



UNIVERSIDAD DE JAÉN
Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación

Trabajo Fin de Grado

Relación entre Liderazgo e Inteligencia Emocional: un análisis prescriptivo-descriptivo

Alumno: Marcos Sancho Rivera

Tutora: Esther López Zafra

Dpto: Psicología Social

Enero, 2016

Índice

	Pág.
Resumen.....	3
Abstract.....	3
1. Introducción.....	5
1.1 Inteligencia Emocional.....	6
1.2 Liderazgo.....	12
1.3 Relación entre Inteligencia Emocional y Liderazgo.....	14
1.4 Estudio empírico.....	17
2. Metodología.....	18
2.1 Participantes.....	18
2.2 Instrumentos de medida.....	19
2.3 Procedimiento.....	21
3. Resultados.....	21
4. Discusión y conclusiones.....	32
Limitaciones y futura investigación.....	34
Referencias bibliográficas.....	35
Anexos.....	39

Resumen

En esta investigación se examina empíricamente la relación existente entre el Liderazgo y la Inteligencia Emocional en líderes reales (descriptivos) y en líderes ideales (prescriptivos). En concreto, los participantes expresan y evalúan las percepciones que tienen acerca de las habilidades en Inteligencia Emocional y de los estilos de Liderazgo, obteniendo una impresión sobre los líderes reales (descriptivo) e ideales (prescriptivo). Para ello, se tiene en cuenta que sean mayores de edad y también si tienen experiencia laboral o no y sean de un sexo u otro.

En primer lugar, se ha realizado una revisión actualizada sobre la historia, definiciones y teorías de la Inteligencia Emocional, del Liderazgo y de la interrelación entre ambos conceptos. En segundo lugar, se han analizado los datos mediante el programa estadístico SPSS de una muestra de 546 participantes (269 mujeres y 264 hombres; con una media de edad de 27.99 años); de los cuales 279 personas contestaron sobre líderes descriptivos y 267 personas sobre líderes prescriptivos. Por último, los resultados revelaron que si existe correlación entre la Inteligencia Emocional y el Liderazgo; pero no es el estilo de Liderazgo transformacional el que es percibido con mayores características emocionales y de Liderazgo. De entre los líderes reales y líderes ideales, las personas atribuyen mayor Inteligencia Emocional y Liderazgo a estos últimos. Y finalmente, no se perciben mayores características de Inteligencia Emocional y de Liderazgo en función del sexo y de la experiencia laboral en los líderes reales e ideales.

Palabras clave: inteligencia emocional, inteligencia emocional en el trabajo, liderazgo, liderazgo ideal, liderazgo transformacional, liderazgo real.

Abstract

This research examines empirically the relationship between leadership and Emotional Intelligence in real leaders (descriptive) and ideal leaders (prescriptive). Specifically, participants express and evaluate their perceptions about Emotional

Intelligence skills and leadership styles, gaining an impression of the real leaders (descriptive) and ideals (prescriptive). To do this, we take into account that are of legal age and whether they have work experience or not and are of one sex or other.

First, there has been a review of the history, definitions and theories of Emotional Intelligence, Leadership and the relationship between both of them. Secondly, we have analyzed the data using SPSS on a sample of 546 participants (269 women and 264 men with an average age of 27.99 years); of which about 279 people answered about descriptive leaders and 267 people answered about prescriptive leaders. Finally, results revealed that there is a correlation between Emotional Intelligence and Leadership; but is not the transformational leadership style which is perceived with greater emotional characteristics and Leadership. Among the real leaders and ideal leaders, people attach greater Emotional Intelligence and Leadership to the ideal leaders. And finally, there are not perceive major characteristics of Emotional Intelligence and Leadership by gender and work experience in the real and ideal leaders.

Keywords: emotional intelligence, emotional leadership at work, leadership, ideal leadership, real leadership, transformational leadership.

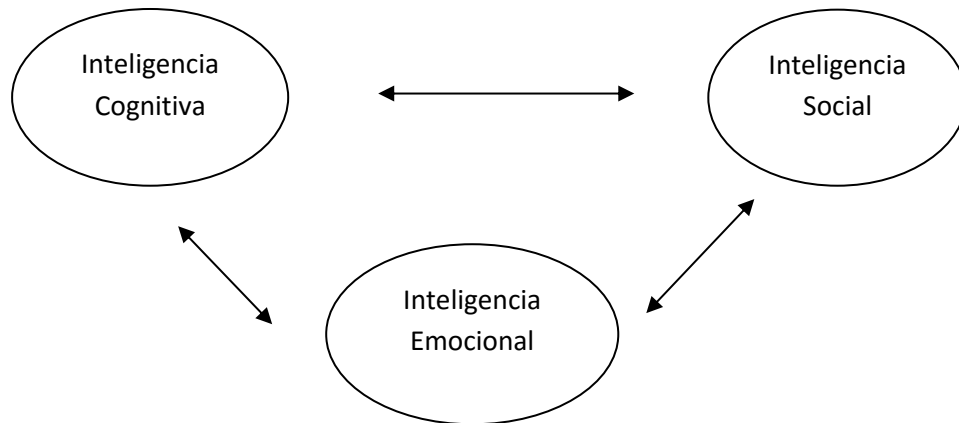
1. Introducción

Tanto la Inteligencia Emocional (Trujillo Flores y Rivas Tovar, 2005) como el Liderazgo (Gómez-Rada, 2002) son importantes en muchos aspectos de las distintas sociedades. Y desde el área de la Psicología está comenzando a tomar gran repercusión debido al apoyo de las diversas investigaciones publicadas.

Las investigaciones realizadas habitualmente han analizado la Inteligencia Emocional y al Liderazgo por separado (Lopez-Zafra y García León, 2009); sin embargo, en este estudio vamos a centrarnos en cómo se encuentran relacionados ambos términos. Por ello, en primer lugar, haremos una revisión sobre la historia, teorías, características y tipos de la Inteligencia Emocional y las diferencias que se producen asociadas al sexo. En segundo lugar, haremos la revisión de la historia, teorías, características y tipos de Liderazgo y la posible influencia de la experiencia laboral. Y en tercer lugar, veremos la interrelación que se establece entre los dos conceptos anteriores en líderes descriptivos (reales) y en líderes prescriptivos (ideales).

1.1 Inteligencia Emocional. La *Inteligencia Emocional* es un constructo psicológico novedoso que ha ido incrementando paulatinamente su rigor científico desde 1990 (Pérez y Castejón, 2006; Pinos, Twigg, Parayitam y Olson, 2006). Es un tipo de Inteligencia que surge por cuestiones como: ¿por qué ciertas personas se enfrentan mejor a las diferentes tareas de la vida cotidiana y otras no? (Trujillo Flores y Rivas Tovar, 2005) O ¿Cómo se explica que personas que no tienen un coeficiente intelectual alto se adapten mejor a los cambios que otras que si lo tienen? (Pérez y Castejón, 2006). Para responder a las distintas preguntas podemos establecer que aquellas personas con un alto grado de Inteligencia Emocional son quienes toman mejores decisiones (Extremera y Fernández-Berrocal, 2009) y que no necesariamente las personas con una mayor inteligencia cognitiva o académica serán mejores profesionales (Fernández-Berrocal y Extremera, 2005).

El adecuado desarrollo de la Inteligencia Emocional, la Inteligencia Social y la Inteligencia Cognitiva serían los que incrementan la efectividad de los líderes y seguidores en muchos sectores de la sociedad (Boyatzis, 2008).



En la última década, la Inteligencia Emocional se ha asociado con la conducta irracional del ser humano mientras que la Inteligencia Racional se ha relacionado con la conducta racional. Incluso se ha hablado que las emociones son un estorbo para la razón, supuesto que la evidencia empírica ha mostrado falsa (Lopez-Zafra, Pulido y Augusto, 2013). Actualmente, la Inteligencia Emocional integra razón y emoción como sistemas complementarios y no de forma independiente. De esta manera la razón influye en la emoción y la emoción, a su vez, en la razón (Mayer, Salovey, Caruso y Cherkasskiy, 2011). Aun siendo un constructo relevante en el siglo XXI diversos autores han criticado la inteligencia emocional haciéndola ver que no es el remedio de todo (Lopez-Zafra et al, 2013).

Haciendo un repaso histórico, se puede ver que antes del establecimiento de la Inteligencia Emocional tal y como se conoce hoy día, autores como Thorndike y la formulación de la “ley del efecto”, Gardner y “la teoría de las inteligencias múltiples” y Sternberg y “la teoría triárquica” introdujeron importantes conceptos que dieron paso a su posterior desarrollo. Pero, no es hasta 1990 cuando llega la primera definición formal de la Inteligencia Emocional de los psicólogos John Mayer y Peter Salovey (Mayer y Salovey, 1990). Y es en 1997, cuando estos autores, la redefinieron como “la habilidad para percibir, expresar, facilitar, comprender y regular las emociones propias y de los demás”.

