



UNIVERSIDAD DE JAÉN
Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación

Trabajo Fin de Grado

Inteligencia emocional y liderazgo transformacional

Alumno: Raúl Cobo Palomino

Tutor/a: Dña. Esther López Zafra
Dpto: Psicología

Julio, 2017

Índice

1- Resumen.....	3
Abstract.....	3
2- Introducción.....	4
2.1- Inteligencia e inteligencia emocional.....	5
2.1.1- Modelos mixtos.....	7
Modelo de Bar-On.....	7
Modelo de Goleman.....	8
2.1.2- Modelo de habilidad de Salovey y Mayer.....	8
2.2- Liderazgo.....	10
2.2.1- Liderazgo transformacional.....	11
Características de los líderes transformacionales.....	12
3- Objetivo e hipótesis.....	14
4- Método.....	14
4.1- Participantes.....	14
4.2- Instrumentos.....	15
4.3- Procedimiento.....	16
5- Análisis de datos.....	17
6- Resultados.....	18
7- Discusión.....	26
7.1- Implicaciones del estudio.....	29
7.2- Limitaciones del estudio.....	29
7.3- Perspectivas futuras.....	29
8- Referencias.....	29

1- Resumen

En el presente estudio se trata de investigar la relación entre inteligencia emocional y liderazgo transformacional, y a su vez la implicación que tiene sobre estos constructos algunas variables sociodemográficas en un total de 48 equipos de trabajo compuesto por 230 trabajadores, 53.5% hombres y 46.5% mujeres, con una edad comprendida de entre 20 años y 73 años de edad ($m= 41.36$; $DS= 11.27$), de organizaciones tanto públicas como privada. Dichos equipos participaron rellenando una batería de cuestionarios donde se medían las variables de interés. En cuanto a las variables sociodemográficas se tuvo en cuenta sexo, antigüedad en la empresa, nivel de estudios, edad de la persona, y en el caso del líder, tiempo dirigiendo al grupo.

El análisis de correlación de Pearson expuso relaciones directas, aunque moderadas de la relación entre las dimensiones de inteligencia emocional y liderazgo transformacional. Además, en la regresión lineal se puede observar como todas las como todas las dimensiones de inteligencia emocional predicen el liderazgo transformacional. Mientras que, el Anova univariante que se utilizó para la comparación de medias de las dimensiones sociodemográficas sexo, antigüedad en la empresa, nivel de estudios, edad de la persona, y en el caso del líder, tiempo dirigiendo al grupo, solo arrojó diferencias en las variables sexo, antigüedad en la empresa nivel de estudios y edad de la persona, el cual al comparar los grupos de nivel de estudios aparecieron diferencias de medias inversa, mientras que en las otras tres fueron positivas. Este trabajo expone la relación existente, así como el carácter predictor de la inteligencia emocional sobre el liderazgo transformacional.

PALABRAS CLAVE: Antigüedad en la empresa, Inteligencia emocional, liderazgo transformacional, MLQ, WEIPS.

Abstract

The present study focuses on the research of the relation between the emotional intelligence and the transformational leadership as well as the implication that this construct shows on some sociodemographic variables in a total of 48 workteams composed of 230 workers, 53.5% men and 46.5% women, aged between 20 and 73 ($m= 41.36$; $DS= 11.27$) from organizations both public and private. Such teams participated by filling different questionnaires where interest variables were measured. In relation to

sociodemographic variables, aspects such as gender, service in the company, level of studies, age of people, and in the case of the leader, the time s/he has been running the workteam.

Pearson's correlation analysis explained direct relations, although moderate, between the measurements of emotional intelligence and transformational leadership. Besides, in the linear regression we can see that all measurements of emotional intelligence predict the transformational leadership. Meanwhile, the Anova univariable that was used to establish a comparison of averages between the following dimensions: sociodemographic gender, service in the company, level of studies, age of people, and in the case of the leader, the time s/he has been running the workteam, only showed differences in the variables of gender, service in the company, level of studies and age of people, the one when comparing the groups about level of studies, showed differences of inverse average, while the other three were positive. This research explains the relation that exists, as well as its importance in the emotional intelligence and the transformational leadership.

KEY WORDS: Service in the company, emotional intelligence, transformational leadership, MLQ, WEIPS.

2- Introducción

Si bien el concepto de inteligencia emocional (IE) es un constructo de reciente análisis se ha incluido en un paradigma mucho mayor como es la Psicología Positiva. Esta psicología positiva está centrada en determinar las condiciones apropiadas para el rendimiento óptimo del individuo, grupos y organizaciones tratando de incrementar los aspectos positivos del ser humano (Gable y Haidt, 2005). El inicio de la psicología positiva se consensa en 1998 con el discurso inaugural del presidente de la American Psychological Association (APA) Martin Seligman (Seligman, 1999 citado por Lupano y Castro, 2010). Desde entonces hasta ahora ha habido un incremento en la importancia y necesidad del desarrollo de las habilidades emocionales en el área laboral, esto es debido a que la imagen del individuo como unidad de producción se está perdiendo e favor a equipos compuestos por varias personas que colaboran entre si aunando conocimientos (Lindebaum y Cartwright, 2010).

En base a esto, la idea del liderazgo transformacional vuelve a tener sentido, pues los valores de los subordinados y sus actitudes (Nader y Castro, 2007) junto a los rasgos del líder serán necesarios para alcanzar los mejores resultados (Bass, 1995). Por ello, en este TFG nos planteamos el análisis de la relación entre inteligencia emocional y liderazgo transformacional.

2.1- Inteligencia e inteligencia emocional

La idea clásica de inteligencia está enmarcada en dos supuestos. Uno de ellos es que la inteligencia es una capacidad única del ser humano, siendo general y pudiendo tenerse en mayor o menor media. La otra es la afirmación de que es posible su medición a través de diferentes instrumentos estandarizados (Trujillo y Rivas, 2005). Esto fue así hasta que en 1983 apareció la primera edición en inglés del libro *Frames of Mind: The Theory of Multiple Intelligences de Howard Gardner* (Gardner, 1994). Anteriormente a esto el investigador más importante en este campo era Alfred Binet que junto a Théodore Simón crearon la primera prueba de inteligencia a principios del siglo XX (Molero, Saiz y Esteban, 1998). Más adelante, en la misma prueba revisada o la siguiente versión del test de Stanford-Binet aparece la idea del coeficiente intelectual, siendo este la división entre la edad mental y la edad cronológica (Molero, et al. 1998). Todo este trabajo de Binet fue el detonante de la duda entre si la inteligencia era algo general o era algo compuesto por diferentes características concretas (Molero, et al. 1998). Esto generó dos bandos, los que apostaban por la inteligencia general o factor G (Spearman, 1927 citado por Pérez y Medrano, 2013). En este bando la inteligencia para resolver problemas es única, y que los diferentes resultados de las pruebas en su conjunto generaban un único factor, siendo este enfoque denominado “jerarquización” (Trujillo y Rivas, 2005). En paralelo a Spearman, Thurstone (1960) y Guilford (1967) mantenían que la inteligencia estaba compuesta por varios factores, y a este enfoque se denominó “pluralización” (Trujillo y Rivas, 2005).

Frente a estos dos enfoques surge otro denominado “distribución” el cual está centrado en la relación de las personas con el ambiente más cercano sin tener en cuenta la cultura o contexto de dicho ambiente (Trujillo y Rivas, 2005). Resnick et al. (1991) proponen que las herramientas que utilizan las personas son parte de su inteligencia, pues ofrecen una memoria documental y la red de conocidos.

Es en este momento cuando Gardner y su teoría de las inteligencias múltiples (MI) aparece. Gardner tiene en cuenta los perfiles de inteligencia de las personas asumiendo las diferencias que surgen dentro de dichos perfiles (Gardner, 1994). Gardner propone ocho tipos de inteligencias diferentes, pero no cierra ahí el número pues cree que puede haber más de esas ocho, para el tema que aquí nos concierne, destacan dos de esas inteligencias por su base personal y social, ya que todas las demás son de tipo cognitivo, esas dos eran la inteligencia intrapersonal, caracterizada por la habilidad de la persona para entrar en sus emociones, discriminar entre ellas y etiquetarlas de manera correcta, pudiendo de esa manera usarlas para interpretar y orientar la conducta, y la inteligencia interpersonal, caracterizada por la habilidad que tiene una persona para generar distinciones entre personas, contrastando entre sus motivaciones e intenciones, estados de ánimo y temperamento (Lopez-Zafra, Pulido y Augusto, 2013).

