

## ARTÍCULO

## INFLUENCIA DE LA PERSONALIDAD Y LA INTELIGENCIA EMOCIONAL EN LOS ESTILOS DE LIDERAZGO

### INFLUENCE OF PERSONALITY AND EMOTIONAL INTELLIGENCE ON LEADERSHIP STYLES

Recepción: 28/07/2017

Aceptación: 23/08/2017

Publicado: 12/09/2017

#### Resumen

En la actualidad las organizaciones requieren que su personal de nivel superior jerárquico tenga un estilo definido de liderazgo, el cual les sirva de insumo con sus colaboradores y transmitir la importancia del logro de los objetivos planteados. Por otro lado, en un mundo tan competitivo es relevante analizar la influencia de la personalidad en los distintos estilos de liderazgo, como lo son el transformacional y transaccional, y así conseguir que las estrategias funcionales generen una ventaja competitiva.

Las emociones son uno de los aspectos más fascinantes de la existencia humana. Juegan un papel central en las relaciones interpersonales debido a su fuerte influencia sobre los pensamientos y comportamientos. Las personas con mayor inteligencia emocional (IE) son propensas a tener una ventaja natural durante la manipulación de las relaciones interpersonales, ya que pueden leer el lenguaje corporal de los demás de una manera más precisa y también son buenos para recoger las señales emocionales durante las interacciones. Por esta razón en un mundo actual tan competitivo es relevante conocer las implicancias de la IE en los estilos de liderazgo y así poder comprender el éxito de las organizaciones que cuentan con líderes emblemáticos.

**Palabras claves:** personalidad, inteligencia emocional, liderazgo, estilos de liderazgo.

#### Abstract

*Organizations nowadays require that their hierarchical top-level staff have a defined style of leadership, which serves as input with their collaborators and conveys the importance of achieving the stated objectives. On the other hand, in a world so competitive it is important to analyze the influence of the personality in the different styles of leadership, such as the transformational and transactional, and thus to get the functional strategies generate a competitive advantage.*

*Emotions are one of the most fascinating aspects of human existence. They play a central role in interpersonal relationships because of their strong influence on thoughts and behaviors. People with higher emotional intelligence (EI) are likely to have a natural advantage in manipulating interpersonal relationships because they can read each other's body language more accurately and are also good at picking up emotional signals during Interactions. For this reason, in today's competitive world, it is important to know the implications of EI in leadership styles so that we can understand the success of organizations that have emblematic leaders.*

**Keywords:** personality, emotional intelligence, leadership, leadership styles.



Ing. Said Diez Farhat, Mgs.

Ingeniero Comercial, Universidad Católica Santiago de Guayaquil.  
Magíster en Administración de Empresas con Mención en Negocios Internacionales, Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.  
Doctor of Business Administration, Pontificia Universidad Católica del Perú.

E-mail: said.diez@cu.ucsg.edu.ec



Ing. Com. Carlos Eduardo Sánchez, Mgs.

Ingeniero Comercial  
Diplomado Superior en Comercio Exterior  
Magíster en "Gerencia Educativa"  
Magíster en "Negocios Internacionales y Gestión de Comercio Exterior".  
Egresado del Doctorado en "Administración Estratégica de Empresas" en la Pontificia Universidad Católica de Perú DBA LATAM II (Proceso de Investigación).  
Doctorando en "Ciencias de la Educación" en la Universidad de Rosario - Argentina.

E-mail: carlos.sanchez02@cu.ucsg.edu.ec

## Introducción

Los resultados de las investigaciones relativas a los rasgos de la personalidad para el liderazgo han sido inconsistentes y a menudo decepcionantes. La mayoría de las revisiones de la literatura han llegado a la conclusión de que la teoría de los rasgos ha caído en desuso entre los investigadores de liderazgo (Judge, Bono, Ilies, & Gerhardt, 2002). Sin embargo, una búsqueda reciente PsycINFO reveló que 1.738 de los 15.000 artículos publicados desde 1990 sobre el tema del liderazgo incluída la personalidad; los investigadores tienen un interés fuerte y continuo en las bases de disposición del comportamiento de liderazgo (Bono & Judge, 2004). De hecho, un estudio realizado por Lord, DeVader y Alliger (1986) informó de algunas asociaciones entre los rasgos de la personalidad y las percepciones de liderazgo.

