



ANDAMIAJE METODOLÓGICO EN LOS ESTUDIOS ORGANIZACIONALES: APLICACIÓN EN LIDERAZGO ORGANIZACIONAL

VIZCAÍNO C., GLORIA (*)

Recibido: 04-11-2018

Revisado: 09-11-2018

Aceptado: 13-12-2018

RESUMEN

Una de las principales aproximaciones teóricas dominantes hasta mediados del siglo XX, es la relacionada con ciertas afirmaciones que indican que las cualidades del líder posibilitan la influencia en los miembros de la organización, por lo que el reconocimiento de tales cualidades, permitirían seleccionar líderes exitosos. En este contexto, el presente artículo tiene como propósito la revisión de los principales postulados teóricos del liderazgo organizacional y las relaciones existentes con la personalidad e inteligencia emocional a la luz de identificar si el liderazgo es un proceso de influencia que ocurre entre el líder y sus seguidores, en el que se conjugan únicamente determinados rasgos de la personalidad del líder, o quizá involucran las percepciones y atribuciones de los seguidores así como también, el contexto en el que se desarrollan tales relaciones. Es un estudio meramente descriptivo que se amarra al ámbito de influencia de los Estudios Organizacionales.

Palabras clave: Liderazgo Organizacional; Inteligencia emocional; Estudios organizacionales

ABSTRACT

Methodological Scaffolding in Organizational Studies: application in Organizational Leadership

One of the main theoretical approaches dominant until the mid-twentieth century, is related to the assumptions that certain qualities of the leader make it possible to influence the members of the organization, so that the recognition of such qualities, would allow selecting successful leaders. In this context, the purpose of this article is to review the main theoretical postulates of organizational leadership and existing relationships with personality and emotional intelligence in the light of identifying whether leadership is a process of influence that occurs between the leader and his / her followers, in which only certain personality traits of the leader are conjugated, or else they involve the perceptions and attributions of the followers as well as the context in which such relationships develop.

Keywords: *Organizational Leadership; Emotional intelligence; Organizational studies*

(*) Profesora de la Universidad Técnica de Cotopaxi, Ecuador. Participante del Doctorado en Ciencias Organizacionales de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de La Universidad de Los Andes, Mérida-Venezuela. E-mail: gloria.vizcaino@utc.edu.ec

1.- INTRODUCCIÓN

Los estudios organizacionales han abierto múltiples líneas de investigación, entre otras las referidas al liderazgo organizacional, área del conocimiento que ha cobrado un importante protagonismo, dado que sus estudios abordan sub áreas de considerable interés por su aplicabilidad conceptual y metodológica en diferentes campos disciplinares particularmente en la psicología social, sociología, administración y otros campos de las ciencias sociales. En este sentido, las organizaciones confrontan escenarios competitivos demandando mejor preparación para retos futuros, de tal manera que la dirección de la organización es una tarea esencial que desarrolla ventaja competitiva.

Las organizaciones en general, requieren de procesos de planificación, organización y control; dado que a partir de la eficiencia y eficacia de tales procesos, se eleva el desarrollo integral de sus miembros, así como su productividad (Gómez Rada, 2009), de allí que los miembros son los actores imprescindibles en el desarrollo de las organizaciones. Esto demanda de líderes que encaminen a la organización y por tanto, a sus miembros hacia objetivos estratégicos (Zaccaro, 2001).

Múltiples han sido los estudios sobre el liderazgo, entendido como un constructo complejo y multidimensional, cuyas proposiciones surgen de las diferentes corrientes teóricas hasta ahora planteadas, que sobre el tema del liderazgo se han estudiado. Una de las principales aproximaciones teóricas que dominaron hasta mitad del siglo XX, es la relacionada con los supuestos de que ciertas cualidades del líder posibilitan la influencia en los miembros de la organización, por lo que el reconocimiento de tales cualidades, permitiría seleccionar líderes exitosos.

