

EL LIDERAZGO Y LA REGULACIÓN DE LAS EMOCIONES EN UN CONTEXTO EMPRESARIAL

Leadership and Emotion Regulation in a Business Context

LOURDES GONZALEZ. GARCÍA¹

Universidad Federico Villarreal, Jr. Carlos González 285 Urb. Maranga, Distrito de San Miguel. Lima, Perú. +51992498559.

gonzalezlourdesk@gmail.com

ORCID:

<https://orcid.org/0000-0002-0750-9139>

Recibido: 15/07/2019

Aceptado: 30/09/2019

Publicado: 30/10/2019

pp. 15 - 30

Resumen

El liderazgo en el entorno empresarial siempre ha tenido un foco de interés por parte de los académicos, empresarios, gerentes, políticos, entre otros. El liderazgo puede ser visto desde diversos ámbitos de aplicación por lo que, no se ha identificado un tipo de liderazgo específico ideal que pueda ser aplicado a la empresa. Asimismo, se reconoce cada día más la importancia del manejo adecuado de las emociones en la relación Líder-Seguidor. En esta investigación se pretende identificar los aspectos más relevantes de los diversos tipos liderazgo y el manejo de las emociones que sirvan como marco conceptual de referencia para ser aplicado en un contexto de

competitividad empresarial. Basado en una revisión de literatura de tipo análisis de contenido se revisaron 100 documentos conformados por artículos, libros y capítulos de libros publicados, en el periodo comprendido desde 1990 hasta el 2019 en la base de datos ScienceDirect®. De acuerdo a la literatura analizada se encontraron cuatro grupos de aspectos en los que el liderazgo y la regulación de las emociones pueden impactar en la competitividad empresarial. La productividad, la eficiencia y la efectividad en una organización puede ser mejorados cuando el liderazgo es encaminado por una regulación emocional adecuada. Esto puede traer buenos resultados que impactan en la competitividad de la empresa especialmente si se mantiene un clima de innovación y creatividad mediante el empoderamiento, la motivación y la satisfacción laboral.

PALABRAS CLAVE: LIDERAZGO, REGULACIÓN DE LAS EMOCIONES, COMPETITIVIDAD, INNOVACIÓN, EFECTIVIDAD

Abstract

Leadership in the business environment always had a focus of interest on the part of academics, businessman, managers, politicians, among others. Leadership can be seen from var-

¹ Ingeniero en Petróleo. Cursando Maestría en Gestión Ambiental

ious fields of application, so an ideal specific type of leadership that can be applied to the company has not been identified. Likewise, diverse authors increasingly recognize the importance of the proper emotion management in the Leader-Follower relationship. This research aims to identify the most relevant aspects of the various types of leadership and emotion management that serve as a conceptual framework to be applied in a context of business competitiveness. Based on a literature review of content analysis type, 100 documents consisting of articles, books and chapters of published books were reviewed, in the period from 1978 to 2019 in the ScienceDirect® database. According to the literature analyzed, four groups of aspects were found in which the leadership and regulation of emotions can impact on business competitiveness. Productivity, efficiency and effectiveness in an organization can be improved when leadership is directed by adequate emotional regulation. This can bring good results that impact the competitiveness of the company especially if a climate of innovation and creativity is maintained through empowerment, motivation and job satisfaction.

KEYWORDS: LEADERSHIP, EMOTION REGULATION, COMPETITIVENESS, INNOVATION, EFFECTIVITY

Introducción

Dados los avances tecnológicos de un mundo cada vez más conectado a internet donde la competencia en un producto o servicio es puesta a la orden del consumidor desde diferentes aristas o estrategias empresariales, se hace necesario identificar los factores que puedan realzar o incrementar la competitividad empresarial donde la calidad y la eficiencia de los equipos de desarrollo es fundamental.

El liderazgo ha recibido una atención significativa en los últimos años (Salas-Vallina, Simone y Fernández-Guerrero, 2018), dado el interés

de los líderes para lograr hacer que otros sigan su ejemplo. Ya sea que se trate de la capacidad de los políticos para llevar a sus ciudadanos a la guerra o alejarse de ellos, o de los gerentes que lideran a sus equipos para competir, a menudo se requiere no solo una razón convincente sino también una dirección emocional, así como un ejemplo de dirección del líder (Loerakker y Van Winden, 2017).

En las últimas décadas, los investigadores han comprendido que el liderazgo no es un estado estático, como lo han sugerido los modelos tradicionales, sino un proceso emergente complejo arraigado en la interacción dinámica entre líderes y seguidores (Pearce, Conger y Locke, 2008). El papel de los miembros de un equipo se ha vuelto más fluido y dinámico, ya que se podría estar asumiendo el rol de liderazgo en un momento determinado y luego cambiar a un rol de seguidor en otra situación. Adicionalmente, el liderazgo se ha vuelto menos estructurado jerárquicamente en muchas organizaciones, minimizando las diferencias de poder y estatus entre los miembros. Esto puede ser cierto incluso en equipos con un líder de equipo asignado formalmente, ya que los equipos modernos a menudo reducen la jerarquía para garantizar niveles más altos de colaboración y efectividad (Scott, Jiang, Wildman y Griffith, 2017). De modo que los modelos de liderazgo tradicional han venido evolucionando hacia la perspectiva del liderazgo en el que los roles líder-seguidor pueden cambiar en una situación determinada. (Carter, DeChurch, Braun y Contractor, 2015).

La atención se ha centrado en determinar la dinámica de desarrollo entre el liderazgo y las actitudes de los seguidores (Gardner, Avolio y Walumbwa, 2005). Los líderes se consideran fundamentales porque influyen significativamente en la vida de los empleados (Harris y Kacmar, 2006). Siempre ha sido de interés de investigación estudiar de qué manera los líderes inspiran a sus seguidores, aunque también se argumen-

ta que hay factores intangibles por medio de los cuales los líderes ejercen influencia en los grupos (Meindl, Ehrlich y Dukerich, 1985). Todas las personas en toda su vida experimentan y expresan un conjunto de emociones positivas y negativas, si la relación con otro individuo aumenta en calidad entonces las personas tienden a revelar sus pensamientos, creencias y emociones. (Greer, Campione-Barr y Lindell, 2015). Las emociones, como el miedo, la ira, el disgusto, la alegría y la tristeza, son vistas como reacciones biológicas que coordinan nuestras respuestas adaptativas a oportunidades y desafíos importantes que puedan presentarse (Levenson, 1994; Tooby y Cosmides, 1990).

