



UNIVERSIDAD  
AUTÓNOMA  
METROPOLITANA  
Unidad Iztapalapa



UNIVERSIDAD  
AUTÓNOMA  
METROPOLITANA  
Unidad Azcapotzalco



## XX Congreso Internacional de Análisis Organizacional (XX CIAO)

“Fenómenos organizacionales emergentes en Latinoamérica frente a la crisis global:  
Homenaje a Guillermo Ramírez Martínez, 20 años realizando el CIAO”

### Liderazgo e Inteligencia Emocional: Validación de estructura y fiabilidad de un instrumento de investigación

Mesa Temática: Intervención y cambio organizacional  
Modalidad de la ponencia: Investigación concluida

Dra. Rosa María Martínez Jiménez<sup>1</sup>

0000-0003-1636-7862

Mexicana

[rosimarj@hotmail.com](mailto:rosimarj@hotmail.com)

Dr. Emigdio Priego Álvarez

0000-0001-7849-2824

Mexicano

[epalva7@gmail.com](mailto:epalva7@gmail.com)

Dra. Lisbeth Jacinto Castillo

0000-0001-6958-6845

Mexicana

[ljacsc@hotmail.com](mailto:ljacsc@hotmail.com)

Dra. Deisy María Jerónimo Jiménez

0000-0003-2922-3251.

Mexicana

[deimamx@yahoo.com.mx](mailto:deimamx@yahoo.com.mx)

Dra. Leonardo Hernández Triano

0000-0002-2778-6539

Mexicano

[leonardo.hernandez.triano@gmail.com](mailto:leonardo.hernandez.triano@gmail.com)

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco  
Av. Universidad s/n, Zona de la Cultura, Col. Magisterial, Villahermosa, Centro, Tabasco,  
México. C.P. 86040.

Cartagena de Indias, Bolívar, Colombia, del 3 al 7 de octubre de 2022

---

<sup>1</sup> Responsable de la comunicación

## **Liderazgo e Inteligencia Emocional: Validación de estructura y fiabilidad de un instrumento de investigación**

### **Resumen**

Esta investigación presenta la validación de estructura del instrumento de investigación de Liderazgo e Inteligencia Emocional, también se mide la fiabilidad del mismo mediante la determinación del Alfa de Cronbach de las subdimensiones que corresponden a: Liderazgo Transformacional, Liderazgo Transaccional, No Liderazgo, Competencias Personales de Inteligencia Emocional y Competencias Sociales de Inteligencia Emocional (ver tabla 6).

Se operacionalizó un instrumento de investigación de 56 ítems que se adaptaron del inglés al español considerando el contexto de investigación tomados del MLQ-5X forma corta de Bass y Avolio (2004). De éste se tomaron 36 ítems, correspondientes al liderazgo: 20 corresponden al liderazgo transformacional, 8 al liderazgo transaccional y 8 al no liderazgo. Las 20 preguntas restantes son para las competencias de inteligencia emocional con fundamento en el modelo de Goleman (1998), tomando como base a Reyes (2009), los valores obtenidos son aceptables.

Se aplicó una encuesta a egresados de instituciones de educación superior con ejercicio profesional en organizaciones tabasqueñas. Se integró una base de 327 datos sobre la que se realizaron cálculos de análisis factorial exploratorio (AFE) y fiabilidad, permitió un análisis interno del instrumento para comprobar que la estructura hipotética subyacente del mismo es adecuada. Los antecedentes teóricos permiten conocer la importancia que el liderazgo y la inteligencia emocional representan para las organizaciones. El objetivo fue evaluar lo adecuado del instrumento para realizar investigaciones que estudien la relación existente entre el liderazgo y la inteligencia emocional en distintos contextos organizacionales.

**Palabras clave:** Fiabilidad, Análisis Factorial Exploratorio, Correlaciones.

## **Introducción**

El liderazgo ha tenido una evolución constante desde que se iniciaron sus estudios científicos. La primera modelización científica del liderazgo se le atribuye a Sir Francis Galton (1869), quien a través de sus investigaciones determinó las características hereditarias de los líderes, sus contribuciones fueron importantes para la teoría del gran hombre y la teoría de los rasgos. En 1904 continuaron las investigaciones con Terman, el aportó el primer estudio empírico de liderazgo, identificó los rasgos que diferencian a los líderes de los no líderes, como fluidez verbal, inteligencia y audacia (Zaccaro, Kemp y Bader, 2003). Los enfoques conductuales predominaron de las décadas de 1940 a 1980, los estilos de liderazgo más relevantes fueron el democrático, el autoritario y el *laissez faire*. Hacia 1967 surge el enfoque situacional destacando el estilo del líder sobre el control de la situación, mandar, tutorizar, ser participativo o delegar con relación a la tarea (Trechera, 2003).

## **Liderazgo**

La teoría que revolucionó los estudios de liderazgo fue presentada por Bass en 1985, se denomina Liderazgo Transformacional y Transaccional. Esta teoría, impulsó el desarrollo constante de investigaciones científicas sobre liderazgo hasta épocas actuales (Antonakis, 2012). El modelo de liderazgo propuesto por Bass fue sujeto de investigaciones hasta que Bernard Bass y su colega Bruce Avolio propusieron el modelo de rango completo o total en 1994. Para Bass (1985) el carisma del líder se mide con los elementos transformacionales del cuestionario multifactorial de liderazgo (MLQ por sus siglas en inglés), los ajustes al modelo surgieron de una vasta aportación de

investigaciones realizadas por expertos y se reflejaban en sus factores. Al inicio, el modelo de liderazgo transformacional y transaccional constaba de siete factores: carisma; inspiración, estimulación intelectual; consideración individualizada; recompensa contingente; gestión por excepción; y liderazgo *laissez faire* (Bass, 1985). En 1988, Bass propuso el ajuste a seis factores: carisma/inspiración, estimulación intelectual, consideración individualizada, recompensa contingente, administración por excepción y liderazgo *laissez faire*.

