo del inventario, y desarrolló normas de administración, calificación e interpretación de los resultados. Esta versión es considerada la más adecuada para llevar a cabo la presente investigación.

2.4 Inteligencia Emocional y Liderazgo

Los líderes deben ser capaces de establecer fuertes relaciones emocionales con los miembros del equipo (Goleman, 1995; Sosik & Megerian, 1999) y ser capaces de gestionar eficazmente las relaciones (Sosik & Megerian, 1999; George, 2000). Los mejores líderes gestionan fuertemente las relaciones mediante la emoción y los más capaces demuestran un desempeño eficaz (Goleman, 1998a; Sosik & Megerian, 1999; George, 2000; Lewis, 2000).

Analizaremos los casos más representativos de análisis, los cuales serán luego resumidos en el Apéndice B.

Sosik y Megerian (1999) realizaron un estudio para examinar si existía una relación moderada entre: (a) los aspectos de inteligencia emocional y el estilo de

liderazgo transformacional, y (b) el estilo de liderazgo transformacional y la efectividad para lograr resultados. Para llevar a cabo el estudio, seleccionaron una unidad de negocios de una empresa de servicios de información y tecnología de Estados Unidos; 63 gerentes (quienes evaluaron acerca de su inteligencia emocional y estilo de liderazgo transformacional), 192 subordinados (quienes evaluaron acerca del liderazgo transformacional y efectividad para lograr resultados de sus gerentes) y 63 superiores de estos gerentes (quienes evaluaron sobre los resultados de gestión).

Los autores utilizaron el instrumento MLQ 5X-Short para medir los componentes de liderazgo transformacional. Sobre la base de investigaciones anteriores, usaron diversos instrumentos para obtener nueve medidas de inteligencia emocional.

Los resultados indicaron que la correlación entre los aspectos de inteligencia emocional, estilo de liderazgo y desempeño de liderazgo varía en función de las categorías de autoconciencia de los gerentes; la evaluación que hicieron los subordinados del estilo de liderazgo transformacional fue relacionada positivamente con estas categorías de autoconciencia de los líderes.

Los autores mencionaron que “El resultado del estudio indica que los gerentes que tienen autoconciencia poseen más aspectos de inteligencia emocional y son evaluados como más efectivos tanto por sus superiores como sus subordinados que de aquellos que no tenían autoconciencia” (p.386).

Finalmente, Sosik y Megerian (1999) señalaron que “en base a los resultados obtenidos sobre la autoconciencia como un aspecto clave de la inteligencia emocional y efectividad de resultados, las organizaciones deben

promover programas de entrenamiento reforzando aspectos de inteligencia emocional (especialmente autoconciencia), liderazgo transformacional y resultados” (p.387).

Barling, Slater y Kelloway (2000) investigaron si la inteligencia emocional está relacionada con el uso del liderazgo transformacional de los gerentes de una organización de fabricación de celulosa y papel. De éstos, 49 gerentes completaron el cuestionario de inventario de inteligencia emocional BarOn EQ-i para medir su inteligencia emocional y el instrumento Seligman Attributional Style Questionnaire para medir su estilo atribucional. Adicionalmente, 187 subordinados realizaron el cuestionario MLQ 5X-Short para medir los componentes de liderazgo transformacional de sus respectivos gerentes.

Los autores encontraron que la inteligencia emocional estaba asociada con la influencia idealizada, consideración individualizada y la motivación inspiracional; tres componentes del liderazgo transformacional. Asimismo, encontraron relación entre la inteligencia emocional y el componente recompensa contingente del liderazgo transaccional.

En contraste, los autores no encontraron relación entre la inteligencia emocional y los componentes de gerencia por la excepción (activa y pasiva) y dejar-hacer (*laissez-faire*); tampoco encontraron una relación entre la inteligencia emocional y el componente de estimulación intelectual del liderazgo transformacional.

Los autores mencionaron que “Es posible que la naturaleza de la estimulación intelectual sea más cognitiva que los otros tres componentes, y no depende de la inteligencia emocional de la misma forma que lo hace la influencia-

idealizada, consideración individualizada y la motivación inspiracional” (pp. 159-160).

Finalmente, Barling, Slater y Kelloway refirieron la importancia de la inteligencia emocional para la selección de líderes en una organización “Desde un punto de vista de selección, puede ser que la inteligencia emocional proporcione una indicación inicial de un potencial de liderazgo y que proporciona a las organizaciones de medios para la selección de líderes de la organización” (p.160).

George (2000) argumentó que el líder emocionalmente inteligente puede evaluar con precisión las emociones e influir en las emociones de los miembros del equipo para aceptar el cambio.

La autora George explicó que la influencia del líder transformacional principalmente involucra el uso de los recursos emocionales para idealizar la identidad de equipo. Su análisis sugirió que las emociones y la inteligencia emocional tienen el potencial de contribuir al liderazgo eficaz en múltiples formas.

Asimismo, la autora propuso que la inteligencia emocional puede contribuir en los gerentes de las organizaciones, mediante el uso de sus emociones, a impulsar el proceso de su pensamiento interior respecto de los retos y oportunidades. Los líderes estarán mejor equipados para el uso de emociones positivas, lo que les facilitará las mejoras y la influencia en los seguidores logrando que sean receptivos a los cambios y apoyen al líder.

Además, George indicó que los gerentes con un alto nivel de inteligencia emocional tienen la capacidad de gestionar sus emociones y la de sus seguidores

para que éstos sean seguros y optimistas acerca de hacia dónde van y de su contribución personal a la organización.

Goleman (2000) encontró seis estilos distintos de liderazgo: (a) líderes coercitivos, quienes demandan el cumplimiento inmediato; (b) líderes autoritativos, quienes movilizan a las personas hacia una visión; (c) líderes afiliativos, quienes crean vínculos emocionales y de armonía; (d) líderes democráticos, quienes construyen un consenso mediante la participación; (e) líderes ejemplares, quienes esperan la excelencia y la autodirección; y (f) líderes de coaching, quienes desarrollan personas para el futuro.

Según Goleman, cada uno de estos estilos surge de los diferentes componentes de la inteligencia emocional: (a) autoconocimiento, (b) autodomínio, (c) conciencia social, y (d) habilidades sociales.

También, Goleman investigó como cada uno de estos estilos de liderazgo afectaba los seis impulsores de clima o ambiente de trabajo: (a) flexibilidad, (b) responsabilidad, (c) estándares, (d) recompensas, (e) claridad, y (f) compromiso.

Goleman llegó a la siguiente conclusión:

Los estilos, tomados individualmente, parecen tener un impacto directo y único en el ambiente de trabajo de una empresa, división o equipo, y a su vez, en su desempeño financiero. Y quizás lo más importante, la investigación indica que los líderes que obtienen los mejores resultados no aplican un único estilo de liderazgo; ellos usan mucho de ellos dependiendo de la situación del negocio (pp. 78-79).

De acuerdo con su estudio, Goleman indicó que el estilo de liderazgo autoritativo tiene el efecto más positivo en el clima de trabajo, y los estilos afiliativo, democrático y coaching los siguen muy de cerca.

Palmer, Walls, Burgess y Stough (2001) hicieron una investigación en gerentes que habían o estaban cursando estudios en la Swinburne University Center for Innovation and Enterprise Programs (CIE) para explorar la relación entre la inteligencia emocional y el liderazgo eficaz. De éstos, 43 gerentes participaron respondiendo una versión modificada del Trait Meta Mood Scale (TMMS) para medir su inteligencia emocional y el cuestionario MLQ (Multifactor Leadership Questionarie) para medir su estilo de liderazgo.

Los autores encontraron que los líderes efectivos fueron identificados como aquellos que muestran un estilo de liderazgo más transformacional que transaccional. Además, determinaron que la inteligencia emocional estaba correlacionada con varios componentes del liderazgo transformacional y sugirieron que, quizás, sea un componente importante del liderazgo eficaz.

Específicamente, los autores encontraron evidencias de que la motivación inspiracional y la consideración individualizada, componentes del liderazgo transformacional, estaban significativamente correlacionadas con la habilidad de controlar y manejar las emociones propias y la de otros.

También, concluyeron que el componente de influencia idealizada de liderazgo transformacional estaba correlacionado significativamente con la capacidad para controlar las emociones de uno mismo y la de otros. Además, encontraron que la consideración individualizada se correlacionó positivamente con la capacidad para el seguimiento y el manejo de las emociones.

Palmer, Walls, Burgess y Stough afirmaron que “El conocimiento obtenido de las investigaciones sobre la inteligencia emocional y el liderazgo pueden incrementar el entendimiento del liderazgo eficaz y ayudar a producir herramientas poderosas para la selección, entrenamiento y desarrollo de líderes, y para mejorar el clima organizacional y el desempeño” (p.10).

Gardner y Stough (2002) investigaron si la inteligencia emocional predice el estilo de liderazgo transformacional, transaccional y dejar-hacer (*laissez-faire*). Se evaluó la inteligencia emocional de 110 gerentes de alto nivel usando el cuestionario SUEIT (Swinburne University Emotional Intelligence), auto reporte diseñado para medir los sentimientos, pensamientos y actuación sobre la base de las emociones y, para medir los estilos de liderazgo de los gerentes, se usó el cuestionario MLQ 5X-Short.

Los autores encontraron una relación muy positiva entre el liderazgo transformacional y, en general, la inteligencia emocional. Los líderes que usan el liderazgo transformacional motivan más a sus empleados. Las variables de resultado de liderazgo (esfuerzo extra, efectividad y satisfacción) fueron significativamente correlacionadas con los componentes de inteligencia emocional.

El análisis de regresión que llevaron a cabo reveló que la habilidad de identificar y entender las emociones de otros es un buen predictor del liderazgo transformacional en general y, en particular, de los atributos de influencia idealizada, consideración individualizada, recompensa contingente y de las variables de resultado de liderazgo (esfuerzo extra, efectividad y satisfacción).

Por otro lado, los resultados que obtuvieron los autores mostraron una relación negativa entre la inteligencia emocional y los estilos de liderazgo gerencia por la excepción-pasiva y dejar-hacer.

También, encontraron que el componente de recompensa contingente estaba altamente correlacionado con todos los componentes del liderazgo transformacional.

Gardner y Stough afirmaron que:

Los líderes exitosos que son capaces de manejar las emociones positivas y negativas de sí mismos y la de otros son capaces de articular una visión para el futuro, hablar con optimismo, dar aliento y sentido, estimular en otras nuevas formas de hacer las cosas, fomentar la expresión de nuevas ideas e intervenir en problemas antes de que sean serios. (p.76)

Mandell y Pherwani (2003) hicieron una investigación para determinar si existía alguna relación entre la inteligencia emocional y el liderazgo transformacional, además, si existían diferencias de género en esa relación.

Observaron que 32 gerentes o supervisores, entre hombre y mujeres, contestaron el cuestionario MLQ 5X-Short para determinar el estilo de liderazgo de los individuos. El cuestionario BarOn EQ-i fue utilizado para obtener los puntajes de inteligencia emocional.

Los autores encontraron una relación significativa entre la inteligencia emocional y el liderazgo transformacional, además de una diferencia significativa en las puntuaciones de inteligencia emocional de los gerentes masculinos y femeninos. Sin embargo, ninguna diferencia significativa entre el género y la

inteligencia emocional fue encontrada para predecir el estilo de liderazgo transformacional.

Además, los autores no encontraron diferencias significativas en las puntuaciones de liderazgo transformacional de los gerentes masculinos y femeninos.

Finalmente, Mandell y Pherwani argumentaron que:

La aplicación de la relación positiva entre el liderazgo transformacional y la inteligencia emocional podría beneficiar a las organizaciones de varias maneras. Las empresas que contratan y promueven a las personas a puestos de liderazgo pueden encontrar útil la relación positiva entre el estilo de liderazgo transformacional y la inteligencia emocional. Los resultados implican que una persona con un alto nivel de inteligencia emocional, probablemente sería un líder transformacional. (p.400)

Prati, Douglas, Ferris, Ammeter, y Buckley (2003) hicieron una investigación de varios artículos y libros para analizar la relación entre la inteligencia emocional y la efectividad del liderazgo en los resultados de trabajo en equipo.

Los autores encontraron que la inteligencia emocional del líder es importante para el funcionamiento eficaz del equipo. El líder actúa como un motivador y facilita las relaciones entre los miembros del equipo. El líder de un equipo emocionalmente inteligente también proporciona una influencia transformacional sobre el equipo.

Sobre la base del estudio realizado, los autores propusieron un modelo donde la inteligencia emocional, a partir de las habilidades básicas de la persona

emocionalmente inteligente, juega un rol importante en la efectividad del líder y su equipo de trabajo.

Prati, Douglas, Ferris, Ammeter y Buckley concluyen mencionando que “Hay muchas áreas en las que las organizaciones y los gerentes pueden beneficiarse de contratar a personas emocionalmente inteligentes y capacitar personas para ser más emocionalmente inteligentes” (p.35).

Weinberger (2003) realizó un estudio para investigar la relación entre la inteligencia emocional, los estilos de liderazgo y la efectividad de liderazgo. Evaluaron a 151 gerentes de una organización de manufactura de los Estados Unidos y 1,165 subordinados. Utilizaron el MSCEIT para evaluar la inteligencia emocional de los gerentes, y los subordinados de estos gerentes evaluaron sus estilos de liderazgo y resultados de liderazgo usando el cuestionario MLQ 5X-Short.

La autora Weinberger no encontró una relación significativa entre la inteligencia emocional y cada uno de los estilos de liderazgo. Tampoco encontró una relación entre la inteligencia emocional y las variables de resultado de liderazgo (esfuerzo extra, efectividad y satisfacción).

Por otro lado, la autora reportó que el liderazgo transformacional y cada uno de sus factores, así como el factor de recompensa contingente, estaban significativamente correlacionados con las variables de resultado de liderazgo (esfuerzo extra, efectividad y satisfacción).

Brown, Bryant, y Reilly (2005) llevaron a cabo una investigación para examinar la posible relación entre la inteligencia emocional y el liderazgo

transformacional, y cómo estas variables juntas estaban relacionadas con los resultados deseados en una organización.

Los autores usaron una muestra de 161 gerentes o supervisores de una fábrica en Estados Unidos de una empresa internacional de tecnología. Además, encuestaron a 2,411 subordinados. Para examinar la inteligencia emocional de los gerentes, usaron el cuestionario de BarOn EQ-i; para medir el estilo de liderazgo transformacional y las variables de resultado de liderazgo (esfuerzo extra, efectividad y satisfacción) utilizaron el cuestionario de auto-reporte MLQ 5X-Short. También, solicitaron a los subordinados de estos gerentes completar la versión clasificador (rater) del MLQ 5X-Short para evaluar los estilos de liderazgo y el resultado de liderazgo de sus gerentes. Adicionalmente, midieron la satisfacción del trabajo y la satisfacción del supervisor de los gerentes usando una escala desarrollada por Hackman y Oldham (1980).

En su investigación, los autores no encontraron una relación entre la inteligencia emocional y el liderazgo transformacional. Tampoco encontraron una relación entre la inteligencia emocional y las mediciones de las variables de resultado de liderazgo (esfuerzo extra, efectividad y satisfacción).

Rosete y Ciarrochi (2005) investigaron la relación entre la inteligencia emocional, la personalidad, la inteligencia cognitiva y el liderazgo eficaz. Evaluaron a 41 ejecutivos de una empresa pública de servicios de Australia utilizando el cuestionario MSCEIT para medir su inteligencia emocional. Su liderazgo eficaz fue evaluado usando una prueba objetiva de rendimiento de 360° PELC (Perspectives on Executive Leadership Capabilities), involucrando a sus subordinados y jefes inmediatos (n = 149). Para medir la personalidad, usaron las

prueba 16PF-5 (Sixteen Personality Factor Questionnaire [fifth edition]) y para medir la inteligencia cognitiva utilizaron la prueba WASI (Wechsler Abbreviated Scale of Intelligence). Los autores obtuvieron como resultado que los altos niveles de inteligencia emocional están asociados con los altos niveles de liderazgo eficaz; por otro lado, no encontraron relación significativa entre la inteligencia emocional y la personalidad, pero sí encontraron relación entre la inteligencia emocional y la inteligencia cognitiva.

Sobre la base de los resultados, Rosete y Ciarrochi sugirieron que los ejecutivos que tienen puntuaciones más altas de inteligencia emocional son más probables de conseguir resultados de negocio y son considerados como líderes eficaces por sus subordinados y jefes inmediatos. Las pruebas de regresión revelaron que la inteligencia emocional, específicamente la capacidad de percibir emociones, tiene la capacidad de predecir un liderazgo efectivo.

Finalmente, Rosete y Ciarrochi concluyeron que “Estos resultados pueden tener implicancias en cómo se debe gestionar el rendimiento, selección y desarrollo de ejecutivos” (p.396).

Kerr, Garvin, Heaton y Boyle (2006) realizaron una investigación sobre la relación entre los niveles de la inteligencia emocional y la calificación de liderazgo eficaz. En el estudio, evaluaron a 38 supervisores, de una organización manufacturera en Estados Unidos, quienes respondieron el cuestionario MSCEIT para medir su inteligencia emocional. Adicionalmente, los subordinados evaluaron la efectividad del liderazgo de sus supervisores.

En su investigación, los autores encontraron que el puntaje total de inteligencia emocional, las ramas de percibir las emociones y facilitar los

pensamientos eran un fuerte predictor del liderazgo eficaz. Sin embargo, las ramas de entender y manejar las emociones no se encontraban significativamente relacionadas con la evaluación de liderazgo realizado por los supervisores.

Sobre la base de los resultados obtenidos, Kerr, Garvin, Heaton y Boyle concluyeron que:

Los resultados del análisis de datos también plantean preguntas interesantes sobre la validez de los puntajes obtenidos en las ramas de comprensión de las emociones y gestión de las emociones dentro de una organización. La relación encontrada entre ambos puntajes de estas ramas y la evaluación de la efectividad de los supervisores no era esperada. Esto puede indicar que la habilidad de los supervisores de entender y manejar sus emociones no juegan un rol importante en determinar como ellos son vistos y evaluados por sus subordinados. (p.275)

En el año 2006, D'Alessio realizó una investigación con 375 estudiantes del programa de MBA Gerencial en la Escuela de Negocios Centrum Católica, acerca de la influencia de la personalidad, el pensamiento crítico y la inteligencia emocional en los líderes gerenciales peruanos. Para medir la inteligencia emocional y el liderazgo transformacional, los estudiantes respondieron los cuestionarios MSCEIT y MLQ 5X-Short respectivamente. Además, utilizó la prueba NEO PI-R (NEO Personality Inventory Revised) para medir la personalidad y WGCTA (Watson-Glaser Critical Thinking Appraisal) para evaluar el pensamiento crítico.

En base a los resultados obtenidos, D'Alessio concluyó que:

La inteligencia emocional demostró una débil asociación positiva con el liderazgo transformacional; sin embargo, cuando el efecto combinado de los dominios de personalidad y la inteligencia emocional fueron incluidos en el modelo de liderazgo transformacional, la influencia del neuroticismo, extroversión, apertura a la experiencia, y conciencia sobre los estilos de liderazgo transformacional oscurecían cualquier efecto significativo de la inteligencia emocional. (p.124)

Vrba (2007) investigó la relación entre la inteligencia emocional y el estilo de liderazgo de los gerentes de primera línea de una empresa de seguros en Sudáfrica. Los jefes, subordinados y pares evaluaron a 60 gerentes. Utilizó el cuestionario EIA (Emotional Intelligence Appraisal) para medir las habilidades emocionales y el MLQ 5X-Short para medir el estilo de liderazgo de los gerentes seleccionados.