Las emociones están relacionadas con diversos procesos fisiológicos, motivacionales, cognitivos, afectivos, entre otros. También están vinculadas con la participación y el logro de objetivos (Graesser, D'Mello y Strain, 2014), es decir ante el logro o fracaso de un objetivo la respuesta emocional consecuente puede quedar arraigada de forma temporal o permanente según sea el caso (Jena, 2019). La inteligencia emocional se ha destacado como una nueva herramienta tanto para gerentes como para líderes (Morrison, 2008). Existe un consenso cada vez mayor sobre el papel de la iniciativa y la proactividad de los empleados como impulsores críticos de la efectividad de una organización, especialmente ante la mayor competencia global y la necesidad de innovación continua (Grant y Ashford, 2008). El problema se encuentra en identificar de qué manera se puede utilizar adecuadamente la inteligencia emocional específicamente mediante el manejo de las emociones por parte de los líderes para lograr la consolidación de equipos o seguidores altamente eficientes que sean capaces de generar innovaciones de calidad competitiva. De modo que la finalidad de esta investigación es evaluar cuáles son los aspectos más resaltantes de la inteligencia emocional que deben considerar los líderes empresariales (en el contexto de las relaciones

lider-empleado) a fin de maximizar la competitividad de sus productos o servicios.

Metodología

El desarrollo de esta investigación consistió en una revisión de literatura de tipo análisis de contenido mediante la búsqueda de documentos indexados en la base de datos Scopus®, específicamente utilizando el buscador de Elsevier® llamado ScienceDirect². La ecuación de búsqueda utilizada fue: **"Leadership" AND ("Emotion Regulation" OR "Emotional Intelligence" OR "Emotions") OR "Competitiveness"** el cual arrojó un resultado de 866266 documentos que luego fueron filtrados solo para el periodo comprendido desde 1990 hasta Marzo del 2019, reduciéndose también la cantidad de documentos a solo artículos originales, libros y capítulos de libro. Adicionalmente fueron considerados solo aquellos documentos relacionados al contexto empresarial excluyendo publicaciones que apuntaban a la política, sociología, farmacología, bioquímica entre otros. Fueron incluidos también algunas obras clásicas de referencia obligatoria sobre el tema de Liderazgo y Regulación Emocional publicados en fecha anterior a 1990. La muestra final obtenida constó de 100 documentos de los cuales el 81 % son artículos originales, 12 % libros y 7 % capítulos de libro, todos estos solo en idioma inglés.

El Liderazgo y sus estilos más resaltantes

No existe una definición generalizada del liderazgo que sea la expresión de un acuerdo en la literatura (Daniëls, Hondeghem y Dochy, 2019). Muchas de las definiciones tienen perspectivas comunes en definir el liderazgo como un proceso en el cual un individuo ejerce influencia intencio-

² La dirección web es: www.sciencedirect.com, a pesar de que la mayoría de los documentos no son Open Access si se pueden efectuar búsquedas, filtrar por año, por documento y por revistas. Además, se puede ver el resumen de cada artículo.

nal sobre otros para concretar actividades y relaciones en un grupo u organización (Yukl, 2002). Otros lo definen como un proceso que conlleva influencia dentro de un grupo o contexto que implica lograr metas que reflejen una visión común (Shortell y Kaluzny, 2006; Shaw, 2007). También es visto como la capacidad que tiene un individuo de influir en otros para alcanzar una meta; sin embargo, no hay un conjunto de rasgos de liderazgo universal que se apliquen a todas las situaciones (Robbins y Judge, 2013).

El estilo de liderazgo se refiere a un medio para influir en otros a través de un sistema de valores personales u organizacionales. Como tales, los estilos de liderazgo pueden ser tan variados y complejos como la mente humana pueda imaginar (Rodríguez, Green, Sun y Baggerly-Hinojosa, 2017). Hay que tomar en cuenta que un mismo modelo o estilo de liderazgo no es aplicable en diferentes escenarios, la efectividad de la misma estrategia de liderazgo puede diferir de una industria a otra (Martínez-Córcoles, 2018). Se ha encontrado que el liderazgo transformador fue el foco de investigación de mayor número de publicaciones con un total del 63% en todas las investigaciones realizadas entre el 1980 y 2007 (Barling, Christie y Hopton, 2011). Similarmente, Kelloway y Gilbert (2017) encontraron que el liderazgo transformador es el estilo de liderazgo de mayor impacto seguido por el liderazgo transaccional.

El liderazgo transformador se ha convertido en una de las teorías de liderazgo más utilizadas (Yung-Shui y Tung-Chun, 2009) y se basa en motivar a los seguidores para que alcancen los objetivos del líder y la organización. Además, el liderazgo transformador se centra en los valores de los seguidores y maximiza el rendimiento organizativo (Bass, 1985). Se ha demostrado que el liderazgo transformador es eficaz en entornos de trabajo difíciles y estresantes (Bass, 1997). Los líderes que hacen uso del liderazgo transformador han probado tener éxito influyendo en sus seguidores para que permanezcan motivados y

muestren comportamientos positivos (Piccolo y Colquitt, 2006). Valora el ideal y los valores de sus empleados, los motiva a enfocar el interés de la organización en primer lugar y los impulsa a alcanzar el estado de mejor yo (Burns, 1978).

Los líderes con estilo de liderazgo transformador son más accesibles, tienden a construir confianza, valoran la armonía y promueven el intercambio de recursos dentro del equipo. Los miembros del equipo también obtienen la confianza de sus líderes, se vuelven más leales, y tienden a estar más satisfechos (Xie *et al.*, 2018). La confianza y la identidad individual son útiles para crear un ambiente de innovación y puede mejorar la satisfacción laboral. Se ha encontrado que el liderazgo transformador afecta positivamente las actitudes de los seguidores (Riaz, Akram y Ijaz, 2011) en cuanto al compromiso, el desempeño organizacional y la satisfacción laboral (Dunham-Taylor, 2000; Bushra, Ahmad, y Naveed, 2011). Los líderes que son capaces de controlar sus propias emociones y mostrar un sentido de autocontrol sirven como modelos a seguir para sus seguidores, al aumentar el nivel de confianza que tienen sus seguidores en su liderazgo. Además, los líderes que entienden el estado emocional del otro son capaces de manejar las expectativas de sus seguidores, lo que es consistente con el comportamiento de liderazgo transformacional de la motivación inspiradora (Barling, Slater y Kelloway, 2000). Existe una relación positiva entre el desempeño organizacional y el liderazgo transformador, esto se hace beneficioso en las relaciones basadas en el intercambio entre los líderes y sus seguidores.

El liderazgo transformador permite a los líderes moldear las actitudes de los seguidores a través de medios aceptables de persuasión y mediante una expresión reflexiva de su visión (Podsakoff, MacKenzie, Moorman y Fetter, 1990). Mueve al seguidor más allá de los intereses personales inmediatos a través de la influencia idealizada (carisma), la inspiración, la estimulación

intelectual o la consideración individualizada (Bass, 1999). La influencia idealizada se refiere a la medida en que los líderes actúan de manera carismática que motiva a los protegidos a identificarse con los líderes como modelos a imitar. Inspiración significa hasta qué punto los líderes expresan visiones que son atractivas para los seguidores. La estimulación intelectual se refiere al grado en que los líderes alientan a sus seguidores a desafiar las suposiciones existentes y soportar los riesgos.

