

# Moralidad, empatía, inteligencia emocional y liderazgo transformacional: un modelo de rutas en estudiantes de posgrados gerenciales en una universidad venezolana\*

## Morality, Empathy, Emotional Intelligence and Transformational Leadership: A Path Analysis Model in Post-graduate Management Students at a Venezuelan University

Carlos Enrique Zerpa\*\*

Jorge J. Ramírez  
Universidad Simón Bolívar, Venezuela

Recibido: 27 de marzo de 2012  
Revisado: 22 de agosto de 2012  
Aceptado: 18 de septiembre de 2012

### Resumen

En el artículo se contrasta un modelo de rutas (*path analysis*) para las relaciones causales entre el nivel de desarrollo moral posconvencional, la preocupación empática, el autoconocimiento emocional y la autorregulación emocional sobre el estilo de liderazgo transformacional. La muestra de estudio la conformaron estudiantes de posgrado en gerencia de una universidad pública venezolana, y estaba compuesta por profesionales de ambos sexos provenientes de distintas profesiones (N = 162; media edad = 31,37; D.T. = 4,67). Se utilizaron diversos instrumentos como el Test de Definición de Criterios Morales (DIT), el Índice de Reactividad Interpersonal (IRI), la Subescala de Comprensión Empática, entre otros. Los resultados muestran que el modelo de rutas propuesto resultó parcialmente válido, evidenciando que la comprensión de las relaciones entre las variables del modelo resulta más compleja de lo que se plantea en la literatura; en tal sentido, la empatía es la variable más influyente en el modelo, al hallarse efectos directos altos y significativos sobre el desarrollo moral posconvencional y la capacidad de autoconocimiento y autocontrol emocional.

**Palabras clave:** desarrollo moral, capacidad de empatía, inteligencia emocional, estilos de liderazgo, modelo de ruta.

\* Artículo de investigación. El estudio estuvo financiado por el Decanato de Investigación y Desarrollo de la Universidad Simón Bolívar. Número del proyecto: S1-IN-CSH-007-09. Fecha: octubre de 2009. Tiempo de dedicación: dos años.

\*\* Correspondencia: Carlos Enrique Zerpa, Departamento de Ciencia y Tecnología del Comportamiento, Universidad Simón Bolívar, Venezuela. Correo electrónico: czerpa@usb.ve; Jorge J. Ramírez, Departamento de Ciencia y Tecnología del Comportamiento, Universidad Simón Bolívar, Venezuela. Correo electrónico: jjramirez@usb.ve. Dirección postal: Universidad Simón Bolívar, Departamento de Ciencia y Tecnología del Comportamiento, Edificio de Estudios Generales, piso 1. Apartado postal: 89000, Valle de Sartenejas, Baruta. Edificio Miranda, Venezuela

## Abstract

A path analysis model was contrasted to establish causal relationships between the level of post-conventional moral development, empathic concern as a measure of empathy, emotional self-awareness and emotional self-regulation on transformational leadership style. The study sample was made up of graduate students in management of a public Venezuelan University and was composed of professionals of both sexes from different disciplinary fields ( $N = 162$ , mean age = 31,37,  $SD = 4,67$ ). The instruments used among others, were the Defining Issues Test (DIT), the Interpersonal Reactivity Index (IRI) and the Sub-Scale of Empathic Understanding. Results show that the proposed model was partially valid; this indicates that the understanding of the relationships between the model variables is more complex than what is proposed in the literature; in this regard, empathy is the most influential variable in the model. As a matter of fact, there are high and significant direct effects on post-conventional moral development and the self-knowledge and emotional self-control ability.

**Keywords:** moral development, empathy, emotional intelligence, leadership styles, path analysis.

## Introducción

Los últimos años han representado cambios importantes en los paradigmas que tradicionalmente han sustentado la formación humana en cursos académicos de carácter técnico. En tal sentido, la psicología educativa, como área de aplicación de la ciencia psicológica, cada vez cobra mayor fuerza en espacios donde tradicionalmente no se había considerado. Tal es el caso de la formación a nivel de posgrado, espacio en el que los aportes de la disciplina pueden ser de gran relevancia.

Las intercepciones interdisciplinarias que matizan el quehacer de la formación gerencial exigen un papel más determinante a la psicología educativa, en su tarea de asesorar los sistemas de aprendizaje en los que se capacita a gerentes organizacionales en formación. Se han encontrado evidencias que vinculan algunos de los temas abordados por la psicología educativa, comúnmente de interés en contextos educativos de niveles más elementales (escuela básica y bachillerato, por ejemplo), en ambientes no tradicionales para la disciplina como el marco organizacional. En efecto, el desarrollo moral, la capacidad de empatía y la inteligencia emocional son campos de gran interés para la educación básica, pero también lo son para el nivel universitario, puesto que pueden constituir las bases de la formación ciudadana y la capacitación ética futura. Por ejemplo, Bebeau (2002)

describe cómo el juicio y la sensibilidad morales son aspectos de fundamental importancia para el desarrollo de las competencias éticas necesarias para ejercer una profesión.

En el caso que aquí interesa, puede apreciarse la necesidad de la especificación de las relaciones entre los temas de investigación mencionados y las habilidades que una persona tiene para influir sobre otra: la formación moral, el desarrollo de habilidades para la empatía y conductas prosociales, y la inteligencia emocional en relación con el estilo de liderazgo. Específicamente, la literatura refiere cómo el liderazgo, variable de fundamental importancia en el logro de objetivos organizacionales, puede tener relación con otras variables de orden personal. La cambiante dinámica que caracteriza a las organizaciones y empresas de la actualidad destaca la crucial importancia del liderazgo como motor del logro de objetivos organizacionales.

En efecto, la literatura refiere que muchos de estos objetivos de la organización dependen de factores asociados a la figura del líder y sus características, como, por ejemplo, el nivel de desarrollo moral o bien, la moral posconvencional (Olsen, Eid y Johnsen, 2006), el juicio y comprensión empática de situaciones y de otras personas para la toma de decisiones (Hayashi y Ewert, 2006) y la inteligencia emocional (Charbonneau y Nicol, 2002).

“Líder” es un término que define a una persona que influye sobre las demás; es decir, un líder es una persona que puede describirse como inteligente, persuasivo, emprendedor y con poder de convencimiento (Etling, 2006). En otras palabras, la capacidad de liderazgo es una característica que algunas personas han desarrollado con base en la interrelación de diferentes variables y situaciones a las que han sido expuestas en el transcurso de su historia. De acuerdo con Luthe (2006), los líderes se forman desde edades tempranas, y cualquier programa de formación en liderazgo (por ejemplo, los programas universitarios de cuarto nivel) debe considerar la historia personal y las experiencias que han facilitado o inhibido el desarrollo de esta capacidad.

Un tipo de liderazgo es el de estilo transformacional, que constituye una categoría que caracteriza a quien lo posee como persona carismática, en el sentido de que es capaz de modificar la escala de valores, las actitudes y las creencias de sus subordinados. De acuerdo con García, Romerosa y Llorens (2007), este estilo de liderazgo favorece el logro de mejores resultados organizacionales, ya que transmite carisma, inspiración, estimulación intelectual y consideración individualizada hacia otras personas. La literatura refiere que la capacidad moral de un líder influenciará las relaciones entre personas, con base en los criterios morales que se manejen en el ambiente de la organización y en el reconocimiento, por parte del líder, de situaciones que impliquen dilemas morales (May, Hodges, Chan y Avolio, 2003).

Kohlberg (1969, 1976, 1992) propuso una teoría del desarrollo moral que postula niveles morales diferenciados (preconvencional, convencional, posconvencional), cada uno caracterizado por un tipo de juicio que explica las razones por las cuales una persona debe obrar o hacer el bien (tabla 1). Dicha teoría, modificada por Rest (1977, 1979, 1986), constituye un importante marco de referencia para estudiar el pensamiento moral de las personas. Esto supone que la capacidad moral puede ejercer un importante efecto sobre el estilo de liderazgo.