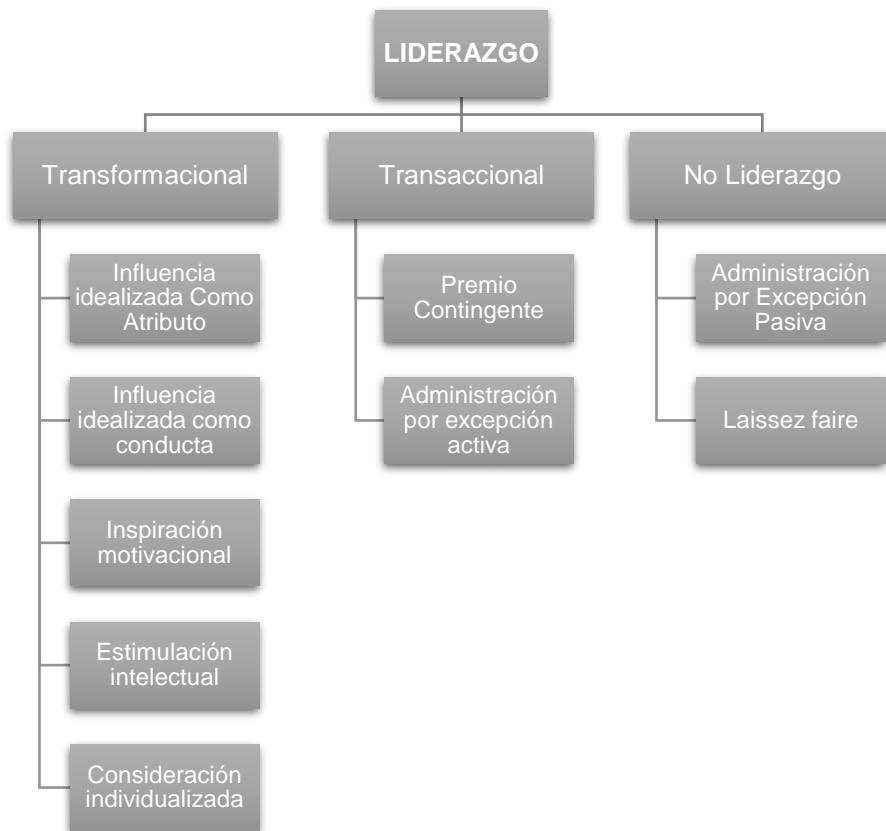
Después de revisiones exhaustivas Bass y Avolio en 1994 determinaron que la estructura factorial de la encuesta MLQ estaba mejor representada por tres factores de orden superior: Liderazgo Transformacional, Liderazgo Transaccional y No Liderazgo y nueve factores orden inferior, que conforman el Modelo Teórico de Liderazgo Transformacional y Transaccional de Rango Total, el instrumento de investigación se conoce como MLQ-5X forma corta y consta de 45 ítems, 36 para liderazgo y 9 para las variables esfuerzo extra, eficacia y satisfacción del líder.

Se identifica como carisma-inspiración a las subdimensiones: Influencia Idealizada como Atributo cuyo indicador es el orgullo del líder y la Influencia Idealizada como Conducta que tiene como indicador los valores del líder. La subdimensión de análisis Inspiración Motivacional refleja al líder motivador, la Estimulación Intelectual la congruencia del líder y la Consideración Individualizada la dedicación a los seguidores. El Liderazgo Transaccional es un proceso de intercambio basado en el cumplimiento de las obligaciones contractuales y suele representarse como fijación de objetivos, seguimiento y control de los resultados, cuenta con las subdimensiones Premio Contingente y Administración por Excepción Activa. El No Liderazgo se refiere a la actitud

pasiva del líder, suele dejar las cosas como están y, en todo caso, sólo interviene cuando los problemas se vuelven serios. Los líderes evitan tomar decisiones y verse implicados en asuntos importantes, las subdimensiones son la Administración por Excepción Pasiva y el Laissez Faire. El modelo se muestra en la Figura 1.

**Figura 1**

*Modelo de Liderazgo de Bass y Avolio*



Fuente: Elaboración propia con base en el Modelo Teórico de Liderazgo Transformacional y Transaccional de Rango Total de Bass y Avolio (1994).

### **Inteligencia emocional**

El término Inteligencia Emocional se le atribuye a Salovey y Mayer (1990), quienes la definen como la habilidad para manejar los sentimientos y emociones, discriminar entre

ellos y utilizar estos conocimientos para dirigir los propios pensamientos y acciones. Los autores propusieron un modelo de tres dimensiones (ver Figura 2), que se convirtió en la base del modelo tradicional de inteligencia emocional de Goleman.

**Figura 2**

*Modelo de Inteligencia Emocional de Salovey y Mayer*



Fuente: Elaboración propia con datos de Salovey y Mayer (1990)

Goleman (1996) con base en los creadores de la inteligencia emocional, propuso un modelo de cinco dominios: 1) Autoconciencia. Conocer las propias emociones 2. Autocontrol. Manejo de las emociones propias. 3) Automotivación. Regular las emociones al servicio de una meta propositiva. 4) Reconocer las emociones en los demás. Empatía, como habilidad relacional más importante. 5) Capacidad para relacionarse con los demás. Competencia y desarrollo de habilidades sociales.

Para Goleman (1996), la inteligencia emocional es un concepto amplio que incluye la habilidad para motivarse y persistir frente a las frustraciones, controlar impulsos y postergar gratificaciones, regular los estados de humor, evitar que las desgracias obstaculicen la habilidad de pensar, desarrollar empatía y optimismo (Ugarriza, Pajares

y Gavidia, 2015). Goleman (1998) define la inteligencia emocional como la capacidad de reconocer nuestros propios sentimientos y los de los demás, para automotivarnos, manejar bien las emociones en nosotros mismos y en nuestras relaciones (San Lam y O'Higgins, 2013).

Bisquerra y Pérez (2007) refieren la reestructura por Goleman del modelo de cinco dimensiones a cuatro: autoconciencia, autocontrol, conciencia social y manejo de relaciones.

a) **Competencias Personales** (concéntrese en usted mismo).

1) *Autoconciencia*: su capacidad de percibir con precisión sus propias emociones y mantenerse al tanto de ellas a medida en que ocurren.

2) *Autocontrol*: capacidad de utilizar el conocimiento de las emociones propias, para mantenerse flexible y dirigir positivamente su comportamiento.

b) **Competencias Sociales** (concéntrese en su contacto con otras personas).

1) *Conciencia Social*: capacidad para manejar el cúmulo los sentimientos hacia los demás, empatía (Fernández, 2007).

2) *Manejo de Relaciones*: o habilidad social: capacidad de separar su conciencia de sus emociones y las emociones de los demás para gestionar las interacciones con éxito. Esto incluye clara la comunicación y la eficacia en el manejo de conflictos (San Lam y O'Higgins, 2013).

## **La Inteligencia Emocional y el Liderazgo**

La inteligencia emocional es un constructo que ha sido estudiado de forma cualitativa, sin embargo, las investigaciones desarrolladas en conjunto con el liderazgo transformacional son de corte cuantitativo. Zerpa y Ramírez (2013) analizaron las variables de liderazgo e inteligencia emocional para un modelo de rutas en Venezuela y San Lam y O'Higgins (2013) desarrollaron un modelo de ecuaciones estructurales de liderazgo transformacional e inteligencia emocional en Pymes de Shanghai, lo que demuestra que es viable estudiar ambas variables en un modelo cuantitativo.

San Lam y O'Higgins (2013) encontraron que la inteligencia emocional y el liderazgo transformacional se correlacionan positivamente refieren a Palmer et al. (2001) quienes estudiaron a 43 gerentes y encontraron correlaciones significativas entre la inteligencia emocional y varios componentes del liderazgo transformacional.

Los investigadores San Lam y O'Higgins estudiaron la Inteligencia Emocional y el Liderazgo Transformacional en dos empresas de la construcción en Shanghai en el 2013. Obtuvieron 323 muestras válidas de los 709 cuestionarios distribuidos con dos características, una versión china de la Escala de Inteligencia Emocional Wong (WEIS) y el Cuestionario Multifactorial de Liderazgo MLQ-5X forma corta de Bass y Avolio, (1997).