Por otro lado, un meta-análisis de Judge et al. (2002) avanzó aún más en la literatura, proporcionando evidencia que algunos rasgos fueron consistentemente asociado con la emergencia del liderazgo. A pesar de que estos meta-análisis hicieron una contribución importante al conocimiento de la relación entre la personalidad y el liderazgo, no abordan la relación entre la personalidad y los estilos de liderazgo, como lo son el transformacional y transaccional.

La primera aproximación en el mundo científico es la que proporciona Thorndike (1920) que identificó la inteligencia social como una dimensión de la inteligencia, precisamente la conceptualizó como la capacidad de comprender y gestionar los hombres y las mujeres, niños y niñas, para actuar sabiamente en las relaciones humanas. Esta definición se refiere a la capacidad del individuo para entender y manejar sus habilidades en las relaciones interpersonales, una esencia de la IE como se entiende en la actualidad (Dabke, 2016). Con este autor empezó la revolución en la literatura por la inclusión de la parte social enfocada a la inteligencia de cada individuo.

Las organizaciones se enfrentan a numerosos retos asociados a lo que va cambiando en la naturaleza del trabajo. A medida que las organizaciones expanden sus fronteras a nivel mundial, se basan en la tecnología de la comunicación y el desarrollo de los trabajadores del conocimiento para lograr ser adaptable en respuesta a las cambiantes demandas de trabajo (Tannenbaum, 2002), es evidente que las organizaciones tendrán que ajustar sus estrategias para lograr una ventaja competitiva. En el entorno de trabajo dinámico de hoy en día, se reconoce que los líderes con talento pueden ayudar a superar estos desafíos y allanar el camino hacia la consecución de los objetivos (Parr, Lanza, & Bernthal, 2016). A través de su interacción con los subordinados y las partes interesadas, los líderes puede influir profundamente en los comportamientos de los seguidores y de ese modo crear una fuerza de trabajo preparada para el éxito (Barling, Christie, & Hopton, 2010).

## Revisión de la Literatura

Inicialmente guiada por la teoría de los rasgos de liderazgo, varios estudios buscaban descubrir características que definen los líderes con talento. Los primeros estudios produjeron resultados inconsistentes (por ejemplo, Bass, 1990; Mann, 1959; Stogdill, 1948), pero no hubo un renovado interés en el descubrimiento de rasgos asociados con el éxito de los líderes después de la aparición del modelo de cinco factores de la personalidad (Costa & McCrae, 1992). Por ejemplo, Judge et al. (2002) realizaron un meta-análisis que demuestra que el liderazgo estaba relacionada con varios factores específicos de la personalidad. Sus resultados revelaron que se asocian de forma moderada y positivamente con el liderazgo (Judge et al., 2002). Además, DeRue, Hahrgang, Wellman y Humphrey (2011) realizaron un meta-análisis que reiteró la importancia de los rasgos de un líder y los comportamientos para la efectividad del líder. Ellos llegaron a la conclusión de que los rasgos y el comportamiento explican alrededor de un tercio de la variación en la eficacia del líder y efectividad del líder (DeRue et al., 2011).

Dada la importancia del liderazgo para el éxito o el fracaso de las organizaciones e incluso las sociedades, es la razón por la que el liderazgo se ha convertido en un área de grandes investigaciones académicas. En los últimos 20 años, un progreso considerable se ha hecho en el tratamiento de la efectividad del líder de acuerdo con un punto de vista teórico, la teoría de liderazgo transformacional (Judge & Bono, 2000). Por lo tanto, es importante saber que el liderazgo es la persuasión, no la dominación; personas que pueden requerir otros a hacer sus órdenes debido a su poder no son líderes. El liderazgo sólo se produce cuando otros voluntariamente adoptan, por un período de tiempo, los objetivos de un grupo como propio. Por lo tanto, el liderazgo se refiere a la construcción de equipos cohesionados y orientados hacia un objetivo; ahí es una relación de causalidad y conceptual entre el liderazgo y el desempeño del equipo (Hogan, Curphy, & Hogan, 1994).

La teoría de los rasgos del liderazgo propone que ciertos rasgos diferencian a los líderes de otros individuos. Las pruebas de la teoría de los rasgos, la búsqueda de los rasgos de los líderes efectivos, han dominado la investigación durante la primera mitad del siglo XX. (Colbert, Judge, Choi, & Wang, 2012). Sin embargo, los resultados de estos estudios eran a menudo inconsistentes. En las revisiones de Stogdill (1948) y Mann (1959) expresaron su escepticismo respecto a la teoría de los rasgos de liderazgo y en consecuencia la teoría cayó en desgracia con muchos investigadores de liderazgo. En parte, los resultados inconsistentes que llevaron a este escepticismo se debieron a los numerosos rasgos que habían sido considerados en esta investigación (Colbert et al., 2012). Por otro lado, Bass (1990) observó que 43 características separadas que se examinaron en estos estudios. Con este gran número de rasgos de liderazgo, la falta de un marco de

organización de la personalidad hace difícil la comparación de resultados entre los estudios. Finalmente, House y Aditya (1997) señalaron: “Un problema con las primeras investigaciones fue el rasgo que había poca teoría de la personalidad empíricamente fundamentadas para guiar la búsqueda de rasgos de liderazgo” (p. 410).

