

IMPLICACIONES

DE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL EN LOS ESTILOS DE LIDERAZGO

IMPLICATIONS OF EMOTIONAL INTELLIGENCE IN LEADERSHIP STYLESMSc. Raúl Ruperto Silva Idrovo¹E-mail: raul.silvai@ug.edu.ecMSc. Fanny Nefertiti Pino Morán¹E-mail: fanny.pinom@ug.edu.ecMSc. Eduardo Andrés Guzmán Barquet¹E-mail: eduardo.guzmanb@ug.edu.ec¹Universidad de Guayaquil. República del Ecuador.

Cita sugerida (APA, sexta edición)

Silva Idrovo, R. R., Pino Morán, F. N., & Guzmán Barquet, E. A. (2018). Implicaciones de la inteligencia emocional en los estilos de liderazgo. *Universidad y Sociedad*, 10(3), 247-254. Recuperado de <http://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus>

RESUMEN

En el presente trabajo de investigación se realizará una revisión sobre el estado del arte de la incidencia que tiene la inteligencia emocional sobre el estilo de liderazgo de las personas. Por tal motivo, se realizó una selección de artículos académicos relevantes que tratan el tema propuesto y que permiten mostrar un panorama general de la relación entre ambas variables descritas. La importancia de las personas en los negocios es inmedible, y es que aunque las empresas o negocios constantemente automaticen sus procesos, tecnifiquen sus operaciones y monitoreen actividades a través de sistemas inteligentes, siempre dependerán de las decisiones de profesionales que manejen y dirijan las actividades empresariales. En esta toma de decisiones efectiva está involucrada como factor clave la inteligencia emocional de la persona con rol de líder.

Palabras clave: Inteligencia emocional, estilos de liderazgo, liderazgo transformacional.

ABSTRACT

In the present research work a review will be made on the state of the art of the incidence that emotional intelligence has on the leadership style of the people. For this reason, a selection of relevant academic articles dealing with the proposed topic was made, which allow to show a general panorama of the relationship between both described variables. The importance of people in business is immeasurable, and is that although companies or businesses constantly automate their processes, to become technical their operations and monitor activities through intelligent systems, always depend on the decisions of professionals who manage and direct business activities. In this effective decision making is involved as a key factor emotional intelligence of the person with the role of leader.

Keywords: Emotional intelligence, leadership styles, transformational leadership.

INTRODUCCIÓN

Las personas son sujetos emocionales por naturaleza, los cuales viven día a día coordinando sentimientos con pensamientos en cualquier situación que se les presente. La persona es racional, con ello se entiende la capacidad de raciocinio, pensamiento, decisión; pero también toda persona posee información dentro de su cerebro, misma que fue adquirida por los sentidos, ya sea la visión, la audición, el tacto, el olfato o el gusto. Las informaciones son receptadas por el cerebro y son almacenadas en distintas zonas del mismo, haciendo que la persona posea mayor cantidad de datos para la toma de decisiones futuras ante eventos y situaciones variadas. De hecho se puede afirmar que cada persona es un ente completamente distinto a otro, toda vez que cada persona ha alimentado de manera distinta la información que posee en su cerebro, ya sea a través de experiencias vividas, así como de información captada por los sentidos; eso hace que existan habilidades complejas para la comprensión de las emociones de las personas, toda vez que las emociones son reacciones que las personas tienen a diferentes estímulos y alteran la atención, haciendo que se activen redes asociativas del cerebro (experiencias, conocimientos, creencias, cultural, etc.); las emociones pueden ser expresadas a través de gestos y expresiones de las personas, generalmente faciales, las cuales evidencian un cambio en la atención, y que a través del reconocimiento de dichas expresiones, se puede conocer el tipo de sentimiento que la persona está experimentando en dicho momento.

La investigación en estos tópicos (Altındağ & Köseadağ, 2015; Ata & Ceylan, 2015; Bar-On, 1996; Bar-on, 1997; Dulewicz & Higgs, 2000) ha realizado innumerables aportes en el área estratégica y de decisiones sobre las personas que lideran las empresas, pues su actuar y liderazgo suponen grandes ejemplos de éxito o fracaso, plasmados en estudios de casos, que a su vez dan cuenta de los errores o aciertos de las personas acerca de su manera de liderar a personas y su contexto empresarial. Es importante señalar que el liderazgo ha sido ampliamente estudiado como un componente de las ciencias administrativas; así por ejemplo Robbins (2004), indicó que el liderazgo es *“la capacidad de influir en un grupo para que se logren las metas propuestas en una organización”* (p. 310). El liderazgo, visto como un fenómeno social, en este caso empresarial, se construye a través de la interacción social de las personas y emerge como resultado de las acciones y negociaciones de ciertos individuos, que de manera explícita o implícita, renuncian a su poder para que otro, que posee mayor experiencia, carisma, lidere una determinada actividad (Berger & Luckmann, 1966;