Sus resultados muestran que la relación entre la inteligencia emocional y el estilo de liderazgo transformacional se correlacionan positivamente. Concluyen que los administradores con alta inteligencia emocional son más sensibles a las emociones y sentimientos propios y ajenos, también son más propensos a utilizar un estilo de liderazgo



transformacional orientado a las personas. Encontraron que la inteligencia emocional correlaciona negativamente con el *Laissez Faire*.

Las dimensiones de análisis de la investigación de San Lam y O'Higgins se sustentan en el marco de competencias emocionales propuesto por Goleman en 1998, este se toma como base para efectos de la investigación, se le denominó: modelo de inteligencia emocional basado en competencias, se estructura en dos dimensiones: competencias personales y competencias sociales. Las subdimensiones del modelo son Autoconciencia y Autogestión para la primera dimensión y conciencia social y manejo de relaciones para la segunda (ver figura 3).

**Figura 3**

*Modelo de Inteligencia Emocional Basado en competencias*

| <b>A. Enfoque en Uno Mismo<br/>Competencias personales</b> |   | <b>B. Enfoque en Otros<br/>Competencias sociales</b>   |
|--|---|--|
| <b>Reconocimiento</b>                                      | <b>Autoconciencia</b><br>Habilidad para entender los sentimientos propios y autoevaluación precisa<br>Autoconciencia<br>Autoevaluación<br>Autoconfianza                         | <b>Conciencia Social</b><br>Habilidad para analizar con precisión a la gente y grupos<br>Empatía<br>Orientación al servicio<br>Conciencia organizacional   |
| <b>Regulación</b>  | <b>Autogestión</b><br>Habilidad para manejar estados internos, impulsos y recursos.<br>Autocontrol<br>Honradez<br>Integridad<br>Adaptabilidad<br>Manejo del éxito<br>Iniciativa | <b>Manejo de Relaciones</b><br>La capacidad de inducir una respuesta deseable en y con los demás.<br>Desarrollo de otros<br>Influencia<br>Comunicación<br>Manejo de Conflictos<br>Liderazgo<br>Catalizador de cambios<br>Construcción de lazos<br>Trabajo en equipo y colaboración |

Fuente: Elaboración propia con datos de Goleman (1998) y Bisquerra y Pérez (2007)

Para Küpers y Weibler (2006) las competencias de inteligencia emocional personales y sociales se relacionan con los componentes del Liderazgo Transformacional.

En la figura 4 se pueden observar gráficamente estas relaciones, mismas que se explican en los párrafos subsecuentes.

**Figura 4**

*Relación de Liderazgo Transformacional con competencias de IE*

| <b>Liderazgo Transformacional</b>         | <b>Competencias Personales de Inteligencia Emocional (CPIE)</b> | <b>Competencias Sociales de Inteligencia Emocional (CSIE)</b>  |
|---|---|--|
| Influencia idealizada (atributo/conducta) | Todas las CPIE en especial:<br>Autocontrol<br>Autoconfianza     | Empatía<br>Conciencia organizacional<br>Influencia<br>Liderazgo visionario<br>Catalizador de cambios |
| Inspiración Motivacional                  | Todas las CPIE en especial:<br>Manejo del éxito<br>Iniciativa   | Empatía<br>Desarrollo de otros<br>Comunicación<br>Manejo de conflictos<br>Catalizador de cambios     |
| Estimulación Intelectual                  | Todas las CPIE en especial:<br>Iniciativa                       | Empatía<br>Desarrollo de otros<br>Catalizador de cambios   |
| Consideración Individualizada             | Todas las CPIE en especial:<br>Adaptabilidad                    | Empatía<br>Comunicación<br>Desarrollo individual<br>Manejo de conflictos                             |

Fuente: Elaborada con datos de San Lam y O'Higgins (2013) y Küpers y Weibler (2006)

Los autores consideran que la influencia idealizada como atributo y conducta se relaciona con todas las competencias personales de inteligencia emocional, siendo más fuerte su relación con la autoconfianza y el autocontrol. La influencia idealizada se relaciona con las competencias sociales de inteligencia emocional: empatía, conciencia organizacional, influencia, liderazgo visionario y catalizador de cambios.

Asimismo, relacionan la inspiración motivacional con todas las competencias personales de inteligencia emocional, en especial con el manejo del éxito y la iniciativa. Con respecto a las competencias sociales de inteligencia emocional, asocian la inspiración motivacional a la empatía, desarrollo de otros, comunicación, manejo de conflictos y construcción de lazos afectivos.

En cuanto a la estimulación intelectual, la relacionan con todas las competencias personales de inteligencia emocional, en especial la iniciativa y con las competencias sociales de inteligencia emocional: empatía, desarrollo de otros y catalizador de cambios. Por último, la consideración individualizada la relacionan con todas las competencias personales de inteligencia emocional, en especial la adaptabilidad y con las competencias sociales de inteligencia emocional: empatía, comunicación, desarrollo individual y manejo de conflictos.

## **Metodología**

Para conocer la relación entre el liderazgo y la inteligencia emocional que manifiestan los egresados de instituciones de educación superior en las organizaciones del estado de Tabasco, México, se operacionalizó un instrumento de investigación de 56 ítems. Se adaptaron al contexto de investigación 36 ítems del MLQ-5X forma corta, correspondientes al liderazgo: 20 corresponden al liderazgo transformacional, 8 al liderazgo transaccional y 8 al no liderazgo. Las 20 preguntas restantes son para las competencias de inteligencia emocional con fundamento en el modelo de Goleman (1998), tomando como base a Reyes (2009). En las siguientes tablas se presentan los 56 ítems.

**Tabla 1**

*Liderazgo Transformacional*

| <b>Dimensión</b>                    | <b>Indicador</b>      | <b>Enunciados</b>  |
|-------------------------------------|-----------------------|--|
| Influencia Idealizada como Atributo | Orgullo del seguidor  | <p>1. En mi ambiente de trabajo, considero que los demás se sienten orgullosos de trabajar conmigo.</p> <p>2. Me interesa el bienestar de mi equipo de trabajo.</p> <p>3. Actúo de manera que inspiro respeto entre mis compañeros de equipo.</p> <p>4. Doy la impresión de autoridad y confianza a mis colaboradores.</p>   |
| Influencia Idealizada como Conducta | Valores del líder     | <p>5. Hablo acerca de mis valores más importantes y mis creencias con mis colaboradores.</p> <p>6. Motivo a mis colaboradores en el trabajo para que tengan aspiraciones.</p> <p>7. Considero las consecuencias morales y éticas que implica mi toma de decisiones para la organización.</p> <p>8. Explico a mis colaboradores la importancia de que nuestro equipo de trabajo tenga una misión.</p> |
| Inspiración Motivacional            | Líder Motivador       | <p>9. Hablo con optimismo sobre el futuro de la organización.</p> <p>10. Hablo con entusiasmo sobre lo que hay que hacer dentro de la organización para alcanzar los objetivos.</p> <p>11. Tengo una visión positiva del futuro y ésta me motiva.</p> <p>12. A mi equipo de trabajo le expreso mi confianza en que las metas se lograrán.</p>  |
| Estimulación Intelectual            | Congruencia del líder | <p>13. Vuelvo a examinar las soluciones a los problemas para preguntarme si son apropiadas.</p> <p>14. En mi área de trabajo busco diferentes formas de resolver problemas.</p> <p>15. Consigo que mi equipo de trabajo analice los problemas desde diferentes ángulos.</p> <p>16. A mi equipo de trabajo le sugiero nuevas formas o alternativas para completar las tareas.</p>                     |