Recientemente, un consenso sobre la estructura de la personalidad ha surgido alrededor del modelo de los cinco factores de la personalidad (Digman, 1990). El análisis factorial de los dos adjetivos de rasgos de personalidad y los inventarios se ha puesto de manifiesto en los rasgos de personalidad se pueden clasificar en cinco factores principales:

- (a) neuroticismo,
- (b) extraversión,
- (c) apertura a la experiencia,
- (d) agradabilidad y
- (e) la escrupulosidad (Colbert et al., 2012).

La personalidad de los cinco grandes rasgos ha demostrado ser indicadores de diversos criterios de interés en el campo de la psicología industrial y organizacional, incluyendo rendimiento en el trabajo (Barrick & Mount, 1991). Asimismo, Judge et al. (2002) en los estudios meta-analizados que examinan la relación entre la personalidad y el liderazgo, se encontró que extraversión, responsabilidad, estabilidad emocional, y la apertura se relacionaron positivamente con el liderazgo. Como grupo, los cinco grandes rasgos de la personalidad predijeron tanto surgimiento de liderazgo y la efectividad del liderazgo (Colbert et al., 2012).

Los cinco grandes rasgos son constructos de la personalidad que se manifiestan en los rasgos más específicos. Factor 1, extraversión, representa la tendencia a ser sociable, enérgico, activo, y la emoción. Los individuos que puntúan alto en extraversión son fuertemente predispuestos a la experiencia de emociones positivas (Watson & Clark, 1997). El factor 2, agradabilidad, consiste en la tendencia a ser amable, gentil, confiado y digno de confianza, y cálido (Judge & Bono, 2000). El factor 3, escrupulosidad, se indica mediante dos facetas principales: logros y confianza. (Barrick & Mount, 1991). Factor 4, neuroticismo, se etiqueta a menudo por su opuesto, neuroticismo, que es la tendencia a ser ansioso, temeroso, deprimido, y de mal humor. (McCrae & Costa, 1991). Por último, el Factor 5, apertura a la experiencia representa la tendencia a ser creativo, imaginativo, perceptiva, y reflexivo (Judge & Bono, 2000).

Los estudios previos sobre la relación entre la personalidad y el liderazgo han recurrido principalmente a los cinco grandes modelos de la personalidad (Bono & Judge, 2004). Sin embargo, recientes estudios léxicos (Ashton et al., 2004, Ashton, Lee, & Goldberg, 2004; Lee y Ashton, 2008; Wasti, Lee, Ashton, & Somer, 2008) han puesto en duda el alcance de los cinco grandes rasgos de la personalidad, lo que demuestra

que en lugar de cinco, seis factores correspondientes cruz-cultural de la personalidad se pueden obtener a partir de un conjunto diverso de lenguas y culturas. Estos seis factores son conocidos por el acrónimo HEXACO, que es la abreviatura de: (a) honestidad, la (b) emocionalidad, (c) extraversión, (d) agradabilidad (frente a la ira), (e) escrupulosidad y (f) apertura a la experiencia (de Vries, 2012).

Por otro lado, los resultados de los estudios que relacionan la personalidad de los estilos de liderazgo, tales como el liderazgo transformacional y transaccional, han sido más ambiguos (de Vries, 2012). De hecho, dos de los autores del artículo que une a los rasgos de emergencia líder y eficacia (Bono & Judge, 2004) llegó a la conclusión de que “los resultados de la personalidad enlazan con puntuaciones de liderazgo transformacional y transaccional eran débiles” (p. 906). En apoyo a Bono y la conclusión Judge (2004), otros que han estudiado las relaciones entre la personalidad y estilos de liderazgo han indicado que existen enlaces débiles similares (de Hoogh, den Hartog, & Koopman, 2005; DeRue et al., 2011; Judge & Bono, 2000; Lim & Ployhart, 2004).

