UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES

TRABAJO DE GRADO

Presentado para optar al título de:

LICENCIADO EN RELACIONES INDUSTRIALES
(INDUSTRIÓLOGO)

Título:

RELACION ENTRE EL NIVEL DE INTELIGENCIA EMOCIONAL Y ESTILOS DE LIDERAZGO EN GERENTES DEL SECTOR FARMACEUTICO DEL ÁREA METROPOLITANA DE CARACAS 2014

Realizado por:
Andrea Carolina Méndez Deus
Melanie Previdi Vega

Profesor guía:
Trina Teresa Barbero Fajardo

RESULTADO DEL EXAMEN:

Este Trabajo de Grado ha sido evaluado por el Jurado Examinador y ha obtenido la calificación de:_____( )
puntos.

Nombre: _____Firma:_____
Nombre: _____Firma:_____

Nombre: _____Firma:_____

Caracas, _____de _____de_____

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES
CARRERA: RELACIONES INDUSTRIALES
OPCIÓN: SIN MENCIÓN.

RELACION ENTRE EL NIVEL DE INTELIGENCIA EMOCIONAL Y ESTILOS DE LIDERAZGO EN GERENTES DEL SECTOR FARMACEUTICO DEL ÁREA METROPOLITANA DE CARACAS 2014

Tesistas:
Andrea Carolina Méndez Deus
Melanie Previdi Vega
Tutor:
Barbero Fajardo, Trina Teresa

Caracas, septiembre de 2015

DEDICATORIA

En primer lugar les dedico este logro tan importante en mi vida a mis padres que han sido ese apoyo incondicional, y que me ha guiado a lo largo de mi camino siempre teniendo una palabra de aliento para ayudarme a continuar. Pero más aún a mi madre que es la que siempre está pendiente de cómo voy, que me falta, que necesito, siempre ahí para apoyarme y conducirme en mi camino.

A mi hermano que aunque está empezando su vida y es apenas un adolecente y quizás no ha seguido detalladamente este proceso, pero con el que se que cuento y que contare por el resto de mi vida.

A mi familia en general porque la familia es un pilar fundamental para poder alcanzar con éxito los objetivos planteados, ya que son la base de impulso para crecer día a día.

A mis amigas Gabriela Marquina, Vanesa Reyes y Marialejandra Márquez que han sido no solo esas compañeras de rumba y de festejos sino que han sido un gran apoyo para cumplir con en este paso tan importante en mi vida.

A mi novio Erik García, que siempre estuvo pendiente de que cumpliera con este objetivo, siempre ahí para darme apoyo a pesar de las veces que ni yo misma quería continuar, el me daba ese empujón para volver a concentrarme en lo que verdaderamente es importante para mí.

Andrea Méndez

DEDICATORIA

Primeramente a Dios, por guiar mis pasos a lo largo de mi carrera universitaria. Por escuchar mis oraciones y ser el principal testigo de mí esfuerzo.
A mi madre, que con tanto sacrificio me dio la mejor educación. Por ser mi principal motivación y la primera en celebrar mis logros. ¡Gracias por creer en mí!

A mis hermanos Alan y Erick, por ser mi ejemplo y mi principal fuente de apoyo. Ustedes son la razón de mi impulso, coraje y empeño.

A mis amigos, Richer Fernándes, Stephanie López y Andrea Bigott por nunca dejarme desistir en momentos de quebranto.

Finalmente a mis colegas, Lorena Tovar, Natalia Calderón y Pedro Torres por hacer de mi vida Universitaria una experiencia más divertida, llena de anécdotas y buenos recuerdos. ¡Gracias infinitas!

Melanie Previdi

AGRADECIMIENTOS

Queremos agradecer principalmente a Dios, por habernos guiado, ya que es un pilar fundamental que nos brindó fortaleza en los momentos más difíciles.

A nuestros familiares y amigos que nos han brindado su apoyo incondicional, que siempre han estado ahí para apoyarnos para guiarnos y sobre todo para ofrecernos esa mano amiga que tanto nos hizo falta en algunos momentos.

Al profesor Gustavo García, por su excelente labor, por enseñarnos a esforzarnos y por brindarnos ese apoyo en el comienzo del camino que es tan importante para arrancar un proyecto.

A nuestra tutora Trina Barbero, por su apoyo incondicional, por siempre estar ahí para brindarnos no solo ayuda sino la calma y tranquilidad que la caracteriza en aquellos momentos en los que quizás perdíamos un poco el foco y nos sentíamos desorientada, gracias por estar ahí.

A la Universidad Católica Andrés Bello por darnos los conocimientos e intentar día a día formarnos como seres integrales que aporten su experiencia y conocimientos a la sociedad

A todas aquellas personas que hicieron posible este gran logro.

ÍNDICE DE CONTENIDO

Índice de cuadros y tablas VIII
Índice de gráficos IV
Resumen V
Introducción VI
Capítulo I: planteamiento del problema 13
Capítulo II: objetivos de la investigación 25
Objetivo general 25
Objetivos específicos 25
Hipótesis 26
Capítulo III: marco teórico 27
Inteligencia emocional 27
Inteligencia 27
Definición de inteligencia emocional 28
Componentes de la inteligencia emocional 29
Dimensiones de la inteligencia emocional 30
Liderazgo 34
Teorías y estilos de liderazgo 35
Enfoques de liderazgo 39
Relación entre inteligencia emocional y liderazgo 41
Capítulo IV: marco metodológico 46
Diseño y tipo de investigación 46
Unidad de análisis, población y muestra 47
Variables 48
Técnica para la recolección y el procesamiento de los datos 53
Validez y confiabilidad 56
Factibilidad del estudio y consideraciones éticas 57
Capítulo V: Análisis de los resultados 58
Inteligencia emocional 59

Estilos de liderazgo 62
Análisis correlacional 65
Capítulo VI: conclusiones, recomendaciones y limitaciones 69
Conclusiones.....69
Recomendaciones 71
Limitaciones 73
Lista de referencias 74
Anexo A: Inventario de Inteligencia Emocional Sojo y Steinkopf (IIESS) 83
Anexo B: Cuestionario c-L1 90

ÍNDICE DE CUADROS Y TABLAS

Cuadro I: Gerentes de laboratorios farmacéuticos 47
Cuadro II: Inteligencia emocional.....49
Cuadro III: Estilos de liderazgo 52
Cuadro IV: Ítems positivos y negativos de cada una de las dimensiones de inteligencia emocional. 54
Tabla I: Alpha de Cronbach del cuestionario de inteligencia emocional 57
Tabla II: Alpha de Cronbach del cuestionario de estilos de liderazgo 58
Tabla III: Descriptivos para la variable inteligencia emocional 58
Tabla IV: Descriptivos para la variable estilos de liderazgo 61
Tabla V: Descriptivos para las sub-dimensiones de la variable estilos de liderazgo.....63
Tabla VI: Correlación entre inteligencia emocional y estilos de liderazgo 64
Tabla VII: Correlación entre las dimensiones de inteligencia emocional y estilos de liderazgo 66
Tabla VIII: Correlación entre inteligencia emocional y el estilo de liderazgo transformacional.....67
Tabla IV: Correlación entre inteligencia emocional y el estilo de liderazgo transaccional.....67

ÍNDICE DE GRAFICOS

Grafico I: Media de inteligencia emocional y sus dimensiones 59
Grafico II: Media de estilos de liderazgo y sus dimensiones 61

RESUMEN

El propósito fundamental de la presente investigación es medir el grado de relación existente ente inteligencia emocional y los estilos de liderazgo que adoptan gerentes del departamento de mercadeo, ventas y RRHH en laboratorios farmacéuticos del área metropolitana, tomando en cuenta la importancia del control adecuado de las emociones, como base fundamental del éxito de un líder.

En cuanto a los instrumentos de medición, se utilizaron el Inventario de Inteligencia Emocional Sojo y Steinkopf (IIESS) y el Cuestionario Multifactorial de Liderazgo (Multifactor Leadership Questionaire) en su versión 5(X) corta, desarrollado por Bernard Bass y Bruce Avolio, propio para medir la segunda variable, suministrados a una muestra de 75 gerentes. Para el análisis de los datos, se procedió a describir cada variable con sus respectivas dimensiones, a fin de efectuar un análisis correlacional empleando el coeficiente de Pearson y medir la relación entre ambas variables.

Los resultados arrojados en este estudio, nos lleva a concluir que las dos variables estudiadas, inteligencia emocional y estilos de liderazgo, no presentan una correlación positiva y fuerte.

Palabras clave: Inteligencia emocional, estilos de liderazgo, gerentes de laboratorios farmacéuticos.

INTRODUCCIÓN

En la actualidad el mundo laboral se encuentra inmerso en distintos factores que son necesarios para el desarrollo efectivo de las organizaciones, uno de esos factores es la inteligencia, y más allá de la inteligencia cognitiva que es medida a través del coeficiente intelectual, se ha demostrado que el factor emocional también influye de manera significativa y es lo que llamamos inteligencia emocional. La inteligencia emocional no solo es un factor clave para el control adecuado de las emociones, sino que a su vez influye en otros comportamientos y actitudes que decidimos adoptar, por lo tanto para fines de esta investigación se quiere comprobar si el nivel de inteligencia emocional que posee un gerente influye en el tipo de liderazgo que implementa en sus labores como líder dentro de la organización.

En el capítulo I se hace referencia al planteamiento del problema el comienza explicando como el individuo es un factor fundamental para el proceso de innovación dentro de la organización y como, a través de sus competencias se adquieren conocimientos y comportamientos influyentes en el desarrollo organizacional, a su vez en el presente capitulo se hace la distinción entre cociente intelectual y el emocional y como el factor emocional ha mermado al aspecto cognitivo, finalmente se hace referencia a investigaciones previas para dar cuenta de los avances en cuanto a inteligencia emocional, con el fin de proceder a formular la pregunta de investigación.

En el capítulo II se evidencian los objetivos que tienen como finalidad la descripción de cada componente de las variables en estudios, las cuales son en cuanto a inteligencia emocional, la autoconciencia, la autorregulación, la motivación, la empatía y las habilidades sociales, en cuanto a los estilos de liderazgo se pretende estudiar, el liderazgo transformacional, el transaccional y el liderazgo de Laissez – Faire, y a su vez se quiere demostrar la relación entre los mismos.

En el capítulo III se muestran las bases teóricas que respaldan la importancia de cada variable, especificando sus definiciones, componentes y dimensiones para sustentar el planteamiento formulado con anterioridad y finalmente se expone la teoría que respalda la relación entre la inteligencia emocional y los estilos de liderazgo como base fundamental para el presente estudio.

En el capítulo IV se presenta el marco metodológico, en el cual se hace referencia al tipo y diseño de investigación, la unidad de análisis, población y muestra, a su vez se especifican las variables con sus respectivas dimensiones, así como también se evidencia las técnicas e instrumentos para la recolección de los datos con sus respectivas validez y confiabilidad, para finalmente expresar la factibilidad del estudio y las consideraciones éticas.

En el capítulo V se realizó el análisis y la discusión de los resultados obtenidos para la muestra estudiada, la descripción de cada una de las variables, la correlación entre las mismas como también la de sus dimensiones utilizando las teorías que sirvieron como sustento teórico para esta investigación.

Finalmente, el capítulo VI presenta las conclusiones a las que se llegó luego de analizar los resultados obtenidos, recomendaciones para futuras investigaciones, seguido de las limitaciones que se deben tomar en cuenta al realizar investigaciones de este tipo. Por último, se presenta la lista de referencias de las cuales surgió todo el material bibliográfico como revistas científicas, libros, tesis, entre otros.

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Las organizaciones del mundo laboral se han encontrado desde sus inicios en constante cambio, llegando a utilizar diferentes modelos de gestión a lo largo de su desarrollo de manera progresiva, que se ajustaban cada vez más a las necesidades del individuo sin dejar a un lado los objetivos de la empresa.

Los miembros de las organizaciones son, en consecuencia, parte fundamental del proceso de innovación y por lo tanto de los resultados que obtiene la empresa, siendo las competencias y capacidades que poseen los individuos, medios para desarrollarlas y ponerlas en práctica, convirtiéndose en un factor fundamental para el éxito organizacional.

Las competencias en tal sentido, para Alles (2009), son "las características de personalidad, devenidas en comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo".

A su vez, según Goleman, Boyatzis y Mc Kee (2002), las competencias personales determinan el modo en el que nos relacionamos con nosotros mismos a través de la conciencia emocional, la valoración adecuada y la confianza a sí mismo. Dichas competencias son esenciales para la organización, ya que se encuentran vinculadas con la autogestión que indican el autocontrol emocional, la transparencia, la adaptabilidad, el logro, la iniciativa y el optimismo, que son fundamentales para lograr una gestión adecuada, por lo tanto dichos autores concuerdan que existe un importante componente genético y otro adquirido, de esta manera la personas pueden decidir en qué momento desarrollar esas habilidades y cuándo mejorarlas, sin embargo se requiere de esfuerzo, motivación y compromiso.

Del mismo modo, la innovación es un suceso creativo que puede manifestarse, según Goleman (1999), en un acto cognitivo y emocional, de tal forma que para comprender su valor, desarrollarlo y llevarlo a cabo se requieren competencias emocionales como la confianza, la iniciativa, la perseverancia y la

capacidad de persuasión. En este contexto es necesario mencionar que las competencias no solo requieren habilidades cognitivas e intelectuales, también es necesario poseer y adquirir habilidades emocionales como el autocontrol, que se logra a través de las competencias emocionales anteriormente mencionadas, que permitirán que la gestión y dirección de una empresa sea exitosa.

Igualmente, para que una empresa sea exitosa, es necesario contar con gerentes exitosos que promuevan buenas prácticas empresariales, mejoren su desempeño y el de sus subordinados para obtener logros organizacionales, por lo tanto, "los empresarios exitosos tomados como informantes, dan cuenta de una serie de capacidades especiales para el aprendizaje y manejo de la experiencia que se manifiesta en habilidades analíticas, prácticas y creativas propias de un tipo especial de inteligencia, las cuales les da unas características particulares al empresario para percibir oportunidades de negocio". (Castillo, 2010, p.566).

Por lo tanto, las competencias emocionales repercuten en el autodominio, y éste a su vez en las demás competencias como la flexibilidad, iniciativa, optimismo y creatividad que van a determinar el trabajo en equipo, la escucha activa, la comunicación efectiva, la negociación, la gestión del estrés y la incertidumbre, aplicando dichos factores como un catalizador del cambio empresarial. Tal y como lo mencionan Belzunce, Danvila y Martínez (2011), en la guía de competencias emocionales para directivos, donde se define autodominio como "la capacidad que tiene el individuo para frenar y regular de forma consciente los impulsos y las emociones, estados de ánimo y sentimientos." (p. 138).

Desarrollar o potenciar dichas capacidades permitirá que los conocimientos, experiencias, herramientas y condiciones suministradas al trabajador en la organización sean asimilados de manera positiva. Por lo que, "la comprensión y las habilidades emocionales influyen en nuestro éxito y felicidad, tanto en el trabajo como en nuestra vida personal. Los líderes pueden aprovechar y dirigir las fuerzas emocionales para mejorar la satisfacción, el estado de ánimo y motivación de sus seguidores." (Daft, 2006, p.196).

Sobre la base de las ideas expuestas, se debe acotar, que si bien es cierto que las emociones y el control de las mismas son parte fundamental del desarrollo de una buena gestión, la inteligencia es un determinante de dichas emociones, de tal manera

que es necesario definir inteligencia, existiendo así diversas proposiciones como lo es la teoría de las facultades postulada en el siglo XIX y en la que se consideraba la inteligencia como "una serie de capacidades separadas y relativamente autónomas, entre las cuales estarían la sabiduría, el razonamiento, la memoria y la imaginación". (p.24). En este sentido, ya para el siglo XX Galton (1883, citado en Zubiría, 2006), entiende la inteligencia como "un proceso sensorial, caracterizado principalmente por la energía y la sensibilidad." (p.27). A diferencia de Binet (1905, citado en Zubiría, 2006), que la define como "un proceso mental de orden superior y no como un proceso sensorial" (p.29), tal y como suponía Galton.

Con respecto a las teorías de inteligencia resulta necesario mencionar la teoría de Jean Piaget (citado en Zubiría, 2006), debido a su gran relevancia en los estudios psicológicos de la inteligencia, siendo éste el que define la inteligencia como "una adaptación"; para captar su relación con la vida en general es necesario, por tanto, establecer con precisión las relaciones entre el organismo y el medio.

Sin embargo, en la actualidad la inteligencia se ha visto mermada por el factor emocional, ya que se ha demostrado que el tener control de las emociones de manera inteligente proporciona mejores resultados gerenciales, en consecuencia es necesario mencionar que la Fundación para la Motivación de los Recursos Humanos (2006), define la inteligencia emocional como "una variable de la personalidad que describe la capacidad de percibir, entender y gestionar información emocional propia y ajena". (p.1). Por lo tanto, la nueva capacidad que adquieren los razonamientos y la toma de decisiones, basados únicamente en el cociente intelectual con la incorporación del cociente emocional debe complementarse.

En tal sentido, es pertinente comparar la importancia del cociente de inteligencia (CI), en relación al auge que ha venido teniendo el cociente emocional (CE), en la práctica, y más específicamente en la práctica empresarial. Según Goleman (1999), existe una extraña contradicción entre el CI y el CE ya que expresa que cuanto mayor es el CI, menor parece ser la inteligencia emocional.