**Tabla 1 (continúa)**

*Liderazgo Transformacional*

| <b>Dimensión</b>              | <b>Indicador</b>            | <b>Enunciados</b>  |
|-------------------------------|-----------------------------|--|
| Consideración Individualizada | Dedicación a los seguidores | 17. Dedico tiempo para la capacitación o entrenamiento de mi equipo de trabajo.  |
|                               |                             | 18. Trato a mis colaboradores como personas y no sólo como miembros del grupo.   |
|                               |                             | 19. Considero que cada individuo que conforma mi equipo de trabajo tiene diferentes necesidades, capacidades y aspiraciones. |
|                               |                             | 20. Ayudo a mis colaboradores a desarrollar sus fortalezas.  |

Fuente: Elaboración propia con datos tomados de la investigación

**Tabla 2**

*Liderazgo transaccional*

| <b>Dimensión</b>                    | <b>Indicador</b>                              | <b>Enunciados</b>   |
|-------------------------------------|---|---|
| Premio Contingente                  | Reconocimiento del esfuerzo de los seguidores | 21. Ayudo y apoyo a mis colaboradores para que realicen su mejor esfuerzo.                              |
|                                     |   | 22. Argumento en términos específicos quien es responsable de cierta actividad entre mis colaboradores. |
|                                     |   | 23. Doy reconocimiento a los demás cuando logran un objetivo común.                                     |
|                                     |   | 24. Expreso mi satisfacción a mi equipo de trabajo cuando se logran los objetivos.                      |
| Administración por excepción activa | Orientación a resolver errores                | 25. En mi ambiente de trabajo enfoco mi atención a irregularidades, errores o algo fuera de lo normal.  |
|                                     |   | 26. En mi organización, concentro mi atención en resolver los problemas.                                |
|                                     |   | 27. Monitoreo eficientemente todos mis errores dentro de mi organización.                               |
|                                     |   | 28. En mi ambiente de trabajo oriento mi atención en los errores para lograr los estándares.            |

Fuente: Elaboración propia con datos tomados de la investigación

**Tabla 3***No liderazgo*

| <b>Dimensión</b>                    | <b>Indicador</b>       | <b>Enunciados</b>  |
|-------------------------------------|------------------------|--|
| Administración por Excepción Pasiva | Desidia del líder      | 29. En mi ambiente laboral participo sólo hasta que los problemas se vuelven serios.     |
|                                     |                        | 30. Dentro de mi organización espero que las cosas estén mal para tomar medidas.         |
|                                     |                        | 31. En el ambiente de trabajo creo que: “si no está descompuesto no hay que arreglarlo”. |
|                                     |                        | 32. Demuestro que los problemas en la organización deben convertirse en graves.          |
| Laissez Faire                       | Líder pasivo evitativo | 33. En mi ambiente de trabajo no doy mi opinión cuando surgen temas importantes.         |
|                                     |                        | 34. Frecuentemente me ausento del área de trabajo cuando me necesitan                    |
|                                     |                        | 35. Evito tomar decisiones en mi área de trabajo.  |
|                                     |                        | 36. Tardo en responder a cuestiones urgentes en mi ambiente de trabajo.                  |

Fuente: Elaboración propia con datos tomados de la investigación

**Tabla 4***Competencias Personales de Inteligencia Emocional*

| <b>Dimensión</b> | <b>Indicador</b> | <b>Enunciados</b>   |
|------------------|------------------|---|
| Autoconciencia   | Autoconciencia   | 37. Soy capaz de reconocer mis emociones y sus efectos dentro del ambiente de trabajo.                                  |
|                  | Autoevaluación   | 38. En mi ambiente laboral conozco mis propias fortalezas y debilidades.  |
|                  | Autoconfianza    | 39. Tengo seguridad en la valoración que hago sobre mí mismo/a y sobre mis capacidades.                                 |
| Autogestión      | Autocontrol      | 40. Soy capaz de manejar adecuadamente mis emociones y los impulsos conflictivos en un ambiente de trabajo.             |
|                  | Honradez         | 41. Soy capaz de asumir la responsabilidad de mis propios actos dentro de mi organización.                              |
|                  | Integridad       | 42. Soy fiel al criterio de sinceridad e integridad y coherencia personal que promuevo entre mis compañeros de trabajo. |

**Tabla 4 (continúa)***Competencias Personales de Inteligencia Emocional*

| <b>Dimensión</b> | <b>Indicador</b> | <b>Enunciados</b>  |
|------------------|------------------|--|
| Autogestión      | Adaptabilidad    | 43. Soy flexible para afrontar los cambios en la organización.                                     |
|                  | Manejo del éxito | 44. Me suelo esforzar por mejorar o satisfacer un determinado criterio de excelencia o de calidad. |
|                  | Iniciativa       | 45. Suelo estar dispuesto/a para actuar en mi ambiente laboral, cuando se presenta la ocasión.     |

Fuente: Elaboración propia con datos tomados de la investigación

**Tabla 5***Competencias Sociales de Inteligencia Emocional*

| <b>Dimensión</b>     | <b>Indicador</b>          | <b>Enunciados</b>  |
|----------------------|---------------------------|--|
| Conciencia Social    | Empatía                   | 46. Soy consciente de los sentimientos, necesidades y preocupaciones entre mis colaboradores.  |
|                      | Orientación al Servicio   | 47. Tengo la capacidad de anticiparme, reconocer y satisfacer las necesidades de mi equipo de trabajo.   |
|                      | Conciencia Organizacional | 48. Tengo la capacidad de darme cuenta de las corrientes emocionales y de las relaciones de poder subyacentes entre los grupos de trabajo.         |
| Manejo de Relaciones | Desarrollo de otros       | 49. Tengo la capacidad de captar los sentimientos y los puntos de vista de mis compañeros de trabajo e interesarme por las cosas que les preocupan |
|                      | Influencia                | 50. Sé utilizar tácticas de persuasión eficaces en mi ambiente de trabajo.   |
|                      | Comunicación              | 51. Sé emitir mensajes claros y convincentes a mis compañeros de trabajo.  |
|                      | Manejo de Conflictos      | 52. Habitualmente sé negociar y resolver conflictos interpersonales dentro del ambiente de trabajo.  |
|                      | Liderazgo                 | 53. Suelo tener habilidad para dirigir mis equipos de trabajo y personas.  |
|                      | Catalizador de cambios    | 54. Suelo tener habilidad para iniciar o dirigir los cambios en mi ambiente de trabajo.  |