En ese contexto, el presente artículo tiene como propósito la revisión de los principales postulados teóricos del liderazgo organizacional y las relaciones existentes con la personalidad e inteligencia emocional. La revisión de los principales planteamientos teóricos y estudios realizados



del liderazgo organizacional y las relaciones existentes con la personalidad e inteligencia emocional, son abordados en el presente artículo, a la luz de identificar si el liderazgo es un proceso de influencia que ocurre entre el líder y sus seguidores, en el que se conjugan únicamente determinados rasgos de la personalidad del líder, o también involucran las percepciones y atribuciones de los seguidores; así como también, el contexto en el que se desarrollan tales relaciones.

2.- DESARROLLO

En la actualidad es innegable el auge de la investigación organizacional en los constructos que fundamentan los procesos de liderazgo en las organizaciones y que sin duda aún son debatidos en el ámbito científico en la búsqueda de respuestas que permitan una mejor comprensión de los procesos organizacionales.

2.1.- PERSONALIDAD Y LIDERAZGO

Los estudios de Judge & Bono (2000), plantean la definición de un determinado conjunto de rasgos que caracterizan al líder y que son esenciales para ejercer influencia sobre sus seguidores. El estudio combina características de la personalidad como: extraversión, agradabilidad, apertura a la experiencia, conciencia y neuroticismo, bajo el modelo denominado The Big Five. El neuroticismo representa la tendencia a exhibir desajustes emocionales y experiencias negativas como la ansiedad, inseguridad y hostilidad. La extraversión, simboliza la propensión a ser alegre, activo, a experimentar energía y emociones positivas; mientras que la apertura a la experiencia, representa la inclinación a ser autónomo, no conforme, no convencional, imaginativo y curioso; la agradabilidad es considerada como la tendencia a ganar confianza, compatibilidad, cooperativo, compasivo; por último, la conciencia o minuciosidad, se identifica con la autodisciplina, responsabilidad y está conformada por el rendimiento y la fiabilidad (Judge, Bono, Ilies, & Gerhardt, 2002)



La investigación realizada a partir de una muestra de catorce (14) líderes de doscientas (200) organizaciones reveló que la extraversión y la agradabilidad mostraron correlaciones positivas como predictores del liderazgo transformacional, siendo la agradabilidad el predictor más fuerte del comportamiento transformacional del líder; el rasgo de la personalidad: apertura a la experiencia, fue correlacionado positivamente con el liderazgo transformacional, pero su efecto desapareció una vez que se controló la influencia de los otros rasgos. Finalmente, el neuroticismo y la conciencia no estaban relacionados con el liderazgo transformacional.

Una de las críticas realizadas al modelo denominado The Big Five, señala que las muestras utilizadas para la investigación, están compuestas por voluntarios que pudieron distorsionar la información al momento de responder los cuestionarios de personalidad; por lo que debían incorporarse como sujetos de estudio a personas no voluntarias como por ejemplo los solicitantes a ocupar puestos de trabajo; dado que sus respuestas tratarían de transmitir una imagen de sí mismos como individuos que merecen confianza, que son diligentes y agradables (Schmit & Ryan, 1993). Posteriormente, los estudios realizados por Smith, Hanges, & Dickson (2001), concluyeron que el modelo Big Five de Judge & Bono (2000), explica de manera coherente los datos empíricos de los voluntarios y solicitantes de un puesto de trabajo o empleados estables, pues el modelo Big Five abarca varios rasgos de la personalidad que explican el liderazgo.

Judge et al. (2002) utilizaron el modelo de Big Five como estructura taxonómica y organizativa de rasgos de la personalidad, para estimar las relaciones entre la personalidad y el liderazgo e incorporaron un nuevo factor, aún no estimado hasta el momento, como el liderazgo emergente y liderazgo efectivo. El liderazgo emergente, se define por el grado en el que un individuo es visto por otros como líder; y el liderazgo efectivo, representa el rendimiento medible alcanzado por los miembros de la organización (Hogan, Curphy, & Hogan, 1994). De esta manera Judge et al.(2002) relacionaron la estructura taxonómica del Big Five con los dos tipos de liderazgo: liderazgo emergente y liderazgo efectivo.



