



UNIVERSIDADE DA CORUÑA

Facultad de Economía y Empresa

Trabajo de  
fin de grado

Inteligencia  
emocional y  
liderazgo

Fundamentos teóricos y  
estudio de caso

Autora: Sandra Rivera  
Rodríguez

Tutora: Prof. Dra. María Jesús  
Alonso Seoane

**Grado en Administración y Dirección de Empresas**  
Año 2015

# Resumen

En la actualidad nos encontramos en un mundo en constante cambio, donde el principal activo de las empresas es el capital humano y éstas tienen que saber adaptarse a entornos altamente cambiantes. Por eso el papel del líder, quien guía y encarna los valores de la organización, es crucial. En este contexto, donde las emociones cada vez tienen mayor influencia sobre los demás, la inteligencia emocional, entendida como la capacidad para identificar y manejar las emociones, nos ayudará a enfrentarnos diariamente a desafíos y trabajos bajo presión a la vez que a mejorar nuestras competencias. Esto nos llevará a un mayor rendimiento de los equipos de trabajo y por ende a un mejor resultado de la empresa.

El presente trabajo valora la importancia de la inteligencia emocional en el liderazgo de las organizaciones y analiza la visión que tienen los empleados del papel que juega la inteligencia emocional en sus líderes. Además se estudia si los componentes relacionados con la inteligencia emocional tienen mayor peso que las habilidades técnicas del líder, para alcanzar la excelencia en el liderazgo. Asimismo la bibliografía apoya la idea de que en diferentes contextos variará la importancia de los factores que condicionan la adecuación del liderazgo (Zenger y Folkman, 2002).

A través de la revisión bibliográfica se profundiza en el concepto de inteligencia emocional, sus componentes y estilos de liderazgo. A mayores, se muestran estudios que indican la relevancia del líder emocionalmente inteligente en la organización.

Se realiza un breve estudio de campo a fin de determinar en dos organizaciones: una pública y otra privada, el peso que los empleados le dan a la inteligencia emocional en relación a las habilidades técnicas a la hora de alcanzar la excelencia en un líder.

*Palabras clave:* liderazgo, inteligencia emocional, habilidades técnicas y organización.

*Número de palabras:* 13952.

# Resumo

Na actualidade atopámonos nun mundo en constante cambio, onde o principal activo das empresas é o capital humano e estas teñen que saber adaptarse a ambientes altamente cambiantes. Por iso o papel do líder, quen guía e encarna os valores da organización, é crucial. Neste contexto, onde as emocións cada vez teñen maior influencia sobre os demais, a intelixencia emocional, entendida coma a capacidade para identificar, entender e manexar as emocións, nos axudará a enfrontarnos diariamente a desafíos e traballos baixo presión á vez que melloramos as nosas competencias. Isto levaranos a un maior rendemento dos equipos de traballo e por ende a un maior resultado da empresa.

O presente traballo valora a importancia da intelixencia emocional no liderado das organizacións e analiza a visión que teñen os empregados do papel que xoga a intelixencia emocional nos seus líderes. Ademais se estuda se os compoñentes relacionados coa intelixencia emocional teñen maior peso que as habilidades técnicas do líder, para alcanzar a excelencia no liderado. Asimesmo, a bibliografía apoia a idea de que en diferentes contextos variarían a importancia dos factores que condicionan a adecuación do liderado (Zenger y Folkman, 2002).

A través da revisión bibliográfica afóndase no concepto da intelixencia emocional, seus compoñentes e estilos de liderado. A maiores móstranse estudos que indican a relevancia do líder emocionalmente intelixente na organización.

Realízase un breve estudo de campo a fin de determinar en dous organizacións: unha pública e outra privada, o peso que os empregados lle dan a intelixencia emocional en relación ás habilidades técnicas a hora de achegar a excelencia nun líder.

*Palabras chave:* liderado, intelixencia emocional, habilidades técnicas e organización.

# Abstract

Nowadays we live in a world of constant change, where the main asset of organizations is human capital. Companies need to adapt to this highly changing environment. In this context, the role of the leader is crucial. The leader is a carrier of the organizational values and must lead and guide colleagues effectively. Emotional intelligence is defined as the ability to identify, understand and manage emotions. By applying emotional intelligence, the leader will be more effective influencing colleagues and helping them with daily challenges and work pressure. The organizational outcome will be better teamwork, higher performance and improved business results.

This study evaluates the importance of emotional intelligence as a leadership behavior to be applied in organizations, as well as the view of the employees about the role played by emotional intelligence in their organizations. The study also investigates if emotional intelligence and its associated behaviors have higher or lower importance than technical capability for achieving leadership excellence. According to the literature review, the factors that determine the right leadership skills are different depending on the context (Zenger and Folkman, 2002).

The literature research completed provides a thorough review of the concept of emotional intelligence, its components and associated leadership styles. The review identified studies which detail the importance of the emotional intelligent leader in their organizations.

The study includes a survey completed on employees of one private and one public organization. The survey investigated the relative importance of emotional intelligence in relation to technical capability in order to achieve leadership excellence.

Keywords: Leadership, emotional intelligence, technical skills and organization.

# Índice

<b>Introducción</b> .....	<b>8</b>
<b>1. Inteligencia emocional</b> .....	<b>12</b>
1.1 Concepto de inteligencia emocional y orígenes.....	12
1.1.1 Howard Gardner .....	13
1.1.2 Salovey y Mayer.....	13
1.1.3 Bar-On .....	14
1.1.4 Daniel Goleman .....	15
1.2 Competencias de la inteligencia emocional en el liderazgo.....	16
<b>2. Relaciones e implicaciones entre la inteligencia emocional y el liderazgo</b> .....	<b>21</b>
2.1 Características de liderazgo de Zenger y Folkman.....	23
2.2 Importancia del líder emocionalmente inteligente.....	24
2.2.1 Estilos de liderazgo según Goleman .....	26
2.2.2 Efectos de la motivación y actitud positiva del líder en la empresa.....	31
2.2.3 Estudios sobre la efectividad de la inteligencia emocional en el liderazgo.....	33
<b>3. Estudio de caso: cuestionario de inteligencia emocional en el liderazgo</b> .....	<b>36</b>
<b>Conclusiones</b> .....	<b>48</b>
<b>Bibliografía</b> .....	<b>51</b>
<b>Anexo I. Cuestionario inteligencia emocional en liderazgo (Español)</b> .....	<b>57</b>
<b>Anexo II. Cuestionario inteligencia emocional en liderazgo (Inglés)</b> .....	<b>59</b>
<b>Anexo III. Tabla y Figura Resultado cuestionarios</b> .....	<b>61</b>

# Índice de figuras

Figura 1. Relación media global entre variables relacionadas con IE y no relacionadas. .... 42

Figura 2. Relación media por empresa entre variables relacionadas con IE y no relacionadas. 46

# Índice de tablas

Tabla 1. Marco referencial de las competencias emocionales .....	20
Tabla 2. Estilo de liderazgo, Inteligencia emocional y efectividad organizativa .....	30
Tabla 3. Porcentajes de ítems imprescindibles por empresa .....	44

# Introducción

La inteligencia emocional, entendida como un conjunto de competencias que determinan el comportamiento del individuo, sus actitudes, sus reacciones, su estilo de afrontar la vida y de comunicarse, ha sido uno de los conceptos empresariales más influyentes de la década.

Son muchos estudios los que demuestran que no importa el ámbito en el que se encuentre uno, que la inteligencia emocional siempre tendrá efectos positivos. Pues, “las personas que gobiernan adecuadamente sus sentimientos, y asimismo saben interpretar y relacionarse efectivamente con los sentimientos de los demás, disfrutan de una situación ventajosa en todos los dominios de la vida” (Goleman, 1995). Hay investigaciones científicas que sugieren que este tipo de inteligencia tiene un componente genético, pero la investigación y la práctica demuestran que se puede aprender, si hay deseo y esfuerzo comprometido (Goleman, 1998). Asimismo Gardner (1993), define la inteligencia como una capacidad que se puede desarrollar dependiendo de las experiencias vividas, medio ambiente o educación y que se activa en un entorno cultural a fin de resolver problemas o crear productos. Es importante concienciar a las empresas del relevante papel que juega la inteligencia emocional en el liderazgo ejercido en las organizaciones, pues permite que los empleados mejoren su desempeño en el ámbito laboral, lo que puede derivar en una alta productividad y redundar en un aumento de los beneficios para la organización. Asimismo, “incrementando el componente emocional de la organización, conseguimos mayor energía positiva, motivación, compromiso con los objetivos de la empresa, mayor claridad de la misión y aumentar el éxito profesional” (Totterdell, P. 2000). Es por lo



que desde el punto de vista organizacional, estimular esta inteligencia ayuda a retener el capital humano, el cual tiene más peso en las empresas de casi todos los sectores.

Al observar esta realidad y la sociedad actual cambiante en la que nos encontramos, podríamos indicar la gran relevancia del liderazgo en las organizaciones; dado que el éxito de una empresa está en gran medida vinculado al líder, quien encarna los objetivos de la organización y tiene gran influencia sobre los empleados. Por tanto, “este mundo nuevo e inestable requiere de una nueva clase de liderazgo, capaz de hacer frente a un cambio político, económico, social y tecnológico que está provocando una profunda transformación de nuestros modelos organizativos, haciendo que la estabilidad y predictibilidad sean casi imposibles” (Boyatzis y McKee, 2005). Del mismo modo un estudio realizado por Williams (1994), destaca la relación entre puntos fuertes del líder en inteligencia emocional y el rendimiento de la unidad, lo que parece estar relacionado con el clima creado por el líder. Las formas de ejercer el liderazgo son múltiples y diversas, puesto que cada persona tiene diferentes personalidades y valores.