Pero no fue la primera aparición de esta idea, pues en 1920 Edward Thorndike presento el concepto inteligencia social como “la capacidad de comprender y manejar a los hombres y las mujeres” (Goleman, 2006). Thorndike entendía que eran diferentes tipos de habilidades lo que constituía la inteligencia. Para él, estas habilidades que componían la inteligencia eran la inteligencia mecánica destinada a manejar y comprender los objetos físicos, la inteligencia abstracta que era la que se encarga del manejo de las ideas, así como de comprenderlas y la inteligencia social la cual permitía apreciar de manera correcta el estado intrínseco de la persona, así como sus conductas y las conductas de los demás, pudiendo de esta manera comprender a las personas y manejarlas (López- Zafra, et al. 2013). Pero es en 1990 cuando Salovey y Mayer acuñan el termino, Inteligencia Emocional (IE), a partir de la teoría de las inteligencias múltiples de Gardner, apareciendo de esta manera la primera definición formal (Trujillo y Rivas, 2005). Salovey y Mayer entendían la inteligencia emocional como la destreza para manejar las emociones de uno mismo y las de otras personas, entendiendo las diferencias que hay entre ellas y usándolas como guía para el pensamiento y las conductas (López-Zafra, et al.2013).

Desde que Salovey y Mayer hicieron la primera aportación formal del termino inteligencia emocional en 1990 hasta ahora, se han formado dos distinciones del concepto. Estas dos distinciones hacen referencia a los modelos mixtos o de rasgos y a

los modelos de habilidad, que como describen López, Pulido y Augusto en su libro *Inteligencia emocional en el trabajo* (2013).

“Los modelos mixtos o de rasgos, que se caracterizan por incluir en sus postulados tanto habilidades mentales como rasgos estables de personalidad, e indicadores de ajuste (motivación o felicidad entre otros). Los modelos de habilidad, que analizan las habilidades que permiten utilizar la información que nos proporciona las emociones para mejorar el pensamiento”

2.1.1- Modelos mixtos

Estos modelos se denominan así por contemplar dentro de sus fundamentos tanto rasgos de personalidad, así como sus indicadores de ajuste, y habilidades mentales (Lopez-Zafra, et al. 2013).

Dentro de los modelos mixtos hay dos autores predominantes, estos son Bar-On y Goleman.

Modelo de Bar-On

Bar-On, quien denomina el concepto de inteligencia emocional como inteligencia emocional social, entiende esta, como expresa Lopez-Zafra, et al. (2013) “es una interacción de competencias sociales y emocionales, de destrezas y facilitadores que interactúan entre sí y determinan la eficacia con la que los sujetos comprenden, se expresan y se relacionan con los demás, así como el afrontamiento a las demandas cotidianas” (Lopez-Zafra, et al. 2013). Dichas competencias, sociales y emocionales, así como las habilidades y facilitadores están incluidas en cinco componentes principales, como son a) la capacidad de reconocer, comprender y expresar emociones y sentimientos propios y expresarlos de la manera más adecuada (componente intrapersonal) b) la capacidad para entender los sentimientos de los demás y saber utilizarlos para crear buenas relaciones c) la capacidad para gestionar y controlar y en caso necesario cambiar las emociones para resolver problemas personales y ayudar a los demás a resolverlos d) la capacidad de gestionar el cambio de emociones en situaciones de estrés, así como controlar los impulsos que estas expresan e) la capacidad de generar afecto positivo y ser capaz de auto-motivarse. (Bar-On, 2006).

Modelo de Goleman

Goleman propone que la inteligencia emocional es la habilidad para auto-motivarse, mantener el esfuerzo por conseguir algo superando las frustraciones, de mantener los impulsos controlados, aplazar las recompensas, ajustar los estados de ánimo, impedir que la desazón obstruya las capacidades racionales y la habilidad de tener empatía y confianza en los demás (Lopez-Zafra, et al. 2013). Para Goleman existe un CI emocional que complementa al CI académico generando interrelaciones entre ambos, y expone que el talento académico no es un buen predictor de las capacidades en un puesto de trabajo, sino que las estrategias internas e interpersonales realizadas por los mejores trabajadores tenía mucho que ver en el éxito en el trabajo, siendo una de las más importantes, el tipo de relación que se crea con las personas clave (Goleman, 1996). De ahí que este modelo se considere mixto, pues está basado, como expone Lopez-Zafra, et al. (2013), en “la cognición, personalidad, motivación, emoción, inteligencia y neurociencia” todos ellos procesos cognitivos y no cognitivos.

2.1.2- Modelo de habilidad de Salovey y Mayer

Estos autores realizaron la primera definición oficial de inteligencia emocional en 1990, donde enfatizaron el valor de la información emocional, y el uso de esta información servía para resolver los problemas del día a día de manera adecuada. Salovey y Mayer definieron la inteligencia emocional como:

“La capacidad para supervisa los sentimientos y las emociones de uno/a mismo/a y de los demás, de discriminar entre ellos y de usar esta información para la orientación de la acción y el pensamiento propio”

Para esta definición se hace una distinción en tres tipos de habilidades sobre la información emocional:

- Valoración y expresión emocional, que hace referencia a la expresión del estado emocional a partir de la percepción e identificación de las emociones.
- Regulación emocional, entendida como el control y regulación de las emociones de uno mismo y la de los demás, y el uso de las emociones, en concreto para la toma de decisiones y resolución de problemas consiguiendo de esta manera una acorde adaptación al entorno.

- Uso de las emociones, basada en la habilidad para tomar decisiones y resolver dificultades teniendo en cuenta las emociones consiguiendo de esta manera una buena adaptación en el entorno que nos rodea (Lopez-Zafra, et al. 2013).

La contemplación de solo estas tres habilidades generaba importantes limitaciones, esto hacia que la habilidad de entender el estado emocional y por ende poder reflexionar sobre las emociones quedase descartada, además de que la percepción y expresión de las emociones quedaba excesivamente acentuada. Para corregir estas limitaciones, más adelante, en 1997 estos autores reformularon su propio modelo hasta conseguir hacer de él uno de los modelos más populares (Garcia y Giménez, 2010).

Como cita Lopez-Zafra, et al. (2013) en su libro inteligencia emocional en el trabajo, estos autores publicaron la definición en un artículo englobando las siguientes habilidades:

“La habilidad para percibir, valorar y expresar emociones con exactitud, la habilidad para ceder y/o generar sentimientos que faciliten el pensamiento, la habilidad para comprender emociones y el conocimiento emocional y la habilidad para regular las emociones promoviendo un crecimiento emocional e intelectual”

En este nuevo modelo los autores ordenan las nuevas habilidades emocionales en niveles de manera accedente, que van desde los procesos psicológicos básicos hasta aquellos que son de una mayor complejidad (Goleman y Cherniss, 2005). En estas nuevas habilidades, creadas en base a las anteriores, se da más peso a los aspectos cognitivos. De una manera global, este nuevo modelo expone no tres, sino cuatro habilidades, propuestas por niveles de manera jerarquizada. A continuación, se presenta dichos niveles:

1. Primer nivel. *percepción y expresión emocional*: es la capacidad de reconocer nuestras propias emociones, así como de expresarlas, cosa que se va perfeccionando a lo largo de la vida, además de reconocer las sensaciones fisiológicas que estas emociones generan, así como sus estados cognitivos, también atiende al reconocimiento de los estados emocionales de las demás personas, así como de objetos u otras estimulaciones.

2. Segundo nivel. *Facilitación emocional*: es la capacidad del uso de las emociones para comunicar sentimientos, además de usarlas también para guiar el pensamiento.
3. Tercer nivel. *Comprensión emocional*: es la capacidad para etiquetar las emociones, así como identificarlas e interpretarlas, de esta manera se facilita la comprensión de sentimientos complejos y la variación que surge por el paso de unos a otros.
4. Cuarto nivel. *Regulación emocional*: es la capacidad para aceptar los sentimientos ya sean positivos o negativos, además de ser capaz de razonar sobre ellos, pudiendo de esta manera mediar sobre las propias emociones y las de otras personas con un objetivo social.