Los resultados revelaron que la extroversión tiene una correlación significativa con el liderazgo transformacional, lo cual podría significar que las personas sociales y dominantes tienden a tener mayores posibilidades de ser líderes efectivos; en cuanto a la conciencia, se determinó que tal factor tiene mayor relación con el surgimiento del líder, que con la efectividad del líder; la apertura a experiencia fueron los factores con correlación, mientras que la agradabilidad presentaba una correlación débil con el liderazgo, probablemente porque los individuos con agradabilidad, pueden ser considerados como seres pasivos y benévolo, lo cual resta posibilidades de emerger como líderes. En cuanto al neuroticismo, es el factor con menor correlación con el liderazgo transformacional. Esta baja correlación, seguramente revela la identificación de este rasgo con emociones desagradables como el enojo y hostilidad (Cöte & Moskowitz, 1998).

En otro estudio realizado por Bono & Judge (2004) se encontró que el modelo de Big Five, pudiera no identificar los rasgos de la personalidad y su relación con los estilos de liderazgo transaccional y transformacional; y establecieron tres posibles explicaciones para comprender las relaciones débiles entre la personalidad y estilos de liderazgo: (a) los estilos de liderazgo transformacional y transaccional no son rasgos, (b) otros rasgos pueden captar mejor los estilos de liderazgo, (c) los estudios de campo, en contraste con los estudios experimentales, pueden estar sesgados al encontrar relaciones entre la personalidad y los estilos de liderazgo. Además, la investigación reveló que el rasgo de la personalidad denominado extraversión, tenía una mayor correlación con el liderazgo transformacional, con lo cual se determinó que el comportamiento identificado con el liderazgo transformacional puede ser aprendido. El estudio concluyó que la personalidad está débilmente relacionada con el liderazgo. En esa misma línea, el estudio desarrollado por (de Vries, 2012) reveló que una de las razones de la débil asociación entre la personalidad y los estilos de liderazgo podría ser causada principalmente por los bajos niveles de acuerdos entre dirigentes y subordinados.



Si bien los estudios realizados por (Judge & Bono, 2000; Judge et al., 2002), sugieren que ciertos rasgos de la personalidad de los líderes parecerían estar relacionados con el liderazgo transformacional; sin embargo, es importante comprender que la eficacia del liderazgo, no sólo dependerá de tales rasgos de la personalidad del líder. En esa línea, puede ser definido el liderazgo como un proceso de influencia que ocurre entre el líder y sus seguidores, en el que se conjugan características y conductas determinadas del líder, percepciones y atribuciones de los seguidores; y el contexto en el que se desarrollan tales relaciones (Antonakis, Cianciolo, & Sternberg, 2004).

En ese contexto, también es necesario señalar, que si bien el estudio de los rasgos de la personalidad se enfocan en variables personalógicas del líder, también es necesario considerar las habilidades y aptitudes que las personas desarrollan en sus entornos en el desempeño de sus actividades; así, mientras los rasgos de la personalidad pueden ser fijos, las habilidades pueden ser aprendidas, entrenadas y desarrolladas (Bloom, Englehard, Furst, Hill, & Krathwohl, 1956). Cabe considerar además, los planteamientos de Wertsch (1986) basados en los postulados de la Teoría Histórico Cultural, la cual determina que toda función en el desarrollo cultural de los individuos, se genera en primer término desde el plano social o interpsicológico y luego en el plano individual o intrapsicológico.

A partir de este postulado, los rasgos de la personalidad de los individuos, no surgen como atributos innatos o características que nacen únicamente desde el individuo, sino que tales atributos se desarrollan en los entornos donde los individuos se relacionan con otros, en colectivos en los que interactúan en determinada actividad y en la cual los individuos potencian sus habilidades con ayuda de otros.