De esta manera, podríamos llegar a formularnos la siguiente pregunta de interés: ¿Es importante la inteligencia emocional para que los empleados perciban un liderazgo excelente o resulta suficiente con sus habilidades técnicas?. Parece lógico pensar, en definitiva, que el estilo de liderazgo pueda guiar el comportamiento organizativo en un amplio abanico de industrias y sectores, y ser un vínculo de importancia crucial en la cadena que va desde el líder, pasando por el clima organizativo, hasta el éxito comercial (Goleman, 2001). Asimismo Boyatzis y McKee (2005) afirman que para ser un fantástico líder, este debe comprender el mercado, la gente y una multitud de factores que afectan a la organización. Como muestra el estudio “Testing for Competence rather than Intelligence” de C.McClelland (1973), la inteligencia emocional es responsable del 85 al 90% de la diferencia que hay entre los líderes destacables y sus iguales más discretos. Además dicha investigación se ha ampliado por autores como Goleman y Boyatzis, quienes indican que hay un conjunto de competencias relacionadas con la inteligencia emocional que son factores distintivos de un buen liderazgo.

Las investigaciones de Zenger y Folkman (2002) apoyan la idea de que en diferentes contextos varía la importancia de los distintos estilos de liderazgo. Dicho de

otra manera, un mismo comportamiento de liderazgo no tendría por qué obtener los mismos resultados en diferentes organizaciones, pues los líderes efectivos tienen estilos personales muy diferentes.

En este trabajo se pone de manifiesto que la Inteligencia emocional es una de las principales corrientes que ayudan a mejorar la gestión del capital humano. Además permite que el directivo evite que este capital humano, tan valioso y de gran importancia en la estrategia de la empresa, se fugue (Claver et al, 1998), ya que su pérdida es muy difícil de reponer. Obvio es decir, que emplear la inteligencia emocional ayuda a afrontar la difícil tarea de dirigir una organización en los nuevos escenarios del siglo XXI, en un mundo globalizado, en permanente cambio y donde el liderazgo se considera algo más que la simple dirección. El líder deberá conseguir con los medios disponibles, motivar e incentivar a sus empleados a trabajar hacia los objetivos de la organización, posibilitando la comunicación recíproca (Claver et al, 1998). En estos tiempos de incertidumbre, en el complejo y desafiante entorno actual y con el estrés inherente al liderazgo, los líderes se sienten constantemente amenazados de un modo u otro. Por eso, ahora más que nunca, la clave es la inteligencia emocional (Boyatzis y McKee, 2005).

### ***Objetivo y estructura del trabajo***

El objetivo principal del presente trabajo de fin de grado es hacer una valoración global de la importancia de la inteligencia emocional en el liderazgo de las organizaciones. Del mismo modo, se analiza si los empleados de la muestra, objeto de estudio, consideran que los componentes de la inteligencia emocional tienen más peso que las habilidades técnicas del líder, para alcanzar la excelencia en el liderazgo.

Así, en primer lugar, se realiza una revisión bibliográfica, en la cual ante la gran variedad de material, se centrará el tema en obras de Inteligencia emocional destinadas al liderazgo y a la empresa. Con ellas se adquiere una visión global que será contrastada con un ejemplo de caso del tema objeto de estudio.

En segundo lugar, se realiza un trabajo de campo, basado en una investigación descriptiva. En él se estudia si para alcanzar la excelencia en el liderazgo la inteligencia emocional tiene más peso que las habilidades técnicas del líder. Para ello

se realiza un cuestionario, de elaboración propia, enviado a empleados y directivos, de distintas organizaciones, atendiendo a su estructura: una orgánica situada en Dublín y otra de naturaleza burocrática profesional situada en Santiago de Compostela.

Para comprobar que la inteligencia emocional tiene mayor peso en la excelencia percibida en el líder por los empleados, se incluirán en el cuestionario, por un lado, todos los factores de la Inteligencia emocional (en adelante IE): autoconocimiento, autorregulación, motivación, empatía y habilidades sociales; y, por otro, dos aspectos del planteamiento teórico de liderazgo de Zenger y Folkman: carácter y capacidad personal, la cual abarca las habilidades técnicas del líder. La razón por la cual se compara con estos aspectos de la teoría de liderazgo de Zenger y Folkman es que valorar el papel del directivo solo desde el punto de vista de la IE, no permite apreciar en qué medida el resto de características de un líder son relevantes en el ámbito laboral. Asimismo, se observará si el peso de cada factor de la IE varía en función de la organización de que se trate.

La información recogida con las respuestas al cuestionario se analiza mediante distribución de frecuencias, porcentajes, medias de tendencia central y de dispersión. Asimismo, aplicamos técnicas estadísticas de contrastación de hipótesis con el fin de evaluar si existen diferencias significativas entre la importancia que le dan los empleados a los componentes de Inteligencia emocional con los aspectos técnicos del liderazgo para alcanzar la excelencia en el líder.

En base a los objetivos señalados anteriormente, el trabajo constará de un capítulo 1 donde se refleja una breve aproximación histórica al concepto de IE, se habla de las distintas definiciones que los autores le han dado a este concepto y se explican con claridad los diferentes componentes y competencias de la IE según Goleman. En el capítulo 2 se abordan las relaciones e implicaciones entre la IE y el liderazgo. Se hablará de la importancia que tiene la IE en el líder, de la motivación y la actitud positiva por parte del líder en los empleados. Por último, en el capítulo 3 se elabora un estudio empírico con datos obtenidos en dos empresas diferentes, que valora la relación de la inteligencia emocional en el líder y el gran peso que los trabajadores le dan a la IE. Se cerrará el trabajo con la elaboración de las conclusiones generales y una serie de sugerencias.

# 1. La inteligencia emocional

## 1.1 Concepto de la Inteligencia emocional y orígenes

*“Si eres feliz, si vives cada momento, aprovechando al máximo sus posibilidades, entonces eres una persona inteligente”.*

*Wayner Dyer*

A principios del siglo XIX, en el año 1905 Alfred Binet, psicólogo francés, escribió lo siguiente acerca de la inteligencia: “El órgano fundamental de la inteligencia es el juicio. En otras palabras, el sentido común, el sentido práctico, la iniciativa, la facultad de adaptarse. Juzgar bien, comprender bien y razonar bien los resortes esenciales de la inteligencia” y afirmó también que: “un individuo muestra su valor personal a través de la totalidad; somos un conjunto de tendencias y la resultante de todas ellas es lo que se expresa en nuestros actos y hace que nuestra existencia sea lo que es” (Molero Saiz y Esteban, 1998). El concepto de inteligencia con frecuencia se refiere a la inteligencia cognitiva que se considera necesaria para enfrentarse a la complejidad del mundo que nos rodea.

La IE tiene unos antecedentes en la evolución histórica de las investigaciones sobre la inteligencia, desde sus orígenes, a principios del siglo XX, hasta las inteligencias múltiples, ochenta años después, concepto que empezó a ser considerado por Howard Gardner (1983). Aunque la primera fórmula teórica de la IE

fue publicada en 1990 por los psicólogos Peter Salovey y John Mayer, donde unieron las diferencias de investigación sobre las emociones y la inteligencia, esta línea de investigación no salió a la luz hasta que Daniel Goleman la popularizó en 1995 con su libro “Inteligencia emocional”.

A continuación nos centraremos en algunos de los diversos autores que han abordado el concepto de IE:

### **1.1.1 Howard Gardner**

Gardner (1998) define la inteligencia, en su libro de “*Las Inteligencias múltiples*”, como: “*la capacidad de solucionar problemas o elaborar productos que sean valiosos en una o más culturas*”. Por tanto al definirla como una capacidad, la convierte en una destreza que se puede desarrollar. Aunque también añade que todos nacemos con unas potencialidades marcadas por la genética, las cuales de una manera o de otra se van desarrollando dependiendo del medio ambiente, como por ejemplo la educación percibida o nuestras experiencias. Por consiguiente, según Gardner todos los seres humanos están capacitados para el amplio desarrollo de su inteligencia, apoyados en sus capacidades y su motivación.

Gardner (1993), diferencia ocho tipos de inteligencias, de la siguiente forma: la lógico-matemática, lingüística, espacial, corporal-kinestésica, musical, intrapersonal, interpersonal y naturalista. Centrándonos en nuestro objeto de estudio, diremos que la IE se compone de la **inteligencia intrapersonal**, la cual muestra nuestra capacidad de entenderse a uno mismo, organizar y dirigir nuestra propia vida, sin estar asociada a ninguna actividad concreta y por otro lado la **inteligencia interpersonal**, capacidad que nos permite interactuar con los demás, entenderlos y captar sus sentimientos y necesidades. Juntas muestran la capacidad de dirigir nuestra propia vida de manera satisfactoria.

### **1.1.2 Salovey y Mayer**

Salovey y Mayer (1990) definen la inteligencia emocional como “*una forma de inteligencia social que implica la habilidad para dirigir los propios sentimientos y emociones y las de los demás, saber discriminar entre ellos y usar esta información*”

*para guiar el pensamiento y la propia acción*”, refiriéndose a ésta como un pensador con corazón, que maneja, comprende y percibe las relaciones sociales.

Estos autores desarrollaron un modelo teórico muy importante, el cual ha tenido gran repercusión en el ámbito de la IE y se basa en un modelo con cuatro habilidades interrelacionadas:

- La **percepción emocional**, la cual hace referencia a la habilidad de percibir las propias emociones y las de los demás, a la vez que incluye la capacidad de expresar las emociones adecuadamente.
- La **asimilación emocional**, la habilidad para generar, sentir y usar las emociones como necesarias para comunicar sentimientos, o utilizarlas en otros procesos cognitivos. Aquí las emociones se integran, acompasando emoción y cognición. Los estados emocionales facilitan afrontar diferentes situaciones, véase, por ejemplo, como el estado de bienestar facilita la creatividad. Esta es la única rama que incluye las emociones para destacar el razonamiento, mientras las tres restantes incluyen razonar acerca de las emociones.
- La **comprensión emocional**, habilidad para comprender la información emocional, cómo las emociones se combinan y progresan a través del tiempo y saber apreciar los significados emocionales; es decir, comprender y razonar sobre las emociones para interpretarlas.
- La **regulación emocional**, habilidades para estar abierto a los sentimientos, modular los propios y los de los demás así como promover la comprensión y el crecimiento personal.

### 1.1.3 Bar-On

Bar-On (1997), define la inteligencia como un conjunto de habilidades personales, sociales, emocionales y de destrezas que influyen en nuestra habilidad para adaptarse y enfrentar las demandas y presiones del medio. Como tal, nuestra inteligencia no cognitiva es un factor importante en la determinación de la habilidad para tener éxito en la vida, influyendo directamente en el bienestar general y en la salud emocional. Bar-On construye el inventario de cociente emocional (I-CE), que determina si se tiene IE, mediante cinco rasgos de personalidad: la inteligencia interpersonal e intrapersonal, la adaptabilidad, el manejo del estrés y el estado de ánimo general.