El resultado del estudio encontró una relación positiva entre las habilidades de inteligencia emocional y todos los factores del estilo de liderazgo transformacional, además una correlación positiva entre el factor del estilo de liderazgo transaccional de recompensa contingente y las variables de resultado de liderazgo (esfuerzo extra, efectividad y satisfacción).

En contraste, no encontró una correlación evidente entre las habilidades de inteligencia emocional y el factor del estilo de liderazgo transaccional de manejo por excepción-activa, mientras una correlación negativa emergió entre las habilidades emocionales y los factores del estilo de liderazgo pasivo-evitativo de manejo por la excepción-pasiva y dejar-hacer (laissez-faire).

Finalmente, Vrab mencionó que:

Los resultados de este estudio sugieren que las organizaciones pueden ser capaces de identificar los candidatos para entrenarlos y desarrollarlos para futuras posiciones de liderazgo midiendo sus habilidades de inteligencia emocional – aún si ellos no ocupan una posición de liderazgo. Es posible que los individuos con fuertes habilidades emocionales tengan el potencial para desarrollarse como líderes transformacionales. (p.34)

Syndell (2008) realizó una investigación para estudiar la relación existente entre la inteligencia emocional y el estilo de liderazgo transformacional, además de comparar y contrastar cómo los hombres y mujeres usan sus competencias de inteligencia emocional en el estilo de liderazgo transformacional.

En el estudio, 157 participantes de diferentes posiciones de liderazgo gerencial respondieron los cuestionarios de BarOn EQ-i para medir su inteligencia emocional y el cuestionario MLQ 5X-Short para medir su estilo de liderazgo transformacional.

En la investigación, el autor encontró una relación significativa entre los componentes y subcomponentes del modelo de BarOn de inteligencia emocional y el estilo de liderazgo transformacional. El componente intrapersonal fue el más importante predictor del liderazgo transformacional, seguido de los componentes estado de ánimo en general e intrapersonal.

Asimismo, el estudio no encontró una interacción significativa entre el género y la inteligencia emocional para predecir el liderazgo transformacional. Sin embargo, cuando se evaluó las diferencias de género entre la inteligencia emocional y los componentes del liderazgo transformacional, se encontró una

diferencia de género significativa entre el componente intrapersonal de inteligencia emocional y el atributo de estimulación intelectual del liderazgo transformacional. Los puntajes más altos fueron para los hombres. No se encontraron otras diferencias de género en los otros componentes.

Alston (2009) realizó un estudio para determinar si existe una relación entre la inteligencia emocional y la práctica del liderazgo. Se evaluaron a 255 profesionales de recursos humanos que trabajaban en una corporación que se encontraba en la lista Fortune 500. Para medir la inteligencia emocional, se usó el cuestionario SSEIT (Schutte Self-Report Emotional Intelligence Test) y el cuestionario LPI (Leadership Practices Inventory) para medir la práctica de liderazgo.

La autora Alston encontró que la inteligencia emocional tiene un efecto significativo en los líderes. Los niveles de inteligencia emocional pueden ayudar a mejorar el rendimiento y efectividad de liderazgo de los líderes de una organización. Los programas de entrenamiento de inteligencia emocional dentro de una organización pueden tener un efecto positivo en los líderes y su liderazgo eficaz, y, por lo tanto, el éxito de la organización.

Finalmente, Alston concluyó que:

Los líderes eficaces usan su inteligencia emocional no sólo para manejarse así mismos sino también para manejar efectivamente y dirigir a otros dentro de una organización. Los resultados de este estudio sugieren que la inteligencia emocional tiene un efecto significativo en el liderazgo; además altos niveles de inteligencia emocional pueden ayudar a mejorar el rendimiento de liderazgo y efectividad de liderazgo. La inteligencia

emocional puede ser mejorada con programas de entrenamiento y desarrollo (p.74). En el Apéndice B, se muestra un resumen de los casos revisados para medir la relación entre la inteligencia emocional y el liderazgo.

2.5 Preguntas Exploratorias e Hipótesis

El propósito de este estudio fue investigar la relación que existe entre la inteligencia emocional y los estilos de liderazgo en los gerentes bancarios del Perú.

Sobre la base de las preguntas de investigación planteadas, se establecen las siguientes hipótesis para la presente investigación cuantitativa correlacional:

1. Hipótesis 1: Existe una relación entre la inteligencia emocional del gerente bancario peruano y su estilo de liderazgo transformacional.
2. Hipótesis 2: Existe una relación entre la inteligencia emocional del gerente bancario peruano y su estilo de liderazgo transaccional.
3. Hipótesis 3: Existe una relación entre la inteligencia emocional del gerente bancario peruano y su estilo de liderazgo pasivo-evitativo.

CAPÍTULO III: MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

Este capítulo describe el método usado para estudiar la relación entre la inteligencia emocional y los estilos de liderazgo transformacional, transaccional y pasivo-evitativo, y que sirvieron para probar las tres hipótesis planteadas en la presente investigación.

Los siguientes puntos son abordados en este capítulo: (a) diseño de la investigación, (b) conveniencia del diseño, (c) preguntas de investigación, (d) población, (e) consentimiento informado, (f) determinación de la muestra, (g) confidencialidad, (h) instrumentos de medición, (i) recolección de datos, (j) análisis de datos, y (k) validez y confiabilidad.

3.1 Diseño de la Investigación

El presente estudio fue realizado siguiendo un diseño de investigación cuantitativo correlacional, el cual permitió someter a prueba las hipótesis planteadas sobre la base del marco teórico revisado. La variable independiente fue la inteligencia emocional y las variables dependientes fueron los estilos de liderazgo: (a) transformacional, (b) transaccional, y (c) pasivo-evitativo.

La recolección de los datos se llevó a cabo utilizando dos cuestionarios. El instrumento utilizado para medir las variables de los estilos de liderazgo transformacional, transaccional y pasivo-evitativo fue el Cuestionario de Liderazgo Multifactorial (MLQ 5X-Short), desarrollado por Bass y Avolio (2004).

El instrumento utilizado para medir la inteligencia emocional fue la adaptación realizada por Ugarriza (2003) del Inventario de Inteligencia Emocional

que fue desarrollado por Bar-On (1997). Ambos instrumentos fueron administrados a 102 gerentes del Banco de Crédito del Perú.

Los instrumentos fueron recolectados y se calcularon los puntajes. Las puntuaciones obtenidas fueron ingresadas y analizadas usando estadística descriptiva y correlacional.

3.2 Conveniencia del Diseño

Una investigación cuantitativa correlacional fue el diseño más apropiado para la presente investigación. Los estudios correlacionales tienen como propósito conocer la relación o grado de asociación que existe entre dos o más conceptos, categorías o variables en un contexto en particular. Estos estudios miden cada variable presuntamente relacionada, y después miden y analizan la correlación entre esas dos o más variables. Tales correlaciones se sustentan en hipótesis sometidas a pruebas (Hernández, Fernández & Baptista, 2006).

Como indican Hernández et al., la utilidad principal de los estudios correlacionales es saber cómo se puede comportar un concepto o variable al conocer el comportamiento de otras variables relacionadas.

Los mismos autores indican que la correlación puede ser positiva o negativa. Si es positiva, significa que sujetos con altos valores en una variable tenderán también a mostrar valores elevados en la otra variable. Si es negativa, significa que sujetos con valores elevados en un variable tenderán a mostrar valores bajos en la otra variable. Si no hay correlación entre las variables, indican que estas variables fluctúan sin seguir un patrón sistemático entre sí.

Finalmente, Hernández et al. señalan que la investigación correlacional tiene un valor explicativo parcial, debido a que el hecho de saber que dos conceptos o variables se relacionan aporta cierta información explicativa.

3.3 Preguntas de Investigación

Las siguientes preguntas de investigación fueron propuestas con el fin de encontrar una relación importante entre la inteligencia emocional y los estilos de liderazgo transformacional, transaccional y pasivo-evitativo.

Las preguntas de investigación utilizadas para el análisis fueron las siguientes:

1. ¿Cuál es la relación entre la inteligencia emocional y el estilo de liderazgo transformacional en los gerentes bancarios en el Perú?
2. ¿Cuál es la relación entre la inteligencia emocional y el estilo de liderazgo transaccional en los gerentes bancarios en el Perú?
3. ¿Cuál es la relación entre la inteligencia emocional y el estilo de liderazgo pasivo-evitativo en los gerentes bancarios en el Perú?

3.4 Población

La población elegida para realizar el presente trabajo de investigación estuvo conformada por todos los gerentes de los bancos que conforman la banca múltiple, registrados ante la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP. A julio del año 2009, se tenía un total de 1,239 gerentes a nivel de toda la banca múltiple, de los cuales 367 son gerentes del Banco de Crédito del Perú (Superintendencia de Banca y Seguros - SBS, 2009b). Los gerentes activos del Banco de Crédito del Perú, en el periodo agosto a setiembre del año 2009, fueron la muestra de la población.

3.5 Consentimiento Informado

Los siguientes beneficios fueron informados a los gerentes del Banco de Crédito del Perú que participaron en la presente investigación: (a) desarrollar una investigación y conocimiento sobre la relación entre la inteligencia emocional y los estilos de liderazgo de los roles gerenciales bancarios en el Perú; (b) utilizar los resultados de la investigación para contribuir en la mejora de la calidad de los futuros programas de capacitación para el desarrollo de las habilidades de los gerentes bancarios en el Perú; y (c) establecer posibilidades para investigaciones futuras.

El formulario de consentimiento informado es presentado en el Apéndice C, el cual fue entregado junto con los instrumentos de medición: (a) Cuestionario de Liderazgo Multifactorial, y (b) Inventario de Cociente Emocional.

La participación fue voluntaria, como está indicado en la cláusula de consentimiento informado. Además, se garantizó que la participación era anónima y que sus respuestas tendrían carácter confidencial y que solo serían utilizadas para los fines de ésta investigación, sin ninguna posibilidad de identificación de las personas que contribuyeron con sus respuestas.

3.6 Determinación de la Muestra

La muestra elegida para realizar el presente trabajo de investigación estuvo conformada por los gerentes de primera y segunda línea de mando del Banco de Crédito del Perú, ubicados en la ciudad de Lima. Dichos gerentes, al momento de realizar la investigación, laboraban en las diferentes áreas de la institución bancaria.

Los gerentes que conformaron la muestra fueron de ambos géneros, de todas las edades, con diferentes años de experiencia laboral, de diversas profesiones y con diferente número de personas a su cargo. Se realizó una muestra no probabilística por conveniencia, 102 gerentes participaron de manera voluntaria.

3.7 Confidencialidad

La cláusula de consentimiento informado aseguró a los participantes que sus respuestas serían mantenidas en secreto por el equipo investigador. Para garantizar la confidencialidad los nombres de los gerentes, no fueron registrados en ninguno de los instrumentos de medición administrados.

Para el propósito del procesamiento de la data, cada gerente recibió sus cuestionarios numerados de manera correlativa, lo que facilitó el trabajo del equipo investigador al relacionar ambos instrumentos y su consentimiento informado.

3.8 Instrumentos de Medición

Los instrumentos MLQ 5X-Short, para medir los estilos de liderazgo; y BarOn EQ-i adaptada a la realidad peruana por Ugarriza (2003), para medir la inteligencia emocional, fueron escogidos para esta investigación luego de realizar la revisión de la literatura y la evaluación de las investigaciones llevadas a cabo anteriormente sobre la relación entre la inteligencia emocional y el liderazgo. En el Apéndice D se encuentran las autorizaciones otorgadas por los proveedores de ambos instrumentos.

3.8.1 MLQ 5X-Short

El instrumento utilizado para medir los estilos del liderazgo transformacional, transaccional y pasivo-evitativo ha sido el cuestionario Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ), el cual fue elaborado por Bruce J. Avolio y Bernard M. Bass en el año 2004. Para la presente investigación, se utilizó la versión del formulario de líder MLQ 5x-Short, con permiso concedido por Mind Garden, previo pago de la licencia correspondiente.

Este cuestionario contiene cuarenta y cinco preguntas, que intentan determinar los múltiples factores que constituyen los estilos de liderazgo, con opciones de respuesta de tipo Likert de cuatro puntos (0 = Definitivamente no, 4 = Frecuentemente o casi siempre).

La prueba da como resultado una única puntuación para el liderazgo transformacional, compuesto de cinco factores (a) influencia idealizada-atributos, (b) influencia idealizada-comportamiento, (c) motivación inspiracional, (d) estimulación intelectual, y (e) consideración individualizada.

La prueba también da como resultado las calificaciones de los factores para medir el estilo del liderazgo transaccional: (a) recompensa contingente, y (b) gerencia por la excepción-activa; y el estilo de liderazgo pasivo-evitativo: (a) gerencia por la excepción-pasiva, y (b) dejar-hacer (laissez-faire).

3.8.2 Inteligencia Emocional

El instrumento que se utilizó para medir la inteligencia emocional fue el auto-reporte de Inventario de Cociente Emocional (EQ-i) de Bar-On (1997), el mismo que fue adaptado a la realidad peruana por la Dra. Ugarriza Chávez (Ugarriza, 2003).

El cuestionario BarOn EQ-i contiene 133 ítems con opciones de respuesta de tipo Likert de cinco puntos (1= Casi nunca, 5 = Con mucha frecuencia) y da como resultado una única puntuación para la inteligencia emocional. Se evalúan cinco componentes:

1. Componente intrapersonal, que evalúa la capacidad de ser consciente y entender las propias emociones. Está compuesta por los subcomponentes: (a) comprensión emocional de sí mismo, (b) asertividad, (c) autoconcepto, (d) autorrealización, y (e) independencia.
2. Componente interpersonal, que evalúa la capacidad para entender las emociones y sentimientos de los demás. Está compuesta por los subcomponentes: (a) empatía, (b) relaciones interpersonales, y (c) responsabilidad social.
3. Componente adaptabilidad, que evalúa la capacidad para modelar las emociones con relación a las situaciones. Está compuesta por los subcomponentes: (a) solución de problemas, (b) prueba de la realidad, y (c) flexibilidad.
4. Componente manejo de estrés, que evalúa la capacidad para enfrentar las situaciones estresantes y controlar las emociones. Está compuesta por los subcomponentes: (a) tolerancia al estrés, y (b) control de los impulsos.

5. Componente estado de ánimo en general, que evalúa la capacidad para tener una perspectiva positiva de la vida. Está compuesta por los subcomponentes: (a) felicidad, y (b) optimismo.

A través de los años, se han realizado diversos estudios en el extranjero que confirman la confiabilidad y validez del cuestionario de BarOn EQ-i (Bar-On, 1997). Asimismo, Ugarriza (2003) realizó una adaptación de dicho cuestionario a la realidad peruana, dicha adaptación dio como resultado que este instrumento es confiable y válido para ser aplicado en el Perú.

3.9 Recolección de Datos

Se envió una comunicación a los gerentes en la que se los invitaba a participar de manera voluntaria en grupos de diez personas. Se dispuso de una sala de reuniones condicionada en donde se explicó a los participantes el procedimiento a seguir y los beneficios de la investigación.

Los instrumentos para medir la inteligencia emocional y los estilos de liderazgo fueron repartidos después de proporcionar a los gerentes participantes el documento de consentimiento informado en donde se menciona que se va guardar la confidencialidad de los datos proporcionados por ellos.

Los datos fueron recolectados utilizando los cuestionarios que miden las variables de inteligencia emocional, BarOn EQ-i, versión adaptada a la realidad peruana por Ugarriza (2003); y de liderazgo, MLQ 5X-Short. Los dos instrumentos fueron pruebas escritas. Los gerentes participantes requirieron cerca de 60 minutos en promedio para completar dichos instrumentos.

Los datos obtenidos fueron utilizados para crear la base de datos requerida para llevar a cabo los análisis descritos en la siguiente sección de este capítulo. Se

realizaron análisis estadísticos descriptivos y correlacionales. Los resultados fueron procesados y reportados en esta investigación.

La información demográfica requerida para llevar a cabo la investigación fue: (a) edad, (b) género, (c) cargo, (d) profesión, (e) años de experiencia laboral, y (f) número de personas a cargo, y se recolectó usando un cuestionario simple (véase Apéndice E).

3.10 Análisis de Datos

El análisis de datos se realizó mediante el estudio de las observaciones recogidas con los cuestionarios BarOn EQ-i, versión adaptada a la realidad peruana por Ugarriza (2003) y MLQ 5X-Short. El análisis estadístico se inició con un análisis exploratorio de los datos con el fin de detectar los valores extremos y los datos que faltaban.

Luego, se realizó un análisis para cada prueba, la secuencia específica para cada instrumento fue la siguiente: (a) resumen descriptivo, (b) análisis de confiabilidad, (c) análisis factorial confirmatorio, (d) análisis de correlaciones, y (e) análisis de varianza.

Los aspectos específicos para cada prueba se presentan en las secciones siguientes.

Análisis del Multifactor Leadership Questionnaire

Los resúmenes descriptivos se obtuvieron para los nueve factores de liderazgo y para las correspondientes calificaciones del liderazgo transformacional, transaccional y pasivo-evitativo. Los resúmenes descriptivos incluyeron la mediana, la desviación estándar, la media, y los valores máximos y mínimos.

El coeficiente alfa de Cronbach se calculó para cada uno de los nueve factores, los cuales miden los tres estilos de liderazgo: (a) liderazgo transformacional, (b) liderazgo transaccional, y (c) pasivo-evitativo. Asimismo, se calculó dicho coeficiente para las puntuaciones del liderazgo transformacional, transaccional y pasivo-evitativo.

También, se realizó el análisis factorial confirmatorio para determinar si los datos recolectados confirman que los nueve factores del modelo de liderazgo se pueden reducir a los tres estilos de liderazgo.

Adicionalmente, se calculó la correlación entre las puntuaciones de los nueve factores de estilos de liderazgo utilizando la matriz de correlación de Pearson, dado que los resultados obtenidos se midieron con una escala de intervalo.

El análisis de varianza (ANOVA) es una prueba estadística para analizar si más de dos grupos difieren entre sí de manera significativa en sus medias y varianzas; si se determina que existen diferencias entre las medias se puede realizar una prueba del tipo Duncan *post hoc* para determinar que medias difieren (Hernández, Fernández & Baptista, 2006).

El análisis de varianza fue realizado para el liderazgo transformacional para cada una de las variables demográficas definidas en el presente estudio. De igual manera, se analizaron los datos para los estilos de liderazgo transaccional y pasivo-evitativo.

Análisis del Inventario de Cociente Emocional

Los resúmenes descriptivos se obtuvieron para los quince subcomponentes, los cinco componentes y el puntaje total de la prueba de inteligencia emocional. Estos resúmenes incluyen la mediana, la desviación estándar, la media, y los valores máximos y mínimos.

Para estudiar la confiabilidad de las escalas del BarOn EQ-i, se calculó el coeficiente alfa de Cronbach para cada uno de los quince subcomponentes, cinco componentes y para el puntaje total de la inteligencia emocional.

Se realizó un análisis factorial confirmatorio para determinar si los datos confirman que los cinco componentes explican el modelo de inteligencia emocional.

Se calculó la correlación entre los cinco componentes de la inteligencia emocional utilizando la matriz de correlación de Pearson, dado que los resultados obtenidos se midieron con una escala de intervalo. El mismo cálculo se realizó entre los quince subcomponentes de la inteligencia emocional.

El análisis de varianza fue llevado a cabo para cada uno de los componentes, subcomponentes y puntaje total de la inteligencia emocional para cada una de las variables demográficas definidas en el presente estudio.