Un líder democrático deberá ser capaz de reconocer la importancia de los aspectos morales que forman parte de una decisión corporativa, como también la ejecución de acciones relevantes para resolver situaciones con implicaciones morales. Según May, Hodges, Chan y Avolio (2003), las competencias morales forman parte importante de las habilidades que un líder debe mostrar en el contexto de la organización y afectan directamente al estilo de liderazgo que se ponga en escena. Por ejemplo, un estudio exploratorio de Olsen, Eid y Johnsen (2006) encuentran que indicadores de comportamiento moral se constituyen en predictores de la influencia transformacional en líderes militares; es decir, a partir de una medición del nivel de desarrollo moral, empleando el test de definición de criterios morales (DIT) de Rest (1986), se identificó que existe una correlación estadísticamente significativa entre el nivel de moralidad posconvencional y las conductas que muestran liderazgo transformacional.

Esta relación había sido estudiada anteriormente (Burns, 1998; Ciulla, 1998; Gardner, 1990), destacándose que el líder transformacional se caracteriza por ser un agente moral maduro, es decir, con juicio moral autónomo. Por esta razón, el líder se constituye en un agente moral que focaliza el desarrollo de la madurez moral, los valores y los ideales de sus subordinados, fortaleciendo su compromiso por el bienestar de otras personas, su organización y la sociedad, más allá de sus intereses personales. Bass, Avolio, Jung y Beson (2003) y Bass y Steidlmeier (1999) ya habían señalado que el carácter moral y la conducta ética son precondiciones para un exitoso liderazgo transformacional.

En este orden de ideas, estudios asociados al tema del desarrollo moral evidencian que la moralidad posconvencional tiende a estar correlacionada de manera significativa con medidas de preocupación empática, es decir, la capacidad para colocarse en el lugar de otras personas y comprender sus puntos de vista. Ramírez, Zerpa e Itriago (2008), al trabajar con estudiantes venezolanos, encuentran una relación significativa y positiva, aunque baja, entre la escala de preocupación empática del Índice de Reactividad Interpersonal

(IRI) de Davis (1980) y el índice P de desarrollo moral que arroja el DIT. Los autores concluyen que una persona que posee mayor nivel de desarrollo moral (moral posconvencional), tiende a poseer también una mayor capacidad de empatía y, por tanto, mayor capacidad para comprender el juicio o punto de vista de otras personas.

Otra característica importante vinculada a este estilo de liderazgo lo constituye la inteligencia emocional (IE). En efecto, estudios que han abordado la IE (Barling, Slater y Kelloway, 2000) encuentran relación entre esta variable y el liderazgo efectivo. Bass y Avolio (1990) alaban el liderazgo transformacional, en tanto provee la fuerza simbólica del cambio organizacional, lo que se debe, según estos investigadores, a que la inteligencia emocional del líder está estrechamente vinculada al uso de conductas transformacionales.

La inteligencia emocional se ha relacionado con el liderazgo en el trabajo (Caruso, Mayer y Salovey, 2005); la capacidad de empatía se ha relacionado con el nivel de desarrollo moral (Gozálvez, 2000), y este también se ha relacionado con el liderazgo (Daft, 2006). Esto supondría que el liderazgo, efectivamente, puede requerir tanto de un nivel de moralidad ajustado a principios como una capacidad de empatía y comprensión de otras personas. La literatura también reporta relaciones entre las distintas variables que se mencionan aquí; Olsen y Eid (2006) y Chaoping y Kan (2008) encuentran importantes relaciones entre el nivel de moralidad y el liderazgo transformacional; Butler y Chinowsky (2006) encuentran que la inteligencia emocional se relaciona con el liderazgo transformacional, al igual que la capacidad de empatía.

Tabla 1.  
*Modelo teórico del desarrollo del juicio moral de Kohlberg (1969, 1992)*

---

|   |
|---|
| <p>Preconvencional<br/>                 Perspectiva individualista concreta, autocentrada.<br/>                 EI: Moral heterónoma: orientación del castigo-obediencia y perspectiva social egocéntrica.<br/>                 EII: Moral individualista, de propósito instrumental e intercambio: se siguen las reglas de acuerdo con el propio interés y necesidades; dejar a otros hacer lo mismo.</p>  |
| <p>Convencional<br/>                 Perspectiva de miembro de la sociedad.<br/>                 EIII: Expectativas interpersonales mutuas, de relaciones y de conformidad interpersonal: la perspectiva social del individuo con los otros.</p> <p>EIV: Moral del sistema social y de conciencia motivada por cumplir el deber aceptado y sustentar las leyes: la perspectiva social, distinguir entre el punto de vista interpersonal y el social.</p>  |
| <p>Posconvencional<br/>                 Perspectiva “anterior a la sociedad”, no relativa o de razonamiento moral de principios.<br/>                 EV: Moral del contrato social o de utilidad y de los derechos individuales: la perspectiva social es la del individuo racional consciente de los valores y derechos previos al contrato social; considera los puntos de vista moral y legal.</p> <p>EVI: Moral de principios éticos universales: la perspectiva social consiste en el reconocimiento de principios morales universales de los cuales se derivan los compromisos sociales, debido a que las personas son fines en sí mismas y así deben ser reconocidas.</p> |

---

Fuente: autores.

Ciertos investigadores (por ejemplo, Cann, 2004) destacan que la inteligencia emocional es un elemento de gran importancia para el liderazgo transformacional, dado que el foco del liderazgo es el manejo de las complejas dinámicas personales y sociales que incluyen el rol de las emociones en la organización. Otras investigaciones (por ejemplo Sosik y Megerian, 1999) concluyen que la inteligencia emocional es un fuerte requisito para un liderazgo efectivo.

Asociada a esta dimensión, la literatura también reporta la importancia de la empatía como aspecto que se encuentra relacionado con la inteligencia emocional en el contexto de los estudios sobre

el liderazgo. Salovey y Mayer (1990) propusieron que la empatía puede ser una característica central de la conducta emocionalmente inteligente, y la definieron como la habilidad para comprender los sentimientos de otros y “re-experienciar la propia experiencia de los otros en sí mismo” (p. 194). El líder transformacional posee capacidad de empatía para comprender los pensamientos, sentimientos y puntos de vista de sus seguidores; esto se ha observado, por ejemplo, en grupos autodirigidos (Kellet, Humphrey y Sleeth, 2002).

De acuerdo con Long y Schultz (1973), los líderes con cualidades de empatía inspiran profundamente la autoexploración de sus seguidores, y el apoyo interpersonal incrementa en sus seguidores percepciones positivas del líder. Todas estas variables pueden ser estudiadas en conjunto, utilizando herramientas de análisis multivariante, para establecer las posibles relaciones de causalidad que existen entre ellas y para precisar cómo una afecta a la otra. Sin embargo, las relaciones halladas en diferentes estudios preliminares, que consideran como variable de criterio el liderazgo transformacional, no se han agregado a un modelo unitario que establezca relaciones de causalidad entre ellas, especificando el efecto directo o indirecto que cada una de estas variables (capacidad de empatía, desarrollo moral e inteligencia emocional) puede tener sobre el liderazgo transformacional; el interés de esta investigación precisamente es establecer tales relaciones de causalidad.

En efecto, haciendo extensión de las ideas anteriores y dada la importancia de realizar investigación de variables académicas en el nivel de estudios de posgrado, se hace necesario establecer las relaciones que tales variables pueden guardar entre sí y la influencia que ejercen sobre el estilo de liderazgo transformacional que muestra una persona en su tarea como directivo, supervisor o responsable de un segmento de una organización. El líder de cualquier organización, el gerente, suele tomar frecuentemente decisiones de gran importancia, algunas de las cuales, por ejemplo, pueden ser de naturaleza ética. En tal sentido, la comprensión de las relaciones postuladas resultarán de gran importancia para la formación

ético-moral en los programas de posgrado universitario, para mencionar solo una de las posibles implicaciones.

De allí la importancia de establecer las relaciones que guardan algunas de las variables asociadas al liderazgo transformacional, porque este conocimiento puede ser relevante a la hora de diseñar planes de capacitación gerencial en liderazgo, o para justificar la incorporación de ejes curriculares transversales para el desarrollo de competencias humanas en cursos de posgrado gerenciales. Por ello, la investigación pretende contrastar un modelo de rutas de las relaciones entre la moralidad, la empatía y la inteligencia emocional, sobre el estilo de liderazgo transformacional, en una muestra de estudiantes de posgrado de gerencia de una institución de educación superior de Venezuela.

### Modelo de rutas propuesto

En la figura 1 se puede apreciar el modelo de rutas propuesto para las relaciones causales entre la empatía, la moralidad, la inteligencia emocional y el estilo de liderazgo transformacional. El valor de  $e$  (en las elipses) es la varianza de error para las variables endógenas del modelo ( $e = 1 - R^2$ ).