#### 1.1.4 Daniel Goleman

La espectacular difusión del concepto de IE a partir de la segunda mitad de los años noventa, se debe sobre todo a la obra de Goleman (1995), "*Inteligencia emocional*". Fue un *best-seller* y ha ocupado las páginas de los principales periódicos y revistas de todo el mundo, incluyendo la portada de la revista Time.

Según Daniel Goleman, (1995), la IE es "*la capacidad de reconocer nuestros propios sentimientos, los sentimientos de los demás, motivarnos y manejar adecuadamente las relaciones que sostenemos con los demás y con nosotros mismos*".

Goleman divide en cinco habilidades personales la IE:

- **Autoconocimiento**, se refiere a reconocer nuestros propios estados de ánimo, sabiendo cómo nos afectan y conocer cuáles son nuestras fortalezas y debilidades.
- **Autocontrol**, implica manejar los propios estados de ánimo, canalizando apropiadamente nuestras emociones al momento vivido, sin sentirnos prisioneros de nuestros propios sentimientos.
- **Motivación**, se refiere a las necesidades o deseos emocionales que guían nuestras actuaciones para el cumplimiento de una tarea.
- **Empatía**, implica tener conciencia y entender los sentimientos, necesidades y preocupaciones de los demás.
- **Habilidades sociales**, se refiere a la habilidad para impulsar en los otros las respuestas deseables, es decir, manejar bien las emociones en una relación e interpretar adecuadamente las situaciones y las redes sociales.

Dado que Goleman ha sido el escritor por excelencia, en cuanto al tema de la IE y el primero en aplicar este concepto a los negocios en su artículo publicado en 1998 en la Harvard Business Reviews, a continuación hablaremos de las competencias que el destacó y son relevantes en el liderazgo.

## 1.2 Competencias de la inteligencia emocional en el liderazgo

Goleman (1995) hace una reflexión sobre la IE y dice que puede resultar tan decisiva y, en ocasiones, incluso más, que el coeficiente intelectual, en adelante CI. Asimismo añade, en la revista *Harvard Business Review*, que el CI y las destrezas técnicas son importantes, pero la IE es la condición sine qua non del liderazgo. De hecho, los resultados de unos estudios realizados por Hermstein y Murray (1994) y Gardner (1995), citados por Goleman (1995), ponen de manifiesto que el CI sólo predice en un 20% el éxito relativo en la vida.

Como vemos, las habilidades técnicas pierden preponderancia en favor de las competencias emocionales. Así, Goleman (1998) da respuesta a las nuevas necesidades de las empresas. Tomando como base los cinco componentes de la IE, definió veinticinco competencias emocionales que debían ser aplicadas en el liderazgo y la organización. Las cuales más tarde, gracias a un análisis de su compañero Richard Boyatzis, redujo a veinte competencias, clasificadas en cuatro grupos: conciencia de uno mismo, autogestión, conciencia social y gestión de las relaciones (Boyatzis, Goleman y Rhee, 2000). Estas habilidades las dividió a su vez en dos grupos: competencia personal, que tiene que ver con la inteligencia intrapersonal de Gardner y se refiere al dominio de uno mismo y un segundo grupo de competencia social, que hace referencia a la inteligencia interpersonal de Gardner, estas competencias son las que establecen el dominio de las relaciones con los demás.

Antes de citar las veinte competencias, definiremos según Goleman (1998) lo que es para él una competencia emocional: *“Una capacidad aprendida basada en la inteligencia emocional que tiene como resultado un rendimiento sobresaliente en el trabajo”*. A continuación mostramos las veinte competencias emocionales.

### **Conciencia de uno mismo**

- **Conciencia emocional**, reconocer las propias emociones y sus efectos. Los líderes que poseen una elevada conciencia emocional pueden hablar acertada y abiertamente sobre el impacto que sus emociones tienen en el trabajo. Saben



hacia donde se dirigen y por qué, a la vez que toman decisiones teniendo en cuenta sus valores.

- **Valoración adecuada de uno mismo**, reconocer las propias emociones y sus efectos. En este caso el líder tiene conciencia de sus propias fortalezas y debilidades, comprendiendo perfectamente cuáles son sus limitaciones y así sabe cuándo pedir ayuda con un gran sentido del humor autocrítico.
- **Confianza en uno mismo**, seguridad en la valoración que hacemos sobre nosotros mismos y sobre nuestras capacidades. Los líderes que se evalúan correctamente están capacitados para hacer lo mismo por las organizaciones que dirigen. Se apoyan en sus fortalezas y las explotan.

### **Autogestión**

- **Autocontrol emocional**, es la capacidad de manejar adecuadamente las emociones y los impulsos conflictivos. Este tipo de líder suele hacer un análisis exhaustivo de la situación antes de tomar una decisión impulsiva, que pueda perjudicar a la empresa. Además a pesar de que puede tener, en ciertos momentos, malos estados de ánimo sabe controlarse y canalizarlos de manera útil.
- **Fiabilidad**, fidelidad al criterio de sinceridad e integridad. Transmite confianza, debido a su sinceridad y capacidad de admitir sus errores. Este líder encarna sus valores de un modo práctico.
- **Meticulosidad**, asumir la actuación de nuestra actuación personal. Escoge sus palabras con cuidado teniendo en cuenta las consecuencias, dada su alta capacidad de reflexión y si aún así no consigue el efecto deseado, sabe buscar alternativas.
- **Adaptabilidad**, flexibilidad para afrontar los cambios. Esta capacidad es importante en el líder, por motivos de competitividad, ya que nos encontramos ante un continuo cambio y multitud de ambigüedades. En este caso el líder se sentiría cómodo con el cambio e incluso sería capaz de correr junto a él. Puede

hacer frente a diversidad de situaciones sin perder la concentración ni la energía. Son líderes flexibles que no tienen problema en cambiar de opinión, si la situación lo requiere.

- **Motivación de logro**, esforzarse por mejorar o afán de superación. Dichos líderes tienen elevadas ambiciones personales que les impulsan continuamente a mejorar ellos mismos, incluso más allá de sus expectativas. Les encanta aprender y se enfrentan al fracaso de manera optimista, tomándolo como una oportunidad para liderar el cambio.
- **Iniciativa**, disposición para aprovechar las oportunidades. Son personas que se adelantan a las oportunidades, en vez de esperar a que se les presenten. Tienen alta capacidad de crear, inventar y emprender.

### **Conciencia social**

- **Empatía**, percibir los sentimientos y diferentes puntos de vista ajenos e interesarse por las cosas que les preocupan a los demás. Estos líderes tienen una alta sensibilidad intercultural. Escuchan con atención y comprenden las perspectivas de todos los miembros del equipo, teniéndolas en cuenta en la toma de decisiones. Tienen una alta capacidad para fomentar y retener el talento de sus subordinados. Además tienen gran popularidad y reconocimiento social. La empatía les ayuda a conectar con las personas y hacer cosas, superando el estrés del poder y los sacrificios inherentes al liderazgo.
- **Orientación hacia el servicio**, reconocer, anticiparse y satisfacer las necesidades de los clientes. Los líderes con gran capacidad de servicio saben establecer buenas relaciones con el consumidor y el cliente, a la vez que garantizan su satisfacción.
- **Conciencia organizativa**, comprometerse con la organización. Los líderes que saben comprometerse con la organización, son capaces de detectar las relaciones de poder y comprender las redes sociales que surgen en una determinada organización.

## Gestión de las relaciones

- **Desarrollar a los demás**, mostrar interés por comprender los objetivos de los demás. Estos líderes saben dar un feedback y son excelentes coaching, ayudando a fomentar las habilidades de sus empleados.
- **Influencia**, utilizar tácticas de persuasión eficaces. Son líderes muy comprometidos y persuasivos, utilizan estrategias indirectas para conseguir el apoyo de los demás.
- **Comunicación**, emitir mensajes claros y convincentes. Se caracterizan por escuchar abiertamente tanto buenas como malas noticias, saben captar las señales emocionales y sintonizar con su mensaje, abordan abiertamente las cuestiones difíciles.
- **Resolución de conflictos**, capacidad de negociar y resolver conflictos. Líderes que manejan con diplomacia situaciones difíciles, buscan como llegar a soluciones que satisfagan a los implicados.
- **Liderazgo con visión de futuro**, inspirar y dirigir a grupos de personas. Saben dirigir a las personas en la dirección que desean. Lideran con el ejemplo y son capaces de tomar decisiones independientemente de su posición.
- **Catalizar los cambios**, iniciar o dirigir los cambios. Reconocen la necesidad de cambiar y saben encontrar el modo de superar las barreras que se interponen en el cambio.
- **Establecer vínculos**, ser capaces de trabajar con el resto de gente por la obtención de una meta común. Establecen vínculos con diversidad de gente, ya que igual algún día pueden necesitar de esas personas.
- **Trabajo en equipo y colaboración**, ser capaces de crear sinergias entre el grupo con el fin de alcanzar objetivos colectivos. Son especialistas en gestión de equipos ya que saben combinar el compromiso activo con el esfuerzo común. Generan un ambiente amistoso y de respeto.

A continuación podremos observar una primera tabla con el marco referencial de las 20 habilidades emocionales expuestas, que dependen de los estados de ánimo y derivan en un exitoso trabajo.

**Tabla 1.** Marco referencial de las competencias emocionales.

	Uno mismo (competencia personal)	En los demás (competencia social)
Reconocimiento	<p><b>Conciencia de uno mismo</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Autoconciencia</li> <li>• Valoración adecuada de uno mismo</li> <li>• Confianza en uno mismo</li> </ul>	<p><b>Conciencia social</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Empatía</li> <li>• Orientación hacia el servicio</li> <li>• Conciencia organizativa</li> </ul>
Regulación	<p><b>Autogestión</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Autocontrol emocional</li> <li>• Fiabilidad</li> <li>• Meticulosidad</li> <li>• Adaptabilidad</li> <li>• Motivación de logro</li> <li>• Iniciativa</li> </ul>	<p><b>Gestión de las relaciones</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollar a los demás</li> <li>• Influencia</li> <li>• Comunicación</li> <li>• Resolución de conflictos</li> <li>• Liderazgo con visión de futuro</li> <li>• Catalizar los cambios</li> <li>• Establecer vínculos</li> <li>• Trabajo en equipo y colaboración</li> </ul>

Fuente: Daniel Goleman. Inteligencia emocional en el trabajo.