Estos cuatro niveles están conectados de manera accedente, por lo que es necesario manejar los niveles bajos para poder manejar bien los superiores (Lopez-Zafra, et al. 2013)

2.2- Liderazgo

En esta época que corre, las organizaciones tienen una gran cantidad de cambios a los que hacerles frente. Stephen (2009) hace referencia a esos cambios denominándolos y clasificándolos en seis fuerzas: naturaleza de la fuerza de trabajo, tecnología, crisis económicas, competencia, tendencias sociales, y política mundial. Estas fuerzas que nos presenta Stephen son los retos a los que se enfrenta y se enfrentarán los líderes del siglo XXI (Barahona, Cabrera y Torres, 2011).

La idea que expresa el constructo de liderazgo es muy compleja, pues ha sido estudiada desde muy diferentes ángulos, por lo han generado una importante cantidad de teorías, descripciones y evaluaciones, y todas ellas, según desde el punto de vista desde donde se observe, generan un concepto u otro, liderazgo en las organizaciones, liderazgo en los centros educativos, liderazgo femenino, liderazgo masculino etc. Así como además los tipos de liderazgo que nacen del concepto en si, como es el liderazgo democrático, liderazgo autocrático, liderazgo transaccional, liderazgo transformacional etc.

En este estudio se trabajará desde el concepto de liderazgo transformacional, pues este es de interés creciente en la actualidad.

Antes de abordar lo que es el liderazgo transformacional en sí, hay que tener claro lo que se entiende por el concepto de liderazgo en sí mismo. Bustamante y Barrear (1998) definieron al líder como una persona que era capaz de influir sobre otras personas (Garcia, 2001). Pero bajo esta definición, el significado del constructo de líder puede ser confundido con el de director, ya que ambos generan una influencia sobre sus subordinados, ya sea por su cargo a por las características de la persona que ejerce esa influencia. Hay que entender que la labor directiva está determinada por la gestión, planificación, resolución de problemas y control del personal a su cargo. La dirección ejerce su mandato a partir de un puesto más elevado en la organización y esta está más orientado a la administración y gestión (Bernal, 2001). Según Yukl (2002) el directivo tiene en consideración eficacia, orden y estabilidad, mientras que el líder tiene en cuenta adaptación, innovación y flexibilidad. Por otro lado, para Lupano y Castro (2005) los líderes están orientados a generar cambios en sus seguidores en base a valores e ideales e intercambiando con ellos emociones. La tarea de los gerentes es enseñar a las personas la mejor manera de realizar las tareas, sin embargo, los líderes no siguen una tarea en sí, ellos se preocupan por cada persona del equipo de manera individual, además de por sus necesidades, y las hacen partícipes de las tomas de decisiones (Lupano y Castro, 2005). Para Daft (2006) dentro del concepto de liderazgo, la clave está en la influencia que genera el líder sobre sus seguidores para llegar a una meta común. Pero Daft sostiene que el concepto de liderazgo va evolucionando conforme se van incluyendo nuevos elementos a la definición de este, por lo que entiende que la definición de liderazgo es dinámica, aunque determinada por seis variables conectadas entre sí, como son, la influencia, la intención, la responsabilidad, el cambio, el propósito compartido y los seguidores (Barahona, Cabrera y Torres, 2011)

2.2.1- Liderazgo transformacional

El concepto del liderazgo transformacional fue iniciado por Bass (1985) el cual se basó en el liderazgo carismático y transformacional de House (1971) y Burns (1978) respectivamente, Bass describió el liderazgo transformacional según las consecuencias causadas en los seguidores por el líder, pues estos líderes generan cambios en sus

seguidores a partir de hacerlos conscientes de lo importante que son los resultados de las tareas que cada uno tiene encomendadas (Nader y Castro 2007). Visto de esta manera, el líder genera una motivación en las personas para realizar más cosas de las que ellas mismas creen que pueden hacer, produciendo de esta manera cambios en el grupo, la organización y la sociedad (Bass, 1985; citado por Mendoza y Ortiz, 2006). Pero Bass junto con Avolio, en base a que los líderes mantienen conductas de diferentes estilos de liderazgo, propusieron el modelo de liderazgo de rango completo. Este estilo de liderazgo está formado de manera híbrida por los componentes del liderazgo transaccional y el liderazgo transformacional, de tal manera que las necesidades tanto del grupo como del individuo queden satisfechas y además de que se repartan los esfuerzos para llegar a los objetivos de manera equitativa, promoviendo, de esta manera, una organización eficaz y efectiva.

A día de hoy, las investigaciones sobre liderazgo se han centrado no solo en el líder, sino también desde los seguidores hasta el entorno y cultura, pasando por compañeros y supervisores (Cruz, Salanova y Martínez, 2013).

Características de los líderes transformacionales.

Para Bass (1985), quien dividió el concepto de liderazgo transformacional en cuatro componentes (Lindebaum y Cartwright, 2010), las principales características que tiene dichos componentes de un líder transformacional son: la motivación inspiradora, capacidad del líder para motivar a sus seguidores/as, aumentando el optimismo de sus seguidores/as además de su entusiasmo por hacer las cosas bien, la consideración individualizada, atención individualizada de las diferencias de cada persona, tratando de manera individual a cada seguidor y prestándole la atención necesaria, la estimulación intelectual, estimular intelectualmente a los seguidores/as cambiando el enfoque para la resolución de problemas enfatizando en la utilización de las soluciones racionales e inteligentes, y la influencia idealizada, ser carismático, respetando y transmitiendo la suficiente confianza para entusiasmar al seguidor/a (Hermosilla, Amutio, Costa y Páez, 2016; Lindebaum y Cartwright, 2010). Estas características hacen pensar que los líderes transformadores convierten a sus seguidores en sus propios líderes (Lindebaum y Cartwright, 2010).

En diferentes investigaciones se ha podido observar una relación positiva entre el liderazgo transformacional y los resultados dentro de las organizaciones, como son un rendimiento más elevado, equipos más satisfechos y personas que responden mejor en sus puestos habituales. Además, esta relación también se encuentra en diferentes tipos de organizaciones, como son las militares o multinacionales, pero también en diferentes situaciones y culturas (Gil, Alcover, Rico y Sánchez, 2011)

Como consecuente de la condición transformacional de las características de estos líderes la relación emocional que existe entre estos y sus seguidores (Lindebaum y Cartwright, 2010), hace que la inteligencia emocional sea necesaria para que funcione este tipo de liderazgo, pues la motivación inspiradora que cuestione las creencias que el individuo tiene y así hacerlos capaces de conseguir logros, es muy complicada si el líder es incapaz de valorar y expresar de manera precisa sus emociones y entender y manejar de manera precisa las de sus seguidores (Lindebaum y Cartwright, 2010). Para conseguir estos logros el líder a de provocar el cambio en los intereses de los subordinados, estos han de pasar de prestar atención a los intereses propios para tener en consideración los intereses de la organización, es ahí donde se encuentra la consecución de logros más lejanos que los que en un principio suponían los subordinados (Nader y Castro, 2007)

Como se mencionó en páginas anteriores, cada vez son más las organizaciones que apuestan por equipos de trabajo donde sus miembros aúnan conocimiento. De ahí que el conocimiento y manejo de las emociones, tanto propias como las de otros, cobren cada vez más importancia en el área laboral (Lindebaum y Cartwright, 2010). Por lo que el trabajo con las emociones está muy presente en las organizaciones, es en este espacio donde el liderazgo transformacional entra, ya que este tiene en cuenta tanto sus emociones como las emociones de los subordinados. Autores como Cherniss y Goleman (2001) afirma que la inteligencia emocional explica el 90% del éxito en el liderazgo, otro autor como Bass (2002) encontró en un estudio una correlación positiva entre los dos constructos, autores como Mandel y Pherwani (2003) también encontraron una relación alta entre inteligencia emocional y liderazgo transformacional, y Harms y Crede (2010) informaron de que en los sistemas de multi-salud ser buen líder era sinónimo de ser emocionalmente inteligente, aunque estos mismo autores, en su meta-

análisis, encontraron una relación entre inteligencia emocional y liderazgo transformacional muy bajo (Ugoani, Amu y Kalu, 2015).

