

# UCUENCA

## Universidad de Cuenca

Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

Carrera de Sociología

### **El poder de la autorregulación, motivación, empatía y habilidades sociales en la generación de un estilo de Liderazgo Transformacional**

Trabajo de titulación previo a la obtención del título de Socióloga


**Autores:**

Katherine Nicole Jara Tenorio

Luisa Marlene Paucar Deleg

**Director:**

Nubia Gabriela Álava Atiencie

ORCID:  0000-0002-4382-4689

**Cuenca, Ecuador**

2024-04-01

## Resumen

En una sociedad marcada por su inestabilidad y complejidad, es fundamental desarrollar liderazgos con la capacidad de gestionar y controlar las emociones, como condición vital, tanto en el ámbito personal como en el colectivo. En este contexto, la presente investigación tiene por objetivo analizar la relación y capacidad explicativa de los componentes de la inteligencia emocional en el estilo de liderazgo transformacional de participantes del programa de Liderazgo para la Transformación de la edición 2021, ejecutado por el grupo de investigación "ACORDES" de la Universidad de Cuenca. Para alcanzar este objetivo se recurre a una metodología Mixta. Se utiliza como técnicas de levantamiento de información la encuesta, aplicada a una muestra representativa (n=231) y, la entrevista aplicada a una muestra por conveniencia de (n=7) participantes del programa. Los resultados muestran que las mujeres presentan un nivel alto de "autorregulación", "motivación", "empatía" y "habilidades sociales" con respecto a los hombres. En tanto que, no existe diferencias significativas en las puntuaciones medias de las dimensiones de la inteligencia emocional entre hombres y mujeres, la zona de residencia urbana o rural, tampoco por la interacción de las variables sexo\*zona de residencia. Finalmente, respecto a la relación y capacidad explicativa de la autorregulación, motivación, empatía y habilidades sociales en el estilo de Liderazgo transformacional, se muestra que la "motivación" y "habilidades sociales" son variables significativas para explicar el liderazgo transformacional de la muestra en estudio. En conclusión, las dimensiones de la inteligencia emocional son herramientas de poder para generar un estilo de Liderazgo Transformacional.

*Palabras clave del autor:* desarrollo personal, liderazgo, gestión de emociones



El contenido de esta obra corresponde al derecho de expresión de los autores y no compromete el pensamiento institucional de la Universidad de Cuenca ni desata su responsabilidad frente a terceros. Los autores asumen la responsabilidad por la propiedad intelectual y los derechos de autor.

**Repositorio Institucional:** <https://dspace.ucuenca.edu.ec/>

### Abstract

In a society marked by its instability and complexity, it is essential to develop leadership with the ability to manage and control emotions, as a vital condition, both personally and collectively. In this context, the general objective of this research is to analyze the relationship and explanatory capacity of the components of emotional intelligence in the transformational leadership style of participants of the Leadership for Transformation program of the 2021 edition. To achieve this objective, a quantitative-qualitative (mixed) methodology is used. The survey (n=310) and interviews (n=7) were used as data collection techniques, to students of the mentioned program, executed by the research group "ACORDES" of the University of Cuenca. The results show that women have a higher level of "self-regulation", "motivation", "empathy" and "social skills" than men. Meanwhile, there are NO significant differences in the mean scores of the dimensions of emotional intelligence between men and women, neither by urban or rural area of residence, nor by the interaction of the variables sex\*area of residence. Finally, with respect to the relationship and explanatory capacity of self-regulation, motivation, empathy and social skills in the transformational leadership style, it is shown that "motivation" and "social skills" are significant variables to explain the transformational leadership of the sample under study. In conclusion, the dimensions of emotional intelligence are power tools to generate a Transformational Leadership style.

*Author Keywords:* personal development, leadership, emotion management



The content of this work corresponds to the right of expression of the authors and does not compromise the institutional thinking of the University of Cuenca, nor does it release its responsibility before third parties. The authors assume responsibility for the intellectual property and copyrights.

**Institutional Repository:** <https://dspace.ucuenca.edu.ec/>

## Índice de contenido

Introducción.....	11
Capítulo I .....	17
La autorregulación, motivación, empatía y habilidades sociales y su convergencia en el desarrollo de un estilo de liderazgo transformacional .....	17
1.1 Desarrollo a Escala Humana.....	17
1.1.1 Importancia del Desarrollo Personal .....	18
1.1.2 Incidencia de las Inteligencias Múltiples en las habilidades y competencias del individuo <sup>19</sup>	
1.2 La inteligencia emocional.....	19
1.2.1 La inteligencia emocional desde una perspectiva sociológica.....	20
1.2.2 Conceptualización de la Inteligencia Emocional .....	21
1.2.3 Componentes de la Inteligencia Emocional: Autorregulación, motivación, empatía y habilidades sociales.....	22
1.3 El Liderazgo: acercamiento a su conceptualización.....	24
1.3.1 Teorías de liderazgo .....	25
1.3.2 Teoría de Rango completo .....	27
1.4 Desafíos que implican los liderazgos contemporáneos.....	28
1.4.1 Liderazgo transformacional .....	28
1.4.1.1. Conceptualización.....	28
1.4.1.2. Componentes del Liderazgo Transformacional.....	30
1.5 Los Estilos de Liderazgo y los componentes de la Inteligencia Emocional.....	32
1.6 Efecto y relación de los componentes de la inteligencia emocional con los estilos de liderazgo de la teoría de rango completo. ....	35
1.7 La autorregulación, motivación, estimulación intelectual y habilidades sociales y el estilo de liderazgo transformacional.....	36
Marco metodológico de la investigación.....	38
2.1 Aspectos metodológicos de la investigación .....	38
2.1.1 Nivel de estudio .....	38
2.1.2 Método de estudio.....	38
2.1.3 Enfoque metodológico.....	39
2.1.3.1 Investigación Cuantitativa .....	39
2.1.3.2 Investigación Cualitativa.....	40
2.2 Diseño metodológico .....	40
2.2.1 Tipo de estudio .....	40

2.2.2.1	Enfoque metodológico cuantitativo.....	41
2.2.2.2	Metodología Cualitativa.....	45
	Principales resultados de investigación.....	49
3.1	Descripción de la autorregulación, motivación, empatía y habilidades sociales de estudiantes del programa de liderazgo para transformación 2021, según zona y sexo.....	49
3.2	Diferencias significativas en la autorregulación, motivación, empatía y habilidades sociales según zona de residencia y sexo.....	56
3.3	Relación y capacidad explicativa de la autorregulación, motivación, empatía y habilidades sociales en el estilo de Liderazgo transformacional.....	59
	Discusión de resultados.....	65
	Capítulo IV.....	68
	Conclusiones y futuras líneas de investigación.....	68
4.1	Conclusiones.....	68
4.2	Futuras líneas de investigación.....	69
	Referencias.....	71
	Anexos.....	79

## Índice de figuras

Figura 1 Componentes de la Inteligencia Emocional.....	23
Figura 2 Teoría de Rango Completo .....	28
Figura 3 Componentes del Liderazgo Transformacional .....	31
Figura 5 Resumen de la metodología implementada .....	47
Figura 6 Grafica de puntuaciones medias de las dimensiones de la Inteligencia Emociona .....	55

## Índice de tablas

Tabla 1 Principales teorías del Liderazgo y sus características.....	26
Tabla 2 Las dimensiones de la inteligencia emocional y su aplicabilidad en el liderazgo.....	33
Tabla 4 Fiabilidad y validez.....	44
Tabla 5 Lista de personas entrevistadas.....	46
Tabla 6 Cuadro de contingencia entre las dimensiones de la Inteligencia Emocional (IE) y la condición de sexo de los participantes.....	51
Tabla 7 Cuadro de contingencia entre las dimensiones de la Inteligencia Emocional (IE) y la zona de residencia de los participantes.....	52
Tabla 8 Cuadro de contingencia entre las dimensiones de la Inteligencia los.....	53
Tabla 9 Cuadro de medias y ANOVA factorial entre las dimensiones de la Inteligencia Emocional (IE), según zona de residencia y sexo de los participantes.....	58
Tabla 10 Regresión línea múltiple de las dimensiones de la Inteligencia Emocional (IE) con el nivel de liderazgo transformacional de los participantes.....	61

## Índice de anexos

Anexo 1 Diseño muestral .....	79
Anexo 2 Encuesta.....	81
Anexo 3 Guía de entrevista.....	86
Anexo 4 Consentimiento informado .....	88
Anexo 5 Test de normalidad Kolmogorov-Smirnov <sup>b</sup> de las dimensiones de la Inteligencia Emocional .....	89
Anexo 6 Gráficos de dispersión entre la variable dependiente e independiente .....	89
Anexo 7 Correlaciones simples entre la variable dependiente e independiente .....	90
Anexo 8 Gráfico de dispersión entre los valores pronosticados tipificados y los residuos tipificados.....	91
Anexo 9 Histograma de frecuencias de los residuos tipificados de la regresión múltiple.....	92



## Agradecimiento y dedicatoria

Quiero expresar mi gratitud y dedicar mi tesis a las personas que han sido fundamentales en mi camino de formación. A través de estas palabras, honro a quienes han dejado una huella imborrable en mi vida.

A Dios por ser mi guía constante, la luz que ha iluminado cada paso de este proceso. A Él le dedico mi trabajo, reconociendo su presencia en cada desafío y logro.

A mis padres, Angélica y Oswaldo quienes me han transmitido valores inquebrantables y me han brindado su apoyo incondicional. Gracias por enseñarme a ser fuerte, a enfrentar obstáculos con determinación y perseguir mis sueños con pasión.

**Katherine Nicole Jara Tenorio**

## **Agradecimiento y dedicatoria**

Agradezco profundamente a mi familia, quienes me brindaron su amor incondicional y apoyo emocional durante este largo proceso, gracias por creer en mí siempre, en especial a mis padres por ser el pilar fundamental en mi vida y un ejemplo de lucha constante para salir adelante. ¡Este trabajo es para ellos!

A mi tutora, Gabriela Álava quien dedicó su tiempo y conocimientos para guiarnos en este proceso y siempre estuvo dispuesta a aclarar nuestras dudas y orientarnos en el camino correcto.

A todas las personas que participaron en este estudio, su colaboración fue esencial para la realización de este trabajo, muchas gracias por su tiempo y disposición.

**Luisa Marlene Paucar Deleg**

## Introducción

En una sociedad inmersa en un mundo volátil, incierto, complejo, se requiere de líderes que gestionen y controlen las emociones, pues estas desempeñan un papel fundamental en la vida personal y colectiva, por lo tanto, la gestión adecuada de las mismas a través de la inteligencia emocional, lleva al desarrollo de relaciones y comportamientos empáticos, agradables, respetuosos y éticos (Lotito, 2022).

Sin embargo, estudios sobre liderazgo e inteligencia emocional evidencian que la falta de un liderazgo con habilidades transformadoras, con autorregulación, motivación, empatía y habilidades sociales limitan la generación de oportunidades laborales, la responsabilidad social empresarial y el compromiso ético y de sostenibilidad con la sociedad y su entorno (García Ríos, 2020).

Además, el desarrollo institucional, organizacional, familiar, comunitario en muchas ocasiones se ve limitado por liderazgos poco efectivos, que ocasionan desacuerdos y falta de consensos, situación que redundan en un clima laboral u organizacional poco favorable, debido a la inobservancia de la inteligencia emocional (García Ríos, 2020).

Con estos antecedentes, el principal problema que aborda esta investigación es el desconocimiento de la relación entre el liderazgo y la inteligencia emocional en el proceso de formación de las y los líderes, pues si bien, las personas pueden tener excelentes conocimientos teóricos y técnicos, su desempeño como líder o lideresa puede estar limitado al no contar con un alto nivel de autoconciencia, autorregulación, empatía, motivación, habilidades sociales.

De ahí que, los líderes o lideresas con inteligencia emocional son absolutamente relevante, pues conjugan la eficacia, el control de las emociones y los valores en su actuar, los aspectos técnico-profesionales inherentes a su cargo, y una educación emocional que sustenta el ejercicio de su rol de conducción y liderazgo (Mayer et al, 2016).

En este contexto, desde una visión sociológica, resulta inconcebible un actor social cuyo universo simbólico esté exclusivamente compuesto de ideas, pues este involucra valores y emociones. Estas últimas son reflejo, condición y substrato último de toda reflexividad humana y social (Bericat Alastuey, 2000).

Desde esta lógica, autores como Arlie R. Hochschild y Theodore D. Kemper, abordan las emociones, por su parte, Arlie R. Hochschild considera que las emociones son una vía de acceso clave para el conocimiento de cualquier fenómeno o situación social, en tanto que Kemper evidencia la necesidad de la perspectiva sociológica para comprender las emociones, cuyo origen y fundamento deriva, en la mayor parte de los casos, de un determinado tipo de relación social (Bericat Alastuey, 2000).

Específicamente, según García et al. (2019), los distintos modelos explicativos de Inteligencia Emocional hacen referencia a variables como la empatía (Goleman, 1999), el autocontrol (Vallés y Vallés, 1999), las habilidades sociales (Elias et al. 1999), la asertividad y la adaptabilidad (Bar-On, 1997), la motivación positiva (Martineaud y Engelhartn, 1996) o la dirección emocional (Salovey y Mayer, 1990), todas estas teorías apuntan a cualidades que caben entenderse como necesarias, si no imprescindibles para el ejercicio del liderazgo, habida cuenta de que este tiene un marcado carácter social (García et al., 2019).

En este sentido, acercarse al estudio de la relación específica entre la Inteligencia Emocional y liderazgo desde una mirada sociológica, resulta relevante en una sociedad que requiere del desarrollo de habilidades más coherentes que sobrepasen una visión individual y lleven a cambios que reflejan propósitos compartidos (García et al., 2019).

Pues el liderazgo transformacional es considerado como un estilo de liderazgo que produce resultados positivos en los individuos, situación que redundará en los contextos donde estos se desenvuelven (Carasco Saul et al., 2015). En esta misma línea, Berkovich y Eval (2017) afirman que las personas seguidoras de los líderes transformacionales experimentan emociones y comportamientos más positivos.

De ahí que, un líder o lideresa que poseen una elevada inteligencia emocional considera las necesidades de los demás mediante el entendimiento y escucha (Silva Idrovo et al, 2018), generando comportamientos transformacionales, por lo tanto, se maneja un estilo de liderazgo transformacional. Por lo dicho, se supone que las personas líderes, con un alto grado de inteligencia emocional, son más capaces de manejar las emociones de los colaboradores para facilitar el cumplimiento de los objetivos establecidos.

Pues, el conocimiento de esta realidad, en el contexto del proceso de formación en liderazgo para la transformación, es fundamental, ya que el desarrollo de las personas líderes no pasa

únicamente por la adquisición de conocimientos académicos, se requiere también el desarrollo de habilidades y destrezas para el manejo de sus emociones y la de sus seguidores, haciéndose evidente la necesidad de desarrollar nuevos estudios que permitan tener más información acerca del tema y cuyos datos obtenidos puedan dar un aporte sustancial al mejoramiento de los contextos donde se desenvuelven las personas lideresas (Carasco Saul et al., 2015).

Si bien diversos estudios muestran la necesidad de fortalecer el enfoque de la inteligencia emocional en los liderazgos, sin embargo, la formación de estos ha estado enfocados al desarrollo teórico y técnico, siendo necesario el fortalecimiento de su nivel de autorregulación, motivación, empatía y habilidades sociales de la inteligencia emocional, ya que los líderes y lideresas desempeñan un papel importante en sus comunidades, organizaciones e instituciones (Torres Cazalilla, 2018).

Por consiguiente, es necesario abordar la construcción social de la inteligencia emocional de los seres sociales concretos y la realidad emocional de las sociedades, pues la participación de las emociones en la acción y en la estructura social, resulta evidente, ya que resulta difícil entender y explicar sin una consideración sociológica de la misma (Gardner, 2001).

Varias investigaciones empíricas evidencian que algunos componentes del Liderazgo Transformacional tienen relación con la inteligencia emocional. Específicamente, el estudio realizado por López Zafra et al. (2017) evidencia que los líderes transformacionales, con elevada inteligencia emocional, se adhieren a las normas, motiva y estimula a sus seguidores (estimulación intelectual y motivación inspiradora), estimula el desarrollo intelectual de los mismos (estimulación intelectual) y, se centra en cada miembro del grupo de forma individual, atiende, comprende y regula las emociones (consideración individual).

El autor mencionado afirma que el líder que posee inteligencia emocional está desarrollando un “liderazgo transformacional” donde promueve el cambio alentando a las emociones y apelando a la sensación de valor y de sentido de cada persona, destacando la importancia del trabajo en equipo, ya que cuando los equipos funcionan bien los resultados serán positivos (López Zafra et al., 2017).

No obstante, a pesar de la importancia del tema, existen pocos estudios que profundizan, desde una mirada sociológica, la importancia de la relación y capacidad explicativa de sus componentes, es por ello, que se busca con este estudio obtener información relevante como

insumos para la toma de decisiones oportunas y efectivas, identificando los componentes que requieren atención.

Con base en estas afirmaciones, resulta importante y necesario profundizar en esta relación, para ello, el objeto de este análisis de caso se centra en indagar cómo las dimensiones de la inteligencia emocional (autorregulación, motivación, empatía y habilidades sociales) inciden en los estilos de liderazgo. Este estudio de caso se ejecuta en el marco del Programa de capacitación del Liderazgo para la Transformación, edición 2021, desarrollado por el Programa de Acompañamiento Organizacional al Desarrollo (ACORDES) de la Universidad de Cuenca.

De allí la importancia de este tema de estudio, pues si bien, en el caso de estudio, la Universidad de Cuenca a través del programa ACORDES forma teórica y técnicamente a los líderes y lideresas de diversas comunidades, resulta fundamental conocer el nivel de autorregulación, motivación, empatía y habilidades sociales de la inteligencia emocional en este grupo de estudiantes, con la finalidad de contar con estudios que lleven a la integración de este enfoque en el proceso de formación.

Por todo lo expuesto, se propone el presente estudio denominado “El poder de la autorregulación, motivación, empatía y habilidades sociales en la generación de un estilo de Liderazgo Transformacional”, cuyo propósito es indagar cómo estas dimensiones de la inteligencia emocional inciden en los estilos de liderazgo. Este estudio emerge como una necesidad de evidenciar que el liderazgo transformacional tiene por prerrequisito el desarrollo de la inteligencia emocional, pues autores como Goleman (1999) afirma que las personas líderes deben conocer y manejar sus emociones y deben entender las emociones de los otros.

La investigación plantea como objetivo general: analizar la relación y capacidad explicativa de los componentes de la inteligencia emocional en el estilo de liderazgo transformacional de las y los participantes del programa de Liderazgo para la Transformación de la edición 2021. Para alcanzar este objetivo se proponen los siguientes objetivos específicos:

**OE1.** Describir la autorregulación, motivación, empatía y habilidades sociales de las personas participantes del programa de liderazgo para transformación 2021, por zona y sexo.

**OE2.** Determinar las diferencias significativas en la autorregulación, motivación, empatía y habilidades sociales por la interacción de las variables, estilos de liderazgo, sexo y zona.

**OE3.** Establecer la relación y capacidad explicativa de la autorregulación, motivación, empatía y habilidades sociales en el estilo de Liderazgo transformacional.

La pregunta que guía el presente análisis de caso es: ¿cuál es la relación y capacidad explicativa de los estilos de liderazgo a través de las variables, autorregulación, motivación, empatía y habilidades sociales de la inteligencia emocional de las y los participantes del programa de Liderazgo para la Transformación de la edición 2021?

La metodología empleada para alcanzar los objetivos de este estudio, es de corte cualitativa-cuantitativa (mixta), misma que facilita la utilización de diversos métodos, técnicas y herramientas para el levantamiento de datos y para su procesamiento y análisis. Desde la metodología cualitativa se recurre a la técnica de la entrevista, sus datos son analizados mediante la técnica de “Análisis de contenido”. Desde la metodología cuantitativa, se utiliza la técnica de la encuesta, mediante el cuestionario. Los datos son organizados y analizados usando la estadística descriptiva e inferencial.

La tesis se estructura en cuatro capítulos. En el primer capítulo se abordan las teorías de liderazgo e inteligencia emocional que sustentan la investigación, se describen generalidades, conceptos, características, componentes y se presenta estudios previos sobre el tema. En el segundo capítulo se describe la metodología de la investigación, detallando los enfoques metodológicos cuantitativos y cualitativos, su fundamentación, epistemología, diseño metodológico, técnicas e instrumentos que permitan operativizar los objetivos propuestos.

En el tercer capítulo se describen y analizan los datos recopilados mediante la implementación de la metodología planteada. La información se presenta en función de los objetivos planteados, de ahí que, en primer lugar, se describe la autorregulación, motivación, empatía y habilidades sociales de las personas participantes del programa de liderazgo para transformación 2021, por zona y sexo.

En segundo lugar, se describen las diferencias significativas en la autorregulación, motivación, empatía y habilidades sociales, por la interacción de las variables, estilos de liderazgo, sexo y zona y, finalmente, se presentan los resultados de la relación y capacidad

explicativa de la autorregulación, motivación, empatía y habilidades sociales en el estilo de Liderazgo transformacional. Al final del capítulo se detalla una breve discusión de los resultados de la investigación. En el cuarto capítulo se exponen las principales conclusiones del estudio y algunas líneas para futuras investigaciones enmarcadas en el tema de estudio.



## Capítulo I

### La autorregulación, motivación, empatía y habilidades sociales y su convergencia en el desarrollo de un estilo de liderazgo transformacional

En la actualidad resulta imprescindible entender al liderazgo como un proceso emocional, donde las personas líderes posean habilidades cognitivas del pensamiento crítico y actúen de forma estratégica hacia la consecución de una visión y un pensamiento de mejora continua a largo plazo, que a la vez motiven actitudes y evoquen sentimientos en sus seguidores para orientar sus esfuerzos a la consecución de objetivos comunes.