De acuerdo a Thorne (1987) puso a prueba la idea de que las personas interactúan diferencialmente entre sí es función de su personalidad. Se encontró que los extrovertidos suscitaron diferentes comportamientos aleatoriamente seleccionados, socios desconocidos que hicieron introvertidos. En la teoría de activación de carácter, el contexto (por ejemplo, personas, políticas) pueden limitar o facilitar el comportamiento. Estos estudios sugieren al menos dos formas en las que los seguidores pueden afectar la conducta del líder (Bono, Hooper, & Yoon, 2012); Los líderes pueden interactúan diferencialmente con seguidores como una función de la personalidad seguidor (Thorne, 1987), por ende los rasgos seguidores pueden servir como parte de contexto que puede servir para limitar o facilitar un comportamiento de un líder o de un futuro líder.

A pesar de que los resultados contradicen las conclusiones alcanzadas en el meta-análisis de Bono y Judge (2004), no debería ser una gran sorpresa que la personalidad está fuertemente relacionada con los estilos de liderazgo. Como se ha discutido antes:

Es de destacar [...] que muchos de los instrumentos medir el liderazgo se han construido sin hacer referencia a las principales dimensiones de la personalidad, mientras que las características prototípico de los líderes, tales como dinamismo, confiable y organizado [...] son similares a los rasgos utilizados en la investigación de la personalidad léxica (De Vries, 2008, p. 403).

Salovey y Mayer (1990) establecieron por primera vez el término inteligencia emocional. Su hipótesis es un marco

que describe un conjunto de habilidades:

Relevantes para la valoración exacta y la expresión de las emociones en uno mismo y en otros, es una regulación efectiva de la emoción en sí mismo y los demás, y el uso de la sensación de motivar, planificar y lograr en la vida de uno (Salovey & Mayer, 1990, p. 185).

Por lo tanto, dieron a entender que los dos procesos mentales distintos, pensar y sentir, en realidad trabajan juntos. Su teoría de la IE se centra en la medida que las capacidades cognitivas son informadas por las emociones y el grado en el que las emociones están cognitivamente administradas (George, 2000). Dado que, Salovey y Mayer (1990) efectuaron la conceptualización de la IE, este ámbito ha sido inundado con un diluvio de diferentes pruebas que pretenden ser evaluaciones eficaces de la IE de un individuo. Estos autores proporcionan la ideología que no solo se debe considerar la parte autoritaria y energética de las organizaciones.

En los años siguientes la IE se ha definido de diversas maneras en la literatura actual. Mayer y Salovey (1997) definieron la IE como la “capacidad de percibir con precisión, evaluar y expresar la emoción; la capacidad de acceder y / o generar sentimientos que faciliten el pensamiento; la habilidad para entender las emociones y el conocimiento emocional; y la capacidad de regular las emociones a promover el crecimiento emocional e intelectual” (p. 10). Sin embargo, otros autores tienen adoptada una perspectiva más amplia de la IE, extendiendo así el modelo de la capacidad cognitiva. Estas conceptualizaciones incorporan factores adicionales tales como el celo, la persistencia o la asertividad (Bar-On, 1997; Goleman, 1995), y por lo tanto incluir rasgos de personalidad, además de la capacidad mental (Kerr, Garvin, Heaton, & Boyle, 2006). Partiendo de estos conceptos se deriva la importancia de la IE en los estilos de liderazgo dentro de las organizaciones.

Desde que el concepto de IE ha adquirido importancia, las personas han expresado opiniones encontradas sobre su viabilidad. Sin embargo, ha sido descrito como un “concepto difícil de alcanzar” (Davies, Stankov, & Roberts, 1998, p. 989). Algunos han afirmado que la IE proporciona una base para competencias importantes en casi todos los puestos de trabajo (Cherniss, 2000). Pero “aparece IE para ser más un mito que una ciencia” (Matthews, Zeidner, & Roberts, 2004, p. 547). De acuerdo a los sentimientos encontrados de esa época es una de las razones de la falta de consenso sobre la definición del término en la literatura.

Por otro lado, Goleman (1998) definió la inteligencia emocional como habilidades tales como ser capaz de motivarse y persistir en las frustraciones; para controlar los impulsos y retrasar la gratificación; para regular los estados de ánimo de uno y mantener alerta de inundar la capacidad de pensar; empatizar y esperar. El modelo de Goleman se considera un modelo mixto y se compone de cinco áreas

de la habilidad, tres se relacionan de competencia personal y dos están relacionados con la competencia social. Las competencias personales incluyen:

- (a) Auto-conciencia como conocimiento interno de uno estados, preferencias, recursos e intuiciones,
- (b) Autorregulación como gestión de los estados internos, impulsos y recursos,
- (c) la motivación como tendencias emocionales que guía o facilitan la consecución de objetivos.

