



Estudio de correlación entre el liderazgo transformacional y la percepción de felicidad del líder

Nicolás Calapiña Rozo

Maestría en Administración de Empresas
Colegio de Estudios Superiores de Administración - CESA
Bogotá D.C.
2024

Estudio de correlación entre el liderazgo transformacional y la percepción de felicidad del líder

Nicolás Calapiña Rozo

Tutor

Rodrigo Arturo Zarate Torres

Maestría en Administración de Empresas

Colegio de Estudios Superiores de Administración - CESA

Bogotá D.C.

2024

Tabla de Contenidos

Índice

1. Introducción	6
2. Marco Teórico	9
2.1 Evolución del Liderazgo Hasta el Liderazgo Transformacional	9
2.2 Felicidad y Trabajo	13
3. Metodología	17
4. Análisis de Resultados	22
4.1 Análisis Respuestas Sección 1	23
4.2 Análisis Respuestas Sección 2	25
4.3 Análisis Respuestas Sección 3	30
4.4 ¿Existe relación entre el estilo de liderazgo transformacional y la percepción de felicidad en el líder?	32
5. Recomendaciones	37
6. Conclusiones	38
7. Bibliografía	41

Índice de Tablas

Tabla 1: Preguntas 1 a 7 e Indicador de Liderazgo.....	18
Tabla 2: Preguntas 8 a 17 e Indicador de Liderazgo.....	19
Tabla 3: Preguntas 18 a 19 e Indicador de Liderazgo.....	20
Tabla 4: Preguntas Percepción de la Felicidad.....	20
Tabla 5: Resultados preguntas 1 a 9 sobre estilo de liderazgo	25
Tabla 6: Resultados Preguntas 10 a 19 Sobre Estilo de Liderazgo	28
Tabla 7: Estadísticos de las Respuestas Sobre Estilo de Liderazgo	33
Tabla 8: Estadísticos de Percepción de Felicidad.....	33
Tabla 9: Estadísticos del Liderazgo Transformacional.....	34
Tabla 10: Pruebas de normalidad variables	34
Tabla 11: Análisis de correlación de variables	35

Índice de Figuras

Figura 1: P6 - Tiempo desempeñándose en el cargo	23
Figura 2: P7 - Empleados directos a cargo	23
Figura 3: P8 - Años de experiencia manejando personal	24
Figura 4: P6 - Qué tan feliz me considero	30
Figura 5: P7 - Felicidad en comparación con otros	31
Figura 6: P8 - Me considero feliz a pesar de	31
Figura 7: P9 - Me considero no tan feliz como quisiera.....	32

1. Introducción

En el contexto empresarial y social actual permanentemente cambian las condiciones en las cuales operan las empresas y las nuevas tecnologías influyen la productividad y los modelos de negocio. A esto se suman también los cambios regulatorios o la carencia de ellos y las nuevas dinámicas sociales y ambientales que condicionan la respuesta y el compromiso social de las compañías. Así mismo entran en juego factores externos, geopolíticos y conflictos que no solo afectan la balanza de poder, sino que replantean las reglas de juego de la economía mundial.

Por esto, es adecuado pensar que las formas tradicionales de dirigir las empresas también se verán afectadas por estos movimientos. Este trabajo de grado toma por principio que el liderazgo se encuentra en permanente evolución y que para ser pertinente a los fines empresariales debe ponerse al nivel de los desafíos de su entorno, si quiere lograr que las organizaciones sean rentables y sostenibles en el tiempo. Sin embargo, esta no es una acción mecánica, es ejecutada por personas que trabajan e interactúan en empresas, las cuales son grupos sociales compuestos por individuos, seres humanos con motivaciones y metas, entre ellas la búsqueda del bienestar y la felicidad.

En consecuencia, se presume que los cambios en cualquiera de los elementos de las organizaciones no solo afectan al negocio, sino que también repercuten en las personas (trabajadores, colaboradores, líderes, empresarios, etc.) y su desempeño. El análisis que expone este documento busca entender el grado en el que las variables del liderazgo transformacional se ven influidas por el sentimiento o la emoción de felicidad.

El liderazgo transformacional, es un estilo de dirección que se caracteriza por procurar “cambios en el *statu quo* apelando a los valores de los seguidores y a un sentido de propósito

elevado. El liderazgo transformacional es aquel que motiva a las personas a hacer más de lo que ellas mismas esperan” (Contreras et al., 2016, p. 41). En conclusión, un líder transformador alcanza su potencial de logro en la medida que consigue que su equipo de trabajo evolucione a partir de su propio convencimiento, apropiando o compartiendo a cabalidad el objetivo propuesto.

Elton Mayo argumentó que la productividad dependía de factores que iban más allá de lo mecánico o de la manera en que se realiza una actividad, no depende únicamente de las condiciones físicas del sitio donde se desarrolla la labor, como tampoco está condicionada solamente por el monto de la remuneración o recompensa. Se introdujo en ese grupo de factores los sentimientos, actitudes, interacciones sociales y otros elementos relacionados con las emociones humanas de los trabajadores, de allí surgió la escuela humanista de la administración. En el contexto actual se considera que los sentimientos y emociones positivas impulsan el éxito de los empleados y las empresas por esta razón “en las organizaciones debemos sentir pasión por lo que hacemos, debemos ser optimistas, resilientes y flexibles. Los entornos empresariales donde este tipo de comportamientos son más comunes son las organizaciones basadas en el logro” (Chiva y Guinot, 2021, p. 174).

De acuerdo con estos planteamientos el análisis plasmado en este documento busca determinar si la forma de liderazgo transformacional se condiciona o guarda algún grado de correlación frente a un sentimiento o una emoción particular como la felicidad. Se pretende explicar esta relación partiendo del argumento que “una persona es feliz cuando por medio de una acción libremente escogida transforma el mundo, transforma sus relaciones con los demás; es feliz, sobre todo, cuando se transforma a sí misma” (Porras y Parra, 2019, p. 195).

Este estudio busca determinar si ¿Existe relación entre el estilo de liderazgo transformacional y la percepción de felicidad en el líder?, algunos estilos de liderazgo han mostrado ser más proclives a relacionarse con las emociones, Bassous (2015), Kolodinsky (2018), así como Wells y Welty Peachey (2011) consideraron que: “El liderazgo de servicio, el liderazgo auténtico y el liderazgo transformacional están fuertemente asociados con el afecto o la emoción positiva en la literatura” (en McIntyre et al, 2024, p. 225). De esta manera es válido plantearse si, dentro de los estilos de liderazgo, es el transformacional más estrechamente vinculado a las emociones o sentimientos de felicidad. Para ello se plantea el uso de dos instrumentos de recolección de información. El primero está compuesto de 19 preguntas cuyo fin es establecer el estilo de liderazgo practicado (entre tres posibles) y los rasgos predominantes del mismo en cada encuestado. El segundo instrumento se compone de 4 preguntas que buscan medir como autoperciben su nivel de felicidad cada uno de los participantes. Los resultados correspondientes al estilo de liderazgo transformacional se someterán a un análisis de correlación frente a las preguntas de medición de felicidad.

La prueba de correlación se espera que contribuya a determinar si la felicidad es un rasgo de los líderes transformadores, esto quiere decir que a partir de este análisis se busca determinar si las variables de liderazgo transformacional y felicidad cuentan con algún grado de asociación. Si se encuentra una relación significativa entre las variables esto ayudaría a demostrar el efecto o causalidad del liderazgo sobre la felicidad o viceversa.

A nivel de los datos recogidos en las preguntas individuales se pretende medir el grado de autopercepción de felicidad que los líderes entrevistados tienen sobre sí mismos. Con este objetivo se analizarán las respuestas individuales sobre percepción de felicidad y sus estadísticos principales, determinando con base en la calificación que tan felices se consideran los

encuestados. Esta medición es importante no solo por su significado sobre el líder mismo, también lo es por el efecto que produce su demostración en el compromiso y la consecución de resultados del equipo, Silard (2018) lo planteo como “Esto está respaldado por la literatura que muestra que las demostraciones positivas de emociones por parte de los líderes probablemente evoken respuestas emocionales similares en los demás” (en McIntyre et al, 2024, p. 235).