En consecuencia, afirma Goleman (1999), "las pruebas de admisión a la universidad subrayan la importancia del CI pero, por sí solo, difícilmente puede dar cuenta del éxito o del fracaso en la vida. La investigación ha demostrado que la correlación existente entre el CI y el nivel de eficacia que muestran las personas en el

desempeño de su profesión no supera el 25% aunque un análisis más detallado revela que esa correlación no suele superar el 10%, y a veces es incluso inferior al 4%. Esto significa que en el mejor de los casos el CI deja de explicar el 75% del éxito laboral, y en el peor el 96%.” (p.26).

Se hace referencia a estos datos para validar la importancia que actualmente tiene el cociente emocional vinculado a la inteligencia emocional como un factor relevante del éxito laboral, por lo tanto es conveniente mencionar las habilidades que se logran adquirir cuando se posee un alto nivel de inteligencia emocional, siendo Goleman (1999), quien explica que la inteligencia emocional determina la capacidad potencial con la que se cuenta para aprender las habilidades prácticas.

Con el fin de investigar si en consecuencia la inteligencia emocional se traduce en mejores resultados, es de utilidad indagar la influencia del liderazgo, para determinar si el estilo de liderazgo adoptado por los gerentes se encuentra influenciado por su nivel de inteligencia emocional. Por ende es importante señalar que “las competencias intelectuales no son la única garantía del éxito en el ámbito organizacional y empresarial, sino que solo un factor que unido a las competencias emocionales bien desarrolladas, afectan el desempeño y los resultados de todo líder”. (Pelekais y Pereira, 2001, p.39).

En síntesis, el líder exitoso es el que además de poseer habilidades intelectuales, logra desarrollar un autocontrol emocional que le proporcionará las herramientas necesarias para llevar a cabo una buena gestión. Por lo tanto, es importante mencionar que el líder es aquella persona que cuenta con seguidores, por lo cual debe ser creador de una autoridad moral distinta a la formal, y debe contar con la presencia de equipos de trabajo comprometidos, sin embargo solo es posible liderar a los demás si se tiene un liderazgo de sí mismo (Pelekais y Pereira, 2001).

Las indagaciones anteriores dan cuenta de la importancia del gerente como ser integral que es capaz de reconocer sus emociones, generando un valor agregado que le permitirá realizar su trabajo de manera efectiva. En consecuencia la aplicación de la inteligencia emocional resulta un elemento significativo de quienes se desempeñan dentro de una organización (Arteaga y Ramón, 2009).

Atendiendo a estas consideraciones, el uso inteligente de las emociones es un factor relevante dentro de las organizaciones, por lo tanto, es esencial que la gerencia desarrolle y mantenga un control de las mismas, permitiendo así, llevar a cabo una gestión más adecuada, aumentando su liderazgo, y logrando una influencia mayor en los empleados de menor jerarquía.

Con referencia a lo anteriormente mencionado, es importante resaltar el interés en el estudio del liderazgo, como elemento esencial que caracteriza el poseer cierta inteligencia emocional y, a su vez, como requisito fundamental para realizar una adecuada gestión desde los altos cargos, por tal motivo, Goleman (2004), en la revista Harvard Business Review de América Latina menciona que "el coeficiente intelectual y las destrezas técnicas son importantes, pero la inteligencia emocional es la condición sine qua non del liderazgo". (p.2). Es por tanto conveniente tomar especial importancia en la demostración de que efectivamente la inteligencia emocional se relaciona con los estilos de liderazgo adoptados por los gerentes actualmente.

Del mismo modo, Goleman, Boyatzis y Mc Kee (2002), expresan que el liderazgo valioso logra acoplarse con los sentimientos de las personas y lo direcciona de manera emocionalmente positiva. Este tipo de líderes poseen las habilidades necesarias para captar el estado de ánimo más adecuado en ciertas circunstancias, y utiliza la empatía para adaptarse a las emociones de sus subordinados.

Tomando en cuenta las perspectivas teóricas, se profundizará más en el tema exponiendo los resultados arrojados por diferentes estudios que miden la relación existente entre inteligencia emocional y los estilos de liderazgo.

En un estudio realizado en Irán en el que se mide la variable inteligencia emocional, a través del instrumento de escala elaborada por Schutte, y al mismo tiempo se utiliza la escala auto aplicada de los estilos de liderazgo de Bass y Avolio concluyendo que, las escalas aplicadas a 192 directivos mostraron que la inteligencia emocional se correlacionó positivamente con la emoción adoptada por los gerentes en el desempeño laboral. De igual manera, el estilo de liderazgo transformacional se correlacionó con el rendimiento en el trabajo. (Shahhosseini, Silong e Ismail, 2013).

Estos resultados sugieren que la inteligencia emocional puede proporcionar una nueva forma interesante de aumento de la productividad a través de rendimiento en el trabajo. (Shahhosseini, et al; 2013).

En lo referente a los resultados arrojados por el estudio anterior se puede evidenciar que tanto la inteligencia emocional como los estilos de liderazgo, proporcionan mejores resultados organizacionales, por lo tanto es pertinente comprobar la relación entre ambas variables, para verificar si la inteligencia emocional de los gerentes les permite adoptar un estilo de liderazgo efectivo.

En otro estudio realizado en Colombia, presentando un diseño descriptivo transversal, que buscaba describir y caracterizar los estilos de liderazgo y el nivel de habilidades, utilizando como instrumentos de medición un cuestionario multifactorial de liderazgo y el test de Wartegg para medir variables asociadas a la inteligencia emocional, que permite evidenciar la estructura de personalidad del individuo y su interacción con el proceso adaptativo de desarrollo. (Chaves, Vargas y Barbosa, 2011).

En el estudio se obtuvo como conclusión que evidentemente la inteligencia emocional tiene una relación importante en los jefes al influir en habilidades como la toma de decisiones, la resolución de conflictos, las relaciones de confianza, la lealtad en el trabajo en equipo y la comunicación. A su vez se demostró que el estilo de liderazgo que se tiende a utilizar es el transformacional, siendo la combinación de una recompensa contingente con una consideración personalizada. (Chaves, et al; 2011).

En consecuencia, estos estudios evidencian que la inteligencia emocional se relaciona directamente con habilidades asociadas al liderazgo, como lo son, la toma de decisiones, la resolución de conflictos, el trabajo en equipo y la comunicación, por lo tanto el manejo de las emociones permitirá liderar de manera efectiva al equipo de trabajo y lograr las metas organizacionales.

Continuando con la línea de investigación, es necesario mencionar un estudio realizado en Perú, a través de un diseño de investigación cuantitativo correlacional, realizando la recolección de los datos por medio de dos cuestionarios, en primera instancia el cuestionario de Liderazgo Multifuncional desarrollado por Bass y Avolio

y el instrumento utilizado para medir inteligencia emocional fue la adaptación realizada por Ugarriza del Inventario de Inteligencia Emocional, desarrollado por Bar-on, ambos cuestionarios fueron suministrados a 102 gerentes del Banco de Crédito de Perú. (Bustamante, Kawakami y Reátegui, 2013)

El estudio dio como resultado la existencia de una correlación positiva media, entre la inteligencia emocional y el estilo de liderazgo transformacional. Siendo el estilo de liderazgo transformacional el que más ha llegado a coincidir en este estudio y en otros realizados sobre el mismo tema, como es el caso mencionado anteriormente del estudio realizado en Colombia.

En cuanto a las características que presentan los líderes transformacionales, Bass y Riggio (2006, citado en Nader y Castro, 2007), plantean que los líderes transformacionales suelen seguir patrones carismáticos, buscan inspirar a sus subordinados, asignándoles un significado positivo a sus acciones, promueven su estimulación intelectual, a través de la búsqueda de soluciones alternativas a problemas cotidianos y suelen tomar en consideración las necesidades individuales de sus subordinados. Por lo tanto es necesario mencionar que los gerentes que adoptan el estilo de liderazgo transformacional, suelen tener un control de sus emociones más elevado y en consecuencia saben reaccionar de manera efectiva a las emociones de sus subordinados.

En Venezuela, actualmente la inteligencia emocional se estudia en distintos sectores como el educativo, el sector salud, y de telecomunicaciones, así como en el área de ventas, mercadeo, finanzas, entre otros, que a su vez estudian distintos ámbitos como el desempeño, la efectividad, los niveles de satisfacción, los estilos de abordaje de conflictos, el desempeño contextual y los estilos de liderazgo para medir si efectivamente tienen relación con la inteligencia emocional. Por lo tanto es necesario presentar evidencia empírica para demostrar lo anteriormente mencionado.

En un caso de estudio del sector educación en Venezuela, en el que se evaluó la inteligencia emocional en el liderazgo gerencial de directores de Educación Media Diversificada y Profesional, en el cual se siguió un diseño de investigación correlacional de campo y descriptivo, constituido por una muestra de 4 directores y 200 docentes, el método de medición que se utilizó fue la encuesta, a través de un

cuestionario que contaba con 5 categorías de respuesta y 36 ítem, aplicado a los directores y reorientado a los docentes. (González, 2008).

Dicho estudio obtuvo como conclusión que entre las dimensiones de inteligencia emocional que influyen en los estilos de liderazgo gerencial que ejercen los directores, casi siempre prevalece la autorregulación y algunas veces la autoconciencia. (González, 2008).

Se hace referencia al estudio mencionado anteriormente en el sector educación, verificando la relación existente entre inteligencia emocional y los estilos de liderazgo adoptados en altos cargos. Sin embargo se hará mención a un estudio en el sector telecomunicaciones con el fin de determinar si la inteligencia emocional, se puede medir consecuentemente en otros sectores.

En consecuencia, el estudio realizado en el área de telecomunicaciones en el que se expuso una comparación entre el liderazgo basado en la teoría de Kouzes & Posner e inteligencia emocional de Daniel Goleman, es un estudio correlacional, con un diseño no experimental transeccional, seleccionando una muestra de 131 trabajadores, entre gerentes, coordinadores y especialistas de los departamentos de finanzas, operaciones, sistema de información y ventas. En cuanto a la recolección de los datos se administraron dos instrumentos basados en una escala Likert; para medir la variable inteligencia emocional se utilizó el inventario de inteligencia emocional de Sojo y Steinkopf (IIESS), el cual consta de 70 ítems, y el instrumento utilizado para medir liderazgo está basado en la teoría de Kouzes & Posner que cuenta con cinco componentes. (Pinto y Rodríguez, 2004).

En el estudio se llegó a la conclusión de que los trabajadores cuentan con un nivel de liderazgo moderado, obteniendo este resultado como consecuencia de diversos factores que influyen en los coordinadores como líderes, debido a su posición jerárquica, de nivel medio, por lo tanto puede que ejerzan procesos en vez de liderazgo. En cuanto a la inteligencia emocional se encuentran en un nivel término medio, por lo tanto da como resultado una correlación media entre dichas variables. (Pinto y Rodríguez, 2004).

Atendiendo a estas consideraciones, la importancia y justificación desde el punto de vista de esta investigación la determina el reciente paradigma de la inteligencia emocional con respecto al factor intelectual, ya que, para que un gerente sea exitoso es necesario llevar a cabo un proceso de aprendizaje emocional, que ha demostrado ser un elemento clave para el buen funcionamiento y dirección de las organizaciones. Prestando especial importancia en la formación de los trabajadores en inteligencia emocional, como lo expresa Martínez (2005), afirmando que las organizaciones se han dado cuenta que "la clave del éxito, la clave de las ventas, de los negocios, de los mercados, está asociado al grado en el que los trabajadores de una empresa conozcan y controlen sus emociones y sepan reconocer los sentimientos de los clientes" (p. 34).

De tal manera, afirma Goleman (2004), que la inteligencia emocional incrementa su relevancia en niveles superiores de la organización, resultando las competencias técnicas insignificantes. Es decir mientras más alto sea el puesto de un trabajador, será más atribuible a su eficacia sus capacidades en cuanto a inteligencia emocional. Las afirmaciones anteriores dan cuenta del papel fundamental de la gerencia, ya que ocupan niveles superiores de liderazgo dentro de la organización, y por lo tanto el manejo de las emociones es esencial para su buen desempeño.

Por tal motivo se ha prestado especial consideración a estudiar la relación de la inteligencia emocional y los estilos de liderazgo adoptados por gerentes en las áreas de mercadeo, ventas y recursos humanos, debido a la importancia que implica el control de las emociones a nivel gerencial en el área de negocios, para liderar de manera efectiva y cumplir con los objetivos, siendo Goleman (citado en Díaz, 2010), quien indica que "los líderes socialmente inteligentes reconocen que parte de su compromiso es ayudar a los demás a ser lo mejor de ellos mismos, que no es más que estén motivados, entusiastas e interesados. Mientras más entendimiento y armonía existe en un ambiente de negocios, más rápidamente se conseguirán los acuerdos y la gente trabajará mucho mejor como equipo". (p. 3).

En consecuencia, en un estudio realizado en el área de mercadeo y ventas para el manejo de conflictos y negociación, en el que se utilizó la inteligencia emocional para medir el desarrollo de habilidades de carácter socio-emocional, señalando que los gerentes de estas áreas deben contar con las herramientas

necesarias y utilizarlas de la forma más efectiva posible, ya que, inevitablemente, en toda situación se involucran las emociones. Por lo tanto, la gerencia del área de mercadeo y ventas debe tener un adecuado control de sus emociones para liderar de manera exitosa a su grupo, proporcionándoles las herramientas necesarias para negociar con los clientes y obtener resultados eficientes. (Abrego, González & Lullo, 2012).

Para tal efecto, los gerentes del área de mercadeo y ventas deben contar con niveles de inteligencia emocional más elevados, ya que al tener contacto con clientes deben estar emocionalmente equilibrados, para transmitir la empatía necesaria y percibir los sentimientos del otro. Así como afirma Cadavid (2004), "el marketing emocional es esencial para entregar valor y crear lealtad del cliente, lo cual es necesario para los beneficios, el crecimiento y el éxito empresarial" (p.208), a su vez indica que el comportamiento de los compradores se basa en las emociones, existiendo un pensamiento racional de por medio, sin embargo lo que valora el cliente se ve influenciado por las emociones. De tal manera los gerentes de mercadeo y ventas deben ejercer un estilo de liderazgo que vaya en concordancia con el control efectivo de las emociones, debido a que un gerente de estas áreas que posee un alto nivel de inteligencia emocional, podrá entender las emociones que influyen en los clientes.

De igual manera, en el área de recursos humanos se debe contar con un nivel elevado de inteligencia emocional ya que, no solo se interactúa permanentemente con clientes, sino que se lleva el control de los empleados, por lo tanto para que se logren de manera efectiva los objetivos, los gerentes de dicho departamento deben tener un control adecuado de sus emociones, para así verse reflejado en su estilo de liderazgo, como bien lo menciona Porret (2007), las emociones comienzan a jugar un rol importante es aspectos esenciales de la vida y saber el equilibrio armónico entre el razonamiento sereno y las emociones de un candidato es importante para las empresas que pretenden tener buenos líderes (p.173), a su vez indica que el dominio de la inteligencia emocional en fundamental a la hora de tomar decisiones, dirigir, establecer relaciones de confianza, fomentar la cooperación, creatividad e innovación, funciones específicas para la estrategia de recursos humanos.

En el mismo sentido, el director ejecutivo británico Robert Hawley (citado en Ryback, 1998) expone que "hace falta un nuevo tipo de líderes, que entiendan el valor de la tecnología informática, que sepa satisfacer las expectativas de los clientes y de los accionistas así como las aspiraciones más elevadas de los trabajadores" (p. 47).

Con respecto al sector farmacéutico, Garduño (2011), explica que "es uno de los sectores industriales que posee alta importancia a nivel mundial, debido a que su labor se encuentra orientada a mejorar el desarrollo humano y social mediante el principal bien asociado con la salud, que es el medicamento, un insumo fundamental para prevenir la enfermedad, preservar y mejorar la calidad de vida, curar la enfermedad, aliviar el dolor e incrementar la expectativa de vida de las personas" (p.1).

Por tal motivo, se ha prestado especial importancia en realizar el estudio en laboratorios farmacéuticos, ya que el departamento de mercadeo y ventas, así como el de recursos humanos debe cumplir con las demandas de los clientes a corto plazo y a bajos costos, debido a la gran cantidad tanto de demanda como de competidores que existe en el mercado farmacéutico, por lo tanto para convertirse en empresas líderes deben contar con gerentes exitosos, que tengan el autocontrol suficiente para cumplir con la demanda y la empatía necesaria para entender las necesidades de los clientes, proveedores y de su mismo equipo de trabajo, para alcanzar los objetivos, en tal sentido afirma Garduño (2011), que "la industria farmacéutica a nivel mundial se encuentra en un proceso de cambio constante, nuevos mercados se han desarrollado en todo el mundo durante los últimos años, grandes fusiones entre empresas importantes del sector se han concretado y muchas otras se encuentran en proceso, siendo éstas uno de los medios más socorridos por la industria para lograr su permanencia, desarrollo y crecimiento dentro del mercado mundial" (p.1).

En consecuencia, con investigaciones y justificaciones anteriores se plantea la siguiente interrogante: ¿Cuál es la relación entre el nivel de inteligencia emocional y los estilos de liderazgo, en gerentes del departamento de mercadeo, ventas y RRHH en organizaciones del sector farmacéutico del área metropolitana para el año 2014?