La consideración individualizada significa el grado en que los líderes prestan atención a las necesidades y preocupaciones de un subordinado (Piccolo y Colquitt, 2006). Los líderes transformadores tienen el potencial de ayudar a sus subordinados a desarrollar y mejorar la creatividad sirviendo como modelos a imitar (Shamir, House y Arthur, 1993), creando contextos organizacionales que favorecen la creatividad (Koh, Lee y Joshi, 2019), y/o proporcionando conocimiento e información para la implementación de la creatividad (Wang, Kim y Lee, 2016). Otro estilo de liderazgo conocido se denomina liderazgo transaccional el cual utiliza diversos incentivos de compensación para intercambiar los resultados necesarios. El estilo de liderazgo transaccional es una forma de líder interactiva y orientada a la tarea. Se basa en incentivos oportunos y apropiados. A diferencia del estilo de liderazgo transformacional, el estilo de liderazgo transaccional ayuda a las organizaciones a lograr sus objetivos al dejar en claro la recompensa y la remuneración laboral (Burns, 1978). El liderazgo transaccional se basa en los resultados, se centra en si se han alcanzado o no los objetivos de rendimiento predefinidos, al tiempo que se utilizan mecanismos de retroalimentación como recompensas por el logro de las metas y el castigo por no lograr las metas. Su objetivo es satisfacer las necesidades internas de los miembros del equipo, darles una dirección clara y motivar a los seguidores a trabajar por el intercambio a tiempo (Bass, 1985).

Al comprender completamente la demanda de los miembros del equipo y definir sus roles, el líder con estilo transaccional ayuda a los miembros del equipo a terminar sus trabajos (Xie, et al., 2018).

Inteligencia Emocional y Regulación de las emociones

Los líderes que pueden manejar mejor sus emociones tienen más probabilidades de interpretar diferentes situaciones correctamente mientras eligen las técnicas de gestión adecuadas (Kellner, Chew y Turner, 2018). La emoción y la pasión que se desprenden del carisma de un líder han fundamentado las teorías modernas del liderazgo transformacional pero los mecanismos afectivos que subyacen en el impacto de un líder sobre los seguidores han quedado empíricamente sin examinar (Petitta y Naughton, 2015). Este conocimiento de las propias emociones y la del entorno lleva relación con la Inteligencia Emocional. La Inteligencia emocional es la capacidad que tiene un individuo de reconocer, discernir y guiar las emociones propias y la de los demás hacia un objetivo determinado (Alam, Ezzedeen y Latham, 2018). Otros la definen como el subconjunto de la inteligencia social que comprende la cualidad de controlar los sentimientos y emociones propias y ajenas, discriminar entre ellos y usar esta información para guiar el pensamiento y las acciones (Salovey y Mayer, 1990). También es visto como un constructo multidimensional que consiste en la capacidad de una persona para percibir emociones, comprender emociones y regular emociones (Mayer, Salovey y Caruso, 2008).

El modelo de inteligencia emocional de tres ramas postula que la inteligencia emocional opera a través de un continuo que comienza con las percepciones emocionales que preceden a la comprensión cognitiva de las emociones y progresa hacia la regulación emocional (Chien-Cung y Jaramillo, 2014). La inteligencia emocional está conformada por cinco elementos: autocon-

ciencia, autogestión, auto-motivación, empatía y habilidades sociales (Goleman, 1999). Estos elementos proporcionan una combinación de habilidades y competencias que permiten a una persona tener éxito con diversas demandas y presiones (Robbins y Judge, 2013). Según Goleman (1995) tanto el coeficiente intelectual como la inteligencia emocional son necesarios para el éxito del liderazgo, pero que la inteligencia emocional es potencialmente un mejor predictor del éxito del liderazgo que el coeficiente intelectual (Goleman, 1996).

Algunas investigaciones sugieren que los individuos emocionalmente inteligentes tienen mayor posibilidad de reponerse de los sentimientos negativos y son más abiertos a evaluar y regular sus propios sentimientos (Sy, Tram y O'Hara, 2006). La capacidad que tiene un individuo para identificar sus propias emociones y las de otros se conoce como percepción de las emociones (Mayer y Salovey, 1997), cuando las personas desarrollan esta habilidad de percibir las emociones son capaces de identificar señales emocionales en las interacciones entre personas o en un grupo determinado (Delpechitre, Beeler-Connelly y Chaker, 2018). Percibir las emociones requiere de una capacidad para analizar y evaluar las emociones presentes para luego poder predecir emociones futuras en el otro, este conocimiento emocional ayuda a reconocer que emociones son similares y lo que estas emociones transmiten (Mayer, Caruso y Salovey, 2016).

Regulación de las emociones

La regulación de la emoción puede definirse como un proceso en el que la persona modifica o modula sus emociones (Barańczuk, 2019) de forma consciente o inconsciente según la situación en la que se encuentre (Gross, 1998). Sirve para influir en el tipo de emoción, que tan intensa, calidad y el curso del tiempo. (Peña-Sarrionandia, Mikolajczak y Gross, 2015). Está relacionado con la forma en que los individuos influyen en qué emociones tienen, cuando las tienen, y cómo ex-

perimentan o expresan estas emociones (Gross, 1999). La regulación de las emociones puede clasificarse en dos categorías: La regulación intrapersonal en el cual el individuo trata de regular sus propias emociones y, la regulación interpersonal en el que el individuo busca regular las emociones de otra persona. (Gross y Jazaieri, 2014).

Muchas veces la regulación de las emociones es utilizada por los empleados de primera línea (Chen, Chang y Wang, 2019) para experimentar y mostrar las emociones apropiadas (es decir, actuar profundamente) ante una situación (Hwa, 2012). Los empleados de primera línea deben regular constantemente sus emociones e interactuar con los clientes, y, por lo tanto, deben experimentar un mayor nivel de agotamiento emocional que otros empleados (Kim, Yoo, Lee y Kim, 2012). La regulación de las emociones es más efectiva cuando las personas pueden evaluar sus sentimientos con precisión y adoptar enfoques para cambiar los sentimientos negativos (Brackett, Palomera, Mojsa-Kaja, Reyes y Salovey, 2010). Dado que las emociones desempeñan un papel clave en los comportamientos cooperativos, la capacidad de un individuo para comprender y regular sus propias emociones puede ser de gran ayuda para establecer relaciones de calidad con los demás (Lenaghan, Buda y Eisner, 2007). Por lo tanto, la capacidad de trabajar bien con otros y establecer relaciones, es especialmente importante para la eficiencia y la efectividad (Verbeke, Dietz y Verwaal, 2011). En un contexto de ventas, cuando los vendedores se enfrentan a una situación, su capacidad para regular las emociones les permite manejar sus sentimientos y comportamientos basándose en su evaluación de los sentimientos y emociones de otros tales como compradores, compañeros de trabajo, superiores, entre otros (Mulki, Jaramillo, Goad y Pesquera, 2015). La expresión de emociones positivas tales como afecto y felicidad provocan una mejor salud y clima para la innovación (Diener y Chan, 2011), ocurre el mismo efecto positivo si estas emocio-

nes son expresadas en forma escrita o a través de fotografías (Nakagawa y Yamane, 2018).