Se busca también determinar frente a la muestra aplicada, si existe alguna relación o preferencia entre practicar un estilo de liderazgo transformacional o transaccional frente a la percepción de felicidad. Establecer esto requiere saber cuál de estos dos tipos de liderazgo es el predominante en cada individuo y al hacer esto comparar frente a la medición de felicidad cual es la calificación de felicidad percibida.

Para responder al interrogante ¿Qué tan felices se consideran los líderes que practican un estilo transformacional? Se valorarán los resultados de la medición de felicidad de cada uno de los encuestados que mostraron predominancia sobre este estilo.

2. Marco Teórico

2.1 Evolución del Liderazgo Hasta el Liderazgo Transformacional

El concepto de liderazgo, como materia de estudio ha evolucionado en el tiempo, no solo en lo que respecta a las personas, también en las organizaciones y en la historia misma de la gestión empresarial. A inicios del siglo veinte se comenzó a hablar de liderazgo, dentro de los principios de administración científica que promulgaba Taylor y luchando por diferenciar entre el concepto de líder y el de gerente. Tiempo después se habló de liderazgo a partir de la teoría de rasgos, que hace hincapié en que los líderes son una dinastía de elegidos con características de personalidad únicas, razón por la cual “se presumía que los líderes tenían características

intraindividuales que los hacían distintos de los demás y eso determinaba la posibilidad de ser líderes” (Contreras et al., 2016, p. 19).

El modelo de rasgos se basa en 5 grandes rasgos de personalidad, los cuales condicionan el comportamiento de un líder, estos son: neuroticismo, extraversión, apertura a la experiencia, amabilidad y responsabilidad.

Posteriormente autores como Antonakis, Cianciolo y Sternberg (2004) introdujeron nuevas características que enriquecieron las variables sobre las cuales se pretendió dar un nuevo significado al concepto de liderazgo, tales como “habilidades cognitivas (inteligencia general y pensamiento creativo), motivación (necesidad de poder, de logro y de liderar), habilidades sociales (autocontrol, inteligencia emocional y social), conocimiento tácito y experticia (habilidad para analizar problemas y solucionarlos, uso del conocimiento tácito)” (en Contreras et al., 2016, p. 20). Con esto se incorporaron de manera gradual otras cualidades que van más allá de la personalidad y le otorgan al líder capacidades que facilitan su interacción con grupos de trabajo diversos, solución de problemas complejos y toma de decisiones.

El liderazgo también se ha entendido como un instrumento para el logro de resultados y en esa línea se ha ampliado la definición de nuevos estilos de liderazgo, como por ejemplo:

Los líderes coercitivos son aquellos que exigen una conformidad inmediata. Los líderes orientativos movilizan a las personas detrás de una visión. Los líderes afiliativos crean lazos emocionales y armonía. Los líderes democráticos crean consenso mediante la participación. Los líderes ejemplares esperan excelencia y autonomía y los líderes formativos desarrollan a las personas para el futuro (Goleman, 2005, p.4).

La aplicación de estos estilos en conjunto con habilidades ligadas a la inteligencia emocional puede afectar de manera positiva o negativa el desempeño de los equipos, esta conjunción produce nuevos elementos que relacionan el liderazgo con el desempeño y el clima organizacional.

Las teorías de contingencia de liderazgo se encargaron de plantear que el ejercicio de liderar se compone de habilidades técnicas y comportamentales, así como de la influencia de elementos situacionales. En consecuencia, se afirma que no existen estilos de liderazgo únicos o definitivos, el uso de un estilo u otro depende del tipo de situación que se esté enfrentando, la composición o caracteres de los miembros del equipo y las interacciones entre líder y colaboradores. Esta teoría propone algunos modelos para escenarios concretos como “el modelo del compañero de trabajo menos preferido (CMP) de Fiedler, el modelo de liderazgo situacional de Hersey y Blanchard, el modelo normativo de decisión de Vroom y Yetton y la teoría del camino-meta de House” (Contreras et al., 2016, p. 23).

Los trabajos sobre liderazgo también se han abordado desde la neurociencia introduciendo en su análisis el papel de los compuestos químicos presentes en los seres humanos los cuales tienen influencia en las emociones y el comportamiento. Sobre este particular Brann (2014) menciona “los investigadores del neuroliderazgo están interesados en cómo los neurotransmisores y las hormonas del cerebro afectan la forma en que colaboramos, cómo co-creamos y cómo podemos mejorar las funciones de liderazgo aumentando nuestro conocimiento sobre el funcionamiento del cerebro” (en Johannessen, 2020, p.51). De esta manera pasamos de unas condiciones o habilidades comportamentales, a la posibilidad de moldear las respuestas y el comportamiento del líder mediante la manipulación, en el buen sentido de la palabra, de la química cerebral.

Algunos estilos de liderazgo han sido claramente ligados a las emociones, pero el estilo de liderazgo alegre desde su propio nombre ha indicado que el liderazgo puede actuar desde la emoción misma, se necesita tener la mejor disposición y temperamento para manifestar este liderazgo y llegar al resultado Arnett (2022) dice que, “el liderazgo alegre por parte de los líderes aumentará el bienestar emocional de los empleados, definido como la salud psicológica de un individuo y su capacidad para afrontar el estrés y la adversidad, y la satisfacción general con la vida” (en McIntyre et al, 2024, p. 234).

El estudio contemporáneo del liderazgo habla de nuevas tendencias y de *fenómenos de liderazgo*, se proponen estilos como el carismático, el transaccional, transformacional, adaptativo y el de las organizaciones que aprenden, por mencionar algunos ejemplos. El liderazgo transformacional, surge como respuesta a un entorno cambiante que sugiere la necesidad de adaptación del líder a diferentes contextos y retos empresariales, no obstante, la respuesta a este tipo de entornos y el actuar de quién dirige debe estar acompañada de la adopción o compromiso de los seguidores frente al ideal u objetivo planteado.

Bass (1985) describe el liderazgo transformacional como aquel que motiva a las personas a hacer más de lo que ellas mismas esperan, y como consecuencia se producen cambios en los grupos, las organizaciones y la sociedad, los cuales representan a su vez un beneficio para la colectividad. Este tipo de liderazgo establece una visión que articula los valores de los seguidores con los del líder, para generar procesos de cambio (Hughes et al., 2004, en Contreras et al., 2016, p. 30).

Un grupo de trabajo alineado con el objetivo o el propósito de una organización es insumo para impulsar cambios y conseguir un mayor valor de sus integrantes. Conseguir este compromiso es un validador de la posición del líder y le brinda argumentos importantes para

introducir cambios que de otra manera serían difíciles de alcanzar, “el liderazgo transformacional incrementa los niveles de confianza hacia el líder y el grado de compromiso, lo cual mejora notablemente el desempeño de los seguidores” (Howell y Costley, 2001, en Contreras et al., 2016, p. 30).

El liderazgo transformacional incorpora elementos adicionales como características y habilidades innatas en el líder, así como motivadores basados en intercambio y recompensa, su estudio se ha extendido ampliamente en tiempos recientes por lo que este estilo cuenta con amplia literatura para analizarlo junto a otras variables.

2.2 Felicidad y Trabajo

El concepto de felicidad se ha discutido y estudiado ampliamente, no se cuenta con una definición unánime pues es propio de cada cultura y cambia de acuerdo con cada corriente de pensamiento. Tradicionalmente se conocen dos enfoques de estudio de la felicidad: el hedónico y el eudaimónico, el primero expone que el núcleo de la felicidad es el placer en sí mismo, la sensación que se tiene al realizar alguna actividad que produce bienestar; el segundo argumenta que la felicidad proviene de la sensación que se experimenta ante la realización o el logro de algún objetivo que se considera significativo.

La visión eudaimónica se alinea con el pensamiento de Aristóteles pues como explica el:

La felicidad tiene que ver con el hacer (comportamiento, acción, actuar) del hombre virtuoso. En este sentido, la felicidad consiste en la plenitud del hombre que ha alcanzado el completo desarrollo de su ser verdadero, en conformidad consigo mismo y con el orden del cosmos (en Porras y Parra, 2019, p. 186).