Análisis de las Variables Combinadas

El *coeficiente de correlación de Pearson* es una prueba estadística para analizar la relación entre dos variables medidas en nivel por intervalos o de razón; cuando el coeficiente r de Pearson se eleva al cuadrado (r^2), se obtiene el *coeficiente de determinación*, el cual indica la varianza de los factores comunes; es decir, el porcentaje de variación de una variable debido a la variación de la otra

variable y viceversa (Hernández, Fernández & Baptista, 2006). En la Tabla 1, se muestra la interpretación del coeficiente r de Pearson según estos autores.

Para evaluar las tres hipótesis acerca de la relación entre la inteligencia emocional y los estilos de liderazgo; adicionalmente a la fuerza y la significancia de las correlaciones, se cálculo el coeficiente de correlación de Pearson.

Tabla 1

Interpretación del Coeficiente de Correlación de Pearson

Valor de r	Interpretación
-1.00	Correlación negativa perfecta
-0.90	Correlación negativa muy fuerte
-0.75	Correlación negativa considerable
-0.50	Correlación negativa media
-0.25	Correlación negativa débil
-0.10	Correlación negativa muy débil
0.00	No existe correlación entre las variables
+0.10	Correlación positiva muy débil
+0.25	Correlación positiva débil
+0.50	Correlación positiva media
+0.75	Correlación positiva considerable
+0.90	Correlación positiva muy fuerte
+1.00	Correlación positiva perfecta

Nota. Tomado de Hernández, Fernández y Baptista (2006)

También, se utilizó el modelo de regresión lineal para estimar el efecto de la inteligencia emocional, variable independiente, sobre los estilos de liderazgo, variables dependientes.

Hernández, Fernández y Baptista (2006) mencionaron acerca de la regresión lineal:

La *regresión lineal* es un modelo matemático para estimar el efecto de una variable sobre otra. Está asociado con el coeficiente r de Pearson. Brinda la oportunidad de predecir las puntuaciones de una variable tomando las puntuaciones de la otra variable. Entre mayor sea la correlación entre las variables (covariación), mayor capacidad de predicción. (p. 456)

3.11 Validez y Confiabilidad

Según Hernández, Fernández y Baptista (2006), la *confiabilidad* de un instrumento de medición se refiere al grado en que su aplicación repetida al mismo sujeto u objeto produce resultados consistentes y coherentes. La confiabilidad se puede determinar mediante diversas técnicas: (a) medida de estabilidad o confiabilidad por test-retest; (b) método de formas alternativas o paralelos; (c) método de mitades partidas, y (d) medidas de consistencia interna, siendo el más usado el *coeficiente de alfa Cronbach*.

Hernández, et. al. mencionaron que el coeficiente de alfa de Cronbach oscila entre .0 y 1.0 y que no existe una regla que indique a partir de qué valor no hay fiabilidad del instrumento medido. Sin embargo, se puede decir de manera general, que si el coeficiente tiene un valor menor de .25 indica una baja confiabilidad; si el resultado es de .50, la confiabilidad es media o regular. En cambio, si supera el .75 es aceptable, y si es mayor a .90 es elevada.

Estos autores afirman que la *validez* se refiere al grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir. La validez es una cuestión compleja que debe alcanzarse en todo instrumento de medición que se aplica. Puede tener diferentes tipos de evidencia: (a) relacionada con el contenido, (b) relacionada con el criterio, y (c) relacionada con el constructo, medido con procedimientos de análisis estadístico multivariado.

El *Análisis Factorial Confirmatorio* es una técnica ampliamente utilizada para probar las propiedades sicométricas de los instrumentos de medición porque se prueba una estructura pre-específica de factores y el buen ajuste de la solución resultante (Avolio & Bass, 2004).

Avolio y Bass (2004, p.54) mencionaron acerca de los *índices de ajustes* utilizados para validar el modelo propuesto del MLQ lo siguiente:

Los índices de ajuste generados por LISREL para probar nuestros modelos incluyen Goodness of Fit Index (GFI), Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI), Root Mean Squared Residual (RMSR), (Bentler, 1990; Bentler & Bonnet, 1980; Joreskog & Sorbom, 1989). En adición a los índices mencionados arriba, nosotros también usamos el Normed Fit Index (NFI) y Tucker-Lewis Index (TLI) recomendado por Medsker, Williams, and Holahan (1994).

El índice *GFI* es un ratio de la suma de los cuadrados de las discrepancias de la varianzas observadas; valores mayores a .90 generalmente indican un nivel razonable de ajuste, un valor de uno indica un perfecto ajuste (Arbuckle, 2007).

El índice *AGFI* toma en cuenta los grados de libertad disponibles para la prueba del modelo, toma valores entre .0 y 1.0, lo cual indica un perfecto ajuste (Arbuckle, 2007).

El índice *RMSR* es la raíz cuadrada de la media de los cuadrados de las discrepancias entre las matrices implicadas y observadas, valores menores que .05 son considerados un buen ajuste (Arbuckle, 2007).

El índice *NFI* compara la función de ajuste del modelo nulo con la del modelo propuesto. Este índice no tiene en cuenta los grados de libertad del modelo propuesto y, a medida que se liberan parámetros, se consiguen modelos más ajustados, un valor menor de .9 expresa que son susceptibles de ser mejorados (Arbuckle, 2007).

El índice *TLI* tiene en cuenta los grados de libertad al dividir el valor del chi-cuadrado por los grados de libertad del modelo, los valores típicos van de .0 a 1.0, valores cercanos a 1.0 indican un buen ajuste (Arbuckle, 2007).

El índice *RMSEA* (*Root Mean Square Error of Approximation*) toma una raíz cuadrada del resultado de obtener de la población la raíz cuadrada media del error de aproximación (Arbuckle, 2007).

Los cuestionarios elegidos BarOn EQ-i y MLQ 5X-Short son instrumentos bien establecidos. Dado que fueron previamente utilizados en diferentes investigaciones, han sido traducidos a diferentes idiomas y han demostrado ser instrumentos confiables y válidos en diferentes contextos como indican Avolio y Bass (2004) para el MLQ y Bar-On (1997) para el EQ-i.

Avolio y Bass (2004) hacen una revisión de los conceptos del modelo completo de liderazgo MLQ 5X-Short. Describen dos tipos de cuestionarios: (a)

Auto-reporte (Self Rating Form), donde los supervisores son evaluados por ellos mismos como líderes (ratees); y (b) Calificador (Rater form), donde los socios (jefes, subordinados, pares y otros) califican a los líderes (raters).

Los autores discuten los resultados encontrados en las investigaciones previas sobre el desarrollo del cuestionario y la relación de los factores de los estilos de liderazgo con los resultados y cómo pueden ser usados para la selección, entrenamiento y desarrollo organizacional. También, hacen una revisión de la confiabilidad y la validez estructural del MLQ 5X-Short y concluyen:

Como con cualquier cuestionario de liderazgo, habrá siempre algunas limitaciones que han sido bien documentadas en la literatura del liderazgo. Conscientes de estas limitaciones, nosotros hemos comenzado en base a los últimos 20 años a proveer la mejor evidencia de validación para el MLQ y ahora para su más reciente formulario 5X... Nosotros hemos visto una gran cantidad de consistencia a través de calificaciones, regiones y culturas en términos de soporte para los nueve factores del modelo completo. El manual actual provee un amplio soporte para usar el modelo de nueve factores como la base para investigaciones, evaluaciones y desarrollo. (p-79)

Bar-On (2006) hace una revisión completa del modelo BarOn EQ-i como medida de la inteligencia emocional, cómo ha sido desarrollado, describe la validez del modelo basado en los cinco componentes y quince subcomponentes, su validez predictiva en varios aspectos del desempeño humano y cómo es un concepto enseñable y aprehensible. En cuanto a la confiabilidad y la validez del modelo mencionó que:

La confiabilidad del EQ-i ha sido examinada por un número de investigadores en los últimos 20 años. Un consenso de hallazgos da a conocer que el modelo conceptual y evaluación BarOn es uniforme, estable y confiable (BarOn 2004)...Para resumir, los resultados presentados demuestran que hay una buena consistencia entre los componentes factoriales de este modelo como también su estabilidad a lo largo del tiempo. (p.9)

D'Alessio (2006) realizó un análisis factorial confirmatorio de la versión en español del formulario de auto-reporte MLQ 5X-Short. Sobre la base de una muestra de gerentes peruanos, obtuvo los siguientes valores para los índices de ajuste GFI = .97, AGFI = .95, NFI = .94, TLI = .96, y RMSEA = .04, estos resultados comprobaron que los factores de liderazgo podían ser reducidos a los tres estilos de liderazgo.

En el caso del instrumento BarOn EQ-i, se ha escogido la versión adaptada peruana por Ugarriza (2003). En su investigación, la autora realizó un análisis factorial confirmatorio de segundo orden para la muestra peruana verificando la estructura factorial de cinco componentes a un puntaje total de inteligencia emocional.

Los análisis de confiabilidad y validez se realizaron en la presente investigación para los cuestionarios de BarOn EQ-i y MLQ 5X-Short. El coeficiente alfa de Cronbach fue utilizado para evaluar la coherencia interna de ambas pruebas. La evaluación de la validez de cada constructo se realizó con un análisis factorial confirmatorio a fin de verificar el ajuste de datos para el modelo teórico del instrumento.

CAPÍTULO IV: ANÁLISIS Y RESULTADOS

La presente investigación cuantitativa correlacional ha sido desarrollada con la finalidad de identificar si existe una relación entre la inteligencia emocional y los estilos de liderazgo en los gerentes bancarios del Perú.

Para presentar los resultados de la presente investigación, este capítulo ha sido dividido en las siguientes secciones:

1. Participantes y procedimiento utilizado, en esta sección se describen los participantes, la información demográfica de la muestra y el procedimiento utilizado para la recolección de los datos.
2. Resultados de medición de los instrumentos, en este punto se describen la información demográfica recopilada con cada uno de los instrumentos utilizados, el análisis de confiabilidad y análisis factorial confirmatorio de los instrumentos, el análisis de varianza de las variables demográficas de cada instrumento, el análisis de correlación entre los componentes de la medición de inteligencia emocional y el análisis de la correlación entre los factores de los estilos de liderazgo.
3. Análisis de la correlación de las variables, se muestra el análisis correlacional entre los componentes de la inteligencia emocional y los factores de los estilos de liderazgo; y el análisis correlacional entre la medición total de la inteligencia emocional y cada uno de los estilos de liderazgo.
4. Evaluación de las hipótesis, se presentan los resultados de las hipótesis planteadas en la presente investigación.

4.1 Participantes y Procedimiento Utilizado

Los participantes en esta investigación estuvieron conformados por los gerentes de las diferentes áreas del *Banco de Crédito del Perú*, quienes fueron invitados a participar de forma voluntaria. Finalmente, se contó con la participación de 102 gerentes.

Se utilizó una sala de reuniones condicionada, aclimatada y confortable, libre de distracciones y ruidos, con una iluminación apropiada para el llenado de los cuestionarios utilizados para recopilar la información demográfica, inteligencia emocional y los estilos de liderazgo.

A cada participante se le facilitó una hoja de consentimiento informado, el mismo que fue llenado y firmado después de haberseles explicado el propósito de la investigación, además de comunicarles que se guardaría la confidencialidad de los datos proporcionados.

Asimismo se les proporcionó un cuestionario en donde debían llenar sus datos demográficos, los cuales se completaron antes de iniciar con los cuestionarios de inteligencia emocional y estilos de liderazgo. El tiempo promedio utilizado por los participantes para completar ambos cuestionarios fue de 60 minutos.

Para el análisis estadístico descriptivo y correlacional, se utilizó el programa estadístico SPSS versión 15; y para realizar el análisis factorial confirmatorio, se usó el programa AMOS versión 16.

La información demográfica de la muestra se presenta en la Tabla 2. La muestra estaba compuesta de 102 gerentes, de edades comprendidas entre los 30 y

56 años, con una media de 41.8 años de edad ($SD = 7.23$) y el 49% de la muestra tenía una edad superior a los 40 años.

Los gerentes participantes tenían una media de 18.5 ($SD = 7.80$) años de experiencia laboral (55.9% de total de la muestra), que van desde 5 años hasta un máximo de 38 años. Los cargos predominantes en la muestra fueron los de Gerente y Subgerente (con un total del 66.6% de toda la muestra). Asimismo, los gerentes tenían en su mayoría entre 6 y 20 personas a su cargo (51% de la muestra) y solo el 16.7% tenían 5 ó menos personas a su cargo.

La especialidad de Ingeniería fue la profesión que predominó con 67 participantes (65.7% del total de la muestra), seguido de 33 administradores de empresas, contadores y economistas, y 2 de otras profesiones.

La muestra tuvo una proporción de tres hombres por cada mujer participante (25.5% eran mujeres). Las gerentes mujeres tenían una media de 38.5 años de edad ($SD = 5.05$), de profesión Ingeniería en su mayoría, con una media de 14.77 años de experiencia ($SD = 5.74$). En su mayoría, ocupaban los cargos de subgerente y tenían entre 6 y 20 personas a su cargo.

Por otro lado, en el caso de los gerentes hombres, tenían una media 42.92 años de edad ($SD = 7.54$), de profesión Ingeniería en su mayoría, con una media de 19,84 años de experiencia ($SD = 8.02$). En su mayoría, ocupaban los cargos de gerente y tenían entre 6 y 20 personas a su cargo.

Tabla 2

Información Demográfica de la Muestra

VARIABLES DEMOGRÁFICAS	N	%
Género		
Masculino	76	74.5
Femenino	26	25.5
Edad		
30 a 40 años	52	51.0
41 a 50 años	35	34.3
51 a 56 años	15	14.7
Profesión		
Ingenieros	67	65.7
Administradores, contadores y economistas	33	32.4
Otros	2	1.9
Experiencia laboral		
10 años o menos	11	10.8
10 a 20 años	57	55.9
21 a 30 años	26	25.5
más de 30 años	8	7.8
Cargo		
Gerente	29	28.4
Gerente adjunto	10	9.8
Sub-gerente	39	38.2
Sub-gerente adjunto	24	23.5
Número de personas a cargo		
5 ó menos	17	16.7
6 a 20	52	51.0
21 a 50	14	13.7
51 a más	19	18.6

Nota. N = 102 casos válidos

4.2 Resultados de Medición de los Instrumentos

El estudio se realizó mediante el análisis de los datos recolectados con los instrumentos utilizados para medir la variable independiente, la inteligencia emocional; y las variables dependientes, los estilos de liderazgo. Se realizó un análisis combinado de atributos para estudiar las asociaciones e influencias existentes entre dichas variables.

4.2.1 *Inteligencia Emocional*

Los cuestionarios de los 102 participantes fueron considerados como válidos. La media, las desviaciones estándar y las pruebas estadísticas descriptivas mostraron que los resultados medidos con el instrumento BarOn EQ-i presentaban una distribución casi simétrica para cada uno de los 5 componentes de la inteligencia emocional.

Los cinco subcomponentes que se utilizaron para la medición del componente intrapersonal (CIA) fueron: (a) comprensión emocional de sí mismo (CM), (b) asertividad (AS), (c) autoconcepto (AC), (d) autorrealización (AR), y (e) independencia (IN); todas dieron como resultado una distribución casi simétrica.

Los tres subcomponentes para la medición del componente interpersonal (CIE) fueron: (a) empatía (EM), (b) relaciones interpersonales (RI), y (c) responsabilidad social (RS); dieron como resultado una distribución sesgada hacia la derecha.

Los tres subcomponentes para la medición del componente adaptabilidad (CAD) fueron: (a) solución de problemas (SP), (b) prueba de la realidad (PR), y (c) flexibilidad (FL); dieron como resultado una distribución casi simétrica.

Los dos subcomponentes para la medición del componente manejo de estrés (CME) fueron: (a) tolerancia al estrés (TE), y (b) control de los impulsos (CI); dieron como resultado una distribución casi simétrica.

Los dos subcomponentes para la medición del componente estado de ánimo en general (CAG) fueron: (a) felicidad (FE), y (b) optimismo (OP); dieron como resultado una distribución sesgada hacia la derecha.

Las estadísticas descriptivas de los componentes y subcomponentes de la inteligencia emocional se muestran en la Tabla 3. Se indican la media (M), mediana (Mdn), desviación estándar (SD), y los valores máximos (Max) y mínimos (Min) para los componentes y subcomponentes de la inteligencia emocional. También, se muestran los valores para el puntaje total de inteligencia emocional.

La información estadística descriptiva indica que la media del puntaje total de inteligencia emocional fue de 500.49 ($SD = 33.36$). Los puntajes de las medias para los componentes de la inteligencia emocional fueron: intrapersonal = 173.05 ($SD = 12.43$), interpersonal = 100.72 ($SD = 8.03$), adaptabilidad = 106.61 ($SD = 8.38$), manejo de estrés = 78.12 ($SD = 7.65$), y estado de ánimo en general = 74.78 ($SD = 6.26$).

Tabla 3

Estadística Descriptiva para los Componentes y los Subcomponentes de la Inteligencia Emocional

Componentes de IE	<i>M</i>	<i>Mdn</i>	<i>SD</i>	Mín.	Máx.
Intrapersonal	173.05	174	12.43	118	199
CM	32.2	32	4.01	19	40
AS	28.82	30	3.51	13	35
AC	40.64	41	3.34	30	45
AR	41.27	42	3.20	33	45
IN	30.12	30	2.77	18	35
Interpersonal	100.72	101	8.03	73	119
EM	32.01	32	4.00	20	40
RI	44.78	45	4.46	33	54
RS	43.58	44	3.76	32	50
Adaptabilidad	106.61	107	8.38	79	125
SP	33.08	33	3.29	22	40
PR	42.36	43	4.69	25	50
FL	31.17	31	3.28	19	37
Manejo de Estrés	78.12	78.5	7.65	52	94
TE	37.25	37	4.04	22	45
CI	40.87	41	4.90	27	50
Estado de Ánimo en General	74.78	76	6.26	54	84
FE	39.54	40	3.67	29	45
OP	35.25	35	3.22	24	40
Puntaje Total IE	500.49	503.5	33.36	366	582

Nota. N = 102 casos válidos; CM = comprensión emocional de sí mismo; AS = asertividad; AC = autoconcepto; AR = autorrealización; IN = independencia; EM = empatía; RI = relaciones interpersonales; RS = responsabilidad social; SP = solución de problemas; PR = prueba de la realidad; FL = flexibilidad; TE = tolerancia al estrés; CI = control de los impulsos; FE = felicidad; OP = optimismo.

Las confiabilidades obtenidas para el puntaje total de inteligencia emocional, los cinco componentes, y los 15 subcomponentes de la inteligencia emocional fueron calculados utilizando el coeficiente alfa de Cronbach. Los resultados obtenidos se muestran en la Tabla 4.

En la misma tabla, se muestran los coeficientes alfa de Cronbach obtenidos por Ugarriza (2003) calculados en una muestra de 1,996 personas. Si bien el tamaño de la muestra de la presente investigación es el 5% de la muestra utilizada por Ugarriza ($N=1,996$), las confiabilidades obtenidas son muy similares, con lo que se demuestra que el instrumento BarOn EQ-i, versión adaptada a la realidad peruana por Ugarriza, es útil para llevar a cabo la prueba de las hipótesis planteadas en la presente investigación.

La puntuación total de la inteligencia emocional mostró una alta confiabilidad de .95. Según Hernández, Fernández y Baptista (2006), un valor mayor a .90 indica una elevada confiabilidad. Ugarriza (2003) obtuvo una confiabilidad de .93 y BarOn (2006) reportó una confiabilidad de .97, basada en una muestra normativa de Norte América.