Muchos estudios realizados por numerosos profesionales y estudiosos, llegan a la determinación de que la IE es esencial para un eficaz rendimiento a nivel organizativo e individual. Entre ellos Spencer y Spencer (1993), McClelland y Kelner, (1997) o Boyatzis, (1982), quienes afirman que las cualidades personales como la conciencia de uno mismo, la automotivación, la flexibilidad y la integridad, así como habilidades interpersonales como negociación, escuchar, empatía, resolución de conflictos y colaboración, son ingredientes vitales para un alto rendimiento en el lugar de trabajo. Además según Spenser y Spenser (1993), entre quienes ocupan puestos de liderazgo, el 85% de sus competencias pertenece al campo de la IE, lo cual implica una alta importancia de estas habilidades emocionales a la hora de liderar. Aunque como vemos no se alcanzaría el cien por cien, dado que el hecho de que la IE sea un

factor determinante en el liderazgo excelente no significa que el intelecto sea poco importante. Claramente, se ha de ser listo para hacer frente a los desafíos y complejidades con las que se enfrenta la organización. Se podría decir que la mayoría de las capacidades cognitivas son un punto de partida, que todo líder debería tener, para poder hallarse en el rol del liderazgo. Aunque lo más importante una vez que ya se está en ese rol es cómo utilizar los conocimientos, y no cuáles son. Es aquí donde aparece la IE (Boyatzis y McKee, 2005). Por tanto, combinar la IE con otros aspectos más técnicos del liderazgo funciona bien para producir el éxito (Goleman, 1995).

## 2. Relaciones e implicaciones entre la inteligencia emocional y liderazgo

*“El liderazgo es el ingrediente esencial en el desarrollo de la confianza necesaria para crear la cohesión en una organización y la única fuente que conozco para despertar pasión, firmeza, determinación, esperanza infinita y tenacidad. El líder es la única persona capaz de hacer que sus subordinados pasen del mero entendimiento al campo de acción”.*

*Lon Maggart*

El liderazgo en la empresa es tan importante que incluso, se plantea en la normativa ISO 9001:2008 un apartado dedicado exclusivamente a la dirección. Donde se expone que la dirección debe mostrar su liderazgo y compromiso con el sistema de la gestión de calidad, cumpliendo los requisitos de compromiso con la dirección, asegurar que las responsabilidades y autoridades están definidas, definir la política de calidad o aprobar objetivos, entre otros.

Según Puchol (2003), el propio estilo de liderazgo de un directivo cualquiera puede tener profundas repercusiones sobre el área que dirige, sus colaboradores y sus resultados. Además desde el punto de configuración de la cultura de la empresa dicho estilo directivo le proporciona a ésta su imagen externa empresarial. Del mismo modo, “una organización puede tener una planeación adecuada y no sobrevivir a la falta de un líder apropiado, incluso dicha organización puede carecer de planificación y control, pero teniendo un buen líder puede salir adelante” (Koontz y Weihritz , 2004).

Acoplar la dedicación y capacitación de los trabajadores del conocimiento es, sin lugar a duda, el reto directivo más importante de nuestro tiempo (Manville y Ober, 2003). Como afirma John P. Kotter (2002), el liderazgo es diferente de la gestión. Estos son dos métodos complementarios y diferentes de actuar, cada uno tiene su propia función y actividades características. Aunque ambos son necesarios para el éxito en el actual entorno empresarial. La dirección trata de hacer frente a la complejidad, se ocupa en gran medida de dar respuesta a la aparición de grandes y complejas organizaciones. Por el contrario, el liderazgo se ocupa del cambio, una de las razones por las que ha adquirido relevancia hoy en día, es que el mundo empresarial es cada vez más volátil y competitivo. Cuantos más cambios, más liderazgo se necesita. Así las sociedades con éxito combinan un fuerte liderazgo con una gestión fuerte, consiguiendo un equilibrio entre ambos, pues “los grandes líderes nos recuerdan que la grandeza requiere mucho más que técnica. Nos recuerdan que se necesitan directores, no dirección, para crear una gran organización” (Teal, T., 2002).

Existe bastante acuerdo en que el liderazgo es un concepto complejo donde el resultado viene marcado por diferentes componentes, como son los aspectos característicos de la IE y la capacidad técnica. Los componentes del liderazgo serían las cualidades.

Diferentes investigaciones han aportado soporte teórico-empírico a diversos estilos de liderazgo en función de la combinación que realizan de los componentes y el énfasis que se realice en cada uno de ellos.

## 2.1 Características de liderazgo de Zenger y Folkman

En este apartado haremos referencia al modelo de Zenger y Folkman (2002) del “líder extraordinario”, según el cual los líderes extraordinarios se diferencian de los buenos por destacar en determinadas fortalezas, más que por mejorar sus puntos débiles. Es decir, se centran en maximizar sus puntos fuertes. Se decidió apoyarse en su teoría porque de entre la multitud de autores que han hablado sobre el liderazgo, este enfoque es de los más recientes y señala como elemento principal del líder el carácter, añadiendo la relevancia de la competencia técnica y analítica del líder.

Para describir el liderazgo, Zenger y Folkman utilizan la analogía gráfica de una carpa. Donde comparan los pilares de una carpa con los cinco elementos clave para el desarrollo del liderazgo. Los “postes de la carpa” se agrupan de la siguiente forma:

- ***Carácter***  
El carácter es el núcleo fundamental de la efectividad del liderazgo. Encontrar gente con carácter y personalidad adecuada es un requisito clave para alcanzar el éxito a largo plazo. El carácter es un elemento necesario pero no suficiente para el gran liderazgo. Consiste en tomar decisiones con la mente, cumplir las promesas y compromisos y liderar con el ejemplo.
- ***Capacidad personal***  
Describe la composición emocional, intelectual y de competencias del individuo. Junto a la competencia técnica se incorpora la capacidad analítica para resolver problemas. Es necesario tener una visión clara del rumbo que ha de seguir la organización.
- ***Orientación a resultados***  
Ser capaces de lograr cosas. Promoviendo la obtención de resultados, mediante feedback, estableciendo metas exigentes y tomando la iniciativa.
- ***Habilidades Interpersonales***  
Son las que incluyen más competencias distintivas. Hábiles para comunicar frecuentemente y convincentemente, inspirar y motivar a

conseguir un rendimiento máximo, construir relaciones, desarrollar a otros y trabajar en equipo. Ha quedado demostrado que el liderazgo se expresa mediante un proceso de comunicación y consiste en el impacto que una persona tiene sobre el resto del grupo.

- **Liderazgo del cambio organizacional**

Consiste en la aptitud para promover cambios dentro de la organización. Especialmente importante para liderar cambios estratégicos y conectar el mundo exterior con los equipos internos.

Según Zenger y Folkman, se llegará a ser un líder efectivo si dichas capacidades se complementan entre sí. Asimismo han realizado un estudio internacional sobre más de 25.000 directivos de más de 1.350 empresas entre los años 1999 y 2002, mediante evaluaciones 360º donde los trabajadores evalúan el perfil competencial de dichos directivos, comprobando la correlación entre niveles de liderazgo y rendimientos empresariales de sus organizaciones. En esta investigación se constata que los “líderes extraordinarios” obtenían resultados muy superiores a los meramente buenos y se situaban entre el 10% mejor valorado.

## 2.2 Importancia del líder emocionalmente inteligente

A pesar de lo imprescindible que es el pensamiento analítico y tener claro ciertos conceptos para desempeñar el liderazgo, la capacidad intelectual, por sí sola no hace al líder. Los grandes líderes son personas que saben manejar las emociones. Su éxito no depende tanto de lo que hacen como del modo en que lo hacen. El líder proporciona a los demás pautas para interpretar y reaccionar emocionalmente ante ciertas situaciones. Es, por definición, el principal «gestor de significado» de un grupo. (Goleman, Boyatzis y McKee, 2002). Asimismo pasado el tiempo, una empresa acaba siendo un ente organizativo a imagen y semejanza de quien lo dirige (Valls, 1997). De hecho, hoy en día hay programas de formación en IE, que duran entre 1 y 4 días, ya utilizados por algunas de las empresas más importantes del mundo, que afirman lo útil que los encuentran. No obstante, el decano de una importante escuela de Administración de Empresas está de acuerdo en que la IE en el trabajo tiene una importancia vital (Goleman y Cherniss, 2001).



El trabajo del líder abarca funciones informativas, decisorias e interpersonales. Es evidente que llevar a cabo estas funciones requiere unas ciertas aptitudes, como son el ser capaz de desarrollar las relaciones entre subordinados, establecer redes de información y difundirlas, llevar a cabo negociaciones, tomar decisiones con información escasa o ambigua y distribuir recursos (Mintzberg, 2002). Es por ello que las relaciones interpersonales entre jefe y subordinado, influirán mucho a la hora del desarrollo del trabajo del empleado. Pues un bajo nivel de IE en el trabajo tiene un coste inevitable en los resultados económicos. Con este bajo nivel de IE, se puede llegar a descender la productividad, aumentar el retraso en las entregas o bajas voluntarias de empleados, aparecer el riesgo moral en las relaciones laborales, ya que el empleado podría buscar su propio interés personal a expensas del de la empresa y llegar a abandonar sus obligaciones (Milgrom, P., 1993), entre otros. Para demostrar este papel clave de la IE, se cuenta, con un análisis de datos de Hay/McBer (2000) acerca de 3.781 ejecutivos, relacionados con el clima empresarial, y contestados por quienes trabajaban para ellos. Este estudio sugirió que entre el 50 y el 70% de la percepción de los empleados sobre el clima laboral estaba relacionada con las características de IE del líder. Asimismo David McClelland en 1998 estudió una organización internacional que adoptó una técnica de selección de ejecutivos, la entrevista de incidentes críticos, en adelante EIC, con el fin de reducir la movilidad laboral de sus ejecutivos en un 49% en dos años. Dicha técnica tiene en cuenta las competencias emocionales de los ejecutivos y su propósito es captar con fiabilidad los comportamientos, sentimientos y pensamientos de un candidato durante incidentes que resultaron realmente importantes a nivel personal. La empresa estimó el coste de la pérdida de un ejecutivo en 250.000 dólares. Dos años después de que empezase a utilizar la EIC, en la selección de competencias emocionales críticas durante el proceso de selección de ejecutivos, se dio cuenta que la tasa de movilidad laboral disminuyó del 49% al 6,3%, con una estimación de 3,5 millones de dólares ahorrados.