Otro enfoque del entendimiento de la felicidad lo ofrece el epicureísmo, el cual contempla que todo aquello que no suponga un efecto negativo a nuestro bienestar es considerado felicidad, “la verdadera felicidad no son placeres en movimiento, sino que es *el placer en reposo*, aquel que resulta de la ausencia de deseo y de dolor o sufrimiento” (Porras y Parra, 2019, p. 186).

Las emociones son un elemento que influye en las relaciones interpersonales, una frase popular de los entornos laborales afirma que cada uno es causante de su ambiente en el trabajo. Pero, si consideramos que los colaboradores se encuentran inmersos en un sistema, ¿no son influenciados por las acciones de otros o por sus emociones?, “Tanto como líder como empleado, debemos tener claro que las emociones son contagiosas. Si otras personas están de buen humor, esto nos contagia a nosotros, y viceversa. El mal humor contagia a los demás de la misma manera.” (Johannessen, 2020, p.57), es entonces adecuado pensar que un líder feliz llevara esta sensación a los demás miembros del equipo, lo que demostraría que sentirse feliz, aunque es un sentimiento personal es consecuencia de lo que transmiten otras personas. La felicidad se puede construir desde la interacción social, no se indica de esta manera que las personas con interacciones sociales más amplias sean más felices, pero sí que las interacciones positivas en este sentido promueven este sentimiento, Watkins et al. (2018) demostró en su estudio “que la alegría puede aumentar los niveles de prosperidad de los individuos, incluida la sensación de contribuir positivamente a la felicidad y el bienestar de los demás” (en McIntyre et al, 2024, p. 235).

En lo que respecta a la influencia de la felicidad en la actividad productiva, la literatura existente no aporta elementos concluyentes sobre la relación de causalidad entre felicidad y trabajo. Hasta el momento no se puede argumentar de manera definitiva que un trabajador feliz

sea más productivo, o que hacer más feliz a un trabajador repercuta de alguna forma en el desempeño de las empresas. Análisis bibliométricos indican que el estudio de felicidad en el trabajo se ha abordado desde cuatro perspectivas: “1) emociones, 2) satisfacción con la vida, 3) indicadores objetivos y 4) felicidad como eudaimonía” (Erazo y Riaño, 2021, p.245).

La primera y la cuarta perspectiva citada coinciden con los enfoques hedonista y eudaimónico, la segunda, se orienta a la satisfacción o agrado que se tiene frente al entorno laboral, y finalmente los indicadores objetivos se basan en mediciones estructuradas de características concretas medidas en un grupo de individuos.

Uno de los neurotransmisores más populares, por la difusión de sus efectos en la actualidad, es la dopamina, considerada la hormona de la felicidad y señalada de tener una influencia gratificante sobre las personas, Dunbar y Shulz (2007) hablan de ello en su investigación y la vinculan a la actividad laboral “Sabemos que las recompensas liberan dopamina, lo que promueve el deseo de las personas de dominar las tareas y aprender nuevos conocimientos” (en Johannessen, 2020, p. 87). Esto ofrece indicios de que un trabajador feliz aporta de una mejor manera a su organización, sin embargo, el camino a esto es en dos vías pues del reconocimiento de la labor emerge la sensación de bienestar que motiva al individuo a ir más allá, lo que produce la conexión con su trabajo y la mejora en su contribución.

Tal como sucede con el estudio del liderazgo, la sicología industrial se encargó de abordar estos temas con el objetivo de establecer su impacto sobre la productividad. En el caso Colombiano las empresas deben aplicar anualmente a los trabajadores un instrumento de medición de factores sicosociales asociados a la actividad laboral y al entorno del trabajador, de esta manera se puede hacer un diagnóstico, con base en la medición de variables que se encuentran directa o tangencialmente relacionadas con la satisfacción de los empleados.

El trabajo puede ser asumido y entendido como realización personal, es decir, como el grado de satisfacción obtenido y logrado por aquella tarea realizada; trasciende lo individual e implica al grupo de pertenencia por lo que la familia se encuentra involucrada a través de la persona que trabaja (Porrás y Parra, 2019, p. 193).

De ahí que la felicidad de una persona en su puesto de trabajo sea tan relevante pues no es una condición que solo importa en ese entorno laboral, también afecta las demás dimensiones de la vida del trabajador.

En consecuencia, según Foladori (2008), la satisfacción-placer (así como la insatisfacción-sufrimiento o dolor psíquico) se "transmite" a otras personas del entorno como una manera de ser y de vivir el trabajo, de sentirse alguien, de tener la convicción de que eso que se hace se hace bien (en Porrás y Parra, 2019, p. 193).

En la tesis del trabajador feliz/productivo que se alinea con la creencia descrita anteriormente, la felicidad es determinante en el desempeño del trabajador. Si bien este análisis no se centra en todo tipo de trabajadores, lo hace en la felicidad de los líderes y el efecto en su entorno. Los resultados de diferentes estudios no apoyan esta creencia como lo muestran Cropanzano y Wright (2001), Davis-Blake y Pfeffer (1989) y Ledford (1999) “Sin embargo, durante las últimas décadas, los esfuerzos por poner a prueba la tesis del trabajador feliz/productivo se han topado con mucho escepticismo y una cierta cantidad de controversia” (en Wright, 2004, p. 222). El análisis que se presentará en este documento puede dar un aporte hacia o en contra de esta premisa, aunque con apertura de pensamiento al resultado, tal como en los estudios de Daniels y Harris (2000), Fisher (1980), Podsakoff y Williams (1986) y Staw (1986), que concluyeron que “esta incertidumbre era muy comprensible, dado que la

investigación empírica no ha demostrado de manera consistente un vínculo entre la “felicidad” y las calificaciones del desempeño laboral” (en Wright, 2004, p. 222).

En contraposición a la premisa del trabajador feliz/productivo se encuentran estudios que argumentan que liderar desde algunas emociones negativas aporta capacidades que no es posible lograr desde la felicidad, Forgas y Tan (2013) mencionan que “los individuos tristes prestan más atención a las necesidades de los demás y son más atentos y reflexivos en su proceso de toma de decisiones” (en Teh, 2023, p. 271). También extienden estas consideraciones al contexto del liderazgo en la organización, afirmando que “En un contexto de liderazgo, estos hallazgos sugieren que un líder que experimenta tristeza sería un líder más justo, más considerado y reflexivo en comparación con un líder que experimenta felicidad” (Teh, 2023, p. 271). Conviene aclarar que el análisis realizado en este documento no juzga los aspectos positivos o negativos de la relación de la felicidad con el liderazgo, por esta razón es importante visibilizar argumentos como el indicado en este párrafo.

3. Metodología

La toma de datos de este trabajo se hizo mediante muestreo por conveniencia.

El muestreo por conveniencia es una técnica de muestreo no probabilístico y no aleatorio, utilizada para crear muestras de acuerdo a la facilidad de acceso, la disponibilidad de las personas de formar parte de la muestra, en un intervalo de tiempo dado o cualquier otra especificación práctica de un elemento particular (Ortega, C., s.f.).

La información se recolectó mediante la aplicación de dos instrumentos tipo cuestionario: el primero busca determinar el tipo de liderazgo que practica el encuestado, el cual puede ser transaccional, transformacional o laissez faire; este instrumento está compuesto por 19

preguntas que se valoran en una escala con 5 calificaciones (1-Nunca, 2-Rara vez, 3-A veces, 4-A menudo y 5-Siempre), el listado de preguntas y el indicador de liderazgo que mide cada una, se presenta a continuación:

Tabla 1: Preguntas 1 a 7 e Indicador de Liderazgo

<i>Número</i>	<i>Pregunta</i>	<i>Indicador que Mide</i>
1	Mi presencia tiene poco efecto en el rendimiento de mis colaboradores.	Laissez Faire – Ausencia de liderazgo
2	Se sienten orgullosos de trabajar conmigo.	Transformacional – Carisma
3	No les digo donde estoy en algunas ocasiones.	Laissez Faire – Ausencia de liderazgo
4	Demuestro que creo firmemente en el dicho “si funciona, no lo arregles”.	Transaccional – Dirección por excepción
5	Evito intervenir, excepto cuando no se consiguen los objetivos.	Transaccional – Dirección por excepción
6	Siempre que sea necesario, pueden negociar conmigo lo que obtendrán a cambio de su trabajo.	Transaccional – Recompensa contingente
7	Les hago saber que pueden lograr lo que quieren si trabajan conforme a lo pactado conmigo.	Transaccional – Recompensa contingente

Nota: Elaboración propia.