Implicaciones del manejo de las emociones en la relación líder-seguidor en la competitividad de la empresa

El liderazgo transformacional puede mejorar las habilidades sociales de los miembros del equipo y fortalecer su potencial mediante el reconocimiento de sus capacidades emocionales en su contexto intercultural (Peña-Acuña y Sánchez-Cobarro, 2017). Bajo la óptica del liderazgo transformacional se obtiene mayor rentabilidad dada la efectividad en la comunicación con el equipo. Es de suma importancia de que los líderes sepan captar las emociones de sus subordinados para comprender su estado de ánimo y así poder estimularles en función de la obtención de mejores resultados (Barsade, Coutifaris y Pillemer, 2018). Los líderes son capaces de transferir emociones a sus subordinados con el fin de mejorar el desempeño laboral contribuyendo a un clima de mayor productividad (Sy y Choi, 2013). No solamente debe considerarse la capacidad del líder para transferir emociones sino también la susceptibilidad de los seguidores a cambiar su estado emocional (Chen, Yen y Chen, 2012). Más evidencia sugiere que la influencia del liderazgo en las emociones individuales y grupales tiene un impacto positivo en la dinámica de grupo impulsando la convergencia del estado de ánimo para obtener mejores resultados a nivel individual y grupal (Barsade, Coutifaris y Pillemer, 2018). Si la relación líder-seguidor se caracteriza por altos niveles de cualidades mutuas, como el respeto, la comprensión y la confianza, es posible que las partes no necesiten falsificar o suprimir sus emociones en la misma medida en que sería necesario si esas cualidades faltaran (Glasø y Einarsen, 2008).

Los líderes también deben estar bien equilibrados en el uso de la inteligencia emocional,

teniendo cuidado de no identificarse demasiado con los demás, lo que puede impedir la capacidad de un líder para tomar ciertas decisiones (Hicks y Dess, 2008). Con el tiempo, un líder que ha practicado la inteligencia emocional durante un tiempo considerable es más capaz de reflexionar buscando la conciencia y el aprendizaje al mismo tiempo que alienta a otros a hacer lo mismo (Hurley, 2008). En este sentido, se ha enfatizado la importancia de la inteligencia emocional y su relación con el éxito laboral (Kellner, Chew y Turner, 2018). Los trabajadores con alta inteligencia emocional parecen mostrar mayor vigor y energía en el trabajo, reportan mayor entusiasmo, inspiración, orgullo y desafío en relación con el trabajo y muestran mayor concentración y energía durante la actividad laboral (Pena, Rey y Extremera, 2012). Asimismo, mayor dedicación, vigor y absorción (Extremera, Mérida-López, Sánchez-Alvarez y Quintana-Orts, 2018).

Los gerentes pueden implementar un entorno de retroalimentación favorable indirectamente al capacitar y alentar la búsqueda de retroalimentación de los empleados individuales que puede surgir como una percepción compartida del contexto a nivel colectivo (Tseng y Levi, 2018), esto genera un clima de confianza en el que se obtiene una ganancia en cuanto al incremento del desempeño y eficiencia en el grupo de empleados. A nivel organizativo, las prácticas gerenciales de alto rendimiento, como permitir a los empleados tomar decisiones e implementar acciones sin supervisión o intervención directa, estimular a los empleados a través de ideas intelectualmente emocionantes, uso extensivo de capacitación o intercambio de información abierta, pueden ser usados para impulsar el empoderamiento de los empleados (Seibert, Wang y Courtright, 2011). La fluidez resultante puede ayudar a las organizaciones a ser más ágiles, creativas e innovadoras (MacGillivray, 2018). Asimismo, el bienestar de los empleados no solo depende del contexto físico de trabajo, sino también del entorno psicosocial

del trabajo (Gilbreath y Benson, 2004) en el que los líderes desempeñan un papel clave empoderando a los seguidores y promoviendo la autonomía y la proactividad entre ellos (Hao, Wei y Li-Rong, 2017). Al hacerlo, las organizaciones se están protegiendo a sí mismas (y a sus empleados) de los efectos negativos que se derivan de un bajo liderazgo (Velez y Neves, 2018).

La forma de regular o administrar las emociones de los miembros del grupo es una de las formas principales en que los líderes pueden aumentar los niveles de rendimiento y productividad de los empleados (Humphrey, 2002; Pirolo-Merlo, Haëtel, Mann y Hirst, 2002). Se ha afirmado que el liderazgo es intrínsecamente un proceso emocional, donde los líderes muestran emociones e intentan evocar emociones en sus seguidores (Dasborough y Ashkanasy, 2002). Estos resultados le permiten al líder continuar el ciclo provocando una vez más la emoción activadora. (Sy, Horton y Riggio, 2018).

Este uso magistral de la retórica, el simbolismo y el atractivo de los valores para provocar emociones corresponden el sello distintivo de los líderes carismáticos (Antonakis, Bastardoz, Jacquart y Shamir, 2016). Los líderes carismáticos apelan a las emociones además del temor y admiración, un caso particular lo representaba Steve Jobs el cual era conocido por avergonzar a los empleados que no habían cumplido con sus exigencias, en otras ocasiones utilizaba un lenguaje ambivalente entre avergonzar y realizar elogios lo cual provocaba un mayor rendimiento en sus empleados (Isaacson, 2011).

En un estudio cualitativo se afirma que las reglas de visualización emocional desempeñan un papel importante cuando los líderes y los seguidores interactúan entre sí (Glasø, Ekerholt, Barman y Einarsen, 2006). Por ejemplo, los líderes y seguidores comparten las mismas expectativas de reprimir la ira o expresar una actitud positiva hacia los demás a pesar de los sentimientos internos de aburrimiento o irritación. Seguir estas

reglas de visualización requiere el uso de estrategias regulatorias como simular una emoción no sentida o suprimir una emoción inapropiada (Gross, 1998). Generalmente, los líderes reportan mayores niveles de supresión y falsificación de sus emociones que los seguidores. Una parte central del liderazgo es interactuar con los seguidores y lidiar con emociones tanto placenteras como desagradables. Por lo tanto, el enfoque de los líderes está en los comportamientos que pueden afectar las emociones de los seguidores. Tal manejo de la emoción puede requerir varias estrategias de regulación de la emoción, como expresar, exagerar, fingir y suprimir emociones. En este contexto, el liderazgo es un proceso altamente emocional que está cargado de afectos y respuestas afectivas (Glasø y Einarsen, 2008).