En efecto, será de gran utilidad para futuras investigaciones, ya que pretende estudiar la relación entre la inteligencia emocional y los estilos de liderazgo que

suelen adoptar los gerentes, habiéndose expuesto anteriormente los diferentes antecedentes de investigaciones y teorías que señalan en efecto dicha relación. Por lo tanto, servirá de base para profundizar en otros aspectos de la inteligencia emocional, igualmente será de utilidad para indagar en otras áreas o departamento de la organización.

De igual manera la presente investigación le proporcionará a las empresas objeto de estudio una herramienta que les servirá de guía para comprender la importancia de la inteligencia emocional, y así adoptar las habilidades y competencias requeridas para su práctica.

A su vez será de referencia para otras organizaciones, que deseen medir el nivel de inteligencia emocional en sus gerentes y los estilos de liderazgo adoptados por los mismos en el área de mercadeo, ventas y RRHH específicamente, pudiendo ser aplicables los hallazgos en otras áreas de la organización.

CAPÍTULO II

OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

Con el fin de dar respuesta a lo planteado en la presente investigación se establecerán los siguientes objetivos.

Objetivo general

Determinar la relación entre el nivel de inteligencia emocional y los estilos de liderazgo, en gerentes del departamento de mercadeo, ventas y RRHH en organizaciones del sector farmacéutico del área metropolitana para el año 2014

Objetivos específicos

1. Describir el grado de inteligencia emocional de los gerentes del departamento de mercadeo, ventas y RRHH en organizaciones del sector farmacéutico del área metropolitana para el año 2014.
2. Describir los estilos de liderazgo de los gerentes del departamento de mercadeo, ventas y RRHH en organizaciones del sector farmacéutico.
3. Establecer la relación entre las dimensiones de inteligencia emocional y los estilos de liderazgo de los gerentes del departamento de mercadeo, ventas y RRHH en organizaciones del sector farmacéutico.

HIPÓTESIS

H1: La inteligencia emocional tiene una relación directa y positiva con los estilos de liderazgo.

H2: La inteligencia emocional tiene una relación inversa y negativa con los estilos de liderazgo.

H3: La inteligencia emocional no tiene relación con los estilos de liderazgo.

CAPÍTULO III

MARCO TEÓRICO

INTELIGENCIA EMOCIONAL Y ESTILOS DE LIDERAZGO

En el presente capítulo se presentará la fundamentación teórica que servirá de base para explicar y responder a el problema de investigación anteriormente planteado, por tal motivo se expone las conceptualización de las variables desde distintas perspectivas propuestas por diferentes autores, las teorías que avalan la importancia de las mismas y la relación entre inteligencia emocional y estilos de liderazgo, para dar la validez teórica necesaria al lector a lo largo del estudio.

1. Inteligencia Emocional

En la actualidad el mundo empresarial requiere individuos capacitados tanto racional como emocionalmente, necesarios para enfrentar los desafíos que se presentan y obtener así el éxito organizacional. Dichos desafíos son ocasionados por las exigencias profesionales que existen hoy por hoy en el ámbito laboral, lo que ocasiona que las personas sean cada vez más preparadas para superar los retos competitivos modernos.

1.1 inteligencia

El primero de los grandes teóricos del campo de la inteligencia que señaló la diferencia existente entre las capacidades intelectuales y las emocionales fue el psicólogo de Harvard, Howard Gardner, que en 1983 propuso el modelo de inteligencia múltiple.

De acuerdo con Gardner (1983, citado en Goleman, 1999) la inteligencia es definida como “un potencial biopsicológico para procesar información que se puede activar en un marco cultural para resolver problemas o para crear productos que tienen valor para una cultura”. (p.349).

1.2 Definición de inteligencia emocional

El término emoción se refiere a los “sentimientos y pensamientos característicos, a estados psicológicos y biológicos y a una variedad de tendencias a actuar” (Goleman, 1999, p. 331).

Referente a lo anterior, Goleman (1999), en su libro *La Práctica de la Inteligencia Emocional* explica como desde las organizaciones educativas las personas adquieren habilidades académicas que por sí solas no son suficientes para la inserción y permanencia en un puesto de trabajo. Manifiesta que son las cualidades humanas las que permiten una mejor adaptabilidad al entorno laboral, además, clarifica que dichas cualidades son conocidas hoy en día bajo la concepción de "inteligencia emocional" (IE). (Goleman, 1999).

Los psicólogos Peter Salovey y John Mayer, (1990, citado en Olvera, Domínguez y Cruz, 2002), publicaron el artículo *Emotional Intelligence* en el que se define la inteligencia emocional como “la habilidad para monitorear los sentimientos y las emociones propias y las de los demás, para discriminar entre ellas y regularlas, utilizando esta información para solucionar problemas” (p.15).

A su vez, Salovey y Mayer (1990, citado en Olvera, Domínguez y Cruz, 2002), identifican cuatro áreas de la inteligencia emocional:

- Percepción, evaluación y expresión de la emoción.
- Facilitación emocional del pensamiento.
- Entendimiento y análisis de las emociones (utilización del conocimiento emocional).
- Regulación adaptativa de la emoción.

A partir de allí, en 1999 Goleman introduce el concepto de inteligencia emocional como “la capacidad de reconocer nuestros propios sentimientos, los de los demás, motivarnos y manejar adecuadamente las relaciones que sostenemos con los demás y con nosotros mismos” (p.349).

Estas definiciones manifiestan la importancia del manejo de las emociones, como una práctica que les proporcionará a las personas capacidades y destrezas que le ayudarán en la solución de problemas, estableciendo planes de trabajo y en la toma de decisiones.

Por otro lado, Reuven Bar-On (1997, citado en Ugarriza, 2001) conceptualiza la inteligencia emocional como "un conjunto de habilidades personales, emocionales, sociales y de destrezas que influyen en nuestra habilidad para adaptarnos, enfrentar las demandas y las presiones del medio". (p.131).

1.3 Componentes de la inteligencia emocional

A partir de este concepto, BarOn (1997, citado en Ugarriza 2001), construye el inventario de cociente emocional, siendo que la estructura del modelo puede ser vista desde dos perspectivas, una sistémica y otra topográfica.

Una visión sistémica es "la que ha sido descrita considerando los cinco componentes mayores de la inteligencia emocional y sus respectivos subcomponentes que se relacionan lógica y estadísticamente" (p.132).

Los componentes desarrollados por BarOn son los siguientes:

- Componente intrapersonal (CIA)
- Componente interpersonal (CIE)
- Componente de adaptabilidad (CAD)
- Componente de manejo del estrés (CME)
- Componente del estado de ánimo en general (CAG)

Por su parte, Goleman (1999), puntualiza las capacidades de la inteligencia emocional como las siguientes (p.34):

- **Independencia:** cada persona aporta una contribución única al desempeño de su trabajo.
- **Interdependencia:** cada individuo depende en cierta medida de los demás, con los que se encuentra unido por interacciones muy poderosas.

- **Jerarquización:** las capacidades de la inteligencia emocional se refuerzan mutuamente. Por ejemplo: la conciencia de uno mismo resulta esencial para el autocontrol y la empatía; el autocontrol y la conciencia de uno mismo contribuye a la motivación y estas cuatro capacidades resultan esenciales, a su vez, para desarrollar las habilidades sociales.
- **Necesidad pero no suficiencia:** poseer una inteligencia emocional subyacente no garantiza que la gente acabe desarrollando o ejerciendo las competencias asociadas con ellas, como por ejemplo la colaboración y el liderazgo. Factores tales como el clima que se respiran en una determinada empresa o el interés de las personas en su trabajo también determinan si estas aptitudes acabarán manifestándose.
- **Genéricas:** la lista general resulta, hasta cierto punto, aplicable a todos los trabajos, pero cada profesión exige competencias diferentes.

1.4 Dimensiones de la Inteligencia Emocional

Goleman (1999) afirma que la inteligencia emocional se divide en competencia emocional que "da lugar a un desempeño laboral sobresaliente" (p.33) y en competencias sociales "que determinan el manejo de las relaciones". (p.37).

Las competencias personales son las siguientes:

- **Conciencia de uno mismo:** el individuo reconoce lo que está sintiendo en un determinado momento y utiliza sus preferencias para guiar la toma de decisiones, basándose en una evaluación realista de las capacidades y en las sensaciones de confianza propias. (p. 350).

Se dividen en:

- **Conciencia emocional:** reconocer las propias emociones y sus efectos.
- **Valoración adecuada de uno mismo:** conocer las propias fortalezas y debilidades.
- **Confianza en uno mismo:** seguridad en la valoración propia y las capacidades.

- **Autorregulación:** la capacidad de controlarse el propio ser humano en condiciones de estrés y de adaptarse a los cambios. Son las capacidades que, además, permiten calmarse cuando se enfrentan a los imponderables de la vida laboral (crisis, inseguridad y superación de las dificultades) (p.91).

Asimismo, contribuye el núcleo esencial de cinco competencias emocionales esenciales (p.96):

- **Autocontrol:** manejar las emociones y nuestros impulsos conflictivos.
- **Confiabilidad:** relacionado con la honradez y la sinceridad.
- **Integridad:** cumplir con las obligaciones.
- **Adaptabilidad:** flexibilidad para adaptarse a los cambios y a los nuevos desafíos.
- **Innovación:** estar abierto a las nuevas ideas, perspectivas e innovaciones.

- **Motivación:** se utilizan las preferencias más profundas para reconocer los objetivos, ayudar a tomar iniciativas, ser más eficaces y perseverar a pesar de los contratiempos y las frustraciones que se presenten. (p.350).

Contiene tres elementos fundamentales que son los que se presentan a continuación: (p. 37)

- **Motivación de logro:** esforzarse para satisfacer un criterio determinado de excelencia.
- **Compromiso:** comprometerse con los objetivos o metas de una organización.
- **Optimismo:** persistencia para conseguir los objetivos, a pesar de los obstáculos.

Las competencias sociales son las siguientes:

- **Empatía:** consiste en darse cuenta en lo que sienten las personas sin necesidad de que los otros se lo digan. Asume diferentes grados que

van desde la capacidad de captar e interpretar adecuadamente las emociones ajenas hasta percibir y responder a las preocupaciones o sentimientos inexpresivos y comprender los problemas que se ocultan detrás de otros sentimientos. (p.153).

Dentro de la empatía existen cinco elementos fundamentales: (p.156)

- **Comprensión de los demás:** experimentar los sentimientos y las perspectivas ajenas.
- **Orientación hacia el servicio:** anticiparse, reconocer y satisfacer las necesidades de los clientes.
- **Desarrollo de los demás:** reconocer las necesidades de los demás y contribuir a su satisfacción.
- **Aprovechamiento de la diversidad:** servirse de la diversidad para aprovechar las oportunidades que se presentan,
- **Conciencia política:** ser capaz de registrar las corrientes políticas y sociales que pertenecen a una organización.

- **Habilidades sociales:** Manejar bien las emociones en las relaciones, interpretando adecuadamente las situaciones y las redes sociales. Interactuar fluidamente, utilizando las habilidades propias para persuadir, dirigir, negociar y resolver disputas: cooperación y trabajo en equipo. (p.350).

Los elementos de las habilidades sociales son los siguientes: (p.38).

- **Influencia:** persuadir eficazmente.
- **Comunicación:** mensajes claros y convincentes.
- **Liderazgo:** dirigir grupos y personas.
- **Catalizador del cambio:** iniciar o dirigir los cambios.
- **Resolver conflictos**: capacidad para solventar los problemas.
- **Cooperación y colaboración:** trabajar con el entorno para conseguir una meta en común.

- **Habilidades de equipos:** crear armonía grupal para consolidar las metas colectivas.

Según Goleman (1999), una competencia Emocional es una "capacidad adquirida basada en la inteligencia emocional que da lugar a un desempeño laboral sobresaliente". (p 33) Y en el núcleo de esta competencia se encuentran dos habilidades, "la empatía, que supone la capacidad de interpretar los sentimientos ajenos, y las habilidades sociales, que nos permiten manejar diestramente esos sentimientos". (p.33)

Particularmente, se afirma que dicha competencia emocional aplicada al liderazgo, según Goleman (1999) "apunta a lograr que las personas lleven a cabo su trabajo del modo más eficaz posible. Es por esto por lo que la ineptitud emocional de los jefes consume tiempo, genera roces, desalienta la motivación y el compromiso, fomenta la hostilidad y la apatía y, en suma, provoca un menoscabo en el rendimiento laboral de los trabajadores" (p.40).

Conjuntamente señala que, "la diferencia existente entre los directivos sobresalientes y los mediocres hay que buscarla en el campo de las competencias emocionales. Por esto los directivos más destacados son diestros en habilidades tan marcadamente emocionales como la capacidad de influir en los demás, el liderazgo, la conciencia política, la confianza en sí mismos y la motivación de logro". (p. 43).

Más adelante, Goleman puntualiza doce habilidades relacionadas con el mundo del trabajo todas ellas basadas en el autocontrol. Y trece habilidades clave de la relación, afirmando que la única forma de interactuar con el mundo que tiene muy en cuenta los sentimientos, y engloba habilidades tales como el control de los impulsos, la autoconciencia, la motivación, el entusiasmo, la perseverancia, la empatía, la agilidad mental. Ellas configuran rasgos de carácter como la autodisciplina, la compasión o el altruismo, que resultan indispensables para una buena y creativa adaptación social. (p.20).

2. Liderazgo

Actualmente el liderazgo es una herramienta esencial para el logro de los objetivos organizacionales, por lo tanto los líderes serán exitosos cuando sean capaces de influir y motivar a sus seguidores, de tal modo que contribuyan con dichos objetivos. En consecuencia el liderazgo según Villamil (2007), es "la habilidad de influir en los demás para conseguir un objetivo común que defina a un grupo u organización. Se trata de que las personas de manera voluntaria se esfuercen para alcanzar los objetivos del grupo." (p.29)

En otro sentido, para Bennis y Nanus (1985, citado en Bernal, 2001), el liderazgo "representaría la autoridad informal, el énfasis en los recursos emocionales y espirituales, mientras que la dirección sería autoridad institucional, los atributos propios del cargo, haciendo énfasis en los recursos físicos, materiales, orientándose a la administración y gestión" (p.3).

2.1 Teorías y estilos de liderazgo

En cuanto a las teorías de liderazgo, que se adoptan dependiendo de las capacidades del líder y de la estructura de la organización, se puede mencionar el liderazgo como rasgo de personalidad siendo el que posee la persona de manera innata, por lo tanto algunas personas tendrán cualidades que le permitirán ser líderes en algunas situaciones que otras personas no. (Palomo, 2010).

El liderazgo como conducta, es el que define al líder por la manera en que actúa, es decir por lo que hace y como se comporta ante esa situación. (Palomo, 2010).

En otro sentido, Blanchard (1984, citado en Palomo, 2010), define los estilos de liderazgo basándose en la relación existente entre la cantidad de dirección y control (comportamiento directivo) y la cantidad de apoyo o estimulo (comportamiento de apoyo), en consecuencia:

- **El comportamiento de dirección:** es la capacidad que tiene un líder de definir el rol que debe desempeñar y cómo hacerlo para luego supervisar sus resultados.
- **El comportamiento de apoyo:** es la capacidad del líder para motivar escuchar y sugerir, y a su vez involucra a sus subordinados en la toma de decisiones.

Estos tipos de comportamiento según Blanchard (1984, citado en Palomo, 2010), se pueden manejar en mayor o en menor medida, dependiendo de los estilos adoptados por el líder, existiendo cuatro estilos de liderazgo expresados como:

- **Estilo de dirección:** se refiere a la utilización de un elevado comportamiento directivo y proporciona un bajo nivel de apoyo.
- **Estilo de entrenamiento Coaching:** se caracteriza por ser un estilo de supervisión que involucra la utilización de ambos tipos de comportamientos de manera intensa, es decir aplica un alto nivel de dirección, para reconocer los avances realizados por sus colaboradores y prestarle el apoyo necesario, a través de sugerencias.
- **Estilo de apoyo:** cuando el estilo de apoyo es adoptado por un líder, suele mantener un elevado nivel de apoyo, disminuyendo el comportamiento de dirección. Las decisiones son tomadas en conjunto, permitiendo la participación de sus colaboradores apoyando los esfuerzos que estos realizan.
- **Estilo de delegación:** El líder disminuye su nivel de dirección y supervisión, delegando la toma de decisiones en sus colaboradores.

A su vez, según Villamil (2007), el liderazgo autocrático es un estilo rígido, en el cual el líder acapara el poder y la toma de decisiones. Por lo tanto, informa a su grupo lo que debe hacer y se encarga de su supervisión.

El liderazgo liberal, también llamado laissez-faire es el que se caracteriza por brindar absoluta libertad al grupo en la toma de decisiones, y el líder es el encargado de supervisar las actividades guardando cierta distancia.

Por su parte, en el liderazgo democrático el líder programa las líneas de acción, una vez que se ha puesto de acuerdo con su grupo, por lo tanto permite y motiva la participación del grupo en las decisiones, logrando así descentralizar el poder.