En este contexto, resulta importante indagar esta temática desde una visión sociológica que involucra al actor social como un universo simbólico compuesto de ideas, valores y emociones (Bericat Alastuey, 2000). Con estos antecedentes, en este capítulo se discuten conceptos claves sobre la convergencia de la autorregulación, la motivación, la empatía y las habilidades sociales en el desarrollo de un estilo de liderazgo transformacional que permitan comprender la importancia de estos componentes para la mejora de la práctica de este tipo de liderazgo.

#### 1.1 Desarrollo a Escala Humana

El desarrollo a Escala Humana se sustenta en las necesidades humanas fundamentales, en la autodependencia y en la idea de articulación orgánica de los seres humanos con la naturaleza, la tecnología, de lo local con lo global, entre otros, al respecto Max Neef (1994) expresa que:

El desarrollo se concentra y sustenta en la satisfacción de las necesidades humanas fundamentales, en la generación de niveles crecientes de autodependencia y en la articulación orgánica de los seres humanos con la naturaleza y la tecnología, de los procesos globales, con los comportamientos locales, de lo personal con lo social, de la planificación con la autonomía y de la sociedad civil con el Estado. (Max Neef et al., 1994, p. 30)

Los principales postulados de este enfoque son: 1. “El desarrollo se refiere a las personas y no a los objetos”. 2. “El mejor proceso de desarrollo será aquel que permita elevar más la calidad de vida de las personas” y 3. “La calidad de vida dependerá de las posibilidades que tengan las personas para satisfacer adecuadamente sus necesidades humanas fundamentales” (Max-Neef, 1997, citado en Gómez Rodríguez et al., 2021).

La Teoría del Desarrollo a Escala Humana establece que las necesidades humanas son limitadas y finitas, no son estáticas y están categorizadas como axiológicas: subsistencia, protección, afecto, entendimiento, participación, ocio, creación, identidad y libertad (Max Neef et al., 1994).

En tanto que los satisfactores son innumerables y están asociadas a la cultura de la sociedad, estos se encargan de satisfacer o no cada una de las necesidades bajo cuatro categorías existenciales: ser (atributos personales o colectivos), tener (instituciones, normas, herramientas, leyes), hacer (acciones que se realizan de forma personal o colectiva) e interactuar (espacios y ambientes) (Moscoso Deossa, 2022).

### **1.1.1 Importancia del Desarrollo Personal**

Tomando en cuenta lo anterior, este trabajo profundiza en la autodependencia, cuyo desarrollo facilitan el protagonismo real de las personas en los diferentes espacios y ámbitos y permite combinar la justicia social, libertad y desarrollo personal a fin de potenciar la satisfacción individual y social de las distintas necesidades humanas fundamentales (Max Neef et al., 1994).

Reiterando lo dicho, es primordial compatibilizar el desarrollo personal con el desarrollo social, pues, según Max Neef et al. (1994):

Desarrollo social y desarrollo individual no pueden darse de manera divorciada. Tampoco es razonable pensar que el uno pueda sobrevenir mecánicamente como consecuencia del otro. Una sociedad sana debe plantearse, como objetivo ineludible, el desarrollo conjunto de todas las personas y de toda la persona. (p. 87)

A partir de lo dicho, la auto independencia incide desde el ámbito personal, en el desarrollo de la identidad propia, en la capacidad creativa, en la autoconfianza y la demanda de mayores espacios de libertad. En tanto que, desde el plano social, esta refuerza la capacidad para subsistir, de protección, desarrolla la identidad cultural y la consecución de mayores espacios de libertad colectiva. Por tanto, combinar el desarrollo personal con el social es necesario para alcanzar una sociedad sana, con conciencia integradora que transforma “los recursos internos a la persona en catalizadores de una energía social transformadora” (Neef et al., 1994, p.110).

### **1.1.2 Incidencia de las Inteligencias Múltiples en las habilidades y competencias del individuo**

El término de inteligencia es definido como “la capacidad de resolver problemas o crear productos que sean valiosos en uno o más ambientes culturales” (Gardner, 2001, p.5). Desde esta perspectiva, la teoría de las inteligencias múltiples abarca una gama razonablemente completa de las clases de habilidades que valoran las culturas humanas, de ahí que se identifican ocho inteligencias, a saber: inteligencia lógico-matemática, inteligencia lingüística, inteligencia espacial, inteligencia musical, inteligencia corporal-cinestésica, inteligencia intrapersonal, inteligencia interpersonal e inteligencia naturalista (Gardner, 2001).

La inteligencia lógica – matemática se refiere a la inteligencia que se utiliza para resolver problemas de forma cuantitativa matemática. La inteligencia lingüística es la capacidad de usar las palabras de manera efectiva. La inteligencia espacial consiste en formar un modelo mental del mundo en tres dimensiones (Gardner, 2001).

La inteligencia musical es la capacidad de percibir, discriminar, transformar y expresar las formas musicales. La inteligencia corporal – kinestésica, es la capacidad de utilizar el propio cuerpo para realizar actividades o resolver problemas. La inteligencia intrapersonal permite entenderse a sí mismos, en tanto que la inteligencia interpersonal, permite entender a los demás. La inteligencia emocional es la capacidad de dirigir nuestra propia vida de manera satisfactoria y, finalmente, la inteligencia naturalista, permite observar y estudiar la naturaleza (Gardner, 2001).

La estimulación de estas inteligencias es fundamental para “formar seres humanos competentes, listos para desenvolverse e interactuar dentro de cualquier entorno, convirtiéndose en seres sociales empáticos, que tengan un sentido democrático, crítico y autónomo” (Casanova Zamora et al., 2019, p.169).

## **1.2 La inteligencia emocional**

La inteligencia emocional generalmente suele ser abordada desde la perspectiva psicológica, pero en escasas ocasiones se la analiza desde una visión sociología. Por tal razón y en el marco del tema de investigación, se ha propuesto analizar cómo socialmente la inteligencia

emocional incide en el estilo de liderar, es decir, se busca aportar con reflexiones sobre las consecuencias prácticas que la inteligencia emocional tiene en la vida en sociedad.

En este sentido, la revisión de trabajos previos que abordan la inteligencia emocional desde una mirada sociológica, permitiendo afirmar que “las inteligencias no terminan en la piel de cada uno de nosotros, de lo contrario, el desarrollo de las mismas depende en gran medida del contexto socio-cultural” (Benas, 2015, p.30).

De ahí que, según Crespo (2018) el interés de la inteligencia emocional, se da también desde un enfoque social, donde se identifica a autores como Torregrosa (1984), Bericat (2000), Belli e Iñiguez (2008), Ovejero (2011), entre otros, quienes establecieron algunas cuestiones claves sobre las emociones. Estos autores coinciden al afirmar que “las emociones son consideradas, según esto, como procesos psicológicos individuales, mediatizados o determinados por la pertenencia a grupos o posiciones sociales diferenciadas” (p.7).

Desde este enfoque, la situación social se caracteriza los significados compartidos (cultura) y las posiciones en la estructura social (estatus, clase social). Al respecto, Clay-Warner y Robinson (2008) citado en Crespo (2018) expresan:

En la sociología contemporánea, sin embargo, algunas de las innovaciones teóricas más interesantes están dándose en la intersección de la estructura social y la emoción. Los académicos se están planteando cómo las relaciones de estatus y poder afectan a nuestras vidas emocionales y cómo esos sentimientos, a su vez, contribuyen al desarrollo, organización y estabilidad de los acuerdos (arrangements) sociales.” (p.8)

Con estas consideraciones, en esta sección, se describe un marco teórico que permite contar con evidencias teórico-metodológicas sobre la inteligencia emocional y sus dimensiones, desde una visión sociológica, lo cual, implica un abordaje amplio de comprensión de las interacciones humanas y la influencia de las emociones. Es decir, se enfoca en evidenciar cómo las emociones y su gestión afectan las dinámicas sociales, las relaciones interpersonales y la construcción de una sociedad más cohesionada y justa, y de esta manera, contribuir conocimiento existente en el campo.

### **1.2.1 La inteligencia emocional desde una perspectiva sociológica**

La inteligencia emocional desde una perspectiva sociológica se enfoca en cómo las emociones y la capacidad para gestionarlas y entenderlas influyen en la vida social y en la dinámica de las comunidades y la sociedad en su conjunto (Bericat Alastuey, 2000). Desde esta perspectiva, es importante analizar cómo las emociones individuales influyen en las relaciones sociales, cómo las normas culturales y sociales incluyen en la inteligencia emocional (Bericat Alastuey, 2000).

Además, se debe estudiar cómo el control emocional puede tener un impacto en la adaptación social, cómo la empatía puede facilitar la comprensión entre diferentes grupos sociales y promover la cohesión social y finalmente cómo la educación aporta al desarrollo de la inteligencia emocional en las personas a lo largo de sus vidas, contribuyendo de esta manera al construir una sociedad más empática y equitativa.

Las emociones son parte de la vida cotidiana de las personas, es el producto de la cultura, de la socialización, de la interacción, de las instituciones, de las situaciones sociales que configuran elementos históricos y materiales compartidos (García Andrade, 2019).

Desde lo cultural se reproduce ciertas emociones, desde la institución se refuerza, moldea, controla a sus individuos a través de estas, la interacción también promueve, potencia e incluso genera las emociones, desde la socialización, la reiteración de una educación empírica en un determinado ambiente y posición, reproduce ciertas emociones, las modifica, enseña a expresarlas (García Andrade, 2019).

Por lo tanto, desde la sociología, la emoción es todo aquello que se produce más allá de los individuos y en una vertiente social (Bericat Alastuey, 2000). Son el producto cultural y de las relaciones entre individuos, en consecuencia, las emociones son “etiquetas creadas socialmente en cada cultura y momento histórico y, por ende, son variables” (García Andrade, 2019, p.58). A partir de estas consideraciones, a continuación, se presentan algunas conceptualizaciones de la inteligencia emocional.

## **1.2.2 Conceptualización de la Inteligencia Emocional**

La inteligencia emocional es entendida como “la capacidad de reconocer nuestros propios sentimientos, los sentimientos de los demás, motivarnos y manejar adecuadamente las relaciones que sostenemos con los demás y con nosotros mismos” (Goleman, 1999, p. 350). Por su parte, Salovey y Mayer, citados en Goleman (1999), la inteligencia emocional es “la

capacidad de controlar y regular los sentimientos de uno mismo y de los demás, y utilizarlos como guía del pensamiento y la acción” (p. 350).

A partir de estos conceptos se entiende que la inteligencia emocional es una herramienta crucial para entender y aprovechar todo el potencial de las personas y de los equipos. Además, se puede entender que la inteligencia emocional es fundamental para dirigir los grupos, ya que si bien, un individuo puede tener un cociente intelectual elevado y una formación técnica impecable, sin embargo, si no posee un alto grado de inteligencia emocional, será incapaz de dirigir a un equipo hacia el éxito (Gardner, 2001). Por lo tanto, según afirma Goleman, ser líderes efectivos implica tener la capacidad para captar las emociones del grupo y conducirlos hacia un resultado positivo (De la Cruz Portilla, 2020).

Desde la sociología de la emoción, la inteligencia emocional “cobra sentido en las relaciones sociales, precisamente, en el sentir de los individuos y en la expresión de este sentir en determinadas situaciones o fenómenos sociales, en las interacciones con los demás” (Álvarez Bolaños, 2020, p. 388).

La inteligencia emocional tiene fines sociales, cognitivos y personal, desde el ámbito social, se busca la prevención de problemáticas sociales cuya prevalencia va en aumento (violencia, adicciones, conductas de riesgo, ansiedad, depresión, suicidios y otras psicopatologías). Desde el ámbito cognitivo propende al desarrollo de competencias y habilidades para el desempeño profesional y potencia la creatividad. Desde lo personal, se busca el desarrollo humano y la autorrealización, a fin de generar bienestar (Álvarez Bolaños, 2020, p. 398).

### **1.2.3 Componentes de la Inteligencia Emocional: Autorregulación, motivación, empatía y habilidades sociales**

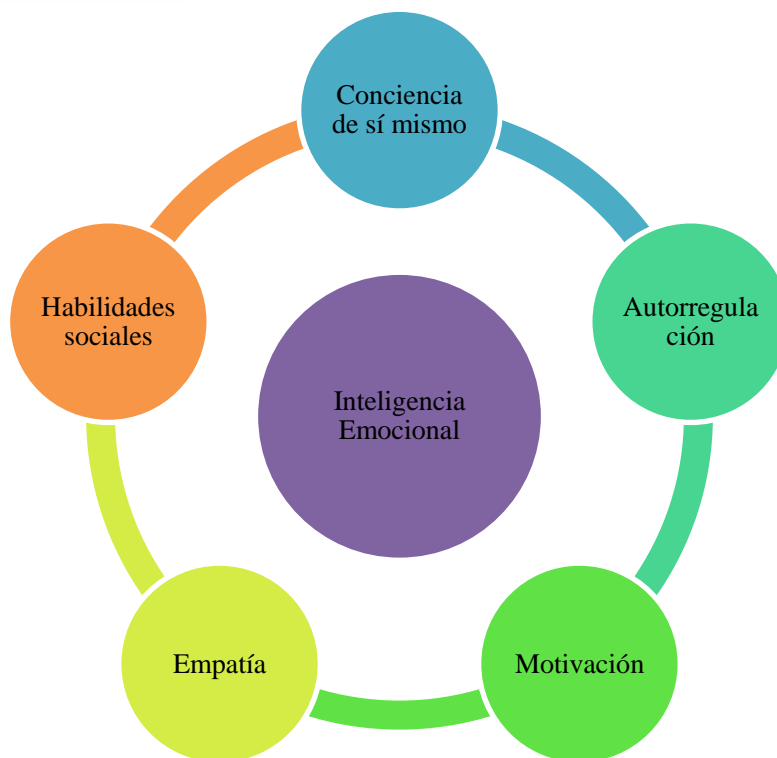
Para Goleman (1999) los componentes de la Inteligencia Emocional son: la conciencia de sí mismo, la autorregulación, motivación, empatía y habilidades sociales.

- **Conciencia de sí mismo.** Se refiere a “la capacidad de saber lo que estamos sintiendo en un determinado momento y de utilizar nuestras preferencias para guiar la toma de decisiones basada en una evaluación realista de nuestras capacidades y en una sensación bien asentada de confianza en nosotros mismos” (Goleman, 1999, p. 350). Los componentes son: conciencia emocional, autoevaluación precisa, y confianza en uno mismo.

- **Autorregulación.** Este componente se refiere al manejo de nuestras emociones. Estas deben facilitar las tareas emprendidas y no limitarlas; es decir, se debe ser conscientes y demorar la gratificación en nuestra búsqueda de objetivos; además se debe ser capaces de recuperarnos prontamente del estrés emocional. Sus componentes son: autocontrol, confiabilidad, integridad, adaptabilidad e innovación (Goleman, 1999, p. 350).
  
- **Motivación.** Este componente se refiere a la utilización de las preferencias más profundas de cada persona que las oriente hacia los objetivos. Además, la motivación debe ayudar a tomar iniciativas, a ser más eficaces y perseverar a pesar de los contratiempos y las frustraciones que se presenten. Este componente considera los componentes, motivación del logro, compromiso, iniciativa y optimismo (Goleman, 1999, p. 350).
  
- **Empatía.** Darse cuenta de lo que están sintiendo las personas, ser capaces de ponerse en su lugar y cultivar la relación y el ajuste con una amplia diversidad de personas, sus componentes son: comprensión de los demás, orientación hacia el servicio, aprovechamiento de la diversidad y conciencia política (Goleman, 1999, p. 350).
  
- **Habilidades sociales.** Refiere al manejo de las emociones en las relaciones, interpretando adecuadamente las situaciones y las redes sociales; interactuar fluidamente; utilizar estas habilidades para persuadir, dirigir, negociar y resolver disputas; cooperar y trabajar en equipo. Este componente involucra los componentes: influencia, comunicación, liderazgo, catalización del cambio y resolución de conflictos (Goleman, 1999, p. 350).

### Figura 1

*Componentes de la Inteligencia Emocional*



**Nota:** la figura muestra los componentes de la Inteligencia Emocional. Elaborada a partir de Goleman, 1999)

### 1.3 El Liderazgo: acercamiento a su conceptualización

Existen tantas definiciones de liderazgo como investigadores que han intentado definirlo, de ahí que, desde el área de las ciencias sociales, se admite su estudio desde tres aspectos diferentes: psicológicos, sociológicos y políticos (Gibb, Tanenbaum y Seligman, 1979, citado en Jiménez Díaz, 2008). Este análisis de caso se concentra en los aspectos “sociológicos” del liderazgo.

Desde esta perspectiva, gran parte de los sociólogos encuentran en el liderazgo el ejercicio del poder o de influencia en colectividades sociales (organizaciones, comunidades o naciones) mediatizado por el carisma personal del líder para el desarrollo de tres funciones: 1) Fijar fines, metas u objetivos de la colectividad, 2) Crear las estructuras necesarias para alcanzar los fines de esta y, 3) Mantener o reforzar esas estructuras (Jiménez Díaz, 2008, p. 190). Se debe destacar, que la última de las funciones mencionadas han sido tema de análisis de varios sociólogos con la finalidad de entender la persistencia del mantenimiento del orden social del liderazgo.



Así, los estudios sobre el liderazgo han reconocido la interacción de las características personales y de las situaciones sociales, de esta manera, se distinguen diversos enfoques del liderazgo, entre ellos, el enfoque clásico que se aproximan al estudio del liderazgo en términos del “Gran hombre” y sus rasgos distintivos, donde se identifica a Weber, quien, en su libro denominado *Economía y sociedad*, formuló un modelo de liderazgo carismático, que “descansa en la entrega extracotidiana a la santidad, heroísmo o ejemplaridad de una persona y a las ordenaciones por ella creada o reveladas” (Weber, 2014, citado en Jaramillo Fernández, 2021, p.374).

Weber (2014) destaca el carácter revolucionario que puede desempeñar el liderazgo carismático, al respecto expresa que “la validez efectiva de la dominación carismática se basa en el reconocimiento, por parte de los dominados, de la persona concreta, en cuanto carismáticamente calificado y acreditado (Weber, 2014, citado en Jaramillo Fernández, 2021, p.378).

Un segundo enfoque acentúa el papel de las situaciones y contextos sociales en la formación de los líderes. Este enfoque ha estado representado por significativos pensadores de la historia moderna y contemporánea como Adam Smith (mano invisible), Herbert Spencer (Darwinismo social) y Carlos Marx (lucha de clases) (Jiménez Díaz, 2008).

Sus estudios destacan las condiciones objetivas-impersonales en las que se producen los líderes, lo que se denominó “visión objetivista del liderazgo”. Un tercer enfoque intenta conciliar los dos enfoques anteriores, desarrollando una teoría de la interacción, destacando la “dinámica” entre el líder, los seguidores, la situación y los objetivos implicados (Jiménez Díaz, 2008).

### 1.3.1 Teorías de liderazgo

Ante nuevos escenarios económicos, políticos, sociales y demográficos, las teorías de liderazgo han evolucionado, proporcionando un marco integral para comprender y abordar los desafíos contemporáneos y practicar el liderazgo en un contexto de globalización que envuelve a organizaciones e instituciones (Villace Fernández, 2023).

En la evolución histórica de las teorías de liderazgo caracterizadas por la combinación de diferentes enfoques y perspectivas, se identifican: la teoría de rasgos, de comportamiento,

contingencia o situacional y la integral o emergente. En la tabla 1 se describe las diferentes teorías del liderazgo.

**Tabla 1**

*Principales teorías del Liderazgo y sus características*

<b>Teorías y autores</b>	<b>Características</b>
<b>Rasgos</b> (Ralph Stogdill y McCall y Lombardo)	Identifica características y habilidades distintivas del líder que explican la eficiencia del liderazgo.
<b>Comportamiento</b> (McGregor, Lewin, Likert Blake y Mounon)	Explica los estilos distintivos de los líderes y sus elementos conductuales.
<b>Contingencia/situacional</b> (Fiedler, Hersey y Blanchard)	Reconoce y se adapta a la situación y demandas de colaboradores. Actuar en función a situaciones.
<b>Integral/ emergente</b> (Burns, Bass/ Avolio, Crossan, Vera, Nanjad Goleman)	Explica las relaciones de influencia e intercambio entre líderes y seguidores. Entre estas se identifica la Teoría de Rango Completo.

**Fuente:** Sánchez Montalván et al. (2014)

**Elaborado por:** Autoras

En el siglo XXI, se han desarrollado varias teorías integradoras sobre el liderazgo que buscan abordar los cambios tecnológicos, la globalización, en fin, responden a los desafíos actuales y futuros. Entre estas teorías resalta el liderazgo corporativo, cuyas características se centran en la capacidad de los líderes para trabajar de manera conjunta en búsqueda del bien común. Otro de los liderazgos actuales es el liderazgo de los influencers, caracterizado por la capacidad de liderar y motivar a través de las redes sociales (Comillas, 2021).

Si bien el liderazgo, ha evolucionado, sin embargo, para este estudio se define analizar el liderazgo transformacional, que a decir de Jaramillo Fernández (2021) es el modelo perfecto de liderazgo, que resulta de la combinación de varios estilos de liderazgo, enmarcado en la Teoría de Rango Completo, propuesta por Avolio y Bass (2004), ubicada en las teorías integrales o emergentes. A partir de estas consideraciones, la presente investigación profundiza en esta teoría.

### 1.3.2 Teoría de Rango completo

El enfoque integrador del liderazgo nace a finales de los años setenta, se caracteriza porque integra al líder, a subordinados y el ambiente de trabajo, planteando las teorías del liderazgo carismático y el liderazgo transformacional. A partir de la integración de las teorías mencionadas se propone el modelo de rango completo.