De ese proceso altamente emocional surgen las emociones morales para regular el comportamiento de los individuos dentro de un grupo. La admiración y la elevación, contienen un componente profundamente social; la emulación de modelos de roles ideales fomenta la transmisión de las mejores prácticas en un grupo, incluidas las prácticas morales (Algoe y Haidt, 2009). El temor fomenta una disminución del ego y un sentimiento de conexión con los demás, promoviendo el comportamiento pro-social (Piff, Dietze, Feinberg, Stancato y Kelner, 2015). Las emociones morales parecen ser el equivalente a una palanca evolucionada que los líderes pueden usar para motivar a los grupos sin tener que recurrir a incentivos estándar como recompensas materiales o castigos (Sy, Horton y Riggio, 2018).

Las emociones en el lugar de trabajo influyen en el procesamiento de la información y la toma de decisiones. Además, el efecto de la emoción en estas operaciones suele ser específico de la emoción. Dados estos efectos, los líderes pueden aprender a manejar las emociones de los subordinados, y no solo el efecto general (Thiel, Connelly y Griffith, 2012). Los eventos afectivos en el trabajo pueden inducir una amplia gama de res-

puestas emocionales (Basch y Fisher, 2000), dependiendo la intensidad de las emociones experimentadas, las percepciones y comportamientos resultantes pueden influir en el rendimiento de un individuo (Kiefer, 2005). Los líderes ciertamente pueden ayudar a moldear las percepciones de los subordinados de los eventos afectivos de manera que minimicen o prevengan las reacciones emocionales que pueden ser contraproducentes. Cuando ocurren tales reacciones emocionales los líderes también pueden jugar un papel importante en ayudar a los subordinados a regular sus emociones (George, 2000). En las organizaciones de servicios, la efectividad depende en parte de las emociones expresadas por los empleados. Los empleados se involucran en el trabajo emocional para influir en las emociones de los clientes o compañeros de trabajo para que puedan lograrse los objetivos de trabajo; por ejemplo, la venta de un producto o la toma de una decisión de grupo (Diefendorff y Gosserand, 2003).

En contraste a lo que se ha estado argumentado hasta ahora, algunos autores han reportado que el liderazgo se está volviendo menos ético (Byun, Karau, Dai y Lee, 2018). Asimismo, se ha encontrado que el liderazgo destructivo, mediado por la supervisión abusiva y los comportamientos en el lugar de trabajo de los seguidores son esen-

cialmente lineales (Mackey, McAllister, Maher y Wang, 2019), es decir que el liderazgo destructivo influye negativamente con la autoevaluación de los seguidores y con el desempeño en el trabajo (Wang, Harms y Mackey, 2015; Walter, Lam, Van der Vegt, Huang, y Miao, 2015).

Consideraciones Finales

Con base en lo encontrado en esta revisión, un líder en un contexto empresarial mediante una regulación adecuada de sus emociones y una correcta percepción de las emociones de sus seguidores puede incrementar la competitividad de su organización. Mediante el empoderamiento, la satisfacción laboral y la permanente motivación de sus empleados (ver figura 1) puede provocar un aumento en la productividad, eficiencia y efectividad generando un constante clima de creatividad e innovación empresarial que conforman las bases de una empresa competitiva. Ahora, entender qué tipo de emociones son las más susceptibles de regular en un entorno laboral es cuestión de futuros estudios considerando también en qué sentido y hasta qué punto debe empoderarse al empleado sin que afecte la productividad de las organizaciones. Ver figura 1.

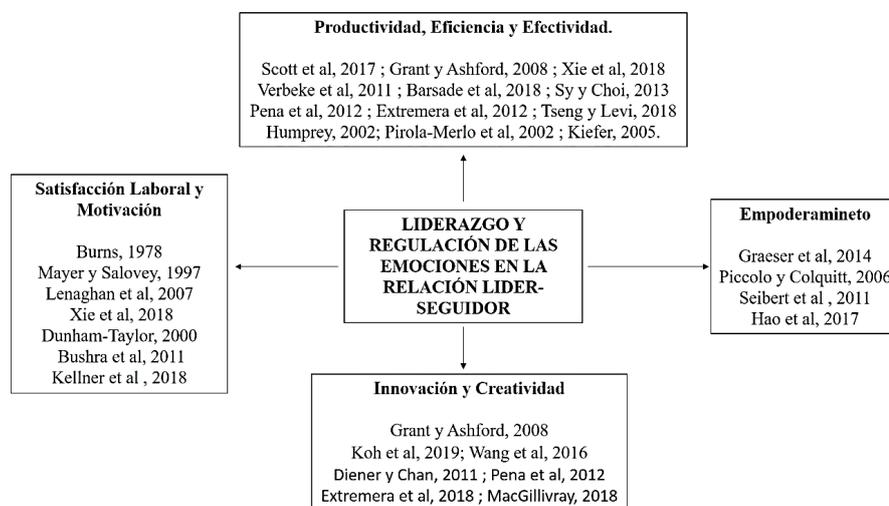


Figura 1. Aspectos De Mayor Relevancia Del Liderazgo Y La Regulación Emocional En Un Entorno Empresarial. Elaboración propia.

La perspectiva del liderazgo ha ido evolucionando con el avance de la tecnología. Se ha reportado también que, debido al avance vertiginoso de la tecnología habrá tres tipos de nuevo liderazgo (Dimitrov, 2018). Uno tendrá un énfasis en la presencia virtual, luchando por la influencia, cuya escala también afecta a los sistemas físicos, el líder moderno. Las interacciones personales en la realidad física serán una excepción. El otro tipo de liderazgo equilibrará la fuerte presencia virtual con una influencia igualmente fuerte en el mundo real como una entidad humana mejorada y rediseñada, con identidad variable. Habrá un tercer tipo de liderazgo marginal, que usará la red solo como un recurso de información y mantendrá los paradigmas de liderazgo tradicionales (Dimitrov, 2018). En este sentido, es necesario ahondar mucho más y realizar futuras investigaciones en estos nuevos tipos de liderazgo y su influencia en la productividad empresarial en contraste con los estilos tradicionales de liderazgo.