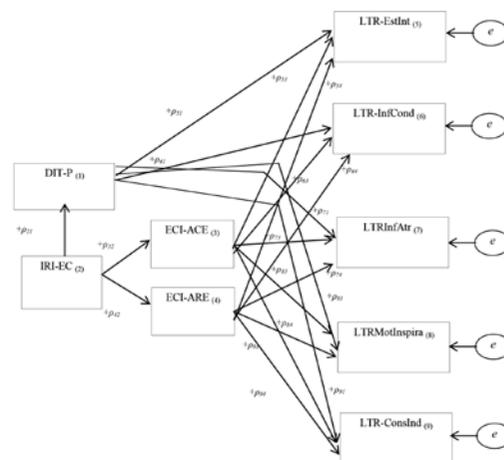


Figura 1. Modelo de rutas propuesto.

DIT-P: Nivel de desarrollo moral posconvencional; IRI-EC: Preocupación empática; ECI-ACE: Autoconocimiento emocional; ECI-ARE:

Autorregulación emocional; LTR-EstInt: Liderazgo transformacional - Estimulación intelectual; LTR-InfCond: Liderazgo transformacional - Influencia de conducta; LTR-InfAtri: Liderazgo transformacional - Influencia de atributos; LTR-MotInspira: Liderazgo transformacional - Motivación por inspiración; LTR-ConsInd: Liderazgo transformacional - Consideración individual.

## Método

### Participantes

La muestra estuvo conformada por estudiantes de posgrado de una universidad pública venezolana, y estaba compuesta por profesionales de ambos sexos (51,9% eran mujeres y 48,1% eran hombres; media edad = 31,37; D.T. = 4,67), provenientes de los campos profesionales de las ciencias básicas, ciencias sociales, ingeniería y arquitectura, cursantes de los posgrados de Gerencia en Desarrollo Organizacional, Gerencia de Proyectos, Gerencia de la Empresa y Gerencia de Mercadeo. La tabla 1 expone las características de la muestra de estudio; destaca la similaridad entre el número de hombres y mujeres que participaron (51,9% y 48,1%, respectivamente), así como la predominancia de personas de estado civil soltero/a (51,9% del total) y casi la mitad de la muestra ubicada en el rango de edad de 31 a 35 años (48,15%), aunque un 40,74% corresponde a personas adultas jóvenes de edades entre 23 a 30 años.

Asimismo, la mayor parte de la muestra cursaba estudios de gerencia de proyectos (52,5%), provenía de las disciplinas de ingeniería, arquitectura o ciencias básicas (70,4%), egresó de una Universidad pública (74,1%) y trabajaba en una empresa privada (81,5%). El grueso de la muestra ocupaba cargos a nivel de empleado o funcionario (57,4%).

### Tipo de investigación

El tipo de investigación es preexperimental y correlacional-causal. En la taxonomía propuesta por Hernández, Fernández y Baptista (1991), se trata de un diseño de investigación no experimental

de tipo transeccional y correlacional-causal. Este tipo de diseño tiene como objetivo describir relaciones entre variables en un momento determinado, con la posibilidad de establecer relaciones causales entre ellas. Se le conoce también como “investigación explicativa” (Hernández, Fernández y Baptista, 2003).

### Variables exógenas del modelo

- *Preocupación empática*: es una medida de la capacidad de empatía que indica la reacción emocional ante experiencias negativas de otras personas: sentimientos de compasión, inquietud, cariño orientado hacia otras personas (Mestre, Frías y Samper, 2004). Operacionalmente, resulta del puntaje obtenido en la subescala de preocupación empática (EC) del Índice de Reactividad Interpersonal (Interpersonal Reactivity Index, IRI) (Davis, 1980).

### Variables endógenas del modelo

- *Inteligencia emocional*: capacidad de automotivarse, perseverar en el empeño a pesar de las posibles frustraciones, controlar los impulsos, diferir las gratificaciones, regular el propio estado de ánimo, evitar que la angustia interfiera con las facultades racionales y empatizar y confiar en las demás personas (Goleman, 1996). En la presente investigación se consideraron el autoconocimiento emocional (ACE) y la autorregulación emocional (ARE) como medidas de dicha variable. La (ACE) se refiere a la capacidad para reconocer los propios sentimientos mientras ocurren, es decir, la conciencia de sí mismo o saber qué se siente en cuanto a la propia experiencia emocional actual (Goleman, 1998). Se mide con el puntaje obtenido en la subescala de autoconocimiento emocional del inventario de competencias emocionales (ECI) de Sala (2000).

La ARE se refiere a la capacidad que se tiene para saber manejar las propias emociones una vez se hayan reconocido, para ponerlas al servicio de la realización de tareas, pos-

poniendo la obtención de gratificaciones para lograr los objetivos. Operacionalmente se corresponde con el puntaje obtenido la subescala de autorregulación emocional del ECI de Sala (2000).

- *Nivel de desarrollo moral posconvencional:* estadio de desarrollo de los esquemas de juicio acerca de asuntos morales que ha alcanzado una persona en su evolución. Supone que las decisiones morales están basadas en principios universales que pueden ser admitidos por todas las personas que componen la sociedad, entendiéndose esta como una asociación destinada a organizarse de un modo justo y beneficioso para todos, sin excepción. Es dependiente de la edad y el nivel educativo (Narváez, 1999, 2001, 2002). Se corresponde con el puntaje *P* obtenido en el instrumento de desarrollo moral o test de definición de criterios morales (DIT) (Rest, 1986; Rest, Edwards y Thoma, 1997).
- a. *Estilo de liderazgo transformacional:* influencia interpersonal, canalizada a través del proceso de comunicación y dirigida al logro de metas específicas (Ramírez y Sgambatti, 2008). Se corresponde con el puntaje obtenido en el cuestionario de liderazgo de factores múltiples (MLQ 5X), adaptación de Pastori (1996) en las subescalas de liderazgo transformacional. Contiene la medida de los subfactores *influencia de atributos:* aptitud del líder para influir en los demás su visión y misión, ganándose el respeto y la confianza de sus subordinados; *influencia de conducta:* aptitud del líder a través de la cual su hacer, su ética y su sólida moral consigue la admiración y el acatamiento de sus colaboradores, transmitiéndoles su optimismo hacia la consecución de objetivos organizacionales; *estimulación intelectual:* competencia con la que cuenta el líder en el tratamiento para la resolución de problemas y capacidad para fragmentar la realidad en el tiempo, con miras a iniciar nuevos rumbos; *motivación por inspiración:* aptitud del líder en la que se convierte en ejemplo digno de admirar o imitar, utilizando la comunicación como herramienta

para transmitir su perspectiva; *consideración individual:* aptitud del líder para valorar a sus colaboradores, proporcionándoles apoyo y retroalimentación, para que cada persona entienda y optimice su labor.

## Instrumentos

Para la recolección de los datos se emplearon los siguientes instrumentos:

- a. *Test de Definición de Criterios Morales (Defining Issues Test, DIT):* elaborado por James Rest (1977, 1979), el DIT evalúa juicios sobre problemas morales a favor de una línea de acción y del razonamiento que sustenta su elección. Asume que personas con diferente nivel de desarrollo moral definirán, de formar diferente, criterios cruciales de un dilema moral. Un metaanálisis citado por Rest (1986) concluye que la confiabilidad test-retest del puntaje *P* (o puntaje que expresa el razonamiento moral de principios) resulta generalmente alta, entre 0,70 y 0,80. El coeficiente alfa de Cronbach reportado para la prueba, como medida de consistencia interna, resultó alto: alrededor de 0,70, y la versión corta, de tres dilemas, entre 0,74 y 0,76. En un estudio local (Zerpa y Ramírez, 2004), los resultados obtenidos con estudiantes universitarios de instituciones de educación superior de Venezuela muestran un coeficiente de confiabilidad alfa de Cronbach de 0,71 y un coeficiente de confiabilidad test-retest, obtenido por Pearson, de 0,65.

En función del resultado que arroja la prueba, se asigna a la persona evaluada un nivel de razonamiento moral que expresa el tipo de pensamiento que usualmente emplea para resolver situaciones que exigen tomar una decisión moral preconvencional, convencional o posconvencional. Esta última se expresa a través del puntaje o índice *P* que se corresponde con la suma de los estadios 5 y 6 de Kohlberg, obtenidos en el instrumento. Usualmente, puede asignarse a la persona a una categoría en función del nivel de

desarrollo de los esquemas morales (intereses primarios, mantenimiento de normas, nivel posconvencional).