El Modelo Liderazgo de Rango Completo está integrado por el estilo de liderazgo transformacional, el liderazgo transaccional y el liderazgo pasivo. Su estudio permite entender y explicar, por un lado, los motivos por los cuales los seguidores trabajan de manera ardua para alcanzar los objetivos colectivos u organizacionales y, por otro lado, por qué y cómo los líderes influyen en el comportamiento de sus seguidores (Lussier & Achua, 2011, citado en Calagua Jara, 2019).

- **Liderazgo transformacional.** Este estilo de liderazgo está asociado a la motivación que el líder ejerce sobre sus seguidores. Se caracteriza porque el líder se constituye en una fuente de inspiración para los seguidores, pues estos ven en el líder su compromiso, perseverancia, disposición a tomar riesgos y su fuerte deseo de lograr las metas organizacionales o institucionales (Avolio & Bass, 2004). El líder transformacional se apoya en cuatro tipos de conductas o componentes: carisma, inspiración, estimulación intelectual y consideración individualizada (Avolio & Bass, 2004).
- **Liderazgo transaccional.** Los líderes transaccionales aclaran los requisitos necesarios para el cumplimiento de objetivos y cómo estos serán logrados si el seguidor dedica el esfuerzo necesario (Avolio & Bass, 2004). En este estilo de liderazgo, los líderes aclaran las expectativas y ofrecen una recompensa cuando se alcanzan los objetivos y niveles esperados de rendimiento. No obstante, se debe mencionar que el liderazgo transaccional a menudo falla debido a que el líder carece de una sólida reputación o recursos necesarios para cumplir con las recompensas ofrecidas (Calagua Jara, 2019).
- **Liderazgo pasivo o laissez-faire.** Refiere a un estilo de liderazgo que se caracteriza porque el líder evita cualquier tipo de responsabilidad, delegando el poder y autonomía de plantear sus propias metas a los subordinados (Avolio & Bass, 2004).

**Figura 2***Teoría de Rango Completo*

**Nota:** la figura muestra los estilos de Liderazgo que conforman la Teoría de Rango Completo. Elaborada a partir de (Avolio & Bass, 2004).

#### 1.4 Desafíos que implican los liderazgos contemporáneos

Los liderazgos contemporáneos enfrentan una serie de desafíos como la capacidad de adaptarse a un entorno en constante cambio, la diversidad, la innovación, adaptación a tecnologías emergentes. De ahí que, liderar de manera efectiva, en medio de estos desafíos, resulta esencial para el éxito en el mundo moderno, pues el liderazgo tradicional, vertical y autoritario, se ha vuelto inadecuado debido a los cambios ocurridos en la sociedad (nuevos conocimientos, modelos de educación) (Mezzadri, 2014).

Para Zayas & Cabrera (2006) citados en Sánchez Montalván et al. (2014) los liderazgos contemporáneos se orientan hacia las personas, a su satisfacción individual y colectiva, a su pertenencia y a sus objetivos, por lo tanto, prioriza el nivel relacional, valorando el comportamiento del líder para fortalecer la cohesión del grupo. Los autores mencionados identifican dentro de esta orientación están los estilos de liderazgo transaccional, transformacional (Sánchez Montalván et al., 2014). En esta investigación se profundiza en el Liderazgo transformacional.

##### 1.4.1 Liderazgo transformacional

Luego de haber analizado la teoría de Rango Completo, en esta sección se profundiza sobre el liderazgo transformacional y las características de sus líderes y lideresas.

###### 1.4.1.1. Conceptualización

El liderazgo transformacional es entendido como aquel liderazgo que “provoca cambios en las necesidades, valores, preferencias y aspiraciones de sus subordinados, logrando que trabajen en pro de los intereses colectivos de la organización” (Bass, 1990, citado en Hincapié-Montoya et al., 2018, p. 652). De ahí que, es considerado como una forma diferente de liderazgo que compromete a sus seguidores a alcanzar mejores resultados, logrado con ello, mayores niveles de eficacia (Hincapié-Montoya et al., 2018).

Por su parte, Martínez y Torres (2012) citado en Olivera Bocanegra (2020) el liderazgo transformacional es “el proceso de influencia basado en la idealización, motivación, estimulación intelectual y consideración individualizada para lograr el cambio de actitudes de los colaboradores que conforman un equipo de trabajo, creando compromisos con el fin de alcanzar los objetivos” (p. 7).

Bass & Avolio (2004) definen el liderazgo transformacional según cinco elementos fundamentales: Liderazgo carismático o inspirador (influencia idealizada), motivación inspiracional, estimulación intelectual, consideración individualizada y tolerancia psicológica (Pareja Pera et al., 2022, p. 212).

Por lo dicho, el liderazgo transformacional cambia a los individuos para que se desempeñen sobrepasando sus expectativas (Carasco Saul et al., 2015). Por lo tanto, un líder transformacional genera admiración, confianza, lealtad, perseverancia, respeto y motiva a sus seguidores, para que estos prioricen los intereses colectivos, para ello, promueve valores compartidos, construyendo relaciones de empoderamiento que motivan a sus seguidores a generar cambios (Hincapié-Montoya et al., 2018).

Además, las personas líderes transformacionales tienen la capacidad de escuchar sugerencias, se preocupan y cuidan a sus colaboradores, a nivel profesional y personal, son carismáticos, flexibles, visionarios, inclusivos y democráticos (Olivera Bocanegra, 2020). Para Pareja Pera et al. (2022) los líderes transformacionales suelen:

Producir cambios en las personas, por medio de la concientización acerca de los beneficios que generan las acciones que promueven y los resultados que estas producirán, además fomentan el aumento de sus intereses personales, inspiran confianza, esperanza, respeto y motivación.(Pareja Pera et al., 2022, p. 212)

En definitiva, el liderazgo transformacional influye de manera positiva en sus colaboradores, genera bienestar, construye un clima organizacional, motiva y fomentan el desarrollo de sus seguidores (Bracho Parra et al., 2013). Es decir, en la praxis este estilo de liderazgo permite desarrollar habilidades para transmitir una visión general, motivar a la superación de las expectativas personales a favor del bien común, está unido a la capacidad social-emocional del líder (Pareja Pera et al., 2022).

#### **1.4.1.2. Componentes del Liderazgo Transformacional**

Según el Cuestionario de Liderazgo Multifactorial (MLQ) propuesto por Bass & Avolio (2004) los elementos del estilo de liderazgo son cinco: influencia idealizada (atribuida o conductual), inspiracional motivacional, estimulación intelectual, consideración individualizada.

##### ***Influencia idealizada***

La influencia idealizada permite describir a los líderes que tienen influencia para ser modelos de conducta, estos tienen significativos estándares de conducta ética y moral. Esta dimensión se clasifica en: influencia idealizada, atribuida y conductual. La atribuida describe a los líderes que tienen gran poder para ser modelos de conducta, proporcionan una visión y un sentido de misión para los seguidores” (Díaz et al., 2019, p. 122). Este componente permite medir el grado en que los líderes son admirados, respetados y obtienen confianza de los empleados.

En este comportamiento, los seguidores reconocen sentirse orgullosos de su líder, lo cual les permite identificarse con ellos y su misión (Avolio & Bass, 2004). Es decir, el líder obtiene la confianza de sus seguidores, quienes se sienten identificados y tienden a imitarlo. En tanto que la influencia idealizada conductual, permite medir la percepción de los valores, creencias más importantes de los líderes y sentido colectivo de la misión organizacional o institucional (Avolio & Bass, 2004).

##### ***Motivación inspiracional***

Esta dimensión implica “la estimulación y aumento de la motivación más allá de las expectativas originales. Aquí, el líder articula una visión atractiva para los seguidores y transmite optimismo sobre los objetivos futuros” (Díaz et al., 2019, p. 122). Permite medir el grado en el que los líderes son capaces de motivar y dotar de significado al trabajo de sus seguidores (Avolio & Bass, 2004).

### ***Estimulación intelectual***

Esta dimensión permite medir el grado en que los líderes son capaces de estimular a los colaboradores en la búsqueda de soluciones por sí mismos, a replantearse nuevas formas de resolver viejos problemas y a cuestionar creencias, asunciones y valores (Avolio & Bass,2004). Díaz et al., (2019) expone que la estimulación intelectual presenta:

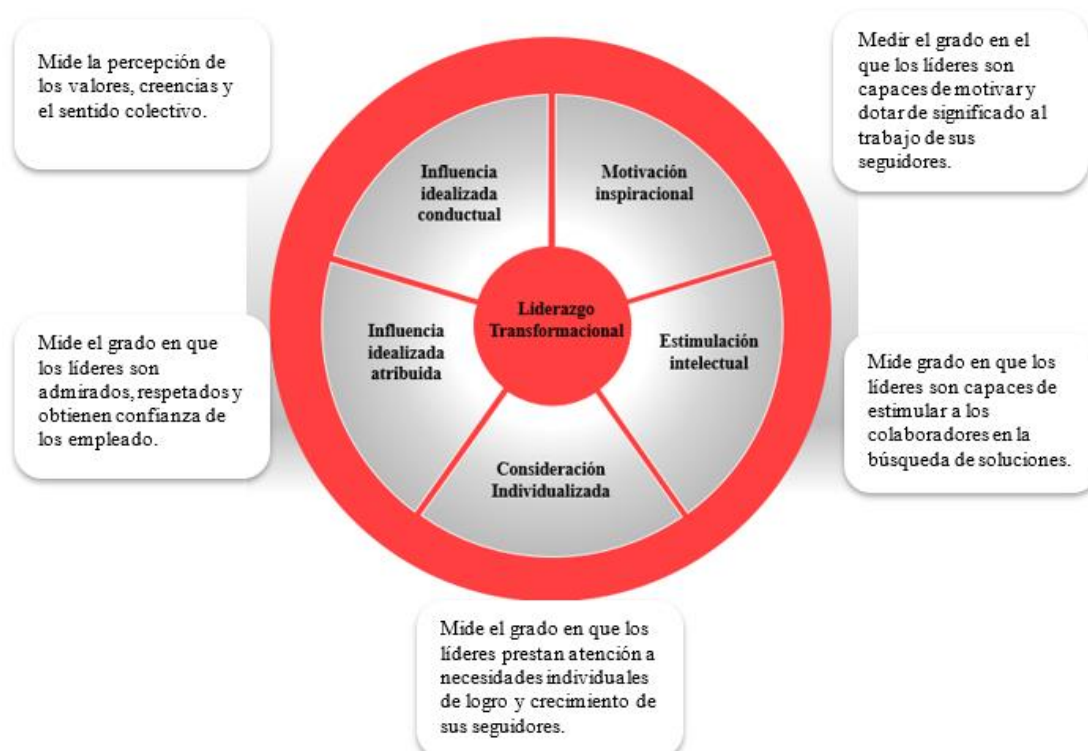
Un liderazgo que estimula a los seguidores a pensar los viejos problemas de formas nuevas, proporcionándoles autonomía y empoderamiento en el trabajo; en otras palabras, busca aumentar la conciencia de los seguidores sobre los problemas e influir en ellos para desarrollar enfoques innovadores o creativos en su resolución (p.122).

### ***Consideración individualizada***

Esta dimensión involucra “el apoyo y receptividad del líder frente a las necesidades individuales de los seguidores, así como su rol de mentor frente a cada uno” (Díaz et al., 2019, p. 122). Esta dimensión mide el grado en que los líderes prestan atención a necesidades individuales de logro y crecimiento de sus seguidores (Avolio & Bass,2004).

### **Figura 3**

*Componentes del Liderazgo Transformacional*



**Nota:** la figura muestra los componentes del Liderazgo Transformacional. Elaborada a partir de (Avolio & Bass, 2004).

### 1.5 Los Estilos de Liderazgo y los componentes de la Inteligencia Emocional

El estudio de la Inteligencia emocional se popularizó por su posible y atractiva influencia en la sociedad en general, en la educación y los diferentes aspectos de la vida real (Pinazo Carrera, 2018). Dentro de esta tendencia, la relación entre la inteligencia emocional y el liderazgo cobra relevancia, ya que para Goleman la inteligencia emocional es un prerequisite para poder ejercer un liderazgo efectivo (Goleman, 1999, citado en Medina Hinojosa et al., 2016).

Para Daniel Goleman, las cualidades de la inteligencia emocional está directamente relacionada con el liderazgo, argumenta que si bien las cualidades más tradicionales de competencias prácticas e intelectuales son importantes para alcanzar los objetivos planteados, sin embargo, la inteligencia emocional es la condición indispensable del liderazgo, es decir, que si bien una persona puede tener la mejor formación, una mente incisiva y analítica, y una fuente inagotable de ideas inteligentes, no obstante, si no posee un alto nivel de inteligencia emocional no será un gran líder (Goleman, 1999, citado en Moliva, 2019).



De allí que los componentes de la inteligencia emocional se relacionan directamente con el liderazgo (Torres Cazalilla, 2018), en este sentido, Goleman expresa que la autoconciencia, entendida como la capacidad para identificar las propias fortalezas y debilidades, y de comportarse adecuadamente, además, la involucra la capacidad innata de una persona para la toma de decisiones, influyendo así en todos los aspectos del desempeño.

Esta situación hace de estas personas líderes efectivos. Por otra parte, la autorregulación entendida como la capacidad de controlar las emociones permite el crear un ambiente de confianza y equidad, situación que influye en el manejo de grupos (Moliva, 2019). Por otra parte, la motivación representa la voluntad de logro, entusiasmo, empuje, cualidades que hacen de una persona un líder potencial. La empatía describe la comprensión intuitiva del líder de las necesidades no técnicas del personal y la capacidad de comunicar esa dicha comprensión de manera efectiva (Moliva, 2019).

Por su parte, la habilidad social es el reflejo de la interacción de un líder con el mundo, es decir, es la capacidad de un líder de aprovechar las relaciones para promover sus ideas a través de la simpatía, confianza y respeto. En definitiva, la inteligencia emocional es lo que distingue a una persona líder (Moliva, 2019).

**Tabla 2**

*Las dimensiones de la inteligencia emocional y su aplicabilidad en el liderazgo*

<b>Dimensiones de la Inteligencia Emocional</b>	<b>Definición</b>	<b>Aplicabilidad en el Liderazgo</b>
Autoconciencia	Capacidad para identificar las propias fortalezas y debilidades y de comportarse adecuadamente. Involucra la capacidad innata de una persona para la toma de decisiones, influyendo así en todos los aspectos del desempeño. El reconocer nuestros sentimientos al	Si un líder o lideresa es capaz de identificar sus debilidades y fortalezas, puede usarlos para planificar actividades con su equipo para conseguir los objetivos planteados, considerando que sus fortalezas soporten sus

	momento en el que aparecen, nos provee de la capacidad de entenderlos, y comprender cómo pueden influir en nuestra vida.	debilidades(Sarmiento González, 2021).
Autorregulación	Entendida como la capacidad de controlar las emociones permite el crear un ambiente de confianza y equidad (Moliva, 2019). Es decir, esta se da “al momento en el que la persona, siendo consciente de sus emociones y de lo que estas implican, opta por redirigirlas, lidiando con ellas para tomar las mejores decisiones”(Sarmiento González, 2021. p. 89).	Un líder debe tener la capacidad de entender el porqué de las situaciones y cómo puede mejorarlas sin dejar que sus emociones tomen el control.(Sarmiento González, 2021)
Empatía	Describe la comprensión intuitiva del líder de las necesidades no técnicas del personal y la capacidad de comunicar esa dicha comprensión de manera efectiva. Esta permite la posibilidad de ver la situación desde el punto de vista de otros, y con esto tomar decisiones que beneficien a las partes.(Sarmiento González, 2021)	Los y las líderes empáticos comprende a sus seguidores y les permite crear vínculos de confianza que generen mejores ambientes de trabajo y resultados. (Sarmiento González, 2021)
Habilidades sociales	Es el reflejo de la interacción de un líder con el mundo, es decir, es la capacidad de un líder de aprovechar las relaciones para promover sus ideas a través de la simpatía, confianza y respeto. Por lo tanto, los y las líderes	Los líderes con habilidades sociales desarrollan fuertes relaciones sociales con sus equipos, haciendo de los objetivos grupales metas para todos

---

emocionalmente inteligentes (Sarmiento González, establecen fuertes relaciones 2021). que les permiten gozar de un mayor apoyo social (Sarmiento González, 2021).

---

**Fuente:** (Moliva, 2019), (Sarmiento González, 2021)

**Elaboración:** autoras

### **1.6 Efecto y relación de los componentes de la inteligencia emocional con los estilos de liderazgo de la teoría de rango completo.**

Diversos autores afirman que la inteligencia emocional tiene importantes implicaciones en los estilos de liderazgo, pues, influye en cómo un líder o lideresa se relaciona con su equipo, toma decisiones y maneja situaciones desafiantes (Álava et al., 2016). Por lo tanto, las personas lideresas que desarrollan esta habilidad suelen ser más efectivos en su rol y pueden generar un impacto positivo en su entorno (Goena Rodríguez, 2015).

Al respecto, el estudio realizado por Vargas Valdiviezo (2016) respecto a las implicaciones de la inteligencia emocional en los estilos de liderazgo evidencia que uno de los aspectos más complejos de los seres humanos son las emociones, pues estas influyen en las relaciones interpersonales al guiar sus pensamientos y comportamientos. De ahí que la inteligencia emocional permite a las personas lideresas afrontar situaciones críticas o de presión en la vida cotidiana de manera efectiva. Por lo tanto, las personas con mayor inteligencia emocional manejan y perciben de forma ágil las manifestaciones emocionales de su entorno, situación que facilita sus interacciones y liderazgo (Vargas Valdiviezo, 2016).

En esta misma línea, el estudio de Rosas Gómez (2017) muestra que las organizaciones necesitan de líderes o lideresas, no solo intelectualmente capaces, sino asocialmente equilibrados. Pues las personas líderes con alta inteligencia emocional reconocen sus emociones y manejan de una forma adecuada, logrando tener una buena empatía con los colaboradores, facilitando la consecución de los objetivos, pues estos al sentirse satisfechos, se sienten comprometidos con sus actividades desarrollándolas de forma adecuada.

Por otra parte, el estudio realizado por De Monasterio (2023) sobre “La inteligencia emocional y su influencia en las personas con roles de liderazgo en las organizaciones”, muestra entre sus hallazgos que, las dimensiones de autoconocimiento y autorregulación son claves para

liderar, pues la inteligencia emocional permite desarrollar habilidades para tener la capacidad de canalizar las emociones para alcanzar los resultados deseados, pues permite responder adecuadamente a las emociones de los otros, lo cual puede ayudar a crear un ambiente positivo y productivo de trabajo (De Monasterio, 2023).

Así también, el estudio realizado por Bautista Martínez & Murillo Aldana (2020) sobre la influencia de la inteligencia emocional en los estilos de liderazgo, deja en evidencia que los niveles de inteligencia emocional y los estilos de liderazgo se relacionan directamente, pues existe las personas participantes de la investigación, con más alto nivel de inteligencia emocional, se inclinan por los estilos de liderazgos conciliadores, concluyendo, que la inteligencia emocional afecta los pensamientos de motivación y persistencia, y desarrolla las capacidades de empatía, manejo de las emociones y mentalidad positiva (Bautista Martínez & Murillo Aldana, 2020).

### **1.7 La autorregulación, motivación, estimulación intelectual y habilidades sociales y el estilo de liderazgo transformacional**

Según Rojas Belito (2023) en su estudio sobre la influencia de las habilidades sociales en el liderazgo transformacional, mediante la aplicación de una metodología aplicada, explicativa y cuantitativa, utilizó el método hipotético-deductivo y un diseño no experimental. Su unidad de estudio fueron docentes, con una muestra representativa de 50, a quienes aplicó un cuestionario que fue validado por expertos y su confiabilidad fue establecida por el coeficiente del Alfa de Cronbach, evidenció que las habilidades sociales influyen significativamente en el liderazgo transformacional.

En esta misma línea, el estudio realizado, por Rojas Sotelo (2016) respecto a relación que existe entre la inteligencia emocional y el Liderazgo Transformacional, a través de una investigación aplicada, no experimental, correlacional y transversa, a una población conformada por 104 docentes, los resultados mostraron que existe relación significativa entre la Inteligencia Emocional y el Liderazgo Transformacional.

En concordancia con el estudio anterior, la investigación de Solís Macedo (2019) respecto a la influencia de la motivación en el liderazgo transformacional y sus dimensiones, mediante una investigación no experimental, cuantitativa, causal explicativa, transversal y prospectiva, cuya unidad de análisis y muestra fueron 125 profesionales de enfermería, quienes respondieron un cuestionario que indagó sobre las variables en estudio, demostrando que la

motivación no influye en el liderazgo transformacional de la muestra estudiada (Solís Macedo, 2019).

Según el estudio de Cobo Palomino (2017) respecto a la relación entre la inteligencia emocional y el liderazgo transformacional, realizada mediante una investigación cuantitativa. Los resultados muestran que el análisis de correlación de Pearson expuso relaciones directas, pero moderadas de la relación entre las dimensiones de inteligencia emocional y liderazgo transformacional. Sumado a ello, los resultados de la regresión lineal muestran que todas las como todas las dimensiones de inteligencia emocional predicen el liderazgo transformacional (Cobo Palomino, 2017).

## Capítulo II

### Marco metodológico de la investigación

En este capítulo, se describe los pasos y enfoques definidos para llevar a cabo el presente estudio y obtener resultados significativos y confiables. En la primera sección se detalla el enfoque metodológico, definiendo, tipo de investigación, objeto de estudio y la operativización de las variables. En la segunda sección, se detalla el diseño y las fases operativas de la investigación, precisando en la unidad de análisis, la población, definición de la muestra. Además, se presentan las técnicas de levantamiento y análisis de datos que se implementa para la consecución de los objetivos propuestos.

#### 2.1 Aspectos metodológicos de la investigación

##### 2.1.1 Nivel de estudio

La investigación recurre a un método inductivo-deductivo. Según Calduch Cervera (2014) el método inductivo consiste en “conocer las características generales o comunes a una diversidad de realidades, tal y como se obtienen a partir del empleo del método comparativo, para articularlas mediante relaciones de causalidad y formular así proposiciones de validez general o leyes científicas” (p.33). Este método va desde lo particular y general.