Las competencias sociales incluyen:

- (a) La conciencia de los sentimientos, necesidades y preocupaciones de otras personas y
- (b) Las habilidades de destrezas sociales para inducir respuestas deseables en los demás.

Como referentes empíricos existen Mayer, Salovey y Caruso (2004) que definieron la inteligencia emocional como la capacidad sobre las emociones, y las emociones para mejorar el pensamiento. Incluye las habilidades para percibir con precisión las emociones, para el acceso y generan emociones tanto como para ayudar a pensar, de entender las emociones y el conocimiento emocional, y para regular las emociones de forma que favorezca emocional e intelectual crecimiento (Sadri, 2012). Su modelo, considerado un modelo de capacidad, ha sido ampliamente aceptado por la comunidad académica y contiene cuatro niveles de habilidades emocionales, para lo cual Mayer, Salovey y Caruso (2004) lo especificaron así:

- El primer nivel es la capacidad de percibir la emoción e incluye habilidades tales como el reconocimiento de las expresiones faciales de los demás y la interpretación de lo que estas expresiones significan.
- El segundo nivel es la capacidad de utilizar la emoción para facilitar lo pensado e incluye habilidades tales como pensar emociones conflictivas para determinar cómo se debe reaccionar.
- El tercer nivel es la comprensión de las emociones y la comprensión de las relaciones asociadas con los cambios en la emoción.
- El cuarto nivel es la capacidad de gestionar las emociones, para gestionar eficazmente los sentimientos dentro de uno mismo y los demás.

Para entender lo que conlleva la inteligencia emocional y el proceso de liderazgo, se debe recordar que el liderazgo es un proceso de interacción social en el que la capacidad del líder para influir en el comportamiento de sus seguidores puede influir fuertemente en los resultados de rendimiento (Humphrey, 2002; Pirola-Merlo, Hartel, Mann & Hirst, 2002). También es importante tener claro que el liderazgo es intrínsecamente un proceso emocional, mediante el cual los líderes reconocen los estados emocionales de los seguidores,

tratan de evocar emociones en seguidores y, a continuación, buscan administrar los estados emocionales de los seguidores en consecuencia (Humphrey, 2002) y según Pescosolido (2002) sostuvo que los líderes aumentan la solidaridad del grupo y la moral compartida mediante la creación de experiencias emocionales. En definitiva, la capacidad de los líderes para influir en el clima emocional puede influir considerablemente en los resultados (Humphrey, 2002).

La inteligencia emocional es un factor clave en la capacidad de un individuo para ser socialmente eficaz (George, 2000; Mayer et al., 2000b) y se visualiza en la literatura de liderazgo como un determinante clave de liderazgo efectivo (Ashkanasy & Tse, 2000; Boal & Hooijberg, 2000; George, 2000). Además, George (2000) sostiene que los líderes emocionalmente inteligentes pueden promover la eficacia en todos los niveles de las organizaciones. La IE del líder juega un importante papel en la calidad y la eficacia de las interacciones sociales con otros individuos (House & Aditya, 1996).

La literatura relacionada al liderazgo, ha teorizado que la IE facilita las dimensiones del liderazgo por el impacto de los siguientes elementos de la efectividad del liderazgo:

- (a) El desarrollo de un sentido colectivo de las metas y decidir la manera de alcanzarlos,
- (b) Inculcar la importancia del conocimiento y haciendo hincapié en la necesidad de exponer su caso relacionadas con el trabajo en el comportamiento de los seguidores,
- (c) La sensación de emoción, entusiasmo, confianza y optimismo en una organización y facilitar un ambiente de cooperación y colaboración y
- (d) La inspiración de la flexibilidad en el proceso de toma de decisiones (Dabke, 2016).

La inteligencia emocional es un área en constante evolución en la teoría, la investigación y la práctica en el campo de desarrollo del liderazgo. Se ha mostrado cómo los componentes de IE se integran con la corriente práctica del desarrollo del liderazgo y las actividades claves identificadas para el desarrollo de las competencias de IE entre los gerentes y líderes. Como se indicó anteriormente, mientras que el concepto ha generado un debate considerable (Sadri, 2012). Entonces es importante la necesidad de re-conceptualizar cómo puede afectar el rasgo de IE y como se refieren a las diversas formas de liderazgo, es decir parece demasiado simple afirmar que la IE es un antecedente del liderazgo (Lindebaum & Cartwright, 2010).