D'Alessio (2008) en su estudio realizado con una muestra de quinientos (500) estudiantes de MBA de CENTRUM de la Pontificia Universidad Católica de Perú, destacó la relación entre la personalidad y liderazgo. El estudio reveló una correlación negativa entre el neuroticismo y los estilos de liderazgo transformacional, transaccional y evitación-



pasiva; mientras que se demostró una correlación positiva entre los estilos de liderazgo transformacional, transaccional y evitación-pasiva con los restantes rasgos de la personalidad definidos en el Big Five, adicionalmente el estudio sugirió que la experiencia laboral y los cinco grandes rasgos de la personalidad: extraversión, agradabilidad, apertura a la experiencia, conciencia y neuroticismo, tienen influencia sobre el liderazgo transaccional, transformacional y evitación-pasiva. El estudio también estableció diferencias fundamentales en los rasgos de personalidad definidos en el Big Five en lo referente a: edad, género, carrera profesional, años de experiencia laboral y universidad atendida. Así, se encontró que las mujeres tienen mayor tendencia al neuroticismo y extroversión; los investigados de mayor edad tienen mayor apertura a la experiencia y a la agradabilidad.

Por otra parte, el estudio de (D'Alessio, 2008) reveló que los participantes de mayor edad tienden a mostrar comportamientos identificados con el liderazgo transformacional y evitación-pasiva, con relación a los de menor edad; además encontró que los participantes de mayor experiencia laboral tienden a mostrar comportamiento de evitación pasiva.

Otro hallazgo importante del estudio determinó que la conciencia y la extroversión tuvieron una correlación significativa con el liderazgo transaccional; y los factores como la agradabilidad, apertura a experiencia y neuroticismo no presentaron correlaciones significativas. Así como también se demostró, que la experiencia laboral se correlaciona positivamente con los liderazgos transaccional y transformacional. Concluye D'Alessio (2008) en su estudio que, la experiencia laboral pudiera influenciar en el desarrollo del estilo de liderazgo, con lo que algunos dominios de la personalidad ejercen influencia sobre los estilos de liderazgo.

2.2.- INTELIGENCIA EMOCIONAL Y LIDERAZGO

Los postulados iniciales sobre inteligencia emocional, se remontan a Thorndike & Stein (1937) quien empleó el término inteligencia social, al referirse a las habilidades de comprender y motivar a otras personas. Posteriormente, Wechsler (1940) señaló que los instrumentos de medición de la inteligencia no cumplirían su función, mientras no se incorporen factores no intelectivos, que permitan medir de mejor manera el comportamiento inteligente. Años más tarde, Gardner (1985) formuló la teoría de las inteligencias múltiples, teoría que planteó la existencia de múltiples potencialidades del ser humano, que pueden desarrollarse en dependencia de los entornos en los que está inserto el individuo. En general, la teoría de las inteligencias múltiples, planteó que siete inteligencias se desarrollan en el individuo de manera conjunta, aunque en ciertos individuos, ciertas inteligencias se desarrollan unas más que otras, debido a la influencia de los entornos en los que se desenvuelven. Gardner (1985) definió las siguientes inteligencias múltiples: (a) inteligencia lingüística (habilidades comunicativas), (b) inteligencia lógico matemática (habilidad aritméticas), (c) inteligencia visual y espacial (habilidad gráfica), (d) inteligencia musical (habilidad sonora), (e) inteligencia cinestésica (habilidad corporal – motora), (f) inteligencia interpersonal (habilidad para liderar grupos) y, (g) inteligencia intrapersonal (habilidad para autoreconocerse).