citado en Smircich & Morgan, 1982). Influir sobre otras personas se ha dado en diferentes formas a través del tiempo, entre ellas está aquel líder que inspira a otros a cambiar para el bien común (con su ejemplo), así como el líder autoritario – dictatorial, entre otros.

Una persona, que sea considerada como líder, tiene que tener la capacidad de poder motivar e impulsar a otras personas a cumplir con un objetivo o meta establecida. Debido a que el liderazgo es un tema que ha despertado el interés de muchos autores, se han descubierto una variedad de estilos que una persona, considerada como líder, pueda tener. Adicional a esto, también se han considerado diferentes factores que puedan afectar al estilo de liderazgo tales como personalidad, ética, inteligencia emocional, entre otros. En este trabajo se analizará las implicaciones de la inteligencia emocional sobre los estilos de liderazgo del individuo y cómo esto afecta al desempeño organizacional de los colaboradores, basándose en estudios realizados por investigadores especialistas en el tema para así demostrar los resultados que ellos obtuvieron al investigar acerca de este tema.

DESARROLLO

Al parecer, según Dulewicz & Higgs (2000), exponen que las raíces que del desarrollo del concepto de inteligencia emocional parecen situarse en la aparente incapacidad de, las medidas tradicionales de pensamiento racional, para predecir quién tendrá éxito en la vida. En su artículo Atak & Ceylan (2015), quienes citan a Mayer & Salovey (1993), definen inteligencia emocional como una subforma de inteligencia social (por ejemplo pruebas de cociente intelectual, pruebas de evaluación académica, calificaciones, etc.), la cual está relacionada con la habilidad del individuo de examinar sus sentidos y emociones para hacer diferenciación entre estos y utilizar estos datos obtenidos de este proceso en su consideración y comportamientos. Es por esto que independientemente de las situaciones de vida del individuo, entre mayor sea su inteligencia emocional tienden a sentir más satisfacción en su vida personal (Escoda & Alegre, 2016).

Bacaren & Ozdemir (2010) indican que la inteligencia de una persona es la capacidad de producir ideas invaluable en un ambiente único o multicultural, además de ser la habilidad que descubre la complejidad de los problemas que necesitan ser resueltos. En su estudio, Dulewicz & Higgs (2012), quienes citan a Gardner & Hatch (1989), mencionan que se han desarrollado y explorado el concepto de múltiples tipos de inteligencia y no encontraron ningún tipo de relación con las medidas del cociente intelectual. La inteligencia emocional se la ha propuesto como un tipo diferente de inteligencia marcada por la

intersección entre los sistemas cognitivos y emocionales, con esto, se ha encontrado que se la debe de separar de los otros tipos de inteligencias tales como auditiva, capacidad visual-espacial e inteligencia cristalizada (Holinka, 2015).

El rendimiento de una persona puede ser descrito como un esfuerzo efectivo realizado para alcanzar una meta o el éxito de cumplir un trabajo, efectivamente, de la ejecución y terminación (Altindag & Kosedagi, 2015). Debido a que las empresas sufren problemas internos con sus colaboradores, por ejemplo mantener un buen desempeño laboral del personal, es necesario que estas midan el nivel de influencia que pueda tener un gerente o supervisor de área con respecto a los colaboradores que tiene a cargo. Para poder medir el rendimiento laboral de un colaborador, se lo hace por medio de una evaluación de desempeño, cuyo propósito es de mejorar la productividad del individuo y tomar decisiones administrativas tales como salarios, promociones, despidos de acuerdo a los resultados obtenidos (Altindag & Kosedagi, 2015).