Algunas de estas interrogantes abordan temas como el orgullo, la recompensa, responsabilidad y la confianza, elementos que se entremezclan con la cultura de las organizaciones. Aunque la cultura de la empresa se construye con la participación de todos los que trabajan en ella, es innegable la influencia que los líderes generan Schein (2004) expresa además que “la cultura y el liderazgo son dos caras de la misma moneda donde ninguno puede entenderse por sí mismo, por lo que el liderazgo crea y cambia culturas” (en Cvenkel, 2018, p. 82), de ahí que sea relevante sondear las repuestas alrededor de estas dimensiones.

En la tabla 2 se muestran las preguntas que complementan la sección de identificación del tipo de liderazgo, varias relacionadas con motivación e inspiración. El dominio sobre las emociones permite a los líderes introducir transformaciones en el desempeño de los equipos “Los líderes

pueden cambiar su orientación emocional cuando interactúan con diferentes seguidores, dependiendo de lo que se necesite para aumentar los niveles de esfuerzo y rendimiento” (Connelly et al, 2013, p. 304).

Tabla 2: Preguntas 8 a 17 e Indicador de Liderazgo

<i>Número</i>	<i>Pregunta</i>	<i>Indicador que Mide</i>
8	Me preocupo de formar a aquellos que lo necesitan.	Transformacional – Consideración individualizada
9	Centro mi atención en los casos en los que no se consigue alcanzar las metas esperadas.	Transformacional – Consideración individualizada
10	Le hago saber a mis colaboradores que se basen en el razonamiento y en la evidencia para resolver los problemas.	Transformacional – Estimulación intelectual
11	Estoy dispuesto a instruirlos o enseñarles siempre que lo necesiten.	Transformacional – Consideración individualizada
12	Les doy charlas para motivarlos.	Transformacional – Inspiración
13	Cuento con el respeto de mis colaboradores.	Transformacional – Carisma
14	Potencio su motivación de éxito.	Transformacional – Inspiración
15	Trato de desarrollar nuevas formas para motivar a los colaboradores.	Transformacional – Inspiración
16	Impulso la utilización de la inteligencia para superar los obstáculos.	Transformacional – Estimulación intelectual
17	Les doy nuevas formas de enfocar los problemas que antes les resultaban desconcertantes.	Transformacional – Estimulación intelectual

Nota: Elaboración propia.

La toma de decisiones es un elemento que se valora dentro de las capacidades de un líder, preguntas como la 18 y 19 del instrumento parecen tomar esto dentro de la valoración del estilo de liderazgo, punto que se conecta además con otras corrientes investigativas mencionadas en el marco teórico, “La investigación del neuroliderazgo también se interesa por los procesos de toma de decisiones, la resolución de problemas, la influencia, la motivación y las formas de crear

entusiasmo por los procesos organizacionales” (Rock y Ringleb 2013, en Johannessen, 2020, p.51).

Tabla 3: Preguntas 18 a 19 e Indicador de Liderazgo

<i>Número</i>	<i>Pregunta</i>	<i>Indicador que Mide</i>
18	Evito decirles cómo se tienen que hacer las cosas.	Laissez Faire – Ausencia de liderazgo
19	Mis colaboradores confían en mi capacidad para superar cualquier obstáculo.	Transformacional – Carisma

Nota: Elaboración propia.

El segundo instrumento busca valorar la escala de percepción de felicidad del encuestado, con cuatro preguntas que se califican en escala del 1 a 7:

Tabla 4: Preguntas Percepción de la Felicidad

<i>Número</i>	<i>Pregunta</i>	<i>Escala de Valoración</i>
1	En general, me considero.	1-Una persona no muy feliz 7-Una persona muy feliz
2	Comparado con la mayoría de la gente que me rodea, me considero.	1-Menos feliz 7-Más feliz
3	Algunas personas suelen ser muy felices. Disfrutan la vida a pesar de lo que ocurra, afrontando la mayoría de las cosas. ¿En qué medida te consideras una persona así?	1-Nada en absoluto 7-En gran medida
4	Algunas personas suelen ser muy poco felices. Aunque no están deprimidas, no parecen tan felices como ellas quisieran. ¿En qué medida te consideras una persona así?	1-Nada en absoluto 7-En gran medida

Nota: Elaboración propia.

Las preguntas de los instrumentos fueron respondidas por 103 encuestados, con un perfil esperado en cargos de gerencia media-alta o que tengan a cargo equipos de trabajo de mínimo 2 personas, con experiencia en manejo de personal superior a 1 año y antigüedad en el cargo en ejercicio preferiblemente superior a 2 años; no se establecieron restricciones de edad, genero, nivel educativo o sector económico para los encuestados.

La información se recolectó mediante la herramienta web SurveyMonkey, para la recolección digital de la información y que permite además asegurar que: el encuestado responda un único formulario, facilitar el acceso de los participantes, así como brindar seguridad y confidencialidad de las respuestas. Teniendo en cuenta que la recolección de información se realizó de manera anónima, no se tuvo acceso a información considerada sensible o privada, no obstante, el detalle de los datos recolectados se manejó de manera reservada con objetivos estrictamente académicos.

En las 103 encuestas recolectadas en total se verificó la información obtenida, particularmente en cuanto a la respuesta completa del cuestionario, por esta razón 10 encuestas que fueron diligenciadas de forma parcial se descartaron de la muestra, dando un total definitivo de 93 encuestas idóneas para el análisis, número que se encontró acorde a los parámetros definidos en el anteproyecto.

La valoración de las respuestas recogidas se realizó de la siguiente manera: en las preguntas de la sección 2, encaminadas a establecer el estilo de liderazgo, se evaluaron como lo indica el instrumento, es decir, promediando aritméticamente las respuestas para cada grupo de preguntas asociadas a los tipos de liderazgo, de tal manera que se obtuvieron por cada encuestado siete calificaciones, las cuales indican los rasgos de liderazgo predominantes de cada participante y en consecuencia el tipo de liderazgo que cada uno practica de los tres que considera el instrumento: transaccional, transformacional o laissez faire.

En la sección 3 que consta de 4 preguntas que buscan determinar el grado de autopercepción de felicidad en cada encuestado, se tomó cada calificación de forma individual, no obstante, es importante tener en cuenta que en las tres primeras preguntas la escala es directamente proporcional al sentido de la pregunta, es decir, en la medida que el valor aumenta

de 1 a 7, mayor es el grado de felicidad percibido, por otra parte en la cuarta pregunta la escala es inversamente proporcional, puesto que al aumentar la calificación aumenta la percepción de ser menos feliz.

4. Análisis de Resultados

Para la recolección de información se practicaron en total 103 encuestas, con 26 preguntas cada una, dividida en tres secciones:

Sección1 - Contexto del trabajo en el que se desempeña: busca recoger información de la experiencia laboral del encuestado y su marco de relación con relación a sus subordinados.

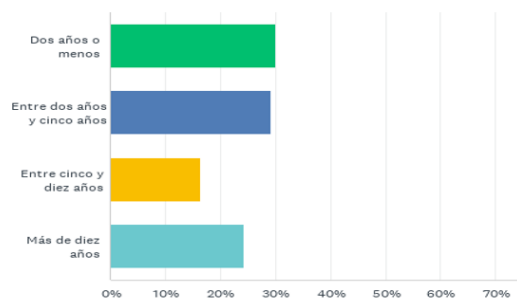
Sección 2 - Interacción con sus colaboradores y situación del trabajo en general: tiene por objeto recoger información de diferentes situaciones que permitan valorar la interacción líder-colaborador y su estilo de liderazgo.