Es una investigación de tipo descriptiva, ya que se detalla de manera exhaustiva la realidad que se busca conocer, a partir de los datos obtenidos en el trabajo en campo. Según Calduch Cervera (2014), este tipo de estudio tiene por finalidad conocer la realidad mediante los datos obtenidos con el máximo rigor posible, con base en los criterios previamente establecidos que permitan dar respuesta a los objetivos de la investigación (Calduch Cervera, 2014).

##### 2.1.2 Método de estudio

Considerando el nivel de estudio, la investigación recurre a un estudio de caso, mismo que se caracteriza porque se centra en una situación particular. Suelen ser de tipo descriptivo o explicativos, pues en un primer momento, busca identificar y describir los distintos factores que ejercen influencia en el fenómeno estudiado (Enrique Jiménez & Barrio Fraile, 2018).

En esta característica se enmarca este estudio de caso, ya que pretende analizar la relación y capacidad explicativa de los estilos de liderazgo a través de las variables, autorregulación,

motivación, empatía y habilidades sociales de la inteligencia emocional de un grupo de participantes. Este estudio corresponde a un caso simple holístico, pues, el estudio se desarrolla sobre un solo objeto y una única unidad de análisis (Enrique y Barrio, 2018).

Con base en la premisa de Yin, 2013, Blatter, 2008, Hammersley, 2003, citados en Hernández Sampieri et al. (2014), “los estudios de caso poseen sus propios procedimientos y clases de diseños” (p. 164). Por lo tanto, “son estudios que al utilizar los procesos de investigación cuantitativa, cualitativa o mixta analizan profundamente una unidad holística para responder al planteamiento del problema, probar hipótesis y desarrollar alguna teoría” (Hernández-Sampieri y Mendoza, 2008 citados en Hernández Sampieri et al. (2014).

### **2.1.3 Enfoque metodológico**

Con la finalidad de alcanzar los objetivos planteados, el presente estudio de caso recurre un enfoque metodológico mixto (cuantitativo-cualitativo). Este tipo de enfoque metodológico permite otorgar significados a los datos cuantitativos. Además, facilita la combinación de la aplicación de métodos, técnicas y herramientas cualitativas y cuantitativas, en la recolección y en el análisis de datos (Hernández Sampieri et al., 2014).

#### **2.1.3.1 Investigación Cuantitativa**

Epistemológicamente, este tipo de investigación se sustenta en el paradigma positivista, que considera la realidad como única, se centra en el análisis de la realidad de manera objetiva, aportando precisión y datos numéricos. Tiene por propósito explicar el comportamiento social mediante la experimentación, comprobación y observación directa (Hernández Sampieri et al., 2014).

Entre las características de este tipo de investigación está la medición y cuantificación para la formulación de tendencias, y a partir de ello, construir teorías. Para Monje Álvarez (2011) la investigación cuantitativa explica la realidad social desde una perspectiva externa y objetiva, utiliza la medición numérica y el análisis estadístico. Define pautas de comportamiento y prueba teorías.

La investigación cuantitativa se caracteriza porque mide fenómenos, utiliza la estadística, prueba hipótesis, hace análisis causas-efecto. Utiliza un proceso riguroso, probatorio, secuencial, para analizar la realidad. Proporciona precisión, predicción y réplica en contextos

parecidos, los resultados obtenidos suelen ser generalizados (Hernández -Sampieri, et al., 2014). Facilita una mayor credibilidad en la medición de la relación causa-efecto. Además, la aplicabilidad de esta metodología es relativamente rápida, tiene alta credibilidad, permite estudiar un amplio número de personas (Johnson & Onwuegbuzie, 2004).

### **2.1.3.2 Investigación Cualitativa**

La investigación cualitativa se fundamenta en la inducción analítica. La razón de ser de este tipo de investigación es “examinar la forma en que las personas perciben y experimentan los fenómenos que los rodean, profundizando en sus puntos de vista, interpretaciones y significados” (Hernández Sampieri et al., 2014, p. 358).

Entre las principales características de la investigación cualitativa es su aporte en la construcción de una teoría, con base en condiciones obtenidas de un cuerpo teórico. Asimismo, permite el análisis de discursos considerando los contextos culturales, ideológicos y geográficos (Hernández Sampieri et al., 2014).

Este tipo de investigación no pretende generalizar los resultados, sino analizarlos en profundidad, a fin de comprender a las personas, procesos, eventos y sus contextos. El proceso de investigación cualitativa o es lineal, es iterativo o recurrente; pretende examinar la manera como las personas perciben su interno, a partir de sus interpretaciones y significados (Hernández-Sampieri, et al., 2014). Por su parte, Ortiz Arellano (2013) considera que la investigación cualitativa se caracteriza porque:

No pretende presentar verdades absolutas, ni leyes de aplicación general, ya que reconoce la diversidad y pluralidad de escenarios, condiciones y situaciones que se presentan en la realidad, que, por lo tanto, son únicas e irrepetibles, así las observaciones y resultados de sus investigaciones solo son válidas para el caso particular que se estudia. (Ortiz Arellano, 2013, p. 9)

## **2.2 Diseño metodológico**

### **2.2.1 Tipo de estudio**

En consideración de la naturaleza del estudio, se pretende aplicar una combinación de dos diseños metodológicos. En primer lugar, optará por el análisis de caso de tipo exploratorio,



descriptivo – explicativo, mismo que permitirá analizar la relación entre las dimensiones de la inteligencia emocional y el liderazgo transformacional.

Además, se recurrirá a un enfoque de análisis de caso simple holístico, que a decir de Yin (2004) busca observar, analizar, e interpretar lo que acontece en una única organización (Yin, 2004). Para ello, se seleccionará el caso de estudio del programa de liderazgo para transformación 2021. Este caso se selecciona considerando los siguientes criterios: 1) Por ser un proyecto intencionado con fondos y soporte institucional, 2) Mayor número de participantes, 3) accesibilidad a los estudiantes.

### **2.2.2.1 Enfoque metodológico cuantitativo**

Con la finalidad de describir la autorregulación, motivación, empatía y habilidades sociales de las personas participantes del programa de liderazgo para transformación edición 2021, por zona y sexo, de determinar las diferencias significativas en la autorregulación, motivación, empatía y habilidades sociales por la interacción de las variables, estilos de liderazgo, sexo y zona, y establecer la relación y capacidad explicativa de la autorregulación, motivación, empatía y habilidades sociales en el estilo de Liderazgo transformacional, en esta fase se recurre a una metodología cuantitativa.

#### ***Unidad de análisis***

La unidad de análisis son las personas participantes del programa de Liderazgo para la Transformación, edición 2021, ejecutado por el grupo de investigación “ACORDES” de la Universidad de Cuenca.

#### ***Población y muestra***

La población de estudio son las y los estudiantes del programa de Liderazgo para la transformación conformado por un total de 310 personas (80 estudiantes financiados por la Empresa Pública ELECAUSTRO S.A., 80 por el GAD Municipal de Santa Isabel, 50 por el GAD Municipal de Cuenca, 20 por el GAD Parroquial de Manglar Alto y 80 se matricularon por cuenta propia).

Al ser una población relativamente amplia, se define trabajar con una muestra representativa, definiendo un muestreo aleatorio estratificado con afijación proporcional, bajo los siguientes criterios: 95% de confianza a un punto tipificado de 1,96, un error máximo permisible de 3,25% y una probabilidad estandarizada de 0,5 de éxito y de 0,5 de fracaso. De la aplicación muestral se determinó una muestra de 231 participantes, de los cuales 142 personas deben ser del género femenino, 89 del género masculino. Además, 114 participantes deben ser de la zona urbana y 117 de la zona rural. (Ver anexo 1: Diseño muestral)

### ***Técnica de levantamiento de información***

A fin de dar respuesta a los objetivos planteados, se recurre a la metodología cuantitativa. Se aplica como instrumento de levantamiento de información la boleta de encuesta. Para ello, se utilizan los cuestionarios validados sobre liderazgo (Cuestionario Multifactorial de Liderazgo -MLQ-) e inteligencia emocional (Goleman,1998).

Para medir el liderazgo transformacional se recurre al cuestionario Multifactorial de Liderazgo -MLQ-, conformado por nueve dimensiones correspondientes a los tres estilos de liderazgo de la Teoría de Rango Completo, como son: Liderazgo Transformacional, Liderazgo Transaccional y Liderazgo Pasivo o Laissez Faire. Este cuestionario está conformado por 45 ítems en escala Likert que permite identificar y medir los estilos de liderazgo, de los cuales 29 corresponden al liderazgo transformador, ocho al liderazgo transaccional y ocho hacen referencia a un liderazgo pasivo (ver anexo 2: Cuestionario de Liderazgo Multifactorial de Liderazgo -MLQ-).

Para medir las dimensiones de la Inteligencia Emocional se toma el cuestionario de Inteligencia Emocional desarrollado por Goleman (1999), el cual posee 40 ítems, a través de los cuales se mide 4 dimensiones: autorregulación, motivación, empatía, habilidades sociales (Ver anexo 2: Cuestionario de Inteligencia Emocional). Estos cuestionarios se aplican de manera virtual, enviándoles un link a los correos y Whatsapp de cada participante, previa una llamada telefónica a cada uno de ellos, indicando el objetivo de la investigación. Obteniendo 231 respuestas de una población de 310 personas.

### ***Organización de los datos***

Los datos obtenidos mediante la aplicación de la encuesta son organizados en una base de datos, para ello, se utiliza el programa SPSS 28 (Statistical Package for the Social Sciences).

### ***Fiabilidad y validez***

Como se detalla en las técnicas de levantamiento de información, se está trabajando con cuestionarios validados que dan cuenta de variables constructos o latentes, que no pueden ser analizadas directamente con la tabulación de las variables observables del cuestionario, sino más bien, luego de ser formadas se comprende el sentido de las mismas, no obstante, antes de ello, es necesario verificar la fiabilidad y validez de la formación de esas variables constructo.

La fiabilidad hace referencia a la precisión y consistencia de la medición (Barrios & Cosculluela, 2013 citado en Rodríguez & Reguant, 2020). Existen algunos métodos de análisis de la fiabilidad de instrumentos de medición, no obstante, uno de los más conocidos y debatidos es el Coeficiente Alfa de Cronbach. El Coeficiente Alfa es una medida de consistencia interna que analiza la inter correlación de los ítems que forman el instrumento de una medición (Torres, 2020). De acuerdo con Barrios & Cosculluela (2013) citado en Rodríguez & Reguant (2020) coeficientes alfas de entre 0,70 y 0,95 son considerados adecuados para medir una buena consistencia interna de un cuestionario.

En la presente investigación se comprueba la consistencia interna del instrumento de medición del Liderazgo transformacional y de las dimensiones de la inteligencia emocional (autorregulación, motivación, empatía y habilidades sociales), ya que el coeficiente alfa oscila 0,891 y 0,949 encontrándose dentro de valores adecuados según la afirmación del párrafo anterior (ver tabla 3).

La validez de la formación de las variables constructo de interés: liderazgo transformacional, autorregulación, motivación, empatía y habilidades sociales, se analiza mediante principales estadísticos del análisis factorial, como: KMO, Test de esfericidad de Bartlett y Varianza Extraída Media (VAE).

De acuerdo con las recomendaciones de López & Gutiérrez (2019) y Álava (2019) la metodología de estimación del análisis factorial fue mediante extracción por componentes principales, con rotación Varimax para la determinación de las cargas factoriales y el método de regresión para guardar las puntuaciones factoriales de las variables constructo formadas en este análisis.

El índice KMO y el Test de esfericidad de Bartlett son dos estadísticos primordiales que deben ser analizados inicialmente para determinar si la estructura de los datos de la muestra admite un análisis factorial (López & Gutiérrez, 2019). Según Kaiser (1970) citado en López & Gutiérrez (2019) el coeficiente KMO según siglas en inglés “Kaiser-Meyer Olkin”, debe ser superior o igual a 0,80 para una apropiada factorización del instrumento en análisis.

El Testa de esfericidad de Bartlett es una prueba que testea la hipótesis nula de que los ítems que dan cuenta de las variables constructo no están correlacionadas entre sí, distribuyéndose asintóticamente mediante una distribución  $\chi^2$  con  $p(p-1)/2$  grados de libertad, siendo recomendable valores altos de estadístico  $\chi^2$  junto con valores p-value (significancia) pequeños ( $p < 0,05$ ) para rechazar la hipótesis nula y comprobar que hay buena correlación entre los ítems para permitir un análisis factorial (López & Gutiérrez, 2019).

Así, de acuerdo con los resultados encontrados de estos estadísticos en la presentación se determina que en todos los casos se rechaza la hipótesis nula de la prueba de esfericidad de Bartlett y los coeficientes KMO son superiores a 0,80 (ver tabla 3), comprobándose que la estructura de los datos muestrales permite análisis factorial.

Por último, otro estadístico importante a la hora de analizar la validez del análisis factorial es la varianza promedio que es recogida o extraída (VAE) por los factores generados de cada análisis, siendo recomendables porcentajes superiores al 50% (López & Fachelli, 2016). Encontrándose en todos los casos porcentajes VAE superiores al 50% con excepción de la variable constructo “Liderazgo Transformacional”, no obstante, por interés de la investigación se continúa con el análisis.

**Tabla 3**

*Estadísticos de fiabilidad y validez de la formación de las variables constructo de inteligencia emocional y liderazgo transformacional*

	Estadístico de fiabilidad	Estadísticos del análisis factorial			
	Coef. Alfa	KMO	Test Bartlett ( $\chi^2$ )	VAE (%)	N
Liderazgo Transformacional	0,945	0,939	6985,867***	46,37	29
Dimensiones de la Inteligencia Emocional					
Autorregulación	0,891	0,892	987,001***	54,53	9

Motivación	0,920	0,933	1361,489***	59,10	10
Empatía	0,906	0,909	1016,459***	60,67	8
Habilidades sociales	0,949	0,940	2282,350***	62,52	13

**Fuente:** Base de datos proveniente de una encuesta aplicada a participantes del Programa de Liderazgo Transformacional edición 2021, llevado a cabo por el grupo de investigación ACORDES de la Universidad de Cuenca, con un n=231.

**Elaborado por:** autoras

La columna N de la tabla 3 corresponde al número de ítems que forman las variables constructo, por lo que, es necesario recalcar que el interés de la investigación es el liderazgo transformacional, descartando el estilo de liderazgo transaccional y pasivo, por tanto, del cuestionario validado MLQ se analizan únicamente 29 ítems que corresponden al liderazgo transformador (ver anexo 2). Respecto al número de ítems que forman las dimensiones de la inteligencia emocional, en el anexo 2 se detalla su agrupación.

### ***Técnica de análisis de información***

Las técnicas de análisis de datos para dar respuesta al primer objetivo es estadística descriptiva. Para determinar las diferencias significativas en la autorregulación, motivación, empatía y habilidades sociales por la interacción de las variables, estilos de liderazgo, sexo y zona se aplicará la técnica de “Análisis de ANOVA factorial”.

Para analizar la relación y capacidad explicativa de la autorregulación, motivación, empatía y habilidades sociales en el estilo de Liderazgo transformacional se recurre a la técnica “Análisis de Regresión Múltiple”. Estos análisis son realizados en el programa SPSS 28 (Statistical Package for the Social Sciences) que facilita su análisis. Los resultados se presentan utilizando gráficos y tablas de frecuencias de las diversas variables que permitan evidenciar los hallazgos.

### **2.2.2.2 Metodología Cualitativa**

A fin de profundizar en los datos cuantitativos obtenidos se procede a realizar encuestas a actores clave que den cuenta de esta realidad desde la voz de sus protagonistas.

## Unidad de análisis

La unidad de análisis y población son las y los estudiantes del programa de Liderazgo para la Transformación de la edición 2021.

## Población y muestra

Para la definición de la muestra cualitativa se toma como base, la premisa de Patton (2002) citado en Martínez Salgado (2012) donde se expresa que la lógica que guía la selección del tipo de muestreo en las investigaciones cualitativas es “la riqueza de información, que los casos escogidos, proporcionen para estudiar en profundidad el tema de estudio” (p.616).

A partir de esta premisa, para la aplicación de la entrevista se define un muestreo por conveniencia, caracterizada por la facilidad de acceso y disponibilidad de las personas a conformar la muestra (Hernández Sampieri et al., 2014). Con estas consideraciones, en la tabla 3 se presenta el listado de las personas entrevistadas.

**Tabla 4**

### Lista de personas entrevistadas

N°	Institución /organización	Sexo	Zona de residencia	Contacto	Código
1	Desempleada	Mujer	Zamora Chinchipe	0991637961	E1. ZCH.
2	Empleado Público	Hombre	Azuay/Santa Isabel	0981443396	E2. SI
3	Empleada Privada	Mujer	Cañar/Azogues	0998771624	E3. CA
4	Independiente	Hombre	Cotopaxi/Latacunga	0984097549	E4. CL
5	Independiente	Mujer	El Oro/Machala	0997067115	E5. OM
6	Empleado Público	Hombre	Loja/Saraguro	0997623151	E6. LS
7	Empleada Pública	Mujer	Santa Elena/La Libertad	0939423153	E7. SL.

**Fuente:** Base de datos proveniente de una entrevista aplicada a participantes del Programa de Liderazgo Transformacional edición 2021

**Elaboración:** Autoras

### ***Técnica de recolección de la información***

A fin de profundizar en la investigación y darles significado a los datos cuantitativos se recurre a una metodología cualitativa, para ello, la investigación recurre a la técnica de la “entrevista”. Según Penalva Verdú et al. (2015) esta técnica de recolectar datos resulta útil en investigaciones exploratorias.

El tipo de entrevista es semiestructurada, caracterizada por ser un modelo de entrevista flexible y guiado (Hernández Sampieri et al., 2014). Requiere de un guion de temas con base en los resultados cuantitativos que permitan profundizar, en el porqué de estos resultados, de la voz de sus propios actores (Díaz Bravo et al., 2013), a fin de tener una visión integral de la situación en estudio (Anexo 3: guía de entrevista). Además, cumpliendo con las consideraciones éticas, se aplica a las personas participantes el consentimiento informado, el cual explicita los detalles más relevantes de la investigación (Anexo 4: consentimiento informado).

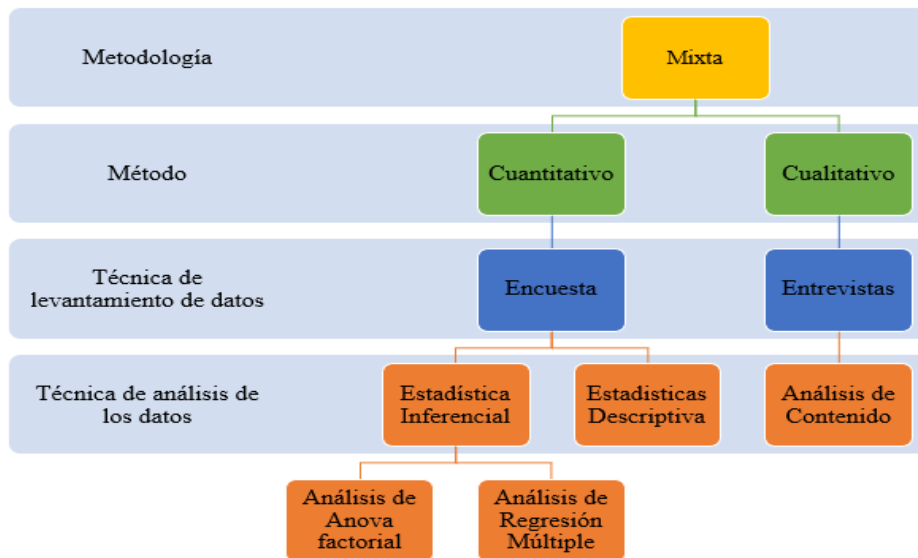
### ***Técnica de análisis de la información***

Para el análisis de los datos de las entrevistas se recurre la técnica “análisis de contenido”. Esta es una técnica que implica el examen y la interpretación sistemática de los datos obtenidos en las entrevistas, a fin de identificar patrones, temas, tendencias (Cáceres, 2003). En este caso específico permita profundizar en el estudio de la relación entre la autorregulación, motivación, empatía y habilidades sociales en la generación de un estilo de Liderazgo Transformacional.

El análisis de los datos se realiza con el apoyo del software Atlas.ti 23 (Qualitative Data Analysis & Research Software), estableciendo codificaciones, categorizaciones, redes de relaciones, que permiten interpretar los hallazgos en función de los objetivos de la investigación.

## **Figura 4**

*Resumen de la metodología implementada*



**Nota:** la figura muestra gráficamente el diseño metodológico propuesto para esta investigación. Elaborado a partir del marco definido para esta investigación (2023).



## Capítulo III

### Principales resultados de investigación

En este apartado se presenta la sistematización de los estadísticos utilizados para contrastar los objetivos específicos propuestos en la investigación. Estos resultados se presentan organizados en función de los objetivos planteados. En el primer apartado de esta sección se presenta tablas compuestas de la aplicación de técnicas descriptivas; en el segundo apartado, se presenta una tabla compuesta sistematizada de la técnica ANOVA factorial y, en el tercer apartado, se muestra una tabla compuesta de los resultados de la regresión lineal múltiple. Los resultados obtenidos son profundizados mediante entrevistas, aplicadas una muestra por conveniencia, cuyos datos son analizados mediante la técnica de análisis de contenido, de acuerdo al detalle metodológico especificado en el capítulo metodológico.