- a. *Índice de Reactividad Interpersonal (IRI)*: se trata de un instrumento de papel y lápiz que evalúa la empatía desde una perspectiva multidimensional. Incluye factores cognitivos y emocionales. Está constituido por 28 reactivos distribuidos en cuatro subescalas que miden cuatro dimensiones del concepto global de empatía: toma de perspectiva (PT), fantasía (FS), preocupación empática (EC) y malestar personal (PD). Cada subescala está compuesta por siete ítems.

El instrumento permite medir tanto el aspecto cognitivo como la reacción emocional que una persona tiene al adoptar una actitud empática. De acuerdo con Mestre, Frías y Samper (2004), las escalas PT y FS miden los aspectos más cognitivos, mientras que las escalas EC y PD miden las reacciones emocionales de las personas frente a experiencias negativas de otras personas. Para los propósitos de la investigación se consideró la subescala de Preocupación Empática (EC). Su confiabilidad oscila entre 0,56 y 0,71, estimada a través del coeficiente alfa de Cronbach, en muestras españolas. En Venezuela, Ramírez y Sgambatti (2008) han encontrado un comportamiento similar del instrumento en muestras locales.

- a. *Cuestionario de Liderazgo de Factores Múltiples (MLQ 5X)*: desarrollado originalmente por Bass y Avolio (1995), es un instrumento de papel y lápiz que contiene 45 ítems de marcar con equis (X) con base en una escala tipo *lickert* de cinco opciones. Los ítems se organizan en tres grandes factores: liderazgo transformacional, liderazgo transaccional y liderazgo Laissez-Faire. Para esta investigación se considera el factor de liderazgo transformacional, que a su vez incluye cuatro dimensiones asociadas: estimulación intelectual (cuatro ítems), influencia idealizada (cuatro ítems de conducta y cuatro ítems de atributos), motivación por inspiración (cuatro

ítems), consideraciones individuales (cuatro ítems).

Este instrumento tiene propiedades psicométricas satisfactorias reportadas en diferentes investigaciones y adaptaciones a población latinoamericana. Por ejemplo, Vega y Zabala (2004) realizaron su adaptación al contexto chileno y reportaron una confiabilidad estimada por el coeficiente alfa de Cronbach de 0,97 y validez convergente similar a la de los estudios originales en población anglosajona. En muestras venezolanas, Pastori (1996) reporta un índice de confiabilidad alfa de Cronbach de 0,84 para la escala total, y superiores a 0,55 para los diferentes factores, excepto para el estilo Laissez-faire en el que se reporta un índice de 0,44.

- a. *Inventario de Competencias Emocionales (Emotional Competence Inventory, ECI)*: este instrumento elaborado por Sala (2000) es de papel y lápiz y está conformado por 73 ítems de marcar con equis (X) en una escala tipo *lickert*. Se fundamenta en las competencias emocionales identificadas por Goleman (1996) y en el cuestionario de autopercepción de Boyatzis, Cowen y Kolb (1995). La prueba estima cuatro factores asociados con la inteligencia emocional: autoconocimiento, autorregulación, conocimiento social y habilidades. Posee indicadores de confiabilidad estimada a través del método alfa de Chronbach de consistencia interna, cuyos montos oscilan entre 0,56 y 0,94 para sus escalas, y de 0,82 para el instrumento total (Sala, 2000).

Diferentes métodos han sido utilizados para estimar la validez de la prueba, destacándose la evaluación de validez factorial, con un análisis de componentes principales con rotación oblicua. Estos procedimientos soportan la validez y confiabilidad del instrumento en el ámbito norteamericano. En Venezuela, Sgambatti (2006) realizó su adaptación a través de un análisis de componentes principales y obtuvo un índice de confiabilidad de 0,80 para el instrumento total y de entre 0,61 y 0,84 para los factores que la componen y que

se denominaron del siguiente modo en esta versión local: a) competencias sociodirectivas: 15 ítems; b) autorregulación emocional: 10 ítems; c) sensibilidad social: 9 ítems; d) conocimiento emocional: 6 ítems. Esto hace que el instrumento tenga un uso conveniente para propósitos de investigación. Para la investigación se consideraron, exclusivamente, las subescalas de autorregulación emocional y conocimiento emocional. Se procedió a analizar los datos en el programa SPSS versión 17, realizando la exploración estadística de las variables de orden sociodemográfico y aplicando la técnica del análisis de rutas, a partir del cálculo de los modelos de regresión múltiple para las variables endógenas y el establecimiento de la correlaciones de las variables del estudio.

## Resultados y discusión

La tabla 2 muestra los descriptivos para las variables que se midieron en la investigación, destacándose la variabilidad del puntaje para las variables desarrollo moral posconvencional (DIT-P,  $M = 37,5$ ;  $DT = 13, 18$ ) y autorregulación emocional (ECI-ACE,  $M = 24,56$ ,  $DT = 12,36$ ). El resto de las variables presentan distribuciones que sugieren un comportamiento más homogéneo en cuanto a dispersión alrededor de la media aritmética de los puntajes que refiere.

La tabla 3 muestra las correlaciones bivariadas entre el grupo de variables del estudio, obtenidas a través del coeficiente de producto-momento de Pearson. Se destaca que algunos coeficientes resultan estadísticamente significativos ( $\alpha = 0,01$ ), sugiriendo correlación alta, positiva y directa entre las variables *moralidad posconvencional* y *preocupación empática* ( $r_{12} = 0,724$ ), así como con *autoconocimiento emocional* ( $r_{13} = 0,523$ ) y *autorregulación emocional* ( $r_{14} = 0,757$ ). Asimismo, la tabla 3 evidencia que el desarrollo moral posconvencional tiene una correlación media, negativa e inversa con la dimensión *motivación por inspiración del liderazgo transformacional* ( $r_{18} = -0,494$ ), pero media, positiva y directa con la dimensión

*consideración individual del liderazgo transformacional* ( $r_{19} = 0,561$ ).

La preocupación empática resulta correlacionada en magnitudes medias, pero positivas y directas con el *autoconocimiento emocional* y la *autorregulación emocional* ( $r_{23} = 0,618$  y  $r_{24} = 0,629$ , respectivamente), pero en magnitudes bajas, negativas e inversas con todas las dimensiones del *liderazgo transformacional* ( $r_{25} = -0,249$ ;  $r_{26} = -0,121$ ;  $r_{27} = -0,172$ ;  $r_{28} = -0,385$ ), excepto con la dimensión *consideración individual*, la cual resulta de magnitud media, positiva y directa ( $r_{29} = 0,402$ ). Asimismo, se observa correlación media-baja, positiva y directa entre la medida del *autoconocimiento emocional*, la *influencia de atributos* y la *consideración individual* ( $r_{47} = 0,200$ ;  $r_{49} = 0,307$ ). Para el caso de la autorregulación emocional se observa que solo correlaciona de manera positiva y directa con la dimensión *consideración individual del liderazgo transformacional* ( $r_{39} = 0,420$ ).

Tabla 2.

*Descriptivos generales de la muestra*

| Variable     | Dato                      | N°. | %     |
|--------------|---------------------------|-----|-------|
|              |                           | 162 |       |
| Sexo         | Femenino                  | 84  | 51,9  |
|              | Masculino                 | 78  | 48,1  |
|              | Soltero/a                 | 84  | 51,9  |
| Estado civil | Casado/a                  | 42  | 25,9  |
|              | Divorciado/a              | 36  | 22,2  |
|              | 23-25                     | 18  | 11,11 |
|              | 26-30                     | 48  | 29,63 |
| Edad         | 31-35                     | 78  | 48,15 |
|              | 36-40                     | 12  | 7,4   |
|              | 41-45                     | 6   | 3,7   |
| Posgrado     | Gerencia de Proyectos     | 85  | 52,5  |
|              | Gerencia de la Empresa    | 28  | 17,3  |
|              | Desarrollo Organizacional | 34  | 21    |
|              | Gerencia de Mercadeo      | 15  | 9,3   |

| Variable                        | Dato  | N°. | %    |
|---------------------------------|---|-----|------|
| Área de conocimiento (pregrado) | Ingenierías, arquitectura, ciencias básicas | 114 | 70,4 |
|                                 | Educación, ciencias sociales                | 48  | 29,6 |
| Universidad (pregrado)          | Pública                                     | 120 | 74,1 |
|                                 | Privada                                     | 42  | 25,9 |
| Empresa de trabajo              | Pública                                     | 30  | 18,5 |
|                                 | Privada                                     | 132 | 81,5 |
|                                 | Empleado/funcionario                        | 93  | 57,4 |
| Puesto en empresa               | Jefe/coordinador                            | 36  | 22,2 |
|                                 | Gerente/director                            | 27  | 16,7 |
|                                 | CEO/alto ejecutivo                          | 6   | 3,7  |

Fuente: autores.