Es por esto que, en la actualidad las organizaciones toman mucha consideración, el nivel de inteligencia emocional de cada uno de los colaboradores, más aún de los que tienen cargos gerenciales. Los gerentes y supervisores pueden contribuir a los resultados de sus colaboradores al utilizar cuatro subconjuntos de comportamientos en el campo de inteligencia emocional, es por esto, que se considera de gran importancia entender el vínculo entre los resultados en el trabajo y los atributos de la inteligencia emocional (Webb, 2013). Según los resultados encontrados en un estudio realizado por Ramanauskas (2016), indican que la inteligencia emocional de un gerente afecta al índice de efectividad de las organizaciones. Otro de los resultados que se puede destacar es que se recomienda a las empresas a prestar atención al desarrollo de la inteligencia emocional de los directivos, ya que se ha podido confirmar su eficiencia en la obtención de resultados positivos para las compañías (Ramanauskas, 2016).

Se espera que el individuo que esté ocupando un cargo con poder de decisión, sea considerado líder por sus colaboradores para así lograr que todos se comprometan con el cumplimiento de los objetivos planteados por la empresa. La inteligencia emocional se la ha abordado en el contexto de liderazgo por varios autores, esto se debe a que la suposición principal de ellos es que líderes, con un alto grado de inteligencia emocional, son más capaces de manejar las emociones de los colaboradores para facilitar el cumplimiento de los objetivos establecidos (Ashkanasy, & Dasborough, 2003). Cada una de las tareas que debe de realizar un colaborador, en donde algunas de estas pueden parecerle estresantes, sin embargo,

la función del líder es lograr el cumplimiento de esta labor de forma eficiente.

Así como se encuentran autores que recalcan la importancia de que un líder debe de tener inteligencia emocional, hay otros que no comparten esta afirmación. Antonakis, Ashkanasy, & Dasborough (2009), indican que lo que convierte a una persona en un buen líder, depende de cuán inteligente sean, ya que esto es importante para diferentes procesos, identificando debilidades, formulando planes tácticos y estratégicos, comunicando visión y si tienen las características de personalidad correctas, estos son, alta extraversión, apertura, bajo neuroticismo la forma cómo ellos usan sus diferencias personales para movilizar a sus seguidores. La inteligencia emocional, al ser un tema tratado desde 1990, existe una limitada base de datos acerca de los estudios realizados de este concepto, es por esto que una investigación hecha por Davies, Stankov & Roberts (1998), citados por Caruso, Bhaleao & Karve (2016), muestran que la mayoría de medidas de la inteligencia emocional son auto-reportadas y algunas tienen poca credibilidad y tienden a superponerse con los factores de personalidad que se encuentran bien establecidos.

Aunque existen diferentes tipos de estilo de liderazgo, en la actualidad, los que llaman la atención en investigaciones son el liderazgo transformacional y el liderazgo transaccional (Judge & Bono, 2000). En un estudio realizado por Turner, Barling, Epitropaki, Butcher, & Milner (2002), ellos realizan la diferencia entre estos dos estilos de liderazgo, en donde, la persona que tiene un estilo de liderazgo transformacional tiene la capacidad de comunicar una visión colectiva e inspira a los seguidores a mirar más allá de sus intereses personales por el bien del grupo. Mientras que, por otro lado, el liderazgo transaccional es visto, principalmente, como un medio de controlar los comportamientos de los seguidores y eliminar los problemas mediante el uso de las transacciones correctivas entre líder y colaborador (Turner, et al., 2002).

Cabe recalcar, que un líder no es solo aquella persona que logra inspirar o mover masas de gente, sino también la efectividad del mismo para cumplir con los objetivos establecidos. Los científicos del comportamiento han intentado descubrir cómo las características, habilidades, conductas, fuentes de poder o aspectos de situaciones determinan qué tan bien el líder está en la capacidad de influir a sus seguidores a cumplir con las metas dadas (Aronson, 2001). En la teoría del estilo de liderazgo creado por Bales (1951, 1953), quien es citado por Korabik (1990), señala que hay dos tipos de liderazgo especializado, los cuales son tarea-orientada y social-emocional.

Estos dos tipos de liderazgo especializado, tarea – orientada y socio-emocional, podrían estar fácilmente relacionadas con liderazgo transformacional y liderazgo transaccional. El liderazgo transaccional puede tener similitudes con el liderazgo especializado tarea orientada, ya que ambos se preocupan del control de las circunstancias de los otros individuos para alcanzar el objetivo planteado. Mientras que el liderazgo transformacional, puede ir ligado con la pericia social-emocional del individuo, al ser aquella persona que inspira y se preocupa por otras personas dentro del grupo. Se cree que para poder tener un liderazgo apropiado, se requiere de la habilidad de adaptarse a cualquier situación, haciendo uso de los elementos esenciales para así tratar de forma diferente a problemas que es posible considerarlos similares (Baesu & Bejinaru, 2015).