Conclusiones

Siendo tanto el liderazgo como las emociones características humanas, existen muchos factores psicosociales internos y externos que no se han dilucidado de forma concreta. Sin embargo, los intentos de muchos académicos por intentar establecer un marco conceptual común en el sentido de lograr un entendimiento general de los alcances de un líder sobre los seguidores basados en los resultados concretos han dado frutos. Esto es, cuando se tienen un conglomerado de estilos de liderazgo que pueden ser aplicables o no dependiendo del escenario o las circunstancias que se tengan es un avance significativo. Esto se asemeja a intentar construir una teoría general basado en resultados que se aplican a escenarios muy particulares y diversos. No obstante, conforme el líder vaya adquiriendo la habilidad de regular sus propias emociones será capaz de percibir y regular las emociones de sus subordinados. Una estrategia consistiría en elaborar un instrumento de

monitoreo y detección frecuente del estado emocional de los seguidores tomando en consideración el hecho de que muchas veces las personas pueden simular emociones que en el fondo pueden no ser verdaderas. Si se logra predecir todos los posibles escenarios que pueden presentarse en el entorno grupal, es decir cuando se es capaz de identificar todos los posibles escenarios en cuanto a los estados anímicos emocionales del equipo entonces las estrategias de regulación serán efectivas en mantener canalizado al equipo en un ambiente de efectividad e innovación.

Un liderazgo bien encaminado por una regulación emocional adecuada puede traer buenos resultados que impactan en la competitividad de la empresa especialmente en mantener un clima de innovación adecuado. Basado en la autoconciencia y el autoexamen que hace el líder, se prepara el camino a la elaboración de un conjunto de estrategias focalizadas en equilibrar las emociones de sus seguidores y dirigirlos a un entorno de competitividad.

En un mundo cada vez más globalizado e interconectado el liderazgo en términos generales visto como un todo va adaptándose a las nuevas exigencias tecnológicas, por lo que se recomienda en futuras investigaciones ahondar en las implicaciones que tienen las tecnologías de comunicación e información, redes sociales, entre otros en el contexto del liderazgo y la regulación emocional mediado por los entornos virtuales que van surgiendo en la sociedad.

Referencias

- Alam, M., Ezzedeen, S. y Latham, S. (2018). *Managing work-generated emotions at home: An exploration of the "Bright Side" of emotion regulation*. Recuperado de <https://doi.org/10.1016/j.hrmmr.2018.12.002>
- Algoe, S. y Haidt, J. (2009). Witnessing excellence in action: The 'other-praising' emotions of elevation, gratitude, and admiration. *The*

- Journal of Positive Psychology*, 4(2), 105 - 127.
- Antonakis, J., Bastardo, N., Jacquart, P., y Shamir, B. (2016). Charisma: An ill-defined and ill-measured gift. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 3(1), 293 - 319.
- Barańczuk, U. (2019). The five factor model of personality and emotion regulation: A meta análisis. *Personality and Individual Differences*, 139(1), 217 - 227.
- Barling, J., Christie, A. y Hopton, A. (2011). Leadership. En S. Zedeck (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology (211-218)*. Washington DC: APA Books.
- Barling, J., Slater, F. y Kelloway, E. (2000). Transformational leadership and emotional intelligence: An exploratory study. *Leadership & Organization Development Journal*, 21(3), 157 - 161.
- Barsade, S., Coutifaris, C. y Pillemer, J. (2018). Emotional contagion in organizational life. *Research in Organizational Behavior*, 38(1), 137 - 151.
- Basch, J. y Fischer, C. (2000). Affective events-emotions matrix: A classification of work events and associated emotions. En N.M. Ashkanasy, C.E. Hartel, y W.J. Zerbe (Eds.), *Emotions in the workplace: Research, theory, and practice (36-48)*. Westport: Quorum Books/Greenwood Publishing Group.
- Bass, B. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York: Free Press.
- Bass, B. (1997). *Full range Leadership development: Manual for the multifactor leadership questionnaire (1st Ed.)*. Palo Alto: Mind Garden Inc.
- Bass, B. (1999). Two decades of research and development in transformational leadership. *European Journal of Work & Organizational Psychology*, 8(1), 9-32.
- Brackett, M., Palomera, R., Mojsa-Kaja, J., Reyes, M., y Salovey, P. (2010). Emotion regulation ability, burnout, and job satisfaction among British secondary-school teachers. *Psychology in the Schools*, 47(4), 406 - 417.
- Burns, J. (1978). *Leadership (1 ed.)*. New York: HarperCollins Publishers.
- Bushra, F., Ahmad, U. y Naveed, A. (2011). Effect of transformational leadership on employees' job satisfaction and organizational commitment in banking sector of Lahore (Pakistan). *International Journal of Business and Social Science*, 2(18), 261-267.
- Byun, G., Karau, S., Dai, Y., y Lee, S. (2018). A three-level examination of the cascading effects of ethical leadership on employee outcomes: A moderated mediation analysis. *Journal of Business Research*, 88(1), 44-53.
- Carter, D., DeChurch, L., Braun, M., y Contractor, N. (2015). Social network approaches to leadership: An integrative conceptual review. *Journal of Applied Psychology*, 100(3), 597 - 622.
- Chen, K., Chang, C. y Wang, C. (2019). Frontline employees' passion and emotional exhaustion: The mediating role of emotional labor strategies. *International Journal of Hospitality Management*, 76(1), 163 - 172.
- Cheng, Y., Yen, C. y Chen, L. (2012). Transformational leadership and job involvement: The moderation of emotional contagion. *Military Psychology*, 24(4), 382 - 396.
- Chien-Cung, C. y Jaramillo, F. (2014). The doubled edge effects of emotional intelligence on the adaptive selling-salesperson-owned loyalty relationship. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 34(1), 33 - 50.
- Daniëls, E., Honddeghem, A. y Dochy, F. (2019). A review on leadership and leadership development in educational settings. *Educa-*