Otro de los autores pioneros de este término fue Daniel Goleman, que llegó a convertirse en un referente mundial con la publicación de su libro “Inteligencia Emocional” en 1995. En él definía la Inteligencia Emocional como “la capacidad de reconocer nuestros propios sentimientos y de los demás, de motivarnos y de manejar adecuadamente las relaciones”; y en 1998 Goleman reformula la definición sosteniendo: “capacidad para reconocer nuestro propios sentimientos y de los demás, para motivarse y gestionar la emocionalidad en nosotros mismos y en las relaciones sociales”. De este modo Goleman populariza el interés por la Inteligencia Emocional con el que pretendía alcanzar el éxito tanto profesional como personal (Goleman, 1995).

Más tarde, empezaron a surgir los diferentes modelos de Inteligencia Emocional. López-Zafra et al. (2013) resumen los principales modelos. En concreto, se pueden distinguir tres modelos principales: modelos de habilidad, modelos mixtos y el modelo de habilidad-rasgo.

El primero de ellos, *los modelos de habilidad*, integran el uso de habilidades emocionales para mejorar el pensamiento. Dentro de él se encuentra el modelo de Inteligencia Emocional de Mayer y Salovey (1997).

El segundo modelo de Inteligencia Emocional englobaría *los modelos mixtos o de rasgos*, en el que incorporan tanto habilidades emocionales como rasgos de personalidad e indicadores de ajuste psicológico. En él se incluyen el modelo de Inteligencia Emocional de Bar-On (1997) y el modelo de Inteligencia Emocional de Goleman (1995). Y por último, el modelo más reciente es el modelo de Inteligencia Emocional de Petrides y Furnham (2001) en él se distingue una inteligencia emocional rasgo y una inteligencia emocional habilidad. En la siguiente tabla profundizamos en cada uno de los modelos:

Tabla 1: Resumen principales modelos de Inteligencia Emocional

Modelos de I.E.	Modelo de Mayer y Salovey (1997)	Modelo de Bar-On (1997)	Modelo de Goleman (1995)	Modelo de Petrides y Furnham (2001)
Definición	Modelo de IE basado en las habilidades emocionales (atención, claridad y reparación emocional).	Modelo de IE mixto, que se combinan las habilidades emocionales y las dimensiones de personalidad y los indicadores de ajuste.	Modelo de IE mixto, que se combinan las habilidades emocionales y las dimensiones de personalidad y los indicadores de ajuste.	Modelo de IE basado en la distinción de IE rasgo (se incorpora dentro de los modelos mixtos) y la IE habilidad (incorpora los modelos de habilidad).
Componentes	- Percepción y expresión emocional - Facilitación emocional - Comprensión emocional - Regulación emocional	- Inteligencia intrapersonal - Inteligencia interpersonal - Adaptación - Gestión de estrés - Humor general	- Auto-Conciencia - Auto-regulación - Conciencia social - Relaciones de dirección	- IE rasgo (autoeficacia emocional) - IE habilidad (capacidad cognitivo-emocional)

Fuente: (Pérez, Petrides, y Furnham, 2005)

Otra cuestión interesante que ha generado un gran debate y que incluimos en este trabajo es acerca de la existencia o no de diferencias de género en Inteligencia Emocional. De acuerdo con Lopez-Zafra y Gartzia (2014) la existencia de estereotipos de género atribuye distintas características emocionales a hombres y a mujeres. Tradicionalmente, se le han atribuido mayores habilidades emocionales a las mujeres que a los hombres (Lopez-Zafra, García-Retamero y Berrios, 2012). Estos estereotipos de género hacen que cuando hombres y mujeres evalúan a otras personas (mujeres y hombres) se percibe una relación estrecha entre la Inteligencia Emocional y el género femenino. En nuestro caso, en este estudio, comprobaremos si esta relación de

feminidad se establece en líderes transformacionales como han demostrado varios estudios (Lopez-Zafra y García-León, 2009; Lopez-Zafra, García-Retamero y Berrios, 2012) teniendo en cuenta si esto sucede más o menos en función de evaluar a un líder real o ideal.

La aplicación de la Inteligencia Emocional ha tenido lugar en diferentes áreas. Las tres áreas más importantes son: 1) el ámbito de la educación, 2) el ámbito de la salud y 3) el ámbito laboral (Trujillo Flores y Rivas Tovar, 2005).

1) Las sociedades del siglo XXI son cada vez más conscientes de la importancia de educar a sus ciudadanos emocionalmente (Fernández-Berrocal y Extremera, 2005). Según Fernández- Berrocal y Extremera (2005) la educación es la base fundamental del ser humano y aún lo es más en las primeras etapas de la vida. Trabajar la comprensión y el manejo de las emociones desde los primeros años de vida fomenta la salud y el bienestar promoviendo una vida adaptativa, significativa y feliz (Fernández-Berrocal y Extremera, 2009).

En el siglo XX, el profesor interactuaba con sus alumnos únicamente a través de sus logros académicos sin ningún tipo de vinculación emocional o social entre ambos. El nuevo profesional del siglo XXI tendrá que instruirse concienzudamente en un aprendizaje que aune lo racional con lo emocional para fomentar el completo desarrollo de todos los alumnos (Fernández- Berrocal et al., 2010). Las sociedades necesitan ser ricas en educación, bienestar o felicidad y no únicamente en recursos económicos o materiales (Fernández-Berrocal et al., 2008). Por ello, la educación de las emociones es una prioridad que debemos incorporar a nuestro sistema de enseñanza. Aunar lo intelectual con lo emocional convertiría el sistema de educación tradicional en uno más global e integrador estimulando a que los alumnos se desarrollen mejor sus potenciales (Fernández-Berrocal et al., 2008).

Por último, las investigaciones han revelado que los mayores niveles de Inteligencia Emocional llevan a un mayor rendimiento académico, mejora los vínculos sociales, el bienestar psicológico y se evitan conductas disruptivas dentro y fuera del contexto escolar (Fernández-Berrocal et al., 2009; Jiménez y Lopez-Zafra, 2011). Con entrenamiento y perfeccionamiento se puede mejorar la Inteligencia Emocional y los educadores son los encargados de proporcionar las herramientas emocionales adecuadas a sus alumnos para un mejor manejo emocional (Fernández-Berrocal, 2008).

2) El ámbito de la salud es otro punto importante en la Inteligencia Emocional. Se ha comprobado (Fernández-berrocal y Extremera, 2009) en diversas investigaciones que en general las personas con mayor Inteligencia Emocional están sujetas a menos estados emocionales negativos. Por un lado, la Inteligencia Emocional actuaría reduciendo estados emocionales negativos en los individuos, y por otro, se encuentra directamente conectada con estados emocionales positivos y bienestar psicológico. Y no sólo existe una relación directa con el bienestar psicológico sino también hay una relación directa con el bienestar físico y social, incrementando las interacciones sociales y la calidad de las interacciones.

Además, las personas emocionalmente más inteligentes reducen las conductas que les implique riesgo como: alcohol, tabaco, relaciones sexuales sin protección, violencia, conducción peligrosa...La Inteligencia Emocional actuaría como un factor protector en este tipo de conductas, debido a la conciencia que tienen estas personas en los efectos nocivos y perjudiciales de estas conductas para su salud (Fernández-Berrocal y Extremera, 2009). Siguiendo a Balamohan, Tech y Gomathi (2015) los niveles de Inteligencia Emocional producen en los individuos una alta satisfacción con sus vidas y contribuye positivamente con la salud de las organizaciones.

3) Otro de los ámbitos en los que la Inteligencia Emocional tiene gran importancia es en el ámbito laboral. En este ámbito se centra gran parte del presente estudio, ya que se ha analizado a los participantes en función de las percepciones que tienen sobre líderes reales e ideales en la relación a si tienen experiencia laboral o no. Las habilidades de Inteligencia Emocional en el lugar de trabajo hacen que las organizaciones sean más productivas y beneficiosas (Lopez-Zafra, García-Retamero y Berrios, 2012). Según Jordan, Ashkanasy y Ascough (2007) las razones que explican el estudio de Inteligencia Emocional en el ámbito laboral son fundamentalmente dos: el interés por encontrar mejores resultados en las empresas y tener un conocimiento más global de la conducta organizacional.