3- Objetivo e hipótesis

El objetivo de este estudio fue analizar la posible relación entre la inteligencia emocional (IE) y el liderazgo transformacional (LTF) en empresas españolas. Además, en el caso de que existiera una relación, nos planteamos si ciertas variables sociodemográficas tenían alguna implicación en dicha relación.

- I. H_1 = Esperamos encontrar la existencia de una relación positiva entre inteligencia emocional y liderazgo transformacional.
- II. H_2 = Las variables sociodemográficas interaccionan en las dimensiones de inteligencia emocional y liderazgo transformacional.

Las variables sociodemográficas a las que se hace alusión en la segunda hipótesis son el sexo, el estado civil, el número de hijos, el número de hijas, el tipo de organización, la antigüedad en la empresa, el nivel de estudios la edad de la persona y en los casos del líder el tiempo dirigiendo al grupo y en concreto esperamos que, a más tiempo lleve el líder dirigiendo al grupo, este sea percibido por los subordinados como mas transformacional, además de, a mayor sea la edad de los subordinados mayor debe ser su inteligencia emocional.

4- Método

4.1- Participantes

En este estudio participaron un total de 230 trabajadores (123 hombres y 107 mujeres) con edades comprendidas entre los 20 y 72 años ($m= 41.36$; $SD= 11.27$) entre todos conformaban un total de 48 grupos formados por entre 4 miembros (3 subordinados y un líder) y 10 miembros (9 subordinados y un líder). Los grupos trabajaban en diferentes tipos de organizaciones divididas en tres categorías, pública (58 participantes), privada (158 participantes) y otros tipos (14 participantes) con una antigüedad dentro de la empresa que va desde los 6 meses hasta los 44 años y 2 meses ($m=13.1$; $SD=11.1$).

4.2- Instrumentos

Escala Workgroup emotional intelligence Scale (WEIP-S) para medir la inteligencia emocional de grupo de trabajo de Jordan y Lawrence (2009), es una versión abreviada de la escala WEIP (Jordan, Ashkanasy, Härtel y Hooper, 2002). Esta escala WEIP-S contiene 16 items, agrupando en ellos cuatro sub-escalas de inteligencia emocional. Estas sub-dimensiones fueron conciencia de las propias emociones (items del 1 al 4), gestión de las propias emociones (items del 5 al 8), conciencia de las emociones de otros (items del 9 al 12) y gestión de las emociones de otros (items del 13 al 16).

La escala estaba diseñada en formato likert con puntuaciones que iban desde 1 (totalmente en desacuerdo) hasta 7 (totalmente de acuerdo). Estas dimensiones son conciencia de las propias emociones ($\alpha=.89$), gestión de las propias emociones ($\alpha=.77$), conciencia de las emociones de otros ($\alpha=.86$) y gestión de las emociones de otros ($\alpha=.92$) podían ser puntuadas desde un mínimo de 4 hasta un máximo de 28 puntos.

Para medir liderazgo se administró el Multifactor Leadership Questionnaire, Bass and Avolio (MLQ5 1999) versión Lopez-Zafra (1998). Se trata de una escala formada por 6 dimensiones de las cuales solo se usaron los 13 items correspondientes al liderazgo transformacional ($\alpha=.96$). La primera dimensión es Carisma ($\alpha=.83$), la cual proporciona visión y sentido de misión, inspira orgullo y aumenta el respeto y la confianza. Esta dimensión podía ser puntuada desde un mínimo de 4 hasta un máximo de 20 puntos, pues eran cuatro items los que la evaluaban. La segunda dimensión es la Consideración individualizada ($\alpha=.86$), en ella se presta atención personal, se trata a cada empleado individualmente, se le entrena y aconseja. Esta dimensión podía ser puntuada con un mínimo de 3 hasta un máximo de 15 puntos, ya que esta era evaluada por tres items. La Estimulación intelectual ($\alpha=.88$) es la tercera dimensión, se refiere a que el líder promueve la inteligencia, la racionalidad y la resolución de problemas. Esta al igual, que la anterior, podía ser evaluada por un mínimo de 3 puntos hasta un máximo de 15 puntos, pues igualmente era evaluada por tres items. La cuarta dimensión es Laissez-faire o motivación inspirada ($\alpha=.90$), se refiere al líder que evita tomar decisiones y abdica responsabilidades. Al igual que las dos anteriores, está también podía ser puntuada desde un mínimo de 3 putos hasta un máximo de 15 puntos. La

media de la puntuación total de la escala indica la puntuación total en LTF y la media en cada grupo de ítems indica la puntuación en su dimensión. Esta escala tenía un diseño tipo likert con unas puntuaciones que iban desde 1 (nada de acuerdo) hasta 5 (totalmente de acuerdo).

Para medir las variables sociodemográficas se utilizó un cuestionario donde la persona tacharía la opción que más se le adecuase o rellenaría los espacios indicados con la respuesta. A las variables cualitativas como eran sexo, estado civil, tipo de organización se les asignó un código numérico para su agrupación y las variables continuas y discretas como son la edad y el tiempo de antigüedad en la empresa se agruparon en rangos temporales que, para la antigüedad en la empresa iban desde:

De 0 a 0,99 años = 1	De 10 a 14,99 años = 4	De 30 a 39,99 años = 7
De 1 a 4,99 años = 2	De 15 a 19,99 años = 5	De 40 en adelante = 8
De 5 a 9,99 años = 3	De 20 a 29,99 años = 6	

Esta agrupación está basada en un estudio sobre las diferencias de salario entre trabajadores realizado por Clemente, Garcia y Sanso (2008) aunque con ligeros cambios, como son la segmentación que hay a partir de los 10 años de antigüedad en la empresa.

4.3- Procedimiento

Primero los colaboradores de la investigación contactaron con las diferentes empresas que participarían en el estudio. La participación en dicho estudio fue voluntaria y anónima, tanto para los empleados como para el líder, además de que nadie adquirió ningún compromiso. Como criterio de inclusión se consideró que para que un grupo fuera válido, debería participar al menos el líder y 3 miembros del grupo, hasta un máximo de 9 miembros más el líder. Además, varios entrevistadores comprobaron si se cumplían una serie de requisitos por parte de los grupos. Estos entrevistadores realizaron una entrevista estructurada (Checklist de equipos de trabajo LID-IE MIN16) al líder, que mediante respuestas de si y no, indicaban si el grupo cumplía los requisitos mínimos necesarios para participar en el estudio. Estas preguntas fueron:

- Su grupo forma parte de una organización en la que trabajan más personas y/o grupos.
- El número de personas de su grupo es igual o mayor de 4 (incluido el líder)
- El grupo tiene objetivos y/o metas comunes.
- Los miembros de su grupo se relacionan de forma continuada y “cara a cara” en el trabajo.
- Para realizar el trabajo, en su grupo necesitan coordinarse.
- En su grupo llevan al menos 6 meses trabajando juntos (pueden ser discontinuos).
- Todo el miembro de su grupo tiene el/la mismo/a jefe/a.

Para poder participar en el estudio, toda la respuesta a estas preguntas debía de ser afirmativa.

Una vez que se comprobó que se cumplían los requisitos necesarios para poder incluir al grupo en el estudio y que participaban tanto el líder como al menos tres de los miembros del grupo, siempre sin superar un máximo de diez participantes incluyendo al líder, se les facilitó la necesaria hoja de consentimiento informado, que los participantes debían firmar si querían colaborar, para acreditar la participación voluntaria al estudio, y se les explicaron en qué consistía el mismo, además de las implicaciones que tendría para ellos y la organización y como se haría la recogida de datos. Días más tarde, se les administró una breve batería de cuestionarios entre los que se encontraban las preguntas necesarias para obtener los datos sociodemográficos, el WEIP-S para evaluar la inteligencia emocional y el LTF-ASH para evaluar el liderazgo transformacional. La duración de la realización de dicha batería duro, aproximadamente, 10 minutos.