Sección 3 – Percepción de felicidad: este apartado pretende recoger cómo valora el encuestado su nivel de felicidad en situaciones específicas.

El análisis general de los datos recolectados (sin eliminar las encuestas no validas) revela los siguientes resultados:

4.1 Análisis Respuestas Sección 1

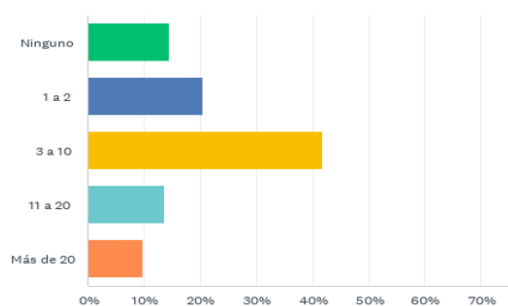
Figura 1: P6 - *Tiempo desempeñándose en el cargo*



Nota: Esta figura se construyó con base en las respuestas dadas en 103 encuestas.

Elaborada con SurveyMonkey.

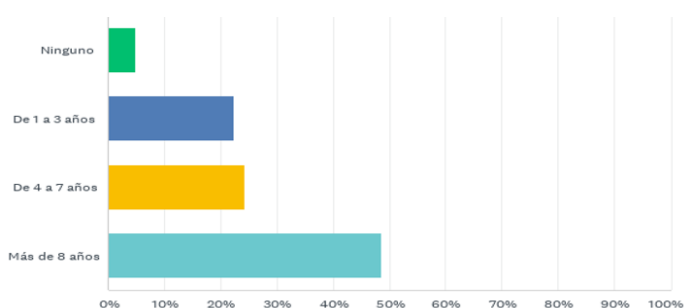
Figura 2: P7 - *Empleados directos a cargo*



Nota: Esta figura se construyó con base en las respuestas dadas en 103 encuestas.

Elaborada con SurveyMonkey.

Figura 3: *P8 - Años de experiencia manejando personal*



Nota: Esta figura se construyó con base en las respuestas dadas en 103 encuestas.

Elaborada con SurveyMonkey.

El 70% de encuestados lleva 2 años o más desempeñándose en su cargo actual, quienes tienen personas a cargo (1 o más colaboradores) representan el 85% de las 103 personas que respondieron la encuesta, en cuanto a la experiencia manejando personal el 95% respondieron tener más de 1 año haciéndolo, en tanto que el 72% dijo tener más de 4 años de experiencia con personas a cargo, de esta manera es posible concluir que la muestra es experimentada en manejo de personal y que en cuanto al número de colaboradores a cargo se observa que alrededor del 65% tienen 3 o más personas. Revisando a detalle los datos se observa que al menos el 77% cuentan con al menos una persona subordinada y ha manejado personal por un periodo superior a 4 años, lo cual indica la ejecución del ejercicio de liderazgo durante un tiempo razonable para ser considerados en esta investigación.

4.2 Análisis Respuestas Sección 2

Tabla 5: Resultados preguntas 1 a 9 sobre estilo de liderazgo

		NUNCA	RARA VEZ	A VECES	A MENUDO	SIEMPRE	TOTAL	PROMEDIO PONDERADO
1	Mi presencia tiene poco efecto en el rendimiento de mis colaboradores.	18.37% 18	25.51% 25	24.49% 24	19.39% 19	12.24% 12	98	2.82
2	Se sienten orgullosos de trabajar conmigo.	0.00% 0	1.02% 1	6.12% 6	57.14% 56	35.71% 35	98	4.28
3	No les digo donde estoy en algunas ocasiones.	16.33% 16	28.57% 28	38.78% 38	11.22% 11	5.10% 5	98	2.60
4	Demuestro que creo firmemente en el dicho "si funciona, no lo arregles".	19.39% 19	35.71% 35	28.57% 28	15.31% 15	1.02% 1	98	2.43
5	Evito intervenir, excepto cuando no se consiguen los objetivos.	10.20% 10	21.43% 21	27.55% 27	32.65% 32	8.16% 8	98	3.07
6	Siempre que sea necesario, pueden negociar conmigo lo que obtendrán a cambio de su trabajo.	9.18% 9	19.39% 19	28.57% 28	28.57% 28	14.29% 14	98	3.19
7	Les hago saber que pueden lograr lo que quieren si trabajan conforme a lo pactado conmigo.	15.31% 15	10.20% 10	12.24% 12	39.80% 39	22.45% 22	98	3.44
8	Me preocupa de formar a aquellos que lo necesitan.	1.02% 1	1.02% 1	3.06% 3	25.51% 25	69.39% 68	98	4.61
9	Centro mi atención en los casos en los que no se consigue alcanzar las metas esperadas.	0.00% 0	3.06% 3	9.18% 9	54.08% 53	33.67% 33	98	4.18

Nota: Elaborada con SurveyMonkey.

En la sección de interacción con colaboradores y situación del trabajo en general, se observa en la pregunta *Mi presencia tiene poco efecto en el rendimiento de mis colaboradores*, que las respuestas se distribuyen de manera uniforme en las primeras cuatro escalas (nunca, rara vez, a veces, a menudo), de manera tal que no se distingue una clara preferencia entre los encuestados, indicativo de que en general los líderes perciben que su presencia en el ámbito de sus equipos produce cambios significativos en el rendimiento las personas, esto puede entenderse como bajo empoderamiento y autonomía en los equipos de trabajo.

En la pregunta *Se sienten orgullosos de trabajar conmigo*, los encuestados consideran que la respuesta es positiva, el 57% percibe que esta situación se da *a menudo* por parte de los colaboradores, si a esto se agrega quienes respondieron *siempre* (35%) el agregado suma alrededor del 92%, indica que como líderes se considera relevante el carisma (aspecto del liderazgo transformacional) con un elemento importante o que preocupa tener a favor para llevar a cabo su gestión.

La capacidad o el interés por llegar a acuerdos y establecer causalidad esfuerzo-recompensa es un elemento del liderazgo transaccional, en la pregunta *Siempre que sea necesario, pueden negociar conmigo lo que obtendrán a cambio de su trabajo*, muestra que es un aspecto que tiene relevancia esporádica (a veces, a menudo), alcanzando un 57% de preferencia en algunas situaciones, esto parece indicar que los encuestados consideran razonable su utilización para el logro de los objetivos.

En la pregunta *Me preocupa de formar a aquellos que lo necesitan*, se considera un parámetro positivo casi de forma absoluta para el 69% de los encuestados (Siempre), en tanto que el 25% cree que debe ser tenido en cuenta *a menudo*, es decir que, el 94% de los

participantes ven necesario que los colaboradores a su cargo estén preparados para asumir sus funciones y lo asumen como una responsabilidad propia del líder.

El logro de los resultados es fundamental en las organizaciones, no obstante, desde la visión del liderazgo transformacional, no lograr los resultados implica un tratamiento preferencial, en la pregunta *Centro mi atención en los casos en los que no se consigue alcanzar las metas esperadas*, el 87% de las respuestas (a menudo, siempre), implican la relevancia de conocer las razones que impidieron obtener el resultado y enfocarse en la búsqueda de soluciones.

En la Tabla 6, en concordancia con el tópico de la formación de colaboradores vista más arriba, se observa en la pregunta *Estoy dispuesto a instruirlos o enseñarles siempre que lo necesiten*, la alineación entre las respuestas, confirmando que los líderes entrevistados consideran como parte de su rol la instruir a quienes trabajan con ellos.

En las siguientes 3 preguntas los encuestados no contemplaron dentro de sus respuestas las opciones de *nunca* o *rara vez*, la primera de ellas *Cuento con el respeto de mis colaboradores*, si bien ninguno de los participantes seleccionó alguna de las opciones negativas y es mayoritaria en la opción “siempre” con el 73%, es razonable discutir frente al 26% que corresponde a la suma de las respuestas de *a menudo* y *a veces*, la existencia de conflictos entre líder y subalternos, situaciones claramente naturales entre las personas, sin embargo, es evidente que el respeto no siempre está presente en todas las relaciones.