El trabajo no puede entenderse sin la interacción con las emociones. Por establecer un símil: “las emociones no son una chaqueta que nos quitamos cuando empezamos la jornada laboral”. Y por consiguiente, las emociones están comenzando a

incluirse en el trabajo. Cualquier empleo implica un trabajo emocional (Lopez-Zafra y García León, 2009) y en los últimos años esta situación está constituyendo un factor clave en las organizaciones. Las emociones y el trabajo se influyen mutuamente; la Inteligencia Emocional ayuda a manejar las emociones, influyendo en el entorno laboral dando lugar a satisfacción en el trabajo, productividad y calidad de las relaciones en las organizaciones (Lopez-Zafra et al., 2013). Los resultados encontrados en el entorno laboral son positivos y negativos con respecto a la Inteligencia Emocional:

Tabla 2: Resumen resultados positivos y negativos en el trabajo

Resultados positivos	Resultados negativos
El rendimiento a nivel individual y grupal	El conflicto y la negociación
Las actitudes y conductas positivas	El estrés y el burnout
El éxito profesional	Las conductas contraproducentes (violencia organizacional, incumplimiento de normas, comportamientos antisociales...)
El liderazgo	
La calidad del servicio y la satisfacción del cliente	
El cambio organizacional	

Fuente: Morales y Molero (2011)

En el ámbito laboral y como se ha reflejado anteriormente con respecto a la educación, con buen entrenamiento y repetición se puede mejorar la Inteligencia Emocional en los equipos de trabajo y en las organizaciones (Lopez-Zafra et al., 2013).

1.2 Liderazgo. En cuanto al *Liderazgo*, se observa que a lo largo de nuestras vidas nos vamos encontrando con líderes en casi todas las áreas: en educación, en el hogar, en el deporte, en el grupo de amigos, en el trabajo, en la política...

El concepto de Liderazgo implica un proceso general, universal y que se da en todos los seres sociales y no sólo en el ser humano (Molero y Morales, 2011). El Liderazgo consiste en la influencia del líder en otras personas animando a estas a contribuir hacia la consecución de objetivos grupales (Molero y Morales, 2011). De este

modo los líderes necesitan representar y defender un sentido de identidad social compartida. Esta identidad es clave en el proceso de liderazgo, ya que como señala Boyatzis (2012) el liderazgo es, en definitiva, la relación existente entre el líder y los seguidores. No se produciría un proceso de liderazgo si no hay seguidores, ya que sin las interacciones con los seguidores el líder se hallaría solo en su misión. “Ningún líder es una isla” sostiene Goleman (2004).

Originariamente la función del Liderazgo era la coordinación de los miembros y la resolución de conflictos, así el grupo sería más eficaz y tendría más posibilidades de sobrevivir y reproducirse (Gaviria, 2011). Estos dos aspectos son la clave por la cual el liderazgo se ha mantenido a lo largo del tiempo. Desde una perspectiva antropológica, Harris (1993) comenta que el proceso de liderazgo correlaciona con mayores niveles de salud, seguridad, riqueza o estatus. El líder ayudaba a alcanzar los objetivos grupales, mantenía el equilibrio del grupo y los defendía de invasores externos. Esta mayor coordinación del grupo conllevaba mayor eficacia grupal. Actualmente, el líder ha tenido que adaptarse de una coordinación simple de grupos a una coordinación compleja de grupos, de recursos y de territorios. Esto relaciona al liderazgo y al seguimiento con estrategias sociales que han sido favorecidas por la selección natural debido al éxito en facilitar la acción colectiva (Morales y Molero, 2011).

El Liderazgo es un concepto complejo y el estudio científico del mismo se creó hace unos 70 años. No existe una definición global sino diferentes definiciones que dependiendo del enfoque acentuará la importancia en unas características u otras (Palomo Vadillo, 2013). El liderazgo se divide en dos grandes bloques: teorías generales y enfoques contemporáneos (Haslam, Reicher, y Platow, 2011 y Palomo Vadillo, 2013).

En primer lugar, nos encontramos con las teorías generales que a su vez se dividen en las siguientes: *Teoría centrada en los rasgos de personalidad*, en ella el liderazgo es un conjunto de rasgos estables en el tiempo, por lo cual un líder lo será siempre y en cualquier situación. La *Teoría centrada en la conducta de líder*, en la cual se han analizado las habilidades y actitudes de los líderes más eficientes. La *Teoría de contingencia*, en la cual el liderazgo es el producto de la interacción entre las personas y las perspectivas grupales.

Y en segundo lugar, los enfoques contemporáneos se subdividen en: *Teorías situacionales*, en el que el líder adopta distintos estilos de liderazgo dependiendo de la situación y del nivel de desarrollo de los seguidores. El *Liderazgo transformacional* (Bass, 1985), en el cual el líder motiva e inspira a sus seguidores hasta llegar más allá de los resultados esperados. Los factores que componen este Liderazgo son: el carisma, la inspiración, la estimulación intelectual y la consideración individualizada. El Liderazgo transformacional se da en todos los niveles organizacionales, desde los más bajos hasta los más altos indistintamente y supone una reformulación del líder carismático. Está basado en aspectos morales y es un Liderazgo muy beneficioso para los seguidores. *El Liderazgo transaccional* se basa en el intercambio entre el líder y los seguidores. Se procede a una “transacción” entre ambos, que suele ser de tipo económica. Los componentes de este tipo de Liderazgo son: la recompensa contingente, dirección por excepción (activa) y recompensa por excepción (pasiva). Tanto el Liderazgo transformacional como el Liderazgo transaccional pueden combinarse mutuamente. *El Laissez-faire* se trata de un liderazgo pasivo o evitador, es decir, el líder que no lidera o delega sus funciones en sus seguidores. Y los últimos estilos de liderazgo pertenecientes a enfoques contemporáneos son el Liderazgo auténtico y el Liderazgo ético. *El Liderazgo auténtico* es un liderazgo que parte de las capacidades psicológicas positivas y que beneficia las relaciones líder-seguidor. Está compuesto por una conciencia de sí mismo, relaciones transparentes, moral internalizada y un procesamiento balanceado. Con él se producen gran compromiso organizacional, satisfacción y felicidad en el trabajo. *El Liderazgo ético*, por su parte, es un liderazgo basado en virtudes y valores humanos como la confianza, el optimismo, la credibilidad, la visión de futuro, cohesión... (Ruiz Chaves, 2014). Se compone por factores de persona moral y directivo moral e influyen de forma positiva con la identidad del trabajador, con tener libertad en el trabajo, con estar respaldados por los directivos y obtener recompensas. De forma negativa se relaciona con la incertidumbre en las tareas (Moriano León, 2011).

Los líderes deben llevar a cabo una buena gestión del trabajo en equipo con los seguidores, maximizando las metas de empleados y organizaciones con estilos cooperativos y democráticos (Fakhra, 2013). Un Liderazgo efectivo debe ajustarse a las características y comportamientos que los trabajos y organizaciones demanden

(Boyatzis, Good y Massa, 2012). La experiencia laboral es un factor que influye en la visión que tienen las personas sobre los líderes. Las personas con experiencia laboral tienen más responsabilidades en el trabajo y esto les ayuda a comprender mejor a las personas que trabajan con ellos y su nivel de estrés (Nguyen, Mujtaba, y Ruijs, 2014).

Por otra parte, las relaciones entre el líder y sus seguidores son percibidas más favorable y cercanamente en los líderes ideales que en los líderes reales. El Liderazgo real se relaciona negativamente con el Liderazgo mientras que el Liderazgo ideal lo hace positivamente. Los individuos perciben con la dirección de los líderes ideales mayor bienestar, compromiso organizacional y satisfacción en el trabajo que con líderes reales (Epitropaki y Martin, 2005 y Cuadrado, García-Ael y Molero, 2015).

1.3 Relación entre Inteligencia Emocional y Liderazgo. En la literatura actual el abordaje de la relación entre Inteligencia Emocional y Liderazgo es muy escasa (López-Zafra y García-León, 2009). Uno de los objetivos primordiales de este trabajo es hacer el análisis relacionando ambos términos.

Los líderes deben considerar los principales aspectos personales, sociales y culturales del mundo globalizado. Para superar las dificultades que se van presentando, estos líderes, tienen que incluir en su repertorio conductual diferentes habilidades como el manejo de situaciones, el establecimiento de buenas relaciones con los seguidores, las habilidades sociales, las habilidades emocionales entre otras (Pinos, Twigg, Parayitam y Olson, 2006). La eficacia en el Liderazgo pasa por usar y manejar adecuadamente las habilidades emocionales, siendo clave en el éxito organizacional. Los líderes más efectivos adaptan sus estilos de Liderazgo a las distintas situaciones e integran habilidades técnicas y emocionales (Fakhra, 2013). Es más, se ha comprobado que las competencias más importantes del líder no son las referidas a la Inteligencia cognitiva sino con la Inteligencia Emocional. Una mayor habilidad emocional de los empleados produce un mayor rendimiento en sus puestos de trabajo (Balamohan, Tech y Gomathi, 2015). Si los empleados disfrutan de sus trabajos serán más productivos en sus puestos de trabajo (Pinos, Twigg, Parayitam y Olson, 2006). El Liderazgo emocionalmente inteligente extrae más trabajo del esperado en sus empleados sin un deterioro

significativo y con satisfacción en el ambiente de trabajo (Balamohan, Tech y Gomathi, 2015).