En este mismo sentido, Villamil (2007), enuncia que los líderes de hoy en día expresan ciertas características que son fundamentales para poner en práctica las teorías de comportamiento antes mencionadas, de tal manera es necesario mencionar las cualidades de los líderes de hoy:

- **Creatividad:** son capaces de buscar e impulsar el cambio para transformar y mejorar una situación
- **Cumplimiento:** muestran buenos resultados y mantienen un buen desempeño, ya que cumplen con lo prometido, demostrando su éxito.
- **Relaciones públicas:** establecen relaciones cercanas con su personal.
- **Asumir múltiples tareas:** poseer la capacidad de manejar varios asuntos al mismo tiempo.
- **Adaptación:** es necesario que el líder se adapte rápidamente a los constantes cambios del entorno y logre resolver la situación.
- **Confianza:** ser capaz de generar confianza.
- **Pensamiento fresco:** mantener la mente abierta a los aportes del grupo de colaboradores con el que trabaja.
- **No se ate al pasado**: tener la capacidad de proponer ideas y si no funcionan ser capaz de implementar nuevas opciones.
- **Tecnología:** tener conocimientos tecnológicos, es decir saber implementar los adelantos en sus proyectos.
- **Respeto:** mantener un interés en las personas, manifestando respeto por ellas.
- **Liderazgo con valores:** la falta de valores genera empresas ineficaces, grupos desanimados y proyectos estériles.
- **Líderes con líderes**: seleccionando siempre lo mejor.
- **Grandes políticos:** líderes valientes, que tomen sobre sus hombros responsabilidad y respeten la política organizacional.

- **Sentido al equipo:** líderes capaces de orientar y dar rumbo a su equipo.
- **Siempre aprenden**: no se agota sus ideas, por lo tanto no dejará de aprender aunque ejecute sus tareas.

En cuanto al liderazgo transformacional, Bernal (2001) expresa que es el tipo de líder, que para resolver los diferentes problemas incrementa las capacidades de los miembros de una organización, facilitando la toma de decisiones tanto individual como grupal.

A su vez, el estilo de liderazgo transformacional contribuye con un mejor resultado organizativo, en cambio el liderazgo transaccional busca incentivar el interés individual tanto de los líderes como de sus miembros, a través de la satisfacción de unas obligaciones contractuales entre ambas partes en el que se establecen unos objetivos para el control de los resultados. (García, Romerosa y Lloréns, 2007).

Por lo tanto, Bass (1985, citado en Bernal, 2001), indica los factores clásicos del liderazgo transformacional, los cuales son:

- **Carisma:** Capacidad de entusiasmar, de trasmitir confianza y respeto.
- **Consideración individual:** presta atención personal a cada miembro, trata individualmente a cada subordinado, da formación compleja.
- **Estimulación intelectual:** favorece nuevos enfoques para viejos problemas, hacer hincapié en la inteligencia, racionalidad, y solución de problemas.
- **Inspiración:** aumenta el optimismo y el entusiasmo.
- **Satisfacción:** El líder responde a las expectativas y necesidades de sus subordinados.
- **Esfuerzo Extra:** El líder aumenta el deseo y la capacidad de los subordinados de hacer el trabajo y alcanzar las metas del grupo y de la organización.

- **Efectividad:** El líder optimiza los recursos materiales y humanos del grupo, de manera de obtener óptimos resultados con el menor costo posible.

En consecuencia los estilos de liderazgo serán definidos por las siguientes dimensiones según Bass (1990, citado en Quintero y Rojas).

- **Liderazgo Transformacional**: estilo de liderazgo que se caracteriza por el intercambio de motivación e inducción entre líderes y seguidores, por el desarrollo del desempeño deseado a través de la estimulación intelectual e inspirando a los seguidores a trascender sus propios intereses para un propósito colectivo, visión o misión.

- **Liderazgo Transaccional:** estilo de liderazgo que caracteriza aquellos líderes que basan la relación con sus seguidores o subordinados en una serie de intercambios o negociaciones, donde el reconocimiento y refuerzos materiales contingentes por su desempeño aceptable, promueven una mejor y más efectiva ejecución.

- **Liderazgo Laissez – Faire o Evitador:** el líder evita tomar acción y decidir sobre cualquier asunto

- **Variables de Criterio o Resultado:** A su vez el Cuestionario Multifactorial de Liderazgo (MLQ) mide variables de criterio o resultado referente a las consecuencias organizacionales, a través de los siguientes indicadores:

Por lo tanto, Bass y Riggio (2006, citados en Nader y Castro) indican las características que presentan los líderes transformacionales, se asocian a un conjunto de conductas las cuales suelen convertirse en un ejemplo a seguir (carisma), incentivando la participación de los subordinados colocándole significado a sus acciones (inspiración), animándolos a solucionar los problemas cotidianos

(estimulación intelectual) y se preocupan por las necesidades individuales de cada miembro (consideración individualizada). En otro sentido, expresan que los líderes transaccionales utilizan como medio, la negociación y el intercambio para lograr los objetivos y metas planteados (recompensa contingente) y, a su vez, suelen supervisar las actividades con el propósito de evitar posibles errores de las normas ya establecidas (dirección por excepción). Si llegase a ocurrir un error, aplican medidas correctivas, esta dimensión tiene una forma activa (prevenir para que los errores no ocurran) y una forma pasiva (actuar cuando el error ya ocurrió).

Asimismo, Bass y Riggio (2006, citados en Nader y Castro) afirman que "el modelo de liderazgo transformacional ha evolucionado hacia un modelo denominado liderazgo de rango completo (Full Range Leadership), el cual contempla, además de las dimensiones del liderazgo transformacional y transaccional, una última dimensión denominada liderazgo Laissez Faire. El liderazgo Laissez Faire es la dimensión más negativa, dado que este tipo de líderes evitan tomar decisiones, no realizan intercambios de ningún tipo para lograr objetivos y no hacen uso de la autoridad que su rolles confiere".

A diferencia del modelo original propuesto por Burns (1978) y adaptado por Bass (1985), el modelo de liderazgo de rango completo indica que un mismo líder puede manifestar conductas tanto transformacionales como transaccionales, dependiendo de la capacidad de interpretación presentes en una situación, en un contexto determinado, de sus subordinados y de las tareas con las que debe cumplir. (Nader y Castro, 2007).

2.2 Enfoques de liderazgo

En cuanto a los enfoques de liderazgo según Vázquez (2006), afirma que existen diferentes enfoques desde principios de siglo XX hasta la actualidad, sin embargo Vázquez explica tres enfoques esenciales:

- **Enfoques sustancialista**: "considera al liderazgo como algo innato y caracteriza al líder como portador, en términos generales, de rasgos como la capacidad intelectual, autodominio, coraje, persuasión, credibilidad, respeto e interés por la gente". (p.122).

- **Enfoques comportamentales**: es un enfoque dirigido hacia el comportamiento de los líderes. Se basan en los comportamientos comunes que los definen, para explicar el comportamiento humano. (p.122).
- **Enfoques situacionales:** coinciden en que "los líderes del futuro serán visionarios, contaran con gran humildad y capacidad para la integración de sus seguidores, con disposición para el dialogo y abiertos a compartir sus ideas con los demás en la búsqueda de una mejora de la misma" (p.123).

Del mismo modo, Vázquez (2006), expresa que en función de la inteligencia emocional existen varias clasificaciones de los estilos de liderazgo, la mayoría de ellas se componen de seis estilos, que poseen diferentes nombres pero que suelen tener el mismo contenido en su definición. Por lo tanto Vázquez concede una clasificación en la cual expone:

- **Liderazgo coercitivo:** se caracteriza por exigir de sus colaboradores el cumplimiento inmediato de las órdenes que se le imponen. Suelen ser líderes orientados al logro y con buen autocontrol. Este tipo de liderazgo es efectivo en situaciones de crisis, o con algún empleado problemático, sin embargo suele tener un impacto negativo en el clima laboral. (p.129)

- **Líderes autoritarios:** el liderazgo autoritario suele ser útil cuando ocurre un cambio y se desea movilizar a la gente hacia una nueva dirección. Estos líderes suelen ser empáticos y promueven el cambio. A su vez es generador de visión y no desanima el clima laboral. (p.129).

- **Líderes afiliativos:** basan su comportamiento en la persona, para estos líderes suele ser importante crear lazos afectivos, siendo efectivo en ambientes de trabajo con problemas de clima laboral y para motivar a los colaboradores en situaciones de estrés. (p.129).

- **Líderes democráticos:** son promotores de la comunicación en la organización. Suelen escuchar la opiniones de los demás, son buenos para crear conceso entre los empleados, reforzando el clima laboral. (p.129).
- **Líderes marcapasos:** al adoptar este estilo de liderazgo se suelen obtener niveles de rendimientos muy altos. El comportamiento del líder está enfocado en que sus colaboradores hagan lo que él hace. Sin embargo el clima laboral suele ser negativo. (p.130).

- **Líderes Coaching:** es muy útil para desarrollar a la gente a través de la empatía se contribuye a la formación, contribuyendo con el desarrollo de fortalezas. Son positivos en cuanto al clima laboral. (p.130).

3. Inteligencia emocional y liderazgo

La relación existente entre inteligencia emocional y liderazgo proviene de la importancia del manejo de las emociones por parte de un líder, de tal modo, afirman Goleman, Boyatzis y Mc Kee (2002), que "la importancia de ser emocionalmente inteligente yace en el hecho de que el líder debe ser en principio un remodelador de las emociones de su equipo de trabajo. El líder debe saber leer y aprovechar las emociones de los miembros del equipo con el fin de crear un clima de trabajo más idóneo" (p.1).

De acuerdo a ello, Goleman (1999), expresa que los líderes son claves para mejorar el clima emocional y orientan a los grupos en esa misma dirección.

Hatch y Gardner (citados en Goleman, 1996, p.134) describen cuatro habilidades identificadas como los elementos que componen la inteligencia emocional.

- Organización de grupos: la habilidad esencial de un líder consiste en movilizar y coordinar los esfuerzos de un grupo de personas. Ésta es la capacidad que podemos advertir en los directores y productores de teatro, en los oficiales del ejército y en los dirigentes eficaces de todo

tipo de organizaciones y grupos.

- Negociar soluciones: el talento del mediador consiste en impedir la aparición de conflictos o en solucionar aquellos que se declaren.

- Conexiones personales: habilidad que se asienta en la empatía, favorece el contacto con los demás, facilita el reconocimiento y el respeto por sus sentimientos y sus intereses y permite, en suma, el dominio sutil de las relaciones.

- Análisis social: esta habilidad consiste en ser capaces de detectar e intuir los sentimientos, los motivos y los intereses de las personas, un conocimiento que suele fomentar el establecimiento de relaciones con los demás y su profundización.

El conjunto de todas estas habilidades constituye la materia prima de la inteligencia interpersonal. Las personas socialmente inteligentes pueden conectar fácilmente con los demás, son diestros en leer sus reacciones y sus sentimientos y también pueden conducir, organizar y resolver los conflictos que aparecen en cualquier interacción humana, ellos son líderes naturales que guían al grupo hacia sus objetivos.

Por otro lado, Goleman, Boyatzis y Mc Kee (2002), coinciden en que la creación y mantenimiento de organizaciones emocionalmente inteligentes es una de las principales responsabilidades del líder.

Del líder depende que una organización:

- Identifique su realidad emocional
- Articule su visión ideal
- Contribuya a que los integrantes descubran el papel que les corresponde.

De igual manera, Ryback (1998) expresa que “el líder emocionalmente inteligente necesita toda la información que pueda recoger de todas las fuentes

posibles para tomar las mejores decisiones de alto nivel. Un líder que da un paso en falso puede durar poco tiempo, tal es la carga del liderazgo". (p. 47).

Y aunado a ello, en opinión de Kaplan (citado en Goleman, 1999) "los mejores líderes poseen una habilidad mágica para sacar el máximo partido de una situación y articular con ella un plan de acción claro y convincente" (p. 107).

A su vez un líder que carece de capacidades para controlar y conducir adecuadamente las emociones, no tendrá éxito en lo que haga.

En tal sentido, los autores concuerdan en que la inteligencia emocional posee un importante componente genético, y otro adquirido, sin embargo algunas personas suelen desarrollar esas habilidades de manera innata y otras pueden aprender a mejorarlas, no obstante para ello se necesita esfuerzo, motivación y compromiso. (Goleman, et al., 2002).

Por lo tanto "el desarrollo de las habilidades del liderazgo requiere de un tipo de aprendizaje diferente del que precisa el cerebro pensante, porque la reeducación del cerebro emocional necesita de mucha práctica y mucha repetición" (Goleman, et al., 2002, p.5)

El modelo de aprendizaje que proponen los autores es el de aprendizaje autodirigido y atraviesa cinco fases diferentes que se denominan descubrimientos, los cuales son:

- Tomar conciencia de la visión ideal de sí mismo, conectar con los propios sueños. La respuesta a la pregunta ¿Quién quiero ser?
- Descubrir quién está siendo uno ahora, responder a la pregunta ¿Quién soy yo? y detectar cuáles son sus fortalezas y debilidades, cómo lo ven los demás y cuáles son sus creencias más profundas.
- Elaborar una agenda detallada de aprendizaje que sirva para desarrollar las fortalezas y corregir las debilidades. Establecer objetivos basados en las fortalezas.
- Ejercitar las nuevas habilidades de liderazgo.
- Ser consciente que para poder llevar a cabo las acciones de las

cuatro fases anteriores necesitamos de los demás y en se sentido desarrollar relaciones personales de apoyo social que posibiliten el cambio.

Por lo tanto, Ryback (1998) indica el motivo fundamental de tener líderes emocionalmente inteligentes en las organizaciones, como factor clave para el éxito de las mismas. De tal modo, que el ejecutivo emocionalmente inteligente puede mejorar las relaciones, agilizando el tiempo de la resolución de problemas que suelen venir acompañados de rupturas de la comunicación. El ejecutivo a su vez, puede solucionar el problema en un corto tiempo verificando los sentimientos que se encuentran detrás del problema, garantizando su efectividad como líder a través de un estilo de liderazgo empático.

En un estudio realizado por la firma consultora Hay/McBer, en el que se seleccionó una muestra de 3.871 ejecutivos de todo el mundo, revela que seis estilos de liderazgo distintos, en los cuales surgen diferentes componentes de la inteligencia emocional. A su vez la investigación indica que "los líderes con mejores resultados no se apoyan en un solo estilo de liderazgo; utilizan la mayoría de ellos en una semana determinada". (Goleman, 2005)

Por lo tanto, el que un líder pueda manejar y poner en práctica los diferentes estilos de liderazgo dependiendo de la situación, estará influenciado por el nivel de inteligencia emocional con el que cuente, en tal sentido la autoconciencia, autorregulación, empatía, motivación y las habilidades sociales contribuyen directamente en los estilos de liderazgo que adopte a lo largo de su carrera profesional.

De tal modo, Caruso y Slovey (2004) expresan que los pensamientos y sentimientos se encuentran inevitablemente unidos, el saber utilizar de manera correcta las emociones para incentivar el pensamiento, capacitará al líder a la hora de motivar a los demás, generando un sentido de intuición para reconocer lo que inspira y moviliza a otros. Siendo esta la esencia de la dirección y el liderazgo, ya que las cualidades tienen un fuerte componente emocional, tal y como lo describe Barach (1996, citado en Caruso y Slovey, 2004) "el liderazgo que abarca la parte emocional de la dirección de las organizaciones, aporta vida y significado a las estructuras directivas, llevándolas a la vida plena" (p.83).

Adicionalmente, “la dirección simbólica y la facilidad de los lideres para crear un sentido del propósito aprovechan al máximo su capacidad para expresar emociones. La capacidad para incluir las emociones en el mensaje con el fin de comunicarse en un nivel profundo y significativo, es lo que incentiva el liderazgo” (Caruso y Slovey, 2004, p.83).

En relación con lo anteriormente expuesto, se puede evidenciar como el factor emocional se encuentra estrechamente vinculado con el modo de actuar del líder, y por lo tanto será de influencia a la hora de adoptar el estilo de liderazgo que lo caracteriza dependiendo de esos factores emocionales en la práctica, y como controle dichas emociones en el momento de guiar y coordinar a su equipo de trabajo.

CAPÍTULO IV

MARCO METODOLÓGICO

1. Diseño y tipo de investigación

El diseño de la investigación según Sabino (1992) "se ocupa precisamente de proporcionar un modelo de verificación que permita contrastar hechos con teorías, y su forma es la de una estrategia o plan general que determina las operaciones necesarias para hacerlo" (p. 69).

La presente investigación es no experimental, ya que no existe una manipulación directa de las variables, es decir, se observan en su entorno, definida por Hernández, Fernández y Baptista (1991), como "aquellas que se realizan sin manipular deliberadamente las variables" (p.245).

El estudio presenta un diseño transeccional o transversal que consiste en "recolectar datos en un solo momento, en un tiempo único" (p. 247). Su finalidad es describir las variables y analizar sus acontecimientos para relacionarlos en un momento dado. (Hernández, et al, 1991).

El propósito de la presente investigación es "medir el grado de relación que exista entre dos o más conceptos o variables" (p.72). Por lo que se aborda un tipo de estudio correlacional debido a que miden "dos o más variables que se pretende ver si están o no relacionadas en los mismos sujetos y después se analiza la correlación" (p.72). En consecuencia se describe la relación existente ente inteligencia emocional y el estilo de liderazgo, en un momento dado, analizando cada variable para finalmente demostrar la relación entre las mismas.