- tional Research Review*, 27, 110 - 125.
- Dasborough, M. y Ashkanasy, N. (2002). Emotion and attribution of intentionality in leader-member relationships. *The Leadership Quarterly*, 13(5), 615 - 634.
- Delpechitre, D., Beeler-Connelly, L. y Chaker, N. (2018). Customer value co-creation behavior: A dyadic exploration of the influence of salesperson emotional intelligence on customer participation and citizenship behavior. *Journal of Business Research*, 92(1), 9-24.
- Diefendorff, J. y Gosserand, R. (2003). Understanding the emotional labor process: A control theory perspective. *Journal of Organizational Behavior*, 24(8), 945 - 959.
- Diener, E. y Chan, M. (2011). Happy people live longer: Subjective well being contributes to health and longevity. *Applied Psychology: Health and Well-Being contributes to health and longevity*, 3(1), 1 - 43.
- Dimitrov, A. (2018). The digital age leadership: A transhumanistic perspective. *Journal of Leadership Studies*, 12(3), 79 - 81.
- Dunham-Taylor, J. (2000). Nurse executive transformational leadership found in participative organizations. *Journal of Nursing Administration*, 30(5), 241-250.
- Extremera, N., Mérida-López, S., Sánchez-Alvarez, N., y Quintana-Orts, C. (2018). How does emotional intelligence make one feel better at work? The mediational role of work engagement. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 15(9), 1-13.
- Gardner, W., Avolio, B. y Walumbra, F. (2005). Authentic leadership development: Emergent trends and future directions. En W.L. Gardner, B.J. Avolio y F.O. Walumbra (Eds.), *Authentic leadership theory and practice: Origins, effects and development (387-406)*. Oxford: Elsevier Science.
- George, J. (2000). Emotions and leadership: *The role of emotional intelligence*. *Human Relations*, 53(8), 1027 - 1055.
- Gilbreath, B. y Benson, P. (2004). The contribution of supervisor behavior to employee psychological wellbeing. *Work and Stress*, 18(3), 255 - 266.
- Glasø, L. y Einarsen, S. (2008). Emotion regulation in leader-follower relationships. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 17(4), 482 - 500.
- Glasø, L., Ekerholt, K., Barman, S., y Einarsen, S. (2006). The instrumentality of emotions in leader-subordinate relationships. *International Journal of Work Organization and Emotion*, 1(3), 255 - 276.
- Goleman, D. (1995). *Inteligencia Emocional (1 ed.)*. Barcelona: Kairos.
- Goleman, D. (1996). *Emotional Intelligence: Why it can matter more than IQ (1st ed.)*. London: Bloomsbury Publishing.
- Goleman, D. (1999). *Working with emotional intelligence (2nd ed.)*. London: Bloomsbury Publishing.
- Graesser, A., D'Mello, S. y Strain, A. (2014). Emotions in advanced learning technologies. In R. Pekrun, L. Linenbrick-Garcia (Eds.), *International Handbook of emotions in education (473-793)*. New York: Taylor and Francis.
- Grant, A. y Ashford, S. (2008). The dynamics of proactivity at work. *Research in Organizational Behavior*, 28(1), 3-34.
- Greer, K., Campione-Barr, N. y Lindell, A. (2015). Body talk: Siblings' use of positive and negative body self-disclosure and associations with sibling relationship quality and body-esteem. *Journal of Youth and Adolescence*, 44(8), 1567-1579.
- Gross, J. (1998). The emerging field of emotion regulation: An integrative review. *Review of General Psychology*, 2(3), 271-299.
- Gross, J. (1999). Emotion regulation: Past, present, future. *Cognition & Emotion*, 13(5), 551 - 573.

- Gross, J. y Hazaieri, H. (2014). Emotion, emotion regulation and psychopathology: an affective science perspective. *Clinical Psychological Science*, 2(4), 387 – 401.
- Hao, P., Wei, H., y Li-Rong, L. (2018). Why and when empowering leadership has different effects on employee work performance: The pivotal roles of passion for work and role breadth self-efficacy. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 25(1), 85 – 100.
- Harris, K. y Kacmar, K. (2006). Too much of a good thing: The curvilinear effect of leader-member Exchange on stress. *The Journal of Social Psychology*, 146(1), 65 - 84.
- Hicks, R. y Dess, G. (2008). A question of leadership: Are there any potential downsides to emotional intelligence for executives, and if so, what are they? *Leadership in Action*, 28(5), 18 – 24.
- Humphrey, R. (2002). The many faces of emotional leadership. *Leadership Quarterly*, 13(5), 493 – 504.
- Hurley, J. (2008). The necessity, barriers and ways forward to meet user-based needs for emotionally intelligent nurses. *Journal of Psychiatric & Mental Health Nursing*, 15(5), 379-385.
- Hwa, M. (2012). Emotional labor and Emotional Exhaustion: Does Co-worker support matter? *Journal of Management Research*, 12(3), 115-127.
- Isaacson, W. (2011). *Steve Jobs*. New York: Simon & Schuster.
- Jena, R. (2019). Understanding Student Academic Achievement Emotions towards Business Analytic Course: A case study among Business Management students from India. *Computers in Human Behavior*, 92(1) 716-723.
- Kellner, F., Chew, E. y Turner, J. (2018). Understanding the relationship of Alexithymia and leadership effectiveness through emotional intelligence: An integrative literature review. *Performance Improvement Quarterly*, 31(1), 35-56.
- Kelloway, E. y Gilbert, S. (2017). Does it matter who leads us? The study of Organizational Leadership. N. Chmiel, F. Fraccaroli and M. Sverke (Eds.), *An introduction to Work and Organizational Psychology: An International Perspective (192-211)*. New Jersey: John Wiley & Sons, Ltd.
- Kiefer, T. (2005). Feeling bad: Antecedents and consequences of negative emotions in ongoing change. *Journal of Organizational Behavior*, 26(8), 875 – 897.
- Kim, T., Yoo, J., Lee, G., y Kim, J. (2012) Emotional Intelligence and emotional labor acting strategies among frontline hotel employees. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 24(7), 1029 – 1046.
- Koh, D., Lee, K. y Joshi, K. (2019). *Transformational leadership and creativity: A meta-analytic review and identification of an integrated model*. Recuperado de <https://doi.org/10.1002/job.2355>
- Lenaghan, J., Buda, R. y Eisner, A. (2007). An examination of the role of emotional intelligence in work and family conflict. *Journal of Managerial Issues*, 19(1), 76-94.
- Levenson, R. (1994). Human Emotion. En P. Ekman y R.J. Davidson (Eds.), *The nature of emotion (123-126)*. New York: Oxford University Press
- Loerakker, B. y Winden, F. (2017). Emotional Leadership in an Intergroup Conflict Game Experiment. *Journal of Economic Psychology*, 63(1), 143 - 167.
- MacGillivray, A. (2018). Leadership as practice meets knowledge as flow: Emerging perspectives for leaders in knowledge-intensive organizations. *Journal of Public Affairs*, 18(1), 1 – 10.