De todos los estilos de liderazgo, el Liderazgo Transformacional es el que predice mejores niveles de rendimiento y satisfacción en entornos organizacionales (Molero y Morales, 2011; Lopez-Zafra y García León, 2009; Lopez-Zafra, García-Retamero y Berrios, 2012; Pinos, Twigg, Parayitamy Olson, 2006). Diversas investigaciones revelan correlaciones positivas entre la Inteligencia Emocional y el Liderazgo Transformacional (Balamohan, Tech y Gomathi, 2015; Dabke, 2012). Con este tipo de Liderazgo se consigue una mejor adherencia a las normas, se motiva a los seguidores, se produce estimulación intelectual y hay una consideración individualizada en los miembros. En el Liderazgo transformacional se dan mayores resultados con la eficacia y satisfacción de los empleados, mientras que estos resultados se mantienen también altos en el Liderazgo transaccional pero más bajos y aún más bajos en el Laissez faire. Se han encontrado relaciones positivas entre Inteligencia Emocional y los factores transformacionales de influencia idealizada, motivación inspiracional y consideración individualizada; y con el factor transaccional de recompensa contingente. Las mismas relaciones positivas se han encontrado entre Liderazgo transformacional y la identificación del líder con la unidad del trabajo, con el poder de los empleados, con su apoyo a la innovación y con el optimismo de los empleados. Por el contrario, se han observado relaciones negativas entre el liderazgo transformacional y la alienación en el trabajo (Molero y Morales, 2011; Dabke, 2013). En cuanto al sexo, las mujeres son las que son percibidas con un mayor Liderazgo transformacional y menor Liderazgo pasivo que los hombres. Por lo cual se establece una relación entre en sexo femenino y el Liderazgo transformacional. (Cuadrado, García-Ael y Molero, 2015).

Los líderes transformacionales presentando mayor Inteligencia Emocional, utilizando de base la gestión de las emociones positivas y negativas que les ayuda a mejorar las relaciones con sus seguidores (Lopez-Zafra y García-León, 2009). Las empresas tratan de buscar a individuos bien dotados tanto cognitiva como emocionalmente. Ya que si únicamente los individuos son inteligentes cognitivamente, emocionalmente realizarán comportamientos pobres en relaciones interpersonales, relación intrapersonal, empatía, resiliencia, manejo del estrés, flexibilidad, autenticidad... y no desarrollarían completamente a los individuos en las

organizaciones. Los líderes que controlen efectivamente sus habilidades emocionales manejarán mejor las distintas situaciones, dando ejemplo a sus subordinados a hacerlo mejor con sus puestos de trabajo (Balamohan, Tech y Gomathi, 2015). Las principales habilidades a tener en cuenta por lo líderes son: relaciones interpersonales, adaptabilidad, manejo del estrés, actitud, autoconciencia, autorregulación, motivación, empatía y habilidades sociales (Batool, 2013).

El propósito de la Inteligencia Emocional es llegar la máxima efectividad en el trabajo como se ve representada en la siguiente figura:



Fuente: Pinos, Twigg, Parayitamy Olson (2006)

Según Lopez-Zafra et al. (2013) los líderes emocionalmente inteligentes son mejores líderes que aquellos que no lo son. Además, los líderes mejores preparados consiguen ser mejores líderes, generando procesos grupales positivos en los seguidores. Ambos razonamientos confluyen, puesto que los líderes emocionalmente inteligentes serán más habilidosos en la percepción, expresión, facilitación, comprensión y regulación de las propias emociones y de los demás que aquellos que no posean dichas habilidades. Por tanto, es importante entrenar a las personas para rendir mejor y obtener una mayor calidad de vida y bienestar en el mundo organizacional. Otros factores emocionales importantes para el Liderazgo son la apertura a la experiencia, el trabajo emocional y el grado de cambio en la organización (López-Zafra y García-León, 2009).

De cualquier manera, teniendo únicamente una buena capacidad intelectual no se es un buen líder, por lo que es necesario poseer otros factores de tipo emocional y social entre otros, para llegar a serlo (Goleman, Boyatzis y Mckee, 2003). La Inteligencia Emocional es una de las herramientas más útiles para ayudar al líder a mantener una conexión clara y fuerte con todas las personas dentro y fuera de las organizaciones (Fakhra, 2013).

1.4 Estudio empírico

Teniendo en cuenta la información revisada anteriormente, el objetivo general de este trabajo es ver si se perciben de forma distinta a los líderes en función de que los participantes piensen en cómo son los líderes reales (liderazgo descriptivo) o cómo deberían de ser los líderes ideales (liderazgo prescriptivo). Como objetivo secundario, nos planteamos analizar si el sexo y la experiencia laboral de los participantes influyen en esta percepción.

En consonancia con los objetivos se proponen las siguientes hipótesis:

Hipótesis 1: Se producirán relaciones entre las habilidades de Inteligencia Emocional y los estilos de Liderazgo.

De los estilos de Liderazgo que se analizarán, creemos que el Liderazgo transformacional será el que se relacione en mayor medida con las habilidades de Inteligencia Emocional.

Hipótesis 2: Se producirán diferencias en la percepción de las habilidades de Inteligencia Emocional y en los estilos de Liderazgo asociadas a líderes reales e ideales.

En concreto, creemos que las habilidades de Inteligencia Emocional que se prescriben a los líderes ideales serán mayores que las características descriptivas de líderes reales.

Hipótesis 3: Se producirán diferencias de sexo y de experiencia laboral en la percepción de las habilidades de Inteligencia Emocional y de estilos de Liderazgo de los líderes reales e ideales.

Por un lado, pensamos que las mujeres presentarán un Liderazgo más transformacional que los hombres. Y por otro, consideramos que las personas con mayor experiencia laboral, les darán mayor importancia a las dimensiones de Inteligencia Emocional.

2. Metodología

2.1. Participantes

En este estudio participaron 591 personas; de las cuales se descartaron 45 por presentar incompletos los cuestionarios o mostrar puntuaciones extremas. Por tanto, la muestra final fue de 546 personas de nacionalidad española. El rango de edad oscila entre 17 y 55 años. La media de edad fue de 27.99 años y la desviación típica de 12.01. Se tuvieron en cuenta todos los aspectos éticos de la investigación con humanos (véase anexo de informe comité de ética).

De entre todas las personas, 277 eran mujeres (50.8%) y 268 hombres (49.2%). La cumplimentación de las escalas sobre el líder real fue de 279 personas (51.1%) y de 267 personas las escalas sobre el líder ideal (48.9%). Las personas que tenían experiencia laboral fueron un total de 266 personas (49.8%) y 268 sin experiencia laboral (50.2%).

Para examinar las diferencias de proporciones en el sexo (hombres y mujeres) y en la experiencia laboral se ha empleado el análisis de Chi-cuadrado de Pearson (χ^2 (1, N=533)=6.53, $p=0.012$) como se puede ver en la tabla 3. Podemos ver que hay más hombres que mujeres que trabajan. Y menos hombres que no trabajan que mujeres que no trabajan. En el sexo, la edad y la condición experimental no se encontraron diferencias significativas.

Tabla 3. Número de personas en función del sexo y la experiencia laboral

Análisis Chi-Cuadrado	Sexo	Experiencia Laboral		Total
		Si	No	
	Mujer	119	150	269
	Hombre	146	118	264
	Total	265	268	533

2.2. Instrumentos de medida

El test completado por los participantes del estudio estuvo compuesto por instrumentos de medida sobre la Inteligencia Emocional y sobre el Liderazgo.

En primer lugar, los instrumentos utilizados para la Inteligencia Emocional fueron los siguientes:

- *Trait Meta Mood Scale (TMMS-12, Salguero et al. 2009).*

Es una versión española del modelo de habilidad adaptado por Salovey, Mayer, Goldman, Turvey y Palfai, (1995). Mide la percepción de Inteligencia Emocional, referida al conocimiento que las personas tienen acerca de sus propias habilidades emocionales. Los participantes deben rellenar un cuestionario de 12 ítems y con escala Likert de 5 puntos. Tiene como objetivo la evaluación de la Inteligencia Emocional sobre mujeres y hombres. Se identifican tres factores interpersonales, en el que se hallan cuatro elementos en cada uno: la *Atención emocional*, que transmite el grado en que un individuo tiende a observar y pensar sobre sus propios sentimientos y estados de ánimo. La *Claridad emocional*, se refiere al grado que un individuo comprende los sentimientos y las emociones. Y la *Reparación emocional* que se refiere a la tendencia de un individuo para manejar sus propios sentimientos. La estructura de tres factores del TMMS fue validada en la muestra española y se hallaron tasas apropiadas de alfa de Cronbach en los tres componentes (0.77 para la atención emocional, 0.75 para la claridad emocional y 0.70 para la reparación emocional, Salguero y cols, 2009). En nuestra investigación los alfas de Cronbach fueron: .79 para la Atención Emocional, .65 para la Claridad Emocional y .83 para la Reparación Emocional.