2. *Unidad de análisis, población y muestra*

La unidad de análisis pretende delimitar los sujetos u objetos de investigación y definir sus características. El estudio se encuentra constituido por gerentes de ambos sexos que ocupan puestos gerenciales en el departamento de mercadeo, ventas y RRHH de organizaciones del sector farmacéuticos del área Metropolitana para el año 2014.

La población de esta investigación se encuentra representada por la gerencia de los departamentos de mercadeo, ventas y RRHH en empresas farmacéuticas constituida por un total de 75 gerentes.

Los laboratorios farmacéuticos fueron escogidos de una selección de las 50 principales compañías farmacéuticas del mundo, cabe destacar que entre la selección se escogieron las empresas farmacéuticas que se encuentran dentro del área Metropolitana de Caracas. En el listado Laboratorios Pfizer figura como la número 1, Roche se encuentra en el puesto número 8, Bayer en el puesto número 13 y laboratorios Servier se encuentra en el puesto 27. (Pharm Exec, 2009).

Los gerentes de cada laboratorio farmacéutico se encuentran distribuidos de la siguiente manera:

Cuadro I: Gerentes de laboratorios farmacéuticos

Laboratorios farmacéuticos	**Gerentes de mercadeo y ventas**	**Gerentes de RRHH**
Bayer	15	5
Servier, SA	5	2
Pfizer	15	8
Roche	15	10
Total		**75**

En cuanto a la muestra, debido al número de gerentes que laboran en los departamentos de mercadeo, ventas y RRHH de las empresas farmacéuticas antes mencionadas, se realizó un estudio censal y por lo tanto abarco la totalidad de la población.

3. ***Variables:*** *Definición conceptual y operacional*

"Una variable es una propiedad que puede variar (adquirir diversos valores) y cuya variación es susceptible de medirse" (Hernández, et al, 1991).

Inteligencia emocional

Definición conceptual

La inteligencia emocional se define como "la capacidad de reconocer nuestros propios sentimientos, los de los demás, motivarnos y manejar adecuadamente las relaciones que sostenemos con los demás y con nosotros mismos" (Goleman, 1999, p.349).

Definición operacional

Para efectos del presente estudio, la inteligencia emocional según Goleman (1999), se puede definir a través de las siguientes dimensiones:

- **Conciencia de uno mismo:** reconocer lo que se está sintiendo en un determinado momento y utiliza sus preferencias para guiar la toma de decisiones.

- **Autorregulación:** la capacidad de controlarse el propio ser humano en condiciones de estrés y de adaptarse a los cambios.

- **Motivación:** se utilizan las preferencias más profundas para reconocer los objetivos, ayudar a tomar iniciativas, ser más eficaces y perseverar a pesar de los contratiempos y las frustraciones que se presenten.

- **Empatía:** consiste en darse cuenta en lo que sienten las personas sin necesidad de que los otros se lo digan.

- **Habilidades sociales:** Manejar bien las emociones en las relaciones, interpretando adecuadamente las situaciones y las redes sociales.

Cuadro II: Inteligencia emocional

Variables	Dimensiones	Indicadores	Ítems
Inteligencia emocional	**Conciencia de uno mismo**	• Conciencia emocional. • Valoración adecuada de uno mismo. • Confianza en uno mismo	2, 7, 8, 11, 14, 18, 23, 24, 27, 31, 33, 36, 38, 40, 44, 45, 49, 51, 55, 56, 58, 61, 62, 65, 68.
	Autorregulación	• Autocontrol • Confiabilidad • Integridad • Adaptabilidad • Innovación	3, 9, 12, 15, 29, 34, 37, 39, 42, 46, 50, 52, 57, 64, 69.
	Motivación	• Motivación de logro • Compromiso • Optimismo	1, 6, 16, 20, 32, 43, 53, 59, 63, 66.
	Empatía	• Compresión de los demás • Orientación hacia el servicio • Desarrollo de los demás • Aprovechar la diversidad • Conciencia política	5, 10, 19, 21, 26, 28, 47, 54, 67, 70.
	Habilidades sociales	• Influencia • Comunicación • Liderazgo • Catalizador del cambio • Resolver conflicto • Cooperación y colaboración • Habilidades de equipos	4, 13, 17, 22, 25, 30, 35, 41, 48, 49, 60.

Fuente: Goleman (1999)

Liderazgo

Definición conceptual

"Habilidad de influir en los demás para conseguir un objetivo común que defina a un grupo u organización. Se trata de que las personas de manera voluntaria se esfuercen para alcanzar los objetivos del grupo." (Villamil, 2007, p.29).

Definición operacional

En consecuencia los estilos de liderazgo serán definidos por las siguientes dimensiones según Bass (1990, citado en Quintero y Rojas).

- **Liderazgo Transformacional**: estilo de liderazgo que se caracteriza por el intercambio de motivación e inducción entre líderes y seguidores, por el desarrollo del desempeño deseado a través de la estimulación intelectual e inspirando a los seguidores a trascender sus propios intereses para un propósito colectivo, visión o misión.

- **Liderazgo Transaccional:** estilo de liderazgo que caracteriza aquellos líderes que basan la relación con sus seguidores o subordinados en una serie de intercambios o negociaciones, donde el reconocimiento y refuerzos materiales contingentes por su desempeño aceptable, promueven una mejor y más efectiva ejecución.

- **Liderazgo Laissez – Faire o Evitador:** el líder evita tomar acción y decidir sobre cualquier asunto

- **Variables de Criterio o Resultado:** A su vez el Cuestionario Multifactorial de Liderazgo (MLQ) mide variables de criterio o resultado referente a las consecuencias organizacionales, a través de los siguientes indicadores:

- **Satisfacción:** El líder responde a las expectativas y necesidades de sus subordinados.

- **Esfuerzo Extra:** El líder aumenta el deseo y la capacidad de los subordinados de hacer el trabajo y alcanzar las metas del grupo y de la organización.

- **Efectividad:** El líder optimiza los recursos materiales y humanos del grupo, de manera de obtener óptimos resultados con el menor costo posible.

En función de la inteligencia emocional existen varias clasificaciones de los estilos de liderazgo, que poseen diferentes nombres pero suelen tener el mismo contenido en su definición. Por lo tanto Bass (1990, citado en Quintero y Rojas) las clasifica en:

Cuadro III: Estilos de liderazgo

Variables	Dimensiones	Indicadores	Ítems
Estilos de liderazgo	**Liderazgo Transformacional**	• Nivel de Influencia idealizada atribuida	10, 18, 21, 25.
		• Nivel de Influencia idealizada conductual	6, 14, 23, 34.
		• Motivación Inspiracional	9, 13, 26, 36.
		• Estimulación Intelectual	2, 8, 30, 32.
		• Consideración individualizada	15, 19, 29, 31.
	Liderazgo Transaccional	• Recompensa contingente	1, 11, 16, 35.
		• Dirección por excepción pasiva	3, 12, 17, 20.
		• Dirección por excepción activa	4, 22, 24, 27.
	Liderazgo Laissez-Faire	• Liderazgo evitador	5, 7, 28, 33.
	Variables de Criterio o Resultado	• Satisfacción	38, 41.
		• Esfuerzo Extra	39, 42, 44.
		• Efectividad	37, 40, 43, 45.

Fuente: Bass y Avolio (1990, citado en Quintero y Rojas).

4. Técnicas para la recolección y procesamiento de los datos

Según Sabino un instrumento de recolección de datos es, en principio, “cualquier recurso de que se vale el investigador para acercarse a los fenómenos y extraer de ellos información” (p.113).

Recolectar los datos de acuerdo a Hernández, Fernández y Baptista (1991) implica tres actividades estrechamente vinculadas entre sí:

a) Seleccionar un instrumento de medición de los disponibles en el estudio del comportamiento o desarrollar uno (el instrumento de recolección de los datos). Este instrumento debe ser válido y confiable, -de lo contrario no podemos basamos en sus resultados.

b) Aplicar ese instrumento de medición. Es decir, obtener las observaciones y mediciones de las variables que son de interés para nuestro estudio (medir variables).

c) Preparar las mediciones obtenidas para que puedan analizarse correctamente (a esta actividad se le denomina codificación de los datos).

El instrumento que se utilizó para medir inteligencia emocional es el cuestionario de Inteligencia Emocional de Sojo y Steinkopf (IIESS) **(ver anexo A)**; el inventario cuenta con 70 ítems en una escala tipo Likert de cinco opciones: (1) totalmente de acuerdo, (2) de acuerdo, (3) indiferente, (4) en desacuerdo, (5) totalmente en desacuerdo.

Los ítems se reparten en diferentes cantidades en cada una de las dimensiones y categorías de la Inteligencia Emocional. Dentro de cada dimensión y categoría existen ítems negativos y positivos, si la persona contestó "Totalmente de Acuerdo" en un ítem "Positivo" se le sumarán (5) puntos, pero si el ítem es "Negativo" se le sumará solo (1) punto, y así ocurrirá cuando se esté codificando cada una de las respuestas de los sujetos de la muestra. En el cuadro que se presenta a continuación se especifican cuáles son los ítems positivos y negativos dentro de cada dimensión:

Cuadro IV: Ítems positivos y negativos de cada una de las dimensiones de inteligencia emocional.

Escala	Ítems positivos	Ítems negativos
Percepción y expresión de las propias emociones	2, 11, 14, 31, 40, 44, 51, 55, 58, 62.	8, 18, 24, 27, 36.
Percepción y expresión de las emociones de otras personas	5, 10, 19, 21, 26, 28, 47, 54, 67, 70.	Ninguno
Uso de las emociones para mejorar los procesos cognitivos y la toma de decisiones.	1, 6, 20, 43, 59, 63, 66.	16, 32, 53.
Comprensión de las emociones	7, 23, 33, 38, 45, 49, 56, 65, 68.	61
Manejo de las propias emociones	12, 43, 37, 39, 42, 69.	3, 9, 15, 29, 46, 50, 52, 57, 64
Manejo de las emociones de otras personas.	4, 13, 17, 22, 30, 48, 60.	25, 35, 41.

Fuente: Pinto, A., & Rodríguez, H. (2004),

En cuanto a estilos de liderazgo se utilizó como instrumento el Cuestionario Multifactorial de Liderazgo (Multifactor Leadership Questionaire) en su versión 5(X) corta, desarrollado por Bernard Bass y Bruce Avolio **(ver anexo B)**. Los líderes evaluarán su estilo de liderazgo a través de cuarenta y cinco (45) ítems, con categorías de respuesta tipo Likert en la que cero (0) es igual a "nunca", el uno (1) igual a "rara vez", el dos (2) igual a "a veces", el tres (3) igual a "a menudo" y el valor cuatro (4) es igual a "frecuentemente, sino siempre". Utilizando solo la versión del cuestionario aplicada a los gerentes.

Para este estudio se empleó solamente la versión del cuestionario en la forma subapreciativa, es decir, la versión respondida por los líderes, ya que cabe destacar que dentro del contexto de estudio, se busca determinar la relación existente entre el nivel de inteligencia emocional de dicho líder y el estilo de liderazgo que pueda adoptar.

En cuanto al análisis de los datos se procesó cada variable con sus respectivas dimensiones. Según Dankhe (1986, citado en Hernández, Fernández y Baptista) los estudios descriptivos buscan "especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis" (p.61). Por lo tanto se midió y evaluó diversos aspectos, dimensiones y componentes del fenómeno de investigación.

A su vez, se realizó una prueba estadística para analizar la relación entre las dos variables medidas en un nivel por intervalos o de razón, denominada Coeficiente de Pearson. (Hernández, Fernández y Baptista, 1991).

El coeficiente **r** de Pearson puede variar de - 1.00 a +1.00 donde:

- - 0.90 = Correlación negativa muy fuerte.
- - 0.75 = Correlación negativa considerable.
- - 0.50 = Correlación negativa media.
- - 0.10 = Correlación negativa débil.
- 0.0 = No existe correlación alguna entre las variables.
- + 0.10 = Correlación positiva débil.
- + 0.50 = Correlación positiva media.
- + 0.75 = Correlación positiva considerable.

- + 0.90 = Correlación positiva muy fuerte.
- + 1.00 = Correlación positiva perfecta.

5. Validez y Confiabilidad

La validez se refiere "al grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir" (Hernández, et al, 1991).

A su vez, la confiabilidad de un instrumento de medición se refiere "al grado en que su aplicación repetida al mismo sujeto u objeto, produce iguales resultados" (Hernández, et al, 1991).

En cuanto a la validez del instrumento que se utilizó para medir inteligencia emocional, referente a la elaboración del Inventario de Inteligencia Emocional de Sojo y Steinkopf (IIESS), se realizó una revisión exhaustiva de la variable, estudiando un conjunto de fuentes bibliográficas como (Mayer, Caruso y Salovey, 1999; Mayer, Perkins, Caruso y Salovey, 2001; Mayer, Salovey, Caruso y Sitarenios, 2001; Salovey, Kokkonen, Lopes y Mayer, 2001). (Pinto y Rodríguez, 2004).

A su vez, fue evaluado por 6 jueces que realizaron la revisión del instrumento, verificando si las dimensiones median la variable en estudio. (Pinto y Rodríguez, 2004).

La confiabilidad del instrumento que mide la variable inteligencia emocional, se calculó a través del coeficiente de Alfa de Cronbach, arrojando como resultado 0.8435, por lo tanto la consistencia interna del instrumento IIESS es alta. (Pinto y Rodríguez, 2004).

En lo referente al instrumento para medir la variable estilos de liderazgo, en la tesis "Relación entre los estilos de liderazgo y las actitudes éticas de los dirigentes gremiales empresariales", realizada por Quintero y Rojas, se hace constatar que dicho instrumento fue presentado a profesores expertos en el tema, quienes revisaron y verificaron la validación del mismo.

El instrumento utilizado para medir la variable estilos de liderazgo, de acuerdo con las investigaciones realizadas por Bass y Avolio (1990, citado en Quintero y Rojas, 2009), tienen una confiabilidad alfa que va de 0.60 a 0.92.

6. Factibilidad del estudio y consideraciones éticas

Esta investigación se considera factible ya que el medio para alcanzar los objetivos se centra principalmente en la aplicación de los instrumentos ya mencionados, por lo tanto se tomaron las medidas de prevención necesarias para garantizar la participación de los gerentes, siendo completamente voluntaria.

A su vez, se cuentan con los recursos que posibilitan el desarrollo de la investigación como tiempo, fuentes de información y disposición monetaria, necesarias para cubrir los requerimientos.

Las empresas en investigación se encuentran dentro del área Metropolitana, índiceespecíficamente organizaciones del sector farmacéutico, por lo tanto el traslado y acceso a ellas es viable, igualmente el acceso a la información es factible, ya que se cuenta con la disponibilidad y colaboración por parte de las empresas para realizar el estudio.

La información obtenida en esta investigación se utilizará únicamente para la obtención de los objetivos, que persigue exclusivamente fines académicos, por lo tanto se garantiza la confidencialidad de las respuestas obtenidas y el anonimato de los sujetos estudiados, de tal manera que las personas encuestadas no se varan perjudicadas por sus respuestas.

Asimismo, se hará un adecuado uso de las fuentes, respetando el derecho de autor.

CAPÍTULO V

ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

A continuación se expone el análisis estadístico de los resultados obtenidos en el estudio, partiendo de la descripción de los resultados por cada dimensión correspondiente a cada variable, y posteriormente presentar el análisis correlacional.

El nivel de confiabilidad de los instrumentos se obtuvo a través del Alpha de Cronbach para cada cuestionario respectivamente, los datos arrojados se expondrán de la siguiente manera.

Tabla I. Alpha de Cronbach del cuestionario de inteligencia emocional

Cuestionario de inteligencia emocional	Alpha de Cronbach	Número de elementos
	0,841	70

La tabla Nº 1 presenta un índice de confiabilidad (Alpha de Cronbach), de 0,841 lo cual señala que la confiabilidad del instrumento es alta, es decir la medición de esta variable con respecto a la población tiene un nivel muy bueno de consistencia interna.

Tabla II. Alpha de Cronbach del cuestionario de estilos de liderazgo.

Cuestionario de estilos de liderazgo.	Alpha de Cronbach	Número de elementos
	0,875	45

A efectos de la presente investigación, la tabla Nº 2 refleja un índice de confiabilidad (Alpha de Cronbach) de 0,875, lo cual señala que la confiabilidad del instrumento es alta, es decir la consistencia internas de la variable en la población es muy buena.

1. Inteligencia emocional

La tabla N°3 y el grafico N°1 presentan los estadísticos descriptivos obtenidos para la variable inteligencia emocional; la cual arrojo una media de 3,37 por lo tanto puede afirmarse que se trata de un nivel muy alto, ya que se encuentra entre los valores de 2 y 4 aproximándose hacia el máximo. Igualmente la inteligencia emocional presento una dispersión de 0,28, lo cual indica poca dispersión con respecto a la media.

Tabla III. Descriptivos para la variable inteligencia emocional.