Tabla 3.

*Descriptivos para las variables incluidas en el modelo causal con datos totales*

| Variable | N°. | Mín.  | Máx.  | M     | D.T.  |
|----------|-----|-------|-------|-------|-------|
| DIT-P    | 162 | 20,00 | 66,67 | 37,65 | 13,18 |
| IRI-EC   | 162 | 7     | 30    | 17,44 | 6,20  |

Tabla 4.

*Correlaciones producto-momento de Pearson calculadas para el conjunto de variables del modelo de rutas*

| Variable       | 1        | 2        | 3        | 4        | 5        | 6       | 7        | 8        | 9        |
|----------------|----------|----------|----------|----------|----------|---------|----------|----------|----------|
| DIT-P          | 1        | 0,724**  | 0,523**  | 0,757**  | -0,133   | -0,100  | 0,071    | -0,494** | 0,561**  |
| IRI-EC         | 0,724**  | 1        | 0,618**  | 0,629**  | -0,249** | -0,121  | -0,172*  | -0,385** | 0,402*   |
| ECI-ARE        | 0,523**  | 0,618**  | 1        | 0,563**  | -0,294** | 0,023   | -0,037   | -0,372** | 0,420**  |
| ECI-ACE        | 0,757**  | 0,629**  | 0,563**  | 1        | -0,165*  | -0,150  | 0,200*   | -0,576** | 0,307**  |
| LTR-EstInt     | -0,133   | -0,249** | -0,294** | -0,165*  | 1        | 0,457** | 0,154*   | 0,426**  | -0,070   |
| LTR-InfdeCond  | -0,100   | -0,121   | 0,023    | -0,150   | 0,457**  | 1       | 0,458**  | 0,360**  | -0,074   |
| LTR-InfdeAtri  | 0,071    | -0,172*  | 0,037    | 0,200*   | 0,154*   | 0,458** | 1        | 0,353**  | -0,253** |
| LTR-MotInspira | -0,494** | -0,385** | -0,372** | -0,576** | 0,426**  | 0,360** | 0,353**  | 1        | -0,451** |
| LTR-ConsIndivi | 0,561**  | 0,402**  | 0,420**  | 0,307**  | -0,070   | -0,074  | -0,253** | -0,451** | 1        |

\*p < 0,05, gl = 201; \*\*p < 0,01, gl = 201

DIT-P: nivel de desarrollo moral de esquema posconvencional; IRI-EC: preocupación empática; ECI-ACE: autoconocimiento emocional; ECI-ARE: autorregulación emocional; LTR: estilo de liderazgo transformacional.

Fuente: autores.

| Variable       | N°. | Mín. | Máx. | M     | D.T.  |
|----------------|-----|------|------|-------|-------|
| ECI-ACE        | 162 | 7    | 38   | 21,14 | 8,79  |
| ECI-ARE        | 162 | 9    | 50   | 24,56 | 12,36 |
| LTR-EstInt     | 162 | 5    | 20   | 13,56 | 4,06  |
| LTR-InfdeCond  | 162 | 7    | 18   | 12,70 | 3,26  |
| LTR-InfdeAtri  | 162 | 5    | 19   | 12,52 | 3,82  |
| LTR-MotInspira | 162 | 6    | 19   | 11,26 | 4,16  |
| LTR-ConsIndivi | 162 | 7    | 28   | 17,29 | 4,13  |

DIT-P: nivel de desarrollo moral de esquema posconvencional; IRI-EC: preocupación empática; ECI-ACE: autoconocimiento emocional; ECI-ARE: autorregulación emocional; LTR-EstInt: liderazgo transformacional - estimulación intelectual; LTR-InfdeCond: Liderazgo transformacional - influencia de conducta; LTR-InfdeAtri: liderazgo transformacional - influencia de atributos; LTR-MotInspira: liderazgo transformacional - motivación por Inspiración; LTR-ConsIndivi: liderazgo transformacional - consideración individual.

Fuente: autores.

En la tabla 4 se muestran los datos resultantes para el cálculo de los modelos de regresión necesarios para la elaboración del diagrama de rutas. Puede observarse que los mayores coeficientes de regresión corresponden a la predicción del desarrollo moral a partir de la comprensión empática ( $R = 0,724$ ), así como la predicción del autoconocimiento emocional y la autorregulación emocional a partir de la comprensión empática ( $R = 0,629$  y  $R = 0,618$ , respectivamente), lo cual sugiere que la comprensión empática resulta en una variable de gran influencia en la predicción y era esperable de acuerdo con lo que reportan Ramírez, Zepa e Itriago (2008). Estos autores encuentran una relación significativa entre la empatía y la moralidad posconvencional, en tanto Hayashi y Ewert (2006) y Salovey y Mayer (1990) conciben que la empatía tiene una importante asociación con las medidas de inteligencia emocional. En tal sentido, la investigación muestra que el desarrollo de la variable *empatía* se constituye en un factor condicionante para el desarrollo de mayores competencias morales y mayores habilidades para el reconocimiento de las propias emociones y la capacidad para regular a estas. En tal sentido constituye una variable de gran importancia en el modelo teórico propuesto.

Para el caso de la predicción del estilo de liderazgo transformacional, en la tabla 5 se evidencia que la estimulación intelectual es mayormente predicha en forma inversa por la variable *autoconocimiento emocional* ( $\beta_{ij} = -0,240$ ,  $\alpha = 0,05$ ), no reportándose significación estadística para el resto de sus predictoras. Este resultado es distinto a lo que se esperaba de acuerdo con lo reportado por Charbonney y Nicol (2002), Barlin, Slater y Kelloway (2000) y Butler y Chinowsky (2006), dado que estas investigaciones sugieren asociación positiva y directa entre el autoconocimiento emocional y el liderazgo transformacional. En otras palabras, un mayor autoconocimiento emocional parece no garantizar una eficaz competencia para abordar problemas que se vinculen con la necesidad de iniciar nuevos rumbos en la organización, descomponiendo la realidad organizacional para el logro de tal meta.

También se observa que la aptitud de influencia de conducta de un líder transformacional es mayormente predicha por el autoconocimiento emocional ( $\beta_{ij} = 0,211$ ,  $\alpha = 0,05$ ). Con ello quiere decirse que cuando el líder expone una alta competencia moral, logrando la admiración de sus subordinados y, por ende, la capacidad de influir sobre ellos, lo consigue gracias a la capacidad que ha desarrollado para reconocer su propia realidad emocional y comprenderla. Un líder transformacional que conoce sus emociones puede ser visto con una sólida integridad ética por sus supervisados. Ninguna significación estadística se observa para el resto de las variables predictoras de la influencia de conducta se observa en los resultados, lo cual se ajusta a lo que se esperaba en la teoría y según los hallazgos de Cann (2004) y Sosik y Megeriam (1999).

De acuerdo con lo esperado y con base en estos mismos autores, la influencia de atributos muestra que tiene sus mejores predictoras en las variables *autorregulación emocional* ( $\beta_{ij} = 0,455$ ,  $\alpha = 9,05$ ): un líder transformacional influiría sobre sus subordinados imprimiendo en ellos su propia misión y visión como líder de la organización cuando ha desarrollado una mayor capacidad de controlar su propia expresión emocional; la *motivación por inspiración*, la cual representa una aptitud del líder transformacional en la que a partir del uso de la comunicación como herramienta fundamental para transmitir su perspectiva, resulta predicha en forma inversa mayormente por la moralidad posconvencional, un resultado no esperado ( $\beta_{ij} = -0,149$ ,  $\alpha = 0,05$ ) y que sugiere que transmitir verbalmente palabras para alcanzar el logro de las metas organizacionales no depende del manejo de convicciones morales fundamentadas en principios, encontrándose más bien lo contrario: no se requiere de un razonamiento moral de posconvencional para lograr este efecto comunicacional.