- *Escala de Inteligencia Emocional de Wong y Law (WLEIS, Wong y Law, 2002). Versión española por Fernández-Berrocal, Pérez, Repetto, E. & Extremera, (2004).*

Esta escala, basada en el modelo de habilidad y rasgo, fue diseñada como medida para la Inteligencia Emocional en contextos organizacionales. Está compuesta por 16 ítems que se puntúan en una escala Likert de 7 puntos y mide cuatro competencias (cuatro ítems cada uno): la *Percepción Intrapersonal* que se refiere a la percepción de las propias emociones, la *Percepción Interpersonal* se refiere a la percepción de las emociones de los demás, la *Asimilación* y la *Regulación emocional*. (Wong y Law, 2002). La consistencia interna de la escala fue de 0.87, 0.90, 0.84 y 0.83, respectivamente (Wong y Law, 2002). En esta investigación, el alfa de Cronbach dió los siguientes índices: .74 para la Percepción Intrapersonal, .81 para la Percepción Interpersonal, .64 para la Asimilación y .84 para la Regulación Emocional. Si eliminamos el ítem 19 del uso de emociones, que dió un alfa de .64, el alfa aumenta a .71. El alfa global de la escala es .89.

En segundo lugar, el Liderazgo se midió mediante las siguientes escalas:

- *Ethical Leadership Scale (Brown et al., 2005)*

Es una escala formada por una única dimensión que comprende 10 ítems. En esta escala se muestra la conducta apropiada a través de acciones personales, relaciones interpersonales y la promoción de tal conducta a los seguidores a través de la comunicación de dos vías, el refuerzo y la toma de decisiones. El liderazgo ético presenta un alfa de Cronbach de .72

- Multifactor Leadership Questionnaire Bass and Avolio (MLQ5 1999, 1991) *versión Lopez-Zafra (1999)*

Se trata de una escala formada por 6 dimensiones: La primera dimensión es la *Consideración individualizada*, en ella se presta atención personal, se trata a cada empleado individualmente, se le entrena y aconseja. Se encuentra formado por 4 ítems. La segunda dimensión es la *Estimulación intelectual* que promueve la inteligencia, la racionalidad y la resolución de problemas. Formado por otros 4 ítems. La tercera, *Laissez-faire*, se refiere al líder que evita tomar decisiones y abdica responsabilidades. Compuesto por 6 ítems. Y cuenta con un alfa de Cronbach de .34. La cuarta dimensión

es el *Carisma*, la cual proporciona visión y sentido de misión, inspira orgullo y aumenta el respeto y la confianza. Se compone de 8 ítems. Quinta dimensión, la *Recompensa contingente*, en la cual se producen contratos de intercambio de recompensas por los esfuerzos, se promete un buen rendimiento y hay reconocimiento en el desempeño. Comprendida por 4 ítems. Y en la última nos encontramos con la *Dirección por excepción activa*, la cual busca desviaciones de reglas y normas y toma la acción que sea correcta. Compuesta por 3 ítems. El alfa de Cronbach del *Liderazgo transformacional* es de .87, y está comprendido por carisma, consideración individualizada, estimulación intelectual e inspiración motivacional. El alfa de Cronbach del *Liderazgo transaccional* es de .45, pero si eliminamos el ítem 120 sube hasta .54. Y está compuesto por la recompensa contingente y la dirección por excepción activa.

2.3. Procedimiento

La confección de los cuestionarios en dicha investigación se llevó a cabo por la profesora titular de Psicología Social de la Universidad de Jaén, Esther López Zafra. Se administraron los cuestionarios a la población en general, tanto universitarios como no universitarios. Los criterios que habilitaban la administración de los mismos eran: ser mayores de edad, participantes con y sin experiencia laboral y homogeneidad de participantes femeninos y masculinos. La participación de todos fue un acto voluntario (Anexo: “Comisión de ética”).

La mitad de los cuestionarios se referían a cómo percibían los participantes a un líder que ejercía el liderazgo de forma real (descriptivo) y en la otra mitad se les pedía a los participantes que imaginaran como debía de ser un líder ideal (prescriptivo).

El diseño final de este estudio fue intersujeto de 2 (sexo: hombre vs mujer) x 2 (condición experimental: líder real vs líder ideal) x 2 (experiencia laboral: con experiencia vs sin experiencia).

3. Resultados

El análisis de los datos de la investigación fue realizado mediante el programa estadístico IBM SPSS Statistics 22.0 en la que se procedió a la comprobación de las hipótesis propuestas:

Para comprobar la **Hipótesis 1** se utilizó el coeficiente de correlación de Pearson y la comparación de medias T-Student. La hipótesis consideraba que se producirían relaciones entre las habilidades de Inteligencia Emocional y los estilos de Liderazgo. De los estilos de liderazgo que se analizarán, el liderazgo transformacional será el que más se relacione con los líderes ideales.

En la tabla 4 se puede ver el coeficiente de correlación de Pearson entre las dimensiones de Inteligencia Emocional y de Liderazgo. A continuación se detallan las dimensiones correlacionadas.

Tabla 4. Correlación de Pearson entre los estilos de Liderazgo y las características de Inteligencia Emocional

Dimensión	At.E	Cla.E	Rep.E	Aut.E	Ev.E	Uso.E	Reg.E	Li.E	LF	LTF	LTCC
At.E	—										
Cla.E	.346**	—									
Rep.E	.160**	.420**	—								
Aut.E	.330**	.607**	.527**	—							
Ev.E	.313**	.453**	.525**	.582**	—						
Uso.E	.089*	.286**	.465**	.408**	.288**	—					
Reg.E	.200**	.521**	.660**	.644**	.607**	.474**	—				
Li.E	.307**	.419**	.614**	.548**	.628**	.351**	.643**	—			
LF	-.018	-.116**	-.183**	-.113**	-.182**	.013	-.205**	-.231**	—		
LTF	.274**	.382**	.553**	.538**	.571**	.451**	.594**	.769**	-.115**	—	
LTCC	.131**	.249**	.208**	.269**	.246**	.215**	.232**	.306**	.084	.379**	—

*p<.05. **<.01.

Nota: At.E=Atención Emocional; Cla.E=Claridad Emocional; Rep.E=Reparación Emocional; Aut.E= Autoevaluación Emocional; Ev.E= Evaluación Emocional de Otros; Uso.E=Uso de Emociones; Reg.E=Regulación Emocional Li.E= Liderazgo Ético LF=Laissez-Faire; LTF=Liderazgo Transformacional; LTCC= Liderazgo Transaccional.

De la tabla se deducen las siguientes relaciones:

- A mayor Atención Emocional mayor Claridad Emocional, Reparación emocional, autoevaluación emocional, evaluación emocional de otros, uso de emociones, regulación emocional, liderazgo ético, liderazgo transformacional, liderazgo transaccional; excepto *laissez-faire*.

- A mayor Claridad emocional mayor Atención, Reparación, autoevaluación emocional, evaluación emocional de otros, uso de emociones, regulación emocional, liderazgo ético, liderazgo transformacional, liderazgo transaccional y menor *laissez faire*.

- A mayor Reparación emocional mayor Atención emocional, Claridad emocional, autoevaluación emocional, evaluación emocional de otros, uso de emociones, regulación emocional, liderazgo ético, liderazgo transformacional y liderazgo transaccional y menor *laissez faire*.

- A mayor Autoevaluación emocional mayor Atención emocional, Claridad emocional, Reparación emocional, evaluación emocional de otros, uso de emociones, regulación emocional, liderazgo ético, liderazgo transformacional, liderazgo transaccional y menor *laissez faire*.

- A mayor Evaluación Emocional de otros mayor Atención emocional, Claridad emocional, Reparación emocional, autoevaluación emocional, uso de emociones, regulación emocional, liderazgo ético, liderazgo transformacional, liderazgo transaccional y menor *laissez faire*.

- A mayor Uso de emociones mayor Atención emocional, Claridad Emocional, Reparación emocional, autoevaluación emocional, evaluación emocional de otros, regulación emocional, liderazgo ético, liderazgo transformacional y liderazgo transaccional *laissez-faire*; excepto *faire*.

- A mayor Regulación emocional mayor Atención emocional, Claridad emocional, Reparación emocional, evaluación emocional de otros, autoevaluación emocional, uso de emociones, liderazgo ético, liderazgo transformacional, liderazgo transaccional y menor *laissez faire*.

- A mayor Liderazgo ético mayor Atención emocional, Claridad emocional, Reparación emocional, evaluación emocional de otros, autoevaluación emocional, uso de emociones, regulación emocional, liderazgo transformacional, liderazgo transaccional y menor *laissez faire*.

- A mayor Laissez-faire menor claridad emocional, reparación emocional, Autoevaluación emocional, Evaluación emocional de los otros, Regulación emociones, Liderazgo ético y Liderazgo Transformacional.

- A mayor Liderazgo transformacional mayor Atención emocional, Claridad emocional, Reparación emocional, evaluación emocional de otros, autoevaluación emocional, uso de emociones, regulación emocional, liderazgo ético, liderazgo transaccional y menor laissez faire.

- A mayor Liderazgo transaccional mayor Atención emocional Claridad Emocional, Reparación emocional, autoevaluación emocional, evaluación emocional de otros, uso de emociones, regulación emocional, liderazgo ético, liderazgo transformacional; excepto laissez-faire.