El componente intrapersonal fue el que obtuvo el coeficiente alfa más alto con un valor de .88, seguido del componente estado de ánimo en general con un alfa igual a .84; el coeficiente más bajo lo obtuvo el componente adaptabilidad con un valor de alfa igual a .78.

En relación con los subcomponentes de la inteligencia emocional, cabe mencionar que el coeficiente más bajo obtenido fue para flexibilidad con un valor de .41, un valor similar fue el obtenido por Ugarriza (2003). De los subcomponentes restantes, las confiabilidades estuvieron por encima de .63.

Tabla 4

Coefficientes de Alfa de Cronbach para BarOn EQ-i

Componentes	Alfa Cronbach	Alfa Cronbach (Ugarriza*)
Inteligencia emocional	.95	.93
Intrapersonal	.88	.91
Comprensión de sí mismo	.74	.73
Asertividad	.70	.68
Autoconcepto	.69	.85
Autorrealización	.65	.76
Independencia	.64	.57
Interpersonal	.81	.86
Empatía	.71	.70
Relaciones interpersonales	.69	.76
Responsabilidad social	.70	.72
Adaptabilidad	.78	.77
Solución de problemas	.67	.60
Prueba de la realidad	.73	.72
Flexibilidad	.41	.48
Manejo de estrés	.81	.86
Tolerancia al estrés	.68	.78
Control de los impulsos	.77	.85
Estado de ánimo en general	.84	.86
Felicidad	.75	.78
Optimismo	.74	.79

Nota. N = 102 casos válidos, * Alfa de Cronbach obtenido por Ugarriza (2003) con N= 1,996

En la Tabla 5, se presentan los resultados del análisis factorial confirmatorio de segundo orden. Sobre la base de la muestra utilizada en el presente estudio, los valores obtenidos de GFI, AGFI, NFI, TLI y RMSEA indicaron un buen ajuste y verificaron la estructura factorial 5 a 1 propuesta por Bar-On (1997b).

Tabla 5

Análisis Factorial Confirmatorio para BarOn EQ-i

Modelo	GFI	AGFI	NFI	TLI	RMSEA
Un solo factor	.96	.88	.96	.96	.113

Nota. N = 102 casos válidos, GFI = goodness of fit index; AGFI = adjusted goodness of fit index; NFI = normedfit index; TLI = Tucker-Lewis index; RMSEA = root mean squared error of approximation.

En relación con la confiabilidad y validez del cuestionario BarOn EQ-i, BarOn (2006) menciona que los resultados presentados en el artículo demuestran que hay una buena consistencia entre los componentes factoriales de este modelo como también su estabilidad a lo largo del tiempo; la confiabilidad del EQ-i ha sido examinada por un gran número de investigadores en los últimos 20 años.

En la Tabla 6, se muestran los coeficientes de correlación de Pearson calculada para los cinco componentes de la inteligencia emocional. Los datos obtenidos muestran una correlación positiva moderada entre los cinco componentes de la inteligencia emocional. Se encontró una correlación más alta (.757), entre los componentes estado de ánimo general (CAG) e intrapersonal (CIA). Por otro lado, la correlación más baja se encontró entre los componentes manejo de estrés (CME) e interpersonal (CIE) (.502).

La correlación encontrada entre los cinco componentes de la inteligencia emocional es esperada, debido a que juntos dan un puntaje total de inteligencia emocional.

Tabla 6

Correlación de Pearson entre los Componentes de la Inteligencia Emocional

Componente	1	2	3	4	5
1. CIA	1				
2. CIE	.636(**)	1			
3. CAD	.705(**)	.586(**)	1		
4. CME	.603(**)	.502(**)	.656(**)	1	
5. CAG	.757(**)	.666(**)	.611(**)	.610(**)	1

Nota. CIA = componente intrapersonal; CIE = componente interpersonal; CAD = componente adaptabilidad; CME = componente manejo de estrés; CAG = componente estado de ánimo en general.

*p < .05, dos colas. **p < .01, dos colas.

Las correlaciones de Pearson para los 15 subcomponentes se presentan en la Tabla 7. Los datos obtenidos muestran una correlación positiva moderada entre todos los subcomponentes que conforman un mismo componente. Las correlaciones más altas se dieron entre los subcomponentes responsabilidad social (RS) y empatía (EM) (.86), felicidad (FE) y relaciones interpersonales (RI) (.71), optimismo (OP) y tolerancia al estrés (TE) (.69), y optimismo (OP) y felicidad (FE) (.65).

Tabla 7

Correlación de Pearson entre los Subcomponentes de la Inteligencia Emocional

Subcomponente	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
1. CM	1													
2. AS	.45(**)	1												
3. AC	.42(**)	.37(**)	1											
4. AR	.44(**)	.38(**)	.62(**)	1										
5. IN	.34(**)	.60(**)	.34(**)	.33(**)	1									
6. EM	.35(**)	.25(*)	.37(**)	.38(**)	.34(**)	1								
7. RI	.64(**)	.40(**)	.45(**)	.45(**)	.23(*)	.53(**)	1							
8. RS	.29(**)	.25(*)	.39(**)	.39(**)	.26(**)	.86(**)	.43(**)	1						
9. SP	.30(**)	.41(**)	.38(**)	.49(**)	.43(**)	.37(**)	.37(**)	.36(**)	1					

10. PR	.48(**)	.50(**)	.49(**)	.46(**)	.36(**)	.30(**)	.41(**)	.39(**)	.42(**)	1				
11. FL	.34(**)	.30(**)	.17	.34(**)	.18	.25(*)	.45(**)	.23(*)	.29(**)	.24(*)	1			
12. TE	.52(**)	.61(**)	.45(**)	.53(**)	.48(**)	.32(**)	.46(**)	.30(**)	.42(**)	.45(**)	.31(**)	1		
13. CI	.23(*)	.28(**)	.31(**)	.35(**)	.14	.24(*)	.39(**)	.29(**)	.40(**)	.52(**)	.34(**)	.46(**)	1	
14. FE	.53(**)	.42(**)	.59(**)	.60(**)	.20(*)	.34(**)	.71(**)	.32(**)	.39(**)	.51(**)	.37(**)	.48(**)	.41(**)	1
15. OP	.46(**)	.57(**)	.60(**)	.62(**)	.46(**)	.40(**)	.59(**)	.37(**)	.46(**)	.37(**)	.35(**)	.69(**)	.36(**)	.65(**)

Nota. N = 102 casos válidos, CM = comprensión emocional de sí mismo; AS = asertividad; AC = autoconcepto; AR = autorrealización; IN = independencia; EM = empatía; RI = relaciones interpersonales; RS = responsabilidad social; SP = solución de problemas; PR = prueba de la realidad; FL = flexibilidad; TE = tolerancia al estrés; CI = control de los impulsos; FE = felicidad; OP = optimismo.

*p < .05, dos colas. **p < .01, dos colas.

La Tabla 8 presenta el análisis de varianza realizado para identificar si existe una diferencia en la medición de la inteligencia emocional, en términos de media y varianza, entre los grupos de cada una de las variables demográficas género, edad, cargo, profesión, años de experiencia laboral y número de personas a cargo. No se encontraron diferencias significativas a un nivel .05.

Tabla 8

Análisis de Varianza para la Inteligencia Emocional

VARIABLES DEMOGRÁFICAS	gl	Error	F	p
1. Género	1	3854.33	3.550	.062
2. Edad	2	84.65	.075	.928
3. Años de experiencia	3	1207.40	1.088	.358
4. Cargo	3	1528.30	1.389	.251
5. Profesión	2	780.95	.697	.500
6. Personas a cargo	3	973.26	.871	.459

Nota. N = 102 casos válidos.

La Tabla 9 presenta el análisis de varianza realizado para identificar si existe una diferencia en la medición de los componentes y subcomponentes de la inteligencia emocional, en términos de media y varianza, para la variable demográfica género.

Se evidenció una diferencia significativa en los subcomponentes de autoconcepto, empatía y responsabilidad social, se encontró que las mujeres tienen un puntaje medio más alto que los hombres.

También, se encontró que a nivel de los componentes de la inteligencia emocional solo había una diferencia significativa a favor de las mujeres en el componente interpersonal.

Tabla 9

Análisis de Varianza para los Componentes y los Subcomponentes de la Inteligencia Emocional por la Variable Género

Componentes de IE	Mujeres		Hombres		F	Sig.
	M	SD	M	SD		
Intrapersonal	176.27	8.46	171.95	13.40	2.372	0.127
CM	33.35	3.3	31.80	4.18	2.921	0.091
AS	29.00	2.61	28.76	3.78	0.088	0.768
AC	41.92	2.61	40.20	3.47	5.382	0.022 *
AR	41.54	2.87	41.18	3.32	0.235	0.629
IN	30.46	2.45	30.00	2.88	0.536	0.466
Interpersonal	104.58	7.36	99.39	7.86	8.685	0.004 **
EM	33.92	3.7	31.36	3.90	8.600	0.004 **
RI	46.50	4.31	44.20	4.39	5.382	0.022 *
RS	45.19	2.83	43.03	3.90	6.783	0.011 *
Adaptabilidad	108.15	8.46	106.08	8.35	1.189	0.278
SP	33.54	3.47	32.92	3.23	0.681	0.411
PR	43.54	3.85	41.96	4.91	2.217	0.140
FL	31.08	3.59	31.20	3.20	0.026	0.873
Manejo de estrés	79.50	6.43	77.64	8.01	1.140	0.288
TE	38.04	3.69	36.97	4.13	1.353	0.247
CI	41.46	4.61	40.67	5.01	0.502	0.480
Estado de ánimo en general	75.81	5.69	74.43	6.44	0.932	0.337
FE	40.50	3.2	39.21	3.79	2.420	0.123
OP	35.31	3.45	35.22	3.16	0.013	0.909

Nota. N = 102 casos válidos; CM = comprensión emocional de sí mismo; AS = asertividad; AC = autoconcepto; AR = autorrealización; IN = independencia; EM = empatía; RI = relaciones interpersonales; RS = responsabilidad social; SP = solución de problemas; PR = prueba de la realidad; FL = flexibilidad; TE = tolerancia al estrés; CI = control de los impulsos; FE = felicidad; OP = optimismo.

*p < .05, dos colas. **p < .01, dos colas.

4.2.2 Liderazgo

Para la medición de los estilos de liderazgo, los cuestionarios de los 102 participantes fueron considerados como válidos. La media, las desviaciones estándar y los resultados de las pruebas estadísticas descriptivas mostraron que los datos presentan una distribución sesgada hacia la derecha para el liderazgo transformacional, sesgada ligeramente a la derecha para el liderazgo transaccional y moderadamente sesgada hacia la izquierda para el liderazgo pasivo-evitativo.

Los cinco factores para la medición del estilo de liderazgo transformacional fueron: (a) influencia idealizada-atributos (IIA), (b) influencia idealizada-comportamiento (IIC), (c) motivación inspiracional (MI), (d) estimulación intelectual (EI), y (e) consideración individualizada (CI). Estos cinco factores componen una sola medida del estilo de liderazgo transformacional.

Los factores del liderazgo transaccional fueron: (a) recompensa contingente (RC), y (b) gerencia por la excepción-activa (GPEA). Los factores del liderazgo pasivo-evitativo fueron: (a) gerencia por la excepción-pasiva (GPEP), y (b) dejar-hacer (*laissez-faire*) (DH).

Los resultados de las estadísticas descriptivas para los estilos de liderazgo y sus factores se muestran en la Tabla 10. Se indican la media (M), mediana (Mdn), desviación estándar (SD), y los valores máximos (Max) y mínimos (Min) para los factores del liderazgo transformacional, transaccional y pasivo-evitativo; así como para las variables de resultado de liderazgo (esfuerzo extra, efectividad y satisfacción).

Los valores medios observados para los factores del estilo de liderazgo transformacional son más altos en comparación con los valores de los factores de

los estilos de liderazgo transaccional y pasivo-evitativo, excepto para el factor influencia idealizada-atributos que obtuvo una media menor a la del factor recompensa contingente.

En relación con las variables que miden los resultados de liderazgo, la variable satisfacción obtuvo la media más alta.

Las confiabilidades obtenidas para los nueve factores del MLQ y las variables que miden el resultado de liderazgo utilizando el coeficiente alfa de Cronbach se muestran en la Tabla 11. La puntuación del estilo de liderazgo transformacional obtenida en esta investigación mostró una buena confiabilidad de .755, del estilo transaccional fue de .576 y del estilo de liderazgo pasivo-evitativo de .582.

Respecto a los factores de los estilos de liderazgo, cabe mencionar que el factor motivación inspiracional fue el que obtuvo el más alto coeficiente de confiabilidad con un valor de .683; el valor más bajo lo obtuvo el factor dejar-hacer con .216.

Tabla 10

Estadística Descriptiva para los Estilos de Liderazgo y sus Factores

Factores del Liderazgo	<i>M</i>	<i>Mdn</i>	<i>SD</i>	Mín	Max
Liderazgo transformacional	3.19	3.20	.34	2.25	3.80
IIA	2.85	3.00	.61	1.25	4.00
IIC	3.25	3.25	.49	1.75	4.00
MI	3.55	3.75	.40	2.25	4.00
ES	3.08	3.00	.46	1.75	4.00
CI	3.22	3.25	.52	1.50	4.00
Liderazgo transaccional	2.47	2.50	.50	1.25	3.38
RC	3.00	3.00	.55	2.00	4.00
GPEA	1.94	2.00	.76	.00	3.50
Liderazgo pasivo-evitativo	.73	.73	.42	.00	2.13
GPEP	.66	.50	.53	.00	2.50
DH	.81	.75	.48	.00	2.00
Resultados de liderazgo					
Esfuerzo extra	3.25	3.33	.47	1.67	4.00
Efectividad	3.23	3.33	.50	1.33	4.00
Satisfacción	3.28	3.5	.47	2.00	4.00

Nota. N = 102 casos válidos. IIA = influencia idealizada-atributos; IIC = influencia idealizada-comportamiento; MI = motivación inspiracional; EI = estimulación intelectual; CI = consideración individualizada; RC = recompensa contingente; GPEA = gerencia por la excepción-activa; GPEP = gerencia por la excepción-pasiva; DH = dejar-hacer (laissez-faire).

Tabla 11

Coefficientes Alfa de Cronbach para MLQ 5X-Short

Factores	Alfa de Cronbach
Liderazgo transformacional	.755
Influencia idealizada-atributos	.548
Influencia idealizada-comportamiento	.458
Motivación inspiracional	.683
Estimulación intelectual	.398
Consideración individualizada	.242
Liderazgo transaccional	.576
Recompensa contingente	.406
Gerencia por la excepción-activa	.651
Liderazgo pasivo-evitativo	.582
Gerencia por la excepción-pasiva	.491
Dejar-hacer (laissez-faire)	.216
Resultado de liderazgo	
Esfuerzo extra	.670
Efectividad	.670
Satisfacción	.552

Nota. N = 102 casos válidos

La Tabla 12 presenta los resultados del análisis factorial confirmatorio de segundo orden que fue realizado para confirmar si los nueve factores pueden ser reducidos a tres estilos de liderazgo. Sobre la base de la muestra utilizada en la presente investigación, los índices GFI, AGFI, NFI, TLI y RMSEA estuvieron cercanos a los considerados como un buen ajuste.

En relación con la confiabilidad y validez estructural del MLQ 5X-Short, Avolio y Bass (2004) afirman que, a lo largo de los últimos 20 años, diferentes investigaciones han evidenciado la confiabilidad y la validez del MLQ 5X-Short. Asimismo, mencionan que la consistencia del cuestionario se mantiene a través de diferentes regiones y culturas.

Tabla 12

Análisis Factorial Confirmatorio para MLQ 5X-Short

Modelo	GFI	AGFI	NFI	TLI	RMSEA
Un sólo factor	.89	.80	.72	.73	.113

Nota. GFI = goodness of fit index; AGFI = adjusted goodness of fit index; NFI = normed fit index; TLI = Tucker-Lewis index; RMSEA = root mean squared error of approximation.

Las correlaciones de Pearson, para los nueve factores del liderazgo, se presentan en la Tabla 13. Los datos obtenidos muestran una correlación positiva moderada entre los cinco factores del liderazgo transformacional, a excepción de los factores influencia idealizada-comportamiento y consideración individualizada, quienes no mostraron una correlación entre sí.

Los resultados señalaron una correlación positiva moderada entre los cinco factores del liderazgo transformacional y el factor de recompensa contingente. Avolio y Bass (2004) señalan que la alta correlación entre los factores de liderazgo transformacional y el factor de estilo de liderazgo transaccional de recompensa contingente son esperadas por varias razones:

Primero, tanto los estilos de liderazgo transformacional y transaccional representan formas activas y positivas de liderazgo. Segundo, los líderes han mostrado en muchas investigaciones ser tanto transformacionales

como transaccionales. Tercero, como argumenta Shamir (1995), la consistente acogida de acuerdos transaccionales se construyen en base a la confianza, seriedad y percepción de la consistencia de los líderes entre los seguidores, los cuales son una base para el liderazgo transformacional.
(p.70)

Los factores gerencia por la excepción-pasiva, y dejar-hacer (laissez-faire) mostraron una correlación positiva moderada entre ellos, como era de esperar, dado que ambos son factores para el estilo de liderazgo pasivo-evitativo.

El factor gerencia por la excepción-activa no mostró ninguna correlación con el factor de recompensa contingente pero si mostró que estaba positivamente correlacionado con el factor gerencia por la excepción-pasiva. Esta correlación también fue encontrada por Avolio y Bass (2004) “el factor de MBEA (gerencia por la excepción-activa) también está positivamente correlacionado con los puntajes de su forma más pasiva y correctora MBEP (gerencia por la excepción-pasiva) e inactiva laissez-faire. Un reciente análisis factorial (Gaman, Davis-Lenane, & Corrigan, 2003) soportan estos resultados” (p.70).

Tabla 13

Correlación de Pearson entre los Factores de los Estilos de Liderazgo

Factores	1	2	3	4	5	6	7	8
1. IIA	1							
2. IIC	.5(**)	1						
3. MI	.4(**)	.6(**)	1					
4. EI	.2(*)	.4(**)	.3(**)	1				
5. CI	.3(**)	.2	.3(**)	.3(**)	1			
6. RC	.4(**)	.4(**)	.3(**)	.3(**)	.3(**)	1		
7. GPEA	.1	-.1	-.1	.1	.0	.2	1	
8. GPEP	.0	-.1	-.3(**)	.1	.1	.1	.3(**)	1
9. DH	.0	.1	-.2	.3(**)	.1	.1	.1	.4(**)

Nota. N = 102 casos válidos; IIA = influencia idealizada-atributos; IIC = influencia idealizada-comportamiento; MI = motivación inspiracional; EI = estimulación intelectual; CI = consideración individualizada; RC = recompensa contingente; GPEA = gerencia por la excepción-activa; GPEP = gerencia por la excepción-pasiva; DH = dejar-hacer (laissez-faire).

*p < .05, dos colas. **p < .01, dos colas.

En la Tabla 14, se muestran las correlaciones entre los factores de liderazgo y las variables de resultado de liderazgo. Se encontró que el estilo de liderazgo transformacional y todos sus factores estaban significativamente correlacionados con las variables de resultado de liderazgo (esfuerzo extra, efectividad y satisfacción). Estos resultados muestran que el estilo de liderazgo transformacional es un buen predictor de las variables de resultado de liderazgo.

Por otro lado, el factor recompensa contingente también se encontró significativamente correlacionado con las tres variables de resultado de liderazgo. Sin embargo, el factor de gerencia por la excepción-activa y el estilo de liderazgo transaccional no se encontraron significativamente correlacionados con las tres variables de resultado de liderazgo.