Tabla 6: Resultados Preguntas 10 a 19 Sobre Estilo de Liderazgo

		NUNCA	RARA VEZ	A VECES	A MENUDO	SIEMPRE	TOTAL	PROMEDIO PONDERADO
10	Le hago saber a mis colaboradores que se basen en el razonamiento y en la evidencia para resolver los problemas.	0.00% 0	1.06% 1	13.83% 13	38.30% 36	46.81% 44	94	4.31
11	Estoy dispuesto a instruirlos o enseñarles siempre que lo necesiten.	0.00% 0	1.06% 1	2.13% 2	20.21% 19	76.60% 72	94	4.72
12	Les doy charlas para motivarlos.	0.00% 0	7.45% 7	24.47% 23	35.11% 33	32.98% 31	94	3.94
13	Cuento con el respeto de mis colaboradores.	0.00% 0	0.00% 0	3.19% 3	23.40% 22	73.40% 69	94	4.70
14	Potencio su motivación de éxito.	0.00% 0	0.00% 0	9.57% 9	40.43% 38	50.00% 47	94	4.40
15	Trato de desarrollar nuevas formas para motivar a los colaboradores.	0.00% 0	0.00% 0	20.21% 19	46.81% 44	32.98% 31	94	4.13
16	Impulso la utilización de la inteligencia para superar los obstáculos.	1.06% 1	0.00% 0	6.38% 6	43.62% 41	48.94% 46	94	4.39
17	Les doy nuevas formas de enfocar los problemas que antes les resultaban desconcertantes.	0.00% 0	1.06% 1	12.77% 12	44.68% 42	41.49% 39	94	4.27
18	Evito decirles cómo se tienen que hacer las cosas.	3.19% 3	17.02% 16	43.62% 41	28.72% 27	7.45% 7	94	3.20
19	Mis colaboradores confían en mi capacidad para superar cualquier obstáculo.	0.00% 0	1.06% 1	3.19% 3	47.87% 45	47.87% 45	94	4.43

Nota: Elaborada con SurveyMonkey.

Las preguntas 12, 14 y 15 de la tabla 6, que se dirigen a establecer la importancia de la motivación en el ejercicio de liderazgo transformacional, el resultado confirma que la gratificación juega un papel importante en los trabajadores en especial si viene de la figura de supervisión.

Una de las mejores recompensas relacionadas con el dominio de las tareas es ser “visto” (Scarlett, 2016: 199). Esto se puede lograr fácilmente dando retroalimentación para que el compañero de trabajo experimente que lo que está haciendo es reconocido por el líder. No dar retroalimentación a un compañero de trabajo también es dar “retroalimentación” y claramente le indica algo negativo (Johannessen, 2020, p. 87).

De manera que los líderes con sus respuestas expresan la relevancia de dar validación a sus subalternos, pero deben ser cuidadosos teniendo en cuenta que la indiferencia produce resultados que están lejos de ser adecuados. Para el liderazgo transformacional la motivación es un aspecto a considerar en la interacción con los equipos, lograrlo hace parte de encontrar la manera de que los colaboradores maximicen sus logros y consigan los cambios esperados, Aboramadan y Dahleez (2020), así como Wells y Welty Peachey (2011) escribieron al respecto que “los líderes con un estilo transformacional se consideran en la literatura como los que tienen un impacto positivo en los seguidores y su afecto, motivación, compromiso y desempeño” (en McIntyre et al, 2024, p. 225).

En *Impulso la utilización de la inteligencia para superar obstáculos* denota con cerca del 90% la preocupación por inspirar a los colaboradores para lograr el éxito y, con alrededor del 85% en *Les doy nuevas formas de enfocar los problemas que antes les resultaban desconcertantes* orientar a las personas como factor clave, se confirma como mayoritaria la idea de que la motivación no es un aspecto marginal para el líder.

En la pregunta *Evito decirles cómo se tienen que hacer las cosas* la moda de las respuestas se sitúan en la zona media *a veces* (43.62%) pero con tendencia hacia el *a menudo* y *siempre* con un 35%, esto indica que la preferencia de la muestra es hacia el centro, pero no queda claro que tanto están en la línea del empoderamiento en detrimento del control.

La última pregunta *mis colaboradores confían en mi capacidad para superar cualquier obstáculo* evalúa la inclinación al liderazgo transformacional desde el carisma, aproximadamente el 95% de encuestados considera que sus equipos los perciben con cualidades esclarecedoras y resolutivas, generando confianza para el trabajo del equipo.

4.3 Análisis Respuestas Sección 3

Las preguntas de esta sección miden la autopercepción de los encuestados sobre su nivel de felicidad, las tres primeras preguntas evalúan el grado de felicidad desde una calificación directamente proporcional, en tanto que la cuarta hace la evaluación de forma inversa, es decir, a mayor puntaje menos feliz se considera el líder consultado.

Figura 4: P6 - *Qué tan feliz me considero*



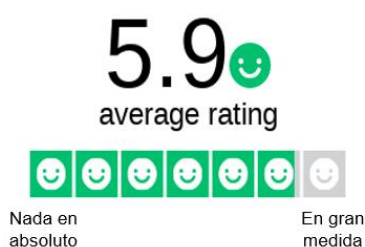
Nota: Esta figura se construyó con base en el promedio de las respuestas dadas en 93 encuestas. Elaborada con SurveyMonkey.

Figura 5: P7 - Felicidad en comparación con otros



Nota: Esta figura se construyó con base en el promedio de las respuestas dadas en 93 encuestas. Elaborada con SurveyMonkey.

Figura 6: P8 - Me considero feliz a pesar de



Nota: Esta figura se construyó con base en el promedio de las respuestas dadas en 93 encuestas. Elaborada con SurveyMonkey.

Se observa que los líderes encuestados se autoperciben como felices, basado en la calificación de las preguntas P6, P7 y P8 con una media de calificación de 6, esto quiere decir que los participantes se sienten un nivel pleno de felicidad, desde luego, auto establecer el nivel de felicidad es un ejercicio subjetivo, puede ser circunstancial de acuerdo con el momento particular de la vida de cada persona, los valores que hacen que los individuos se sientan más o menos felices no son necesariamente comparables, así mismo es poco común que alguien se declare abiertamente como infeliz.

Figura 7: P9 - *Me considero no tan feliz como quisiera*



Nota: Esta figura se construyó con base en el promedio de las respuestas dadas en 93 encuestas. Elaborada con SurveyMonkey.

En la pregunta P9 la calificación promedio se ubica en 2.6/7, en este caso en tanto menor sea la calificación, mayor el nivel de felicidad percibido, en consecuencia, el promedio de esta respuesta guarda concordancia con las demás preguntas.

4.4 ¿Existe relación entre el estilo de liderazgo transformacional y la percepción de felicidad en el líder?

Para responder a la pregunta de investigación, el análisis se realizará con base en las 93 encuestas que se contestaron de manera integral; en la muestra se promediaron las calificaciones de las preguntas por cada tipo de liderazgo. En el liderazgo transaccional se tomaron los resultados de los indicadores de recompensa contingente y dirección por excepción, en el liderazgo transformacional se promediaron los indicadores de carisma, estimulación intelectual, inspiración y consideración individualizada, finalmente en el liderazgo laissez faire se tomó el valor neto del indicador de ausencia de liderazgo. A continuación, se presentan los estadísticos principales para cada tipo de liderazgo:

Tabla 7: Estadísticos de las Respuestas Sobre Estilo de Liderazgo

	<i>Transaccional</i>	<i>Transformacional</i>	<i>Laissez Faire</i>
Promedio	3.06	4.37	2.86
Mediana	3.00	4.42	3.00
Moda	3.50	3.75	2.67
Máximo	4.75	5.00	4.67

Nota: Elaboración propia.

Estas mediciones evidencian que, de acuerdo con el promedio del valor de la calificación y el valor máximo alcanzado, la mayor parte de los encuestados se clasificó en el tipo de liderazgo transformacional, revisando los datos registro a registro se observa que, si bien los líderes cuentan con rasgos de diferentes tipos de liderazgo existen unos que predominan sobre otros. Se determinó que 89 de los encuestados (95.6%) presentan rasgos mayormente afines con el liderazgo transformacional dada la calificación de sus respuestas. Tres de los encuestados se inclinaron predominantemente dentro del liderazgo transaccional (3.22%) y solo en uno de los encuestados fue mayor la calificación de indicadores para el estilo laissez faire (1.07%).