La *consideración individual* es mejor predicha por las variables *nivel de moralidad posconvencional* ( $\beta_{ij} = 0,756$ ,  $\alpha = 0,05$ ) y *autoconocimiento emocional* ( $\beta_{ij} = 0,290$ ,  $\alpha = 0,05$ ). Estas dos variables tienen correspondencia con lo que teóricamente se esperaba y sugiere que el líder transformacional apoya al colaborador, permitiéndole entender

y optimizar su labor cuando es capaz de resolver problemas morales con base en principios y siendo capaz de entender su propia realidad y experiencia emocional. La forma inversa sucede con la autorregulación emocional ( $\beta_{ij} = -0,373$ ,  $\alpha = 0,05$ ), lo que representa un hallazgo contrario al esperado en el modelo propuesto y que supone que dominar las propias emociones no es requisito para desarrollar la aptitud de dar retroalimentación de apoyo a los colaboradores para que logren sus metas.

La tabla 5 resume el cálculo de los efectos de las variables exógenas y endógenas del modelo para la variable *estilo de liderazgo transformacional*. En ella puede apreciarse que resultan significativos los efectos directos generados por la influencia del autoconocimiento emocional sobre la estimulación intelectual ( $\beta_{ij} = -0,240$ ), la influencia del autoconocimiento emocional sobre la influencia de conducta ( $\beta_{ij} = 0,211$ ), la influencia

de la autorregulación emocional sobre la influencia de atributos ( $\beta_{ij} = 0,455$ ), la influencia de la autorregulación emocional sobre la motivación por inspiración ( $\beta_{ij} = -0,457$ ) y las influencias del nivel de desarrollo moral posconvencional, el autoconocimiento emocional y la autorregulación emocional sobre la consideración individual ( $\beta_{ij} = 0,756$ ;  $\beta_{ij} = 0,290$ ; y  $\beta_{ij} = -0,373$ , respectivamente). Otros efectos de interés pueden verse directamente en la tabla. El que algunas predicciones del modelo evidencien ser contrarias a lo que refiere la literatura sobre el tema resulta un hallazgo interesante, puesto que para la muestra estudiada parecieran comportarse de forma distinta a lo que ciertos autores han referido antes. Esto sugiere que las relaciones entre las variables pudieran ser aún más complejas de lo sospechado y que en el modelo pueden estar incluidas ciertas variables latentes que ameritarían investigarse en investigaciones posteriores.

Tabla 5.  
Resumen de los modelos de regresión múltiple para la variable *liderazgo transformacional*

|          | Vi     | Vd         | R     | R2    | Error | Bij    | t      | Sig.   | Durbin-Watson1 |
|----------|--------|------------|-------|-------|-------|--------|--------|--------|----------------|
| Modelo 1 |        | DIT-P      | 0,724 | 0,524 | 9,12  | 0,724  | 13,267 | 0,000* | 1,986          |
|          | IRI-EC |            |       |       |       |        |        |        |                |
| Modelo 2 |        | ACE        | 0,629 | 0,395 | 6,86  | 0,629  | 10,223 | 0,000* | 1,961          |
|          | IRI-EC |            |       |       |       |        |        |        |                |
| Modelo 3 |        | ARE        | 0,618 | 0,382 | 9,75  | 0,618  | 9,94   | 0,000* | 1,980          |
|          | IRI-EC |            |       |       |       |        |        |        |                |
| Modelo 4 |        | LTR-EstInt | 0,321 | 0,103 | 3,89  |        |        |        | 1,974          |
|          | DIT-P  |            |       |       |       | 0,150  | 1,13   | 0,260  |                |
|          | IRI-EC |            |       |       |       | -0,198 | -1,65  | 0,102  |                |
|          | ACE    |            |       |       |       | -0,240 | -2,39  | 0,018* |                |
|          | ARE    |            |       |       |       | -0,019 | -0,158 | 0,874  |                |
| Modelo 5 |        | LTR-InfCon | 0,225 | 0,051 | 3,22  |        |        |        | 1,929          |
|          | DIT-P  |            |       |       |       | 0,083  | 0,607  | 0,545  |                |
|          | IRI-EC |            |       |       |       | -0,169 | -1,365 | 0,174  |                |
|          | ACE    |            |       |       |       | 0,211  | 2,041  | 0,043* |                |
|          | ARE    |            |       |       |       | -,226  | -1,806 | 0,073  |                |

|          | Vi     | Vd           | R     | R2    | Error | Bij    | t      | Sig.   | Durbin-Watson1 |
|----------|--------|--------------|-------|-------|-------|--------|--------|--------|----------------|
| Modelo 6 |        | LTR-InfAtri  | 0,438 | 0,192 | 3,47  |        |        |        | 2,029          |
|          | DIT-P  |              |       |       |       | 0,127  | 1,012  | 0,313  |                |
|          | IRI-EC |              |       |       |       | -0,530 | -4,648 | 0,000* |                |
|          | ACE    |              |       |       |       | -0,032 | -0,341 | 0,734  |                |
|          | ARE    |              |       |       |       | 0,455  | 3,940  | 0,000* |                |
| Modelo 7 |        | LTR-Mot-Insp | 0,585 | 0,342 | 3,41  |        |        |        | 2,090          |
|          | DIT-P  |              |       |       |       | -0,149 | -1,314 | 0,191  |                |
|          | IRI-EC |              |       |       |       | 0,053  | 0,511  | 0,610  |                |
|          | ACE    |              |       |       |       | -0,069 | -0,800 | 0,425  |                |
|          | ARE    |              |       |       |       | -0,457 | -4,393 | 0,000* |                |
| Modelo 8 |        | LTR-Con-sInd | 0,629 | 0,395 | 3,25  |        |        |        | 1,902          |
|          | DIT-P  |              |       |       |       | 0,756  | 6,946  | 0,000* |                |
|          | IRI-EC |              |       |       |       | -0,090 | -0,913 | 0,363  |                |
|          | ACE    |              |       |       |       | 0,290  | 3,521  | 0,001* |                |
|          | ARE    |              |       |       |       | -0,373 | -3,737 | 0,000* |                |

1. DW debe tender hacia el valor 2. La tabla muestra que no hay autocorrelación entre las variables. DIT-P: nivel de desarrollo moral posconvencional; IRI-EC: empatía - preocupación empática; ECI-ACE: autoconocimiento emocional; ECI-ARE: autorregulación emocional; LTR-EstInt: estilo de liderazgo transformacional - estimulación intelectual; LTR-InfCond: estilo de liderazgo transformacional - influencia de conducta; LTR-InfAtri: estilo de liderazgo transformacional - influencia de atributo; LTR-MotInsp: estilo de liderazgo transformacional - motivación por inspiración; LTR-ConsInd: estilo de liderazgo transformacional - consideración individual.

Fuente: autores.

Tabla 6.

Efectos directo (pij), indirecto y total para la variable liderazgo transformacional

| Dependiente | Independiente | Efecto directo (pij) | Sig.   | Efecto indirecto (bxy*bxz) | Efecto total1 (Σ(bxy*bxz)) | Residual2 (e= 1- R2) |
|-------------|---------------|----------------------|--------|----------------------------|----------------------------|----------------------|
| LTR-EstInt  |               |                      |        |                            | -0,054                     | 0,897                |
|             | DIT-P         | 0,150                | 0,260  | (p21*p51) = 0,109          |                            |                      |
|             | IRI-EC        | -                    | -      | (p32*p53) = -0,151         |                            |                      |
|             | ECI-ACE       | -0,240               | 0,018* | (p42*p52) = -0,012         |                            |                      |
|             | ECI-ARE       | -0,019               | 0,874  |                            | 0,066                      | 0,949                |
| LTR-InfCond | DIT-P         | 0,083                | 0,545  | (p21*p61) = 0,060          |                            |                      |
|             | IRI-EC        | -                    | -      | (p32*p63) = 0,145          |                            |                      |
|             | ECI-ACE       | 0,211                | 0,043* | (p42*p64) = -0,139         |                            |                      |
|             | ECI-ARE       | -0,226               | 0,874  |                            |                            |                      |