Dimensiones	Media	Desviación Estándar	Numero
Inteligencia emocional	3,37	0,28	70
Conciencia de uno mismo	3,50	0,31	70
Autorregulación	2,86	0,43	70
Motivación	3,16	0,37	70
Empatía	3,96	0,56	70
Habilidades sociales	3,44	0,35	70

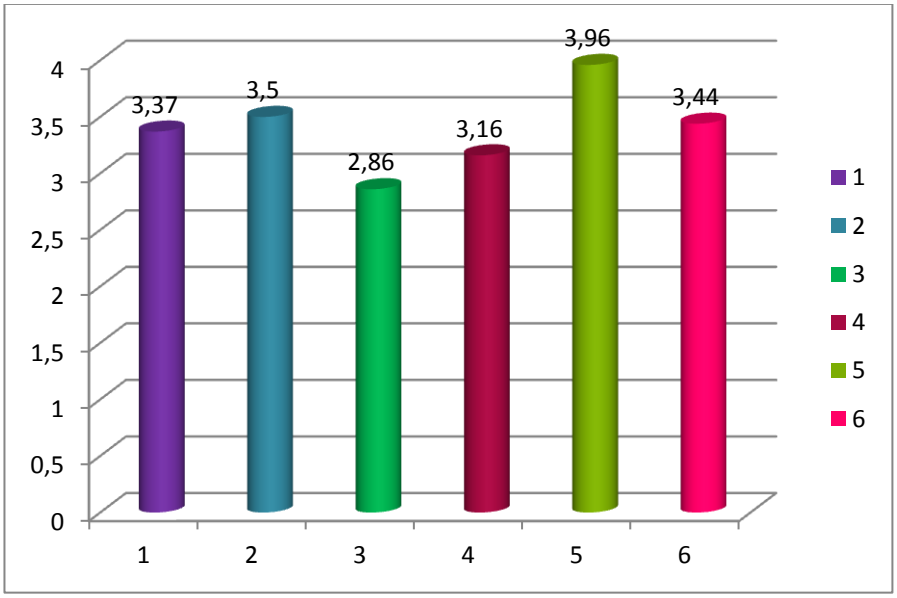

Gráfico I. Media de inteligencia emocional y sus dimensiones.

De acuerdo con las dimensiones de la variable inteligencia emocional, se pudo observar que la conciencia de uno mismo presento una media de 3, 50, entre un mínimo de 1,96 y un máximo de 4,48, por lo tanto se puede decir que existe un nivel alto de reconocimiento en cuanto a lo que siente en un determinado momento y utiliza sus preferencias para guiar la toma de decisiones, basándose en una evaluación realista de las capacidades y en las sensaciones de confianza propias.

Por su parte, la autorregulación presento una media de 2,86 entre un mínimo de 2,07 y un máximo de 3,93 que implica un nivel moderado de relación. Lo que indica que su capacidad de controlarse en condiciones de estrés y de adaptarse a los cambios se encuentra en un nivel intermedio.

En cuanto a la motivación, se encontró una media de 3,16 entre un mínimo de 1,90 y un máximo de 3,90 hallándose en un nivel ato de relación, indicando que los gerentes de la muestra utilizan las preferencias más profundas para reconocer los objetivos, ayudar a tomar iniciativas, ser más eficaces y perseverar a pesar de los contratiempos y las frustraciones que se presenten.

Asimismo, la dimensión empatía presento una media de 3,96 entre un mínimo de 1,30 y un máximo de 4,90 demostrando que posee un nivel de relación alto, expresando que los gerentes logran darse cuenta en lo que sienten las personas sin necesidad de que los otros se lo digan, asumiendo diferentes maneras de interpretar adecuadamente las emociones ajenas hasta percibir y responder a las preocupaciones o sentimientos inexpresivos y comprender los problemas que se ocultan detrás de otros sentimientos.

Finalmente, las habilidades sociales arrojaron una media de 3,44, lo cual representa un nivel alto de relación, debido a que los valores se encuentra entre 1,64 y 4,27 respectivamente. Evidenciando que es posible para los gerentes de esta muestra manejar las emociones en las relaciones, interpretando adecuadamente las situaciones y las redes sociales, y que a su vez logran interactuar fluidamente, utilizando las habilidades propias para persuadir, dirigir, negociar y resolver disputas: cooperación y trabajo en equipo.

2. *Estilos de liderazgo*

La tabla N°4 y el grafico N°2 presentan los estadísticos obtenidos para la variable estilos de liderazgo, la cual arrojó una media de 2,92 por lo que se puede afirmar que se trata de un nivel moderado de comportamientos de liderazgo.

Tabla IV. Descriptivos para la variable estilos de liderazgo.

Dimensiones	Media	Desviación estándar	Numero
Liderazgo	2,92	0,30	70
Liderazgo transformacional	3,39	0,39	70
Liderazgo transaccional	2,30	0,39	70
Liderazgo Laissez faire	1,44	0,57	70
Variables de criterio	3,35	0,46	70

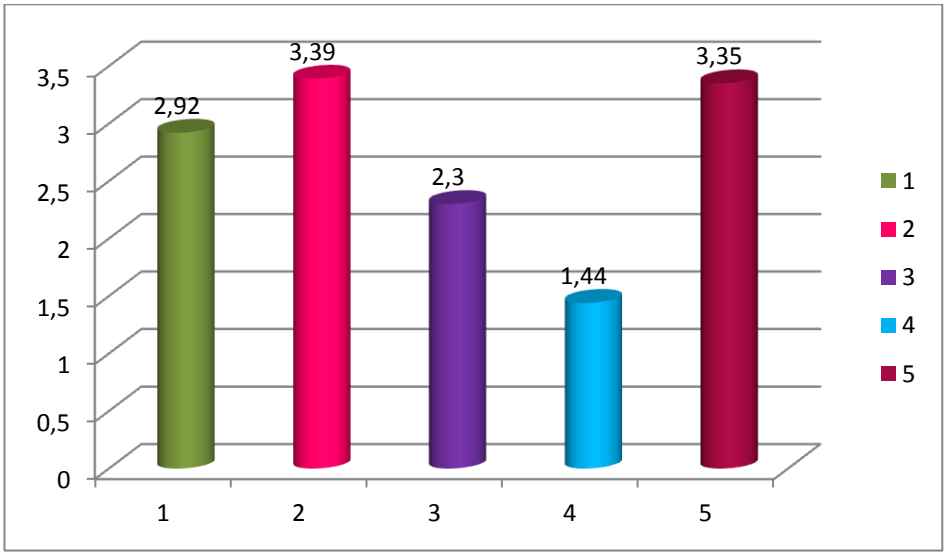

Gráfico II. Media de estilos de liderazgo y sus dimensiones.

En lo referente a las dimensiones de estilos de liderazgo se puede observar que el liderazgo transformacional arrojo una media de 3,39, entre un mínimo de 2, 50 y un máximo de 4, expresando así un nivel alto de relación, por su lado el liderazgo transaccional se hayo una media de 2,3 correspondiendo a un nivel moderado, el liderazgo Laissez faire es en menos intenso y por lo tanto refleja un nivel bajo con respecto a las demás dimensiones, por último se puede observar que las variables de criterio también cuentan con un nivel alto ya que su media expresa un valor de 3,35.

De tal forma, los resultados muestran las dimensiones más influyentes como lo son el liderazgo transformacional y las variables de criterio que están relacionadas con la satisfacción, el esfuerzo extra y la efectividad del trabajador, por lo tanto se puede afirmar que los gerentes de las empresas farmacéuticas en estudio suelen adoptar un estilo de liderazgo transformacional, este estilo de liderazgo se caracteriza por el intercambio de motivación e inducción entre líderes y seguidores, y a su vez las variables como satisfacción, esfuerzo extra y efectividad influyen significativamente en su comportamiento y por lo tanto en el estilo de liderazgo que suelen ejercer. En cuanto a las dimensiones de liderazgo transaccional y Laissez faire no suelen tener un gran impacto en la forma de liderar para dichos gerentes.

En cuanto a cada variable en específico como lo muestra la tabla N°5 se puede observar que las que se encuentran relacionadas con el liderazgo transformacional muestran valores altos en su media en comparación con las demás variables, reflejando de manera interna que las variables consideración individualizada y motivación son las más relevantes demostrando que el liderazgo transformacional se enfoca en dar a cada seguidor su respectiva importancia y motivándolo para mejorar su efectividad, en cuanto al liderazgo transformacional la variable que influye es la recompensa contingente, expresando que aunque el líder suele adoptar características de un líder transformacional a su vez puede llegar a negociar una que otra cosa para mantener una relación estable con sus subordinados.

El liderazgo Laissez faire no tiene casi relevancia, por lo tanto el líder no evita tomar acciones y decidir sobre cualquier asunto, por su parte las variables de criterios suelen arrojar altos niveles demostrando la importancia de que el líder responda a las expectativas y necesidades de sus subordinados, así como también

aumentar el deseo y la capacidad de los mismos para alcanzar las metas poniendo un esfuerzo extra y optimizar los recursos materiales y humanos para alcanzar su efectividad al menor costo.

Tabla V. Descriptivos para las sub-dimensiones de la variable estilos de liderazgo.

Dimensiones	Sub-dimensiones	Media	Desviación estándar	Numero
Liderazgo transformacional	Nivel de influencia idealizada atribuida	3,34	0,44	70
	Nivel de influencia idealizada conductual	3,50	0,43	70
	Motivación inspiradora	3,42	0,49	70
	Estimulación intelectual	3,17	0,53	70
	Consideración individualizada	3,53	0,47	70
Liderazgo transaccional	Recompensa contingente	3,38	0,49	70
	Dirección por excepción pasiva	1,01	0,73	70
	Dirección por excepción activa	2,53	0,72	70
Liderazgo Laissez faire	Liderazgo evitador	1,44	0,57	70
Variables de criterio	Satisfacción	3,42	0,57	70
	Esfuerzo extra	3,33	0,48	70
	Efectividad	3,28	0,45	70

3. Análisis correlacional

A continuación se mostraran una serie de gráficos y tablas que muestran el análisis de la relación existente entes la inteligencia emocional y los estilos de liderazgo en los gerentes de las empresas farmacéuticas en estudio. Evidenciando a su vez, la relación entre las dimensiones.

La tabla número 6 refleja que la relación entre las variables es inversa, es decir mientras mayor es el nivel de inteligencia emocional en menor medida los gerentes adoptan los estilos de liderazgo en estudio. Por lo tanto la hipótesis que se comprueba es la **H2:** La inteligencia emocional tiene una relación inversa y negativa con los estilos de liderazgo.

En tal sentido, se puede expresar que lo esperado en los inicios de la investigación era que la relación entre las variables mostrara una correlación directa y positiva, en relación a los antecedentes anteriormente expuestos. Sin embargo, los resultados obtenidos en el estudio indicaron una relación inversa entre las dos variables, por lo tanto no son aplicables a todas las muestras.

Tabla VI. Correlación entre inteligencia emocional y estilos de liderazgo

Coeficiente de Pearson	Estilos de Liderazgo
Inteligencia emocional	-0,062

En la Tabla Nº7 se puede evidenciar las correlaciones entre las dimensiones de ambas variables, pudiendo apreciar que la relación en la mayoría de los casos es inversa y negativa, en cuanto a la autorregulación y el liderazgo transformacional se observa una correlación de –0,37 lo cual expresa que la autorregulación no se relaciona necesariamente con la adopción por parte del gerente de un estilo de liderazgo transformacional , de igual manera sucede con las variables de criterio que arroja una correlación negativa de -0,34 demostrando que la autorregulación no siempre se vincula con un alto grado de satisfacción, esfuerzo extra y efectividad.

De igual manera la dimensión de conciencia de uno mismo arroja resultados negativos en comparación con los estilos de liderazgo transformacional y transaccional con una correlación de -0,12 y -0,13 respectivamente, expresando que aunque el gerente posea conciencia de sí mismo no siempre estará relacionado directamente con que ejerza un estilo de liderazgo transformacional o transaccional, y con respecto a las variables de criterios de igual manera la relación es inversa por lo tanto, con respecto a la muestra extraída las variables de satisfacción, esfuerzo extra y efectividad, no se relacionan directamente con tener conciencia de mismo.

En cuanto a la motivación las correlaciones en cuanto a los estilos de liderazgo transformacional y transaccional son positivos pero con resultados muy bajos de 0,05 y 0,04 evidenciando que existe una relación entre las dimensiones pero no es realmente significativa, por lo tanto en algunos casos puede indicar que la motivación en los gerentes puede influir en el estilo de liderazgo que deciden adoptar.

De igual manera la empatía, al paralelo con la motivación arroja resultados positivos con los estilos de liderazgo transformacional y transaccional, sin embargo son resultados bajos con una correlación de 0,21 y 0, 22 de tal manera expresan que los gerentes empáticos pueden o no adoptar dichos estilos de liderazgo en algún momento.

Las habilidades sociales, sin embargo es la dimensión mas significativa de la muestra en comparación con los estilos de liderazgo transformacional y transaccional, con una correlación correspondiente a el 0,25 y 0,26 respectivamente expresando que las habilidades sociales de un gerente son las que se relacionan mas con los estilos de liderazgo anteriormente mencionados.

Tabla VII. Correlación entre las dimensiones de inteligencia emocional y estilos de liderazgo

Coeficientes de Pearson	Liderazgo transformacional	Liderazgo Transaccional	Liderazgo Laissez faire	Variables de criterio
Conciencia de uno mismo	-0,129	-0,139	0,023	-0,144
Autorregulación	-0,370**	-0,373**	0,132	-0,341**
Motivación	0,059	0,043	-0,056	-0,020
Empatía	0,211	0,226	-0,253**	0,051
Habilidades sociales	0,251*	0,262*	-0,173	0,212

En este sentido se pudo observar que las teorías planteadas al inicio de la investigación no siempre son aplicables a todo tipo de muestra, evidentemente aunque las empresas farmacéuticas pertenecen al mismo sector, cuentan con políticas diferentes en cada empresa, aumentando así las pasividades de variabilidad entre la muestra seleccionada.

A su vez es pertinente acotar que los gerentes pueden adoptar diferentes estilos de liderazgo dependiendo de la situación bien como lo demuestra el modelo de liderazgo de rango completo, que indica que un mismo líder puede manifestar conductas tanto transformacionales como transaccionales, dependiendo de la capacidad de interpretación presentes en una situación, en un contexto determinado, de sus subordinados y de las tareas con las que debe cumplir. (Nader y Castro, 2007).

Como se puede evidenciar en las tablas número 8 y 9 los estilos de liderazgo tanto transformacional como transaccional arrojaron valores negativos que indican que no siempre un líder adoptara un estilo en particular en un momento dado, sino que puede variar dependiendo de la situación.

Tabla VIII. Correlación entre inteligencia emocional y el estilo de liderazgo transformacional.

Variables	Correlación	Inteligencia emocional	Liderazgo Transformacional
Inteligencia emocional	Correlación de Pearson	1	-,051
	Sig. (bilateral)	---	,676
	N	70	70
Liderazgo Transformacional	Correlación de Pearson	-,051	1
	Sig. (bilateral)	,676	----
	N	70	70

Tabla IX. Correlación entre inteligencia emocional y el estilo de liderazgo transaccional.

Variables	Correlación	Inteligencia emocional	Liderazgo Transaccional
Inteligencia emocional	Correlación de Pearson	1	-,050
	Sig. (bilateral)	---	,681
	N	70	70
Liderazgo Transaccional	Correlación de Pearson	-,050	1
	Sig. (bilateral)	,681	----
	N	70	70

CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES, RECOMENDACIONES Y LIMITACIONES

1. Conclusiones

En la presente investigación se pudo observar que los resultados obtenidos al momento de correlacionar las dimensiones de las variables inteligencia emocional y los estilos de liderazgo adoptados por gerentes de las empresas farmacéuticas en estudio se contraponen con las teorías planteadas al principio del estudio, en este sentido arrojo una relación inversa y negativa entre las variables, en este caso no se pudo encontrar una relación positiva y fuerte, es decir, no se puede afirmar que el grado de inteligencia emocional traiga como consecuencia el adoptar algún estilo de liderazgo en particular. En tal sentido se evidenció, que los gerentes de dicha muestra no se relacionan con los estilos de liderazgo estudiados, lo cual no quiere decir que no los adopten en algún momento dado; sin embargo, en la aplicación del estudio para los dos departamento seleccionados (Ventas y RRHH) no es pertinente decir que a mayor grado de inteligencia emocional, será mayor la frecuencia de uso de algún estilo.

En cuanto a los resultados obtenidos por la variable inteligencia emocional, se pudo evidenciar que existe un alto grado de importancia entre las dimensiones, mostrando la relevancia entre dichas dimensiones y lo importante que es para los gerentes de las empresas farmacéuticas en estudio contar con conciencia de sí mismos, autorregulación, motivación, empatía y habilidades sociales, es decir al arrojar niveles altos de relación se puede determinar el nivel de inteligencia emocional, el cual influye en sus niveles de auto control como bien lo indican Goleman, Boyatzis y McKee (2002), las competencias personales determinan el modo en que nos relacionamos con nosotros mismos a través de la conciencia emocional, dichas competencias son esenciales para que la organización logre una gestión adecuada.

En tal sentido, sobresalen las dimensiones empatía y conciencia de uno mismo ya que los gerentes mostraron la habilidad para reconocer no solo los sentimientos propios, sino además perciben lo que sienten las personas de su entorno, lo que conlleva a convertirlos en profesionales capaces de comprender los problemas y dar respuestas útiles a través de la toma de decisiones. Sin embargo, otra dimensión a destacar es habilidades sociales, los gerentes evidenciaron la destreza para interactuar y relacionarse positivamente con el resto del equipo.

De tal forma, se destacó la habilidad de los gerentes estudiados para conocer sus emociones, controlarlas y canalizarlas en función de los problemas, permitiéndoles resolverlos en sus diferentes niveles de vida.