5- Análisis de datos

Para comprobar si existe relación entre el liderazgo transformacional y la inteligencia emocional se utilizó el programa SPSS v.22 y se calcularon las correlaciones de Pearson entre las dimensiones de ambos constructos, también se realizó un análisis de la varianza para comprobar las posibles diferencias entre grupos poblacionales en función de sus características sociodemográficas. Además, también se realizó una regresión lineal para tratar de averiguar que parte de la varianza de las

dimensiones del liderazgo transformacional eran explicada por las dimensiones de la inteligencia emocional.

6- Resultados

Para comprobar la hipótesis 1, realizamos correlaciones de Pearson entre las dimensiones que componen el liderazgo transformacional y las dimensiones que componen la inteligencia emocional. Dicha correlación entre las dimensiones es positiva pero moderada, pues las asociaciones más fuertes son las que hay entre la conciencia propia y la motivación inspirada, y también la gestión otros y la estimulación intelectual, por debajo de estas estaría la gestión otros y carisma, y gestión otros y motivación inspirada, y las más débiles serían gestión propia y motivación inspirada, y conciencia otros y consideración individual (véase tabla 1). Esto podría interpretarse como, que las personas con más inteligencia emocional también ven a sus líderes como líderes más transformacionales.

Tabla 1. Correlaciones de Pearson

	Carisma	Motivación inspirada	Estimulación intelectual	Consideración individual	Liderazgo transformacional	Conciencia Propia	Gestión propia	Conciencia otros	Gestión otros
Carisma	-								
Motivación inspirada	.84**	-							
Estimulación intelectual	.84**	.82**	-						
Consideración individual	.82**	.87**	.87**	-					
Liderazgo transformacional	.93**	.94**	.94**	.95**	-				
Conciencia propia	.28**	.33**	.25**	.28**	.31**	-			
Gestión propia	.17**	.15*	.17**	.16*	.17**	.47**	-		
Conciencia otros	.17*	.19**	.21**	.15*	.19**	.32**	.39**	-	
Gestión otros	.31**	.30**	.33**	.29**	.33**	.57**	.36**	.41**	-

** La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

* La correlación es significativa en el nivel 0,05 (2 colas).

En la tabla de regresión lineal (tabla 3) se puede observar como todas las dimensiones de inteligencia emocional predice el liderazgo transformacional.

Para profundizar en esta relación y comprobar si la inteligencia emocional predecía el liderazgo transformacional percibido, llevamos a cabo una regresión lineal (véase tabla 2) en la que se puede observar como todas las dimensiones de inteligencia emocional predice el liderazgo transformacional.

Esta regresión lineal apoyaría nuevamente la relación que existe entre las dimensiones de inteligencia emocional y liderazgo transformacional, pues se utilizó como variable dependiente las dimensiones del liderazgo transformacional para ver si las varianzas de estas eran explicadas por las dimensiones de inteligencia emocional.

Tabla2: Regresión lineal de las dimensiones del LTF sobre las dimensiones de inteligencia emocional

VD	VI	R ²	F	p	ΔR ²	β	p
Carisma		,12	7,29	,00	,10		
	Conciencia propia					,15	,07
	Gestión propia					,02	,82
	Conciencia otros					,03	,71
	Gestión otros					,21	,01
Motivación inspirada		,13	8,67	,00	,12		
	Conciencia propia					,25	,00
	Gestión propia					-,05	,53
	Conciencia otros					,07	,30
	Gestión otros					,15	,07
Estimulación intelectual		,12	7,71	,00	,11		
	Conciencia propia					,08	,33
	Gestión propia					,02	,84
	Conciencia otros					,07	,31
	Gestión otros					,25	,00
Consideración individual		,11	6,60	,00	,09		
	Conciencia propia					,17	,04
	Gestión propia					,00	,96
	Conciencia otros					,02	,79
	Gestión otros					,18	,02

En la dimensión de carisma el 10% de la varianza fue explicada por la dimensión gestión de las emociones de otros ($\beta=.21$; $p=.01$), por lo que las personas que mejor manejan las emociones de otros puntúan en un nivel de carisma más alto. En la dimensión motivación inspirada el 12% de la varianza fue explicada por la dimensión conciencia propia ($\beta=.25$; $p=.00$), por lo que las personas que reconocen sus emociones puntúan más alto en la capacidad de inspirar motivación. El 11% de la varianza de la

variable estimulación intelectual fue explicada por la variable gestión de las emociones de otros ($\beta=.25$; $p=.00$), por lo que las personas que saben manejar las emociones de otras personas también puntúan alto en la estimulación intelectual. Por último 9% de la variable consideración individual fue explicada también por la variable gestión de las emociones de otros ($\beta=.18$; $p=.02$), por lo que también las personas que saben manejar las emociones de otros puntúan alto en la variable consideración individual. Podríamos entender que saber manejar las emociones de otros es un buen predictor del liderazgo transformacional.

En la tabla 3 aparecen las medias, desviaciones típicas y los Alpha de Crombach de todas las variables dependientes, así como las medias y las desviaciones típicas de las variables sociodemográficas (variables independientes). En este estudio participaron 123 hombres y 107 mujeres y entre ellos/as había 72 solteros/as, 140 casados/as o en pareja de hecho, 2 viudos/as y 16 separados/as, además se les preguntó también si tenían hijos/as y el número de hijos/as en el caso de que los tuvieran, habiendo 88 participantes sin hijos/as y 142 participantes que tenían entre 1 hijo/a y 4 hijos/as. El tipo de organización donde se trabajaba también se tuvo en cuenta, dividiéndose en publica (58 personas), privada (158 personas) y otras (14 personas), esta otra hace referencias a las organizaciones que no cumplen con las características de las dos anteriores, como puede ser, por ejemplo, colegios concertados u ONGs.

Tabla 3: medias, desviaciones típicas y Alpha de Crombach

	Media	D.T.	α
Antigüedad en años	13.1	11.10	
Nivel de Estudios	3.94	1.50	
Edad	41.36	11.27	
Tiempo Dirigiendo	9.77	8.33	
Carisma	3.92	.77	.83
Motivación inspirada	3.71	.95	.90
Estimulación intelectual	3.83	.86	.88
Consideración individual	3.94	.91	.86
Liderazgo transformacional	3.86	.81	.96
Conciencia propia	20.86	4.72	.89
Gestión propia	22.75	4.04	.77
Conciencia otros	20.40	3.86	.86
Gestión otros	21.27	4.31	.92

Para comprobar la hipótesis 2 que decía que se producirían diferencias en función de las variables sociodemográficas en las dimensiones de inteligencia emocional y liderazgo transformacional, se realizó una comparación de medias mediante el Anova univariante. De esta manera sabríamos si había diferencias de medias, estadísticamente significativas, de las dimensiones de inteligencia emocional y liderazgo transformacional entre los niveles de agrupación de las variables sociodemográficas.