Según Goleman (2011), los grandes líderes nos harían avanzar. Encenderían la pasión y despertarían lo mejor que llevamos dentro. Cuando tratamos de explicar por qué dan tan buenos resultados estaríamos hablando de estrategia, ideas con garra o visión. Pero la realidad la describe mucho más sencilla, dice que el buen liderazgo se sirve de las emociones. Y es que, no sólo Goleman, piensa esto, Ann Graham Ehringer (1996), especialista en el entrenamiento de los directores ejecutivos en la toma de decisiones, el pensamiento estratégico y liderazgo empresarial, en su artículo

Make Up Your Mind, se decide a entrevistar a 60 empresarios sumamente exitosos, sobre la toma de decisiones. En este estudio sólo uno dijo que realizaba la toma de decisiones comerciales basándose en el método clásico del árbol de decisiones, y aun así añadió que usaba en cierto modo la intuición. El resto admitieron utilizar sus sentimientos para confirmar el análisis racional, o bien se dejaban guiar por sus emociones al principio para, en última instancia, buscar datos o razones que apoyaran su corazonada.

### 2.2.1 Estilos de liderazgo según Goleman

Cabe mencionar que no todos los jefes se comportan de la misma manera, es decir, hay diferentes estilos de liderazgo, de los cuales se han hecho numerosos estudios para ver sus efectos.

Antes de clasificar los estilos de liderazgo, conviene destacar la influencia que el directivo tiene a la hora de determinar el clima, definido por los psicólogos George Litwin y Richard Stringer (1968) posteriormente refinado por McClelland (1998), como los seis factores que influyen en el ambiente de trabajo de la organización: su flexibilidad, sentido de responsabilidad hacia la organización, nivel de standards que la gente establece, su feedback, la claridad que tiene la gente acerca de la misión y sus valores y el nivel de compromiso con un propósito común. Ahora sí expondremos la clasificación de los liderazgos, según Goleman, añadiendo al final, de cada tipo de líder, una frase que resume el estilo de liderazgo en cuestión, de la siguiente manera:

- **Autoritarios**, los cuales movilizan a la gente hacia una visión.

Este líder motiva a la gente, para que ésta comprenda cómo se ajusta su trabajo a una visión más amplia de la organización. Es un visionario y los empleados que trabajan para él, entienden el porqué de lo que hace y la importancia de ello. Este tipo de líder a pesar de establecer un punto y final da a la gente la libertad para innovar, asumir riesgos calculados y experimentar.

Todo ello gracias a sus componentes emocionales más destacados, como son la autoconfianza o la empatía. El más perceptible a primera vista por el resto de gente, y es que la empatía es especialmente importante en el liderazgo por al menos tres razones: el rápido ritmo de globalización, el creciente uso de trabajo en equipo y la necesidad cada vez mayor de retener el talento (Goleman, 2011).

Por su impacto más bien positivo, este estilo funciona bien en casi toda situación de negocios, pero es particularmente efectivo cuando el negocio está a la deriva, puesto que establece un nuevo curso de acción y vende a su gente visión renovada a largo plazo (Goleman, 2011).

Según la experiencia de Cesar Piqueras (2014), este estilo destruye la motivación en poco tiempo y hace que el talento que pueda se fugue.

*“Ven conmigo”*

- **Conciliadores**, genera vínculos emocionales y armonía.

Le dan la libertad de hacer el trabajo a la gente, de la forma que ellos creen que es más efectivo, ofreciéndoles como recompensa su feedback positivamente. Construye fuertes lazos emocionales, aprovechando posteriormente los beneficios de este enfoque. Apoya la comunicación, para que así la gente comparta ideas e incentiva la flexibilidad.

Se podría aplicar, por parte de los líderes, sobre todo cuando estén tratando de generar armonía en el equipo, mejorar la comunicación, levantar la moral o reparar la confianza perdida. Este tipo de directivo emocionalmente inteligente tiene muy desarrollada la empatía y su don de gentes, al ser buen comunicador.

*“La persona está primero”*

- **Democráticos**, crean consenso mediante la participación.

En este estilo, el jefe, antes de tomar una decisión, se toma su tiempo para escuchar las ideas de la gente, generando así confianza, compromiso y respeto. Promueve la flexibilidad y responsabilidad, al escuchar las preocupaciones de sus empleados, que a la vez se caracterizan por tener una visión más realista de lo que pueda o no pueda pasar.

En ocasiones, puede haber gente que se sienta confundida y sin líder, ya que, se podrán dar debates interminables en los que no se llegue a una conclusión final, motivo por el que su impacto en el clima no es tan elevado como otros estilos.

Por su gran capacidad de trabajo en equipo, habilidades sociales y comunicación, el estilo democrático será de gran utilidad cuando el líder no

tenga muy clara la mejor dirección a seguir y necesite ideas nuevas y la guía de empleados hábiles, que le puedan aportar opinión sobre ciertas ideas innovadoras.

*“Qué piensas”*

- **Ejemplarizantes**, esperan rendimiento y autonomía.

En este caso, el líder exige altos niveles de desempeño y él mismo será el ejemplo a seguir. Se encuentra obsesionado con hacer las cosas mejor y más rápido, esperando lo mismo de toda la gente que le rodea. Detectando rápidamente quiénes rinden y quiénes no, reemplazando éstos por gente más capacitada para ocupar el puesto.

Este directivo, aunque él tenga las ideas muy claras, no las establece con claridad, destruyendo así el clima, ya que los empleados se sienten abrumados por las exigencias de su superior y como consecuencia su moral decae. Los empleados pierden responsabilidad y flexibilidad, sienten que no se confía en ellos a la vez que su tarea se vuelve muy rutinaria e incluso puede llegar a ser algo monótona. Por lo que, si algún día no está el líder, la gente se encuentra sin rumbo, al estar acostumbrados a que el superior establezca normas.

Este jefe tendría una ventaja al tener una gran iniciativa y ser buen guía para alcanzar logros, en circunstancias en las que sea necesario obtener resultados rápidos, siempre que todos los empleados estén automotivados, sean bastante competentes y necesiten pocas directivas y escasa coordinación.

*“Haz como yo hago ahora”*

- **Coach**, contribuyen al desarrollo de la gente para el futuro.

El estilo coaching según la investigación de la firma consultora Hay/McBer (2000), es el que se utiliza con menos frecuencia. Quizás sea porque el directivo lo vea una pérdida de tiempo, ya que se focaliza más en el desarrollo personal y no en tareas directamente relacionadas con el trabajo. Pero aun así, el coaching mejora los resultados, porque requiere un diálogo constante y ese diálogo es una forma de aumentar un mejor clima.

Estos líderes ayudan a sus empleados a identificar sus fortalezas y debilidades, y ajustarlas a sus aspiraciones profesionales y personales.

Incentivan a sus empleados a largo plazo, realizando acuerdos con ellos acerca de su rol y responsabilidades en los planes de desarrollo, y les muestran bastante feedback y formación. Son líderes que proponen asignaturas desafiantes y sobresalen en su delegación, gozan de una gran empatía y autoconciencia, encontrándose dispuestos a afrontar el fracaso a corto plazo si se llevan un aprendizaje a largo.

El coaching funciona bien en una amplia gama de negocios, pero probablemente sea más efectivo cuando subordinados y empleados estén predispuestos y tengan ganas de ser entrenados.

*“Prueba esto”*

- **Coercitivos**, exigen una obediencia inmediata. En esta clase de líderes con un elevado autocontrol, sus decisiones extremas estarían matando las nuevas ideas, ya que la gente por miedo al rechazo ni siquiera se atrevería a proponerlas. Al encontrarnos con trabajadores que están motivados por algo más que el dinero, este estilo tiene un efecto dañino en el sistema de recompensas.

El estilo coercitivo puede ser utilizado únicamente con extrema cautela en las escasas situaciones en las que es absolutamente imperativo. Como por ejemplo cuando existe la amenaza de un take over-hostil o una reestructuración, ya que como se explica en la tabla 2 tienen un importante componente emocional a la hora de perseguir el éxito y su gran iniciativa.

*“Haz lo que te digo”*

Tabla 2. Estilo de liderazgo, IE y efectividad organizativa.

<b>Estilo</b>	<b>Modus Operandi del líder</b>	<b>El estilo en una frase</b>	<b>Competencias de la inteligencia emocional que subyacen</b>	<b>Cuándo funciona mejor</b>	<b>Impacto general en el clima laboral</b>
Coercitivo	Demanda acatamiento inmediato	<i>“Haz lo que te digo”</i>	Conducción para obtener logros, iniciativa y autocontrol	En una crisis, para emprender una reestructuración o con empleados problemáticos	Negativo
Autoritario	Moviliza a la gente hacia una visión	<i>“Ven conmigo”</i>	Autoconfianza, empatía, catalizador del cambio	Cuando el cambio requiere una nueva visión o cuando es necesaria una orientación clara	Más bien positivo
Afiliativo	Crea armonía y construye lazos emocionales	<i>“La persona está primero”</i>	Empatía, generación de relaciones, comunicación	Para reparar fisuras en un equipo o motivar a la gente en circunstancias estresantes	Positivo
Democrático	Forja consensos a través de la participación	<i>“¿Qué piensas?”</i>	Colaboración, liderazgo de equipo, comunicación	Para generar consenso u obtener datos de empleados valiosos	Positivo
Marcapasos	Establece estándares elevados de Rendimiento	<i>“Haz como yo hago ahora”</i>	Rectitud, guía para obtener logros, iniciativa	Para obtener resultados rápidos de un equipo competente y altamente motivado	Negativo
Coaching	Desarrolla a la gente para el futuro	<i>“Prueba esto”</i>	Desarrollo de los otros, empatía, auto-conciencia	Para ayudar a un empleado a mejorar su rendimiento o desarrollar fortalezas a largo plazo	Positivo

Fuente: Daniel Goleman. Inteligencia emocional en el trabajo.