Con respecto a la efectividad del liderazgo, la inteligencia emocional parece ser un atributo importante para un liderazgo eficaz (Goleman et al., 2004). La inteligencia emocional ayuda a los líderes para hacer frente con eficacia no sólo con sus propias emociones, sino también las emociones de sus seguidores (Peterson & Luthans, 2003). Los líderes efectivos son capaces de despertar emociones positivas en sus seguidores y pueden aliviar las emociones de

seguidores negativos en tiempos de crisis (Bono et al., 2007). Los líderes con mayores niveles de inteligencia emocional serían más propensos que los líderes con menores niveles de inteligencia emocional para preferir el estilo antes, debido a que la IE aumenta y esto genera la probabilidad de que el líder sea consciente a los efectos emocionales negativos de la presión sobre los seguidores (Li, Gupta, Loon, & Casimir, 2016).

Sorprendentemente, dada la popularidad del concepto, la mayor parte de la investigación publicada la investigación de la IE y los resultados de rendimiento se ha llevado a cabo utilizando poblaciones de la muestra de estudiantes (Lopes et al., 2004). La IE del líder es un factor importante, el comportamiento de liderazgo en el papel dado parece tener una mayor incidencia en estas percepciones, Por lo tanto, la formación y el desarrollo debe centrarse en la mejora de la información emocional y perfeccionar su capacidad de liderazgo. La IE es un factor importante en el liderazgo, pero definitivamente no es la única solución para la eficacia (Dabke, 2016).

## Conclusión

Existen algunas conductas de liderazgo que son influenciadas de forma distinta por los cinco factores principales de la personalidad, por lo que la reacción que tenga un rasgo de la personalidad pueda afectar en un estilo de liderazgo pero a lo mejor en otro no tenga relevancia. Sin embargo, como aporte científico y académico es importante que en futuras investigaciones se analice las consecuencias de otros factores que no han sido profundizados sobre la personalidad en los estilos de liderazgo y finalmente conocer si las organizaciones deben preocuparse por formar o conseguir líderes.

La inteligencia emocional tiene muchas implicancias en los estilos de liderazgo, pero la importancia de la aplicación de la IE con respecto a la combinación de los estilos de los líderes puede ser anulado por factores culturales. Es decir, no es fácil la adaptación de la IE en las organizaciones, pero si se tiene el deseo firme de adaptarse, esto podría traer extraordinarios beneficios personales y empresariales. Con todo esto se puede aseverar que el desarrollo de habilidades de IE no es una idea nueva y al pasar de los años se ha vuelto uno de los principales objetivos de la educación mundial para mejorar los líderes organizacionales.