Es importante que un líder sepa manejar su inteligencia emocional para poder influir a las masas que lo siguen. Es normal que en las organizaciones se coloque como gerente o jefe de área a aquella persona considerada como líder por sus colaboradores, además de cumplir con los requisitos para este tipo de puestos. Para esto, se han desarrollado estudios donde se investiga acerca de los diferentes estilos de liderazgo, cuáles son los factores que influyen en el estilo de liderazgo del individuo, cómo ayuda esto al rendimiento laboral del colaborador y los beneficios que obtiene la organización de esto. Uno de los temas que ha despertado el interés de diversos investigadores es demostrar la implicación de la inteligencia emocional sobre los estilos de liderazgo.

Para poder realizar el estudio de este tema, frecuentemente se hace uso de cuestionarios como el Cuestionario Multifactor de Liderazgo y la Escala de Inteligencia Emocional de Wong (San Lam & O'Higgins, 2012). Por otro lado, existen autores que crearon un modelo basado en las emociones que debe de tener un líder al momento de presentarse una situación, es por esto que el modelo propuesto clarifica cómo la regulación emocional influencia las variaciones personales del líder a desarrollar la percepción del comportamiento del líder en distintas situaciones (Jordan & Lindebaum, 2015). Además, hay un modelo que divide la inteligencia emocional en cuatro categorías haciendo uso del formato de encuesta llamado Cuestionario de Características de Inteligencia Emocional (Webb, 2013).

Existen diferentes tipos de estilos de liderazgo que están positivamente influenciados por la inteligencia emocional, tales como el visionario, el afiliativo, democrático y el entrenador (Baesu & Bejinaru, 2015). Otro de los estudios que se hizo acerca del tema ya mencionado, indicó que existe una correlación positiva entre la inteligencia

emocional y el liderazgo transformacional, dicha investigación fue realizada en China e incluyó a los colaboradores y gerentes de una empresa (San Lam & O'Higgins, 2012). Una de las características principales de la inteligencia emocional en el control laboral, fiable a través del género, indican que la percepción subjetiva de controlar las emociones propias y de las otras personas se relaciona positivamente con una sensación percibida de control en el lugar de trabajo (Petrides & Furnham, 2006).

Por su parte, Bass (1985), determinó que existen nueve dimensiones para identificar el estilo de liderazgo de las personas, de acuerdo a los comportamientos medidos. Entre los estilos de liderazgo que destacan en la literatura están: (a) el liderazgo transformacional, (b) el liderazgo transaccional y (c) el liderazgo laissez-faire. El liderazgo transformacional se caracteriza por contar con líderes muy preocupados por el bienestar de sus subordinados, son líderes proactivos y se involucran con sus seguidores para elevar sus niveles de motivación y final cumplimiento del objetivo común (D' Alessio, 2010); para Bass (1985), existen cuatro factores que engloban este estilo, los cuales son: carisma, liderazgo inspirador, estimulación intelectual y consideración individualizada.

Por otro lado, el liderazgo transaccional se caracteriza por contar con líderes que muestran comportamientos direccionados a transacciones correctivas y constructivas, aquellos que planifican objetivos y promueven adecuadamente el funcionamiento de la organización para el respectivo cumplimiento de los mismos (D' Alessio, 2010); son líderes que se preocupan por el manejo eficiente de la organización y de sus procesos (Bass, 1985), sus comportamientos están orientados al control de sus subordinados (Bass & Avolio, 1993). Finalmente, el liderazgo laissez-faire (sin contar con una aproximación válida en el idioma Español), que se caracteriza por ser un líder liberal, que tiene un papel pasivo y son los subordinados los que poseen un poder mayor de decisión, evitando de alguna manera la responsabilidad de liderar (Bass & Avolio, 1993). Para una mayor comprensión y estudio de los estilos de liderazgo en las organizaciones, Bowers & Seashore (1966), crearon cuatro tipos de dimensiones para su efecto, las cuales son: respaldo, facilidad de interacción, énfasis en el cumplimiento de las metas y facilidad de trabajo.