Aunque según Schaeffer (2003) es peligroso ir cambiando de estilo de liderazgo, esta flexibilidad es necesaria para conseguir el éxito corporativo y personal, dado que los métodos antiguos de gestión raramente funcionan en nuevas situaciones. Son numerosos estudios, los que han demostrado que es mejor un líder que emplee un amplio repertorio de estilos. Entre ellos, el estudio de McClelland (1982), descubrió que los líderes con un buen nivel mínimo de los seis estilos, con ciertas competencias

de la inteligencia emocional eran mucho más eficientes que los demás. Especialmente, lograrán el mejor clima laboral y el mejor rendimiento, los que destaquen sobre todo por ser autoritarios, democráticos, conciliadores y coach (Goleman, 2011).

Los seis estilos de liderazgo, ha de decirse que son situacionales, es decir que dependiendo de cada situación y momento lo ideal es que el líder elija uno u otro. De este modo, lo importante es qué estilos se utilizarían más y cuáles menos y si existe desequilibrio (César Piqueras, 2014).

Asimismo, concluiremos diciendo que según Caruso y Salovey (2004), para un directivo emocionalmente inteligente, las emociones no son solo tan importantes, sino que resultan absolutamente necesarias para tomar decisiones correctas, iniciar la acción más adecuada a la hora de resolver problemas, para tener éxito y asimilar los cambios.

### ***2.2.2 Efectos de la motivación y actitud positiva del líder en la empresa***

*“La manera de atraer y motivar a las personas, determina el éxito del líder”.*

*Warren Bennis*

Después de conocer la amplia gama de estilos de liderazgo con IE, se va a destacar el papel clave de la motivación en los empleados. Para ello analizaremos primero la teoría de la motivación de McClelland (1961), que al igual que otras de su época como por ejemplo Maslow, defiende que la motivación se genera por aquello que permite al sujeto satisfacer alguna de sus necesidades. En el caso de McClelland, se basa en tres necesidades que incentivan la movilización de una persona: 1) la necesidad o motivación de logro, mediante la cual se tiende a cumplir los objetivos y vencer obstáculos, 2) la necesidad de poder, de controlar y ejercer influencia sobre otros y 3) la necesidad de afiliación o social, en cuanto al buen compañerismo y ambiente de trabajo. El líder, conociendo estas variables que incentivan a los empleados, puede tratar a cada uno de forma que alcancen sus necesidades y ayuden a optimizar el resultado de la organización y el desempeño de sus subordinados.

Según Kouzes y Posner (2002), el rasgo emocional más explícito y uno de los más importantes del liderazgo es elevar la moral mostrando aprecio por los logros de los demás celebrando los éxitos en común. Asimismo la gente que tiene desarrollado este componente emocional se siente impulsada a obtener logros más allá de las expectativas, buscan desafíos creativos, les encanta aprender y se sienten orgullosos de un buen trabajo con el que están comprometidos, derrochando una inmensa energía por superarse cada vez más.

Del mismo modo, hay comportamientos del liderazgo asociados al optimismo, como son ver las oportunidades, superar con empeño los obstáculos para alcanzar un fin o esperar explícitamente lo mejor de las personas y las situaciones, que son la clave de la inteligencia emocional. Las emociones son contagiosas, sobre todo cuando son demostradas por quienes están en lo alto, y los líderes extremadamente triunfadores despliegan un nivel elevado de energía positiva que se extiende por toda la organización (George y Bettenhausen, 1990). La actitud positiva del líder les hace ser mejores y ayudar a que la gente se sienta más a gusto en su puesto, trabaje mejor, sean más resistentes y productivos. Además el optimismo contribuye a un sentimiento general de bienestar, que a su vez fomenta la renovación y ayuda al líder a afrontar las dificultades y contrariedades propias de su tarea (Boyatzis y McKee, 2005). El buen humor favorece la eficiencia mental y permite que la gente sea más competente en la aplicación de reglas, en la toma de decisiones complejas, a la vez que más flexibles en la forma de pensar. Siendo así más creativos, optimistas sobre su capacidad de alcanzar objetivos y más predispuestos a ayudar a el resto del equipo (Fisher, 2010). Además las emociones positivas y la armonía en un equipo de alta dirección predicen su eficacia (Barsade y Gibson, 1998).

Un ejemplo del favorable impacto del optimismo, se ve en el estudio sobre las ventas de seguro de Seligman, llevado a cabo en 1987 y citado por Goleman (1995). Este estudio, muestra que los agentes de seguro que ven el vaso medio lleno funcionan mejor que sus compañeros pesimistas a la hora de seguir a pesar de los rechazos, cerrando así más ventas. Además de que los optimistas vendían un 37% más que los pesimistas durante los dos primeros años.



### **2.2.3 Estudios sobre la efectividad de la Inteligencia emocional en el liderazgo**

*“El liderazgo no tiene que ver con el control de los demás sino con el arte de persuadirles para colaborar en la construcción de un objetivo común”.*

*Goleman*

Goleman (2001) en su libro *“La Inteligencia Emocional en el Trabajo”*, presenta datos que demuestran la manera en que la IE del liderazgo influye en la eficacia organizativa, a través de su impacto en el clima organizativo. Tanto que ha analizado el cambio en el valor de mercado de la empresa en cuestión, cuando se habla de la contratación o salida de un alto ejecutivo y en la mayoría de las situaciones, este ha descendido o aumentado significativamente, en algunos casos incluso el 10% en escasas horas. Goleman ha llevado a cabo más de doscientos proyectos de búsqueda de ejecutivos de alta dirección. Los resultados de miles de selecciones de ejecutivos en todo el mundo, le han proporcionado la seguridad acerca de la importancia de la IE en el éxito de la alta dirección. Asimismo en un estudio sobre 515 ejecutivos, de diferentes culturas, como son Japón, Alemania y Latinoamérica, la mayor diferencia que existía entre éxitos y fracasos era en el campo de IE. En los éxitos, la IE fue la característica más frecuente y relevante, incluso más que la experiencia y el CI.

Hand y Slocum (1972) pusieron en práctica un programa de formación en IE para supervisores desarrollado en la década de los cincuenta por la Pensilvania State University. Este programa fue puesto en práctica en varias ocasiones en empresas estadounidenses y se concentraba en varias competencias sociales y emocionales, incluyendo empatía, conciencia de uno mismo y liderazgo. La formación consistía en sesiones de 90 minutos, que implicaban un aprendizaje cognitivo básico, una fase experiencial y otra dedicada a hablar de las teorías motivacionales de Porter, Maslow, McGregor y Herzberg. Dos científicos behavioristas elaboraron un riguroso estudio de evaluación de este programa, cuando se puso en práctica en una acería en Pennsylvania. Este estudio abarcaba tanto un grupo formado de directivos como un grupo de control sin ninguna formación al respecto. Además incluía medidas de actitudes, de comportamiento del liderazgo percibido por sus subordinados y de rendimiento calificado por los superiores, tanto en la fase de preformación como de postformación. Los resultados mostraron algunas diferencias significativas en el

seguimiento de 18 meses. Los subordinados percibieron que los jefes formados habían mejorado en la manera de relacionarse, comunicarse bilateralmente y eran más sensibles frente a las necesidades de los demás. Además estos jefes mejoraron sus ratios de rendimiento. Por el contrario los jefes no formados disminuyeron esos ratios.

Pesuric y Byham (1996), en un estudio de evaluación de una firma manufacturera, donde se llevó a cabo un programa de formación de modelado de conducta en sus supervisores. El cual enseña competencias de IE y sociales, como la adaptabilidad, iniciativa, valoración adecuada de uno mismo, innovación, empatía y comunicación. Se vio que el tiempo perdido por los empleados a causas de accidentes, después de que sus supervisores fueran formados, descendió en un 50%. Asimismo, las quejas formales descendieron de un promedio de 5 a 3 por año, y el valor de la producción superó los objetivos de productividad en 250.000 dólares.

McClelland (1998) encontró una relación entre una buena IE en un líder y los resultados económicos al estudiar a los jefes de sección de una empresa multinacional de alimentación y bebidas. Las secciones de los líderes con un alto grado de puntos fuertes en competencias de IE sobrepasaban los objetivos en términos de ingresos en un porcentaje de entre el 15 y el 20%.

Otro estudio realizado por Williams (1994), en las compañías de seguros, los directores generales que demostraban ser emocionalmente más inteligentes eran los que alcanzaban mejores resultados económicos, midiéndolos en términos de beneficios y crecimiento, entre empresas de tamaño similar.

A continuación haremos referencia a un caso estudiado por Steve Simmons (1997), de un líder emocionalmente inteligente que logró convertir el fracaso en éxito y aumentar el rendimiento en la compañía Coca-Cola.

La compañía *Coca-Cola*, después de vender con éxito durante casi 100 años el mismo producto, decidió cambiar la fórmula secreta de la Coca-Cola. Pero en 1985, después de realizar unas pruebas de mercado secretas sobre 190.000 consumidores, la dirección descubrió que una nueva Coca-Cola más ligera y dulce podría competir con la Pepsi con más éxito.

Pero la marca Coca-Cola cometió una grave decisión de Marketing, al faltar profundidad en el estudio del componente emocional de los consumidores. Pues el consumidor estadounidense sentía un apego especial a la Coca-Cola, que las pruebas no consiguieron captar. De tal manera que el presidente de la compañía, Roberto Goizueta, supo reaccionar con valor y rapidez ante la caída de las ventas y fue capaz de convertir el fracaso en éxito. Gracias a su capacidad para comunicarse tanto con su personal como con el público y sus dotes para sacar lo mejor de los demás, de ayudarles a desarrollarse y a mejorar. Su interés sincero por los demás miembros de su personal creó un sentimiento de lealtad entre ellos, pues integró a todos los departamentos creando un gran equipo para conseguir el mejor resultado posible. Goizueta en este caso, hizo uso de las múltiples inteligencias, especialmente por su sensibilidad a la necesidad de ajustar a los miembros de personal en los proyectos para los que estaban más cualificados. En este caso el líder supo comprender a la gente con la que trabajaba para hacer uso de sus fortalezas, lo cual según Drucker (1999) es el secreto de la efectividad.