Esta nueva visión de la inteligencia, cuestiona los indicadores de inteligencia aplicados hasta el momento; dado que no explican en su total dimensión, la capacidad cognitiva del individuo, puesto que no incorporan, por un lado la habilidad de comprender las motivaciones, deseos de otras personas (inteligencia interpersonal); y por otro, tampoco reconocen la habilidad del individuo de autoreconocimiento (inteligencia intrapersonal). La inteligencia interpersonal e intrapersonal, tienen cierta cercanía conceptual con la inteligencia emocional. Los planteamientos de Gardner (1985) impactaron en diversos campos, como en el pedagógico, al desarrollarse un sin número de modelos educativos para todos los niveles de enseñanza, sustentados en las inteligencias múltiples; y en el campo del liderazgo, dado que un líder debe desarrollar habilidades que le permitan



comunicarse con sus seguidores (inteligencia lingüística), además de habilidades que le permitan comprender la naturaleza diversificada de sus seguidores, en términos de la comprensión de sus motivaciones y deseos propios, siendo éstas, habilidades necesarias para un liderazgo exitoso. No obstante, una de las críticas realizadas al modelo de Gardner (1985), se encuentra en el hecho que, las habilidades emocionales por sí solas, de ninguna manera pueden constituirse en inteligencias, se requiere de una validación empírica que permita la inserción de nuevos constructos de orden psicológico.

Hacia la década de los noventa Mayer, DiPaolo, & Salovey (1990) realizaron estudios iniciales, que sentaron los fundamentos para el desarrollo teórico de la inteligencia emocional. En primer lugar, fueron los primeros en acuñar el constructo inteligencia emocional y lo definieron como una capacidad integrante de la inteligencia social, que controla, discrimina y guía las emociones y comportamientos. También crearon un primero modelo de la inteligencia emocional que integra habilidades como: (a) apreciación de emociones, (b) regulación de emociones; y (c) utilización de emociones para solucionar problemas.

Posteriormente la conceptualización del constructo inteligencia emocional y el modelo propuesto es mejorado, al señalar que la inteligencia emocional le permite a la persona la percepción, asimilación, comprensión y regulación de las emociones inherentes a la persona en sí misma, como a las demás personas (Mayer & Salovey, 1997) con lo cual se emarca la inteligencia emocional en los ámbitos de las habilidades y capacidades que mejoran y guían el pensamiento. El modelo de Mayer & Salovey (1997) integró cuatro habilidades : (a) percepción emocional (habilidad para autopercepción de emociones y de los demás), (b) facilitación emocional (habilidad para la asimilación emocional que permite comunicar sentimientos o aplicarlos en otros procesos cognitivos como el razonamiento), (c) comprensión emocional (habilidad para analizar e interpretar el desarrollo y evolución de los significados emocionales), (d) regulación emocional (habilidad para autoregular las emociones propias y ajenas; así como, promover el crecimiento emocional e intelectual de los demás. Este modelo ha tenido mayor aceptación en la comunidad científica,



pues abarca una serie de habilidades emocionales conceptualizadas de tal manera que van de menor a mayor grado de complejidad en un desarrollo ascendente y que en general, las habilidades emocionales son consideradas como elementos de la inteligencia que podrían ser desarrolladas, tanto en el manejo de las relaciones intra personales; así como las relaciones interpersonales.

Si bien, el constructo inteligencia emocional como tal, tuvo su mayor apareamiento desde décadas previas a los ochenta, fue en la década de los noventa que el término inteligencia emocional, adquiere un mayor impacto mediático y popularidad en el ámbito académico, científico, público y hasta comercial, gracias a la publicación del best – seller de Goleman (1995). Según Goleman (1995), la inteligencia humana tiene un despliegue de capacidades esenciales para la vida relacionadas con las emociones, que se encuentran asociadas con el carácter del individuo e incorporó un modelo que relacionó las capacidades socio emocionales con el éxito laboral. El modelo abarcó, áreas como: (a) autocontrol, (b) automotivación, (c) control del impulso, (d) retraso de gratificaciones, (e) regulación de estados afectivos, entre otros. Además, estableció correlaciones entre el éxito en cualquier ámbito y la inteligencia emocional. Esta visión ampliada del constructo inteligencia emocional, fue criticada por sobre dimensionar la influencia ejercida de aspectos relacionados con la personalidad, habilidades, actitudes y otras, y carencia de rigor científico (Mayer, Salovey, Caruso, & Mayer, 2000).