Las personas toman decisiones, dirigen, realizan actividades y demás operaciones (rutinarias o no rutinarias) respondiendo a la conexión de sus conocimientos, con sus experiencias previas, sus convicciones o tendencias personales o de línea empresarial, sus motivaciones, sensibilidad, integridad, etc., que se interrelacionan en su interior. La inteligencia emocional es un componente

de las personas que ha sido estudiado por muchos autores, entre ellos destacan Salovey & Mayer (1990); Bar-On (1997); Goleman (1995); Weisinger (1998). De acuerdo con Salovey & Mayer (1990); y Goleman (1995), la inteligencia emocional se comprende por cinco características fundamentales: (1) entendimiento de las emociones personales; (2) conocimiento del manejo efectivo de aquellas emociones; (3) auto control emocional, que incluye la habilidad para manejar la gratificación o reconocimiento; (4) entendimiento adecuado de las emociones de otras personas, o empatía; y (5) manejo adecuado de las relaciones con otras personas.

Baceren & Ozdemir (2010), indican que la inteligencia de una persona es la capacidad de producir ideas invaluable en un ambiente único o multicultural, además de ser la habilidad que descubre la complejidad de los problemas que necesitan ser resueltos. Se ha desarrollado y explorado el ideal de múltiples tipos de inteligencia y no encontró ningún tipo de relación con las medidas del cociente intelectual (Gardner & Hatch, 1989; citados en Dulewicz & Higgs, 2012). La inteligencia emocional se la ha propuesto como un tipo diferente de inteligencia, marcada por la intersección entre los sistemas cognitivos y emocionales. La inteligencia emocional debe separarse de los otros tipos de inteligencias tales como: auditiva, capacidad visual-espacial e inteligencia cristalizada (Holinka, 2015).

Goleman (1998a, 1998b), argumentó con fuerte convicción que la inteligencia emocional es un prerrequisito para cualquier líder exitoso; Barling, Slater & Kelloway (2000), siguiendo el argumento anterior expuesto por Goleman, afirman que hay muchas razones para asegurar que las personas que poseen una elevada inteligencia emocional son más propensas a tener comportamientos transformacionales, lo que implica que pueden manejar un estilo de liderazgo transformacional. Barling, et al. (2000), refuerzan su argumento a través de los siguientes enunciados: (a) los líderes que conocen y pueden manejar sus propias emociones y que además pueden controlar y retrasar la aspiración por el reconocimiento o gratificación, pueden servir de modelo para sus empleados o seguidores, mejorando con esto la confianza y respeto por los líderes (influencia); (b) en relación con el entendimiento de las emociones de los otros, los líderes con un nivel elevado de inteligencia emocional logran darse cuenta hasta qué punto se han planteado las expectativas de los seguidores o empleados, son un sello de motivación inspiradora para los otros; y (c) la consideración individual es la habilidad de entender las necesidades de los demás y de interactuar teniéndolas presente, un líder con una gran inteligencia emocional justamente logra considerar las

necesidades de los demás a través de su empatía y habilidad de entender y escuchar a sus seguidores.

En la actualidad se consideran como habilidades efectivas y principales de los líderes: el entendimiento de las emociones de sus seguidores así como sus habilidades asociadas con el nivel de inteligencia emocional (Cooper & Sawaf, 1997; Goleman, 1998a; Ryback, 1998). En muchos contextos empresariales, el liderazgo transformacional comparado con el transaccional es considerado como el estilo de liderazgo más efectivo y es consistente con la promoción del desarrollo organizacional de la entidad (Lowe & Kroeck, 1996). De acuerdo con Yammarino y Dubinski (1994), el liderazgo transformacional comparado con el liderazgo transaccional, tiene una base fuertemente emocional y niveles de inteligencia emocional altamente elevados. En un estudio de Palmer, Walls, Burgess & Stough (2001), en el cual se mide la inteligencia emocional sobre la base del estudio de dos habilidades: (a) manejo adecuado de las emociones propias, y (b) manejo adecuado de las emociones de los demás; el instrumento utilizado fue el cuestionario multifactor del liderazgo MLQ y entre los resultados más relevantes estuvo la fuerte correlación entre algunos elementos del liderazgo transformacional y el manejo de emociones personales.

Líderes emocionalmente inteligentes tienden a ser líderes más felices y mayormente comprometidos con la organización (Abraham, 2000); logran mejores éxitos empresariales (Miller, 1999); tienen un mejor desempeño laboral en sus organizaciones (Goleman, 1998a; Watkin, 2000); toma ventaja y utiliza positivamente sus emociones para realizar o proponer mejoras importantes en el funcionamiento organizacional de la empresa (George, 2000); y utiliza sus emociones para mejorar la toma de sus decisiones, inculca un sentido de entusiasmo, confianza y cooperación en otros empleados a través de las relaciones interpersonales (George, 2000).