#### **3.1 Descripción de la autorregulación, motivación, empatía y habilidades sociales de estudiantes del programa de liderazgo para transformación 2021, según zona y sexo.**

Recordando, las variables: autorregulación, motivación, empatía y habilidades sociales corresponden a las dimensiones del constructo “Inteligencia emocional”, mismas que fueron construidas a partir de un análisis factorial confirmatorio por componentes principales. Además, esta técnica guarda las variables como coeficientes de regresión, por lo que, para un análisis descriptivo se procede inicialmente a recodificarles en intervalos de clase de tres categorías: bajo, medio y alto, de acuerdo a rango de clase ( $r = \text{valor máximo} - \text{valor mínimo}$ ) y el número de intervalos de clase requeridos en el análisis ( $n_i=3$ ).

Como es de interés describir los niveles obtenidos de las dimensiones de la inteligencia emocional de los participantes según su condición de sexo y zona de residencia, inicialmente, analizamos tablas de contingencia por sexo, luego por zona de residencia y finalmente en conjunto, para una mejor comprensión de los resultados.

Respecto a “autorregulación”, se encuentra que, el 50% de los participantes que tiene un nivel alto son mujeres, seguido de un 31% de hombres que también reportan un nivel alto de autorregulación, en menor medida un 10% de mujeres tienen un nivel medio, seguido de un 5% de hombres que también reportan un nivel medio. En general, el 81% de los participantes reportan un nivel alto de autorregulación, seguido de un 14% que presentan un nivel medio y un 5% que tienen un nivel bajo (ver tabla 5).

Sobre “motivación”, el 51% de los participantes tienen un nivel alto de motivación y son mujeres, seguido de una 30% de hombres que tiene también un alto nivel, en menor medida, un 8% de mujeres reportan un nivel medio de motivación, seguido de un 6% de hombres que también tienen un nivel medio. A nivel general, el 81% de los participantes presentan un alto nivel de motivación, seguido de un 14% que tienen un nivel medio y un 5% que presentan un nivel bajo.

Así mismo, se encuentra que un 53% de participantes tienen un nivel alto de “empatía” y son mujeres, seguido de un 32% de participantes hombres que tienen un alto espíritu de empatía, en menor medida los participantes presentan un nivel medio de empatía, encontrando que un 8% son mujeres y un 5% son hombres. De forma global, sobre esta dimensión, se determina que el 85% de los participantes tienen un alto nivel de empatía, seguido de un 13% que tiene un nivel medio y un 2% que presentan un bajo nivel de empatía (ver tabla 5).

Por último, respecto a “habilidades sociales” se encuentra que, un 57% de los participantes tienen un alto nivel de habilidades sociales y son mujeres, seguido de un 34% que tienen alto nivel y son hombres, en menor medida presentan niveles medios, encontrándose un 4% de hombres y mujeres que tienen niveles medios de habilidades sociales. En conjunto, un 90% de los participantes tienen altas habilidades sociales, seguido de un 9% que tienen un nivel medio y un 1% que tienen bajas habilidades sociales de relacionarse con los demás.

Tabla 5

*Cuadro de contingencia entre las dimensiones de la Inteligencia Emocional (IE) y la condición de sexo de los participantes*

Dimensiones		Sexo	
		Mujer	Hombre
<b>Autorregulación</b>	Bajo	1%	3%
	Medio	10%	5%
	Alto	<b>50%</b>	31%
	<b>Total</b>	61%	39%
<b>Motivación</b>	Bajo	1%	3%
	Medio	8%	6%
	Alto	<b>51%</b>	30%
	<b>Total</b>	61%	39%
<b>Empatía</b>	Bajo	1%	1%
	Medio	7%	6%
	Alto	<b>53%</b>	32%
	<b>Total</b>	61%	39%
<b>Habilidades sociales</b>	Bajo	0%	1%
	Medio	4%	4%
	Alto	<b>57%</b>	34%
<b>Total</b>	61%	39%	

**Fuente:** Base de datos proveniente de una encuesta aplicada a participantes del Programa de Liderazgo Transformacional edición 2021, llevado a cabo por el grupo de investigación ACORDES de la Universidad de Cuenca, con un n=231.

**Elaborado por:** autoras

Continuando con el análisis por zona de residencia se encuentra que:

- El 41% de los participantes de la zona urbana tienen un alto nivel de autorregulación, seguido de un 40% de participantes de la zona rural que tienen un alto nivel también, en menor medida, un 8% de participantes de

zonas urbanas tienen un nivel medio y un 6% que también tienen un nivel medio son de zonas rurales (ver tabla 6).

- Así mismo, un 41% de participantes de zonas urbanas tienen un alto nivel de motivación, al igual que un 41% de zonas rurales que también reportan un alto nivel, en menor medida, un 8% de participantes de las zonas urbanas presentan un nivel medio de motivación, seguido de un 6% de zonas rurales que también reportan un nivel medio.

- Sobre “empatía”, un 44% de los participantes presentan niveles altos y son de zonas urbanas, seguido de un 41% que son de zonas rurales y que también reportan altos niveles de empatía, en menor medida un 8% de participantes son de zonas rurales y presentan niveles medio de empatía, seguido de un 5% que también reportan niveles medios y son de zonas urbanas.

- Resultados similares se encuentran sobre habilidades sociales, un 47% de participantes que presentan altos niveles de habilidades sociales son de las zonas urbanas, seguido de un 44% que son de zonas rurales; en cambio, de los participantes que reportan niveles medios de habilidades sociales, un 6% son de zonas rurales y un 3% son de zonas urbanas.

**Tabla 6**

*Cuadro de contingencia entre las dimensiones de la Inteligencia Emocional (IE) y la zona de residencia de los participantes*

Dimensiones		Zona de residencia	
		Rural	Urbano
Autorregulación	Bajo	4%	1%
	Medio	7%	7%
	Alto	40%	<b>41%</b>
	Total	51%	49%
Motivación	Bajo	4%	1%

	Medio	6%	7%
	Alto	<b>41%</b>	<b>41%</b>
	Total	51%	49%
Empatía	Bajo	2%	0%
	Medio	8%	5%
	Alto	41%	<b>44%</b>
	Total	51%	49%
Habilidades sociales	Bajo	1%	0%
	Medio	6%	2%
	Alto	44%	<b>47%</b>
	Total	51%	49%

**Fuente:** Base de datos proveniente de una encuesta aplicada a participantes del Programa de Liderazgo Transformacional edición 2021, llevado a cabo por el grupo de investigación ACORDES de la Universidad de Cuenca, con un n=231.

**Elaborado por:** autoras

De forma conjunta, relacionando la zona de residencia y sexo con las dimensiones de la inteligencia emocional se encuentra que:

- Respecto a la dimensión de autorregulación, la mayoría de participantes de zonas rurales (48%) son mujeres con altos niveles de autorregulación, así mismo, en las zonas urbanas, son las mujeres (52%) las que reportan mayores niveles de autorregulación (ver tabla 3).
- Así mismo, en las dimensiones de motivación, empatía y habilidades sociales las mujeres reportan mayores niveles (48%, 47%, 52%) en zonas rurales como en zonas urbanas (54%, 59%, 61%), respectivamente. Destacando mayores porcentajes de mujeres en zonas urbanas.

### Tabla 7

*Cuadro de contingencia entre las dimensiones de la Inteligencia Emocional (IE), según zona de residencia y sexo de los participantes los participantes*

Dimensiones		Rural		Urbano	
		Mujer	Hombre	Mujer	Hombre
Autorregulación	Bajo	4%	3%	0%	2%
	Medio	8%	5%	11%	4%
	Alto	<b>48%</b>	32%	<b>52%</b>	31%
	Total	60%	40%	63%	37%
Motivación	Bajo	4%	3%	0%	2%
	Medio	8%	4%	9%	7%
	Alto	<b>48%</b>	32%	<b>54%</b>	28%
	Total	60%	40%	63%	37%
Empatía	Bajo	2%	2%	0%	1%
	Medio	11%	5%	4%	5%
	Alto	<b>47%</b>	33%	<b>59%</b>	31%
	Total	60%	40%	63%	37%
Habilidades sociales	Bajo	1%	1%	0%	0%
	Medio	7%	5%	2%	4%
	Alto	<b>52%</b>	34%	<b>61%</b>	33%
Total		60%	40%	63%	37%

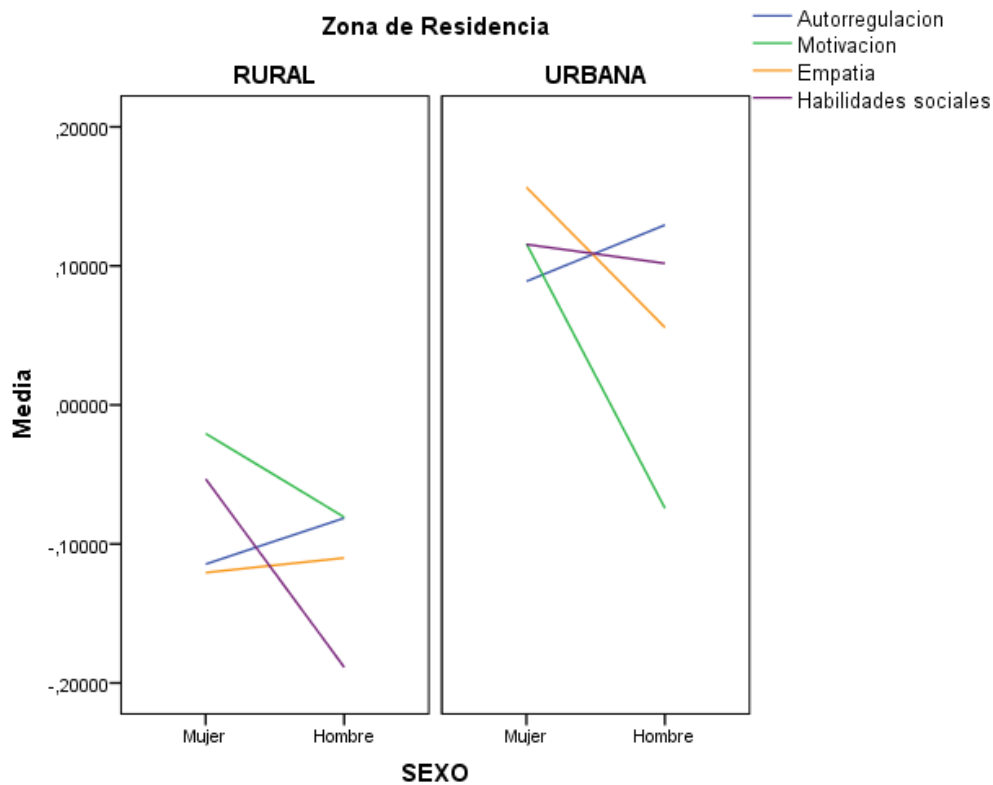
**Fuente:** Base de datos proveniente de una encuesta aplicada a participantes del Programa de Liderazgo Transformacional edición 2021, llevado a cabo por el grupo de investigación ACORDES de la Universidad de Cuenca, con un n=231.

**Elaborado por:** autoras

Resumiendo: descriptivamente se presentan diferencias en los niveles de autorregulación, motivación, empatía y habilidades sociales de hombres y mujeres según zonas de residencia. Así también, gráficamente, en la figura 1 se observa que las mujeres tanto de zonas urbanas como rurales son las que presentan mayores puntuaciones medias en casi todas las dimensiones de la inteligencia emocional. Además, cabe resaltar que se observan puntuaciones medias mayores en zonas urbanas que zonas rurales, tanto para hombres como mujeres, no obstante, estas afirmaciones se contrastan en el siguiente apartado con la técnica inferencial de ANOVA factorial.

Figura 5

Gráfica de puntuaciones medias de las dimensiones de la Inteligencia Emocional, según zona de residencia y sexo



**Nota:** La gráfica corresponde a las puntuaciones medias de las dimensiones de la inteligencia emocional generadas a partir del análisis factorial por componentes principales, según zona de residencia y condición de género de los participantes. Elaborada a partir de los datos provienen de la encuesta aplicada a participantes del Programa de Liderazgo Transformacional edición 2021, llevado a cabo por el grupo de investigación ACORDES de la Universidad de Cuenca, con un n=231.

Complementando estos datos, para las personas entrevistadas, la autorregulación es una cualidad y competencia de las personas líderes transformacionales que les permite controlar sus emociones, para dirigir sus pensamientos, emociones y acciones de manera acertada y coherente (E5. OM, 2023). Además, consideran es una habilidad crítica que permite afrontar los cambios y mantener la calma en situaciones difíciles (E7. SL, 2023). Así también, les permite construir relaciones sólidas con sus seguidores, pues mantienen la honestidad, la coherencia con sus

valores, la aceptación de errores, el esmero en el trabajo, la atención a los detalles, la organización y la integridad (E2. SI, 2023).

Por otro lado, respecto a la motivación, las personas entrevistadas afirman que la motivación impulsa a los líderes a apoyar a sus seguidores, a cumplir sus compromisos, a realizar su trabajo con pasión (E6. LS, 2023). Además, las personas líderes motivados pueden influir de manera significativa en su entorno, inspirando a otros a alcanzar su máximo potencial y afrontar desafíos con un enfoque positivo y creativo (E1. ZCH, 2023).

Respecto a la empatía, esta es considerada, por las personas entrevistadas, como una competencia que hace que los líderes sean más efectivos en la gestión con sus seguidores como en la resolución de problemas (E6. LS, 2023). Finalmente, el manejo de las emociones en las relaciones es una habilidad crítica que se debe desarrollar para construir relaciones de respeto, comunicarse efectivamente, resolver conflictos, ser empáticos y comprensivos, inspirar a otros, tomar decisiones informadas y crear un ambiente de trabajo positivo (E4. CL, 2023).

De manera general, para las personas entrevistadas, mujeres y hombres líderes transformacionales desarrollan esta competencia, sin embargo, consideran que las mujeres llevan la ventaja, ya que manejan mejor las emociones. De igual manera, piensan que esta situación debe ser promovida tanto en las y los líderes urbanos y rurales, sin desconocer que son las personas de la zona urbana quienes tienen mayores oportunidades de desarrollar estas competencias.

### **3.2 Diferencias significativas en la autorregulación, motivación, empatía y habilidades sociales según zona de residencia y sexo**

En el apartado anterior se evidenciaron diferencias en las puntuaciones medias de autorregulación, motivación, empatía y habilidades sociales, sobresaliendo las mujeres participantes como mejor puntuadas en la mayoría de los casos, tanto en zonas rurales como urbanas. Ahora bien, para determinar si estas diferencias son



significativas se aplica un ANOVA factorial, debido al interés de analizar dos factores: zona de residencia y sexo.

Los resultados del ANOVA factorial se presentan en la tabla 4, en donde, en las tres últimas columnas se presentan los estadísticos F y la significancia del efecto principal de las variables sexo y zona de residencia y de la interacción sexo\*zona de residencia, que determinan la existencia o no de diferencias significativas.

Respecto a la dimensión “autorregulación” se encuentra que: no existe una interacción significativa entre los factores sexo y zona de residencia [ $F(1, 227) = 0,001; p > 0,05$ ], así mismo, no existe un efecto principal significativo del sexo [ $F(1, 227) = 0,074; p > 0,05$ ] y de zona de residencia [ $F(1, 227) = 2,337; p > 0,05$ ]. Esto significa que las diferencias encontradas entre las puntuaciones medias de hombres y mujeres no son significativas, así mismo, las diferencias encontradas entre las puntuaciones medias por zona urbana y rural tampoco son significativas, así como también las diferencias de la interacción zona residencia \* sexo no son significativas.

Continuando con la dimensión “motivación”, se encuentra que no existe una interacción significativa entre los factores sexo y zona de residencia [ $F(1, 227) = 0,230; p > 0,05$ ], así mismo, no existe un efecto principal significativo del sexo [ $F(1, 227) = 0,851; p > 0,05$ ] y de zona de residencia [ $F(1, 227) = 0,277; p > 0,05$ ]. Esto significa que no existe diferencias significativas de las puntuaciones medias de motivación entre hombres y mujeres, tampoco por zona de residencia urbana o rural, ni en la interacción.

Sobre “empatía” se encuentra que no existe una interacción significativa entre los factores sexo y zona de residencia [ $F(1, 227) = 0,170; p > 0,05$ ], así mismo, no existe un efecto principal significativo del sexo [ $F(1, 227) = 0,112; p > 0,05$ ] y de la zona de residencia [ $F(1, 227) = 2,684; p > 0,05$ ]. Esto significa que no existe diferencias significativas en las puntuaciones medias de empatía entre hombres y mujeres, tampoco existe diferencias significativas por zona de residencia urbano o rural, ni por la interacción (hombre – mujer, rural – urbano).

Por último, sobre “habilidades sociales” se encuentra que no existe una interacción significativa entre los factores sexo y zona de residencia [ $F(1,227) = 0,203$ ;  $p > 0,05$ ], así mismo, no existe un efecto principal significativo del sexo [ $F(1,227) = 0,304$ ;  $p > 0,05$ ] y de la zona de residencia [ $F(1,227) = 2,880$ ;  $p > 0,05$ ]. Esto significa que no existe diferencias significativas en las puntuaciones medias de habilidades sociales entre hombres y mujeres, tampoco existe diferencias significativas por la zona de residencia urbano o rural, ni tampoco por la interacción (sexo\*zona de residencia).

**Tabla 8**

*Cuadro de medias y ANOVA factorial entre las dimensiones de la Inteligencia Emocional (IE), según zona de residencia y sexo de los participantes*

Dimensiones		Medias		Contraste de Levene*		Contrastes F**		
		Rural	Urbano	F	Sig.	Sexo	Zona	Sexo*Zona
Autorregulación	Hombre	-0,081	0,129	F	1,582	0,074	2,337	0,001
	Mujer	-0,115	0,089	Sig.	0,195	0,786	0,128	0,978
Motivación	Hombre	-0,081	-0,074	F	1,171	0,851	0,277	0,230
	Mujer	-0,021	0,116	Sig.	0,125	0,357	0,599	0,632
Empatía	Hombre	-0,110	0,056	F	1,617	0,112	2,684	0,170
	Mujer	-0,121	0,157	Sig.	0,152	0,739	0,103	0,681
Habilidades sociales	Hombre	-0,189	0,102	F	1,890	0,304	2,880	0,203
	Mujer	-0,053	0,115	Sig.	0,136	0,582	0,091	0,653

Significancia bilateral: Sig.=0,10 al 90% de confianza; Sig.=0,05 al 95% de confianza; Sig.=0,01 al 99% de confianza.

\*Se comprueba la homogeneidad de varianzas de los grupos que contrasta el ANOVA factorial, mediante el test de Levene, aceptándose la hipótesis nula en todos los casos con p-value o sig. > 0,05.

\*\*En el anexo 5: cuadro de medias se presenta el test de normalidad de las dimensiones de la inteligencia emocional.

**Fuente:** Base de datos proveniente de una encuesta aplicada a participantes del Programa de Liderazgo Transformacional edición 2021, llevado a cabo por el grupo de investigación ACORDES de la Universidad de Cuenca, con un  $n=231$ .

**Elaborado por:** autoras

### **3.3 Relación y capacidad explicativa de la autorregulación, motivación, empatía y habilidades sociales en el estilo de Liderazgo transformacional.**

Para determinar la relación y la capacidad explicativa de las dimensiones de la Inteligencia Emocional en el nivel de Liderazgo Transformacional se aplica un modelo econométrico de regresión múltiple. La regresión múltiple entre las dimensiones de la inteligencia emocional y el nivel de liderazgo transformacional tiene una bondad de ajuste ( $R^2$ ) de 0,653 y un  $R^2$  corregido de 0,647, esto significa que el 64,7% de los cambios en la variable dependiente (liderazgo transformacional) son explicados por cambios en las variables independientes (dimensiones de la inteligencia emocional) (ver tabla 9).

Además, se comprueba la significancia conjunta de las variables mediante el Test  $F$  de significancia global del modelo, que con un  $F = 103,272$  y una  $p$ -value o  $\text{sig.} = 0,000$ , se rechaza la hipótesis nula de que:  $B_{\text{autorregulación}} = B_{\text{motivación}} = B_{\text{empatía}} = B_{\text{habilidades sociales}} = 0$ .

Antes de interpretar los resultados del modelo de regresión es necesario verificar algunos supuestos importantes como: linealidad, independencia, homocedasticidad, normalidad y no colinealidad (Vilà, Torrado y Reguant, 2019).

La linealidad implica la existencia de una relación lineal entre las variables independientes y la variable dependiente; en cambio, el supuesto de independencia hace referencia a la no correlación de los errores de medición entre sí; la homocedasticidad prueba la variación uniforme de los errores, con varianza constante; la normalidad se refiere a la distribución de los errores, en el cual es necesario que se distribuyan normalmente; por último, la no colinealidad requiere que

las variables independientes no tengan una fuerte correlación entre sí (Vilà, Torrado y Reguant, 2019).

En el anexo 6, se presenta los gráficos de dispersión entre la variable dependiente “liderazgo transformacional” y las variables independientes “dimensiones de la inteligencia emocional”, en donde gráficamente se puede evidenciar una relación línea positiva entre las variables. Además, esta afirmación gráfica se comprueba con el coeficiente de correlación de Pearson, que mide la dirección de la asociación lineal entre variables (Hernández et al., 2018), encontrándose que hay una fuerte asociación lineal positiva entre las variables. (Ver anexo 7)

La independencia de los errores de medición se contrasta mediante el estadístico Durbin-Watson (D-W). De acuerdo con los resultados, se comprueba la no correlación de los errores ya que el estadístico D-W está dentro del rango permisible (1,5 – 2,5) para considerar ausencia de autocorrelación de los errores del modelo (Vilà, Torrado y Reguant, 2019).

De acuerdo con Vilà, Torrado y Reguant (2019) hay dos formas simples de probar el supuesto de homocedasticidad de un modelo de regresión lineal múltiple en SPSS, mediante el estadístico de Levene o un gráfico de dispersión entre los valores pronosticados estandarizados y los residuos estandarizados, en este gráfico, según Martín y Fernández (2008) no debe evidenciarse relación alguna entre los valores predichos tipificados y los residuos tipificados. En nuestro caso, al observar el gráfico en el anexo 8 se puede concluir que se cumple con el supuesto de varianza constante del modelo (homocedasticidad) debido a que no se evidencia un patrón entre los valores predichos tipificados y los residuos tipificados, valga la redundancia.