Es precisamente bajo este cuestionamiento que surgió una línea de investigación encaminada al diseño de medidas e instrumentos de evaluación de la inteligencia emocional, siendo uno de los primeros instrumentos el desarrollado por Salovey, Mayer, Goldman, Turvey, & Palfai (1995) para evaluar la inteligencia emocional bajo la denominación TMMS (Trait Meta – Mood Scale) y que involucró habilidades emocionales, centrándose en los procesos reflexivos relacionados con las emociones. La escala contiene 30 ítems que incluyen tres sub escalas: (a) atención (habilidad para la autopercepción de emociones), (b) Claridad (habilidad para diferenciar emociones), (c) Reparación (habilidad para mantener emociones positivas y excluir negativas).



Para Antonakis, Ashkanasy, & Dasborough (2009) la evidencia empírica sobre el constructo inteligencia emocional se encuentra en proceso de construcción. Concluyeron, que si bien se evidencia limitaciones tanto en varias conceptualizaciones, así como en la medición de la inteligencia emocional, es innegable que a partir de su estudio, se ha discutido la contribución de las emociones en las relaciones sociales y en ellas, particularmente, por un lado, el rol que cumplen las emociones en el liderazgo y por otro, la necesidad de los líderes del manejo de sus emociones y de sus seguidores.

En esa misma línea, Ashkanasy & Dasborough (2003) plantearon, a partir de un estudio preliminar la relación existente en las organizaciones, entre conciencia emocional e inteligencia emocional. El estudio fue realizado con estudiantes universitarios de la cátedra de liderazgo, a quienes se aplicó pruebas de habilidades de inteligencia emocional. Los resultados demostraron que la enseñanza de las emociones y la inteligencia emocional pueden afectar el rendimiento del equipo. Además los resultados, refuerzan la visión que las emociones juegan un rol potencial en la organización, por lo que los gerentes podrían incorporar en su gestión, prácticas que fomenten el reconocimiento y visualización de las emociones en el lugar de trabajo.

Una definición del complejo constructo inteligencia emocional, fue formulada por Dulewicz & Higgs (2000) quienes precisaron, a partir de un estudio exploratorio la medición de la confiabilidad y validez predictiva de constructos de competencias y escalas de factores de personalidad. Fueron investigadas tres escalas, que tomadas en conjunto tenían alta validez. Una de las escalas, que contenía dieciséis (16) competencias, mostró alta confiabilidad y validez. Las restantes dos escalas basadas en competencias de inteligencia intelectual e inteligencia directiva, mostraron ser predictivas del avance organizacional. En general, los resultados reforzaron la visión que los constructos de inteligencia emocional, pueden ser medidos más efectivamente por análisis de rendimiento que por las clásicas pruebas. Además, el estudio proporcionó soporte de la proposición que la combinación de inteligencia emocional e inteligencia intelectual funcionan juntas más potentemente como predictivas del éxito, que cualquiera de las dos solas.



John D. Mayer, Salovey, Caruso, & Sitarenios (2003) introdujeron herramientas e medición para evaluar la inteligencia emocional, a partir del modelo teórico desarrollado por MSCEIT (Mayer-Salovey-Caruso Emotional Intelligence Test) cuyo fundamento básico fue desarrollado sobre la base del modelo inicial pero mejorado (J. D Mayer & Salovey, 1997) y que en general, el instrumento pretende medir la inteligencia emocional, mediante ejercicios que deben ser resueltos por los individuos. Este mecanismo, excluye los sesgos generados por la evaluación subjetiva de los propios sujetos sobre sus habilidades en el manejo de emociones. Es el instrumento de mayor utilización y de mayor validación, debido a que el instrumento proporciona mayor evaluación de las habilidades emocionales, las cuales son diferentes a los constructos de personalidad que incorporaban los auto informes. El MSCEIT V2.0, comprende 141 ítems que recogen las habilidades del modelo: (a) percepción de emociones, (b) comprensión de emociones, (c) uso de emociones para facilitar el pensamiento y, (d) manejo de emociones.