Finalmente, el estilo de liderazgo pasivo-evitativo y todos sus factores no se encontraron correlacionados con la variable de resultado esfuerzo extra, pero se encontraban correlacionados negativamente con las variables de resultado de liderazgo de efectividad y satisfacción.

Avolio y Bass (2004) reportaron que el estilo de liderazgo transformacional y todos sus factores estaban altamente correlacionados con todos los puntajes de las mediciones de las variables de resultado de liderazgo (esfuerzo extra, efectividad y satisfacción). Los autores también hallaron que el factor de recompensa contingente estaba correlacionado con estas mediciones de resultado, pero en menor grado que los factores de liderazgo transformacional. El factor de gerencia por la excepción-activa estaba levemente correlacionado con estas mediciones de resultado de liderazgo, y los factores de gerencia por la excepción-pasiva y dejar-hacer estaban negativamente correlacionados con las tres variables de resultado de liderazgo.

Tabla 14

Correlación de Pearson entre los Factores de los Estilos de Liderazgo y las Variables de Resultado de Liderazgo

Factores del Liderazgo	Resultado de Liderazgo		
	Esfuerzo Extra	Efectividad	Satisfacción
Liderazgo transformacional	.57(**)	.44(**)	.54(**)
Influencia idealizada-atributos	.36(**)	.31(**)	.47(**)
Influencia idealizada-comportamiento	.51(**)	.30(**)	.35(**)
Motivación inspiracional	.46(**)	.39(**)	.42(**)
Estimulación intelectual	.35(**)	.24(*)	.28(**)
Consideración individualizada	.31(**)	.29(**)	.32(**)
Liderazgo transaccional	.17	.11	.01
Recompensa contingente	.40(**)	.32(**)	.27(**)
Gerencia por la excepción-activa	-.06	-.09	-.18
Liderazgo pasivo-evitativo	-.13	-.26(**)	-.21(*)
Gerencia por la excepción-pasiva	-.17	-.23(*)	-.25(*)
Dejar-hacer	-.04	-.20 (*)	-.09

Nota. N = 102 casos válidos

*p < .05, dos colas. **p < .01, dos colas.

La Tabla 15, la Tabla 16 y la Tabla 17 presentan los análisis de varianza realizados para determinar si existe una diferencia, en términos de media y

varianza, en la medición de los estilos de liderazgo en los grupos de cada una de las variables demográficas de género, edad, cargo, profesión, años de experiencia, y número de personas a cargo.

No se encontraron diferencias en los resultados para las competencias asociadas con los estilos de liderazgo entre los hombres y mujeres. Sin embargo, Avolio y Bass (2004) reportaron que, por lo general, las mujeres son más transformacionales que los hombres, además de tener un mejor puntaje en el factor de recompensa contingente.

En relación con la edad y los años de experiencia, en el presente estudio, no se encontraron diferencias significativas en la medición de los estilos de liderazgo y dichas variables demográficas. D'Alessio (2006) encontró diferencias significativas en la medición del estilo de liderazgo transformacional tanto para la edad como para la variable años de experiencia.

Las personas con edad entre 31 y 58 años mostraron un estilo de liderazgo más transformacional que los de edad entre 28 y 30 años.

Adicionalmente, en la presente investigación, se encontraron diferencias significativas en la medición de los estilos de liderazgo transformacional y transaccional para la variable cargo.

Tabla 15

Análisis de Varianza para el Liderazgo Transformacional

VARIABLES DEMOGRÁFICAS	gl	Error	F	p
1. Género	1	.038	.323	.571
2. Edad	2	.103	.882	.417
3. Años de experiencia	3	.053	.445	.721
4. Cargo	3	.443	4.176	.008
5. Profesión	2	.070	.600	.551
6. Personas a cargo	3	.256	2.287	.083

Nota. N = 102 casos válidos.

Tabla 16

Análisis de Varianza para Liderazgo Transaccional

VARIABLES DEMOGRÁFICAS	gl	Error	F	p
1. Género	1	.087	.340	.561
2. Edad	2	.622	2.526	.085
3. Años de experiencia	3	.343	1.367	.257
4. Cargo	3	.780	3.278	.024
5. Profesión	2	.226	.889	.414
6. Personas a cargo	3	.194	.759	.520

Nota. N = 102 casos válidos.

Tabla 17

Análisis de Varianza para el Liderazgo Pasivo-Evitativo

VARIABLES DEMOGRÁFICAS	gl	Error	F	p
1. Género	1	.199	1.119	.293
2. Edad	2	.072	.399	.672
3. Años de experiencia	3	.084	.462	.709
4. Cargo	3	.314	1.800	.152
5. Profesión	2	.001	.003	.997
6. Número de personas a cargo	3	.051	.279	.840

Nota. N = 102 casos válidos.

Sobre la base de una prueba Duncan *post hoc*, se obtuvo que las personas con cargo *gerente* mostraron tener un estilo de liderazgo más transformacional que aquellos con cargos de gerente adjunto, subgerente y subgerente adjunto. Por otro lado, las personas con cargo de subgerente adjunto mostraron tener un mayor estilo de liderazgo transaccional.

Respecto de las variables demográficas profesión y número de personas a cargo, no se encontraron diferencias significativas relacionadas con la medición de los tres estilos de liderazgo.

Cabe mencionar que a nivel de los nueve factores de los estilos de liderazgo no se encontraron diferencias significativas a nivel de las variables género, edad, años de experiencia y profesión.

Solo en el caso de la variable demográfica cargo se encontraron diferencias en los factores influencia idealizada-atributos ($F = 3.326, p = .026$) y

comportamiento ($F = 3.612, p = .016$), inspiración motivacional ($F = 3.932, p = .011$), recompensa contingente ($F = 3.684, p = .015$), donde las personas con cargo de gerente mostraron los valores más altos; y en el caso del factor gerencia por la excepción-activa ($F = 3.021, p = .033$), el cargo de subgerente adjunto mostró los puntajes más altos.

A nivel de la variable demográfica número de personas a cargo, se encontró una diferencia significativa en el factor de motivación inspiracional ($F = 3.528, p = .018$); en la prueba Duncan *post hoc* se encontró que los gerentes con más de 20 personas a su cargo mostraron tener un mejor manejo de la motivación inspiracional.

En relación con las variables de resultado de liderazgo, solo en el caso de la variable demográfica género, se encontró una diferencia significativa en la medida de satisfacción ($F = 6.038, p = .016$), donde las mujeres presentaron un mejor puntaje que los hombres. Avolio y Bass (2004) encontraron que las mujeres tenían mejores puntajes en las medidas de resultado de liderazgo de satisfacción y efectividad que los hombres.

En el presente estudio, para las variables demográficas de edad, años de experiencia, cargo, profesión y número de personas a cargo, no se encontraron diferencias significativas en la medición de las variables de resultado de liderazgo (esfuerzo extra, efectividad y satisfacción).

4.3 Análisis de la Correlación de las Variables

En la Tabla 18, se muestran los coeficientes de correlación de Pearson entre los componentes de la inteligencia emocional y los factores de los estilos de liderazgo, y las variables de resultado de liderazgo.

Los cinco componentes de la inteligencia emocional se encontraron correlacionados positivamente con los factores de influencia idealizada-atributos, influencia idealizada-comportamiento y motivación inspiracional.

Se obtuvieron correlaciones positivas en el rango de débil ($r = .235$ entre el factor influencia idealizada-atributos y el componente manejo de estrés) a media ($r = .536$ entre el factor de motivación inspiracional y el componente estado de ánimo en general).

Asimismo, los cinco componentes de la inteligencia emocional no se encontraron correlacionados con el factor de estilo de liderazgo gerencia por la excepción-activa. Se encontró una correlación negativa débil entre el factor de estilo de liderazgo gerencia por la excepción-pasiva y los cinco componentes de la inteligencia emocional; siendo el componente intrapersonal el más negativo ($r = -.369$).

En el caso del factor de estilo de liderazgo estimulación intelectual, solo se encontró una correlación positiva débil con los componentes de la inteligencia emocional intrapersonal ($r = .231$) e interpersonal ($r = .215$).

Por otro lado, el factor de estilo de liderazgo consideración individualizada mostró una correlación positiva con los componentes de la inteligencia emocional intrapersonal ($r = .230$), interpersonal ($r = .305$) y estado de ánimo en general ($r = .308$).

Tabla 18

Correlación de Pearson entre los Componentes de la Inteligencia Emocional, los Factores de los Estilos de Liderazgo y las Variables de Resultado de Liderazgo

VARIABLES	CIA	CIE	CAD	CME	CAG
IIA	.364(**)	.318(**)	.381(**)	.235(*)	.344(**)
IIC	.490(**)	.372(**)	.410(**)	.367(**)	.440(**)
MI	.513(**)	.373(**)	.377(**)	.294(**)	.536(**)
EI	.231(*)	.215(*)	.163	.058	.170
CI	.230(*)	.305(**)	.190	.165	.308(**)
RC	.192	.215(*)	.232(*)	.135	.218(*)
GPEA	-.130	.019	-.032	-.079	-.169
GPEP	-.369(**)	-.300(**)	-.256(**)	-.285(**)	-.302(**)
DH	-.175	-.196(*)	-.197(*)	-.132	-.049
EE	.493(**)	.419(**)	.349(**)	.289(**)	.453(**)
EFE	.502(**)	.459(**)	.401(**)	.346(**)	.432(**)
SAT	.537(**)	.570(**)	.470(**)	.395(**)	.488(**)

Nota. N = 102 casos. CIA = componente intrapersonal; CIE = componente interpersonal; CAD = componente adaptabilidad; CME = componente manejo de estrés; CAG = componente estado de ánimo en general; IIA = influencia idealizada-atributos; IIC = influencia idealizada-comportamiento; MI = motivación inspiracional; EI = estimulación intelectual; CI = consideración individualizada; RC = recompensa contingente; GPEA = gerencia por la excepción-activa; GPEP = gerencia por la excepción-pasiva; DH = dejar-hacer (laissez-faire); EE = esfuerzo extra; EFE = efectividad; SAT =satisfacción.

*p <.05, dos colas. **p < .01, dos colas

El factor de estilo de liderazgo recompensa contingente mostró una correlación positiva débil con los componentes de la inteligencia emocional interpersonal ($r = .215$), adaptabilidad ($r = .232$) y estado de ánimo en general ($r = .218$), y no tenía correlación con los componentes intrapersonal y manejo de estrés.

Por último, el factor de estilo de liderazgo dejar-hacer mostró una correlación negativa con los componentes de la inteligencia emocional interpersonal ($r = -.196$) y adaptabilidad ($r = -.197$), y no se encontró correlación con los otros componentes de la inteligencia emocional.

En el caso de las variables de resultado de liderazgo (esfuerzo extra, efectividad y satisfacción), se encontraron correlacionados con todos los componentes de la inteligencia emocional. Se obtuvieron correlaciones positivas en el rango de débil ($r = .289$ entre la medida de esfuerzo extra y el componente manejo de estrés) a media ($r = .570$ entre la medida de satisfacción y el componente interpersonal).

En la Tabla 19, se muestran los coeficientes de correlación de Pearson entre los componentes de la inteligencia emocional y los estilos de liderazgo. Los cinco componentes de la inteligencia emocional se encontraron medianamente correlacionados con el estilo de liderazgo transformacional, los componentes intrapersonal ($r = .523$) y estado de ánimo en general ($r = .515$) fueron los que alcanzaron los coeficientes más altos.

Por otro lado, se halló que los cinco componentes de la inteligencia emocional no se encontraban correlacionados con el estilo de liderazgo transaccional. Finalmente, los cinco componentes de la inteligencia emocional se

encontraron correlacionados negativamente con el estilo de liderazgo pasivo-
 evitativo, teniendo los componentes intrapersonal ($r = -.330$) e interpersonal ($r = -.299$) los coeficientes más negativos.

Tabla 19

Correlación de Pearson entre los Componentes de la Inteligencia Emocional y los Estilos de Liderazgo

Variables	CIA	CIE	CED	CME	CAG
1. LTF	.523(**)	.459(**)	.444(**)	.324(**)	.515(**)
2. LTC	.006	.131	.102	.014	-.009
3. LPE	-.330(**)	-.299(**)	-.272(**)	-.254(*)	-.217(*)

Nota. N = 102 casos. CIA = componente intrapersonal; CIE = componente interpersonal; CAD = componente adaptabilidad; CME = componente manejo de estrés; CAG = componente estado de ánimo en general; LTF = liderazgo transformacional; LTC = liderazgo transaccional; LPE = liderazgo pasivo-evitativo.

* $p < .05$, dos colas. ** $p < .01$, dos colas.

Se llevó a cabo un análisis de regresión lineal jerárquico (método de selección hacia adelante) para evaluar la contribución relativa de cada componente de la inteligencia emocional para explicar la varianza en el liderazgo transformacional (variable dependiente). Los resultados se muestran en la Tabla 20.

El componente intrapersonal fue el predictor más importante del liderazgo transformacional ($R^2 \text{ cambio} = .274$), seguido del componente estado de ánimo en general ($R^2 \text{ cambio} = .033$). Del total, el 30.7% de la varianza explicada en el liderazgo transformacional fue encontrada por la combinación de estos componentes.

Tabla 20

Análisis de Regresión Lineal Jerárquico entre los Componentes de la Inteligencia Emocional y el Liderazgo Transformacional

Variables	Beta ^a	t ^a	Fcambio	Sig. Fcambio	R ² cambio
Intrapersonal	.313	2.442(*)	37.70	.000	.274
Estado de Ánimo en General	.278	2.174(*)	4.72	.032	.033

Nota. N = 102 casos válidos. R² = .274 en el paso 1; R² = .307 en el paso 2. Liderazgo transformacional es la variable dependiente.

^a Beta (coeficiente estandarizado) y *t* son los valores finales en el paso 2.

*p <.05.

Se llevó a cabo un análisis correlacional entre la puntuación total de inteligencia emocional, los factores de liderazgo y las variables de resultado de liderazgo. En la Tabla 21, se muestran los resultados.

Todos los factores que conforman el estilo de liderazgo transformacional se encontraron positivamente correlacionados con la medición del puntaje total de inteligencia emocional.

Se obtuvieron correlaciones positivas en el rango de débil ($r = .219$ entre el factor estimulación intelectual y el puntaje total de IE) a media ($r = .501$ entre el factor de motivación inspiracional y el puntaje total de IE).

También, se obtuvo que el factor de recompensa contingente se encuentra positivamente correlacionado con el puntaje total de IE ($r = .230$), en menor grado que los factores del estilo de liderazgo transformacional, a excepción del factor de estimulación intelectual ($r = .219$).

Los factores de gerencia por la excepción-activa y dejar-hacer no se encontraron correlacionados con el puntaje total de IE, mientras que el factor de

gerencia por la excepción-pasiva mostró una correlación negativa débil con el puntaje total de IE.

Por otro lado, se encontraron correlaciones positivas entre el puntaje total de IE y las medidas de las variables de resultado de liderazgo esfuerzo extra ($r = .481$), efectividad ($r = .527$) y satisfacción ($r = .571$). Estos resultados muestran que la inteligencia emocional es un buen predictor de las medidas de las variables de resultado de liderazgo.

Se realizó un análisis de regresión lineal jerárquico (método de selección hacia adelante) para evaluar la contribución relativa de la inteligencia emocional y el estilo de liderazgo transformacional (variables independientes) para explicar la varianza en las medidas de las variables de resultado de liderazgo (variable dependiente). Los resultados se muestran en la Tabla 22.

En ambos casos, la inteligencia emocional y liderazgo transformacional contribuyen a explicar la varianza en las variables de resultado de liderazgo.

La variación del estilo de liderazgo transformacional tiene una mayor contribución que la inteligencia emocional para explicar la variación en las variables esfuerzo extra ($r^2 = .329$), efectividad ($r^2 = .261$) y satisfacción ($r^2 = .337$).

Tabla 21

Correlación de Pearson entre la Inteligencia Emocional y los Factores de los Estilos de Liderazgo.

Factores de los Estilos de Liderazgo	Inteligencia Emocional
Influencia idealizada-atributos	.388(**)
Influencia idealizada-comportamiento	.479(**)
Motivación inspiracional	.501(**)
Estimulación intelectual	.219(*)
Consideración individualizada	.299(**)
Recompensa contingente	.230(*)
Gerencia por la excepción-activa	-.058
Gerencia por la excepción-pasiva	-.364(**)
Dejar-hacer	-.186
Esfuerzo extra	.481(**)
Efectividad	.527(**)
Satisfacción	.571(**)

Nota. N = 102 casos válidos.

*p < .05, dos colas. **p < .01, dos colas.

Tabla 22

Análisis de Regresión Lineal Jerárquico entre la Inteligencia Emocional, Liderazgo Transformacional y las Variables de Resultado de Liderazgo

Variabes	Beta ^a	t ^a	Fcambio	Sig. Fcambio	R ²	R ² cambio
Esfuerzo extra						
LTF	.444	4.69(**)	49.07	.000	.322	.329
IE	.241	2.54(*)	6.46	.013	.358	.041
Efectividad						
LTF	.386	3.87(**)	35.31	.000	.261	.261
IE	.231	2.31(*)	5.35	.023	.299	.038
Satisfacción						
LTF	.410	4.46(**)	50.73	.000	.337	.337
IE	.316	3.44(**)	11.85	.001	.408	.071

Nota. N = 102 casos válidos. Esfuerzo extra, efectividad y satisfacción son las variables dependientes.

IE = inteligencia emocional, LTF = liderazgo transformacional.

^a Beta (coeficiente estandarizado) y *t* son los valores finales en el paso 2

*p < .05, dos colas. **p < .01, dos colas.

4.4 Evaluación de las Hipótesis

El coeficiente de correlación de Pearson fue calculado para medir la relación entre la inteligencia emocional, variable independiente; y cada uno de los estilos de liderazgo, variables dependientes. En la Tabla 23, se muestran los resultados de los coeficientes de correlación entre la inteligencia emocional y los estilos de liderazgo.

Se encontró una correlación positiva media entre la inteligencia emocional y el estilo de liderazgo transformacional, se obtuvo un coeficiente de Pearson de $r = .543$ con un nivel de significancia $p < .01$. Este resultado confirma la primera hipótesis de la presente investigación “Existe una relación entre la inteligencia emocional del gerente bancario peruano y su estilo de liderazgo transformacional”.

Por otro lado, no se encontró una relación entre la inteligencia emocional y el estilo de liderazgo transaccional, se obtuvo un coeficiente de correlación de Pearson de $r = .071$ con un nivel de significancia $p < .01$. Este resultado rechaza la segunda hipótesis de la presente investigación “Existe una relación entre la inteligencia emocional del gerente bancario peruano y su estilo de liderazgo transaccional”.

Finalmente, se encontró una correlación negativa débil entre la inteligencia emocional y el estilo de liderazgo pasivo-evitativo, se obtuvo un coeficiente de correlación de Pearson de $r = -.351$ con un nivel de significancia $p < .01$. Este resultado confirma la tercera hipótesis de la presente investigación “Existe una relación entre la inteligencia emocional del gerente bancario peruano y su estilo de liderazgo pasivo-evitativo”.

Tabla 23

Correlación de Pearson entre la Inteligencia Emocional y los Estilos de Liderazgo.

Variables	Inteligencia emocional	
	R	R ²
Liderazgo transformacional	.543(**)	.295
Liderazgo transaccional	.071	.005
Liderazgo pasivo-evitativo	-.351(**)	.123

Nota. N = 102 casos válidos.