Continuando con el análisis de los supuestos del modelo de regresión lineal, en el anexo 9 se presenta el histograma de los residuos tipificados, en el cual se pueden observar que la frecuencia se concentra en una media de cero, con una desviación típica muy cercana a 1, lo que coincide con los parámetros de una de distribución normal estándar que tiene una media cero y una desviación estándar 1 [ $N(\mu = 0, \sigma = 1)$ ] (Dagnino, 2014).

Por último, el supuesto de no colinealidad entre las variables independientes, se analiza regularmente con dos estadísticos: la tolerancia y el factor inflador de la varianza (FIV), los cuales, para verificar la no colinealidad, debe ser menor a 0,10 para el primer caso y menor a 10 para el segundo (Vilà, Torrado y Reguant, 2019). En nuestro caso, se comprueba este supuesto, debido que el coeficiente FIV presentado en la tabla 5 es inferior a 10, verificándose que cada variable independiente aporta información propia al modelo.

Sobre los resultados de la estimación, se identifica que la “motivación” y las “habilidades sociales” son variables significativas para explicar el liderazgo transformacional de los participantes, ya que el p-value o sig.=0,000 es < 0,05, rechazándose la hipótesis nula de significancia individual de que el coeficiente *B* sea igual a cero. Además, el signo + de cada coeficiente *B* significa que: un mayor nivel de motivación influye positivamente en el nivel de liderazgo, así mismo, una mejor puntuación de habilidades sociales también mejora el nivel de liderazgo que puedan tener los participantes.

Por el contrario, no se encuentra una influencia significativa de la “autorregulación” y la “empatía” en el liderazgo transformacional, ya que el p-value es >0,05, contrastándose la hipótesis nula de que el coeficiente *B* de estas variables es igual a cero.

**Tabla 9**

*Regresión línea múltiple de las dimensiones de la Inteligencia Emocional (IE) con el nivel de liderazgo transformacional de los participantes*

Var. dependiente	Liderazgo transformacional				
	Coef. no estandarizados	Coef. tipificados	t	Sig.	Estadístico colinealidad
Var. independientes	B	Beta			FIV
	Error típ.				

Autorregulación	0,114	0,088	0,114	1,292	0,198	5,072
Motivación	0,347	0,079	0,347	4,373	<b>0,000</b>	4,110
Empatía	0,075	0,086	0,075	0,871	0,385	4,829
Habilidades sociales	0,329	0,087	0,329	3,795	<b>0,000</b>	4,910
R <sup>2</sup>	0,653	Error típ. Estimación	0,59435			
R <sup>2</sup> ajustado	0,647	Durbin-Watson	1,582			
Test F.	106,272	Sig. Test F	0,000			

Significancia bilateral: Sig.<=0,10 al 90% de confianza; Sig.<=0,05 al 95% de confianza; Sig.<=0,01 al 99% de confianza.

**Fuente:** Base de datos proveniente de una encuesta aplicada a participantes del Programa de Liderazgo Transformacional edición 2021, llevado a cabo por el grupo de investigación ACORDES de la Universidad de Cuenca, con un n=231.

**Elaborado por:** autoras

A fin de profundizar en estos resultados y según lo establecido en el aportado metodológico, se realizan entrevistas a estudiantes del programa de Liderazgo para la transformación, edición 2021. Los resultados evidencian que, para ellos, la autorregulación y el liderazgo transformacional están estrechamente relacionados, pues un líder transformacional debe tener autocontrol de sus emociones, debe ser un ejemplo a seguir, debe tomar decisiones objetivas, debe ser empático, debe mantener una comunicación asertiva, debe mantener la motivación y debe ser adaptativo y flexible. Al respecto expresan:

*Un líder debe gestionar sus emociones para liderar con el estrés y la adversidad, eso permite tomar decisiones objetivas, es decir, que no se deja llevar por las emociones a la hora de decidir en temas relacionados con sus seguidores. (E1. ZCH, 2023).*

*Nosotros al trabajar con gente que confía en nosotros nos vemos obligados a desarrollar capaces para expresar ideas y visiones de manera clara y persuasiva, para ello, debemos tener completo control emocional. (E4. CL, 2023)*

*Los líderes deben ser flexibles, adaptativos, motivacionales, para ello, requiere de saber controlar sus emociones, es decir, tener autorregulación. (E7. SL, 2023)*

Por otra parte, al profundizar sobre la relación entre la motivación y el liderazgo transformacional, las personas entrevistadas consideran que estos están intrínsecamente, pues, los líderes transformacionales tienen la capacidad de inspirar y motivar a sus seguidores, de ahí que fomentan la pasión y el entusiasmo, motivan la consecución de las metas propuestas, empoderan a sus seguidores, reconocen sus logros, motivan su crecimiento personal y profesional. Así lo expresan:

*Cuando un líder le motiva a uno, somos capaces de creer en nuestras propias capacidades para alcanzar todo lo que nos proponemos. (E7. SL, 2023)*

*Nosotros, como líderes transformacionales, debemos motivar a nuestros seguidores, pues ahora conocemos las herramientas para empoderarlos. Además, está claro que la gestión para lograr capacitaciones para desarrollar habilidades, competencias y conocimientos que aporten al desarrollo personal y profesional de los seguidores, es una estrategia clave. (E5. OM, 2023)*

En cuanto a la relación entre la empatía y el liderazgo transformacional, para las personas entrevistadas los líderes transformacionales que son empáticos tienen la capacidad de conectarse de manera significativa con sus seguidores, comprender sus necesidades y desafíos, y proporcionar apoyo y orientación personalizada. En conjunto, fomentan un ambiente de trabajo positivo, productivo, que facilita el logro de metas propuestas. Al respecto afirman:

*La relación entre la empatía y el liderazgo transformacional es esencial y se complementan entre sí, pues la empatía permite comprender y sentir las emociones, mientras que el liderazgo transformacional inspira y motiva a las personas para alcanzar sus metas. (E3. CA, 2023)*

*Los líderes transformacionales crean un ambiente en el que las personas se sienten valoradas y respetadas, es decir, son empáticos. (E5. OM, 2023)*

*Los líderes transformacionales abordar los conflictos de manera constructiva y proponen soluciones creativas que beneficien a todos. (E6. LS, 2023)*

Del análisis de las entrevistas respecto a la relación entre las habilidades sociales y el liderazgo transformacional, se identifica que, para las personas entrevistadas, estas variables están vinculadas, pues las habilidades sociales permiten a los líderes transformacionales comunicarse efectivamente, conectar emocionalmente, resolver conflictos, inspirar y motivar, y crear un ambiente de trabajo positivo y productivo. Premisa que se identifica en sus testimonios:

*Yo creo que el liderazgo transformacional crea ambientes donde las personas se sienten valoradas, respetadas y empoderadas, pues los líderes identifican las fortalezas y debilidades de cada individuo, ofreciendo respuestas efectivas a sus necesidades y preocupaciones, ya que una de sus habilidades es la escucha activa. (E2. SI, 2023)*

*Los líderes transformacionales y las habilidades sociales se relacionan en el abordaje de los conflictos de manera constructiva y creando soluciones que beneficien a todos. (E3. CA, 2023)*

*Creo que las habilidades sociales y el liderazgo transformacional están muy relacionados, pues confluyen en el desarrollo de capacidades de comunicación, esencial para transmitir la visión y los valores (E4. CL, 2023)*

En definitiva, la autorregulación, motivación, empatía y las habilidades sociales se constituyen en competencias claves de los líderes transformacionales para controlar sus emociones, tomar decisiones estratégicas, comunicarse de manera efectiva, mantener la empatía y la pasión, y adaptarse a las circunstancias cambiantes.



## Discusión de resultados

En un entorno caracterizado por su inestabilidad y complejidad, es esencial contar con líderes capaces de manejar y regular las emociones, ya que estos desempeñan un papel crucial tanto en la esfera personal como en la colectiva. Por lo tanto, la adecuada gestión de las emociones a través de la inteligencia emocional conduce al fomento de relaciones y comportamientos empáticos, agradables, respetuosos y éticos (Lotito, 2022).

A partir de esta premisa, el objetivo del estudio de caso fue analizar la relación y capacidad explicativa de los componentes de la inteligencia emocional en el estilo de liderazgo transformacional de las y los participantes del programa de Liderazgo para la Transformación de la edición 2021. Para ello, se plantean la descripción de las dimensiones de la inteligencia emocional, determinar las diferencias significativas de las dimensiones mencionadas y el estilo de liderazgo y, finalmente, establecer la relación y capacidad de las dimensiones de la inteligencia emocional y el Liderazgo Transformacional.

Los resultados obtenidos de la aplicación de la metodología propuesta y relacionándolos con los postulados teóricos sobre el tema, se evidencia, en primer lugar, que, son las mujeres, las que presentan los niveles más altos respecto a las dimensiones “autorregulación”, “motivación”, “empatía” y “habilidades sociales” de la inteligencia emocional. Datos que están en discordancia con los resultados del estudio de Vallejos Valdivia (2022) donde se demuestra que los hombres presentan un nivel más alto de inteligencia emocional (43%) en comparación con las mujeres (22%).

Los resultados respecto a las diferencias significativas en la autorregulación, motivación, empatía y habilidades sociales por la interacción de las variables, estilos de liderazgo, sexo y zona, se muestra que, las diferencias encontradas entre las puntuaciones medias de hombres y mujeres no son significativas. Situación similar sucede con las diferencias encontradas entre las puntuaciones medias por zona urbana y rural. Por lo tanto, las diferencias de la interacción zona residencia\*sexo no

son significativas, tanto con la dimensión “autorregulación” como con las dimensiones “motivación”, “empatía” y “habilidades sociales”.

Estos datos están en concordancia con los resultados del estudio realizado por Rodríguez López et al. (2019), quienes analizaron los niveles de inteligencia emocional según género de estudiantes en la educación superior. Para ello, aplicaron una metodología cuantitativa mediante la aplicación de la Escala TMMS-24 versión española de Fernández-Berrocal et al. (2004), a una muestra de 162 estudiantes, de ellos 86 hombres (53.0%) y 76 mujeres (46.9%). Los resultados muestran que NO se ha detectado significación estadística en la relación de la inteligencia emocional como constructo con el género.

Por otra parte, en el mismo tema, los resultados del estudio de Vallejos Valdivia, (2022), denominado “Niveles de inteligencia emocional en estudiantes de la carrera de psicología de una universidad pública peruana” no concuerdan con los resultados de esta investigación, ya que, se muestran que los hombres presentan un nivel más alto (43%) en las dimensiones de inteligencia emocional en comparación con las mujeres (22%) (Vallejos Valdivia, 2022).

Respecto a las diferencias significativas en la autorregulación, motivación, empatía y habilidades sociales por la interacción de las variables zona de residencia, los resultados de esta investigación concuerdan con los resultados de la investigación realizada por Ferres (2018) , donde se comprueba que, no existe diferencias significativas en inteligencia emocional (en sus dimensiones autorregulación, motivación, empatía y habilidades sociales) entre los estudiantes residentes en zonas urbanas y los que habitan en zonas rurales (Ferres et al., 2018).

Respecto a la relación y capacidad explicativa de las dimensiones motivación, autorregulación, empatía y las habilidades sociales en el estilo de Liderazgo transformacional, los resultados muestran que las dimensiones “motivación” y las “habilidades sociales” son variables significativas para explicar el liderazgo transformacional de las personas participantes. Por lo contrario, no se encuentra una

influencia significativa de las dimensiones “autorregulación” y la “empatía” en el liderazgo transformacional.

Estos resultados corroboran en cierta medida lo planteado por Espino y Campos (2021), en su investigación denominada “Inteligencia emocional y estilos de liderazgo en una empresa de la ciudad de Lima 2020”, donde se demuestra la existencia de una relación positiva entre las variables inteligencia emocional y estilos de liderazgo y un nivel de correlación alta y significativa entre las variables de estudio, evidenciando que el estilo de liderazgo está relacionado con la inteligencia emocional, coincidiendo, además, con lo expuesto por Hernández (2014) quien afirma que una persona con alta inteligencia emocional gestiona mejor la práctica de su liderazgo.

Por otra parte, Jiménez Silva et al. (2023), analizar la influencia de los factores de la inteligencia emocional que repercuten en el estilo de liderazgo, para ello, evalúa las variables, liderazgo y la inteligencia emocional, empleando técnicas estadísticas como el análisis factorial exploratorio. Se analizó la relación entre autoconocimiento, la regulación emocional y la empatía, aplicando una encuesta a 381 personas. Los resultados indicaron que el liderazgo educativo posee un poder simbólico en términos de cambio organizacional y está vinculado a la inteligencia emocional del líder, lo que facilita una modificación en el comportamiento de los empleados institucionales.

## Capítulo IV

### Conclusiones y futuras líneas de investigación

#### 4.1 Conclusiones

Las conclusiones que se presentan en este apartado resultan de la investigación teórica y práctica de la muestra de estudio contrastada con investigaciones realizadas en esta temática. En cuanto a la contextualización teórica de las variables estudiadas en el capítulo uno, se expusieron los fundamentos teóricos sobre autorregulación, motivación, empatía y habilidades sociales y su convergencia en el desarrollo de un estilo de liderazgo transformacional, estudiados previamente por varios autores.

El objetivo general del presente estudio fue analizar la relación y capacidad explicativa de los componentes de la inteligencia emocional en el estilo de liderazgo transformacional de las y los participantes del programa de Liderazgo para la Transformación de la edición 2021, los resultados evidencian que los componentes “motivación” y “habilidades sociales” son variables significativas para explicar el liderazgo transformacional de los participantes.

Además, se observa que un mayor nivel de “motivación” influye positivamente en el nivel de liderazgo de los estudiantes que conforman la muestra estudiada. Sin embargo, no se encuentra una influencia significativa de los componentes “autorregulación” y “empatía” en el liderazgo transformacional. Sin embargo, según el sentir de las personas entrevistadas, todas las dimensiones de la inteligencia emocional explican el liderazgo transformacional.

Por otra parte, respecto, al nivel de autorregulación, motivación, empatía y habilidades sociales de estudiantes del programa de liderazgo para transformación 2021, según zona y sexo, en primer lugar, se evidencia que las mujeres presentan los mayores porcentajes en la categoría “alto” respecto a los hombres. Es decir que, las mujeres presentan un nivel alto de “autorregulación”, “motivación”, “empatía” y “habilidades

sociales”. Situación que es reconocida como habilidades propias de las mujeres desde una perspectiva de género.

En cuanto al nivel, según área, las personas del área “urbana” presentan un nivel alto en las dimensiones de la inteligencia emocional. En tanto, que, para las personas entrevistadas, el nivel de autorregulación, motivación, empatía y habilidades sociales son similares para hombres y mujeres, no así entre las personas de la zona urbana y rural, pues estas consideran que las personas de la zona rural tienen menos oportunidades de desarrollar estas competencias, por el escaso acceso a procesos de formación que potencie su inteligencia emocional.

Los resultados respecto a las diferencias significativas en la autorregulación, motivación, empatía y habilidades sociales según zona de residencia y sexo permiten concluir que, en cuanto las diferencias de la interacción zona residencia\*sexo, no son significativas en ninguna de las dimensiones de la inteligencia emocional.

En conclusión, la investigación demuestra que, de las personas participantes del programa de Liderazgo para la Transformación de la edición 2021, son las mujeres de la zona urbana, las que presentan los niveles más altos de “autorregulación”, “motivación”, “empatía” y “habilidades sociales”. Además, se muestra que no existe diferencias significativas entre las dimensiones de la inteligencia emocional y el estilo de liderazgo, por sexo ni zona de residencia. Finalmente, se evidencia que, la “motivación” y las “habilidades sociales” son variables significativas para explicar el liderazgo transformacional de los participantes, por lo tanto, estas dimensiones son herramientas de poder para generar un estilo de Liderazgo Transformacional.

## **4.2 Futuras líneas de investigación**

La autorregulación, motivación, empatía y habilidades sociales como dimensiones de la inteligencia emocional permiten reconocer, comprender y manejar nuestras propias emociones y las de los demás, facilitando el desarrollo de relaciones interpersonales saludables, la toma de decisiones informadas y efectivas, y manejo del estrés y la

adversidad de manera más efectiva, situación que incide en la generación de un liderazgo transformacional, pues este, implica la capacidad de un líder o lideresa para inspirar y motivar a sus seguidores, generando cambios significativos.

Por lo tanto, las futuras investigaciones en estas áreas pueden contribuir a una comprensión más profunda de cómo los líderes pueden influir positivamente en sus equipos y organizaciones, inspirando el cambio y el crecimiento. Estas investigaciones pueden tener un impacto significativo en la teoría y la práctica del liderazgo, brindando a las organizaciones herramientas y estrategias para mejorar su efectividad y su capacidad de adaptación en un mundo empresarial, en cambio, constante. Entre los temas propuestas para futuras investigaciones están:

¿Cómo pueden los líderes mejorar su autoconciencia y autocontrol?

¿Cómo influye la pasión y la autenticidad del líder en la motivación de los seguidores?

Investigar estrategias para desarrollar habilidades en las personas líderes transformacionales para el desarrollo de comunicación efectiva, resolución de conflictos y construcción de relaciones sólidas.

¿Cómo pueden las personas líderes utilizar las redes sociales y la comunicación digital para inspirar y conectar con sus equipos?

## Referencias

- Álava, G., Domínguez, L., Guerrero, B., Pinos, L., Sucozhañay, D., & Francés, F. (2016). Efectos del entrenamiento en liderazgo desde la teoría de rango Completo. *Revista EAC*. <https://revistas.unl.edu.ec/index.php/eac/article/view/273/250>
- Alava, A. G. (2019). *Sostenibilidad de organizaciones agroecológicas que apoyan al fomento de la economía popular y solidaria en la provincia del Azuay* (Doctoral dissertation, Universidad Complutense de Madrid).
- Alvarez Bolaños, E. (2020). Educación socioemocional. Controversias y Concurrencias Latinoamericanas, 11(20). <https://www.redalyc.org/journal/5886/588663787023/588663787023.pdf>
- Barret, L.F. and Gross, J.J. (2001). Emotional Intelligence. A process model of emotion representation and regulation. En T.J. Mayne y G.A. Bonano (Eds.), *Emotions, Current Issues and future directions*, New York: The Guilford Press.
- Bautista Martinez, M., & Murillo Aldana, Y. (2020). Influencia de la inteligencia emocional en los estilos de liderazgo y el éxito de los proyectos [Universidad EAN]. <https://repository.universidadean.edu.co/bitstream/handle/10882/9926/MurilloYuri2020?sequence=1&isAllowed=y>
- Benas, M. (2015). Una mirada sociológica a la teoría de las inteligencias múltiples.
- Bericat Alastuey, E. (2000). La sociología de la emoción y la emoción en la sociología. *Papers*, 145–176. <https://ddd.uab.cat/pub/papers/02102862n62/02102862n62p145.pdf>
- Berkovich, I. y Eyal, O. (2017). El papel mediador de las conductas de liderazgo transformacional de los directores en la promoción del bienestar emocional de los docentes en el trabajo: un estudio en escuelas primarias israelíes. *Educational Management Administration & Leadership*, 45(2), 316-335. DOI: 10.1177/1741143215617947
- Bracho Parra, O., García Guilianny, J., & I. (2013). Algunas consideraciones teóricas sobre el liderazgo transformacional. *Telos*, 15(2), 165–177. <https://www.redalyc.org/pdf/993/99328423003.pdf>
- Cáceres, P. (2003). Análisis cualitativo de contenido: una alternativa metodológica alcanzable. *Psico perspectivas Revista de La Escuela de Psicología*, II, 53–82. <https://doi.org/DOI: 10.5027/psicoperspectivas-vol2-issue1-fulltext-3>
- Calagua Jara, C. (2019). El estilo de liderazgo y la cultura organizacional en una empresa asociativa: Estudio de caso sobre la COOPERATIVA DE SERVICIOS MÚLTIPLES SOL&CAFÉ [Pontificia Universidad Católica del Perú]. [https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/15633/Calagua%](https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/15633/Calagua%20)

- 20Jara\_Copaja%20Chaparro\_Lopez%20Castilla\_Estilo\_liderazgo\_cultura1.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Calduch Cervera, R. (2014). Métodos y técnicas de investigación internacional. [https://www.academia.edu/8350368/M%C3%A9todos\\_y\\_t%C3%A9cnicas\\_de\\_investigaci%C3%B3n\\_internacional](https://www.academia.edu/8350368/M%C3%A9todos_y_t%C3%A9cnicas_de_investigaci%C3%B3n_internacional)
- Carasco Saul, M., Kim, W., & Kim, T. (2015). Leadership and Employee Engagement: Proposing Research Agendas Through a Review of Literature. *Human Resource Development Review*, 14(1), 38–63. <https://doi.org/10.1177/1534484314560406>
- Casanova Zamora, T., Arias Calderón, E., Trávez Angueta, J., & Ortiz Lucero, A. (2019). Importancia de estimular las inteligencias múltiples en educación inicial. Habilidades y destrezas. *Revista Boletín Redipe*, 9(10), 168–181. <https://revista.redipe.org/index.php/1/article/view/1096/992>
- Cobo Palomino, R. (2017). Inteligencia emocional y liderazgo transformacional [Universidad de Jaén]. [https://crea.ujaen.es/bitstream/10953.1/5905/1/Cobo\\_Palomino\\_Ral\\_TFG\\_Psicologa.pdf](https://crea.ujaen.es/bitstream/10953.1/5905/1/Cobo_Palomino_Ral_TFG_Psicologa.pdf)
- Comillas. (2021). El liderazgo en el siglo XXI: evolución desde los modelos tradicionales hasta el nuevo liderazgo. <https://repositorio.comillas.edu/xmlui/bitstream/handle/11531/47487/TFG%20-%20201602308.pdf?sequence=3>
- Crespo, E. (2018). Un enfoque social sobre las emociones. In J. L. Ílvaro (Ed.), *La interacción social. Escritos en homenaje a José Ramón Torregrosa* (pp. 165–183). <https://eprints.ucm.es/id/eprint/57172/1/Eduardo%20Crespo%202018%20Un%20enf%20oque%20social%20sobre%20las%20emociones.pdf>
- Dagnino, J. (2014). La distribución normal. *Rev Chil Anest*, 43, 116-121. <http://www.revistachilenadeanestesia.cl/PII/revchilanestv43n02.08.pdf>
- De la Cruz Portilla, C. A. (2020). Influencia de la inteligencia emocional sobre la satisfacción laboral: Revisión de Estudios. *Revista UNIMAR*, 38(2). <https://doi.org/10.31948/rev.unimar/unimar38-2-art3>
- De Monasterio, L. (2023). La inteligencia emocional y su influencia en las personas con roles de liderazgo en las organizaciones. <http://repositorio.ub.edu.ar/bitstream/handle/123456789/10398/Tesina%20de%20Monasterio.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Díaz Bravo, L., Torruco García, U., Martínez Hernández, M., & Varela Ruiz, M. (2013). La entrevista, recurso flexible y dinámico. *Inv Ed Med*, 2, 8–8. <http://www.scielo.org.mx/pdf/iem/v2n7/v2n7a9.pdf>