Se comprueba que existen diferencias en función de las características emocionales de los líderes y sus estilos de Liderazgo. Específicamente, se producen correlaciones positivas en todas las dimensiones de Inteligencia Emocional y de Liderazgo, excepto en el estilo de Liderazgo Laissez-faire, en el que se han dado correlaciones negativas o no existencia de correlaciones con todas las dimensiones. Las correlaciones positivas indican que a mayor habilidad emocional mayor estilo de Liderazgo y las correlaciones negativas (Laissez-faire) indican que a mayor habilidad emocional menor estilo de Liderazgo.

A continuación, queríamos comprobar la comparación de medias de T-Student, entre las dimensiones de Liderazgo e Inteligencia Emocional con la condición experimental de Liderazgo real e ideal (descriptivo/prescriptivo). En dicha tabla se pretende demostrar qué estilo de Liderazgo es el que más se relaciona con los líderes ideales.

Tabla 5: Diferencias de medias con la Condición experimental (real/ideal)

Dimensión	Condición	M	Sd	F	P
Liderazgo ético	Real	3.19	.80	227.36	.000
	Ideal	4.12	.55		
Laissez Faire	Real	3.18	.51	45.6	.000
	Ideal	2.89	.48		
Liderazgo Transformacional	Real	3.47	.60	113.75	.000
	Ideal	3.99	.45		
Liderazgo transaccional	Real	3.20	.52	4.61	.032
	Ideal	3.34	.57		

Según los resultados obtenidos el Liderazgo ético es el que más se encuentra relacionado con el líder ideal.

En la comprobación de la **Hipótesis 2** realizaremos un Análisis de la Varianza (ANOVA) que nos permitan ver los efectos principales y las interacciones entre condiciones experimentales en función de la condición Liderazgo real e ideal y la comparación de medias T-Student. La hipótesis sostenía que se producirán diferencias en las habilidades de Inteligencia Emocional y en los estilos de Liderazgo asociadas a líderes reales e ideales. Las habilidades de Inteligencia Emocional que se prescriben a los líderes ideales serán mayores que las características descriptivas de líderes reales.

El ANOVA de la Tabla 6 nos muestra que en el efecto principal de la condición experimental se producen diferencias significativas en todas las dimensiones de la Inteligencia Emocional y del Liderazgo:

Tabla 6. Diferencias de medias en función de la condición experimental (real/ideal) de los estilos de Liderazgo y de las habilidades de la Inteligencia Emocional

Dimensión	Condición	M	Sd	F	p
	Experimental				
Atención Emocional	Real	2.92	.82		
	Ideal	3.26	.86	19.53	.000
Claridad Emocional	Real	3.21	.72		
	Ideal	3.81	.64	88.82	.000
Reparación Emocional	Real	3.24	.91		
	Ideal	4.10	.71	131.75	.000
Autoevaluación Emocional	Real	3.27	.70		
	Ideal	3.88	.57	107.90	.000
Evaluación Emocional de otros	Real	3.09	.95		
	Ideal	4.02	.64	156.57	.000
Uso Emocional	Real	4.09	.64		
	Ideal	4.36	.57	22.03	.000
Regulación Emocional	Real	3.37	.83		
	Ideal	4.22	.63	156.00	.000
Liderazgo ético	Real	3.17	.81		
	Ideal	4.13	.54	227.36	.000
Laissez-Faire	Real	3.17	.51		
	Ideal	2.88	.45	45.60	.000
Liderazgo Transformacional	Real	3.47	.61		
	Ideal	3.99	.43	113.75	.000
Liderazgo Transaccional	Real	3.22	.53		
	Ideal	3.33	.55	4.61	.032

En todas las variables se perciben mayores niveles de Inteligencia Emocional y de estilos de Liderazgo en los líderes ideales que en líderes reales, a excepción del

Laissez-faire que las personas perciben más alta la Inteligencia Emocional en los líderes reales que en los ideales.

Para comprobar la **Hipótesis 3** realizaremos ANOVAS y comparación de medias T-Student, que nos permitan ver los efectos principales y las interacciones entre las condiciones experimentales en función del sexo y de la experiencia laboral. La hipótesis anunciaba se producirán diferencias de sexo y de experiencia laboral en la percepción de las habilidades de Inteligencia Emocional y de estilos de Liderazgo en los líderes reales e ideales.

Por un lado, pensamos que las mujeres presentarán un Liderazgo más transformacional que los hombres. Y por otra parte, consideramos que las personas con mayor experiencia laboral, les darán mayor importancia a las dimensiones de Inteligencia Emocional.

A continuación vamos a ver la comparación de medias que se producen en el sexo y en la experiencia laboral. Con respecto al sexo, se han mostrado diferencias significativas en las dimensiones de Atención emocional ($F=11.555$ y $p=.001$) y en el Liderazgo transaccional ($F=7,640$ y $p=.006$). No se producen diferencias significativas en ninguna dimensión más. Y con respecto a la experiencia laboral no se han producido diferencias significativas. En las siguientes tablas se detallan los resultados sobre el sexo (Tabla 7 y 8):

Tabla 7. Diferencias de medias en función del sexo en Atención emocional

Dimensión	Sexo	M	Sd
Atención Emocional	Mujer	3.22	.83
	Hombre	2.96	.87

En la tabla 7 se observa que las personas perciben mayor Atención emocional en las mujeres que en los hombres.

Tabla 8. Diferencias de medias en función del sexo en el Liderazgo transaccional

Dimensión	Sexo	M	Sd
Liderazgo transaccional	Mujer	3.21	.54
	Hombre	3.34	.54

En la tabla 8 se refleja que las personas perciben mayor Liderazgo transaccional en hombres que en mujeres.

En las interacciones entre las variables, sexo y experiencia laboral, el ANOVA ha mostrado que se producen diferencias significativas únicamente en la dimensión de Atención emocional ($F=5.67$ y $p=.018$). No se producen diferencias estadísticamente significativas en ninguna dimensión más. En la siguiente tabla se pueden ver las diferencias:

Tabla 9. Análisis de la Varianza en función del sexo y la experiencia laboral en Atención Emocional

Dimensión	Sexo	Experiencia Laboral	M	Sd
Atención Emocional	Mujer	Si	3.27	.87
		No	3.19	.80
	Hombre	Si	2.83	.91
		No	3.10	.81

En la tabla 9 se observa que las personas perciben mayor Atención emocional en las mujeres con experiencia laboral y en los hombres sin experiencia laboral.

Y entre la condición experimental (líder real/ideal), la experiencia laboral y las dimensiones de Inteligencia Emocional y de Liderazgo las interacciones que ha mostrado el ANOVA son muy escasas. En concreto, la única diferencia significativa se ha encontrado en la dimensión de Atención emocional ($F= 4.404$ y $p= .036$). La tabla 10 refleja las diferencias:

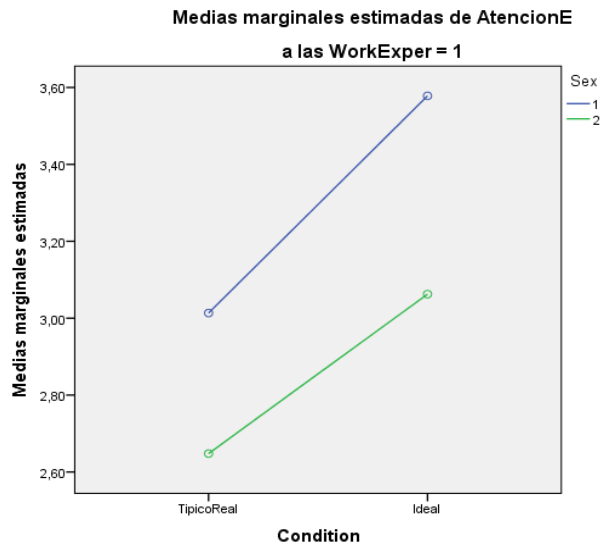
Tabla 10. Análisis de la Varianza en función de la condición experimental (real/ideal) y la experiencia laboral en la Atención emocional

Dimensión	Condición	Experiencia	M	Sd
	Experimental	Laboral		
Atención Emocional	Real	Si	3.00	.77
		No	2.84	.87
	Ideal	Si	3.46	.83
		No	3.07	.86

Dicha tabla refleja que las personas perciben mayor percepción de Atención emocional en líderes reales e ideales cuando poseen experiencia laboral que cuando no la poseen. Y aún mayor percepción de Atención emocional en los líderes ideales que a los reales.