| Dependiente | Independiente | Efecto directo (β <sub>ij</sub> ) | Sig.   | Efecto indirecto (β <sub>xy</sub> *β <sub>xz</sub> )  | Efecto total <sup>1</sup> (Σ(β <sub>xy</sub> *β <sub>xz</sub> )) | Residual <sup>2</sup> (e= 1- R <sup>2</sup> ) |
|-------------|---------------|-----------------------------------|--------|---|--|---|
| LTR-InfAtri | DIT-P         | 0,127                             | 0,313  | (ρ <sub>21</sub> *ρ <sub>71</sub> ) = 0,091<br>(ρ <sub>32</sub> *ρ <sub>73</sub> ) = 0,094<br>(ρ <sub>42</sub> *ρ <sub>74</sub> ) = 0,281   | 0,468  | 0,808   |
|             | IRI-EC        | -                                 | -      |   |  |   |
|             | ECI-ACE       | -0,032                            | 0,734  |   |  |   |
|             | ECI-ARE       | 0,455                             | 0,000* |   |  |   |
| LTR-MotInsp | DIT-P         | -0,149                            | 0,191  | (ρ <sub>21</sub> *ρ <sub>81</sub> ) = -0,107<br>(ρ <sub>32</sub> *ρ <sub>83</sub> ) = -0,043<br>(ρ <sub>42</sub> *ρ <sub>84</sub> ) = 0,093 | -0,586   | 0,415   |
|             | IRI-EC        | -                                 | -      |   |  |   |
|             | ECI-ACE       | -0,069                            | 0,425  |   |  |   |
|             | ECI-ARE       | -0,457                            | 0,000* |   |  |   |
| LTR-ConsInd | DIT-P         | 0,756                             | 0,000* | (ρ <sub>21</sub> *ρ <sub>91</sub> ) = 0,547<br>(ρ <sub>32</sub> *ρ <sub>93</sub> ) = 0,182<br>(ρ <sub>42</sub> *ρ <sub>94</sub> ) = -0,230  | 0,499  | 0,605   |
|             | IRI-EC        | -                                 | -      |   |  |   |
|             | ECI-ACE       | 0,290                             | 0,001* |   |  |   |
|             | ECI-ARE       | -0,373                            | 0,000* |   |  |   |

\*Sig: p < 0,05.

<sup>1</sup> Sumatoria de los efectos directos e indirectos entre las variables.

<sup>2</sup> Coeficiente de no-determinación múltiple o varianza de error.

DIT-P: nivel de desarrollo moral post-convencional; IRI-EC: empatía - preocupación empática; ECI-ACE: autoconocimiento emocional; ECI-ARE: autorregulación emocional; LTR-EstInt: estilo de liderazgo transformacional - estimulación intelectual; LTR-InfCond: estilo de liderazgo transformacional - influencia de conducta; LTR-InfAtri: estilo de liderazgo transformacional - influencia de atributo; LTR-MotInsp: estilo de liderazgo transformacional - motivación por inspiración; LTR-ConsInd: estilo de liderazgo transformacional - consideración individual.

Fuente: autores.

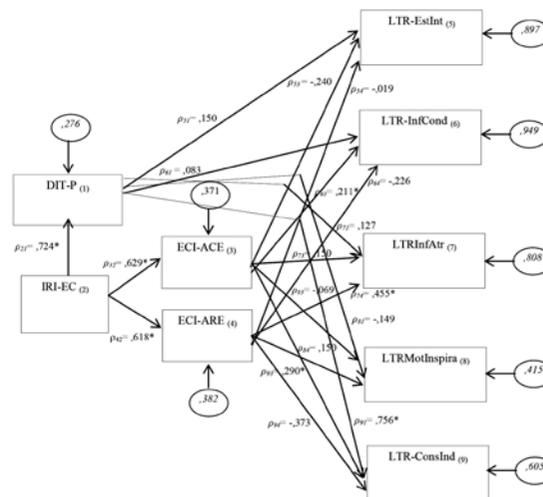


Figura 2. Modelo resultante.

DIT-P: nivel de desarrollo moral posconvencional; IRI-EC: preocupación empática; ECI-ACE: autoconocimiento emocional; ECI-ARE: autorregulación emocional; LTR-EstInt: liderazgo transformacional - estimulación intelectual; LTR-InfCond: liderazgo

transformacional - influencia de conducta; LTR-InfAtri: liderazgo transformacional - influencia de atributos; LTR-MotInspira: liderazgo transformacional - motivación por inspiración; LTR-ConsInd: liderazgo transformacional - consideración individual.

Fuente: autores.

## Conclusiones

Con base en los resultados obtenidos en esta investigación, puede decirse que el modelo causal formulado para explicar las relaciones entre las variables involucradas resultó parcialmente válido, en vista de que algunas predicciones no se comportaron de acuerdo con lo esperado, mientras que otras muestran significativos montos de relación y efectos causales. En torno a ello se destacan, en el modelo resultante, la importante relación que guardan la variable *comprensión empática* con las variables *desarrollo moral posconvencional*, *autoconocimiento emocional* y *autorregulación emocional*. Ello evidencia que esta variable está en la base de la medida de las otras, en tanto la empatía parece ser una condición necesaria para que una persona muestre mayor desarrollo moral, sustentado en principios de carácter universal, logrando mayor desarrollo de su inteligencia emocional, al menos en el caso de las personas que conformaron la muestra de estudio.

Asimismo, se destaca que no todos los componentes del liderazgo transformacional tienden a comportarse de la misma manera, estadísticamente hablando, según las variables de la inteligencia emocional y desarrollo moral que se considere. En tal sentido, el modelo sugiere que personas que tienen mayor desarrollo moral tenderán a mostrar menor motivación por inspiración, mientras que las personas que muestren mayor autoconocimiento emocional tenderán a mostrar menor estimulación intelectual y casi ninguna motivación por inspiración a sus subordinados. En el caso de las personas que muestren mayor autorregulación emocional, tenderán a mostrar casi ninguna estimulación intelectual, pero sí menor influencia de conducta. El resto de las relaciones causales y correlaciones sugieren que las variables se compor-

tan de forma relativamente igual a lo esperado, con excepción de las relaciones entre desarrollo moral posconvencional e influencia de atributos y autoconocimiento emocional sobre motivación por inspiración, en los que los valores obtenidos tienden a cero y, en consecuencia, no muestran relaciones de causalidad entre ellas.

Los resultados obtenidos no resultan conclusivos, por lo que se requieren nuevas investigaciones que precisen las relaciones causales encontradas y comprueben la inexistencia de las asociaciones que se desprenden del modelo. Muestras más amplias y de universidades de regiones diferentes a la zona capital pudieran ser estudiadas para conocer si el patrón referido se replica en las mismas.

## Referencias

- Avolio, B.J. & Bass, B.M. (1995). Individual consideration viewed at multiple levels of analysis: A multi-framework for examining the diffusion of transformational leadership. *Leadership Quarterly*, 6, 188-218.
- Barling, J., Slater, F. & Kelloway, E. K. (2000). Transformational leadership and emotional intelligence: an exploratory study. *Leadership & Organization Development Journal*, 21(3), 157-161.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1990). Developing transformational leadership: 1992 and beyond. *Journal of European Industrial Training*, 14(5), 21-27.
- Bass, B. M., Avolio, B. J., Jung, D. I. & Beson, Y. (2003). Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*, 88(2), 207-218.
- Bass, B. M. & Steidlmeier, P. (1999). Ethics, character and authentic transformational leadership behavior. *Leadership Quarterly*, 10(2), 181-217.