La medición de la percepción de felicidad, se realizó con base en las cuatro preguntas de la sección 3, se calcularon sus estadísticos principales los cuales muestran que la tendencia de los líderes es a considerarse felices.

Tabla 8: Estadísticos de Percepción de Felicidad

	<i>Me considero feliz</i>	<i>Feliz comparado con</i>	<i>Feliz a pesar de</i>	<i>No parece tan feliz</i>
Promedio	6.10	5.96	5.87	2.61
Mediana	6.00	6.00	6.00	2.00
Moda	7	6	7	1
Máximo	7.00	7.00	7.00	7.00

Nota: Elaboración propia.

Se evaluaron también los estadísticos para cada variable del liderazgo transformacional, teniendo en cuenta que el objetivo último del estudio es la relación de estas frente a las variables

de felicidad. El resultado muestra tendencias similares en la calificación de cada rasgo: carisma, estimulación intelectual, inspiración y consideración individualizada.

Tabla 9: Estadísticos del Liderazgo Transformacional

	<i>Carisma</i>	<i>Estimulación intelectual</i>	<i>Inspiración</i>	<i>Consideración individualizada</i>
Promedio	4.47	4.33	4.16	4.52
Mediana	4.33	4.33	4.00	4.67
Moda	5	5	4	5
Máximo	5.00	5.00	5.00	5.00

Nota: Elaboración propia.

Con el objetivo de realizar el análisis de correlación de las variables de los rasgos de liderazgo transformacional frente a las de felicidad, se practicaron las pruebas de Kolmogorov-Smirnov y de Shapiro-Wilk en la herramienta SPSS con los siguientes resultados:

Tabla 10: Pruebas de normalidad variables

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
LD_Carisma	.163	93	<.001	.896	93	<.001
LD_Estimulación_intelectual	.142	93	<.001	.907	93	<.001
LD_Inspiración	.147	93	<.001	.921	93	<.001
LD_Consideración_individualizada	.216	93	<.001	.826	93	<.001
Me_considero_feliz	.260	93	<.001	.750	93	<.001
Feliz_comparado_con	.248	93	<.001	.833	93	<.001
Feliz_a_pesar_de	.214	93	<.001	.855	93	<.001
No_parece_tan_feliz	.233	93	<.001	.818	93	<.001

a. Corrección de significación de Lilliefors

Nota: Aplicación de pruebas de normalidad a los resultados de la medición de las variables de liderazgo transformacional y percepción de felicidad. Elaboración propia con la herramienta SPSS.

Los resultados muestran que, si bien es cierto la prueba de Saphiro-Wilk es preferida para muestras pequeñas ($n < 50$), en tanto que Kolmogorov-Smirnov es adecuada para muestras grandes

($n > 50$). En los dos análisis los valores de significación (Sig.) son menores a 0.05 para todas las variables, por lo tanto se rechaza la hipótesis de normalidad. Esto quiere decir que para realizar el análisis de correlación lo adecuado es utilizar el cálculo del coeficiente de correlación de Spearman, teniendo en cuenta que se trata de variables no paramétricas.

Tabla 11: Análisis de correlación de variables

			LD_Carisma	LD_Estimulación intelectual	LD_Inspiración	LD_Consideración individualizada	Me_considero feliz	Feliz_comparado con	Feliz_a_pesar de	No_parece_tan feliz
Rho de Spearman	LD_Carisma	Coefficiente de correlación	1.000	.384**	.352**	.334**	.117	-.033	.004	-.172
		Sig. (bilateral)	.	<.001	<.001	.001	.263	.754	.973	.098
		N	93	93	93	93	93	93	93	93
	LD_Estimulación intelectual	Coefficiente de correlación	.384**	1.000	.662**	.528**	.101	.109	.129	-.109
		Sig. (bilateral)	<.001	.	<.001	<.001	.335	.298	.217	.300
		N	93	93	93	93	93	93	93	93
	LD_Inspiración	Coefficiente de correlación	.352**	.662**	1.000	.375**	227*	.187	211*	-.173
		Sig. (bilateral)	<.001	<.001	.	<.001	.029	.072	.042	.098
		N	93	93	93	93	93	93	93	93
	LD_Consideración individualizada	Coefficiente de correlación	.334**	.528**	.375**	1.000	.065	.094	.039	-.047
		Sig. (bilateral)	.001	<.001	<.001	.	.535	.369	.710	.651
		N	93	93	93	93	93	93	93	93
	Me_considero feliz	Coefficiente de correlación	.117	.101	.227*	.065	1.000	.665**	.640**	-.190
		Sig. (bilateral)	.263	.335	.029	.535	.	<.001	<.001	.067
		N	93	93	93	93	93	93	93	93
	Feliz_comparado con	Coefficiente de correlación	-.033	.109	.187	.094	.665**	1.000	.637**	-.166
		Sig. (bilateral)	.754	.298	.072	.369	<.001	.	<.001	.111
		N	93	93	93	93	93	93	93	93
	Feliz_a_pesar de	Coefficiente de correlación	.004	.129	.211*	.039	.640**	.637**	1.000	-.276**
		Sig. (bilateral)	.973	.217	.042	.710	<.001	<.001	.	.007
		N	93	93	93	93	93	93	93	93
	No_parece_tan feliz	Coefficiente de correlación	-.172	-.109	-.173	-.047	-.190	-.166	-.276**	1.000
		Sig. (bilateral)	.098	.300	.098	.651	.067	.111	.007	.
		N	93	93	93	93	93	93	93	93

** La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

Nota: Análisis de correlación entre las variables de liderazgo transformacional y percepción de felicidad, aplicando el coeficiente de Spearman. Elaboración propia con la herramienta SPSS.

El resultado del análisis de correlación de variables del liderazgo transformacional y las de percepción de felicidad, muestra que no se existe correlación fuerte entre las variables. Quiere decir que con base en el cruce de las variables no se consiguen los suficientes argumentos para sostener que un líder transformacional es significativamente afín a un estado particular de felicidad. Solamente en el rasgo de *inspiración* del liderazgo transformacional presenta una correlación significativa frente 2 de las variables de felicidad. En el recuadro naranja de la tabla

11 se observa la correlación con la variable *En general me considero una persona no muy/muy feliz* (.227*) y en el recuadro verde a *Algunas personas suelen ser muy felices. Disfrutan la vida a pesar de lo que ocurra, afrontando la mayoría de las cosas. ¿En qué medida te consideras una persona así?* (.211*). Esto significa que el líder transformacional inspira a través de la felicidad que proyecta a sus colaboradores y lo hace básicamente en dos situaciones, bajo el convencimiento de que es una persona feliz y a través de la resiliencia en su cotidianidad demostrando que puede ser feliz más allá de las circunstancias.

¿Es la felicidad un rasgo de los líderes transformadores? Los estudios de Bassous (2015) y Wells y Welty Peachey (2011) indicaron que “El liderazgo transformacional es el estilo de liderazgo que se considera más asociado con la emoción o el afecto positivo del líder” (en McIntyre et al, 2024, p. 225). Claramente el liderazgo transformacional por sus características motivadoras y emprendedoras, lleva a que se considere que para practicarlo deben poseerse características de indudable calidez, constructivas e impulsoras. Sin embargo, la medición que presenta este estudio no permite aseverar que esto sea así, entonces ¿hay alguna preferencia entre practicar un liderazgo transformacional o transaccional, frente a la percepción de felicidad?, con base en los números recolectados se podría afirmar que los líderes transformacionales presentan una propensión particular a sentirse más felices que los líderes transaccionales, no obstante como se demostró previamente, la porción de líderes transaccionales es relativamente pequeña en esta medición en comparación a la de los líderes transformacionales como para afirmar esto de manera contundente.