- Díaz, Y. C., Andrade, J. M., & Ramírez, E. (2019). Liderazgo Transformacional y Responsabilidad Social en Asociaciones de Mujeres Cafeteras en el Sur de Colombia. *Informacion Tecnologica*, 30(5), 121–130. <https://doi.org/10.4067/S0718-07642019000500121>
- Enrique Jiménez, A., & Barrio Fraile, E. (2018). Guía para implementar el método de estudio de caso en proyectos de investigación. [https://ddd.uab.cat/pub/caplli/2018/196118/proinvare\\_a2018p159.pdf](https://ddd.uab.cat/pub/caplli/2018/196118/proinvare_a2018p159.pdf)
- Ferres, M. A., Berrocal de Luna, E., & Jiménez Sánchez, M. (2018). Estudio sobre la inteligencia emocional y los factores contextuales en estudiantes de cuarto de educación primaria de la provincia de Granada. *Revista de Investigacion Educativa*, 36(1), 141–158. <https://doi.org/10.6018/rie.36.1.281441>
- García Andrade, A. (2019). Neurociencia de las emociones: la sociedad vista desde el individuo. Una aproximación a la vinculación sociología-neurociencia. *Sociológica*, 34(96), 39–71. <https://www.scielo.org.mx/pdf/soc/v34n96/2007-8358-soc-34-96-39.pdf>
- García Ríos, R. (2020). La inteligencia emocional fuente del fortalecimiento de la comunicación organizacional y el liderazgo eficaz en las organizaciones multinacionales ubicadas en el complejo empresarial de Costa del Este en Ciudad de Panamá, Panamá [Universidad EAN]. <https://repository.universidadean.edu.co/bitstream/handle/10882/10106/GarciaReinaldo2020.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- García, H., Carbonero Martín, P., Ángel, M., Lucas, F., Antón, M., & Jorge, L. (2019). Inteligencia emocional y liderazgo auténtico en los cargos públicos locales españoles. *Espanoles International Journal of Developmental and Educational Psychology*, 4.
- Gardner, H. (2001). Estructuras de la Mente. <http://biblioteca.udgvirtual.udg.mx/jspui/bitstream/123456789/593/1/Estructura%20de%20la%20mente.%20teoria%20de%20las%20Inteligencias%20multiples.pdf>
- Gardner, H. (2016). Estructuras de la mente. La teoría de las inteligencias múltiples. Fondo de Cultura Económica. <http://biblioteca.udgvirtual.udg.mx/jspui/bitstream/123456789/593/1/Estructura%20de%20la%20mente.%20teoria%20de%20las%20Inteligencias%20multiples.pdf>
- Goena Rodríguez, A. (2015). La inteligencia emocional y su impacto en el liderazgo.
- Goleman, D. (1999). La práctica de la inteligencia emocional. Kairós.
- Gómez Rodríguez, D. T., Aldana, K., & Rodríguez Ortiz, M. R. (2021). Antropologías del desarrollo, enfoques alternativos y postdesarrollo. Breve revisión de conceptos y

- apuntes críticos. Población y Desarrollo, 27(52).  
<http://scielo.iics.una.py/pdf/pdfce/v27n52/2076-054x-pdfce-27-52-108.pdf>
- Hernández Lalinde, J. D., Espinosa Castro, F., Rodríguez, Johel E., Chacón Rangel, J. G., Toloza Sierra, C. A., Arenas Torrado, M. K., Carrillo Sierra, S.M. y Bermúdez Pirela, V. J. (2018). Sobre el uso adecuado del coeficiente de correlación de Pearson: definición, propiedades y suposiciones. Archivos venezolanos de Farmacología y Terapéutica, 37(5), 587-595. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=55963207025>
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). Metodología de la investigación. file:///C:/Users/RYZEN 3  
MAX/Desktop/metodologia\_de\_la\_investigacion\_-\_roberto\_hernandez\_sampieri.pdf
- Hernández, A. (2014). Inteligencia emocional y su relación con el liderazgo en empleados de mandos altos y medios de hoteles de cuatro y cinco estrellas de Huehuetenango. Universidad Rafael Landívar. Guatemala.  
<http://biblio3.url.edu.gt/Tesario/2014/05/43/Hernandez-Maria.pdf>
- Hincapié-Montoya, S., Zuluaga-Correa, Y., & López-Zapata, E. (2018). Liderazgo transformacional y mejoramiento continuo en equipos de trabajo de pymes colombianas. Revista Venezolana de Gerencia, 23(83), 648–662.
- Jaramillo Fernández, M. (2021). Liderazgo en la sociología weberiana y en los modelos de gestión en el marco del estado social. Especial referencia a la comarca de Guadix. Bol. Cen. Pedro Suárez, 34, 365–393.  
<http://boletin.cepedrosuarez.es/index.php/CEPS/article/view/292/302>
- Jiménez Díaz, J. F. (2008). Liderazgo transformacional y mejoramiento continuo en equipos de trabajo de pymes colombianas. Barataria. Revista Castellano-Manchega de Ciencias Sociales, 9, 189–203. <https://doi.org/10.20932/barataria.v0i9.186>
- Jiménez Silva, W. R., Silva Ordóñez, I. F., Telenchana Santos, P. I., & Hernández Altamirano, H. E. (2023). Efectos de la inteligencia emocional en el liderazgo de la universidad pública. Religación. Revista de Ciencias Sociales y Humanidades, 8(37), e2301071. <https://doi.org/10.46652/rgn.v8i37.1071>
- Johnson, R. B., & Onwuegbuzie, A. J. (2004). Mixed Methods Research: A Research Paradigm Whose Time Has Come. Educational Researcher, 33(7), 14–26. <https://doi.org/10.3102/0013189X033007014>
- López Zafra, E. Pulido Martos, M., Berrios Martos, y Augusto Ianda, J. (2017). ¿Es el liderazgo transformacional un predictor de la inteligencia emocional grupal en los contextos laborales? International Journal of Social Psychology, Revista de Psicología Social, Vol. 32, Nº 3, 2017, págs. 524-538

- López, A. M. y Gutiérrez, P. L. (2019). Cómo realizar e interpretar un análisis factorial exploratorio utilizando SPSS. *REIRE Revista d'Innovació i Recerca en Educació*, 12(2), 1–14. <http://doi.org/10.1344/reire2019.12.227057>
- López, R.P. & Fachelli, S. (2016). *Metodología de la investigación social cuantitativa* (1ª edición). Universitat Autònoma de Barcelona. [https://ddd.uab.cat/pub/caplli/2015/142928/metinvsocua\\_cap3-11a2016v3.pdf](https://ddd.uab.cat/pub/caplli/2015/142928/metinvsocua_cap3-11a2016v3.pdf)
- Lotito, F. (2022). Liderazgo e inteligencia emocional: las emociones como parte relevante del negocio. *RAN. Revistas Academia y Negocios*, 8(1), 71–86. <https://doi.org/10.29393/ran8-2lifl10002>
- Martín Martín, R., y Fernández Guerrero, M. (2020, mayo). Supuestos del modelo de regresión lineal. *Prácticas de Estadística. ESCUELA SUPERIOR DE INFORMATICA*. [https://blog.uclm.es/raulmmartin/wp-content/uploads/sites/155/2020/05/Estadistica\\_SPSS\\_6\\_Supuestos-del-modelo-de-regresion-lineal.pdf](https://blog.uclm.es/raulmmartin/wp-content/uploads/sites/155/2020/05/Estadistica_SPSS_6_Supuestos-del-modelo-de-regresion-lineal.pdf)
- Martínez Salgado, C. (2012). El muestreo en investigación cualitativa. Principios básicos y algunas controversias. *Ciência & Saúde Coletiva*, 17(3), 613–619. <file:///C:/Users/hcs15/Desktop/63023334008.pdf>
- Max Neef, M. A., Elizalde, A., & Hopenhayn, M. (1994). Desarrollo a escala humana: Conceptos, aplicaciones y algunas reflexiones. *Icaria*. <https://core.ac.uk/download/pdf/17276741.pdf>
- Mayer, J. D., Caruso, D. R., y Salovey, P. (2016). The ability model of emotional intelligence: principles and updates. *Emotion Review*, (8), 290-300.
- Medina Hinojosa, D., Robalino Muñiz, R., & Cabezas Cabezas, R. (2016). Inteligencia Emocional y Liderazgo. *Inteligencia Emocional y Liderazgo Revista Publicando*, 7, 417–427. <file:///C:/Users/hcs15/Downloads/Dialnet-InteligenciaEmocionalYLiderazgo-5833472.pdf>
- Mezzadri, J. J. (2014). El liderazgo hoy: nuevos desafíos y competencias. *Rev argent neuroc*, 28(4), 162–165.
- Moliva, M. V. (2019). La inteligencia emocional en los estilos de liderazgo. <https://repodigital.unrc.edu.ar/xmlui/bitstream/handle/123456789/77924/77924.pdf?sequence=2>
- Monje, C. A. (2011). *Metodología de la investigación cuantitativa y cualitativa Guía didáctica*. <https://www.uv.mx/rmipe/files/2017/02/Guia-didactica-metodologia-de-la-investigacion.pdf>

- Moscoso Deossa, A. J. (2022). Construyendo la utopía: una aplicación del Desarrollo a Escala Humana para medir el bienestar social en la Comuna Laureles-Estadio de Medellín [Universidad de Antioquia]. [www.udea.edu.co](http://www.udea.edu.co)
- Olivera Bocanegra, W. G. (2020). La importancia del liderazgo transformacional en las organizaciones multinacionales [Universidad Militar Nueva Granada]. [https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/37050/OliveraBocanegraWilmerGiovanny2020\\_Ensayo.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/37050/OliveraBocanegraWilmerGiovanny2020_Ensayo.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Olivera Bocanegra, W. G. (2020). La importancia del liderazgo transformacional en las organizaciones multinacionales [Universidad Militar Nueva Granada]. [https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/37050/OliveraBocanegraWilmerGiovanny2020\\_Ensayo.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/37050/OliveraBocanegraWilmerGiovanny2020_Ensayo.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Ortiz, E. (2013). Epistemología de la Investigación cuantitativa y cualitativa. *Revista de Claseshistoria*, ISSN 1989-4988. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5174556>
- Pareja Pera, L., Dávila Morán, R., Portillo Ríos, H., & Velarde Dávila, L. (2022). Liderazgo Transformacionales universidades públicas y privadas de la ciudad de Lima. *Revista Universidad y Sociedad*, 14(2), 211–219. <https://orcid.org/0000-0002-8096-0196>
- Penalva Verdú, C., Alaminos Chica, A., Francés García, F., & Santacruz Fernández, Ó. (2015). La investigación cualitativa: técnicas de investigación y análisis de Atlas. *ti*. [https://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/52606/1/INVESTIGACION\\_CUALITATIVA.pdf](https://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/52606/1/INVESTIGACION_CUALITATIVA.pdf);
- Pinazo Carrera, A. (2018). Inteligencia emocional y liderazgo transformacional de los docentes de la Institución Educativa N°20395 de Huaral- 2016. Inteligencia emocional y liderazgo transformacional de los docentes de la Institución Educativa N°20395 de Huaral- 2016.
- Rodríguez López, J., Sánchez Santacruz, R., Ochoa Escobar, L., Cruz Piza, I., & Fonseca Morales, R. (2019). Niveles de inteligencia emocional según género de estudiantes en la educación superior. *Espacios*, 40(31). <https://www.revistaespacios.com/a19v40n31/a19v40n31p26.pdf>
- Rodríguez, R, J., y Reguant, A, M. (2020). Calcular la fiabilidad de un cuestionario o escala mediante el SPSS: el coeficiente alfa de Cronbach. *REIRE Revista d’Innovació i Recerca en Educació*, 13(2), 1–13. <https://doi.org/10.1344/reire2020.13.230048>
- Rojas Belito, L. A. (2023). Habilidades sociales y liderazgo transformacional en docentes de una institución educativa pública, UGEL 03. Lima, 2023 [Universidad César Vallejo]. [https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/123870/Rojas\\_BLA-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/123870/Rojas_BLA-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

- Sánchez Montalván, S. E., Vaca Aguirre, I. P., Padilla Sánchez, J. P., & Quezada Condolo, C. R. (2014). Teorías de liderazgo contemporáneo: análisis de la dinámica relacional. *Revista OIKOS*, 18(37), 41–61. [file:///C:/Users/RYZEN%203%20MAX/Downloads/Dialnet-TeoriasDeLiderazgoContemporaneo-6025782%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/RYZEN%203%20MAX/Downloads/Dialnet-TeoriasDeLiderazgoContemporaneo-6025782%20(1).pdf)
- Sarmiento González, A. (2021). La inteligencia emocional y su influencia en el liderazgo [Universidad Cooperativa de Colombia]. [https://repository.unab.edu.co/bitstream/handle/20.500.12749/16223/2021\\_IV%20encuentro%20semillero-76-112.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repository.unab.edu.co/bitstream/handle/20.500.12749/16223/2021_IV%20encuentro%20semillero-76-112.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Silva Idrovo, M. R. R., Pino Morán, M. F. N., & Guzmán Barquet, M. E. A. (2018). Implicaciones de la inteligencia emocional en los estilos de liderazgo. *Universidad Y Sociedad*, 10(3), 247-254. <https://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus/article/view/945>
- Solís Macedo, I. (2019). Influencia de la motivación y el clima laboral en el liderazgo transformacional de un Hospital Castrense 2018 [Universidad César Vallejo]. [https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/39903/Sol%c3%ads\\_MI.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/39903/Sol%c3%ads_MI.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Torres Cazalilla, I. (2018). Inteligencia Emocional, Liderazgo Transformacional y Bienestar Laboral: Una Propuesta de Intervención a directores españoles. [https://tauja.ujaen.es/bitstream/10953.1/8306/1/Torres\\_Cazalilla\\_Inmaculada\\_TFM.pdf](https://tauja.ujaen.es/bitstream/10953.1/8306/1/Torres_Cazalilla_Inmaculada_TFM.pdf)
- Torres, L. J. (2020). Fiabilidad de las escalas: interpretación y limitaciones del Alfa de Cronbach. Universidad Estatal a Distancia de Costa Rica. [https://www.researchgate.net/profile/Jack-Torres-Leandro-2/publication/350590351\\_Fiabilidad\\_de\\_las\\_escalas\\_interpretacion\\_y\\_limitaciones\\_d\\_el\\_Alfa\\_de\\_Cronbach/links/60674db992851c91b19b8290/Fiabilidad-de-las-escalas-interpretacion-y-limitaciones-del-Alfa-de-Cronbach.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Jack-Torres-Leandro-2/publication/350590351_Fiabilidad_de_las_escalas_interpretacion_y_limitaciones_d_el_Alfa_de_Cronbach/links/60674db992851c91b19b8290/Fiabilidad-de-las-escalas-interpretacion-y-limitaciones-del-Alfa-de-Cronbach.pdf)
- Vallejos Valdivia, C. D. (2022). Levels of emotional intelligence in psychology students at a Peruvian public university. *Revista de La Facultad de Medicina Humana*, 22(3), 556–563. <https://doi.org/10.25176/rfmh.v22i3.5015>
- Vargas Valdiviezo, M. A. (2016). Implicaciones de la inteligencia emocional en los estilos de liderazgo. *Alternativas*, 17(1), 82–86. [file:///C:/Users/RYZEN%203%20MAX/Downloads/Dialnet-ImplicacionesDeLaInteligenciaEmocionalEnLosEstilos-7344676%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/RYZEN%203%20MAX/Downloads/Dialnet-ImplicacionesDeLaInteligenciaEmocionalEnLosEstilos-7344676%20(1).pdf)
- Vilà Baños, R., Torrado Fonseca, M., y Reguant Álvarez, M. (2019). Análisis de regresión lineal múltiple con SPSS: un ejemplo práctico. *REIRE Revista d'Innovació i Recerca en Educació*, 12(2), 1–10. <http://doi.org/10.1344/reire2019.12.222704>

- Villace Fernández, C. (2023). Liderazgos del siglo XXI. Revista de La Facultad de Derecho y Ciencias Políticas, 53(138). <https://doi.org/10.18566/rfdcp.v53n138.a9>
- Yin, R. (2004). Investigación sobre estudio de casos (Vol. 5). <https://panel.inkuba.com/sites/2/archivos/YIN%20ROBERT%20.pdf>

## ANEXOS

### Anexo A

#### Diseño muestral

<b>N =</b>	<b>310</b>
<b>Cf.</b>	95%
<b>Zi=</b>	1,96
<b>p=</b>	0,5
<b>q=</b>	0,5
<b>e=</b>	0,0325

Fórmula:

$$n = \frac{N \cdot Z^2 \cdot p \cdot q}{(n-1)e^2 + Z^2 \cdot p \cdot q}$$

$$n = \frac{310,00 \quad 3,84 \quad 0,50 \quad 0,50}{309,00 \quad 0,00 \quad 0,96}$$

$$n = \frac{297,72}{0,33 \quad 0,96}$$

$$n = \frac{297,72}{1,29}$$

$$n = 231,37$$

#### Estratificación. Afijación proporcional por género

GÉNERO	fa	fr	n
femenino	142	0,615	142
masculino	89	0,385	89
	<b>231</b>	1,000	<b>231</b>

**Estratificación. Afijación proporcional por área**

AREA	fa	fr	n
urbana	114	0,49	114
rural	117	0,51	117
	<b>231</b>		<b>231</b>



## Anexo B

*Encuesta. Autorregulación, motivación, empatía y habilidades sociales y Liderazgo Transformacional*



UNIVERSIDAD DE CUENCA  
 FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS y  
 ADMINISTRATIVAS  
 ENCUESTA

***"El poder de la autorregulación, motivación, empatía y habilidades sociales en la generación de un estilo de Liderazgo Transformacional"***

En el marco del trabajo de titulación la presente encuesta tiene como objetivo "Analizar la relación y capacidad explicativa de los componentes de la inteligencia emocional en el estilo de liderazgo transformacional de las y los participantes del programa de Liderazgo para la Transformación de la edición 2021". Toda la información obtenida será confidencial y empleada para fines académicos.

**DATOS GENERALES**

- Sexo:** A. Masculino b. Femenino
- Edad:**
- Nivel de educación:** a. primaria b. secundaria  
 c. Tercer Nivel d. Posgrado
- Estado civil:**
- Número de integrantes en núcleo familiar personas:**
- Zona de residencia:** a. urbano b. rural
- Autoidentificación étnica:** a. mestizo b. Blanco  
 c. indígena
- Actividad actual:**
- Organización, GAD, o Institución a la que pertenezca:**
- Función o rol que desempeña:**

**INTELIGENCIA EMOCIONAL**

A continuación, se presentan las preguntas de Inteligencia Emocional.