- Mackey, J., McAllister, C., Maher, L., y Wang, G. (2019). Leaders and followers behaving badly: A meta-analytic examination of curvilinear relationships between destructive leadership and followers' workplace behaviors. *Personnel Psychology*, 72(1), 3 – 47.
- Martínez-Córcoles, M. (2018). High reliability leadership: A conceptual framework. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 26(2), 237-246.
- Mayer, J., Caruso, D. y Salovey, P. (2016). The ability model of emotional intelligence: Principles and updates. *Emotion Review*, 8(4), 290 – 300.
- Mayer, J. y Salovey, P. (1997). What is emotional intelligence? P. Salovey, y D. Sluyte (Eds.), *Emotional development and emotional intelligence: Educational implications (3-31)*. New York: Basic Books.
- Mayer, J., Salovey, P. y Caruso, D. (2008). Emotional Intelligence: New ability or eclectic traits? *American Psychologist*, 63(3), 503 – 517.
- Meindl, J., Ehrlich, S. y Dukerich, J. (1985). The romance of leadership. *Administrative Science Quarterly*, 30(1), 78-102.
- Morrison, J. (2008). The relationship between emotional intelligence competencies and preferred conflict-handling styles. *Journal of Nursing Management*, 16(1), 974 - 983.
- Mulki, J., Jaramillo, F., Goad, E., y Pesquera, M. (2015). Regulation of emotions, interpersonal conflict, and job performance for salespeople. *Journal of Business Research*, 68(3), 623-630.
- Nakagawa, T. y Yamane, S. (2018). Emotional word use and longevity among Japanese Business Leaders. *Journal of Research in Personality*, 75(1), 133-136.
- Pearce, C., Longer, J. y Locke, E. (2008). Shared leadership theory. *The Leadership Quarterly*, 19(5), 622 - 628.
- Pena, M., Rey, L. y Extremera, N. (2012). Life satisfaction and engagement in elementary and primary educators: Differences in emotional intelligence and gender. *Revista de Psicodidáctica*, 17(2), 341 – 358.
- Peña-Acuña, B. y Sánchez-Cobarro, P. (2017). Socio-emotional skills and business communication. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 237(21) 914 – 918.
- Peña-Sarrionandia, A., Mikolajczak, M. y Gross, J. (2015). Integration emotion regulation and emotional intelligence traditions: a meta-analysis. *Frontiers in Psychology*, 6(160), 1 – 24.
- Petitta, L. y Naughton, S. (2015). Mapping the association of emotional contagion to leaders, colleagues, and clients: Implications for Leadership. *Organization Management Journal*, 12(3), 178-192.
- Piccolo, R. y Colquitt, J. (2006). Transformational leadership and job behaviors: The mediating role of core job characteristics. *Academy of Management Journal*, 49(2), 327 - 340.
- Piff, P., Dietze, P., Feinberg, M., Stancato, D., y Keltner, D. (2015). Awe, the small self, and prosocial behavior. *Journal of Personality and Social Psychology*, 108(6), 883 – 899.
- Pirola-Merlo, A., Härtel, C., Mann, L., y Hirst, G. (2002). How leaders influence the impact of affective events on team climate and performance in R&D teams. *Leadership Quarterly*, 13(5), 561 – 581.
- Podsakoff, P., MacKenzie, S., Moorman, R., y Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *Leadership Quarterly*, 1(2), 107 - 142.
- Riaz, T., Akram, M. y Ijaz, H. (2011). Impact of transformational leadership style on affective employees' commitment: An empirical

- study of banking sector in Islamabad (Pakistan). *The Journal of Commerce*, 3(1), 43 - 51.
- Robins, S. y Judge, T. (2013). *Organizational Behavior (15 ed.)*. New Jersey: Pearson.
- Rodriguez, R., Green, M., Sun, Y., y Baggerly-Hinojosa, B. (2017). Authentic Leadership and transformational leadership: An incremental approach. *Journal of Leadership Studies*, 11(1), 20-35.
- Salas-Vallina, A., Simone, C. y Fernández-Guerrero, R. (2018). The human side of leadership: Inspirational leadership effects on follower characteristics and happiness at work (HAW). *Journal of Business Research*, In Press, Corrected Proof. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.10.044>
- Salovey, P. y Mayer, J. (1990). Emotional Intelligence. *Imagination, Cognition and Personality*, 9(3), 185 - 211.
- Scott, C., Jiang, H., Wildman, J., y Griffith, R. (2017). The impact of implicit collective leadership theories on the emergence and effectiveness of leadership networks in teams. *Human Resource Management Review*, 28(4), 464 - 481.
- Seibert, S., Wang, G. y Courtright, S. (2011). Antecedents and consequences of psychological and team empowerment: A meta-analytic review. *Journal of Applied Psychology*, 96(5), 370-391.
- Shamir, B., House, R. y Arthur, M. (1993). The motivational effects of charismatic leadership: A self-concept based theory. *Organization Science*, 4(4), 577 - 594.
- Shaw, S. (2007). *Nursing Leadership (1 ed.)*. Oxford: Blackwell Publishing.
- Shortell, S. y Kaluzny, A. (2006). *Health Care Management: Organization Design and Behavior (5th ed.)*. Albany: Delmar Publishers.
- Sy, T. y Choi, J. (2013). Contagious leaders and followers: Exploring multi-stage mood contagion in a leader activation and member propagation (LAMP) model. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 122(2), 127 - 140.
- Sy, T., Horton, C. y Riggio, R. (2018). Charismatic Leadership: Eliciting and channeling follower emotions. *The Leadership Quarterly*, 29(1), 58-69.
- Sy, T., Tram, S. y O'Hara, L. (2006). Relation of employee and manager emotional intelligence to job satisfaction and performance. *Journal of Vocational Behavior*, 68(3). 461 - 473.
- Thiel, C., Conelly, S. y Griffith, J. (2012). Leadership and emotion management for complex tasks: Different emotions, different strategies. *The Leadership Quarterly*, 23(3), 517 - 533.
- Tooby, J. y Cosmides, L. (1990). The past explains the present: Emotional adaptations and the structure of ancestral environments. *Ethology and Sociobiology*, 11(4-5), 375 - 424.
- Tseng, S. y Levy, P. (2018). A multilevel leadership process framework of performance management. *Human Resource Management Review*. Recuperado de <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2018.10.001>
- Velez, M. y Neves, P. (2018). Shaping emotional reactions to ethical behaviors: Proactive personality as a substitute for ethical leadership. *The Leadership Quarterly*, 29(6), 663 - 673.
- Verbeke, W., Dietz, B. y Verwaal, E. (2011). Drivers of sales performance: A contemporary meta-analysis. Have salespeople become knowledge brokers? *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39(3), 407 - 428.
- Walter, F., Lam, C., Van der Vegt, G., Huang, X., y Miao, Q. (2015). Abusive supervision and

subordinate performance: Instrumentality considerations in the emergence and consequences of abusive supervision. *Journal of Applied Psychology*, 100(4), 1056 - 1072.

Wang, G., Harms, P. y Mackey, J. (2015). Does it take two to tangle? Subordiantes' perceptions of and reactions to abusive supervision. *Journal of Business Ethics*, 131(2), 487 - 503.

Wang, X., Kim, T. y Lee, D. (2016). Cognitive diversity and team creativity: effects of team intrinsic motivation and transformational leadership. *Journal of Business Research*, 69(9), 3231 - 3239.

Xie, Y., Xue, W., Li, L., Wang, A., Chen, Y., Zheng, Q., y Li, W. (2018). Leadership style and innovation atmosphere in enterprises: An empirical study. *Technological Forecasting & Social Change*, 135(1), 257-265.

Yukl, G. (2002). *Leadership in organizations (1 Ed.)*. Upper Saddle River: Prentice Hall.

Yung-Shui, W. y Tung-Chun, H. (2009). The relationship of transformational leadership with group cohesiveness and emotional intelligence. *Social Behavior & Personality*, 37(3), 379 - 392.