3.- REFLEXIONES FINALES

Al margen de las discusiones académicas e investigativas planteadas en el presente artículo, es innegable el creciente interés investigativo en los constructos que relacionan el liderazgo con la personalidad y la inteligencia emocional en los estudios organizacionales. En éste último, se considera la correlación existente entre el liderazgo y la inteligencia emocional; dado que podría la inteligencia emocional, ser un factor determinante en el éxito del liderazgo.

El cumplimiento de los objetivos organizacionales, demanda de líderes que no sólo muestren habilidades gerenciales; sino también, que se requiere de líderes en las organizaciones que muestren habilidades para identificar sus propias emociones y la de sus seguidores, además de comprender y regular las emociones suyas y de sus seguidores, de tal forma que alienten el crecimiento individual de los seguidores; y por tanto de los miembros de la organización.



Cobra sentido entonces, que el ejercicio del liderazgo se asiente en las habilidades que integran la inteligencia emocional, puesto que en gran medida el líder podría determinar explícita o implícitamente la conducta emocional del grupo. En esa línea, los líderes emocionalmente inteligentes, sintonizan con los miembros de la organización, cuando son capaces de aplicar la inteligencia emocional en su organización.

Si bien se han desarrollado diversos estudios para determinar la relación entre la personalidad y el liderazgo, aún se dificulta aseverar que la personalidad de un individuo tiene o no relación con el estilo de liderazgo a ser desarrollado por el líder; dado que varias investigaciones han demostrado bajas correlaciones entre los factores que determinan la personalidad y el estilo de liderazgo. Por otra parte, los estudios también han incorporado factores moderadores como la experiencia laboral y el entorno en el que se desarrolla el líder y que sin lugar a dudas ejercen influencia en los estilos de liderazgo. Este planteamiento sobre liderazgo, no desvincula de su realidad objetiva y concreta a los sujetos miembros de la organización y entre ellos al líder, los cuales forman parte de un sistema en el que convergen una serie de interacciones, que deben ser contextualizadas en los entornos sociales, económicos, políticos en los que se desarrolla la organización.

La identificación, definición y comprensión adecuada de las dinámicas de los contextos socio-económicos, organizacionales e individuales de los líderes y demás miembros de la organización, permitirán el surgimiento de líderes que respondan a las demandas crecientes de las organizaciones y de sus entornos.

4.- REFERENCIAS

Antonakis, J., Ashkanasy, N. M., & Dasborough, M. T. (2009). Does leadership need emotional intelligence? *Leadership Quarterly*, 20(2), 247–261. <http://doi.org/10.1016/j.leaqua.2009.01.006>

Antonakis, J., Cianciolo, A. T., & Sternberg, R. J. (2004). Leadership: past, present, future. *The Nature of Leadership*, (August 2016), 3–15.



Ashkanasy, N. M., & Dasborough, M. T. (2003). Emotional awareness and emotional intelligence in leadership teaching. *Journal of Education for Business*, Sept./Oct., 18–22. <http://doi.org/10.1080/08832320309599082>

Bloom, B. S., Englehard, M. D., Furst, E. J., Hill, W. H., & Krathwohl, D. R. (1956). *Taxonomy of Educational Objectives: The Classification of Educational Goals: Handbook I Cognitive Domain*. New York, 16, 207. http://doi.org/10.1300/J104v03n01_03

Bono, J. E., & Judge, T. a. (2004). Personality and transformational and transactional leadership: a meta-analysis. *The Journal of Applied Psychology*, 89(5), 901–910. <http://doi.org/10.1037/0021-9010.89.5.901>

D'Alessio, F. (2008). The influence of personality domains and working experience in Peruvian managers' leadership styles: An initial study. *Journal of CENTRUM Cathedra*, 1(1), 12–32. Retrieved from <http://papers.ssrn.com/abstract=1479672> <http://ssrn.com/abstract=1479672>

de Vries, R. E. (2012). Personality predictors of leadership styles and the self-other agreement problem. *Leadership Quarterly*, 23(5), 809–821. <http://doi.org/10.1016/j.leaqua.2012.03.002>