**Tabla 5** (continúa)*Competencias Sociales de Inteligencia Emocional*

| <b>Dimensión</b>     | <b>Indicador</b>                 | <b>Enunciados</b>  |
|----------------------|----------------------------------|--|
| Manejo de Relaciones | Construcción de lazos afectivos  | 55. En mi ambiente laboral, habitualmente soy capaz de trabajar con los demás para la consecución de una meta común.         |
|                      | Trabajo en equipo y colaboración | 56. En mi ambiente laboral, habitualmente suelo ser capaz de crear la sinergia grupal en la consecución de metas colectivas. |

Fuente: Elaboración propia con datos tomados de la investigación

El instrumento diseñado se utilizó para realizar el levantamiento de datos a partir de una encuesta durante la investigación. Se obtuvo una base de datos mediante la aplicación en línea del cuestionario a egresados de instituciones de educación superior que al momento de responder se estuvieran desempeñando en cargos directivos en organizaciones de Tabasco. Los datos obtenidos para el Alfa de Cronbach por subdimensión denotan que el instrumento es confiable ya que la fiabilidad es cercana o mayor a 0.8 como se observa en la siguiente tabla:

**Tabla 6***Alpha de Cronbach*

| <b>Dimensión</b>           | <b>Subdimensión</b>                 | <b>Código</b> | <b>Ítems</b> | <b>Alfa de Cronbach</b> |
|----------------------------|-------------------------------------|---------------|--------------|-------------------------|
| Liderazgo Transformacional | Influencia Idealizada como Atributo | IIA           | 1-4          | 0.793                   |
|                            | Influencia Idealizada como conducta | IIC           | 5-8          | 0.802                   |
|                            | Inspiración Motivacional            | IM            | 9-12         | 0.842                   |
|                            | Estimulación Intelectual            | EI            | 13-16        | 0.836                   |
|                            | Consideración Individual            | CI            | 17-20        | 0.765                   |



**Tabla 6 (continúa)***Alpha de Cronbach*

| <b>Dimensión</b>           | <b>Subdimensión</b>                 | <b>Código</b> | <b>Ítems</b> | <b>Alfa de Cronbach</b> |
|----------------------------|-------------------------------------|---------------|--------------|-------------------------|
| Liderazgo Transaccional    | Premio Contingente                  | PC            | 21-24        | 0.815                   |
|                            | Administración por Excepción Activa | AEA           | 25-28        | 0.845                   |
| No Liderazgo               | Administración por Excepción Pasiva | AEP           | 29-32        | 0.898                   |
|                            | Laissez Faire                       | LF            | 33-36        | 0.906                   |
| Competencias Personales IE | Autoconciencia                      | AC            | 46-48        | 0.823                   |
|                            | Autogestión                         | AG            | 49-54        | 0.896                   |
| Competencias Sociales IE   | Conciencia Social                   | CS            | 55-57        | 0.836                   |
|                            | Manejo de Relaciones                | MR            | 58-65        | 0.925                   |

Fuente: Elaboración propia con datos tomados de la investigación

A partir de la operacionalización de variables de los objetos de estudio involucrados en la investigación se puede observar el número de indicadores que se encuentran directamente relacionados con los ítems (ver tablas 1 a 5) en este caso 9 para Liderazgo y 4 para Inteligencia Emocional, es de observar que en el caso de este último se tomaron las dimensiones, puesto que los indicadores van en concordancia 1 a 1 con los ítems.

De manera previa a la realización del AFE se recurre al análisis de las correlaciones entre ítems, la Figura 3, muestra los valores obtenidos:

Figura 5  
Análisis de Correlaciones de los ítems del Instrumento

Fuente: Elaboración propia con datos tomados de la investigación

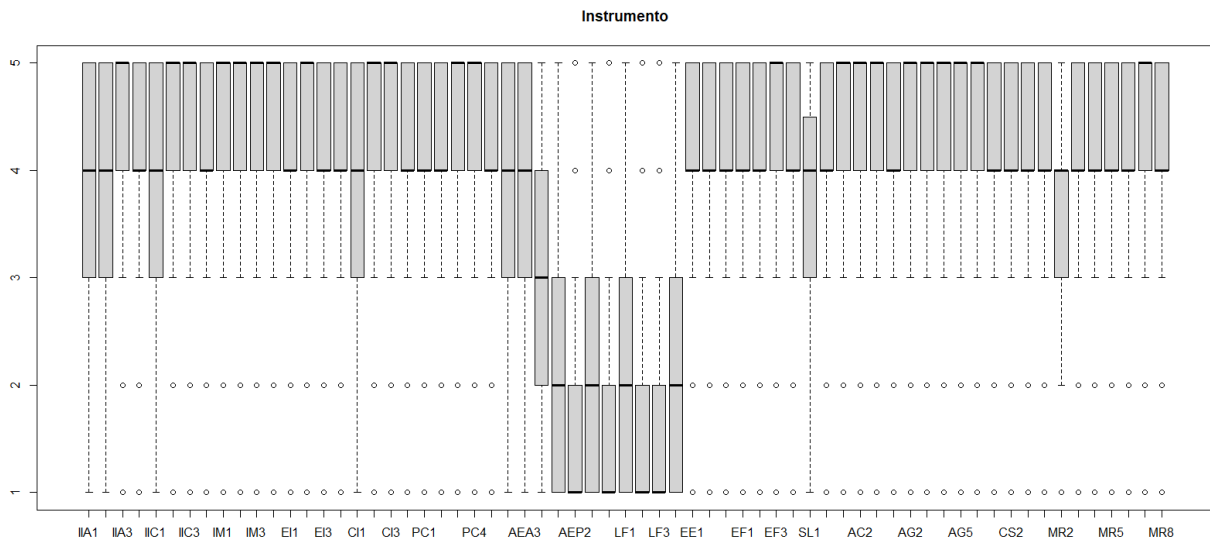
Nota: Este análisis se desarrolló en Excel donde se colocó la tabla de correlaciones entre ítems del instrumento, se seleccionaron colores para identificar los valores de la tabla. Aquellos valores menores a 0.2 (correlación débil) se ubicaron en color rojo, de 0.2 a 0.8 (correlación moderada) se encuentran en color verde y valores superiores a 0.8 (correlación fuerte) se determinó en color amarillo (Roy-García, Rivas-Ruiz, Pérez-Rodríguez, y Palacios-Cruz, 2019).

Además, se colocó un marco a los ítems que se agrupaban alrededor del indicador estructural, de esta manera, por ejemplo, la Influencia idealizada como atributo, se ubica en la esquina superior izquierda de la figura y corresponde a las correlaciones entre los ítems 1 a 4.