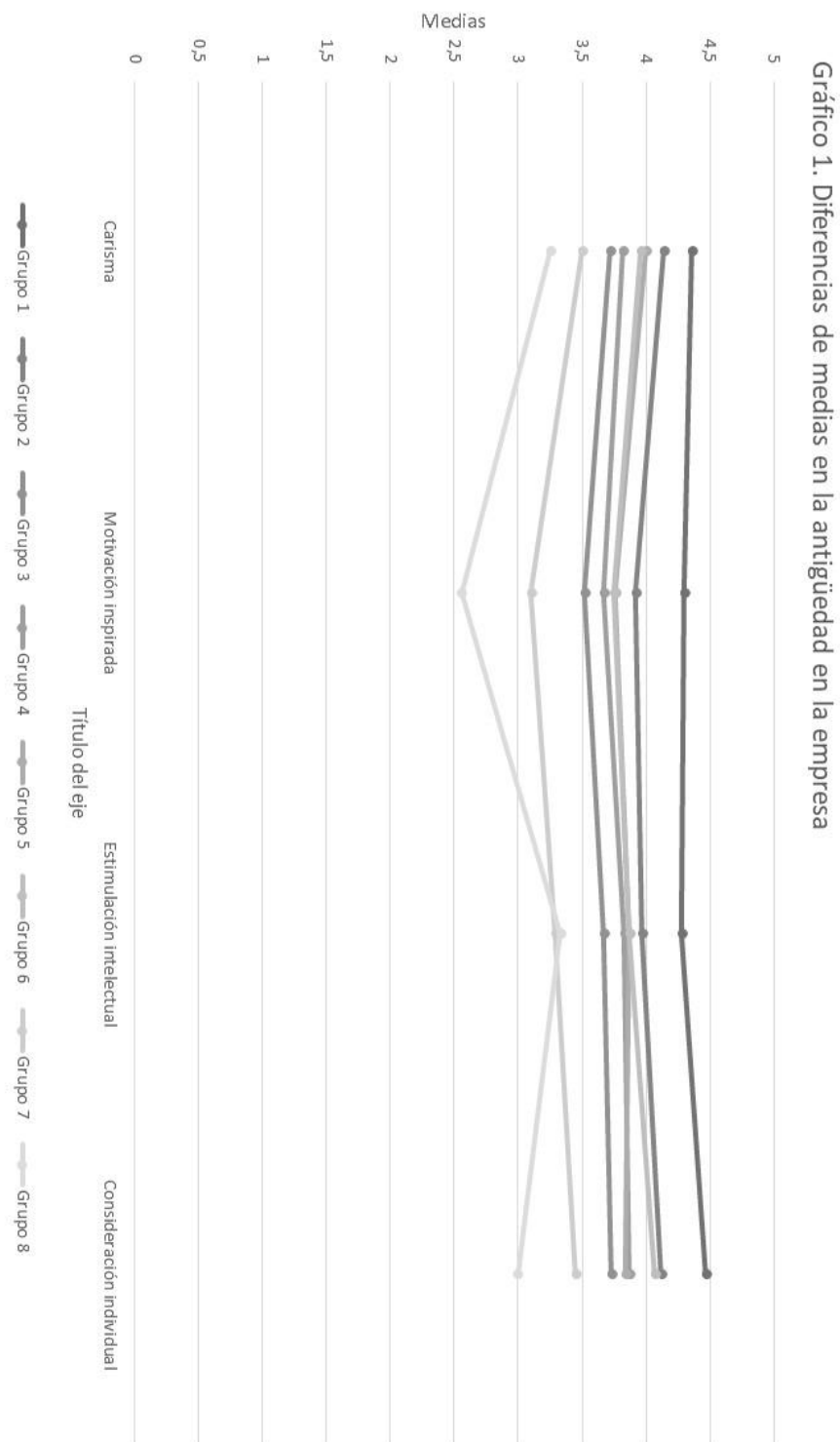
Los principales efectos significativos aparecieron en las variables sexo, antigüedad en la empresa, nivel de estudios y edad.

Los efectos que aparecieron en la variable sexo fueron en la dimensión motivación inspirada ($F=4.92$; $p=.03$) de liderazgo transformacional y en la dimensión conciencia propia ($F=4.83$; $p=.03$) de inteligencia emocional. Esto no indica que se produzcan en su conjunto puesto que solo salen en una dimensión concreta de cada constructo. En concreto, solo se produce en motivación inspiradora del liderazgo transformacional, por lo que se podría entender que los hombres ven a sus líderes como más motivadores. De la misma manera, solo aparece en una dimensión de inteligencia emocional, por lo que se podría entender que el hombre tiene más conciencia propia de las emociones que las mujeres, no habiendo diferencias en todas las demás dimensiones.

Por otro lado, en la variable antigüedad en la empresa aparecieron efectos en todas las dimensiones del liderazgo transformacional, carisma ($F=3.57$; $p=.000$), motivación inspirada ($F=4.00$; $p=.000$), estimulación intelectual ($F=2.74$; $p=.01$) y consideración individual ($F=3.31$; $p=.000$), mientras que no apareció ningún efecto en ninguna de las dimensiones de inteligencia emocional.

Para concretar más entre que grupos se encontraban esa diferencia de medias, se realizó una prueba post hoc de Tukey. Concretamente la diferencia de medias en la antigüedad en la empresa apareció al comparar el grupo 1 (menos de 1 año de antigüedad) ($m=0.55$; $SD=.15$) que arroja una media en carisma de ($m= 4.36$; $DS= .63$) y el grupo 7 (entre 30 y 39,99 años de antigüedad) ($m=33.22$; $SD=3.01$) que arroja una media en carisma de ($m= 3.50$; $SD= 1.07$) con un nivel de significación de ($p=.01$), en la dimensión motivación inspirada la media para el grupo 1 fue de ($m= 4.30$; $SD= .68$) y la media para el grupo 7 fue de ($m= 3.10$; $SD= .93$) con un nivel de

significación en la diferencias de medias de ($p=.00$), en la dimensión estimulación intelectual la media para el grupo 1 fue de ($m= 4.28$; $SD= .77$) y la media para el grupo 7 fue de ($m= 3.29$; $SD= .95$) con un nivel de significación en la diferencia de medias de ($p=.00$) y en consideración individual la media para el grupo 1 fue de ($m= 4.47$; $SD= .63$) y la media para el grupo 7 fue de ($m= 3.45$; $SD= 1.11$) con un nivel de significación en la diferencia de medias de ($p=.01$). esto puede ser debido a que hay una perdida en la percepción del líder como transformador que solo se aprecia cuando hay una distancia importante de años de antigüedad. También aparecieron diferencias al comparar el grupo 2 (entre 1 y 4,99 años de antigüedad) ($m=2.23$; $SD= 1.09$) con el grupo 7, en concreto el grupo 2 presento una media en la dimensión de carisma de ($m= 4.14$; $SD= .55$) con un nivel de significación en la diferencia de medias de ($p=.02$), en la dimensión motivación inspirada de ($m= 3.92$; $SD= .80$) con un nivel de significación en la diferencia de medias de ($p=.01$) y en la dimensión estimulación intelectual de ($m= 3.97$; $SD= .62$) con un nivel de significación en la diferencia de medias de ($p=.03$). esta diferencia de medias vuelve apoyar la idea de la perdida de la percepción del líder como transformador, pues vuelve a coincidir con el grupo 7, además las diferencias de medias que hay en este caso en las tres dimensiones, son inferiores a las que aparece al comparar el grupo 1 y 7, por lo que se puede inferir que las puntuaciones se van aproximando a la media del grupo 7, de ahí la idea de la perdida perceptiva del líder como transformador. No obstante, podría haber otras explicaciones que se verían justificadas por los mismos resultados, una de ellas puede ser que la inseguridad de los líderes más novatos o con menos experiencias, haga que estos se apoyen en las personas que tiene a su cargo y de ahí que se perciba como un líder más cercano pudiendo crear la percepción de líder transformador y otra que también se vería justificada es la necesidad de autoridad de los líderes con más experiencia que con el tiempo se vaya centrando más en la mera gestión que en la atención a las personas, de ahí que con forme los subordinados van adquiriendo más antigüedad en la empresa, más tiempo tiene el líder para ir cambiando su visión de prestarle atención a los subordinados por prestarle más atención a la gestión. Estaríamos hablando, en este caso, de líderes que con el tiempo se vuelven más distantes hacia sus trabajadores. También puede ser el punto de vista contrario, pues estos resultados también apoyan que los subordinados con más tiempo se dejan influir menos por el líder, pudiendo ser debido a desilusión por parte del subordinado que le ha entregado muchos años a la empresa o por mero acomodamiento al puesto, dejando de esta manera de prestar atención al líder por lo que este no podría influir de manera transformadora en los subordinados.



Como se observa en el gráfico anterior (gráfico 1) además de aparecer las medias de manera aproximada como dato orientativo, se puede distinguir como a medida que los grupos de antigüedad en la empresa llevan más tiempo en la misma, van disminuyendo, de manera casi paralela, sus puntuaciones en las diferentes dimensiones de liderazgo transformacional.