Dulewicz, V., & Higgs, M. (2000). Emotional intelligence - A review and evaluation study. *Journal of Managerial Psychology*, 15(4), 341–372. <http://doi.org/10.1108/02683940010330993>

Gardner, H. (1985). *Frames of Mind: The Theory of Multiple Intelligences*. the theory of multiple intelligences. <http://doi.org/10.2307/3324261>

Gómez Rada, C. A. (2009). Liderazgo: Conceptos, Teorías Y Hallazgos Relevantes. *Cuadernos Hispanoamericanos de Psicología*, 2(2), 61–77. [http://doi.org/10.1016/S2215-910X\(14\)70026-6](http://doi.org/10.1016/S2215-910X(14)70026-6)

Goleman, D. (1995). Emotional intelligence. *New York*, 9, 185–211. <http://doi.org/10.1016/j.paid.2003.12.003>

Hogan, R., Curphy, G. J., & Hogan, J. (1994). What we know about Leadership: Effectiveness and Personality, (June), 1–33.

Judge, T. a., & Bono, J. E. (2000). Five-factor model of personality and transformational leadership. *Journal of Applied Psychology*, 85(5), 751–765. <http://doi.org/10.1037/0021-9010.85.5.751>



Judge, T., Bono, J. E., Ilies, R., & Gerhardt, M. W. (2002). Personality and leadership: A qualitative and quantitative review. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 765–780. <http://doi.org/10.1037//0021-9010.87.4.765>

Mayer, DiPaolo, M., & Salovey, P. (1990). Perceiving the affective content in ambiguous visual stimuli: A component of emotional intelligence. *Journal of Personality Assessment*, 772–781.

Mayer, J. D., & Salovey, P. (1997). What is emotional intelligence. In *Emotional development and emotional intelligence* (pp. 1–31). <http://doi.org/10.1177/1066480710387486>

Mayer, J. D., Salovey, P., Caruso, D., & Mayer, D. J. (2000). Models of emotional intelligence. *Handbook of Intelligence*. <http://doi.org/10.1080/14766080903069364>

Mayer, J. D., Salovey, P., Caruso, D. R., & Sitarenios, G. (2003). Measuring emotional intelligence with the MSCEIT V2.0. *Emotion*, 3(1), 97–105. <http://doi.org/10.1037/1528-3542.3.1.97>

Salovey, P., Mayer, J. D., Goldman, S. L., Turvey, C., & Palfai, T. P. (1995). Emotional Attention, Clarity, and Repair: Exploring Emotional Intelligence Using the Trait Meta-Mood Scale. *Emotion, Disclosure, and Health*, (9058020), 125–154. <http://doi.org/10.1037/10182-006>

Schmit, M. J., & Ryan, A. M. (1993). The Big Five in personnel selection: Factor structure in applicant and nonapplicant populations. *Journal of Applied Psychology*, 78(6), 966–974. <http://doi.org/10.1037/0021-9010.78.6.966>

Smith, D. B., Hanges, P. J., & Dickson, M. W. (2001). Personnel selection and the five-factor model: reexamining the effects of applicant's frame of reference. *The Journal of Applied Psychology*, 86(2), 304–315. <http://doi.org/10.1037//0021-9010.86.2.304>

Thorndike, R. L., & Stein, S. (1937). An evaluation of the attempts to measure social intelligence. *Psychological Bulletin*, 34(5), 275–285. <http://doi.org/10.1037/h0053850>

Wertsch, J. V. (1986). Culture, Communication, and Cognition: Vygotskian Perspectives. *British Educational Research Journal* (Vol. 38). <http://doi.org/10.1080/01411926.2010.548547>

Wechsler, D. (1940). «Non-intellective factors in general intelligence». *Psychological Bulletin* (37): 444-445.



Zaccaro, S. J. (2001). Behavioral complexity theories of executive leadership: Empirical review and evaluation. In *The nature of executive leadership: A conceptual and empirical analysis of success*. (pp. 149–171). <http://doi.org/10.1037/10398-005>