En el estudio planteado por Mandell & Pherwani (2003), sobre la relación entre el estilo de liderazgo transformacional y la inteligencia emocional, y la comparación respectiva de género (en búsqueda de diferencias en el estilo de liderazgo y la inteligencia emocional), participaron 32 empleados (entre hombres y mujeres, voluntarios) de grandes organizaciones del noreste de los Estados Unidos, y utilizaron el cuestionario multifactor del liderazgo MLQ para determinar el estilo de liderazgo, así como también se utilizó el Inventario de cociente intelectual de Bar-On (EQ-i; Bar-On, 1996), cociente que mide los puntajes o niveles de inteligencia emocional de los líderes. Los autores de este estudio concluyen luego de las regresiones estadísticas realizadas y sus hallazgos, que existen diferencias sustanciales entre el la inteligencia

emocional entre géneros; pero también indican que no poseen suficiente evidencia para afirmar que hay diferencias entre géneros acerca de la relación entre el liderazgo transformacional y la inteligencia emocional.

Existen diferentes tipos de organizaciones en el mundo empresarial, una diferente al resto es la organización sin fin de lucro, y existe fuerte evidencia que los líderes con un alto nivel de inteligencia emocional son aquellos que deben estar en este tipo de organizaciones, justamente por el sentido y fin social organizacional. Hess & Bacigalupo (2013), muestran en su estudio como los comportamientos asociados a la inteligencia emocional pueden fungir como un filtro adecuado para la toma de decisiones acertadas en entornos de empresas sin fines de lucro. Este estudio se realiza con la aplicación de un check list de decisión aplicando la inteligencia emocional (a través de la realización de preguntas); sobre la conclusión más importante que arroja el estudio, Hess & Bacigalupo (2013), indican: la aplicación de la inteligencia emocional en las empresas sin fines de lucro es decisoria, pues se trata de un contexto de fin social, de altruismo, y las emociones así como el sentido común, deben primar en la toma de decisión del líder de la organización.

Esta revisión de literatura demuestra que el uso de la inteligencia emocional de un líder es importante para influir a las masas que lo siguen, ya que buscan la forma de inspirarlas y motivarlas a cumplir un objetivo en común. Saber llegar a las personas y lograr trabajar en equipo, requiere que el líder pueda manejar sus emociones para realizar decisiones adecuadas que impacten de forma positiva al trabajo que se esté efectuando. Sin embargo, se debe de estar atentos a que este individuo, que se lo considera como líder, no use su inteligencia emocional para manipular a otras personas, ya que esto puede tener una percepción negativa del grupo de personas que lo identifican como líder. Los resultados obtenidos en los diversos estudios acerca de la inteligencia emocional y los estilos de liderazgo, muestran que hay una mayor relación con el estilo transformacional, ya que involucra la parte socio-emocional del individuo y esto llega a inspirar a otras personas.

CONCLUSIONES

Finalizando este trabajo de revisión del estado del arte sobre el tema planteado, es importante resaltar que la gran mayoría de artículos académicos muestran la relación entre la inteligencia emocional con el estilo de liderazgo transformacional, y no con los demás. La inteligencia emocional juega un papel preponderante en el líder, pues es parte de su bagaje de información y herramientas para la toma acertada de decisiones en la organización

empresarial. Se puede afirmar que la inteligencia emocional sí influye en el estilo de liderazgo del individuo, ya que al considerarse las emociones de las personas a quienes lideran, lo hacen más sensible y empático, característica principal del líder transformacional. Aunque el tema de inteligencia emocional se ha estado investigado recientemente, aún se hace evidente la necesidad de nuevos estudios descriptivos y experimentales que permitan tener más información acerca del tema y cuyos datos obtenidos puedan dar un aporte sustancial al mejoramiento de las organizaciones, donde la presencia de líderes es importante.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abraham, R. (2000). The role of job control as a moderator of emotional dissonance and emotional intelligence – outcome relationships. *The Journal of Psychology*, 134(2), 169-184. Recuperado de <http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/00223980009600860>
- Altındağ, E., & Köseadağ, Y. (2015). The Relationship Between Emotional Intelligence of Managers, Innovative Corporate Culture and Employee Performance. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 210, 270-282. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/286541389_The_Relationship_Between_Emotional_Intelligence_of_Managers_Innovative_Corporate_Culture_and_Employee_Performance
- Aronson, E. (2001). Integrating leadership styles and ethical perspectives. *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, 18(4), 244-256. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/230058688_Integrating_Leadership_Styles_and_Ethical_Perspectives
- Ashkanasy, N. M., & Dasborough, M. T. (2003). Emotional awareness and emotional intelligence in leadership teaching. *Journal of Education for Business*, 79(1), 18-22. Recuperado de <https://espace.library.uq.edu.au/view/UQ:13697>
- Atak, M., & Ceylan, ğ. (2015). Use of emotional intelligence in the selection of human resources. *Is, Guc: The Journal of Industrial Relations & Human Resources*, 17(4).
- Barling, J., Weber, T., & Kelloway, E. (1996). Effects of transformational leadership training on attitudinal and fiscal outcomes: a field experiment. *Journal of Applied Psychology*, 81, 827-832. Recuperado de <https://espace.library.uq.edu.au/view/UQ:13697>
- <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.493.5154&rep=rep1&type=pdf>