Los resultados para la variable estilos de liderazgo por su lado, acentúa las dimensiones más predominantes, primeramente el liderazgo transformacional arrojó niveles altos de relación en sus subdimensiones. Es decir, los gerentes en estudio suelen ser calificados con un estilo de liderazgo transformacional, diferenciados por el vínculo que mantienen con sus seguidores logrando persuadirlos para mejorar su efectividad. Las sub-dimensiones de este estilo de liderazgo muestran mayor influencia que el resto, específicamente la consideración individualizada seguida del nivel de influencia idealizada conductual, manifestando estimular el trabajo bien hecho.

La segunda dimensión a señalar es variables de criterio, reflejando la importancia que los gerentes de la muestra le otorgan a la satisfacción, esfuerzo extra y efectividad a la hora de cumplir con su trabajo y relacionarse con sus subordinados; sobre todo al momento de satisfacer las necesidades y expectativas de sus seguidores para aumentar la eficacia al menor costo posible.

En otro sentido, el estilo transaccional y Laissez faire no suele reflejarse con reiteración en los gerentes de las empresas farmacéuticas de la muestra. Por lo tanto, es adecuado aclarar que un mismo líder puede adoptar diferentes estilos, como señalan Nader y Castro (2007) dependiendo de la capacidad de interpretación presentes en una situación, en un contexto determinado, de sus subordinados y de las tareas con las que debe cumplir.

2. Recomendaciones

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

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 cuatro empresas farmacéuticas, los resultados no pueden ser generalizados a toda la población de gerentes farmacéuticos, por lo tanto para futuras investigaciones deberían realizar estudios para medir la relación entre la inteligencia emocional y los estilos de liderazgo considerando otras organizaciones.

También, se recomienda realizar una investigación cualitativa sobre la relación entre la inteligencia emocional y el liderazgo en los gerentes del sector farmacéutico, explorando 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 farmacéutico 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.

Si bien no se encontró evidencia de que efectivamente existe relación entre las variables, seria relevante realizar investigaciones similares en los que se pueda aumentar la muestra, tomando en cuenta una mayor cantidad de empresas, abarcando diversos ramos, donde se aumenten la probabilidades de obtener una relación mas fuerte.

3. Limitaciones

En primera instancia es importante resaltar la dificultad en cuanto al acceso a la información por parte de las organizaciones, se seleccionaron las cuatro empresas farmacéuticas ubicadas en Caracas con mayor importancia a nivel mundial, siendo el acceso un poco difícil. Adicionalmente se presentaron inconvenientes para obtener pronta respuesta por parte de las empresas en cuanto a la posibilidad en primera instancia de aplicar el instrumento y luego, con los resultados de los mismos.

Dadas las complejidades de establecer relación entre los diversos departamentos de las empresas farmacéuticas se tomó la decisión de enfocar la aplicación del estudio en los departamentos de ventas y de RRHH, esto impidió en cierta forma tomar una muestra más amplia que permitiera abarcar diversos sectores de la organización, debido a las limitaciones en cuanto al tiempo.

Finalmente en cuanto a la aplicación de los respectivos instrumentos es pertinente acotar que no se pudo obtener un gran control, ya que no se pudo estar presente en la aplicación de los mismos debido a las políticas de las empresas, esto pudo haber afectado los resultados incidiendo en ellos ciertas variables externas al estudio tales como, dudas al momento de responder, distracciones, confusiones, falta de supervisión, presión por el tiempo, entre otras.

LISTA DE REFERENCIAS

Agrego, R., González, K., & Lullo, R. (2012). *Elaboración de un diseño instruccional para el desarrollo de habilidades en el manejo de conflictos y negociaciones dirigida en el área de mercadeo y ventas en la industria farmacéutica Roka C.A utilizando la inteligencia emocional.* (Trabajo de grado publicado), Universidad Central de Venezuela, Caracas, Venezuela. Recuperado de: http://saber.ucv.ve/jspui/bitstream/123456789/2791/1/T026800003611-0-1RobertoAbrego-000.pdf. (Consulta: 2013, Noviembre 21)

Alles,M. (2009). *Diccionario de competencias* (1ra edición). Buenos Aires: Editorial Granica. Recuperado de: http://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=kdtd_5Lo-UEC&oi=fnd&pg=PA9&dq=concepto+de+competencia+martha+alles&ots=LxiBMw_kWf&sig=jcUfTgeW_0Cm6Jzg71FAK8HroTk#v=onepage&q=concepto%20de%20competencia%20martha%20alles&f=false. (Consulta: 2014, junio 25)

Arteaga, M., & Ramón, S, (2009). Gerencia cognicional: la integración del pensamiento y las emociones en la gerencia de las organizaciones, *Revista de estudios interdisciplinarios en Ciencias Sociales. 11*(3), 386-401. Recuperado de: http://publicaciones.urbe.edu/index.php/telos/article/view/2568/3664 (Consulta: 2013, Noviembre 16).

Belzunce, M., Danvila, I., & Martínez, F. (2011). *Guía de competencias emocionales para directivos* (1era edición). Madrid: Editorial Esic. Recuperado de: http://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=80rCcrykCRMC&oi=fnd&pg=PA91&dq=competencias+emocionales+del+trabajador&ots=NNWPmT-ag3&sig=hkyM05QlfzOVvXzW4SvxiGKTxs8#v=onep

age&q=competencias%20emocionales%20del%20trabajador&f=false. (Consulta: 2013, Noviembre 07)

Bernal, J. (2001). Liderar el cambio: *el liderazgo transformacional*. Departamento de Ciencia de la Educación, Universidad de Zaragoza, España. Recuperado de: http://didac.unizar.es/jlbernal/articulos_propios/pdf/ 02_lidtrans.PDF. (Consulta: 2013, Diciembre 20).

Bustamante, S., Kawakami, R., & Reategui, S. (2013). *Inteligencia emocional y liderazgo en los gerentes bancarios del Perú.* (Magister publicado), Universidad Católica del Perú, Lima, Peru. Recuperado de: http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/123456789/1675. (Consulta: 2013, Noviembre 19).

Cadavid, H. (2004). Marketing de emociones. *Semestre económico*. Recuperado de: http://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/2929584.pdf. (Consulta: 2014, Enero 15)

Caruso,D & Slovey, P. (2004). *El directivo emocionalmente inteligente.* (1era edición). Madrid: Editorial: Algaba. Recuperado de: http://books.google.co.ve/books?hl=es&lr=&id=LdDONDeyWvAC&oi=fnd&pg=PA9&dq=inteligencia+emocional+relacionado+con+el+liderazgo&ots=DN1os5raZ9&sig=NJa_VSSBA9OSS9e1FQqhh3R9umw#v=onepage&q=inteligencia%20emocional%20relacionado%20con%20el%20liderazgo&f=false. Consulta: 2014, Febrero 12).

Castillo, M. (2010). Empresarios exitosos: cómo toman decisiones. *Revista Venezolana de gerencia*. *52*(15), 548-469. Recuperado de: https://intranet.ebc.edu.mx/contenido/faculty/archivos/decisiones.pdf. (Consulta: 2013, Noviembre 16).

Chaves, D., Vargas, D., & Ramírez, L. (2011). *Liderazgo e inteligencia emocional en personas que ocupan jefaturas en una empresa de servicios.* (Trabajo de grado publicado), Universidad Javeriana, Bogotá, Colombia. Recuperado de: http://www.javeriana.edu.co/biblos/tesis/psicologia/tesis136.pdf. (Consulta: 2013, Noviembre 21).

Cooper, R & Samaf, A. (1998). *La Inteligencia Emocional aplicada al Liderazgo y a las Organizaciones.* (1ra edición). Bogotá: Editorial Norma. Recuperado de: http://books.google.co.ve/books?id=tstxzwukS6AC&pg =PR10&lpg=PR10&dq=los+cuatro+pilares+de+la+inteligencia+emocional +Cooper+y+Sawaf&source=bl&ots=ELyjsuWu9x&sig=POAP6pcGu2D0M gcv-0dOqIVOMx8&hl=es-419&sa=X&ei=EhnPUtzfFMqssATehoC4D Q&ved=0CFUQ6AEwCg#v=onepage&q=los%20cuatro%20pilares%20de %20la%20inteligencia%20emocional%20Cooper%20y%20Sawaf&f=false. (Consulta: 2013, Diciembre 15).

Daft, R. (2006). *La experiencia del liderazgo*. (3ra edición). Cengage Learning Editores: Thomson. Recuperado de: http://books.google.es/books?hl= es&lr=&id=e-i4JUS3wxAC&oi=fnd&pg=PR15&dq=inteligencia+emoción al+y+liderazgo&ots=tSUm09cd-v&sig=UjcU5zFvPKm8dN1vdu7F_dsbuv U#v=onepage&q=inteligencia%20emocional%20y%20liderazgo&f=false. (Consulta: 2013, Noviembre 16).

Díaz, N. (2010), Inteligencia emocional y social para un mundo en desafío, *Revista Gestión*. Recuperado de: http://www.gestion.com.do/pdf/ 007/007-daniel-goleman.pdf. (Consulta: 2013, Noviembre 16).

Fundación para la Motivación de los Recursos Humanos. Unidad de conocimiento (2006). *La inteligencia emocional*. Recuperado de: http://www.factorhuma.org/attachments_secure/article/8301/IE_cast.pdf (Consulta: 2013, Noviembre 14).

Garcia, V & Romerosa, M. (2007). Liderazgo Transformacional: influencia en la visión compartida, aprendizaje, innovación y resultado organizativo. *Revista Europea de Dirección y Economía*. 16(4), 25-46. Recuperado de: http://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/2504888.pdf. (Consulta: 2014, Febrero 5).

Garduño, G. (2011). *Metodología para calcular el pronóstico de ventas y una medición de su precisión en una empresa farmacéutica: caso de estudio.* (Magister publicado), Instituto Politécnico Profesional, México. Recuperado de: http://148.204.210.201/tesis/1328211077918TESISGABRIELA.pdf (Consulta: 2014, Febrero 12).

Goleman, D. (1996). *Inteligencia emocional*. (1era edición). Barcelona, España: Editorial Kairós. Recuperado de: http://issuu.com/juanjosegarcia5/docs/ inteligencia_emocional (Consulta: 2014, enero 20).

Goleman, D. (1999). *La práctica de la inteligencia emocional*. (1era edición). Barcelona, España: Editorial Kairós. Recuperado de: http://issuu.com /alex2003.87/docs/120827115916-7fd63166f3844f6c8202ebef41f7ad38. (Consulta: 2013, diciembre 15).

Goleman, D. (2004). ¿Qué hace a un líder?. *Harvard Business Review.* Recuperado de: http://aprendizajepublico.com.ar/moodle/file.php/1/Biblioteca/Liderazgo/liderazgo_-_daniel_goleman_-_que_hace_a_un_lider_2 _.pdf. (Consulta: 2013, Noviembre 19).

Goleman, D. (2005). Liderazgo que obtiene resultados. *Harvard Business School Publishing Corporation.* Recuperado de: http://www.hacienda.go.cr/cifh/sidovih/uploads/archivos/Articulo/El_Liderazgo_que_obtiene_resultados[1].pdf. (Consulta: 2014, Febrero 5).

Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. (2002). *El líder resonante crea más.* Guatemala: Editorial Plaza & Janes Editores. Recuperado de: http://www.lookinghelp.com/Daniel_Goleman_-_El_Lider_Resonante_crea_mas.pdf. (Consulta: 2013, Noviembre 07).

González, L. (2008). *La inteligencia emocional en el liderazgo gerencial del Director de Educación Media Diversificada y Profesional.* (Maestría publicada) Universidad del Zulia, Maracaibo, Venezuela. Recuperada de: http://tesis.luz.edu.ve/tde_busca/arquivo.php?codArquivo=923. (Consulta: 2013, Noviembre 19).

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (1991). *Metodología de la Investigación.* (1era edición) Naucalpan de Juárez: Editorial McGRAW – HILL. Recupero de: http://www.upsin.edu.mx/mec/digital/metod_invest.pdf (Consulta: 2014, enero 23).

Martínez, M. (2005). *Importancia que reviste la inteligencia emocional para el buen funcionamiento de las empresas*. Recuperado de: http://www.consorcio inteligenciaemocional.com/cast/pages/04/IMG_ARTICULOS/000021.PDF. (Consulta: 2013, Noviembre 16).

Nader, M & Castro, A. (2007). Influencia de los valores sobre los estilos de liderazgo: un análisis según el modelo de liderazgo transformacional. *Universitas Psychologica*. 6(3). Recuperado de: http://pepsic.bvsa lud.org/scielo.php?pid=S1657-92672007000300018&script=sci_arttext. (Consulta: 2013, diciembre 12).

Olvera,Y., Dominguez, B., & Cruz,A. (2002). *Inteligencia emocional, manual para profesionales en el ámbito industrial* (1era edición). México: Editorial Plaza y Valdés. Recuperado de: http://books.google.es/books?id =irw3FVPVNXAC&printsec=frontcover&dq=inteligencia+emocional&hl= es&sa=X&ei=kv3KUsvTEsWjkQe6sYCIBw&ved=0CEMQ6AEwAw#v=o nepage&q=inteligencia%20emocional&f=false. (Consulta: 2013, diciembre 28).

Palomo, M. (2010). *Liderazgo y motivación de equipos de trabajo*. (6ta edición). Madrid: Editorial Esic. Recuperado de: http://books.google.es/books?hl =es&lr=&id=_9g_Zlehq0QC&oi=fnd&pg=PA11&dq=inteligencia+emocio nal+y+liderazgo&ots=fz-GY1JQ3J&sig=_8B1XuKz1QDunPJI-QtHeRVz Cb8#v=onepage&q=inteligencia%20emocional%20y%20liderazgo&f=false . (Consulta: 2013, diciembre 25).

Pelekais, C., & Pereira, J. (2001). La inteligencia emocional del líder como estrategia de cambio en las organizaciones. *Centro de investigaciones de Ciencias Administrativas y Gerenciales, 1*(2), 36-45. Recuperado de:

http://publicaciones.urbe.edu/index.php/cicag/article/download/505/1262 (Consulta: 2013, diciembre 12).

Pharm Exec. (2009), We leap tall buildings to bring you the definitive guide to the world's top pharma companies. Recuperado de: http://bitacorafarmaceutica.wordpress.com/2009/10/14/las-50-principales-companias-farmaceuticas-del-mundo/. (Consulta: 2014, Febrero 12).

Pinto, A., & Rodríguez, H. (2004) *Relación entre liderazgo, según kouzes y Posner (1995) e Inteligencia Emocional (Goleman, 1998).* (Trabajo de grado publicado), Universidad Católica Andrés Bello, Venezuela. Recuperado de: http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/ marc/texto/AAQ1302.pdf. (Consulta: 2014, enero 29).

Porret, M. (2007). *Recursos humanos: dirigir y gestionar personas en las organizaciones.* (2da edición). Madrid: Esic Editorial. Recuperado de: http://books.google.co.ve/books?id=Ysgent63fy8C&pg=PA51&dq=departamento+de+recursos+humanos+importancia&hl=es&sa=X&ei=wVKGU4viJ-bRsQSqlYDwDQ&ved=0CDQQ6AEwAQ#v=onepage&q=inteligencia%20emocional&f=false. (Consulta: 2014, mayo 28).

Quintero, A., & Rojas, J. (2009). *Relación entre los estilos de liderazgo y las actitudes éticas de los dirigentes gremiales empresariales.* (Trabajo de grado publicado). Universidad Católica Andrés Bello, Venezuela. Recuperado de: http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAR7044.pdf (Consulta: 2014, enero 29).

Ryback, D. (1998). *EQ trabaje con su inteligencia emocional*. (1ra edición). Madrid: Editorial Edaf. Recuperado de: http://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=UoCR05XuGMMC&oi=fnd&pg=PA17&dq=relacion+entre+inteligencia+emocional+y++liderazgo&ots=5Ie2AWMDBW&sig=ZMpsUgGTjxUX0eQioDYEMMEDjTs#v=onepage&q=relacion%20entre%20inteligencia%20emocional%20y%20%20liderazgo&f=false. (Consulta: 2014, Enero 8).

Sabino, C. (1992). *El proceso de la investigación.* (1era edición). Bogotá: Editorial Panamericana. Recuperado de: http://paginas.ufm.edu/sabino/Word/proceso_investigacion.pdf. (Consulta: 2014, enero 23).

Shahhosseini, M., Silong, A., & Ismail, I. (2013). Relationship between transactional, transformational leadership styles, emotional intelligence and job performance. *Revista de artes, Ciencia y Comercio, 4*(1), 15-22 Recuperado de: http://web.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=4916cf1e-3ec1-4f8b-afce-3396fc97628c%40sessionmgr4001&vid=6&hid=4107. (Consulta: 2013, Noviembre 27).

Ugarriza, N. (2001). *La evaluación de la inteligencia emocional a través del inventario de BarOn (I-CE) en una muestra de Lima Metropolitana*. Universidad de Lima, Perú. Recuperado de: http://fresno.ulima.edu.pe/sf%5Csf_bdfde.nsf/imagenes/CCB9B0D9BD56042D05256E540056A07D/$file/05-persona4-ugarriza.pdf. (Consulta: 2014, diciembre 19).