**p < .01, dos colas

En el modelo de regresión lineal para estudiar la relación entre la inteligencia emocional y el estilo de liderazgo transformacional, se obtuvo un $r^2 = .295$, lo que indica que el modelo explica el 29.5% en la variación del estilo de liderazgo transformacional (véase Tabla 23). El nivel de significancia del estadístico F fue menor de .01, lo que indica que la variación explicada por el modelo no se debe a la casualidad.

Los coeficientes estandarizados y no estandarizados se muestran en la Tabla 24, así como el estadístico t y el nivel de significancia (Sig).

Tabla 24

Coefficientes de Regresión Lineal para la Inteligencia Emocional y el Liderazgo Transformacional

Modelo	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados		t	Sig.
	B	EE	B			
Constante	1.288	.295			4.369	.000
Inteligencia emocional	.017	.003	.544		6.480	.000

Nota. N = 102 casos válidos. La variable dependiente es el liderazgo transformacional.



CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

El propósito de esta investigación fue analizar la relación entre la inteligencia emocional y los estilos de liderazgo en los gerentes bancarios peruanos. Se llevó a cabo un estudio cuantitativo correlacional usando una muestra de 102 gerentes del *Banco de Crédito del Perú*.

Se utilizaron cuestionarios conocidos y confiables. Para medir la inteligencia emocional se usó la versión adaptada a la realidad peruana por Ugarriza (2003) del cuestionario BarOn EQ-i y para medir los estilos de liderazgo se utilizó la versión en español del MLQ 5X-Short. Se realizó el estudio de confiabilidad y validez de ambos instrumentos en la muestra utilizada en la presente investigación.

Este capítulo inicia con una discusión acerca de los resultados obtenidos en el capítulo 4 y cómo éstos están relacionados con otras investigaciones realizadas previamente. Finalmente, se presentan las conclusiones y recomendaciones acerca de los resultados de esta investigación.

5.1 Discusión

El objetivo de la presente investigación fue realizar un estudio cuantitativo correlacional para analizar si existe una relación positiva entre la inteligencia emocional y el liderazgo transformacional, si no existe una relación entre la inteligencia emocional y el liderazgo transaccional y si existe una relación negativa entre la inteligencia emocional y el liderazgo pasivo-evitativo de los gerentes bancarios peruanos. En el capítulo 4, se mostraron los resultados encontrados.

En el Capítulo 2, se presentaron diferentes investigaciones realizadas por diversos autores en años anteriores para medir la relación entre la inteligencia emocional y el liderazgo.

La presente investigación encontró una correlación positiva media entre la inteligencia emocional y el estilo de liderazgo transformacional de los gerentes bancarios peruanos. También, se encontró una correlación negativa débil entre la inteligencia emocional y el liderazgo pasivo-evitativo, y no se encontró una correlación entre la inteligencia emocional y el liderazgo transaccional.

Los resultados son similares a los obtenidos en otras investigaciones (Goleman, 1998a, 2000; Sosik & Megerian, 1999; George, 2000; Barling, Slater & Kelloway, 2000; Palmer, Walls, Burgess & Stough, 2001; Gardner & Stough, 2002; Prati, Douglas, Ferris, Ammeter, & Buckley, 2003; Mandell & Pherwani, 2003; Rosete & Ciarrochi, 2005; Vrab, 2007; Syndell, 2008; Alston, 2009).

Algunos autores utilizaron los cuestionarios de BarOn EQ-i y MLQ 5X-Short (los mismos que han sido usados en la presente investigación) para medir la inteligencia emocional y los estilos de liderazgo respectivamente (Barling, Slater & Kelloway, 2000; Mandell & Pherwani, 2003; Brown, Bryant & Reilly, 2005; Syndell, 2008). Otros autores utilizaron las pruebas MSCEIT, EAI, SSEIT, SUEIT, TMMS, para medir la inteligencia emocional; y las pruebas LPI y PELC para medir el liderazgo.

En la presente investigación, se encontró que el puntaje total de inteligencia emocional estaba correlacionado positivamente con los factores de liderazgo de influencia idealizada-atributos, influencia idealizada-comportamiento, motivación inspiracional, estimulación intelectual, consideración

individualizada y recompensa contingente. Por otro lado, estaba correlacionada negativamente con el factor de gerencia por la excepción-pasiva; y, finalmente, no estaba correlacionada con los factores de gerencia por la excepción-activa y dejar-hacer.

Estos resultados son similares a los reportados por Barling, Slater y Kelloway (2000), quienes encontraron que la inteligencia emocional, medida con el BarOn EQ-i, estaba asociada con los factores de los estilos de liderazgo, medida con el MLQ 5X-Short, de influencia idealizada-atributos, influencia idealizada-comportamiento, consideración individualizada, motivación inspiracional y recompensa contingente del liderazgo. Además, no encontraron relación entre la inteligencia emocional y los factores de gerencia por la excepción (activa y pasiva) y dejar-hacer (*laissez-faire*).

Por otro lado, estos resultados contrastan con lo encontrado por Brown, Bryant, y Reilly (2005), dado que, en sus investigaciones, no hallaron una relación entre la inteligencia emocional, medida con el BarOn EQ-i, y los factores de los estilos de liderazgo, medido con el MLQ 5X-Short.

En el estudio de los componentes de la inteligencia emocional y los estilos de liderazgo, en la presente investigación, se encontró que los cinco componentes de la inteligencia emocional (intrapersonal, interpersonal, adaptabilidad, manejo de estrés y estado de ánimo en general) estaban correlacionados positivamente con el liderazgo transformacional, correlacionados negativamente con el liderazgo pasivo-evitativo y no tenían correlación con el liderazgo transaccional.

En relación al liderazgo transformacional, Syndell (2008) reportó que los cinco componentes de la inteligencia emocional también estaban correlacionados

con el liderazgo transformacional. En contraste, Brown, Bryant y Reilly (2005) no hallaron ninguna correlación entre los cinco componentes de la inteligencia emocional y los factores de los estilos de liderazgo.

En un análisis más detallado, en la presente investigación, los componentes de la inteligencia emocional, en orden de relevancia, intrapersonal, interpersonal y estado de ánimo en general fueron los predictores más importantes en la explicación de la varianza del liderazgo transformacional. Estos resultados son similares a los hallados por Syndell (2008), solo que el orden de relevancia que reportaron, fue intrapersonal, estado de ánimo en general e interpersonal.

También, se analizó, en la presente investigación, la relación entre los cinco componentes de la inteligencia emocional y los nueve factores de los estilos de liderazgo. Los resultados mostraron que los cinco componentes de la inteligencia emocional estaban correlacionados positivamente con los factores de influencia idealizada (atributos y comportamiento), motivación inspiracional, consideración individualizada; correlacionados negativamente con el factor de gerencia por la excepción-pasiva; y no tenían correlación con el factor de gerencia por la excepción-activa.

En el caso del factor de estimulación intelectual, solo se encontró que estaba correlacionado con los componentes intrapersonal e interpersonal.

Finalmente, el factor de recompensa contingente estaba correlacionado con todos los componentes de la inteligencia emocional, a excepción del componente manejo de estrés.

Syndell (2008) reportó que los cinco componentes de la inteligencia emocional estaban correlacionados positivamente con todos los factores del

liderazgo transformacional (influencia idealizada, motivación inspiracional, estimulación intelectual y consideración individualizada). Por otro lado, Brown, Bryant, y Reilly (2005) no encontraron ninguna relación entre los componentes de la inteligencia emocional y los factores del estilo de liderazgo transformacional.

En la presente investigación, se encontró que la inteligencia emocional y el liderazgo transformacional, en mayor grado, estaban correlacionados positivamente con las variables de resultado de liderazgo (esfuerzo extra, efectividad y satisfacción), medidos con el MLQ; por otro lado, los estilos de liderazgo transaccional y pasivo-evitativo no estaban correlacionados con las tres variables de resultado de liderazgo.

Avolio y Bass (2004) reportaron que el estilo de liderazgo transformacional y todos sus factores estaban altamente correlacionados con todos los puntajes de las variables de resultado de liderazgo.

Brown, Bryant y Reilly (2005) encontraron en sus investigaciones que el estilo de liderazgo transformacional era un buen predictor de las mediciones de las variables de resultado de liderazgo. Sin embargo, solo hallaron una relación positiva entre la inteligencia emocional y las mediciones de efectividad y satisfacción, pero no encontraron relación con la variable de resultado de esfuerzo extra.

En la presente investigación acerca de la relación entre los componentes de la inteligencia emocional y las variables de resultado de liderazgo, se encontró que los cinco componentes de la inteligencia emocional y las variables de resultado de liderazgo, estaban correlacionados positivamente. Los componentes intrapersonal, interpersonal y estado de ánimo en general fueron quienes tuvieron

los coeficientes más altos con las tres mediciones de las variables de resultado de liderazgo.

Brown, Bryant y Reilly (2005), en sus investigaciones, solo encontraron que el componente adaptabilidad estaba relacionado con la variable de resultado satisfacción.

En el caso de los componentes de la inteligencia emocional, se encontró una diferencia significativa en la medición del componente interpersonal y los subcomponentes de auto-concepto, empatía y responsabilidad social, lo que mostró que las mujeres tuvieron un puntaje más alto que los hombres.

Avolio y Bass (2004) reportaron que, por lo general, las mujeres eran más transformacionales que los hombres, además de tener un mejor puntaje en el factor de recompensa contingente.

Mandell y Pherwani (2003) encontraron una diferencia significativa en la medición del puntaje total de la inteligencia emocional y la variable género, lo que mostró que las mujeres tenían un puntaje más alto de inteligencia emocional, pero no encontraron una diferencia de género en la medición del liderazgo transformacional. Tampoco encontraron una interacción entre el género y la inteligencia emocional para predecir el estilo de liderazgo transformacional.

Por otro lado, Syndell (2008), en relación con los componentes de la inteligencia emocional, encontró una diferencia significativa de género en la medición del componente intrapersonal. Los hombres mostraron un puntaje más alto que las mujeres. A nivel de los factores de liderazgo, encontró una diferencia significativa de género en el factor de estimulación intelectual. Los hombres tuvieron un promedio más alto que las mujeres.

En el análisis de las variables de resultado de liderazgo por el factor género, en la presente investigación, solo se encontró una diferencia significativa en la medida de la variable de resultado satisfacción, donde las mujeres presentaron un puntaje más alto que los hombres. Avolio y Bass (2004) reportaron que las mujeres tenían puntajes más altos en las medidas de las variables de resultado de liderazgo de satisfacción y efectividad que los hombres.

5.2 Conclusiones

La presente investigación es el primer estudio en donde se intentó medir si existe relación entre los conceptos de inteligencia emocional y liderazgo en los gerentes bancarios del Perú, dado que no se conoce de investigaciones previas realizadas al respecto.

En la investigación realizada se encontró una correlación positiva media entre la inteligencia emocional y el estilo de liderazgo transformacional. No se encontró una correlación significativa entre la inteligencia emocional y el estilo de liderazgo transaccional; sin embargo, si se encontró una correlación negativa débil entre la inteligencia emocional y el estilo de liderazgo pasivo-evitativo. También, se encontró una mediana correlación positiva entre la inteligencia emocional, y las variables de resultado de liderazgo (esfuerzo extra, efectividad y satisfacción).

Los resultados obtenidos tienen concordancia con muchos estudios realizados previamente que soportan la relación entre la inteligencia emocional y el liderazgo transformacional, y contradice otras investigaciones que no han encontrado una relación entre ambos constructos.

Los estudios previos han sido descritos en el Capítulo 2 de este documento y han sido contrastados con los resultados obtenidos en la presente investigación en la sección de Discusión de este capítulo.

No se conoce con certeza las razones por las cuales estudios relativamente similares obtuvieron resultados distintos. La metodología que utilizaron es una posibilidad, ya que las diversas investigaciones han utilizado distintos instrumentos para medir la inteligencia emocional y el liderazgo, diferentes tamaños de muestra, o incluyeron o no en la medición a los subordinados.

Otro aspecto a considerar son las circunstancias culturales u organizacionales. Los estudios se han realizado en diversas industrias, con personas de diferente profesión y en diversos idiomas.

La motivación inspiracional, la influencia idealizada-comportamiento, y la consideración individualizada fueron los factores más relevantes que califican al liderazgo transformacional reportado por la muestra de gerentes bancarios peruanos.

El liderazgo pasivo-evitativo (no liderazgo) no es una característica de la muestra de la presente investigación por los bajos puntajes obtenidos en la medición de este estilo de liderazgo.

El estilo de liderazgo transformacional y todos sus factores se encontraron significativamente correlacionados con las tres variables de resultado de liderazgo (esfuerzo extra, efectividad y satisfacción).

El factor recompensa contingente del liderazgo transaccional también se encontró significativamente correlacionado con las tres variables de resultado de liderazgo.

Por otro lado, los factores del liderazgo transformacional son los más desarrollados en la muestra de los gerentes bancarios, a excepción del factor influencia idealizada-atributos, que tuvo un puntaje menor al factor del liderazgo transaccional, recompensa contingente.

Asimismo, la investigación encontró que el factor del liderazgo transaccional, recompensa contingente, estaba altamente correlacionado con todos los factores de liderazgo transformacional.

La medición de las variables demográficas género, edad, años de experiencia, y el número de personas que tienen a su cargo no mostraron diferencias significativas en los estilos de liderazgo tanto transformacional como transaccional y pasivo-evitativo. Si se encontraron diferencias significativas en la medición de los estilos de liderazgo transformacional y transaccional para la variable demográfica cargo. Los puestos de gerente mostraron niveles más altos de liderazgo transformacional que los puestos de gerente adjunto, subgerente y subgerente adjunto.

El estudio factorial confirmatorio del MLQ, realizado a la muestra de gerentes bancarios peruanos, determinó que los nueve factores de liderazgo podrían ser reducidos a los tres estilos de liderazgo mencionados.

La medición de las variables demográficas no mostraron diferencias significativas en los componentes de la inteligencia emocional intrapersonal, interpersonal, adaptabilidad, manejo de estrés y estado de ánimo en general. Si se encontraron diferencias significativas en el género femenino en el componente intrapersonal y los subcomponentes de autoconcepto, empatía y responsabilidad social.

El análisis factorial confirmatorio, realizado en base a la muestra utilizada en el presente estudio, mostró que los cinco componentes estaban relacionados y formaban un solo constructo de inteligencia emocional; además, todos ellos se encontraban correlacionados, especialmente los componentes interpersonal y estado de ánimo en general.

Asimismo, en la investigación, se determinó que el estilo de liderazgo transformacional y el comportamiento de recompensa contingente del estilo de liderazgo transaccional prevalecen en la muestra de los gerentes bancarios peruanos. Además, la investigación ha proporcionado conocimiento acerca de que los cinco componentes de la inteligencia emocional están relacionados con el estilo de liderazgo transformacional (el componente intrapersonal fue el predictor más importante del liderazgo transformacional seguido del componente estado de ánimo en general).

La presente investigación contribuye al conocimiento de la relación entre la inteligencia emocional y los estilos de liderazgo en el sector bancario peruano.

5.3 Recomendaciones

La presente investigación estudió la relación entre la inteligencia emocional y los estilos de liderazgo de los gerentes bancarios peruanos. Este estudio intentó realizar una contribución adicional a la teoría alrededor del liderazgo y la inteligencia emocional, y su aplicación en las organizaciones bancarias.

La contribución de este estudio es importante porque permite que futuros investigadores cuenten con evidencia adicional para apoyar la relación entre la inteligencia emocional y el liderazgo.

En la presente investigación, se usaron medidas de auto reporte para medir tanto la inteligencia emocional y los estilos de liderazgo. Se sugiere que futuras investigaciones empleen una evaluación de 360° usando el MLQ y BarOn EQ360, donde los superiores, pares o subordinados, califiquen a los participantes en los conceptos de la inteligencia emocional y los estilos de liderazgo.

La diferencia significativa entre las pruebas de tipo auto reporte y evaluación realizado por otros, podría proporcionar una mejor indicación si la percepción del estilo de liderazgo de los participantes es exacta, lo que reduciría la posibilidad de sesgo ofreciendo un perfil más completo donde las generalizaciones pudieran ser más apropiadas.

Debido a que el estudio fue realizado solo en un banco del Perú, los resultados no pueden ser generalizados a toda la población de gerentes bancarios peruanos. Futuras investigaciones deberían realizar estudios para medir la relación entre la inteligencia emocional y los estilos de liderazgo considerando otras organizaciones bancarias.

También, se recomienda realizar una investigación cualitativa sobre la relación entre la inteligencia emocional y el liderazgo en los gerentes bancarios peruanos. Explorar estos conceptos desde distintos ángulos podría contribuir de manera positiva en la investigación de la relación entre ambas variables.

La investigación realizada en este estudio podría ser extendida para comparar la inteligencia emocional y los estilos de liderazgo de los gerentes del sector bancario con gerentes de otros sectores, por sector y tamaño. Podría ser interesante investigar qué sectores presentan las conductas de inteligencia emocional y liderazgo más fuertes y más débiles.

Las investigaciones también deberían llevarse a cabo en los programas de entrenamiento de inteligencia emocional. Muchas de las investigaciones revisadas en la presente investigación afirman que la inteligencia emocional puede mejorarse a través de programas de desarrollo y entrenamiento, y mejorar la efectividad de liderazgo.

Debido a que en la presente investigación se han encontrado evidencias de una relación entre la inteligencia emocional y el liderazgo transformacional en los gerentes bancarios en el Perú, es conveniente que las áreas de recursos humanos de los bancos evalúen las habilidades emocionales como criterio de selección para identificar a los candidatos potenciales a desempeñar roles gerenciales. Asimismo, deberían promover el desarrollo de habilidades emocionales y liderazgo transformacional en los programas de entrenamiento de sus gerentes, con la finalidad de lograr mejores resultados en la formación de éstos.

Diversos estudios acerca del liderazgo, mencionados en el Capítulo 2, han dado como resultado que el liderazgo transformacional influye positivamente en

la eficacia de liderazgo. Dado que los resultados de la presente investigación también soportan esta relación, se recomienda a las entidades bancarias incluir en sus programas de capacitación, orientados a los gerentes, el desarrollo del liderazgo transformacional; fortaleciendo los factores de influencia idealizada (por atributos y comportamiento) y estimulación intelectual.



REFERENCIAS

- Alston, B. (2009). An examination of the relationship between emotional intelligence and leadership practices. *Dissertation Abstracts International*, 126. (UMI No. 3352390)
- Antonakis, J., Cianciolo, A.T., & Sternberg, R.J. *The nature of leadership*. Thousand Oaks, CA : Sage Publications.
- Avolio, B. J., & Bass, B. M. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership Questionnaire. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72, 441-462.
- Avolio, B. J., & Bass, B. M. (2004). *Multifactor leadership questionnaire. Manual and sampler test* (3rd ed.). Redwood City, CA: Mind Garden.
- Bar-On, R. (1997a). *EQ-i Bar-On Emotional Quotient Inventory: A measure of emotional inventory. Technical manual*. Toronto, Ontario, Canada: Multi-Health Systems.
- Bar-On, R. (1997b). *EQ-i Bar-On Emotional Quotient Inventory: A measure of emotional inventory. User's manual*. Toronto, Ontario, Canada: Multi-Health Systems.
- Barling, J., Slater, F., & Kelloway, E.K (2000). Transformational leadership and emotional intelligence: An exploratory study. *Leadership and Organizational Development Journal*, 21, 157-161.
- Bass, B.M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.