## Listado de Referencias

- Ashkanasy, N., & Tse, B. (2000). Transformational leadership as management of emotion: a conceptual review. in Ashkanasy, N., Hartel, C.E.J. and Zerbe, W.J. (Eds), *Emotions in the Workplace: Research, Theory, and Practice*, Quorum Books, Westport, CT, pp. 221-35.
- Ashton, M., Lee, K., & Goldberg, L. (2004). A hierarchical analysis of 1,710 English personality-descriptive adjectives. *Journal of Personality and Social Psychology*, 87, 707–721.
- Ashton, M., Lee, K., Perugini, M., Szarota, P., de Vries, R., Di Blas, L., Boies, K., & De Raad, B. (2004). A six-factor structure of personality-descriptive adjectives: Solutions from psycholexical studies in seven languages. *Journal of Personality and Social Psychology*, 86, 356–366.
- Barling, J., Christie, A., & Hopton, C. (2010). Leadership. In S. Zedeck (Ed.). *APA handbook of industrial and organizational psychology* (Vol. 1, pp. 183–240). Washington, DC: American Psychological Association.
- Bar-On, R. (1997). *The Emotional Quotient Inventory (EQ-I): Technical Manual*, Multi-Health Systems, Toronto.
- Barrick, M., & Mount, M. (1991). The Big Five personality dimensions and job performance: A meta-analysis. *Personnel Psychology*, 44, 1-26.
- Barrick, M., Mount, M., & Judge, T. (2001). The FFM personality dimensions and job performance: Meta-analysis of meta-analyses. *International Journal of Selection and Assessment*, 9, 9–30.
- Bass, B. (1990). *Bass and Stogdill's handbook of leadership*. New York, NY: Free Press.
- Boal, K. & Hooijberg, R. (2000). Strategic leadership research: moving on. *The Leadership Quarterly Yearly Review of Leadership*, Vol. 11 No. 4, pp. 515-50.
- Bono, J., Folds, H., Vincent, G., & Muros, J. (2007). Workplace emotions. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 92 No. 5, pp. 1357-1367.
- Bono, J., Hooper, A., & Yoon, D. (2012). Impact of rater personality on transformational and transactional leadership ratings. *The Leadership Quarterly*, 23(1), 132–145. <http://doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.11.011>.
- Bono, J., & Judge, T. (2004). Personality and Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 901–910.
- Cherniss, C. (2000). Emotional intelligence: What is it and why it matters. *Papers presented at the Annual Meeting for the society for Industrial and Organizational Psychology*, New Orleans, LA.
- Colbert, A., Judge, T., Choi, D., & Wang, G. (2012). Assessing the trait theory of leadership using self and observer ratings of personality: The mediating role of contributions to group success. *The Leadership Quarterly*, 23(4), 670–685. <http://doi.org/10.1016/j.leaqua.2012.03.004>.
- Costa, P., & McCrae, R. (1992). *Revised NEO personality inventory (NEO-PI-R) and NEO five-factor inventory (NEO-FFI) manual*. Odessa, FL: Psychological Assessment Resources.
- Dabke, D. (2016). Impact of Leaders Emotional Intelligence and Transformational Behavior on Perceived Leadership Effectiveness: A Multiple Source View. *Business Perspectives and Research*, 4(1), 27–40. <http://doi.org/10.1177/2278533715605433>
- Davies, M., Stankov, L., & Roberts, R. (1998). Emotional intelligence: in search of an elusive construct. *Journal of Personality and Social Psychology*, 75(4), 989–1015.
- De Hoogh, A., Den Hartog, D., & Koopman, P. (2005). Linking the Big Five-Factors of personality to charismatic and transactional leadership: Perceived dynamic work environment as a moderator. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 839–865.
- DeRue, D., Hahngang, J., Wellman, N., & Humphrey, S. (2011). Trait and behavioral theories of leadership: An integration and meta-analytic test of their relative validity. *Personnel Psychology*, 64, 7–52. doi:10.1111/j.1744-6570.2010.01201.x
- Digman, J. (1990). Personality structure: Emergence of the five-factor model. *Annual Review of Psychology*, 41, 417–440.
- De Vries, R. (2012). Personality predictors of leadership styles and the self–other agreement problem. *The Leadership Quarterly*, 23(5), 809–821. <http://doi.org/10.1016/j.leaqua.2012.03.002>.
- George, J. (2000). Emotions and leadership: the role of emotional intelligence. *Human Relations*, Vol. 53, pp. 1027-55.
- Goleman, D. (1998). *Working with Emotional Intelligence*. New York: Bantam Books.
- Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. (2004). *Primal Leadership: Learning to Lead with Emotional Intelligence*. Harvard Business School Press, Boston, MA.
- Hogan, R., Curphy, G., & Hogan, J. (1994). What we know about leadership. Effectiveness and personality. *The American Psychologist*, 49(6), 493–504.
- House, R., & Aditya, R. (1997). The social scientific study of leadership: Quo vadis? *Journal of Management*, 23, 409–473.
- House, R. & Aditya, R. (1996). The social scientific study of leadership: quo vadis. *Journal of Management*, Vol. 23 No. 3, pp. 409-43.
- Humphrey, R. (2002). The many faces of emotional leadership. *The Leadership Quarterly*, Vol. 13 No. 5, pp. 493-504.