A nivel de correlaciones, las correlaciones de los indicadores se agrupan de manera moderada, es de notar, por ejemplo, que en el caso de la influencia idealizada como atributo el ítem 1 tiene correlación débil con el ítem 2. Destaca también en la figura que existe una banda no solo de valores débiles de correlación de un indicador con el resto de los indicadores de todo el instrumento y corresponde a la dimensión de liderazgo llamada No Liderazgo, que al ser una anti variable correlaciona de manera negativa.

**Figura 6**

*Análisis de respuestas a los ítems del Instrumento*

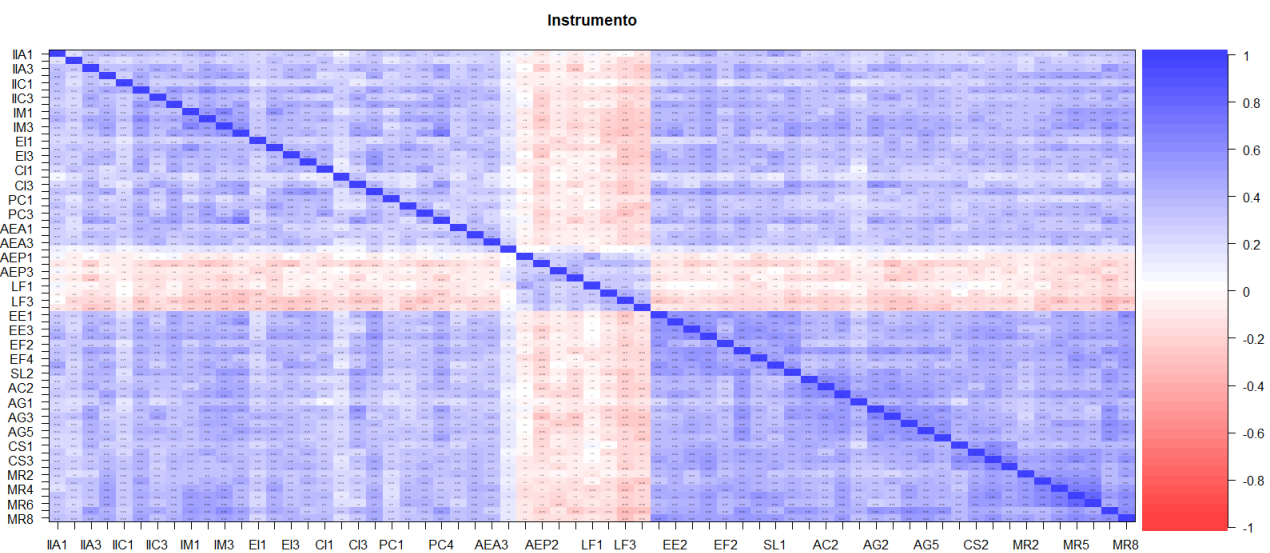


Fuente: Elaboración propia con datos tomados de la investigación

Nota: Esta figura se elaboró con fundamento en los datos obtenidos en la investigación utilizando Rstudio. Al analizar las respuestas a cada uno de los ítems mediante los diagramas de caja, se puede observar el sentido de estas para los ítems que integran la dimensión No Liderazgo en un sentido contrario al resto.

**Figura 7**

*Análisis de Correlaciones de los ítems del Instrumento*



Fuente: Elaboración propia con datos tomados de la investigación

Nota: El Correlograma fue elaborado con fundamento en los datos obtenidos en la investigación

utilizando Rstudio. En éste se observa la situación que presentan los ítems del No liderazgo en color rojo, notándose que se correlacionan únicamente de manera positiva con los ítems de la misma dimensión, mientras que con la mayoría de los ítems de las otras dimensiones que se encuentran de manera interna en el instrumento su correlación es negativa como ya se había visto en la Figura 5.

Al realizar el AFE se obtuvieron los siguientes resultados:

**Tabla 7**

*Prueba de KMO y Bartlett*

|   |                     |           |
|---|---------------------|-----------|
| Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo |                     | .936      |
| Prueba de esfericidad de Bartlett                   | Aprox. Chi-cuadrado | 11719.492 |
|   | GI                  | 2080      |
|   | Sig.                | .000      |

Fuente: Elaboración propia con datos tomados de la investigación

Nota: Esta prueba se generó con datos tomados de la investigación y resultados obtenidos a partir de SPSS.

El KMO tiene un valor muy bueno para el tamaño de la muestra y la prueba de esfericidad de Bartlett que evalúa si la matriz de correlaciones es diferente a la matriz unitaria, no establece una significancia de 0, que indica que se puede realizar el análisis factorial exploratorio.

El siguiente análisis realizado con la base de datos fue el de comunalidades, se generaron utilizando el Método de extracción de Máxima Verosimilitud considerando los datos arrojados por la investigación y resultados obtenidos a partir de SPSS.

**Tabla 8.***Comunalidades*

|      | Inicial | Extracción |
|------|---------|------------|
| IIA1 | .441    | .381       |
| IIA2 | .328    | .201       |
| IIA3 | .577    | .509       |
| IIA4 | .573    | .567       |
| IIC1 | .357    | .317       |
| IIC2 | .631    | .564       |
| IIC3 | .536    | .553       |
| IIC4 | .570    | .501       |
| IM1  | .647    | .772       |
| IM2  | .640    | .573       |
| IM3  | .680    | .651       |
| IM4  | .714    | .736       |
| EI1  | .417    | .342       |
| EI2  | .581    | .538       |
| EI3  | .521    | .492       |
| EI4  | .580    | .467       |
| CI1  | .552    | .533       |
| CI2  | .359    | .233       |
| CI3  | .623    | .647       |
| CI4  | .649    | .701       |
| PC1  | .409    | .331       |
| PC2  | .463    | .413       |
| PC3  | .530    | .502       |
| PC4  | .700    | .774       |
| AEA1 | .405    | .317       |
| AEA2 | .427    | .380       |
| AEA3 | .505    | .426       |
| AEA4 | .238    | .098       |
| AEP1 | .386    | .324       |
| AEP2 | .448    | .412       |
| AEP3 | .360    | .300       |
| AEP4 | .473    | .408       |

**Tabla 8.***Comunalidades*

|     | Inicial | Extracción |
|-----|---------|------------|
| LF1 | .414    | .333       |
| LF2 | .400    | .336       |
| LF3 | .468    | .461       |
| LF4 | .336    | .282       |
| AC1 | .582    | .524       |
| AC2 | .612    | .580       |
| AC3 | .666    | .733       |
| AG1 | .512    | .442       |
| AG2 | .669    | .661       |
| AG3 | .682    | .732       |
| AG4 | .616    | .548       |
| AG5 | .623    | .572       |
| AG6 | .582    | .521       |
| CS1 | .582    | .561       |
| CS2 | .605    | .528       |
| CS3 | .729    | .791       |
| MR1 | .575    | .590       |
| MR2 | .530    | .480       |
| MR3 | .647    | .648       |
| MR4 | .697    | .659       |
| MR5 | .792    | .864       |
| MR6 | .779    | .768       |
| MR7 | .701    | .740       |
| MR8 | .683    | .665       |

Fuente: Elaboración propia con datos tomados de la investigación

Nota: En esta tabla se observa la aportación a la varianza explicada por los ítems, y puede observarse que el ítem AEA4 (correspondiente a la dimensión de liderazgo transaccional, con el indicador de Administración por excepción Activa) es el que menos aporta.