- Blake, R. R., & Mouton, J. S. (1975). An overview of the grid. *Training and Development Journal*, 29(5), 29-37.
- Boyatzis, R.E., Goleman, D., & Rhee, K.S. (2000). Clustering competence in emotional intelligence. In R. Bar-On & J. D.A. Parker (Eds.), *The handbook of emotional intelligence*, (pp. 343-362). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Brooks. J.K. (2002). Emotional competencies of Leaders: A comparison of managers in a financial organization by performance level. *Dissertation Abstracts International*, 191. (UMI No. 3073312)
- Brown, W.F., Bryant, S.E., & Reilly, M.D. (2005). Does emotional intelligence – as measured by the EQI – influence transformational leadership and/or desirable outcomes? *Leadership & Organization Development Journal*, 27(5), 330-351.
- Burns, J.M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Church, A., & Waclawski, J. (1998). The relationship between individual personality orientation and executive leadership behavior. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 71, 99-125.
- Creative Organizational Design. (2003). *Campbell tm Leadership Index*.
Recuperado el 10 de junio de 2009 de
<http://www.creativeorgdesign.com/testpages/cli.htm>
- D'Alessio. F. (2006). The influence of personality, critical thinking, and emotional intelligence attributes in peruvian managers' leadership. *Dissertation Abstracts International*, 191. (UMI No. 3235055)

- D'Alessio, F. (2010). *Liderazgo y atributos gerenciales. Una visión global y estratégica*. México, D.F., México: Pearson Educación.
- Fulmer, R. (1997). The evolving paradigm of leadership development. *Organizational Dynamics*, 25, 59-73.
- Gardner, H. (1993). *Multiple intelligence: The theory in practice*. New York: Basic Books.
- Gardner, L. & Stough C. (2002). Examining the relationship between leadership and emotional intelligence in senior level managers. *Leadership & Organization Development Journal*, 23(1/2), 68-78.
- George, J.M. (2000). Emotions and leadership: The role of emotional intelligence. *Human Relations*, 53(8), 1027-1044.
- Goleman, D. (1995). *Emotional intelligence: Why it can matter more than IQ*. New York: Bantam.
- Goleman, D. (1998a). What makes a Leader? *Harvard Business Review*, 76, 93-104.
- Goleman, D. (1998b). *Working with Emotional Intelligence*. New York: Bantam.
- Goleman, D. (1999). *La práctica de la Inteligencia Emocional*. Barcelona: Editorial Kairos.
- Goleman, D. (2000). Leadership that gets results. *Harvard Business Review*, 78(2), 78-90.
- Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. (2002). *El líder resonante crea más*. Barcelona: Plaza & Janes Editores, S.A.

- Hay Resources Direct. (2005). *Leadership Competency Inventory (LCI)*.
Overview. Recuperado el 1 de junio de 2009 de
<http://www.hayresourcesdirect.haygroup.com>
- Hellriegel, D., & Slocum, J.W (2004). *Comportamiento Organizacional*. Mexico:
International Thompson.
- Hernández, R., Fernández, C. & Baptista P. (2006). *Metodología de la
Investigación*. México: McGraw-Hill.
- Hersey, P., Blanchard, K. H., & Natemeyer, W. E. (1979). Situational leadership,
perception, and the impact of power. *Group & Organization Studies*, 4(4),
418-428.
- Hogan, R., Curphy, G & Hogan, J. (1994). What we know about leadership
effectiveness and personality, *The American Psychologist*, 49(6), 493-504.
- Jago, A.G., & Vroom, V.H. (1980). An evaluation of two alternatives to the
Vroom/Yetton model. *Academy of Management Journal*, 23(2), 347-355.
- Kerr, R., Garvin, J., Heaton, N., & Boyle, E. (2006). Emotional intelligence and
leadership effectiveness. *Leadership & Organization Development
Journal*, 27(4), 265-279.
- Kets de Vries, M., Hellwig, T., Vriгдаud, P., Guillén, R., Florent-Treacy, E. &
Korotov, K. (2009). Sustainable Effectiveness of a Transformational
Leadership Development Program: An Exploratory Study. *INSEAD
Working Papers Collection*, 34, 2-32.
- Kets de Vries, M., Vriгдаud, P., & Florent-Treacy, E. (2004). The Global
Leadership Life Inventory: Development and Psychometric Properties of a

- 360-Degree Feedback Instrument. *International Journal of Human Resource Management*, 15(3), 475-492.
- Lewis, K.M. (2000). When leaders display emotions: How followers respond to negative emotional expression of male and female leaders. *Journal of Organizational Behavior*, 21, 221-234.
- Lowe, K.B., Kroeck, K.G. (1996). Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership: A meta-analytic review. *Leadership Quarterly*, 7(3), 385-425.
- Maier, N.R.F. (1963). *Problem solving discussions and creativity in individuals and groups*. Belmont, CA: Brooks/Cole.
- Mandell, B., & Pherwani, S. (2003). Relationship between Emotional Intelligence and Transformational Leadership Style: a Gender Comparison. *Journal of Business and Psychology*, 17(3), 387-404.
- Margerison, C., & Glube, R. (1979). Leadership decision-making: An empirical test of the Vroom and Yetton model. *The Journal of Management Studies*, 16(1), 45-55.
- Mayer, J.D., Caruso, D.R., & Salovey, P. (1999). Emotional intelligence meets traditional standards for an intelligence. *Intelligence*, 27(4), 267-298.
- Mayer, J.D., Salovey, P. & Caruso, D, R. (2000). Models of emotional intelligence. En R, J. Stemberg (Ed,), *Handbook of Intelligence* (pp. 396-420). Cambridge: Cambridge University Press.
- Mayer, J. D.,& Salovey, P., & Caruso, D.R. (2002). *Mayer-Salovey-Caruso emotional intelligence test (MSCEIT). User´s manual*. North Tonawanda, N.Y: Multi-Health Systems.

- Murensky, C.L. (2000). The relationships between emotional intelligence, personality, critical thinking ability and organizational leadership performance at upper levels of management. *Dissertation Abstracts International*, 165. (UMI No. 9962991)
- Palmer, B., Walls, M., Burgess, Z., & Stough, C. (2001). Emotional intelligence and effective leadership. *Leadership & Organizational Development Journal*, 22(1), 5-10.
- Parker, J. D. A., Saklofske, D. H., Wood, L. M., Eastabrook, J. M., & Taylor, R. N. (2005). Stability and change in emotional intelligence: Exploring the transition to young adulthood. *Journal of Individual Differences*, 26(2), 100–106.
- Petrides, K. V., & Furnham, A. (2001). Trait emotional intelligence: Psychometric investigation with reference to established trait taxonomies. *European Journal of Personality*, 15(6), 425–448.
- Pratch, L., & Jacobowitz, J. (1998). Integrative capacity and the evaluation of leadership: A multimethod assessment approach. *Journal of Applied Behavioral Science*, 34(2), 180-201.
- Prati, L.M., Douglas, C., Ferris, G.R., Ammeter, A.P., & Buckley, M.R. (2003). Emotional intelligence, leadership effectiveness, and team outcomes. *The International Journal of Organizational Analysis*, 11(1), 21-40.
- Raineri, A. (1998). Habilidades gerenciales: Análisis de una muestra de administradores en Chile. *Revista Abante*, 1(22), 213-233.

- Roberts, R.D., Zeidner, M., & Matthews, G. (2001). Does emotional intelligence meet traditional standards for an intelligence? Some new data and conclusions. *Emotion, 1*(3), 196-231.
- Roberts, R.D., Zeidner, M., & Matthews, G. (2004). Emotional intelligence in the workplace: A critical review. *Applied Psychology: An International Review, 53*(3), 371-399.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2005). *Administración*. México: Prentice Hall.
- Rosete, D., & Ciarrochi, J. (2005). Emotional intelligence and its relationship to workplace performance outcomes of leadership effectiveness. *Leadership and Organization Development Journal, 26*(5/6), 388-399.
- Salovey, P., & Mayer, J.D (1990). Emotional intelligence. *Baywood Publishing*.
- Salovey, P., Mayer, J.D., Goldman, S.L., Turvey, C., & Palfai, T.P. (1995). Emotional attention, clarity, and repair: Exploring emotional intelligence using the trait meta-mood scale. En J. Pennebaker (Ed), *Emotion, Disclosure, and Health*. Washington, DC: American Psychological Association, 125-154.
- Sosik, J.J., & Megerian, L.E. (1999). Understanding leader emotional intelligence and performance: The role of self-other agreement on transformational leadership perceptions. *Group and Organization Management, 24*(3), 340-366.
- Superintendencia de Banca y Seguros - SBS (2008). *Memoria SBS*. Recuperado el 21 de agosto de 2009 en <http://www.sbs.gob.pe/Publica/memoria2008/memoria2008.pdf>

Superintendencia de Banca y Seguros - SBS (2009a). *Directorio de Empresas Supervisadas*. Recuperado el 21 de agosto de 2009 en

<http://www.sbs.gob.pe/PortalSbs/InfPublico/entidades/bancos.asp?s=1>

Superintendencia de Banca y Seguros - SBS (2009b). *Información General por Empresa Bancaria – Número de Personal*. Recuperado el 21 de agosto de 2009 en <http://www.sbs.gob.pe/estadistica/financiera/2009/Julio/B-2305-jl2009.XLS>

Syndell, M. (2008). The role of emotional intelligence in transformational leadership style. *Dissertation Abstracts International*, 169. (UMI No. 3320725).

Tannenbaum, R., & Schmidt, W. H. (1958). How to choose a leadership pattern. *Harvard Business Review*, 36(2), 95-101.

Thorndike, E.L. (1920). Intelligence and its uses. *Harper's Magazine*, 140, 227-235.

Trujillo, M.M. & Rivas, L.A. (2005). Orígenes, evolución y modelos de inteligencia emocional. *Innovar. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 25, 9-24.

Ugarriza, N. (2003). *Adaptación y estandarización del inventario de inteligencia emocional de BarOn ICE – JA en jóvenes y adultos. Muestra de Lima Metropolitana*. Lima, Perú: Ediciones Libro Amigo.

Vrab, M. (2007). Emotional intelligence skills and leadership behavior in a sample of South African first-line managers. *Management Dynamics*, 16(2), 25-35.

Vroom, V.H., & Yetton, P.W. (1973). *Leadership and decision-making*.

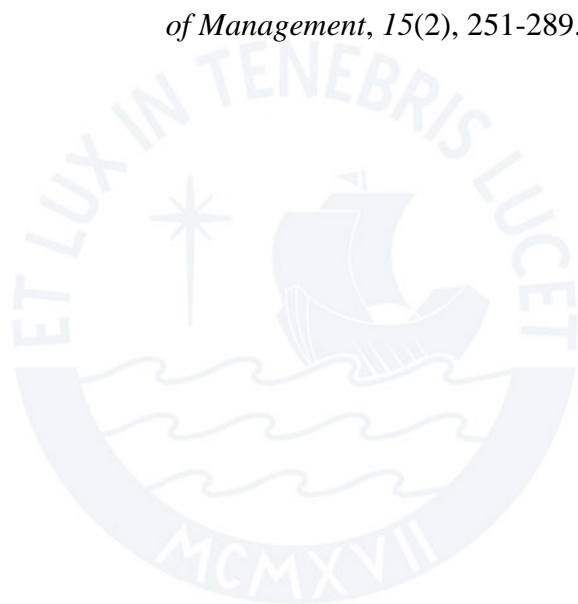
Pittsburgh, PA: University of Pittsburgh Press.

Weinberger, L. (2003). An examination of the relationship between emotional intelligence, leadership style and perceived leadership effectiveness.

Dissertation Abstracts International, 209. (UMI No. 3113218)

Yetton, P., & Crouch, A. (1983). Social influence and structure: Elements of a general theory of leadership. *Australian Journal of Management*, 8(2), 15-26.

Yukl, G. (1989). Managerial leadership: A review of theory and research. *Journal of Management*, 15(2), 251-289.



LISTA DE ABREVIATURAS

AC	Autoconcepto
AFP	Administradora de Fondos de Pensiones
AGFI	Adjusted Goodness of Fit Index
AR	Autorrealización
AS	Asertividad
CAD	Componente Adaptabilidad
CAG	Componente Estado de Ánimo en General
CI	Coficiente Intelectual
CI	Control de los Impulsos
CI	Consideración Individualizada
CIA	Componente Intrapersonal
CIE	Componente Interpersonal
CIE	Center for Innovation and Enterprise
CM	Comprensión Emocional de sí Mismo
CME	Componente Manejo de Estrés
DE	Desviación Estándar
DH	Dejar-Hacer (laissez-faire)
EAI	Emotional Appraisal Intelligence
ECI	Emotional Competence Inventory
EE	Esfuerzo Extra
EFE	Efectividad
EI	Estimulación Intelectual
EM	Empatía

EQ	Emotional Quotient
EQ-i	Emotional Quotient Inventory
FE	Felicidad
FL	Flexibilidad
GFI	Goodness of Fit Index
GPEA	Gerencia por la Excepción-Activa
GPEP	Gerencia por la Excepción-Pasiva
ICL	Inventario de Competencias de Liderazgo
IE	Inteligencia Emocional
IIA	Influencia Idealizada-Atributos
IIC	Influencia Idealizada-Comportamiento
ILC	Índice de Liderazgo de Campbell
ILGE	Inventario de Liderazgo Global Ejecutivo
IN	Independencia
IQ	Intellectual Quotient
LISREL	Linear Structural Relations
LPE	Liderazgo Pasivo-Evitativo
LPI	Leadership Practices Inventory
LTC	Liderazgo Transaccional
LTF	Liderazgo Transformacional
M	Media
m	Mediana
MAX	Valor Máximo
MBEA	Management-by-Exception (Active)

MBEP	Management-by-Exception (Pasive)
MEIS	Multifactor Emotional Intelligence Survey
MI	Motivación Inspiracional
MIN	Valor Mínimo
MLQ	Multifactor Leadership Questionnaire
MLQ 5X	Multifactor Leadership Questionnaire version 5X
MSCEIT	Mayer Salovey Caruso Emotional Intelligence Test
N	Número de casos válidos
NEO PI-R	NEO Personality Inventory Revised
NFI	Normed Fit Index
OP	Optimismo
PELC	Perspectives on Executive Leadership Capabilities
PR	Prueba de la Realidad
RC	Recompensa Contingente
RI	Relaciones Interpersonales
RMSEA	Root Mean Square Error of Approximation
RMSR	Root Mean Squared Residual
RS	Responsabilidad Social
SAT	Satisfacción
SBS	Superintendencia de Banca y Seguros
SP	Solución de Problemas
SPSS	Statistical Package for the Social Sciences
SSEIT	Schutte Self Report Emotional Intelligence Test
SUEIT	Swinburne University Emotional Intelligence Test

TE	Tolerancia al Estrés
TLI	Tucker-Lewis Index
TMMS	Trait Meta Mood Scale
WASI	Wechsler Abbreviated Scale of Intelligence
WGCTA	Watson-Glaser Critical Thinking Appraisal



GLOSARIO

AMOS. Software que proporciona potentes y fáciles modelos de ecuaciones estructurales (SEM).

Asertividad. Subcomponente de la inteligencia emocional relacionado con la habilidad que tiene una persona para expresar sus sentimientos, creencias y pensamientos, pero sin dañar los sentimientos de los demás, además de defender sus derechos de una manera no destructiva.

Autoconcepto. Subcomponente de la inteligencia emocional relacionado con la habilidad que tiene una persona para comprender, aceptar y respetarse a sí mismo, aceptando sus aspectos positivos y negativos, así como también, de reconocer sus propias limitaciones y posibilidades.

Autorrealización. Subcomponente de la inteligencia emocional relacionado con la habilidad que tiene una persona para realizar lo que realmente puede, quiere y disfruta hacer.

Autorregulación. Consiste en la capacidad para controlar los sentimientos de forma que sean apropiados y redireccionar los impulsos negativos.

Componente intrapersonal. Es el componente de la inteligencia emocional que evalúa la capacidad de ser consciente y entender las propias emociones.

Está compuesta por los subcomponentes: (a) comprensión emocional de sí mismo, (b) asertividad, (c) autoconcepto, (d) autorrealización, y (e) independencia.

Componente interpersonal. Es el componente de la inteligencia emocional que evalúa la capacidad para entender las emociones y sentimientos de los

demás. Está compuesta por los subcomponentes: (a) empatía, (b) relaciones interpersonales, y (c) responsabilidad social.

Componente adaptabilidad. Es el componente de la inteligencia emocional que evalúa la capacidad para modelar las emociones con relación a las situaciones. Está compuesta por los subcomponentes: (a) solución de problemas, (b) prueba de la realidad, y (c) flexibilidad.

Componente manejo de estrés. Es el componente de la inteligencia emocional que evalúa la capacidad para enfrentar las situaciones estresantes y controlar las emociones. Está compuesta por los subcomponentes: (a) tolerancia al estrés, y (b) control de los impulsos.

Componente estado de ánimo en general. Es el componente de la inteligencia emocional que evalúa la capacidad para tener una perspectiva positiva de la vida. Está compuesta por los subcomponentes: (a) felicidad, y (b) optimismo.

Comprensión emocional de sí mismo. Subcomponente de la inteligencia emocional relacionado con la habilidad que tiene una persona para percatarse y comprender sus sentimientos y emociones, además de diferenciarlos y conocer el por qué de los mismos.

Consideración individualizada. Factor del Liderazgo Transformacional, el cual menciona que los líderes prestan atención a las necesidades de cada individuo para su logro y crecimiento, actuando como un entrenador o mentor. Los seguidores se desarrollan a niveles sucesivamente más altos de potencial.

Control de los impulsos. Subcomponente de la inteligencia emocional relacionado con la habilidad que tiene una persona para resistir o postergar un impulso o tentaciones para actuar y controlar sus emociones.

Empatía. Subcomponente de la inteligencia emocional que consiste en la capacidad para reconocer las emociones de los demás y tratar a las personas de acuerdo con sus reacciones emocionales.

Estimulación intelectual. Factor del Liderazgo Transformacional, el cual señala que los líderes estimulan a sus seguidores a esforzarse por ser innovadores y creativos, cuestionando los supuestos, reformulando los problemas y acercándose a las situaciones pasadas de diferentes maneras. No hay burla ni crítica pública de los errores individuales de los miembros.

Felicidad. Subcomponente de la inteligencia emocional relacionado con la habilidad que tiene una persona para sentirse satisfecha con su vida, para disfrutar de sí mismo y de otros, y para divertirse y expresar sentimientos positivos.

Flexibilidad. Subcomponente de la inteligencia emocional relacionado con la habilidad que tiene una persona para realizar un ajuste adecuado de sus emociones, pensamientos, y conductas a situaciones y condiciones cambiantes.

Gerencia por la excepción-activa. Factor del Liderazgo Transformacional, el cual indica que los líderes monitorean el desempeño para lograr resultados y tomar acciones correctivas de ser necesario.

Gerencia por la excepción-pasiva. Factor del Liderazgo Transaccional, que menciona que los líderes tienen un estilo pasivo e intervienen solo de existir una necesidad (problema crítico).

Gerente. Gerente es alguien que tiene a su cargo y trabaja con otras personas, un grupo o una sola persona, y a través de ellas coordina sus actividades laborales para cumplir con las metas de la organización (Stephen & Coulter, 2005)

Gerente de primera línea. Son los gerentes que tienen una o más personas bajo su responsabilidad, los subordinados de estos gerentes no tienen personas a su cargo.

Gerente de segunda línea. Son los gerentes que tienen bajo su responsabilidad a gerentes de primera línea.

Habilidades sociales. Consiste en la capacidad de manejar las relaciones y construir redes de trabajo, empleando de manera efectiva habilidades sociales cuando se interacciona con los demás.

Independencia. Subcomponente de la inteligencia emocional relacionado con la habilidad que tiene una persona para auto dirigirse, sentirse seguro de sí mismo en sus pensamientos y acciones, y ser independientes emocionalmente para tomar sus decisiones.