- Judge, T., & Bono, J. (2000). Five-factor model of personality and transformational leadership. *Journal of Applied Psychology*, 85(5), 751–765. <http://doi.org/10.1037/0021-9010.85.5.751>.
- Judge, T., Bono, J., Ilies, R., & Gerhardt, M. (2002). Personality and leadership: A qualitative and quantitative review. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 765–780. <http://doi.org/10.1037/0021-9010.87.4.765>.
- Judge, T., Bono, J., Ilies, R., & Gerhardt, M. (2002). Personality and leadership: A qualitative and quantitative review. *Journal of Applied Psychology*, 87, 765–780.
- Kerr, R., Garvin, J., Heaton, N., & Boyle, E. (2006). Emotional intelligence and leadership effectiveness. *Leadership & Organization Development Journal*, 27(4), 265–279. <http://doi.org/10.1108/01437730610666028>
- Lee, K., & Ashton, M. (2008). The HEXACO personality factors in the indigenous personality lexicons of English and 11 other languages. *Journal of Personality*, 76, 1001-1053.
- Li, Z., Gupta, B., Loon, M., & Casimir, G. (2016). Combinative aspects of leadership style and emotional intelligence. *Leadership & Organization Development Journal*, 37(1), 107–125. <http://doi.org/10.1108/LODJ-04-2014-0082>
- Lim, B., & Ployhart, R. (2004). Transformational leadership: Relations to the Five-Factor Model and team performance in typical and maximum contexts. *Journal of Applied Psychology*, 89, 610–621.
- Lindebaum, D., & Cartwright, S. (2010). A Critical Examination of the Relationship between Emotional Intelligence and Transformational Leadership. *Journal of Management Studies*, 47(7), 1317–1342. <http://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2010.00933.x>
- Lopes, P., Brackett, M., Nezlek, J., Schutz, A., Sellin, I., & Salovey, P. (2004). Emotional intelligence and social interaction. *Personality and Social Psychology Bulletin*, Vol. 30 No. 8, pp. 1018-34.
- Lord, R., De Vader, C., & Alliger, G. (1986). A meta-analysis of the relation between personality traits and leadership perceptions: A application of validity generalization procedures. *Journal of Applied Psychology*, 71, 402–410.
- Mann, R. (1959). A review of the relationships between personality and performance in small groups. *Psychological Bulletin*, 56, 241–270. doi:10.1037/h0044587.
- Mayer, J. and Salovey, P. (1997). What is emotional intelligence?, in Salovey, P. and Sluyter, D. (Eds), *Emotional Development and Emotional Intelligence: Implications for Educators*, Basic Books, New York, NY, pp. 3-31.
- Mayer, J., Caruso, D., & Salovey, P. (2000b). Emotional intelligence meets traditional standards for an intelligence. *Intelligence*, Vol. 27 No. 4, pp. 267-98.
- Mayer, J., Salovey, P., & Caruso, D. (2004). Emotional intelligence: theory, findings. *Psychological Inquiry*, 15(5), 197-215.
- McCrae, R., & Costa, P. (1991). Adding Liebe und Arbeit: The full five-factor model and well-being. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 17, 227-232.
- Matthews, G., Zeidner, M., & Roberts, R. (2004). *Emotional intelligence science and myth*. Cambridge: MIT.
- Parr, A., Lanza, S., & Bernthal, P. (2016). Personality profiles of effective leadership performance in assessment centers. *Human Performance*, 29(2), 143–157. <http://doi.org/10.1080/08959285.2016.1157596>.
- Pescosolido, A. (2002). Emergent leaders as managers of group emotion. *The Leadership Quarterly*, Vol. 13, pp. 583-99.
- Peterson, S., & Luthans, F. (2003). The positive impact and development of hopeful leaders. *Leadership and Organization Development Journal*, Vol. 24 No. 1, pp. 26-31.
- Pirola-Merlo, A., Hartel, C., Mann, L., & Hirst, G. (2002). How leaders influence the impact of affective events on team climate and performance in R&D teams. *The Leadership Quarterly*, Vol. 13, pp. 561-81.
- Sadri, G. (2012). Emotional Intelligence and Leadership Development. *Public Personnel Management*, 41(3), 535–548.
- Salovey, P., & Mayer, J. (1990). Emotional intelligence. *Imagination, Cognition, and Personality*, 9, 185–211.
- Stogdill, R. (1948). Personal factors associated with leadership: A survey of the literature. *The Journal of Psychology*, 25, 35–71. doi:10.1080/00223980.1948.9917362.
- Tannenbaum, S. (2002). A strategic view of organizational training and learning. In K. Kraiger (Ed.). *Creating, implementing, and managing effective training and development* (pp. 10–52). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Thorndike, E. (1920). *Intelligence and its uses*. Harper's Magazine, 140, 227–235.
- Thorne, A. (1987). The press of personality: A study of conversations between introverts and extraverts. *Journal of Personality and Social Psychology*, 53, 718–726.
- Wasti, S., Lee, K., Ashton, M., & Somer, O. (2008). Six Turkish personality factors and the HEXACO model of personality structure. *Journal of Cross Cultural Psychology*, 39, 665-68.
- Watson, D., & Clark, L. (1997). Extraversion and its positive emotional core. In R. Hogan, J. A. Johnson, & S. R. Briggs (Eds.), *Handbook of personality psychology* (pp. 767-793). San Diego, CA: Academic Press.