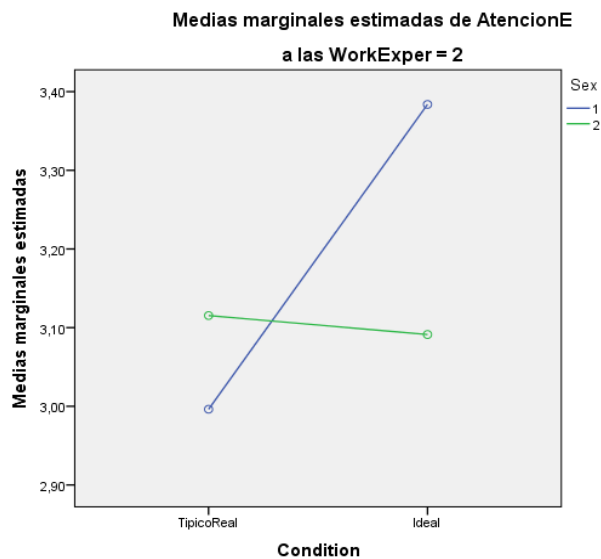
Por último, en las interacciones de variables entre la condición experimental, el sexo y la experiencia laboral, han dado lugar a los siguientes resultados:

Los hombres y mujeres con experiencia laboral y sin ella difieren en sus percepciones de Atención emocional en líderes reales e ideales. Específicamente, las mujeres con experiencia laboral tienen una percepción del líder ideal y real más positiva en Atención emocional que los hombres con experiencia laboral. Y ambos ven más positivamente la Atención emocional en líderes ideales que en líderes reales.



Nota. AtencionE=Atención Emocional; WorkExper=1=Con experiencia laboral; Condition=Condición experimental; Sex 1=Mujer; Sex 2=Hombre

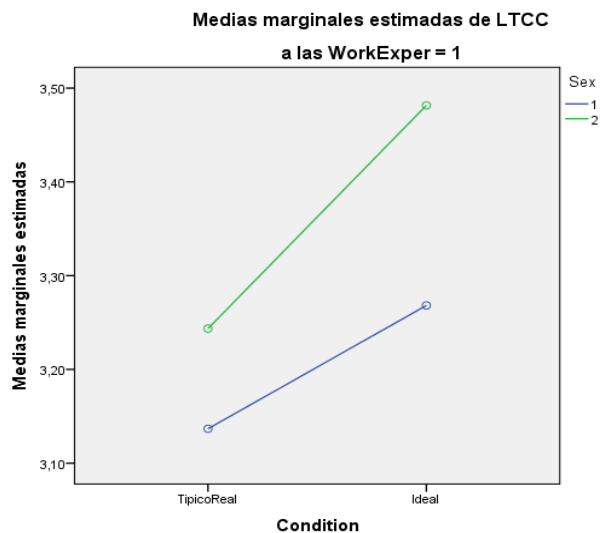
Las mujeres sin experiencia laboral tienen mayor percepción de los líderes ideales que de los líderes reales con respecto en Atención emocional. Los hombres sin experiencia tienen la misma percepción de los líderes reales e ideales.



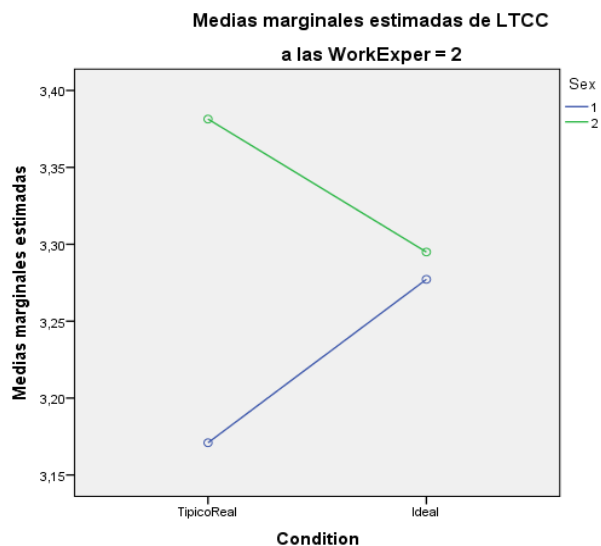
Nota. AtencionE=Atención Emocional; WorkExper=2=Sin experiencia laboral; Condition=Condición experimental; Sex 1=Mujer; Sex 2=Hombre

Las mujeres y hombres con experiencia laboral perciben de forma distinta el Liderazgo transaccional en líderes reales e ideales. Los hombres con experiencia laboral

tienen mayor percepción del líder ideal y real en Liderazgo transaccional que las mujeres con experiencia laboral. Y ambos perciben un mayor el Liderazgo transaccional en líderes ideales que en líderes reales.



Nota. LTCC=Liderazgo transaccional; WorkExper=1=Con experiencia laboral; Condition=Condición experimental; Sex 1=Mujer; Sex 2=Hombre



Nota. LTCC=Liderazgo transaccional; WorkExper=2=Sin experiencia laboral; Condition=Condición experimental; Sex 1=Mujer; Sex 2=Hombre

En las demás interacciones analizadas no se han producido diferencias significativas.

4. **Discusión y conclusiones**

Trabajar con líderes que gestionen bien las emociones y nos hagan sentir bien en el trabajo es un ideal en todo el mundo. El entendimiento y manejo de habilidades en Inteligencia Emocional, por parte de los líderes, no se traducirá automáticamente en éxito organizacional pero será sinónimo de ir en la buena dirección hacia el logro de las metas propuestas en el ámbito laboral.

Basándonos en los resultados obtenidos en la investigación llegamos a las siguientes conclusiones:

En relación a la **Hipótesis 1**, la primera parte de la hipótesis se acepta puesto que las dimensiones de la Inteligencia Emocional y del Liderazgo se encuentran correlacionadas entre sí como nuestra recopilación de los datos auguraba. Es decir, se producen correlaciones positivas entre las habilidades de la Inteligencia Emocional y los estilos de Liderazgo y correlaciones negativas o sin correlaciones con el Liderazgo pasivo o también llamado Laissez-faire. La segunda parte de la hipótesis se rechaza, debido a que es el Liderazgo ético el que más se encuentra relacionado con los líderes ideales, seguido eso sí, del Liderazgo transformacional. Sin embargo, los estudios preveían que era el Liderazgo transformacional, y no el Liderazgo ético el que las personas percibían con más relación de los estilos de Liderazgo en Inteligencia Emocional, hecho que la presente investigación no ha confirmado.

Con respecto a la **Hipótesis 2** se acepta en su totalidad. En primer lugar, si hay diferencias en la percepción de cómo ven las personas a los líderes ideales y reales en función de sus estilos de Liderazgo y sus características de Inteligencia Emocional. En segundo lugar, las personas perciben mayores habilidades de Inteligencia Emocional y de estilos de Liderazgo en los líderes ideales que en líderes reales, exceptuando en la dimensión del Laissez-faire que son percibidas mayores características de Inteligencia Emocional en los líderes reales que en ideales.

Y por último, la **Hipótesis 3** se rechaza casi en su totalidad. Ello se debe a que no se han observado diferencias significativas en las personas con experiencia laboral o sin ella en las habilidades de Inteligencia Emocional y de estilos de Liderazgo asociadas a líderes reales e ideales. Y en referencia al sexo, esas diferencias solamente se dieron en las dimensiones de Atención emocional y de Liderazgo transaccional en los líderes reales e ideales; con las demás variables no hubo diferencias significativas. Es por ello, que las personas no llegan a percibir distinciones en Inteligencia Emocional y en estilos de Liderazgo en los líderes ideales y reales en la mayoría de dimensiones analizadas. También únicamente hubo diferencias significativas en la dimensión de Atención emocional en las interacciones con las variables de sexo y experiencia laboral y; experiencia laboral y condición experimental.

Por otro lado, la investigación ha mostrado que las mujeres no presentan un Liderazgo más transformacional que los hombres. En el Liderazgo transformacional no hubo diferencias significativas en cuanto al sexo, por lo que no se ha establecido una relación Liderazgo transformacional-feminidad, acontecimiento que si respaldaba la revisión teórica realizada.

Desde esta investigación se espera que la relación entre la Inteligencia Emocional y el Liderazgo contribuya a un trabajo de equipo exitoso y feliz; aplicando los aprendizajes adecuados y suprimiendo aquellos inadecuados.

Limitaciones y futura investigación

Aunque esta investigación contribuye al avance científico del ámbito psicológico en el terreno del Liderazgo y de la Inteligencia Emocional, cabe señalar que los estudios existentes sobre ellos son escasos. Conseguir un conocimiento completo y veraz en el Liderazgo y en la Inteligencia Emocional conllevará un trabajo arduo, tanto de forma separada como de forma conjunta. El estudio que he realizado me ha llevado a cambiar la perspectiva tan abstracta y confusa que mantenía sobre los conceptos, variables y dimensiones analizadas a una visión más certera y concreta.

Por otro lado, la investigación se desarrolló con estudiantes de la Universidad de Jaén y con sus familiares por lo que sería interesante centrarse solo en trabajadores o parados en distintos contextos para tener una idea más ajustada de cómo influye la experiencia laboral en estas percepciones.