Influencia idealizada. Factor del Liderazgo Transformacional, el cual menciona que los líderes son admirados, respetados y confiables. Los seguidores se identifican con estos líderes y quieren emularlos. Los líderes consideran las necesidades de sus seguidores por encima de sus propias necesidades.

Inteligencia Emocional. Hay una amplia variedad de definiciones de inteligencia emocional, pero el fundamento de este estudio utiliza la definición de Baron (1997a), quien definió a la inteligencia emocional como un conjunto de habilidades personales, emocionales, sociales y de destrezas que influyen en la capacidad para adaptarse y enfrentar a las demandas y presiones del medio.

Laissez-faire. Factor del Liderazgo Pasivo-Evitativo. Se refiere al no liderazgo, a dejar de ejercer el liderazgo.

Liderazgo eficaz. El liderazgo eficaz se evalúa a través de los seguidores de los líderes sobre la base de un conjunto coherente de preguntas del MLQ 5X.

Liderazgo Pasivo-Evitativo. El liderazgo pasivo-avoidante es otra forma de gerenciar, donde el líder tiene una conducta más pasiva y reactiva.

Liderazgo Transaccional. El liderazgo transaccional define expectativas y promueve el funcionamiento para alcanzar altos niveles. Los líderes están orientados al monitoreo y control de sus subordinados usando recursos económicos (Burns, 1978).

Liderazgo Transformacional. El liderazgo transformacional ocurre cuando las personas se comprometen con otras elevando los niveles de motivación y moralidad en los líderes y seguidores (Burns, 1978).

LISREL. Acrónimo de las relaciones estructurales lineales, es un paquete de software estadístico utilizado en el modelado de ecuaciones estructurales.

Motivación. Consiste en guiar las emociones hacia una meta con energía y persistencia.

Motivación inspiracional. Factor del Liderazgo Transformacional, que menciona que los líderes se comportan de manera que motivan a los que les rodean, proporcionando significado y retos para el trabajo de sus seguidores. El espíritu individual y de equipo se despierta, el entusiasmo y el optimismo se muestran.

Optimismo. Subcomponente de la inteligencia emocional relacionado con la habilidad que tiene una persona para ver el aspecto más brillante de la vida y mantener una actitud positiva a pesar de la adversidad y los sentimientos negativos.

Prueba de la realidad. Subcomponente de la inteligencia emocional relacionado con la habilidad que tiene una persona para evaluar la correspondencia entre lo que la persona experimenta (lo subjetivo) y lo que en la realidad existe (lo objetivo).

Recompensa contingente. Factor del Liderazgo Transformacional, que menciona que los líderes aclaran las expectativas y ofrecen reconocimiento cuando los objetivos son alcanzados.

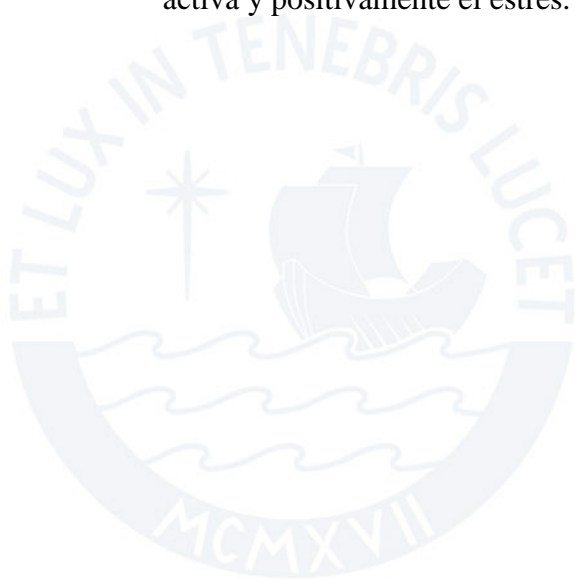
Relaciones interpersonales. Subcomponente de la inteligencia emocional relacionado con la habilidad que tiene una persona para establecer y mantener relaciones mutuas satisfactorias que son caracterizadas por una cercanía emocional e intimidad.

Responsabilidad social. Subcomponente de la inteligencia emocional relacionado con la habilidad que tiene una persona para demostrarse a sí mismo como una persona que coopera, contribuye y que es un miembro constructivo del grupo social.

Solución de problemas. Subcomponente de la inteligencia emocional relacionado con la habilidad que tiene una persona para identificar y definir los problemas, así como también de generar e implementar soluciones efectivas.

SPSS. Programa estadístico informático muy usado en las ciencias sociales y las empresas de investigación de mercado.

Tolerancia al estrés. Subcomponente de la inteligencia emocional relacionado a la habilidad que tiene una persona para soportar eventos adversos, situaciones estresantes y fuertes emociones sin desmoronarse, enfrentando activa y positivamente el estrés.



APÉNDICE A: INSTRUMENTOS PARA MEDIR EL LIDERAZGO

Cuestionario de Liderazgo Multifactorial – MLQ 5X

Avolio y Bass (2004) identifican la existencia de nueve factores en el comportamiento del liderazgo con cinco factores en el liderazgo transformacional: (a) influencia idealizada-atributos, (b) influencia idealizada-comportamiento, (c) motivación inspiracional, (d) estimulación intelectual, y (e) consideración individualizada; y cuatro factores en el liderazgo transaccional: (a) recompensa contingente, (b) gerencia por la excepción-activa, (c) gerencia por la excepción-pasiva, y (d) dejar-hacer (*laissez-faire*). Los dos últimos factores se conocen hoy en día como Liderazgo Pasivo-Evitativo.

Avolio y Bass (2004) desarrollaron el instrumento de medición de liderazgo denominado Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) para determinar el grado en el cual los líderes muestran comportamientos de liderazgo transformacional, transaccional y pasivo-evitativo, de acuerdo con el modelo de liderazgo propuesto por ellos.

El MLQ ha sido sometido a varias revisiones durante los últimos 25 años, basado en numerosas investigaciones de líderes en organizaciones públicas y privadas. Su más reciente versión es el formulario 5X y existen dos tipos de formularios: (a) MLQ 5X-Short, disponible en un formulario validado de 45 preguntas para encuestas de organización, propósitos de investigación y para la preparación de reportes individuales de líder; y (b) MLQ 5X-Long, disponible en un formulario validado de 63 preguntas para propósito de entrenamiento, desarrollo y retroalimentación. La estructura de los factores del MLQ 5X ha sido

validada por un análisis factorial discriminatorio y confirmatorio; adicionalmente ha sido utilizada en más de 30 países, en diferentes idiomas y organizaciones.

Asimismo, esta herramienta permite medir las variables de resultado del liderazgo: (a) satisfacción, que mide el grado de satisfacción que logra el líder sobre sus colaboradores; (b) esfuerzo extra, el cual mide el grado en que el líder logra un esfuerzo extra de sus colaboradores; y (c) eficacia, que mide el grado de eficacia del líder para lograr resultados.

Inventario de Competencias de Liderazgo (ICL)

El Inventario de Competencias de Liderazgo (ICL) es una herramienta de auto-calificación que permite medir el uso de las cuatro competencias principales para un liderazgo eficaz. La investigación ha demostrado que los líderes que pueden transmitir una visión inspiradora a otros demuestran ciertas conductas específicas.

El ICL permite evaluar el grado en el que se encuentran los participantes, cómo es que ellos muestran sus competencias por liderazgo y cómo son percibidas por ellos mismos, pares y subordinados directos.

La prueba cubre las siguientes competencias: (a) la búsqueda de la información, (b) el pensamiento conceptual, (c) la orientación estratégica, y (d) la orientación del servicio al cliente. Esta autoevaluación consta de 38 ítems y es considerada como una prueba de 360 grados (Hay Resources Direct, 2005).

Inventario de Liderazgo Global Ejecutivo (ILGE)

El Inventario de Liderazgo Global Ejecutivo (ILGE) es una encuesta de 360°, ampliamente usado, validado y confiable que fue desarrollado por el INSEAD Global Leadership Centre (Kets de Vries, Hellwig, Vriegnaud, Guillen

Florent-Treacy & Korotov). El cuestionario incluye 100 ítems que miden de manera global 12 dimensiones de liderazgo: (a) visionar, (b) dar poder, (c) energizar, (d) diseñar y alinear, (e) recompensar y retroalimentar, (f) construcción de equipos, (g) orientación desde afuera, (h) perspectiva global, (i) tenacidad, (j) inteligencia emocional, (k) balance de la vida, y (l) resistencia al estrés. Un estudio de investigación cuantitativo fue realizado cuando fue construido el ILGE (Kets de Vries, Vrignaud & Florent-Treacy, 2004).

La herramienta fue diseñada para entrenadores, practicantes de recursos humanos, y profesionales orientados a brindar capacitación y desarrollar programas de liderazgo para mejorar en el desempeño individual, de equipo, y organizacional, provee de información para identificar las características claves de los líderes exitosos, evaluar fortalezas y debilidades, y desarrollar un plan de acción para mejorar las competencias de liderazgo (D'Alessio, 2010).

Índice de Liderazgo de Campbell (ILC)

El Índice de Liderazgo de Campbell (ILC) es una herramienta que mide las características personales que se encuentran directamente relacionadas a la naturaleza y a la demanda del liderazgo. Este índice considera como supuesto básico que los líderes eficaces deben tener una percepción acertada de cómo son vistos por otras personas. Este instrumento es utilizado como un componente integrado de programas de desarrollo de liderazgo en donde los individuos pueden enfocarse en las características y cualidades de liderazgo eficaz. El instrumento ILC ofrece: (a) la habilidad para recolectar retroalimentación de quienes observan las características de liderazgo de las personas, (b) los gráficos y datos que presentan las diferencias entre la percepción del líder y las calificaciones del

observador, y (c) la guía de planeamiento del desarrollo para crear acciones para el mejoramiento (D'Alessio, 2010).



APÉNDICE B: RESUMEN DE ESTUDIOS ENTRE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL Y LIDERAZGO

Autores	Propósito del Estudio	Muestra	Instrumentos	Resultados
Sosik y Megerian (1999)	Examinar la relación entre la IE y el liderazgo transformacional y la efectividad para lograr resultados	Gerentes (n = 63) de una empresa de tecnología de Estados Unidos; subordinados (n = 192)	Liderazgo Transformacional: MLQ 5X-Short (self, rater); Inteligencia Emocional: encuesta propia(self)	La correlación entre la IE, liderazgo transformacional y resultado de liderazgo (EE, EF, SAT) varían en función de las categorías de autoconciencia.
Barling, Slater y Kelloway (2000)	Investigar si la IE está asociada con el uso de los estilos de liderazgo	Gerentes (n = 49) de una organización de fabricación de celulosa y papel; y subordinados (n = 187)	Estilos de Liderazgo: MLQ 5X-Short (rater); Inteligencia Emocional: BarOn EQ-i (self)	La IE estaba asociada con los factores de influencia idealizada, consideración individualizada y motivación inspiracional; y el factor de recompensa contingente.
Palmer, et. al. (2001)	Explorar la relación entre la IE y el liderazgo eficaz	Gerentes que habían estudiado en la Swinburne University (n = 43)	Estilos de Liderazgo: MLQ 5X-Short (self); Inteligencia Emocional: TMMS (self)	Los líderes efectivos muestran un estilo de liderazgo más transformacional que transaccional; la IE está correlacionada con muchos componentes del liderazgo transformacional.

Gardner y Stough (2002)	Investigar si la IE predice los estilos de liderazgo y el resultado de liderazgo	Gerentes de alto nivel (n = 110)	Estilos de Liderazgo: MLQ 5X-Short (self); Inteligencia Emocional: SUEIT (self)	Existe una relación entre liderazgo transformacional y la IE; y entre el resultado del liderazgo (EE, EF, SAT) y la IE.
Mandell y Pherwani (2003)	Examinar la relación entre la IE y el liderazgo transformacional; y si existen diferencias de género en esa relación	Gerentes de empresas medianas y grandes del noreste de Estados Unidos (n = 32)	Liderazgo Transformacional: MLQ 5X-Short (self); Inteligencia Emocional: BarOn EQ-i (self)	Existe una relación entre la IE y el liderazgo transformacional, no existe una diferencia significativa entre el género y la IE para predecir el liderazgo transformacional.
Weinberger (2003),	Estudiar la relación entre la inteligencia emocional, los estilos de liderazgo y el resultado de liderazgo	Gerentes de una organización de manufactura de los EE.UU. (n = 151); subordinados (n = 1, 165)	Liderazgo: MLQ 5X-Short (rater); Inteligencia Emocional: MSCEIT	No se encontró una relación entre la IE y los estilos de liderazgo, tampoco entre la IE y la medición de resultado de liderazgo (EE, EF, SAT).
Brown, Bryant, y Reilly (2005)	Analizar la posible relación entre la IE, liderazgo transformacional y resultado de liderazgo	Gerentes de una empresa internacional de tecnología (n = 161); subordinados (n = 2, 411)	Liderazgo Transformacional: MLQ 5X-Short (rater); Inteligencia Emocional: BarOn EQ-i (self)	No existe una relación entre la IE y el liderazgo transformacional, ni con la medición de resultados de liderazgo (EE, EF, SAT).

Rosete y Ciarrochi (2005)	Investigar la relación entre la IE, la personalidad, la inteligencia cognitiva y el liderazgo eficaz	Gerentes de empresa pública de servicios de Australia (n = 41); jefes y subordinados (n = 149)	Liderazgo: PELC; Inteligencia Emocional: MSCEIT; Personalidad: 16PF5; Inteligencia Cognitiva: WASI	La IE está asociados con el liderazgo eficaz, no hay relación significativa entre la IE y la personalidad; si hay relación entre la IE y la inteligencia cognitiva.
Kerr, Garvin, Heaton y Boyle (2006)	Investigar la relación entre los niveles de la IE y la calificación de liderazgo eficaz	Supervisores de una organización manufacturera en Estados Unidos (n = 38); subordinados (n = 1, 258)	Liderazgo eficaz: encuesta propia; Inteligencia Emocional: MSCEIT	La IE, las ramas de percibir las emociones y facilitar los pensamientos son un fuerte predictor del liderazgo eficaz, mas no así las otras dos ramas.
D'Alessio (2006)	Examinar la relación entre la personalidad, el pensamiento crítico, la IE y el liderazgo transformacional	Estudiantes del programa de MBA Gerencial en Centrum Católica, Lima – Perú (n = 375)	Liderazgo transformacional: MLQ 5X-Short (self); IE: MSCEIT; Personalidad: NEO PI-R, Pensamiento Crítico: WGCTA	La IE tenía una débil asociación con el liderazgo transformacional, sin embargo, cuando se agregó la medida de personalidad en la relación, el efecto de la IE en dicha relación no fue significativo.
Vrab (2007)	Investigar la relación de la IE y los estilos de liderazgo	Gerentes de primera línea de una empresa de seguros en	Estilos de Liderazgo: MLQ 5X-Short (self); Inteligencia	Existe una relación entre la IE y el liderazgo transformacional, recompensa contingente y

		Sudáfrica (n = 60)	Emocional: EAI	resultado de liderazgo (EE, EF, SAT).
Syndell (2008)	Estudiar la relación entre la IE y el liderazgo transformacional, y las diferencia de género en esta relación	Gerentes de diferentes posiciones de liderazgo gerencial (n = 157) en EE.UU.	Liderazgo Transformacional: MLQ 5X-Short (self); Inteligencia Emocional: BarOn EQ-i (self)	Se encontró una relación entre la IE y el liderazgo transformacional, no se encontró una interacción entre el género y la IE para predecir el liderazgo transformacional.
Alston (2009)	Determinar si existe una relación entre la IE y el liderazgo	Profesionales de recursos humanos de una corporación en EE.UU. (n = 255)	Liderazgo: LPI; Inteligencia Emocional: SSEIT	La IE tiene un efecto significativo en los líderes, los niveles de IE pueden ayudar a mejorar el rendimiento y efectividad de liderazgo de los líderes.

Nota. EAI = Emotional Intelligence Appraisal; EE = Esfuerzo Extra; EF = Efectividad; IE= Inteligencia Emocional; LPI = Leadership Practices Inventory; MLQ = Multifactor Leadership Questionnaire; MSCEIT = Mayer Salovey Caruso Emotional Intelligence Test; NEO PI-R = NEO Personality Inventory Revised; PELC = Perspectives on Executive Leadership Capabilities; SAT = Satisfacción; SSEIT = Schutte Self Report Emotional Intelligence Test; SUEIT = Swinburne University Emotional Intelligence; TMMS = Trait Meta Mood Scale; WASI = Wechsler Abbreviated Scale of Intelligence; WGCTA = Watson-Glaser Critical Thinking Appraisal

APÉNDICE C: CONSENTIMIENTO INFORMADO

Consentimiento Informado

Investigación: Inteligencia Emocional y Liderazgo en los roles gerenciales bancarios

Estimado profesional:

Mucho agradeceré nos conceda algunos minutos de su tiempo para contribuir a la investigación de tesis que estamos realizando, mediante la absolución de cuestionarios especialmente preparados para este fin.

El propósito general de nuestra investigación es determinar la relación entre la inteligencia emocional y los estilos de liderazgo en los roles gerenciales bancarios. El estudio facilitará una mejor comprensión de dicha relación y podrá proporcionar recomendaciones factibles sobre algunos aspectos de interés.

Garantizamos que su participación será anónima y sus respuestas tendrán carácter confidencial y que solo serán utilizadas para los fines de esta investigación, que presentará información generalizada sin ninguna posibilidad de identificación de las personas que contribuyeron con sus respuestas.

De manera anticipada, les agradecemos por el tiempo dedicado al desarrollo de esta investigación. En caso de que usted tenga alguna pregunta o sugerencia, por favor, háganoslo saber mediante un correo electrónico a las direcciones después señaladas.

Cordialmente,

Equipo de Investigación:

- Roxana Kawakami Okada roxana.kawakami@pucp.edu.pe
- Sheilla Bustamante Panez sheilla.bustamante@pucp.edu.pe
- Sandro Reátegui Medina sreategui@pucp.edu.pe

Favor completar

----- Firma en señal de consentimiento	----- Fecha (dd.mm.aa)
----- Dirección electrónica	

Nota: Devolver al momento de recibir el cuestionario.

APÉNDICE D: AUTORIZACIONES

Multifactor Leadership Questionnaire

La autorización del MLQ 5X-Short se hizo efectiva el 27 de agosto del 2009. El permiso se otorgó a Roxana Kawakami para reproducir la cantidad requerida de copias por un de año desde la fecha de compra. Este permiso fue autorizado por Bernard Bass y Bruce Avolio, y distribuido por Mind Garden, Inc., ubicado en la dirección 1690 Woodside Road Suite 202, Redwood City, California 94061, USA.

Inventario Emocional BarOn EQ-i

La autorización de la versión adaptada a la realidad peruana del BarOn EQ-i por la Dra. Ugarriza se hizo efectiva el 28 de agosto del 2009. El permiso se otorgó a Sandro Reátegui para reproducir la cantidad requerida de copias desde la fecha de compra. Este permiso fue autorizado por la Doctora Nelly Ugarriza Chávez, y distribuido por Ediciones Libro Amigo E.I.R.L., con domicilio fiscal en Av. Paz Soldán 235 Tda.A-8 en el distrito de San Isidro, Lima, Perú.

APÉNDICE E: INFORMACIÓN DEMOGRÁFICA

Edad: _____ Sexo: M / F

Cargo que desempeña: _____

Profesión: _____ Años de experiencia laboral: _____

Número de personas a su cargo:

 0 - 5 6 - 20 21 - 50 50 a más