Es probable que la construcción de felicidad de un individuo (líder o colaborador) deba ampliarse a otras variables para que pueda ser entendida, Fredrickson (2001, 2002 y 2003) concluía que “la alegría, la euforia, el optimismo y el interés comparten la capacidad potencial de

“ampliar” las experiencias momentáneas de pensamiento-acción de un individuo y proporcionar una valiosa ayuda para “construir” aún más el arsenal de recursos personales del individuo” (en Wright, 2004, p. 252).

5. Recomendaciones

Para lograr un mayor nivel de objetividad en la medición, es necesario contar con un instrumento de medición o una técnica que permita aislar los efectos de la autocomplacencia de los individuos encuestados. En la medición de indicadores como el carisma, la inspiración y la percepción de felicidad, es difícil determinar si los encuestados fueron sinceros en sus respuestas. Las personas en general exponen sus mejores cualidades para una fotografía, por ello creo necesario contar con una herramienta adicional que permita minimizar el efecto de la falta de sinceridad en las respuestas.

Considero que para medir el grado de felicidad de una persona (líder) se debe contar con instrumentos que contemplen otros rasgos de su personalidad, así como el contexto en el cual puede considerarse más o menos feliz. La felicidad como emoción cuenta con matices, no es un concepto estandarizado que es igual para cualquier ser humano, por lo tanto es importante entender que lo hace feliz o que otras emociones impulsan su felicidad.

La medición del estilo de liderazgo requiere, para poder tener una mejor aproximación, ser abordada desde una mirada de 360°, para efectos de este estudio está bien contar con la calificación que se asigna el mismo líder consultado, pero para que sea más objetivo es necesario contar con la valoración de pares y subordinados.

6. Conclusiones

Entre los encuestados el estilo de liderazgo laissez faire, no es el preferido, con base en la calificación de las respuestas se evidencia que liderar para los entrevistados se compone de implicación con la labor y con sus seguidores. Los encuestados no entienden el liderazgo como un rol ausente, empoderamiento no es sinónimo de abandono.

Componentes como el carisma, la inspiración y la felicidad son difíciles de valorar desde la objetividad, las personas aspiran a ser percibidas de esa manera. Si se entiende que estas características hacen parte de los deseables de la personalidad y en este caso del estilo de liderazgo, es natural pretender la mejor calificación en esos puntos de la medición lo cual sesga los resultados del análisis.

Aproximadamente la mitad de los encuestados mostró afinidad con la idea relacionar logros con recompensa, en un momento como el actual en que las empresas buscan conseguir un lazo emocional con sus colaboradores para cimentar el compromiso y la generación de valor, resulta interesante que se promueva ese tipo de estrategias y que dentro del contexto del liderazgo transaccional sean bien valoradas por los líderes.

Los líderes transformacionales, que fueron mayoría en el estudio (95.6%) muestran preocupaciones genuinas por el desarrollo profesional y la apropiación del conocimiento por parte de sus colaboradores. Por lo tanto para los líderes transformadores es prioritario el crecimiento de sus seguidores, no solo a través de los canales clásicos de formación, también a nombre propio. Lograr la transformación no se hace a través de órdenes, el líder debe propiciar los elementos necesarios para conseguirlo.

Inspirar a los colaboradores es un rasgo objetivo de los líderes encuestados. Entre el 80% y el 90% consideran importante esta característica, inspirar denota la necesidad de ser trascendentes más allá de la demostración de las habilidades ya sean duras o blandas. Inspirar a otros lleva a ser reconocidos y trascendentes, incluso sin estar presentes. Es a lugar cuestionar en este punto si se valora de manera genuina la inspiración o, si por el contrario es un anhelo egoísta para lograr reconocimiento.

¿Puede una medida general de la felicidad ser un indicador absoluto frente a un estilo de liderazgo? Esta inquietud surge luego de analizar si es adecuado afirmar que ser feliz en general es equivalente a ser un líder feliz, como esta estudio mostró el liderazgo no presenta una correlación clara frente al estado de felicidad, por lo tanto aunque sea feliz en la cotidianidad es posible que no lo sea en el rol de líder.

No se encontró una correlación definitiva entre felicidad y el liderazgo transformacional, bajo los instrumentos aplicados, no es posible afirmar de manera definitiva que ser feliz o no serlo influyan en un estilo de liderazgo particular. Por lo tanto desde mi punto de vista se necesita un instrumento más amplio para determinar en qué grado y bajo qué condiciones se puede considerar a alguien feliz.

La bibliografía consultada para este estudio aportó elementos adicionales al entendimiento de las emociones y su relevancia frente al ejercicio del liderazgo. Particularmente se encontraron estudios que argumentan que características contrarias a la felicidad como la culpa o la tristeza, pueden aportar habilidades a los líderes que los harían más confiables u objetivos en determinados contextos.

El estudio del neuroliderazgo pone a las personas de las organizaciones en el marco de la fisiología, explicando el funcionamiento o la respuesta de los líderes y seguidores bajo la influencia de algunas hormonas o neurotransmisores. En esta vía propone el aprovechamiento de estas sustancias para el logro de los objetivos organizacionales, cambios en el comportamiento de los equipos y mejora de las habilidades individuales de líderes y seguidores.

7. Bibliografía

- Chiva, R., & Guinot, J. (2021). Well-being, happiness, satisfaction, burnout and the future of work. *New Directions in the Future of Work*. Pp. 163-182. Emerald Publishing Limited.
<https://doi.org/10.1108/978-1-80071-298-020211019>
- Connelly, S., Gaddis, B., & Helton-Fauth, W. (2013). A closer look at the role of emotions in transformational and charismatic leadership. *Transformational and charismatic leadership: The road ahead 10th anniversary edition*. Vol. 5, pp. 299-327. Emerald Publishing Limited. <https://doi.org/10.1108/S1479-357120130000005023>
- Contreras Torres, F., Barbosa Ramírez, D., & Piñeros Espinosa, R. (2016). Liderazgo: antecedentes, tendencias y perspectivas de desarrollo: implicaciones para la organización actual. *Editorial Universidad del Rosario*.
- Cvenkel, N. R. (2018). Employee well-being at work: Insights for business leaders and corporate social responsibility. *Stakeholders, governance and responsibility*. Vol. 14, pp. 71-90.
doi:10.1108/S2043-052320180000014004.
- Erazo Muñoz, P. A., & Riaño Casallas, M. I. (2021). Relación entre felicidad en el trabajo y desempeño laboral: análisis bibliométrico, evolución y tendencias. *Revista Virtual Universidad Católica Del Norte*. No. 64, Pp. 241–280.
<https://doi.org/10.35575/rvucn.n64a10>
- Goleman, D. (2005). Liderazgo que obtiene resultados. *Harvard Business Review*, Nov. 2005, Pp. 125-140.

- Johannessen, J. A. (2020). Brain Science and Evidence-based Leadership. *Knowledge Management for Leadership and Communication: AI, Innovation and the Digital Economy*. Pp. 49-96. <https://doi.org/10.1108/978-1-83982-042-720201004>
- McIntyre, K., Graham, W., Mulcahy, R., & Lawley, M. (2024). A Conceptualization of a Joyful Leadership Style. *Emotion in Organizations*. Vol. 19. Pp. 219-243. doi:10.1108/S1746-979120240000019010.
- Ortega, C. (s.f.), ¿Qué es el muestreo por conveniencia?. *QuestionPro.com*.
<https://www.questionpro.com/blog/es/muestreo-por-conveniencia/>
- Porras Velásquez, N. R. y Parra D'aleman, L. C. (2019). La felicidad en el trabajo: entre el placer y el sentido. *Equidad y Desarrollo*. No. 34, Pp. 181-197.
<https://doi.org/10.19052/eq.vol1.iss34.9>
- Teh, A. Y. (2023). Leading Through Dreaded Emotions: A Review on the Adaptive Roles and Functions of Fear, Anger, and Sadness in Leadership. *Emotions During Times of Disruption*. Pp. 261-280. <https://doi.org/10.1108/S1746-979120220000018012>
- Wright, T. A. (2004). The role of “happiness” in organizational research: Past, present and future directions. *Exploring interpersonal dynamics*. Vol. 4, pp. 221-264. doi:10.1016/S1479-3555(04)04006-5.