- Bar-On, R. (1996). The Emotional Quotient Inventory: A measure of emotional intelligence. Toronto: Multi Health Systems.
- Bar-on, R. (1997). Bar-on Emotional Quotient Inventory: Technical Manual. New York: Multi-Health Systems.
- Bass, B. M. (1985). Leadership and performance beyond expectations. New York: Free Press.
- Bass, B., & Avolio, B. (1993). Transformational leadership and organizational culture. *Public Administration Quarterly*, 17(1), 112-121. Recuperado de <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.921.5307&rep=rep1&type=pdf>
- Bǎgeșu, C., & Bejinaru, R. (2015). Innovative leadership styles and the influence of emotional intelligence. *The USV Annals of Economics and Public Administration*, 15(3), 136-145. Recuperado de <http://annals.seap.usv.ro/index.php/annals/article/viewPDFInterstitial/814/733>
- Beceran, B. Ö., & Özdemir, A. A. (2010). The comparison of prospective preschool teachers' thinking styles and intelligence types. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 2(2), 2131-2136. Recuperado de <http://79.123.169.199/ojs/index.php/Kefdergi/article/view/1501/0>
- Bowers, D., & Seashore, S. (1966). Predicting organizational effectiveness with a four-factor theory of leadership. *Administrative Science Quarterly*, 238-263. Recuperado de [http://www.scirp.org/\(S\(351jmbntvnsjt1aadkposzje\)\)/reference/References-Papers.aspx?ReferenceID=1722932](http://www.scirp.org/(S(351jmbntvnsjt1aadkposzje))/reference/References-Papers.aspx?ReferenceID=1722932)
- Caruso, D. R., Bhalariao, H., & Karve, S. (2016). Special Issue on Emotional Intelligence. *Business Perspectives and Research*, 4(1), 9-12. Recuperado de <http://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/2278533715609205>
- Cooper, R., & Sawaf, A. (1997). Executive EQ: Emotional Intelligence in Leadership and Organisations. New York: Grosset/Putnum.
- D'Alessio, F. (2010). Liderazgo y atributos gerenciales: una visión global y estratégica. Lima: Pearson Educación.
- Dulewicz, V., & Higgs, M. (2000). Emotional intelligence-A review and evaluation study. *Journal of Managerial Psychology*, 15(4), 341-372. Recuperado de <https://www.emeraldinsight.com/doi/full/10.1108/02683940010330993?src=recsys>
- Escoda, N., & Alegre, A. (2016). Does Emotional Intelligence Moderate the Relationship between Satisfaction in Specific Domains and Life Satisfaction? *International Journal of Psychology and Psychological Therapy*, 16(2), 131-140. Recuperado de <https://pdfs.semanticscholar.org/53c5/5fe24bb51d8fe65cd44a6613116790ae6c7f.pdf>
- George, J. (2000). Emotions and leadership: the role of emotional intelligence. *Human Relations*, 53, 1027-1041. Recuperado de <http://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0018726700538001>
- Goleman, D. (1995). Emotional Intelligence. New York: Bantam Books.
- Goleman, D. (1998a). What makes a leader? *Harvard Business Review*, 76(6), 93-10. Recuperado de <https://hbr.org/2004/01/what-makes-a-leader>
- Goleman, D. (1998b). The Emotional Intelligence of leaders. *Leader to Leader*, Fall, 20-26. Recuperado de <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/ltl.40619981008>
- Hess, J., & Bacigalupo, A. (2013). Applying Emotional Intelligence Skills to Leadership and Decision Making in Non-Profit Organizations. *Administrative Sciences*, 3(4), 202-220. Recuperado de <http://www.mdpi.com/2076-3387/3/4/202/pdf>
- Holinka, C. (2015). Stress, emotional intelligence, and life satisfaction in college students. *College Student Journal*, 49(2), 300-311. Recuperado de http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/hea.12061_42/pdf
- Jordan, P. J., & Lindebaum, D. (2015). A model of within person variation in leadership: Emotion regulation and scripts as predictors of situation appropriate leadership. *The Leadership Quarterly*, 26(4), 594-605. Recuperado de <https://pdfs.semanticscholar.org/0ed1/f04f0b822a611be1ee142e75d32d0323d9b9.pdf>
- Judge, T., & Bono, J. (2000). Five-factor model of personality and transformational leadership. *Journal of applied psychology*, 85(5), 751. Recuperado de <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/11055147>
- Korabik, K. (1990). Androgyny and leadership style. *Journal of Business Ethics*, 9(4-5), 283-292. Recuperado de <https://link.springer.com/article/10.1007/BF00380328>
- Lowe, K., & Kroeck, K. (1996). Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership: a meta-analytic review. *Leadership Quarterly*, 7, 385-426. Recuperado de https://libres.uncg.edu/ir/uncg/f/K_Lowe_Effectiveness_1996.pdf