De esta manera vemos como actualmente, en gran medida, el éxito de las organizaciones se encuentra ligado al buen manejo de las emociones por parte del líder, de hecho, las competencias que distinguen los líderes estrella del resto son atribuibles a factores de IE más que a capacidades puramente cognitivas. Es por esto que las organizaciones de hoy en día necesitan líderes emocionalmente muy inteligentes que sepan adaptarse a cada situación, problema y adversidad con entereza, optimismo y eficiencia.

En definitiva, en una economía mundial cada vez más global y basada en la información, las organizaciones deben adaptarse rápidamente a unos mercados muy cambiantes y competitivos. Las organizaciones al mando de líderes emocionalmente inteligentes pueden utilizar el talento de sus miembros para enfrentarse a estos desafíos de manera más eficaz. Cuentan con importantes competencias, como son el trabajo en equipo, la adaptabilidad, orientación hacia el servicio y el logro, a la vez que tienden a estar más conectadas y ser más flexibles que las organizaciones tradicionales (Goleman, 2001).

Por tanto, cómo bien expresó Goleman (1998) en su libro *“La práctica de la Inteligencia emocional”*: “la empresa que se conozca y se regule a sí misma, que tenga la motivación, la empatía, la apertura y el adecuado liderazgo, podrá adaptarse con mucha más facilidad a los cambios que le depare el futuro”.

### 3. Estudio de caso: cuestionario de inteligencia emocional en el liderazgo

Tras revisar literatura sobre la IE y liderazgo, parece claramente demostrada la relación entre ambos en diferentes ámbitos (Bar-On, 1997; Antonio Valls, 1997; Goleman, 2001; Caruso y Salovey, 2004). No obstante, existen también numerosas evidencias de la influencia sobre la capacidad de liderazgo de otros factores no incluidos en la IE, como por ejemplo las habilidades técnicas (Zenger, J. y Folkman, J., 2002). Incluso el propio Goleman indica la importancia de éstas (Goleman, 2001). En este estudio se han obtenido datos de los miembros de dos organizaciones, diferenciadas por ser una orgánica y otra burocrática. Dada la imposibilidad de obtener mediciones del liderazgo ejercido en las organizaciones estudiadas, en este capítulo el objetivo es analizar el peso que los empleados encuestados le dan a cada componente de la IE para alcanzar la excelencia en el líder. También se incluyen otros aspectos técnicos del liderazgo, para así, ver en conjunto, a qué factores le dan más peso.

El estudio se ha realizado entre el 25 de Junio y el 2 de Julio de 2014. La técnica de investigación se concreta en un cuestionario de elaboración propia, con escala tipo likert, ya que nos permite medir el sentido e intensidad de las respuestas. Las respuestas se han obtenido por e-mail en la empresa con delegación en Dublín y en papel en la organización de Santiago de Compostela. En el Anexo I se presenta el cuestionario en español y en el Anexo II en inglés.

### ***Muestra***

La muestra está formada por 47 empleados, con una media de 43 años y medio, de 24 a 65, de los cuales el 42.55 % son hombres y el 57.45% mujeres. Entre ellos el 27.66% son jefes y pertenecen a dos organizaciones diferentes.

Por indicación expresa de los participantes no se identifican las organizaciones, ya que han hecho el cuestionario a título personal y no la empresa como organización. De todos modos, sí podemos realizar una descripción en función de las variables relevantes de cada organización, se indica información adicional a la utilizada en el estudio para facilitar posibles comparaciones con otras investigaciones:

*Organización 1:* centro de formación recientemente integrado en la administración autonómica de Galicia. Es una organización burocrática profesional, caracterizada por tener una alta formalización del comportamiento. Su principal mecanismo de coordinación es la normalización de habilidades, tiene una comunicación formal y controlada y el principal parámetro de diseño es la preparación y la especialización horizontal del puesto. Aunque el profesorado tenga un control sobre su propio trabajo, trabajan con relativa independencia de sus compañeros, pero en estrecho contacto con su clientela, en este caso los alumnos. La parte fundamental de esta organización es el profesorado (núcleo de operaciones) (Mintzberg, 1984). La mayoría de sus empleados se caracterizan por una alta cualificación, licenciatura universitaria y, en muchos casos, formación de postgrado. Tienen una gran competencia en España en cuestión de formación superior y se mueve en un entorno estable. La organización está pendiente de que desde la administración se le defina la relación de puestos de trabajo. Por lo que en este momento hay incertidumbre sobre la situación y condiciones laborales que tendrán sus empleados a medio plazo, factor que puede

influir en los empleados a la hora de valorar ciertas aptitudes en el líder. La práctica totalidad cuenta con contrato indefinido (índice de rotación prácticamente nulo); no son frecuentes las oportunidades de promoción interna; la plantilla aproximada es de 60 personas, de ellas participaron en el estudio 28 con una edad media de 45.54 años, de las cuales 6 son jefes.

*Organización 2:* empresa privada internacional de cosmetología, se ha trabajado con su delegación en Dublín y se mueve en un mercado con alta competitividad. Dada su estructura orgánica divisional, se caracteriza por usar como mecanismo de coordinación la normalización de los resultados, puesto que una parte importante de la retribución depende de los resultados obtenidos. Aproximadamente un 61% tiene contrato temporal, ya que además cada dos años se evalúan los resultados de los empleados y se toman decisiones mediante unos indicadores claves de rendimiento (Key Performance Indicator); hay frecuentes oportunidades de promoción interna. Tiene una comunicación más informal y se mueven en un entorno más dinámico. Esta empresa dispone de más flexibilidad y adaptabilidad ante el entorno. Además tiene un comportamiento impredecible e innovador (Mintzberg, 1984), dado que continuamente están lanzando nuevos productos al mercado adaptados a las necesidades del consumidor. La plantilla aproximada es de 21 personas, de las cuales 19 forman parte de la muestra con una edad media de 41.16 años y 7 son jefes.

### ***Variables del cuestionario***

#### Variables independientes (evaluadas en escala de 1 a 5):

Se utilizan las cinco habilidades de las cuales se compone la inteligencia emocional: el autoconocimiento, autocontrol, motivación, empatía y habilidad social (Goleman, 1998); y a mayores otras dos relacionadas con el planteamiento de liderazgo de Zenger y Folkman (2002): el carácter y la capacidad personal.

- *Variable sobre el autoconocimiento*

Esta variable pretende comprobar en qué medida los empleados ven importante que el líder sepa reconocer y entender sus estados de ánimo para alcanzar la excelencia en un líder. Se evalúa en 3 ítems, que se corresponden con las preguntas 1 a 3 del cuestionario, en función del número de competencias incluidas por Goleman en este componente de la IE.

- *Variable sobre el autocontrol*

Con esta variable, se analiza la importancia que los empleados le dan a que el líder sepa controlar sus impulsos y manejar sus emociones. Se evalúa en 4 ítems, correspondientes con las preguntas 4 a 7 del cuestionario, en función del número de competencias incluidas por Goleman en este componente de la IE.
- *Variable sobre la motivación*

Formulada para tener una visión general sobre el peso que los empleados le dan a las tendencias emocionales que guían al logro en un líder. Se evalúa en 3 ítems, que corresponden con las preguntas 8 a 10 del cuestionario, en función del número de competencias incluidas por Goleman en este componente emocional.
- *Variable sobre la empatía*

Variable que trata de determinar en qué modo un empleado valora en la excelencia de un líder, que éste sepa ponerse en su lugar y percibir sus necesidades. Se evalúa en 3 ítems, correspondientes con las preguntas 11 a 13 del cuestionario, en función del número de competencias incluidas por Goleman de la IE en este componente.
- *Variable sobre las habilidades sociales*

Variable destinada a identificar cuánta importancia tiene para un empleado, que el líder sea competente en el manejo de relaciones y creación de redes sociales, para alcanzar la excelencia. Se evalúa en 6 ítems, corresponde con las preguntas 14 a 19 del cuestionario, en función del número de competencias incluidas por Goleman en este componente de la IE.
- *Variable sobre el carácter*

Esta variable está relacionada con la teoría de liderazgo de Zenger y Folkman. Pretende ver en qué medida los empleados consideran que para ser un líder efectivo, éste tiene que destacar por su carácter, integridad, autenticidad o estándares éticos. Se corresponde con las preguntas 20 a 24.

- Variable sobre la *capacidad personal*

Esta última variable está relacionada con la teoría de liderazgo de Zenger y Folkman de liderazgo. Ha sido formulada para ver hasta qué punto es significativo en los empleados, el componente intelectual del líder excelente y sus competencias técnicas. Se corresponde con las preguntas 25 a 26.

Variable dependiente:

“Capacidad percibida” del líder, se pide a los sujetos que indiquen las puntuaciones en las variables independientes para el líder “excelente”, por lo que la puntuación sería siempre la misma y no se incluye en el estudio (la varianza de esta variable sería igual a cero).

### **Cuestionario**

El cuestionario, de elaboración propia, se compone de 26 preguntas, las 19 primeras están relacionadas directamente con la IE, mientras que las 7 siguientes salen del planteamiento de liderazgo de Zenger y Folkman. Las respuestas se basarán en poner el grado de importancia que cada sujeto le otorga al ítem en relación al “liderazgo excelente” desde el 1: irrelevante al 5: necesario.

Para analizar las respuestas, se tomará como puntuación de cada ítem la media aritmética de las respuestas y como indicador del acuerdo entre los sujetos se utilizará la desviación típica. Con ésta podemos ver, de modo aproximado, la variabilidad de respuestas en un mismo ítem, cuanto mayor sea mayor grado de desacuerdo. Para ver si hay diferencias en las opiniones de las dos empresas, el análisis se complementará con las frecuencias en cada puntuación y el porcentaje que representan.

Asimismo, para profundizar el estudio de estas variables, se realizará un test de diferencia de medias con la t de Student, para 2 muestras apareadas. Con este test evaluamos si hay diferencia significativa entre la importancia que le dan los empleados a los componentes de IE con los aspectos más técnicos del liderazgo para alcanzar la excelencia en el líder.