En la variable nivel de estudios los efectos solo aparecieron en dos dimensiones de la inteligencia emocional, gestión propia ($F=2.40$; $p=.03$) y gestión otros ($F=3.40$; $p=.00$). Específicamente la diferencia de medias en el nivel de estudios en la dimensión gestión propia se daba al comparar el grupo 1 (sin estudios) que arroja una media de ($m=17.00$; $SD=7.42$) con los grupos 2 (estudios primarios) que arroja una media de ($m=23.49$; $SD=3.67$) con un nivel de significación en la diferencia de medias de ($p=.01$), 4 (bachillerato superior/FP II) que arroja una media de ($m=22.53$; $SD=4.47$) con un nivel de significación para la diferencia de medias de ($p=.05$), 5 (estudios universitarios medios) que arroja una media de ($m=22.75$; $SD=3.24$) con un nivel de significación para la diferencia de medias de ($p=.04$) y 6 (estudios universitarios superiores) que arroja una diferencia de medias de ($m=23.24$; $SD=4.59$) con un nivel de significación para la diferencia de medias de ($p=.02$), en esta diferencia de medias se puede interpretar que las personas sin estudios gestiona peor sus propias emociones que las personas con algún tipo de estudios, pero se aprecia un detalle en las diferencias, y es que estas no siguen un patrón de a mas estudios mejor gestión de las propias emociones, sino que las personas con estudios primarios gestionan mejor las emociones que las personas con estudios más elevados, esto se aprecia en que esta diferencia de medias es inversa. Aunque parece un resultado contradictorio a la literatura, este podría estar mediado por la edad de las personas, pues hay posibilidad de que las personas con estudios primarios sean también más mayores y por lo tanto hayan adquirido la habilidad por con la edad.

En la dimensión gestión otros solo apareció diferencias al comparar el grupo 1 que presento una media de ($m=16.40$; $SD=5.68$) con los grupos 2 que presento una media de ($m=22.82$; $SD=4.06$) con un nivel de significación para la diferencia de medias de ($p=.02$) y 4 que presento una media de ($m=20.04$; $SD=4.94$) con un nivel de significación para la diferencia de medias de ($p=.01$). En este resultado se podría interpretar que las personas sin ningún tipo de estudios gestionan peor las emociones de otros que las personas con algún tipo de estudios.

En la variable edad ($m=41.36$; $SD=11.27$) se encontraron diferencias significativas en dos de las cinco dimensiones de liderazgo transformacional, carisma ($F=3.53$; $p=.01$) y motivación inspirada ($F=4.85$; $p=.00$). Concretamente estas diferencias se encontraron al comparar, en la

dimensión carisma, los grupos de edad 2 ($m=25.64$; $SD=2.27$) que presento una media de ($m=4.23$; $SD=.65$) y 5 ($m=54.65$; $SD=3.19$) que presento una media de ($m=3.67$; $SD=.95$) con un nivel de confianza para la diferencia de medias de ($p=.000$). Bajo estos resultados se podría interpretar que las personas de entre 20 y 30 años de edad ven a su líder con más capacidad para ejercer influencia sobre sus empleados que las personas con entre 50 y 60 años. En la dimensión motivación inspirada se encontraron diferencias al comparar el grupo 2 que presento una media de ($m=4.19$; $SD=.85$) con los grupos 3 ($m=35.28$; $SD=3.08$) que presento una media de ($m=3.68$; $SD=.94$) con un nivel de confianza para la diferencia de medias de ($p=.04$) y 5 que presento una media de ($m=3.37$; $SD=.99$) con un nivel de confianza para la diferencia de medias de ($p=.000$). En consecuencia a estos resultados se puede interpretar que las personas de entre 20 y 30 años perciben que su líder es más motivados que las personas de entre 30 y 40 años de edad y la personas de entre 50 y 60 años de edad.

7- Discusión

A la vista de los resultados, la hipótesis 1 que decía que existía una relación positiva entre la inteligencia emocional y el liderazgo transformacional se cumple, pues todas las dimensiones de inteligencia emocional se correlacionan de manera positiva con las de liderazgo transformacional. Esto concuerda con la idea expuesta por Drucker, (1994) de que cada vez es más necesario el conocimiento y manejo de las emociones dentro de las organizaciones, y a eso hay que añadirle que el liderazgo transformacional hace hincapié en la comprensión y manejo de las emociones tanto del líder como de sus seguidores. Esta correlación explica que no es solo o un líder transformacional o un grupo con inteligencia emocional lo que funciona dentro de una organización, sino que se presenta una relación entre ambos constructos, esto significa que existe la posibilidad de que un grupo con inteligencia emocional no funcione bien sin un líder transformacional o viceversa, que un líder transformacional no pueda trabajar bien con un grupo con baja inteligencia emocional, por lo que la presencia de los dos constructos en el grupo se hace necesaria. Autores como Cherniss y Goleman (2001), Bass (2002), Mandel y Pherwani (2003), y Harms y Crede (2010) ya habían encontrado una relación positiva entre estos dos constructos, por lo que cada vez se afianza más que organizaciones con líderes transformacionales forman equipo con grupos de trabajo con una alta inteligencia emocional.

Con lo que respecta a la segunda hipótesis en la que considerábamos que la variable sociodemográfica interacciona en las dimensiones de inteligencia emocional y liderazgo transformacional se cumple parcialmente, pues solo aparecen cuatro variables

sociodemográficas (sexo, antigüedad en la empresa, nivel de estudios y la edad) que interaccionen en las dimensiones de inteligencia emocional y liderazgo transformacional, y además no en todas las dimensiones.

Por otro lado, al comparar los grupos antigüedad en la empresa si aparecieron diferencias en todas las dimensiones de liderazgo transformacional, pero solo entre los grupos 1 que eran aquellos que tenían menos de un año de antigüedad y grupo 7 aquellos que tenían entre 30 y 40 años de antigüedad. Aquí hay variables que no se han tenido en cuenta y que podrían estar teniendo una interacción importante en la relación, pues por ejemplo el tiempo que ha podido tener el líder para poder influir en los subordinados puede ser determinante, pues existe la posibilidad de que pasado un largo periodo de tiempo dicha influencia transformadora se vea desvanecida, por lo que puede ser necesario que el líder vaya cambiando su estrategias de liderazgo para que no cause habituación y siga teniendo influencia transformadora o que sea necesario que la presencia del mismo líder en el grupo no sea continua. Otra posibilidad es el tiempo de maduración dentro de la empresa, pues este puede estar afectado para que un subordinado se sienta identificado con el líder, produciendo cada vez más un distanciamiento hacia este, por lo que el líder encuentra grandes dificultades o no puede influir sobre el subordinado. Una tercera posibilidad que tiene que ver con la diferencia con el grupo 8 es la cercanía de las jubilaciones, pues estas pueden ser un estresor anticipado para la relación del subordinado y el líder, pudiendo bajar, aun mas, la intensidad o romper el vínculo generado entre líder y subordinados o incluso en esta ocasión puede estar afectando un descontento hacia la empresa pues el subordinado puede tener la idea de que la empresa no le ha tenido en cuenta todos los años de vida dedicados a la mismo, por lo que generaría una desilusión y un bajo interés hacia el líder, impidiendo que este pueda ejercer su trabajo.

En la variable nivel de estudios, las pruebas solo arrojaron resultados de diferencias de medias en dos dimensiones de la inteligencia emocional. Una de ellas fue en la dimensión de gestión de las propias emociones donde al parecer las personas sin estudios como son el grupo 1 gestionan peor las emociones propias que las personas con algún tipo de estudios como son el grupo 2 (estudios primarios), grupo 4 (estudios de bachillerato o formación profesional II), grupo 5 (estudios universitarios medios) y grupo 6 (estudios universitarios superiores), esto puede ser debido a que para poder

gestionar las propias emociones se necesita primero entenderlas y etiquetarlas, este proceso de entendimiento y etiquetado de las emociones puede verse favorecido por el sistema educativo, facilitando de esta manera la comprensión de las mismas, que una vez que se entiendan será más fácil gestionar las emociones. Con respecto a la dimensión gestión de las emociones de otros igualmente solo aparecieron diferencias significativas al comparar el grupo 1 con, esta vez solo, el grupo 2 y 4. Tal vez esta dimensión también pueda verse afectada por el sistema educativo pero en menor medida, o que la gestión de las emociones de otras personas sea algo más fácil que las de uno mismo, por el hecho de que al verlas desde fuera no se sienten con intensidad y de ahí que el razonamiento sobre estas sea más fácil, pudiendo facilitar así una gestión externa.