Vázquez, R. (2006). *Habilidades directivas y técnicas de liderazgo*. (1ra edición). Vigo: Editorial Ideaspropias. Recuperado de: http://books.google.es/books?id=aWbKCqE6ccEC&pg=PA63&dq=estilos+de+liderazgo&hl=es&sa=X&ei=ACLLUoifJIKTkQf_goGQDw&ved=0CGcQ6AEwCA#v=onepage&q=estilos%20de%20liderazgo&f=false. (Consulta: 2013, diciembre 29).

Villamil, S. (2007). El liderazgo y su empresa. *Revista Unam*. Recuperado de: http://emprendedoresunam.com.mx/revista/wp-content/uploads/userFiles/106_art%2006_29-33pp.pdf. (Consulta: 2013, Noviembre 12)

Zubiría, J. (2006). *Teorías contemporáneas de la inteligencia y la excepcionalidad.* (2da edición). Bogotá: Cooperativa Editorial Magisterio Recuperado de: http://books.google.co.ve/books?hl=es&lr=&id=X6e3R_pX_9oC&oi=fnd&pg=PA9&dq=teorias+de+inteligencia+&ots=Qi0reQK7Mz&sig=xw6WjF-FDPov87s7gUDeAq2o_sE#v=onepage&q=teorías%20de%20inteligencia&f=false. (Consulta: 2013, Noviembre 12).

ANEXO A

Inventario de Inteligencia Emocional Sojo y Steinkopf (IIESS).

En las páginas siguientes encontrará una serie de frases, en las cuales debe expresar su nivel de acuerdo o desacuerdo, las opciones de respuestas son las siguientes:

Totalmente de acuerdo, de acuerdo, indiferente, en desacuerdo y totalmente en desacuerdo.

Seleccione la opción que mejor describa su nivel de preferencia con respecto a cada frase, como lo indica el siguiente ejemplo:

		Totalmente en desacuerdo	:n desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	ente de acuerdo
		1	2	3	4	5
	Me agradan los gatos	◯	◯	◯	⊗	◯
	Las flores huelen bien	⊗	◯	◯	◯	◯

La información obtenida en esta investigación se utilizará únicamente para la obtención de los objetivos, que persigue exclusivamente fines académicos, por lo tanto se garantiza la confidencialidad de las respuestas obtenidas y el anonimato de los sujetos estudiados, de tal manera que las personas encuestadas no se varan perjudicadas por sus respuestas.

		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
		1	2	3	4	5
1	Cuando estoy molesto por algo me tomo el tiempo necesario para calmarme y pensar en la mejor acción a tomar	◯	◯	◯	◯	◯
2	La mayoría de las veces estoy consciente de cuáles son mis acciones	◯	◯	◯	◯	◯
3	Me molesto tanto con algunas personas que desearía pegarles	◯	◯	◯	◯	◯
4	Cuando hay mucho trabajo animo a mis compañeros para seguir adelante.	◯	◯	◯	◯	◯
5	Me doy cuenta fácilmente cuando mis amigos están tristes.	◯	◯	◯	◯	◯
6	Tomo las decisiones pensando en las consecuencias negativas que puede tener sobre las otras personas	◯	◯	◯	◯	◯
7	El miedo puede tener una función adaptativa	◯	◯	◯	◯	◯
8	Me siento apenado cuando expreso mis sentimientos	◯	◯	◯	◯	◯
9	Cuando las cosas no salen bien siento que he fracasado.	◯	◯	◯	◯	◯

10	Usualmente hago lo posible por entender que motivos tienen las otras personas para comportarse como lo hacen.	◯	◯	◯	◯	◯
11	Se como me comporto frente a cada emoción que experimento.	◯	◯	◯	◯	◯
12	Si mis vecinos hacen demasiado ruido se los hago saber de la mejor manera.	◯	◯	◯	◯	◯
13	En las reuniones de trabajo siempre hago que los demás miembros se animen a participar.	◯	◯	◯	◯	◯
14	Cuando estoy angustiado(a) se exactamente por qué	◯	◯	◯	◯	◯
15	Me desanimo fácilmente cuando las cosas no salen como esperaba	◯	◯	◯	◯	◯
16	Frecuentemente planifico mi vida familiar sin pensar en lo que los otros en mi casa puedan sentir.	◯	◯	◯	◯	◯
17	Cuando mis amigos están molestos yo logro calmarlos.	◯	◯	◯	◯	◯
18	Al intentar expresar mis emociones, me cuesta encontrar las palabras adecuadas para describirlas.	◯	◯	◯	◯	◯
19	Se me hace fácil darme cuenta del estado emocional de alguien al escuchar su tono de voz.	◯	◯	◯	◯	◯
20	Tomo en cuenta el estado de ánimo de mi grupo de trabajo antes de pedirles que hagan algo.	◯	◯	◯	◯	◯
21	Con frecuencia me doy cuenta como se sientes los demás respecto a mí.	◯	◯	◯	◯	◯

22	En las reuniones con mis amigos hago todo lo que pueda para que se sientan bien.	◯	◯	◯	◯	◯
23	Las personas son más creativas cuando están de buen humor.	◯	◯	◯	◯	◯
24	Me sucede que estoy triste sin saber por qué.	◯	◯	◯	◯	◯
25	Cuando mis amigos están tristes no se qué hacer para cambiar su estado de ánimo.	◯	◯	◯	◯	◯
26	Se me hace más fácil darme cuenta del estado emocional de alguien al ver su postura corporal.	◯	◯	◯	◯	◯
27	Suele sucederme que me siento molesto sin saber por qué.	◯	◯	◯	◯	◯
28	Me doy cuenta de lo que los demás están sintiendo al vernos la cara.	◯	◯	◯	◯	◯
29	Algunas personas logran en realidad ponerme muy furioso(a).	◯	◯	◯	◯	◯
30	Cuando las cosas salen mal en mi casa, soy yo quien anima a la familia a seguir adelante.	◯	◯	◯	◯	◯
31	Generalmente puedo reconocer que hay cosas que desencadenas ciertas emociones en mi.	◯	◯	◯	◯	◯
32	Me dejo llevar por mis estados de ánimo cuando tomo decisiones.	◯	◯	◯	◯	◯
33	La furia es más intensa que la rabia	◯	◯	◯	◯	◯
34	Cuando no obtengo lo que deseo me siento muy mal.	◯	◯	◯	◯	◯
35	Si mis compañeros de trabajo están desanimados no sé qué hacer para motivarlos	◯	◯	◯	◯	◯

36	Me es difícil describir mis emociones y sentimientos	◯	◯	◯	◯	◯
37	Cuando estoy en una discusión que se torna fuerte me calmo antes de seguir	◯	◯	◯	◯	◯
38	La alegría deriva de una sensación de satisfacción y triunfo.	◯	◯	◯	◯	◯
39	Generalmente logro ser paciente.	◯	◯	◯	◯	◯
40	Sé que emoción estoy experimentando si me sudan las manos	◯	◯	◯	◯	◯
41	Me cuesta mucho calmar a alguien que está muy molesto.	◯	◯	◯	◯	◯
42	Aunque las cosas estén saliendo mal, intento ser entusiasta sobre el futuro.	◯	◯	◯	◯	◯
43	Empleo mis señales emocionales para decidir a qué cosas prestarle atención.	◯	◯	◯	◯	◯
44	Me doy cuenta qué emoción estoy experimentando si me tiemblan las manos.	◯	◯	◯	◯	◯
45	La separación de alguien querido genera angustia en las personas.	◯	◯	◯	◯	◯
46	Cuando estoy en una discusión que se torna fuerte algunas veces hago cosas de las que luego me arrepiento.	◯	◯	◯	◯	◯
47	Me doy cuenta fácilmente cuando mis amigos estas molestos.	◯	◯	◯	◯	◯
48	Cuando mis padres están alterados yo logro calmarlos.	◯	◯	◯	◯	◯

49	La percepción de daño o peligro genera una acción de evitación.	◯	◯	◯	◯	◯
50	Con frecuencia pienso en cosas que no salieron bien en el pasado.	◯	◯	◯	◯	◯
51	Soy capaz de identificar mis emociones en diferentes circunstancias.	◯	◯	◯	◯	◯
52	Me siento frustrado cuando no puedo obtener lo que quiero.	◯	◯	◯	◯	◯
53	Usualmente me encuentro en problemas por tomar decisiones sin ponderar bien como afectaran a otras personas.	◯	◯	◯	◯	◯
54	Puedo captar el estado de ánimo de un grupo cuando entro en un lugar determinado.	◯	◯	◯	◯	◯
55	Cuando estoy triste sé el momento.	◯	◯	◯	◯	◯
56	El odio es una mezcla de rabia, asco y repulsión.	◯	◯	◯	◯	◯
57	Me altera fácilmente tener que esperar en una cola.	◯	◯	◯	◯	◯
58	Sé fácilmente cuando estoy sintiendo rabia.	◯	◯	◯	◯	◯
59	Ante la emergencia intento calmarme para ver las acciones más adecuadas.	◯	◯	◯	◯	◯
60	Cuando discuto con otras personas y éstas se alteran los calmos antes de seguir argumentando.	◯	◯	◯	◯	◯
61	El miedo es una emoción más intensa que el terror	◯	◯	◯	◯	◯
62	Me doy cuenta fácilmente cuando me estoy enamorando.	◯	◯	◯	◯	◯

63	Empleo la información sobre las emociones de mis allegados como guía en la toma de decisiones.	◯	◯	◯	◯	◯
64	Cuando siento que me agreden suelo ser violento (a).	◯	◯	◯	◯	◯
65	El asco genera una reacción de evitación.	◯	◯	◯	◯	◯
66	Considero mi esto de ánimo a la hora de tomar decisiones.	◯	◯	◯	◯	◯
67	Puedo captar los sentimientos de alguien.	◯	◯	◯	◯	◯
68	Algunas emociones sirven como un mecanismo de protección.	◯	◯	◯	◯	◯
69	Me resulta fácil deshacerme de pensamientos desagradables.	◯	◯	◯	◯	◯
70	Puedo reconocer las emociones del otro al observar su comportamiento.	◯	◯	◯	◯	◯

ANEXO B

CUESTIONARIO C-L1

Este cuestionario intenta describir su estilo de liderazgo, tal como usted lo percibe. Por favor, responda todos los ítems a continuación. Si un ítem le resulta irrelevante o le parece que no está seguro o que no conoce su respuesta, no lo responda.

En las siguientes páginas se presentan 45 afirmaciones descriptivas. Juzgue cuán frecuentemente se ajusta a usted cada una de las afirmaciones. La frase "los demás" significa sus pares, es decir, los demás gerentes, con quienes comparte el liderazgo de su institución.

Use la siguiente escala de clasificación para sus respuestas, marcando una categoría por cada ítem.

Nunca	**Rara vez**	**A veces**	**A menudo**	**Frecuentemente o siempre**
0	1	2	3	4

La información obtenida en esta investigación se utilizará únicamente para la obtención de los objetivos, que persigue exclusivamente fines académicos, por lo tanto se garantiza la confidencialidad de las respuestas obtenidas y el anonimato de los sujetos estudiados, de tal manera que las personas encuestadas no se varan perjudicadas por sus respuesta

1	Ayudo a los demás siempre que se esfuercen.	0 ◯	1 ◯	2 ◯	3 ◯	4 ◯
2	Acostumbro a evaluar críticamente creencias y supuestos para ver si son apropiados.	0 ◯	1 ◯	2 ◯	3 ◯	4 ◯
3	Trato de no interferir en los problemas, hasta que se vuelven serios.	0 ◯	1 ◯	2 ◯	3 ◯	4 ◯
4	Trato de poner atención sobre las irregularidades, errores y desviaciones de los estándares requeridos.	0 ◯	1 ◯	2 ◯	3 ◯	4 ◯
5	Me cuesta involucrarme cuando surge alguna situación relevante.	0 ◯	1 ◯	2 ◯	3 ◯	4 ◯
6	Expreso mis valores y creencias más importantes.	0 ◯	1 ◯	2 ◯	3 ◯	4 ◯
7	A veces estoy ausente cuando surgen problemas importantes	0 ◯	1 ◯	2 ◯	3 ◯	4 ◯
8	Cuando resuelvo problemas, trato de verlos de distintas formas.	0 ◯	1 ◯	2 ◯	3 ◯	4 ◯
9	Trato de mostrar el futuro de modo optimista.	0 ◯	1 ◯	2 ◯	3 ◯	4 ◯
10	Hago que los demás se sientan orgullosos de trabajar conmigo.	0 ◯	1 ◯	2 ◯	3 ◯	4 ◯
11	Aclaro y específico la responsabilidad de cada uno, para lograr los objetivos de desempeño.	0 ◯	1 ◯	2 ◯	3 ◯	4 ◯
12	Me decido a actuar sólo cuando las cosas están funcionando mal.	0 ◯	1 ◯	2 ◯	3 ◯	4 ◯
13	Tiendo a hablar con entusiasmo sobre las metas.	0 ◯	1 ◯	2 ◯	3 ◯	4 ◯

14	Considero importante tener un objetivo claro en lo que se hace.	0 ◯	1 ◯	2 ◯	3 ◯	4 ◯
15	Le dedico tiempo a enseñar y orientar.	0 ◯	1 ◯	2 ◯	3 ◯	4 ◯
16	Dejo en claro lo que cada uno podría recibir, si se lograran las metas.	0 ◯	1 ◯	2 ◯	3 ◯	4 ◯
17	Sostengo la firme creencia en que si algo no ha dejado funcionar totalmente, no es necesario arreglarlo.	0 ◯	1 ◯	2 ◯	3 ◯	4 ◯
18	Por el bienestar del grupo soy capaz de ir más allá de mis intereses.	0 ◯	1 ◯	2 ◯	3 ◯	4 ◯
19	Trato a los demás como individuos y no sólo como miembros de un grupo.	0 ◯	1 ◯	2 ◯	3 ◯	4 ◯
20	Señalo que los problemas deben llegar a ser crónicos antes de tomar acciones.	0 ◯	1 ◯	2 ◯	3 ◯	4 ◯
21	Actúo de modo que me gano el respeto de los demás.	0 ◯	1 ◯	2 ◯	3 ◯	4 ◯
22	Pongo toda mi atención en la búsqueda y manejo de errores, quejas y fallas.	0 ◯	1 ◯	2 ◯	3 ◯	4 ◯
23	Tomo en consideración las consecuencias morales y éticas en las decisiones adoptadas.	0 ◯	1 ◯	2 ◯	3 ◯	4 ◯
24	Realizo un seguimiento de todos los errores que se producen.	0 ◯	1 ◯	2 ◯	3 ◯	4 ◯
25	Me muestro confiable y seguro.	0 ◯	1 ◯	2 ◯	3 ◯	4 ◯
26	Construyo una visión motivante del futuro.	0 ◯	1 ◯	2 ◯	3 ◯	4 ◯

27	Dirijo mi atención hacia fracasos o errores para alcanzar los estándares.	0 ◯	1 ◯	2 ◯	3 ◯	4 ◯
28	Suele costarme tomar decisiones.	0 ◯	1 ◯	2 ◯	3 ◯	4 ◯
29	Considero que cada persona tiene necesidades, habilidades y aspiraciones.	0 ◯	1 ◯	2 ◯	3 ◯	4 ◯
30	Ayudo a los demás a mirar los problemas desde distintos puntos de vista.	0 ◯	1 ◯	2 ◯	3 ◯	4 ◯
31	Ayudo a los demás a desarrollar sus fortalezas.	0 ◯	1 ◯	2 ◯	3 ◯	4 ◯
32	Sugiero a los demás nuevas formas de hacer su trabajo.	0 ◯	1 ◯	2 ◯	3 ◯	4 ◯
33	Medito detenidamente la respuesta a asuntos urgentes, aunque esto implique demora.	0 ◯	1 ◯	2 ◯	3 ◯	4 ◯
34	Enfatizo la importancia de tener una misión cumplida compartida.	0 ◯	1 ◯	2 ◯	3 ◯	4 ◯
35	Expreso mi satisfacción cuando los demás cumplen con lo esperado.	0 ◯	1 ◯	2 ◯	3 ◯	4 ◯
36	Expreso confianza en que se alcanzarán las metas.	0 ◯	1 ◯	2 ◯	3 ◯	4 ◯
37	Soy efectivo/a en relacionar el trabajo de los demás con sus necesidades.	0 ◯	1 ◯	2 ◯	3 ◯	4 ◯
38	Utilizo métodos de liderazgo que resultan satisfactorios para los miembros de mi grupo de trabajo.	0 ◯	1 ◯	2 ◯	3 ◯	4 ◯
39	Soy capaz de llevar a los demás a hacer más de lo que esperaban hacer	0 ◯	1 ◯	2 ◯	3 ◯	4 ◯

40	Soy efectivo/a representando a los demás.	0 ◯	1 ◯	2 ◯	3 ◯	4 ◯
41	Puedo trabajar con los demás en forma satisfactoria.	0 ◯	1 ◯	2 ◯	3 ◯	4 ◯
42	Aumento la motivación de los demás hacia el éxito	0 ◯	1 ◯	2 ◯	3 ◯	4 ◯
43	Soy efectivo/a en encontrar las necesidades de la institución.	0 ◯	1 ◯	2 ◯	3 ◯	4 ◯
44	Motivo a los demás a trabajar más duro.	0 ◯	1 ◯	2 ◯	3 ◯	4 ◯
45	Dirijo un grupo que es efectivo.	0 ◯	1 ◯	2 ◯	3 ◯	4 ◯