La estructura subyacente en el instrumento se puede obtener de la Varianza Total Explicada que se muestra a continuación en la tabla 9:

**Tabla 9.** (1ª. Parte)*Varianza total explicada*

| actor | Autovalores iniciales |               |             | Sumas de cargas al cuadrado de la extracción |               |             |
|-------|-----------------------|---------------|-------------|--|---------------|-------------|
|       | Total                 | % de varianza | % acumulado | Total  | % de varianza | % acumulado |
|       | 20.828                | 32.043        | 32.043      | 20.307                                       | 31.242        | 31.242      |
|       | 2.873                 | 4.420         | 36.463      | 2.209  | 3.398         | 34.640      |
|       | 2.515                 | 3.869         | 40.332      | 1.879  | 2.891         | 37.531      |
|       | 2.203                 | 3.389         | 43.721      | 1.707  | 2.626         | 40.157      |
|       | 1.756                 | 2.701         | 46.423      | 1.464  | 2.253         | 42.410      |
|       | 1.637                 | 2.518         | 48.941      | 1.358  | 2.090         | 44.500      |
|       | 1.392                 | 2.142         | 51.083      | .952   | 1.464         | 45.964      |
|       | 1.367                 | 2.103         | 53.186      | .851   | 1.309         | 47.273      |
|       | 1.330                 | 2.047         | 55.233      | .690   | 1.062         | 48.335      |
| 0     | 1.173                 | 1.805         | 57.038      | .703   | 1.081         | 49.416      |
| 1     | 1.132                 | 1.741         | 58.778      | .721   | 1.109         | 50.525      |
| 2     | 1.088                 | 1.674         | 60.452      | .641   | .985          | 51.510      |
| 3     | 1.079                 | 1.660         | 62.112      | .603   | .928          | 52.438      |
| 4     | 1.033                 | 1.589         | 63.701      | .530   | .816          | 53.254      |
| 5     | .969                  | 1.491         | 65.192      |  |               |             |
| 6     | .952                  | 1.464         | 66.656      |  |               |             |
| 7     | .903                  | 1.389         | 68.045      |  |               |             |
| 8     | .889                  | 1.367         | 69.412      |  |               |             |

**Tabla 9.** (Continúa 2ª. Parte)*Varianza total explicada*

| actor | Autovalores iniciales |               |             | Sumas de cargas al cuadrado de la extracción |               |             |
|-------|-----------------------|---------------|-------------|--|---------------|-------------|
|       | Total                 | % de varianza | % acumulado | Total  | % de varianza | % acumulado |
| 9     | .871                  | 1.341         | 70.753      |  |               |             |
| 0     | .816                  | 1.255         | 72.007      |  |               |             |
| 1     | .799                  | 1.230         | 73.237      |  |               |             |
| 2     | .748                  | 1.151         | 74.388      |  |               |             |
| 3     | .714                  | 1.098         | 75.487      |  |               |             |
| 4     | .708                  | 1.089         | 76.575      |  |               |             |
| 5     | .698                  | 1.074         | 77.650      |  |               |             |
| 6     | .669                  | 1.029         | 78.678      |  |               |             |
| 7     | .645                  | .992          | 79.670      |  |               |             |
| 8     | .635                  | .977          | 80.647      |  |               |             |
| 9     | .600                  | .923          | 81.570      |  |               |             |
| 0     | .592                  | .911          | 82.481      |  |               |             |
| 1     | .577                  | .888          | 83.369      |  |               |             |
| 2     | .554                  | .853          | 84.222      |  |               |             |
| 3     | .527                  | .810          | 85.032      |  |               |             |
| 4     | .510                  | .784          | 85.816      |  |               |             |
| 5     | .503                  | .773          | 86.589      |  |               |             |
| 6     | .484                  | .745          | 87.334      |  |               |             |
| 7     | .467                  | .719          | 88.053      |  |               |             |
| 8     | .442                  | .681          | 88.734      |  |               |             |
| 9     | .425                  | .654          | 89.387      |  |               |             |
| 0     | .414                  | .637          | 90.024      |  |               |             |



**Tabla 9.** (Continúa 3ª. Parte)*Varianza total explicada*

| actor | Autovalores iniciales |               |             | Sumas de cargas al cuadrado de la extracción |               |             |
|-------|-----------------------|---------------|-------------|--|---------------|-------------|
|       | Total                 | % de varianza | % acumulado | Total  | % de varianza | % acumulado |
| 1     | .398                  | .612          | 90.636      |  |               |             |
| 2     | .387                  | .596          | 91.232      |  |               |             |
| 3     | .377                  | .580          | 91.812      |  |               |             |
| 4     | .362                  | .557          | 92.369      |  |               |             |
| 5     | .352                  | .541          | 92.910      |  |               |             |
| 6     | .344                  | .530          | 93.440      |  |               |             |
| 7     | .336                  | .518          | 93.958      |  |               |             |
| 8     | .319                  | .491          | 94.449      |  |               |             |
| 9     | .305                  | .469          | 94.918      |  |               |             |
| 0     | .289                  | .444          | 95.362      |  |               |             |
| 1     | .271                  | .417          | 95.779      |  |               |             |
| 2     | .263                  | .404          | 96.183      |  |               |             |
| 3     | .250                  | .385          | 96.568      |  |               |             |
| 4     | .242                  | .372          | 96.940      |  |               |             |
| 5     | .234                  | .361          | 97.301      |  |               |             |
| 6     | .229                  | .352          | 97.653      |  |               |             |
| 7     | .217                  | .333          | 97.987      |  |               |             |
| 8     | .207                  | .318          | 98.305      |  |               |             |
| 9     | .185                  | .285          | 98.590      |  |               |             |
| 0     | .180                  | .277          | 98.866      |  |               |             |
| 1     | .174                  | .267          | 99.134      |  |               |             |
| 2     | .167                  | .257          | 99.391      |  |               |             |
| 3     | .159                  | .245          | 99.635      |  |               |             |

**Tabla 9.** (Continúa 4ª. Parte)*Varianza total explicada*

| actor | Autovalores iniciales |               |             | Sumas de cargas al cuadrado de la extracción |               |             |
|-------|-----------------------|---------------|-------------|--|---------------|-------------|
|       | Total                 | % de varianza | % acumulado | Total  | % de varianza | % acumulado |
| 4     | .131                  | .201          | 99.836      |  |               |             |
| 5     | .106                  | .164          | 100.000     |  |               |             |

Fuente: Elaboración propia con datos tomados de la investigación

Nota: Elaborada mediante el método de Método de extracción: Máxima Verosimilitud con datos tomados de la investigación y resultados obtenidos a partir de SPSS. De conformidad con el criterio de Kaiser (1960), aquellos factores cuyo autovalor sea mayor a 1 son los factores subyacentes en el instrumento. En nuestro caso aparecen entonces 14 factores, se esperaban 13 (ver figura 5), y con esos factores se explica el 63.7% de la varianza de los datos levantados por el instrumento.