La edad fue otra de las variables sociodemográficas que arrojó diferencias de medias, pero esta vez solo en carisma y motivación inspirada, esto fue al comparar, en la dimensión carisma, el grupo 2 (de 20 a 29,99 años de edad) y el grupo 5 (de 50 a 59,99 años de edad), donde la media de las puntuaciones en carisma del grupo 2 fue superior a la del grupo 5. Esto puede ser debido a la pérdida de la influencia del líder con el paso del tiempo, este resultado va en sintonía con los resultados de antigüedad en la empresa, pues en la mayoría de las ocasiones las personas de mayor edad son las personas de mayor antigüedad, en base a esto si la influencia del líder se ve afectada por la antigüedad de la persona, esta influencia también se vería afectada por la edad de la persona, como estos resultados demuestran. Por lo que respecta en la dimensión de motivación inspirada la diferencias se observaron al comparar el grupo 2 con el 3 (de 30 a 39,99 años de edad) y el 5, aquí se percibe como las medias van disminuyendo a medida que los grupos van aumentando de edad, esto concuerda y corrobora una vez más que la influencia del líder se ve afectada por el paso del tiempo, tanto en la antigüedad en la empresa como en la edad de las personas. Por lo que se ve en este estudio, la edad solo está afectando a la influencia del líder sobre el grupo, pero no a la inteligencia emocional del grupo, como presentan otros estudios, por ejemplo, un estudio realizado en Lima con base en el inventario del cociente emocional del modelo mixto de inteligencia emocional de Bar-On, encontró en una muestra de 1.996 personas mayores de 15 años que la inteligencia emocional iba incrementándose con la edad (Ugarriza, 2001)

Hubiera sido de interés que se produjeran interacciones entre los efectos para poder realizar una explicación más adecuada de los resultados que se basan solo en los efectos principales obtenidos en el Anova.

7.1- Implicaciones del estudio

Esto tendría una gran implicación a la hora de formar grupos de trabajo, a la luz de los resultados sería prudente contemplar que el grupo este formado por líder y seguidores de dichas características, y que de no disponer de alguna de las dos partes sería necesario una educación en inteligencia emocional y liderazgo transformacional para poder garantizar en la medida de lo posible el buen funcionamiento del grupo. Otra implicación que se puede observar de manera colateral sería en los procesos de selección, pues dependiendo del puesto y de las labores de la persona a contratar sería una competencia necesaria que deba ofrecer el candidato, así como la capacidad del entrevistador y de las herramientas para la selección el poder detectar dichas competencias.

7.2- Limitaciones del estudio

Una limitación que tiene este trabajo es la transversalidad del estudio, por lo que las medidas sociodemográficas que implica un paso del tiempo, como es la edad de la persona, la antigüedad dentro de la empresa o el tiempo que lleva el líder dirigiendo al grupo pueden estar afectadas por variables personales y no por el paso del tiempo en sí mismo. Por lo que para próximos estudios se debería tener en cuenta medidas longitudinales, para comprobar que los datos obtenidos se deben al paso del tiempo y no variables propias del individuo.

7.3- Perspectivas futuras

En consecuencia, a estos resultados, surge una nueva hipótesis, la relación entre inteligencia emocional y liderazgo transformacional se mantiene en el tiempo.

8- Referencias

- Barahona Urbano, H., Cabrera Moya, D. R. R., y Torres Castro, U. E. (2011). Los líderes en el siglo XXI. *Entramado*, 7(2), 86-97.
- Bass, B. M. (1995). Theory of transformational leadership redux. *The Leadership Quarterly*, 6(4), 463-478.

- Bernal, J. L. (2001). *Liderar el cambio, El liderazgo Transformacional*. Universidad de Zaragoza, España.
- Clemente López, J., García Mainar, I., y Santo Navarro, M. (2008). Análisis de las diferencias salariales entre trabajadores indefinidos. *Revista de Economía Aplicada*, 16(E1), 9Anexos
- Cruz-Ortiz, V., Salanova, M., y Martínez, I. M. (2013). Liderazgo transformacional: investigación actual y retos futuros. *Universidad & Empresa*, (25), 13-32.
- Gable, S. L., y Haidt, J. (2005). What (and Why) Is Positive Psychology?. *Review of General Psychology*, 9(2), 103.
- García-Fernández, M., y Giménez-Mas, S. I. (2010). La inteligencia emocional y sus principales modelos: propuesta de un modelo integrador. *Espiral. Cuadernos del profesorado*, 3(6), 43-52.
- Gardner, H. (1994). *Estructuras de la mente. La teoría de las inteligencias múltiples*, México DF, México: Fondo de cultura económica.
- Gil, F., Alcover, C. M., Rico, R., y Sánchez-Manzanares, M. (2011). Nuevas formas de liderazgo en equipos de trabajo. *Papeles del psicólogo*, 32(1), 38-47.
- Goleman, D. (1996). *Inteligencia emocional*, Barcelona, España: Editorial Kairós.
- Goleman, D. (2006). *Inteligencia social: la nueva ciencia de las relaciones humanas*, Barcelona, España: Editorial Kairós.
- Goleman, D., y Cherniss, C. (2005). *Inteligencia emocional en el trabajo: Cómo seleccionar, medir y mejorar la inteligencia emocional en individuos, grupos y organizaciones*, Barcelona, España: Editorial Kairós.
- Hermosilla, D., Amutio, A., da Costa, S., y Páez, D. (2016). El Liderazgo transformacional en las organizaciones: variables mediadoras y consecuencias a largo plazo. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 32(3), 135-143.
- Jordan, P. J., Ashkanasy, N. M., Härtel, C. E., y Hooper, G. S. (2002). Workgroup emotional intelligence: Scale development and relationship to team process effectiveness and goal focus. *Human resource management review*, 12(2), 195-214.
- Lindebaum, D., y Cartwright, S. (2010). A critical examination of the relationship between emotional intelligence and transformational leadership. *Journal of Management Studies*, 47(7), 1317-1342.

- Lindebaum, D., y Cartwright, S. (2010). A critical examination of the relationship between emotional intelligence and transformational leadership. *Journal of Management Studies*, 47(7), 1317-1342.
- Lindebaum, D., y Cartwright, S. (2010). A critical examination of the relationship between emotional intelligence and transformational leadership. *Journal of Management Studies*, 47(7), 1317-1342.
- Lopez-Zafra, E., Garcia-Retamero, R., y Berrios Martos, M. P. (2012). The relationship between transformational leadership and emotional intelligence from a gendered approach. *The Psychological Record*, 62(1), 97.
- Lupano Perugini, M. L., y Castro Solano, A. (2006). Estudios sobre el liderazgo. Teorías y evaluación. *Psicodebate*, (6), 107-122.
- Lupano Perugini, M. L., y Castro Solano, A. (2010). Psicología positiva: análisis desde su surgimiento. *Ciencias psicológicas*, 4(1), 43-56.
- Mendoza Torres, M. R., y Ortiz Riaga, C. (2006). El liderazgo transformacional, dimensiones e impacto en la cultura organizacional y eficacia de las empresas. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, 14(1), 118-134.
- Molero, C., y Vicente, S. (1998). Revisión histórica del concepto de inteligencia: una aproximación a la inteligencia emocional. *Revista latinoamericana de Psicología*, 30(1), 11-30.
- Nader, M., y Castro Solano, A. (2007). Influencia de los valores sobre los estilos de liderazgo: Un análisis según el modelo de liderazgo transformacional-transaccional de Bass. *Universitas Psychologica*, 6(3), 689-698.
- Nader, M., y Castro Solano, A. (2007). Influencia de los valores sobre los estilos de liderazgo: Un análisis según el modelo de liderazgo transformacional-transaccional de Bass. *Universitas Psychologica*, 6(3), 689-698.
- Nnah Ugoani, J. N., Amu, C. U., y Kalu O, E. (2015). Dimensions of Emotional Intelligence and Transformational Leadership: A Correlation Analysis. *Independent Journal of management & production*. 6(2), 563-584.
- Pérez, E., y Medrano, L. A. (2013). Teorías contemporáneas de la inteligencia: una revisión crítica de la literatura. *PSIENCIA: Revista Latinoamericana de Ciencia Psicológica*, 5(2), 6.
- Trujillo Flores, M. M., y Rivas Tovar, L. A. (2005). Orígenes, evolución y modelos de inteligencia emocional. *Innovar*, 15(25), 9-24.

Ugarriza, N. (2001). La evaluación de la inteligencia emocional a través del inventario de Bar-On (I-CE) en una muestra de Lima Metropolitana. *Persona*, (4), 129-160.