En futuras investigaciones pueden incluirse variables como la edad, ya que la Inteligencia Emocional puede incrementarse con la edad (López-Zafra y García León, 2009; Pinos, Twigg, Parayitam y Olson, 2006) o variables culturales, porque no todos los países comparten la misma visión de qué tipo de Liderazgo es el más efectivo (Van Genderen, 2012).

Referencias bibliográficas

- Balamohan, P., Tech, M., y Gomathi, S. (2015). Emotional Intelligence—Its importance and relationship with individual performance, team-effectiveness, leadership and marketing effectiveness. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 6(1), 120.
- Boyatzis, R. E., Good, D., y Massa, R. (2012). Emotional, social, and cognitive intelligence and personality as predictors of sales leadership performance. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 19(2), 191-201.
- Boyatzis, R., y Boyatzis, R. E. (2008). Competencies in the 21st century. *Journal of Management Development*, 27(1), 5-12.
- Boyatzis, R., y Boyatzis, R. E. (2009). Competencies as a behavioral approach to emotional intelligence. *Journal of Management Development*, 28(9), 749-770.
- Cabello, R.; Ruiz-Aranda, Desirée y Fernández-Berrocal, P. (2010). Docentes emocionalmente inteligentes. *Revista Electrónica Interuniversitaria de Formación del Profesorado*, 13(1), 41-49.
- Castejón, J.L. y Pérez Pérez, N. (2006) Relaciones entre la Inteligencia Emocional y el cociente intelectual con el rendimiento académico en estudiantes universitarios. *Revista electrónica de Motivación y Emoción*, 22(9), 1-27.
- Caruso, D., y Salovey P. (2005). El directivo emocionalmente inteligente. La inteligencia emocional en la empresa. Málaga: Algaba.
- Cuadrado, I. García-Ael, C. y Molero, F. (2015). Gender-typing of leadership: Evaluations of real and ideal managers. *Scandinavian Journal of Psychology*, 56(2), 236–244.
- Dabke, D. H. (2012). Examining the relationship between emotional intelligence with transformational leadership in the work and family domains: An empirical study. *Journal of Organization and Human Behaviour*, 1(4), 21-30.
- Du Plessis, M., Wakelin, Z., y Nel, P. (2015). The influence of emotional intelligence and trust on servant leadership. *Journal of Industrial Psychology*, 41(1), 1-9.
- Epitropaki, O. y Martin R. (2005). From Ideal to Real: A Longitudinal Study of the Role of Implicit Leadership Theories on Leader–Member Exchanges and Employee Outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 90(4), 659–676.

- Fakhra Batool, B. (2013). Emotional intelligence an effective leadership. *Journal of Business Studies Quartely*. 4(3), 84-94.
- Fernández Berrocal, P. y Extremera Pacheco, N. (2005) La Inteligencia Emocional y la educación de las emociones desde el Modelo de Mayer y Salovey. *Revista Interuniversitaria de Formación del Profesorado*, 19(3), 63-93.
- Fernández Berrocal, P. y Extremera Pacheco, N. (2009). La inteligencia emocional y el estudio de la felicidad. *Revista Interuniversitaria De Formación Del Profesorado*, (66), 85-108.
- Fernández Berrocal, P. y Ruiz Aranda D. (2008). La inteligencia emocional en la educación. *Revista de Investigación Psicoeducativa*, 15(6), 421-436.
- Gómez-Rada, C. A. (2002). Liderazgo: Conceptos, teorías y hallazgos relevantes. *Cuadernos Hispanoamericanos De Psicología*, 2(2), 61-77.
- González, R. C., Aranda, D. R., y Berrocal, P. F. (2010). Docentes emocionalmente inteligentes. *Revista Electrónica Interuniversitaria De Formación Del Profesorado*, 13(1), 41-49.
- Goleman, D. (1995a). Emotional intelligence. New York: Bantam.
- Goleman, D.; Boyatzis, R. y Mckee, A. (2002). El líder resonante crea más. Plaza y Janés.
- Goleman, D. (2004). ¿Qué hace un líder? *Harvard Business Review*. 1-10
- Harris, M. (1993). Jefes, cabecillas y abusones. Madrid: Alianza Editorial
- Jimenez Morales, M. I. y Lopez-Zafra, E. (2013). Impacto de la Inteligencia Emocional percibida, actitudes sociales y expectativas del profesor en el rendimiento académico. *Electronic Journal of Research in Educational Psychology*, 11(1), 75-98.
- Lopez-Zafra, E. y García-León, A. (2009) Una revisión sobre la relación entre liderazgo transformacional e inteligencia emocional. *Servicios de publicaciones de la Universidad de Jaén*, 199-220.
- Lopez-Zafra, E.; García-Retamero y Berrios Martos, M. (2012). The relationship between transformational leadership and emotional intelligence from a gendered approach. *The Psychological Record*, 62, 97-114.
- Lopez-Zafra, E. y Gartzia, L. (2014). Perceptions of gender differences in self-report measures of Emotional Intelligence. *Sex Roles*, 70(11-12), 479-495.
- Lopez-Zafra, E.; Pulido Martos, M. y Augusto Landa, J. M (2013). Inteligencia emocional en el trabajo. Madrid: Síntesis.

- Lupano, M. L., y Castro, A. (2008). Estudios sobre el liderazgo. Teorías y evaluación. *Psicología, Cultura y Sociedad*, 17(3), 107-122.
- Mayer, J. D. & Salovey, P. (1997). What is emotional intelligence? Emotional Development and Emotional Intelligence: Implications for Educators (pp. 3-31). New York: Basic Books.
- Mayer, J.D., Salovey, P. & Caruso, D.R. (2000). Models of emotional intelligence. Handbook of intelligence (pp.396-420). Cambridge: Cambridge University Press.
- Molero, F. y Morales, Francisco J.F. (Coords.) (2011). Liderazgo: hecho y ficción. Visiones actuales. *Quaderns de Psicologia*.
- Nguyen, L. D., G. Mujtaba, B. y Ruijs, A. (2014). Stress, Task, and Relationship Orientations of Dutch: Do Age, Gender, Education, and Government Work Experience Make a Difference? *Public Organization Review*, 14, 305-324.
- Palomo, M. T. (2013). Liderazgo y Motivación de Equipos de Trabajo. Madrid: *ESIC*.
- Pérez, N. P. (2006). Relaciones entre la inteligencia emocional y el cociente intelectual con el rendimiento académico en estudiantes universitarios. *Revista electrónica de Motivación y Emoción*, 9(22), 6.
- Pérez-González, J. C., Petrides, K. V., y Furnham, A. (2007). La medida de la inteligencia emocional rasgo. *Manual De Inteligencia Emocional*, 81-98.
- Pinos, V.; Twigg, N. W.; Parayitam, S. y Olson, B. J. (2006). Leadership in the 21st century: the effect of emotional intelligence. *Academy of Strategic Management Journal*, 5, 61-74.
- Rafferty, A. E., y Griffin, M. A. (2004). Dimensions of transformational leadership: Conceptual and empirical extensions. *The Leadership Quarterly*, 15(3), 329-354.
- Ruiz Chaves, G. I. (2014). Liderazgo ético en la empresa: opción o necesidad. *Dedica. Revista de educación y humanidades*, 6, 249-260.
- Sarada Ramesh, V. (2013). Emotional intelligence in leadership: A conceptual review. *International Journal of Organizational Behaviour & Management Perspectives*, 2(1), 210-216.
- Trujillo Flores, M. M. y Rivas Tovar, L. A. (2005). Orígenes, evolución y modelos de inteligencia emocional. *Innovar. Revista De Ciencias Administrativas y Sociales*, 15(25), 9-24.

Van Genderen, E. (2012). Relation between emotional intelligence and leadership style: a comparative-gender study. *Review of International Comparative Management*, 13(2), 224-236.

Anexos

Visto bueno del comité de ética



UNIVERSIDAD DE JAÉN

Vicerectorado de Investigación, Desarrollo Tecnológico e Innovación

COMISIÓN DE ÉTICA

Tipo de actividad: TFG

Referencia: CEIH 040315-1

Título de la actividad: Relación entre Liderazgo e Inteligencia emocional: un análisis descriptivo-prescriptivo

Convocatoria y/o entidad a la que se presenta: TFG UJA

Tutora: Esther López Zafra

Tipo de documentación examinada: Solicitud de informe; Descripción del proyecto; Hoja de información y modelo de consentimiento informado

Tipo de experimentación o actividad sometida a informe: Investigación en humanos: entrevistas, encuestas y test; Utilización de datos de carácter personal

Informe que se emite: FAVORABLE CON RECOMENDACIONES

Observaciones: Se recomienda que la información en la hoja de consentimiento se exprese en lenguaje sencillo, asequible a cualquier persona

Jaén, 31 de marzo de 2015

Juan Jiménez Millán
Presidente de la Comisión de Ética

Vicerectorado de Investigación, Desarrollo Tecnológico e Innovación

Campus Las Lagunillas, s/n. Edificio B-1 Rectorado – Telf: 953 212507 – Fax: 953 211968 – E-mail: viciro@uja.es