- 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. Recuperado de <https://link.springer.com/article/10.1023/A:1022816409059>
- Miller, M. (1999). Emotional intelligence helps managers succeed. *Credit Union Magazine*, 65, 25-26.
- Palmer, B., Walls, M., Burgess, Z., & Stough, C. (2001). Emotional intelligence and effective leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, 22(1), 5-10. Recuperado de <https://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/01437730110380174>
- Petrides, K., & Furnham, A. (2006). The Role of Trait Emotional Intelligence in a Gender-Specific Model of Organizational Variables 1. *Journal of Applied Social Psychology*, 36(2), 552-569. Recuperado de [http://www.psychometriclab.com/adminsdata/files/JASP%20-%20T_EI%20\(2006\).pdf](http://www.psychometriclab.com/adminsdata/files/JASP%20-%20T_EI%20(2006).pdf)
- Ramanauskas, K. (2016). The impact of the manager's emotional intelligence on organisational performance. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*, 38(1), 58-69.
- Robbins, S. P. (2004). *Comportamiento organizacional*. México, D.F: Pearson.
- Ryback, D. (1998). *Putting Emotional Intelligence to Work: Successful Leadership Is More than IQ*, Woburn: Butterworth-Heinemann.
- Salovey, P., & Mayer, J. (1990). Emotional Intelligence. *Imagination, Cognition and Personality*, 9, 185-211. Recuperado de [http://www.psychometriclab.com/adminsdata/files/JASP%20-%20T_EI%20\(2006\).pdf](http://www.psychometriclab.com/adminsdata/files/JASP%20-%20T_EI%20(2006).pdf)
- <http://journals.sagepub.com/doi/abs/10.2190/DUGG-P24E-52WK-6CDG>
- San Lam, C., & O'Higgins, E. (2013). Emotional intelligence and leadership styles in China. *Asia Pacific Management Review*, 18(4), 441-465. Recuperado de <http://apmr.management.ncku.edu.tw/comm/updown/DW1312125820.pdf>
- Smircich, L., & Morgan, G. (1982). Leadership: The Management of Meaning. *The Journal of Applied behavioral science*, 18(3), 257-273. Recuperado de <http://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/002188638201800303>
- Turner, N., Barling, J., Epitropaki, O., Butcher, V., & Milner, C. (2002). Transformational leadership and moral reasoning. *Journal of applied Psychology*, 87(2), 304. Recuperado de <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pub-med/12002958>
- Watkin, C. (2000). Developing emotional intelligence. *International Journal of Selection and Assessment*, 8, 89-92. Recuperado de <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/1468-2389.00137>
- Webb, K. S. (2013). How Managers' Emotional Intelligence Impacts Employees' Satisfaction and Commitment: A Structural Equation Model. Recuperado de https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2236390
- Weisinger, H. (1998). *Emotional Intelligence at Work*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Yammarino, F., & Dubinsky, A. (1994). Transformational leadership theory: using levels of analysis to determine boundary conditions. *Personnel Psychology*, 47, 787-811.