- Bebeau, M. (2002). The defining Issues Test and the four component model: contributions to professional education. *Journal of Moral Education*, 31(3), 271-294.
- Bentler, P. M. & Weeks, D. W. (1979). Interactions among models for the analysis of moment structures. *Multivariate Behavioral Research*, 14(1), 169-186.
- Boyatzis, R. E., Cowen, S. & Kolb, D. A. (1995). *Innovation and professional education*. San Francisco: Jossey Bass.
- Butler, C. J. & Chinowsky, P. S. (2006). Emotional intelligence and leadership behaviour in construction executives. *Journal of Management in Engineering*, 22(3), 119-125.
- Burns, J. M. (1998). *Leadership*. New York: Harper and Row.
- Cann, A. (2004). Related importance of personal qualities across four relationships. *The Journal of Social Psychology*, 144, 322-335.
- Caruso, D., Mayer, J. D. & Salovey, P. (2005). Emotional intelligence and emotional leadership. En R. Riggio y S. Murphy (Eds.). *Multiple intelligencies and leadership*. Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Ciulla, J. (1998). *Ethics: the heart of leadership*. Westport, CT: Praeger.
- Chaoping, L. & Kan, S. (2008). The structure and measurement of transformational leadership in China. *Frontiers of Business Research in China*, 2(4), 571-590.
- Daft, R. (2006). *La experiencia del liderazgo*. México: Cengage Learning.
- Davis, M. H. (1980). A multidimensional approach to individual differences in empathy: evidence for a multidimensional approach. *Journal of Personality and Social Psychology*, 44(1), 113-126.
- Etling, A. (2006). *Liderazgo efectivo*. México: Trillas.
- García, V. J., Romerosa, M. M. y Llorens, F. J. (2007). Liderazgo transformacional: influencia en la visión compartida, aprendizaje, innovación y resultado organizativo. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 16(4), 25-46.
- Gardner, J. (1990). *On leadership*. New York: The Free Press.
- Goleman, D. (1996). *Inteligencia emocional*. Barcelona: Kairós.
- Goleman, D. (1998). *Working with emotional intelligence*. New York: Bantam Books.
- Gozálvez, V. (1997). El lugar de la empatía en el mapa de la inteligencia moral. I Congreso Sobre Valores y Temas Transversales. Valencia, España.
- Gozálvez, V. (2000). *La inteligencia moral*. Bilbao: Desclée de Brouwer.
- Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L. y Black, W. C. (1999). *Análisis multivariante* (5.ª ed.). Madrid: Pearson.
- Hayashi, A. y Ewert, A. (2006). Outdoor leaders' emotional intelligence and transformational leadership. *Journal of Experiential Education*, 28(3), 222-242.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (1991). *Metodología de la investigación*. México: McGraw-Hill.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2003). *Metodología de la investigación* (2.ª ed.). México: McGraw-Hill.
- Kaplan, R. S. y Norton, D. P. (2001). *La organización basada en la estrategia*. México: Symnetics.

- Kellet, J. B., Humphrey, R. H. y Sleeth, R. G. (2002). Empathy and complex task performance: two routes to leadership. *Leadership Quarterly*, 13(5) 523-544.
- Kerlinger, F. N. (1987). *Investigación del comportamiento*. México: Interamericana.
- Klem, L. (1995). Path analysis. En L. G. Grim & P. R. Yarnold (Eds.). *Reading and understanding multivariate statistics* (pp. 65-97). Washington: American Psychological Association.
- Kohlberg, L. (1969). State and sequence: the cognitive developmental approach to socialization. In D. Goslin (Ed.) *Handbook of socialization theory and research*. Chicago: Rand McNally.
- Kohlberg, L. (1976). Moral stages and moralization: the cognitives-developmental approach. In T. Likona (Ed.). *Moral development and behaviour: theory research and social issues*. New York: Holt, Rinehart & Winston.
- Kohlberg, L. (1992). *Psicología del desarrollo moral*. Madrid: Desclée de Brouwer.
- Long, T. J. y Schultz, E. W. (1973). Empathy: a quality of an effective group leader. *Psychological Reports*, 32, 699-705
- Luthe, R. (2006). *El líder: cómo formar al líder del siglo XXI*. México: Trillas.
- May, D. R., Hodges, T. D., Chan, A. Y. L. y Avolio, B. J. (2003). Developing the moral component of authentic leadership. *Organizational Dynamics*, 32(3), 247-260.
- Mestre, V., Frías, M. y Samper, P. (2004). La medida de la empatía: análisis del Interpersonal Reactivity Index. *Psicothema*, 16(2), 255-260.
- Miller, M. (2009). Transformational leadership behaviours and empathy with action. *Transformation: An International Journal of Holistic Mission Studies*, 26(1), 45-59
- Mulaik, S. A. (1993). Objectivity and multivariate statistics. *Multivariate Behavioral Research*, 28(1), 171-204.
- Narváez, D. (1999). Using discourse processes methods to study moral thinking. *Educational Psychology Review*, 11(4), 377-394.
- Narváez, D. (2001). Moral text comprehension: implications for education and research. *Journal of Moral Education*, 30(1), 43-54.
- Narváez, D. (2002). Moral judgment and theory. Seminar on Moral Education: Trends and Directions. University of Malaya, Kuala Lumpur.
- Olsen, O., Eid, J. & Johnsen, B. (2006). Moral behaviour and transformational leadership in norwegian naval cadets. *Military Psychology*, 18, 37-56.
- Pastori, N. (1996). *Diferencias en los estilos de liderazgo femenino y masculino en la gerencia venezolana* (tesis de grado inédita). Caracas: Universidad Simón Bolívar.
- Pérez, C. (2004). *Técnicas de análisis multivariante de datos. Aplicaciones con SPSS*. Madrid: Pearson - Prentice-Hall.
- Piaget, J. (1965). *The moral judgment of the child*. New Cork: Free Press.
- Piaget, J. (1987). *El criterio moral en el niño*. Barcelona: Martínez Roca.
- Ramírez, J. J. y Sgambatti, V. (2008). Liderazgo transformacional y transaccional en estudiantes de posgrado de Gerencia del área metropolitana de Caracas. *Vision Gerencial*, 7(2), 403-416.
- Ramírez, J. J. y Sgambatti, V. (2008). Competencias emocionales en estudiantes de posgrado en Gerencia: *Visión gerencial*, 7(2), 403-416.
- Ramírez, J. J., Zerpa, C. E. e Itriago, M. (2008). Confiabilidad y validez de un índice objetivo del desarrollo moral en estudiantes

- universitarios venezolanos. *Psicología Iberoamericana*, 16(2), 30-39.
- Real Academia de la Lengua Española (2005). *Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española*. Madrid.
- Rest, J. (1977). Development in judging moral issues. A summary of research using the Defining Issues Test. *Minnesota Moral Research Project, Technical Report*, 3, 5-22.
- Rest, J. (1979). *Development in judging moral Issues*. Minneapolis: University Minnesota Press.
- Rest, J. (1986). *DIT: Manual for the Defining Issues Test*. Minneapolis, MN: University of Minnesota, Center for the Study of Ethical Development.
- Rest, J., Edwards, L. & Thoma, S. (1997). Designing and validating a measure of moral judgment: stage preference and stage consistency approaches. *Journal of Educational Psychology*, 89(1), 5-28.
- Rest, J., Narváez, D, Bebeau, M. & Thoma, S. J. (1999). A neo-kohlbergian approach to moral judgment: an overview of defining issues test. *Research. Educational Psychology Review*, 11(4), 291-324.
- Robles, J. (2000). *Introducción al análisis de rutas* (monografía inédita). Caracas: Universidad Católica "Andrés Bello".
- Sala, F. (2000). The interpersonal business case: emotional intelligence competencies and important business outcomes. En V. Urch, F. Sala & G. Mount (Eds.). *Linking emotional intelligence and performance at work*. London: Psychology Press - Taylor and Francis Group.
- Salovey, P. & Mayer, J. D. (1990). Emotional intelligence. *Imagination, Cognition and Personality*, 9(3), 185-211.
- Sierra-Bravo, R. (1981). *Análisis estadístico y modelos matemáticos*. Madrid: Paraninfo.
- Sgambatti, V. (2006). *Inteligencia emocional y liderazgo en estudiantes de gerencia* (tesis inédita). Caracas: Universidad Simón Bolívar.
- Sosik, J. J. & Megerian, L. E. (1999). Understanding leader emotional intelligence and performance. *Group and Organization Management*, 24(3), 367-390.
- Tannenbaum, R., Wechsler, I. & Massarik, F. (1971). *Liderazgo y organización*. Buenos Aires: Troquel.
- Vega, C. & Zavala, G. (2004). *Adaptación del cuestionario de liderazgo (MLQ forma 5X) de B. Bass y B. Avolio al contexto organizacional chileno*. Recuperado de <http://www.cybertesis.net>
- Wright, S. (1921). Correlation and causation. *Journal of Agricultural Research*, 20(7), 557-585. Recuperado de <http://preserve.nal.usad.gov/jag/v20/v20i7/200557/a200557.htm>
- Wright, S. (1934). The method of path coefficients. *Annals of Mathematics Statistic*, 5(2), 161-215.
- Wright, S. (1960). Paths coefficients and path regression. *Biometrika*, 16(2), 189-202.
- Zerpa, C. E. y Ramírez, J. J. (2004). Un instrumento de medición del desarrollo moral para estudiantes universitarios: Defining Issues Test (DIT). *Revista de Pedagogía* 74(25), 427-449.