### Resultados esperados y aportación a la administración

De Haro y García (2012) enfatizan que aún son escasas las investigaciones de Liderazgo Transformacional e Inteligencia emocional, sugieren que futuras investigaciones se realicen con directivos de empresas de distintos sectores profesionales y diferentes países. El análisis de la muestra tiene la finalidad de preparar la siguiente etapa de la investigación consistente en realizar un análisis confirmatorio y un modelo de ecuaciones estructurales sobre un modelo teórico de liderazgo e inteligencia emocional, se busca además retroalimentar la teoría administrativa al cambiar el contexto de aplicación y adaptar un instrumento de investigación a la combinación de las dos variables en estudio.

Esta investigación aporta un instrumento validado de 56 ítems para futuras investigaciones de liderazgo e inteligencia emocional que se desarrollen en el contexto de estudio y otros, explicando además el 63.7% de la varianza de los datos levantados durante la aplicación de este. Se pretende impulsar los estudios de estas teorías de forma conjunta, con la finalidad de generar beneficios a las organizaciones a través de modelos de trabajo de liderazgo e inteligencia emocional.

Es de recomendar tener cuidado con el análisis de los datos, puesto que, dentro de la estructura interna del cuestionario existe una anti variable, No Liderazgo, que genera correlaciones negativas con la mayoría de los ítems de las demás variables.

### **Referencias bibliográficas**

De Haro García , J. M., y García Izquierdo, M. (21 de 01 de 2015). Inteligencia

Emocional y Liderazgo Transformacional en una Muestra de Directivos

Españoles: Un Estudio Exploratorio. *Ansiedad y Estrés*, 71-81. doi:ISSN: 1134-

7937

Antonakis, J. (2012). Transformational and Charismatic Leadership. En J. Antonakis, D.

Day , y J. A. David V. Day (Ed.), *The nature of leadership* (2a ed., págs. 256-

288). SAGE Publications, Inc. Recuperado el 23 de 08 de 2015, de

[https://www.researchgate.net/publication/258221547\\_Transformational\\_and\\_Charismatic\\_Leadership](https://www.researchgate.net/publication/258221547_Transformational_and_Charismatic_Leadership)

Bass, B. M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations* (Ilustrada ed.).

New York, USA: Free Press.

Bass, B. M. (1988). The inspirational process of leadership. *Journal of Management Development*, 7(2), 21-31.

Bass, B. M., y Avolio, B. J. (1994). *Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership*. Thousand Oaks, CA, USA: SAGE.

Bisquerra Alzina, R., y Pérez Escoda, N. (2007). Las competencias emocionales. *Educación XX1*(10), 61-82. Recuperado el 15 de 10 de 2017, de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=70601005>

Galton, F. (1869, 1892, 2000). *Hereditary Genius*. London: McMillan and Co. Recuperado el 24 de 08 de 2015, de <http://www.mugu.com/galton/books/hereditary-genius/text/pdf/galton-1869-genius-v3.pdf>

Goleman, D. (1996). *Inteligencia Emocional*. Barcelona, España: Kairós. Recuperado el 3 de 11 de 2015

Goleman, D. (1998). *La práctica de la inteligencia emocional* (Primera edición: Enero 1W ed.). Barcelona, España: Kairós. Recuperado el 18 de 10 de 2017, de [http://educreate.iacat.com/Maestros/Daniel\\_Goleman\\_-\\_La\\_Practica\\_De\\_La\\_Inteligencia\\_Emocional.pdf](http://educreate.iacat.com/Maestros/Daniel_Goleman_-_La_Practica_De_La_Inteligencia_Emocional.pdf)

Goleman, D., Boyatzis, R., y McKee, A. (2002). *Primal Leadership: Realizing the Power of Emotional Intelligence*. Harvard Business School Press.

Kaiser, H. (1960). The Application of electronic computers to factor analysis. *Educational and Psychological Measurement*(20), 141-151.

Küpers, W., Weibler, J. (2006). "How emotional is transformational leadership really?"  
*Leadership y Organization Development Journal*, 27(5), 368-383.

doi:10.1108/01437730610677972

Reyes M., J. (2009). *inteligencia-emocional-universidad-de-jaen*. Obtenido de

[/jacoboreyesmartos.files.wordpress.com:](https://jacoboreyesmartos.files.wordpress.com/)

<https://jacoboreyesmartos.files.wordpress.com/2009/10/inteligencia-emocional-universidad-de-jaen.pdf>

Roy-García, I., Rivas-Ruíz, R., Pérez-Rodríguez, M., y Palacios-Cruz, L. (2019).

Correlación: no toda correlación implica causalidad. *Revista Alerg México*, 354-360.

Salovey, P., y Mayer, J. (1990). Emotional Intelligence. *Baywood Publishing CO. Inc.*, 3,

185-211. doi:10.2190/DUGG-P24E-52WK-6CDG

San Lam, C., y O'Higgins, E. (2013). Emotional Intelligence and Leadership Styles in China. *Asia Pacific Management Review*, 18(4), 441-467.

doi:DOI:10.6126/APMR.2013.18.4.06

Trechera Herreros, J. L. (2003). *Introducción a la psicología del trabajo* (Ilustrada ed.).

Córdoba, Argentina: Desclée De Brouwer.

Ugarriza Chávez, N., Pajares del Águila, L., y Gavidia-Payne, S. (5 de 12 de 2015).

*Adaptación y estandarización del Inventario de Inteligencia Emocional de Bar On ICE-JA en jóvenes y adultos. Muestra de Lima Metropolitana*. Obtenido de Academia.edu:

[https://www.academia.edu/16905879/LA\\_EVALUACION\\_DE\\_LA\\_INTELIGENCIA\\_EMOCIONAL](https://www.academia.edu/16905879/LA_EVALUACION_DE_LA_INTELIGENCIA_EMOCIONAL)

Zaccaro, S., Kemp, K., y Bader, P. (2003). Leader Traits and Attributes. En A. T. John Antonakis, *The Nature of Leadership* (Vol. 1, págs. 101-124). Sage. Recuperado el 13 de 11 de 2015, de [https://us.corwin.com/sites/default/files/upm-binaries/5014\\_Antonakis\\_Chapter\\_5.pdf](https://us.corwin.com/sites/default/files/upm-binaries/5014_Antonakis_Chapter_5.pdf)

Zerpa, C. E., y Ramírez, J. J. (2013). Moralidad, empatía, inteligencia emocional y liderazgo transformacional: un modelo de rutas en estudiantes de posgrados gerenciales en una universidad venezolana. *REVISTA DIVERSITAS*, 9(1), 109-126. Recuperado el 26 de 10 de 2015, de <http://www.scielo.org.co/pdf/dpp/v9n1/v9n1a09.pdf>