Marque con una "X" según la escala siguiente:

1 = Nunca 2 = Casi Nunca 3 = A veces 4 = Casi siempre 5 = Siempre

<b>AUTORREGULACION</b>						
1	Tiene facilidad para afrontar los cambios	1	2	3	4	5
2	Mantiene la calma en situación difíciles	1	2	3	4	5
3	Es honesto	1	2	3	4	5
4	Es leal a sus valores	1	2	3	4	5
5	Le agradan las situaciones nuevas y desafiantes	1	2	3	4	5
6	Considera la opinión de otras personas para generar cambios	1	2	3	4	5
7	Acepta sus errores	1	2	3	4	5
8	Sabe esmerarse en su trabajo, es cuidadoso y organizado	1	2	3	4	5
9	Presta atención a los detalles	1	2	3	4	5
<b>MOTIVACION</b>						
10	Apoya a sus compañeros en la organización	1	2	3	4	5
11	Cumple con todos sus compromisos	1	2	3	4	5
12	Tiene la iniciativa para hacer más de lo que se pide	1	2	3	4	5
13	Hace su trabajo sin esperar alguna recompensa	1	2	3	4	5
14	Realiza actividades atractivas e interesantes	1	2	3	4	5
15	Busca la excelencia en lo que hace	1	2	3	4	5
16	Es una persona optimista	1	2	3	4	5
17	Motiva a los demás para que muestren y despierten sus emociones	1	2	3	4	5
18	Inspira y guía a los demás en el desempeño de sus actividades	1	2	3	4	5
19	Busca solución a cualquier problema	1	2	3	4	5
<b>EMPATÍA</b>						
20	Utiliza las cualidades de los demás	1	2	3	4	5
21	Acepta a las personas tal como son	1	2	3	4	5
22	Se da cuenta de los estados de ánimo de sus compañeros	1	2	3	4	5
23	Reconoce el poder que tienen otros	1	2	3	4	5
24	Reconoce los valores y cultura de su organización	1	2	3	4	5

25	Reconoce como los valores y cultura afectan a la actuación y comportamiento de la gente	1	2	3	4	5
26	Proporciona satisfacción a las personas con las que trato	1	2	3	4	5
27	Ayuda a las personas que se encuentran en dificultades	1	2	3	4	5
<b>HABILIDADES SOCIALES</b>						
28	Propone nuevas formas de hacer las cosas	1	2	3	4	5
29	Fomenta la unidad para el logro de objetivos	1	2	3	4	5
30	Promueve la cooperación entre compañeros	1	2	3	4	5
31	Tiene habilidad para comunicarse con los demás	1	2	3	4	5
32	Su forma de hablar es cuidadosa y amable	1	2	3	4	5
33	Toma en cuenta a sus compañeros para resolver los problemas	1	2	3	4	5
34	Le agrada trabajar en equipo	1	2	3	4	5
35	Tiene facilidad para convencer a los compañeros	1	2	3	4	5
36	Los compañeros lo siguen y lo apoyan	1	2	3	4	5
37	Da buen ejemplo en su conducta	1	2	3	4	5
38	Mantiene buenas relaciones con los demás	1	2	3	4	5
39	Ayuda a las personas a resolver sus conflictos	1	2	3	4	5
40	Utiliza el dialogo para resolver conflictos	1	2	3	4	5

### LIDERAZGO

1	Ayuda a los demás siempre a que se esfuercen	1	2	3	4	5
2	Acostumbra a revisar críticamente creencias y supuestos (algo infundado) para ver si son apropiados.]	1	2	3	4	5
3	Trata de no interferir en los problemas, hasta que se vuelven serios.]	1	2	3	4	5
4	Enfoca su atención en las irregularidades, errores y alejamiento de las normas.]	1	2	3	4	5
5	Evita involucrarse cuando surge alguna situación importante.]	1	2	3	4	5
6	Habla de sus valores y creencias más importantes.]	1	2	3	4	5
7	A veces está ausente cuando surgen problemas importantes.]	1	2	3	4	5
8	Cuando resuelve problemas, trata de verlos de distintas formas.]	1	2	3	4	5
9	Habla con optimismo (ilusión) acerca del futuro.]	1	2	3	4	5

10	Hace que los demás se sientan orgullosos de trabajar con usted.]	1	2	3	4	5
11	Aclara y específica la responsabilidad de cada uno, para lograr los objetivos de desempeño.]	1	2	3	4	5
12	Se dedica a actuar sólo cuando las cosas están funcionando mal.]	1	2	3	4	5
13	Habla con entusiasmo acerca de las metas.]	1	2	3	4	5
14	Considera importante tener objetivos claros en sus actividades.]	1	2	3	4	5
15	Dedica tiempo para enseñar y a orientar a sus colaboradores.]	1	2	3	4	5
16	Deja claro lo que cada uno podría recibir, si se logran las metas.]	1	2	3	4	5
17	Demuestra que es fiel creyente de que es innecesario arreglar algo si todavía no ha dejado de funcionar totalmente.]	1	2	3	4	5
18	Por el bienestar del grupo es capaz de ir más allá de sus intereses.]	1	2	3	4	5
19	Trata a los demás como personas y no sólo como miembros de un grupo.]	1	2	3	4	5
20	Señala que los problemas deben llegar a ser graves antes de tomar acciones.]	1	2	3	4	5
21	Actúa de modo que se gana el respeto de los demás.]	1	2	3	4	5
22	Pone toda su atención en la búsqueda y el manejo de errores, quejas y fallas.]	1	2	3	4	5
23	Toma en consideración las consecuencias morales y éticas en las decisiones adoptadas.]	1	2	3	4	5
24	Da seguimiento de todos los errores que se producen.]	1	2	3	4	5
25	Demuestra un sentido de confianza y de seguridad.]	1	2	3	4	5
26	Construye una visión motivante del futuro.]	1	2	3	4	5
27	Dirige su atención hacia fracasos o errores para alcanzar los modelos establecidos.]	1	2	3	4	5
28	Evita tomar decisiones en su entorno.]	1	2	3	4	5
29	Considera que cada individuo tiene diferentes necesidades, habilidades y aspiraciones únicas.]	1	2	3	4	5

30	Ayuda a los demás a mirar los problemas desde distintos puntos de vista.]	1	2	3	4	5
31	Ayuda a los demás a desarrollar sus fortalezas.]	1	2	3	4	5
32	Sugiere a los demás nuevas formas de hacer su trabajo.]	1	2	3	4	5
33	Medita detenidamente la respuesta a asuntos urgentes, aunque esto implique demora.]	1	2	3	4	5
34	Enfatiza la importancia de tener una misión (logro futuro) compartida.]	1	2	3	4	5
35	Expresa su satisfacción cuando los demás cumplen con lo esperado.]	1	2	3	4	5
36	Expresa confianza para que se alcanzaran las metas.]	1	2	3	4	5
37	Tiene la capacidad de relacionar el trabajo de los demás con las necesidades de ellos.]	1	2	3	4	5
38	Utiliza métodos de liderazgo que resultan satisfactorios para los miembros de su grupo de trabajo.]	1	2	3	4	5
39	Es capaz de influir en los demás para que hagan más de lo que ellos esperaban hacer.]	1	2	3	4	5
40	Tiene usted una excelente capacidad (es efectivo/a) para representar a los demás frente a sus superiores.]	1	2	3	4	5
41	Trabaja con los demás de manera satisfactoria.]	1	2	3	4	5
42	Aumenta la motivación de los demás para que logren el éxito.]	1	2	3	4	5
43	Es capaz (efectivo/a) de encontrar las necesidades de la organización.]	1	2	3	4	5
44	Motiva a los demás para trabajar con mucho empeño y eficacia.]	1	2	3	4	5
45	Lidera un grupo que genera siempre los resultados esperados.]	1	2	3	4	5

### Gracias por su colaboración

Nota: Los ítems se distribución de la siguiente manera:

Liderazgo Transformador: 2, 6, 8, 9, 10, 13, 14, 15, 18, 19, 21, 23, 25, 26, 29, 30, 31, 32, 34, 36

Liderazgo Transaccional: 1, 4, 11, 16, 22, 24, 27, 35

Liderazgo Pasivo: 3, 5, 7, 12, 17, 20, 28, 33

## Anexo C

## Guía de entrevista

**Universidad de Cuenca****Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas****Carrera de Sociología**

Trabajo de titulación previo a la obtención del título de Socióloga.

**Título****Objetivos:**

Obtener información que permita “Analizar la relación y capacidad explicativa de los componentes de la inteligencia emocional en el estilo de liderazgo transformacional de las y los participantes del programa de Liderazgo para la Transformación de la edición 2021”..

**Compromiso:**

Toda información que pueda ser obtenida en la entrevista será única y exclusivamente utilizada para fines de la investigación académica que se realiza en el marco del proyecto de Tesis.

**Datos generales del informante**

Nombres y apellidos:

Institución/ organización:

Cargo que desempeña:

Zona de residencia:

Código:

**Preguntas****Variable: Inteligencia emocional (autorregulación, motivación, empatía y habilidades sociales)**

La **autorregulación** se refiere al manejo de nuestras emociones, al respecto:

1. ¿Usted considera que la autorregulación es una cualidades y competencia esencial de un líder o lideresa? ¿Por qué?
2. La autorregulación le ayuda al líder o lideresa a afrontar los cambios, a mantener la calma en situación difíciles. ¿Qué opinas al respecto?

3. La autorregulación permite al líder o lideresa a ser honesto, leal a sus valores, aceptar sus errores, a esmerarse en su trabajo, a ser cuidadoso/a y organizado/a. ¿qué opinas al respecto?

4. La **motivación** se refiere a la utilización de las preferencias más profundas de cada persona que las oriente hacia los objetivos, en este sentido usted considera que la motivación les permite al líder o lideresa a apoyar a sus compañeros, a cumplir con todos sus compromisos, a realizar su trabajo sin esperar alguna recompensa, ¿por qué?

5. Los líderes y lideresas motivados son optimistas, motiva a los demás para que muestren y despierten sus emociones, buscan la excelencia y realiza actividades atractivas e interesantes para solucionar los problemas ¿cuál es su opinión al respecto?

6. La **empatía** permite a los líderes y lideresas ser capaces de ponerse en su lugar, ¿usted considera que esta competencia es primordial en un líder o lideresa? ¿Por qué?

7. El manejo de las emociones en las relaciones (habilidades sociales) es una cualidad que los líderes y lideresas deben desarrollar ¿Cuáles cree usted que sean las razones?

**Variable: Liderazgo Transformacional (influencia idealizada, motivación inspiracional, estimulación intelectual, consideración individualizada).**

8. Desde su percepción, ¿cuál es la relación entre la autorrealización y el liderazgo transformacional?

9. Desde su percepción, ¿cuál es la relación entre la motivación y el liderazgo transformacional?

10. Desde su percepción, ¿cuál es la relación entre la empatía y el liderazgo transformacional?

11. Desde su percepción, ¿cuál es la relación entre las habilidades sociales y el liderazgo transformacional?

## Anexo D

*Consentimiento informado***CONSETIMIENTO INFORMADO PARA ENTREVISTAS**

**Objetivo de la Investigación:** “Analizar la relación y capacidad explicativa de los componentes de la inteligencia emocional en el estilo de liderazgo transformacional de las y los participantes del programa de Liderazgo para la Transformación de la edición 2021”.

**Objetivo de la Entrevista:** Levantar datos que permitan describir la autorregulación, motivación, empatía y habilidades sociales de las personas participantes del programa de liderazgo para transformación 2021, por zona y sexo, determinar las diferencias significativas en la autorregulación, motivación, empatía y habilidades sociales por la interacción de las variables, estilos de liderazgo y, establecer la relación y capacidad explicativa de la autorregulación, motivación, empatía y habilidades sociales en el estilo de Liderazgo transformacional

**Compromiso:** Toda información que pueda ser obtenida en la entrevista será única y exclusivamente utilizada para fines de la investigación.

**Aceptación de la Entrevista:**

Yo, \_\_\_\_\_, acepto participar voluntariamente en la Investigación denominada **“El poder de la autorregulación, motivación, empatía y habilidades sociales en la generación de un estilo de Liderazgo Transformacional”**.

He sido informada del propósito de la investigación y fines de la entrevista. Se me ha indicado que la entrevista tomará aproximadamente 20 minutos y será grabada.

Firma: .....

Cédula: .....



## Anexo E

Test de normalidad Kolmogorov-Smirnov<sup>b</sup> de las Dimensiones de la Inteligencia Emocional

Dimensiones	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Hipótesis nula (Ho) prueba K-S	Decisión
	Estadístico	gl	Sig.		
<b>Autorregulación (A)</b>	,144	231	,000	(A) tiene una distribución normal	Rechazar Ho (Sig.<0,05)
<b>Motivación (M)</b>	,173	231	,000	(M) tiene una distribución normal	Rechazar Ho (Sig.<0,05)
<b>Empatía (E)</b>	,157	231	,000	(E) tiene una distribución normal	Rechazar Ho (Sig.<0,05)
<b>Habilidades sociales (HS)</b>	,147	231	,000	(HS) tiene una distribución normal	Rechazar Ho (Sig.<0,05)

<sup>a</sup>. Corrección de la significación de Lilliefors.

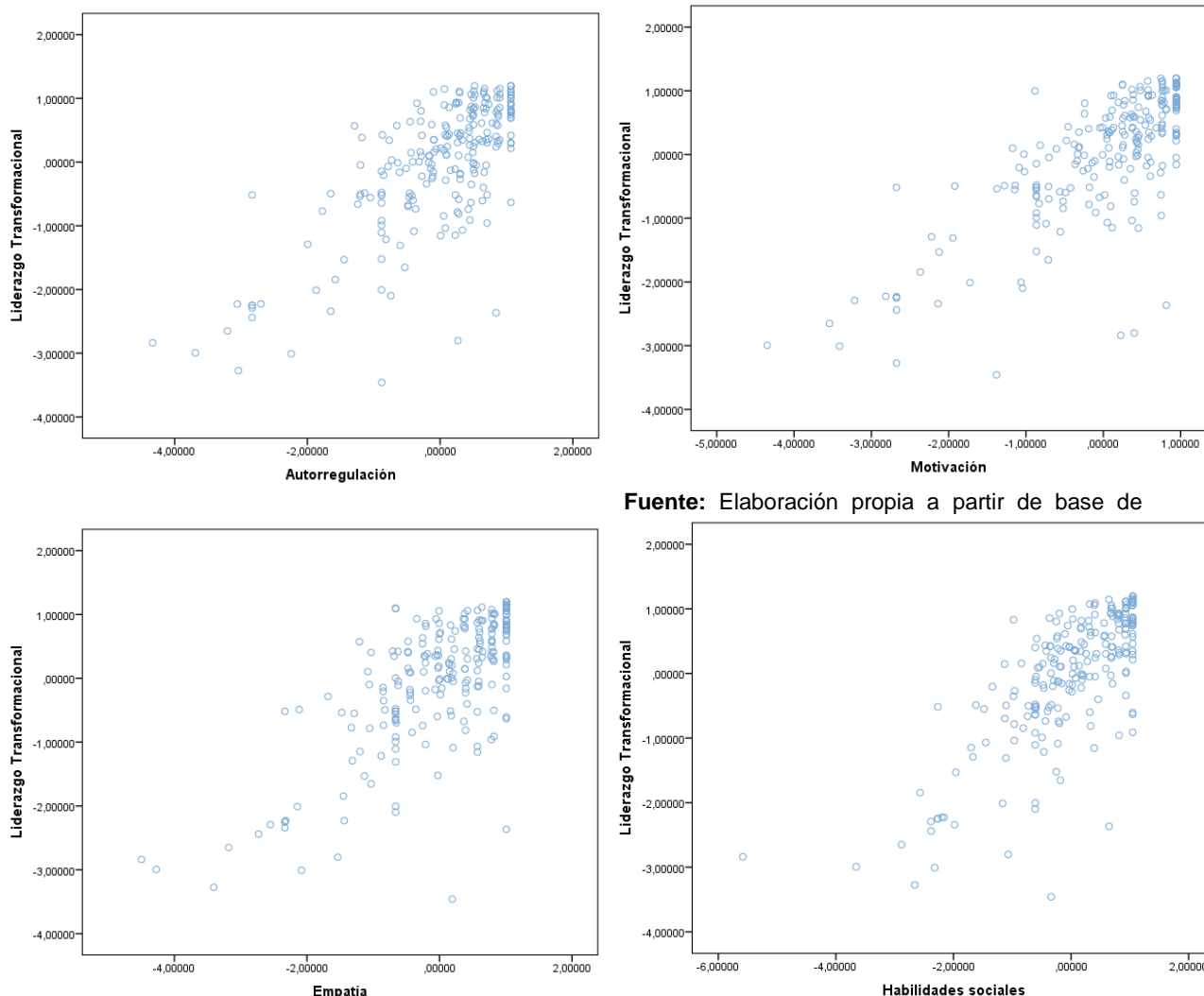
<sup>b</sup>. Test de normalidad para variables con una  $n > 50$ .

A pesar de que no se comprueba la normalidad en todas las dimensiones de la inteligencia emocional se continúa con la aplicación del ANOVA factorial, dado que es un test lo suficientemente robusto como para permitir la no normalidad de las variables métricas.

**Fuente:** Elaboración propia a partir de base de datos proveniente de una encuesta aplicada a participantes del Programa de Liderazgo Transformacional edición 2021, llevado a cabo por el grupo de investigación ACORDES de la Universidad de Cuenca, con un  $n=231$ .

## Anexo F

*Gráficos de dispersión entre la variable dependiente (liderazgo transformacional) y las variables independientes (dimensiones de la Inteligencia emocional)*



Fuente: Elaboración propia a partir de base de

datos proveniente de una encuesta aplicada a participantes del Programa de Liderazgo Transformacional edición 2021, llevado a cabo por el grupo de investigación ACORDES de la Universidad de Cuenca, con un n=231.

**Anexo G**

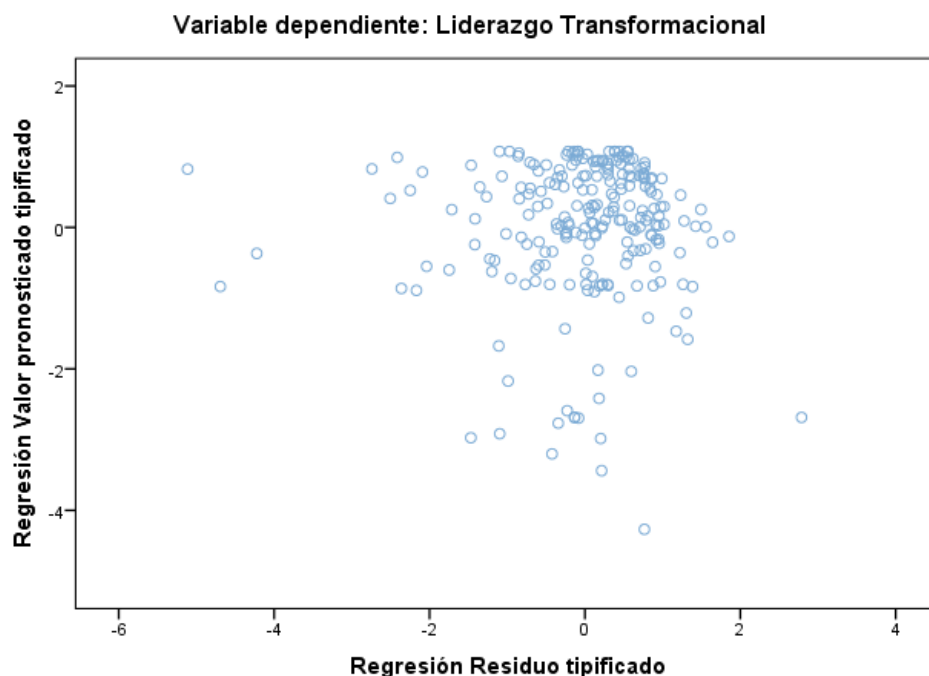
*Correlaciones simples entre la variable dependiente (liderazgo transformacional) y las variables independientes (dimensiones de la Inteligencia Emocional)*

Variable dependiente	Liderazgo Transformacional		
	$\rho$	Sig.	N
Autorregulación	0,740	0,000	231
Motivación	0,762	0,000	231
Empatía	0,722	0,000	231
Habilidades sociales	0,761	0,000	231

**Fuente:** Elaboración propia a partir de base de datos proveniente de una encuesta aplicada a participantes del Programa de Liderazgo Transformacional edición 2021, llevado a cabo por el grupo de investigación ACORDES de la Universidad de Cuenca, con un n=231.

### Anexo H

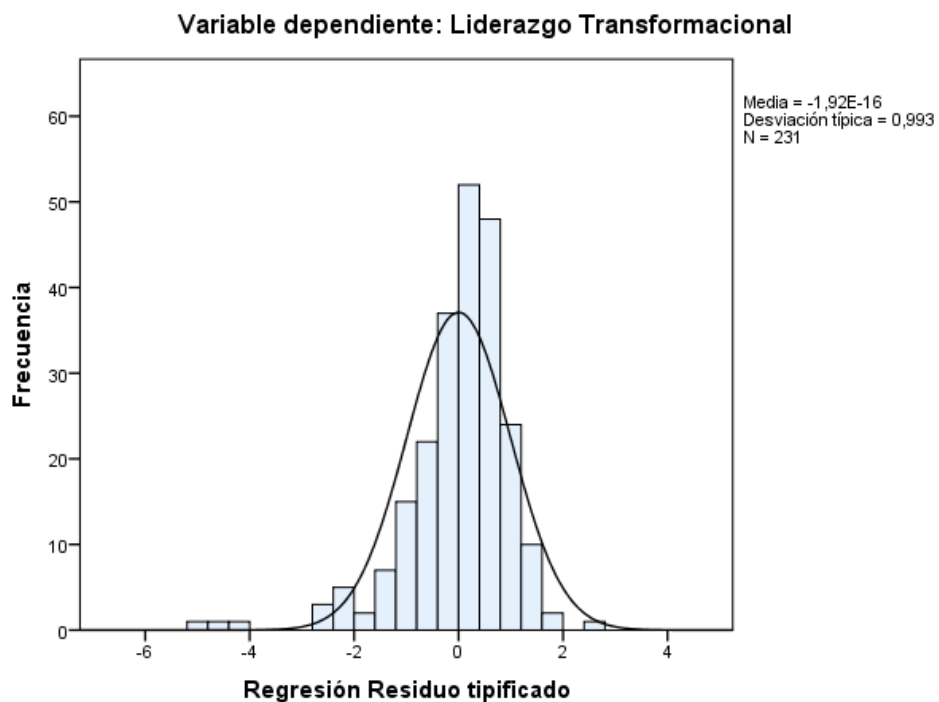
*Gráfico de dispersión entre los valores pronosticados tipificados y los residuos tipificados de la regresión entre liderazgo transformacional y las dimensiones de la Inteligencia Emocional*



**Fuente:** Elaboración propia a partir de base de datos proveniente de una encuesta aplicada a participantes del Programa de Liderazgo Transformacional edición 2021, llevado a cabo por el grupo de investigación ACORDES de la Universidad de Cuenca, con un n=231.

## Anexo I

*Histograma de frecuencias de los residuos tipificados de la regresión múltiple entre liderazgo transformacional y las dimensiones de la Inteligencia Emocional*



**Fuente:** Elaboración propia a partir de base de datos proveniente de una encuesta aplicada a participantes del Programa de Liderazgo Transformacional edición 2021, llevado a cabo por el grupo de investigación ACORDES de la Universidad de Cuenca, con un n=231.