## **Resultados y análisis**

El estudio realizado tiene distintas limitaciones que es necesario tener en cuenta. Cabe destacar que las muestras con las que se ha trabajado, se han llevado a cabo más por conveniencia que por aleatoriedad, lo cual puede generar sesgos en el análisis. Además se han cogido dos organizaciones de diferente tamaño y en las cuales han participado diferente número de personas en cada una de ellas.

En los capítulos anteriores, se han identificado, a partir de la literatura analizada, las variables de la IE que tienen relación con el liderazgo. A continuación se analiza la importancia que le dan a estas variables junto a las de la teoría de liderazgo de Zenger y Folkman (2002), los empleados de las dos empresas, para alcanzar la excelencia en el liderazgo. Mediante los resultados del cuestionario. Primero de manera global y posteriormente por organización.

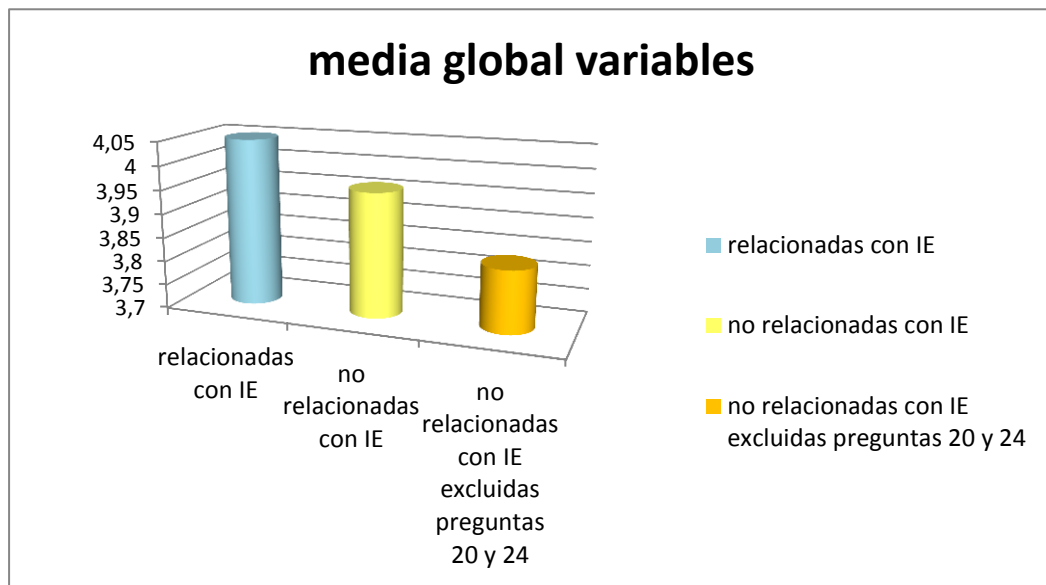
Al comparar los componentes más importantes en el liderazgo entre Zenger y Folkman (2002) con los de Goleman (1998), nos resultó curioso que al ir desarrollando el cuestionario había dos ítems que prácticamente coincidían en el contenido. Estos ítems son:

- Ítem 24: situado en el bloque de variables de carácter de Zenger y Folkman, que hace referencia a la estabilidad emocional y ajuste a entornos cambiantes. Es muy similar a los ítems 6 y 7 en las variables de autoconocimiento de Goleman, que nos dicen que un líder excelente sabría adaptarse a los cambios y confiar en sí mismo.
- Ítem 20: ubicado en el segundo bloque, dónde se pregunta la importancia que le dan a la tenacidad y espíritu luchador del líder excelente. Se asemeja mucho al contenido del ítem 10 situado en la variable de motivación de Goleman, que indica el grado de compromiso e iniciativa de la excelencia en el líder.

Por este motivo, al hacer una diferencia entre las medias de los dos bloques relacionados con IE y no relacionados con IE, vimos oportuno añadir una tercera media eliminando esos ítems tan similares entre ambos bloques (ítems 20 y 24). De este modo como vemos en la figura 1 las habilidades técnicas pierden preponderancia

en favor de las competencias emocionales, algo que ya estaba comprobado por estudiosos como Bar-On (2000). Aunque no encontremos una diferencia muy grande entre la media aproximada, la tendencia es a la baja. Lo que coincide con las argumentaciones de los autores que hemos mencionado a lo largo del trabajo como Goleman (1998) o McClelland (1998), quien comprobó en un estudio que la IE es responsable del 85 al 90% de la diferencia que hay entre un líder excelente y uno más discreto. De hecho, carencias en el terreno de la IE predicen el fracaso con una sorprendente exactitud. En lo relativo al acuerdo entre los participantes, las desviaciones se distribuyen entre un mínimo de 0.61 (ítem 26) y 1.02 (ítem 21).

Figura 1. Relación media global entre variables relacionadas con IE y no relacionadas.



Fuente: Elaboración propia.

***Test de comparación de medias de la IE y los aspectos más técnicos del líder con respecto a la excelencia percibida en el liderazgo.***

Con el fin de analizar si existen diferencias entre la importancia que los empleados otorgan a los componentes de la IE por un lado y a los no relacionados con la IE por otro. A continuación se ha realizado un test de diferencia de medias con la t de Student, para 2 muestras apareadas. Este test fue descubierto por Gosset (1876-1937). Se ha elegido este contraste de medias puesto que no conocemos la

desviación estándar de la población y nos encontramos ante una muestra pequeña la cual suponemos que tiene una distribución normal o aproximadamente normal.

De este modo, siguiendo a Casas (1996), se ha llevado a cabo el contraste de hipótesis de medias para dos muestras homogéneas apareadas, donde hay dos hipótesis de partida. Una hipótesis se contrasta comparando sus predicciones con la realidad y si coinciden, dentro del margen de error admisible, se mantendrá la hipótesis. En caso contrario se rechazará, y se podrán buscar nuevas hipótesis capaces de explicar los datos observados (Peña, 2001). Hemos de tener en cuenta que la decisión por una hipótesis ha de tomarse con un cierto riesgo de equivocarse, al no disponer de la información de todos los individuos de la población. Asimismo formulamos la hipótesis nula ( $H_0$ ), según la cual consideramos que los componentes de la IE de Goleman y los no relacionados con IE de Zenger y Folkman, tienen el mismo peso para alcanzar la excelencia en el liderazgo ( $H_0: \mu_{IE} = \mu_{no\ IE}$ , es decir que  $H_0: E(d)=0$  siendo  $d= IE - no\ IE$ ), y la hipótesis alternativa ( $H_1$ ), donde tendrían más peso los componentes relacionados con la IE en la efectividad percibida del líder excelente ( $H_1: \mu_{IE} > \mu_{no\ IE}$ , es decir que  $H_1: E(d) > 0$ ). Para saber si la hipótesis nula se rechaza o no, utilizamos el valor del estadístico t-Student y los grados de libertad ( $n - 1$ ), donde  $n$  es el tamaño de la muestra. Para obtener así el valor probabilístico (p-value) que nos sirve para decidir si rechazamos o no la hipótesis nula. Para este trabajo de fin de grado, usaremos un nivel de significación de  $\alpha=0.05$ , ya que en las ciencias sociales es el más utilizado. Lo cual indica que estaríamos ante un 5% de probabilidad de rechazar la  $H_0$  cuando es cierta. Tal que si  $p\text{-value} < 0.05$  se rechaza la hipótesis nula.

De este modo, cuando el nivel de significación es del 5%, el estadístico  $t= 3,4325$  es mayor que el valor crítico 1,6787. Por lo tanto, rechazamos la hipótesis nula  $H_0$ , es decir existe suficiente evidencia para demostrar que los componentes de la IE en el líder pesan más que los no relacionados con la IE, estos son las habilidades técnicas, a la hora de alcanzar la excelencia en el liderazgo percibido por los empleados de nuestras dos empresas. Pues p-value es 0,0006 menor que el 5%. Además podríamos ser más precisos aún, ya que también se rechazaría la  $H_0$  frente a la alternativa de que la media de IE es mayor que la de la no IE, para cualquier nivel de significación de entre los más utilizados. Puesto que nos encontraríamos en la región crítica de rechazo, aunque hubiese una mínima probabilidad de rechazar la  $H_0$  si fuese cierta.

De este modo se podría pensar que el líder emocionalmente inteligente tiene más posibilidades de llegar a ser excelente que si carece de IE. De hecho, ya se había observado en el análisis descriptivo, donde veíamos que la media de la inteligencia emocional, que los empleados le dieron en el cuestionario, superaba la media de los componentes no relacionados con IE. Además de que en términos globales el porcentaje de encuestados que marcaron 5 en cada ítem de IE es superior al de las características más técnicas del líder (Anexo 3). Así observamos como para los encuestados, dirigir personas no sólo requiere de la razón sino también de la emoción.

A continuación, hemos aprovechado los datos para estudiar las diferencias más significativas en las valoraciones de los empleados, por organización, en cuanto a los componentes relevantes del liderazgo.

Para este estudio, compararemos las puntuaciones obtenidas en las dos organizaciones participantes. Si centramos el análisis en aquellos ítems que los sujetos marcan como imprescindibles para un liderazgo óptimo y revisamos el número de respuestas marcadas por 5 encontramos diferencias en varios ítems. Para realizar la comparativa, se han buscado los ítems en donde la diferencia del porcentaje de respuestas, sea igual o mayor a 25 en términos absolutos con respecto a la otra empresa, ya que no se puede considerar el número directo por la diferencia en el tamaño de las dos muestras. De esta manera encontramos resultados llamativos en los siguientes ítems

Tabla 3. Porcentajes de ítems imprescindibles por empresa.

ÍTEM	% Centro de formación	% Multinacional
3	75,00	26,32
8	67,86	42,11
9	32,14	5,26
15	25,00	0,00
17	28,57	0,00
18	67,86	26,32
19	42,86	10,53
23	57,14	26,32
25	42,86	10,53

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla 3 se observa que las valoraciones de los empleados en cuanto a los componentes relevantes del liderazgo varían, aunque no sustancialmente, en diferentes organizaciones. Sobre todo discrepan en cuanto al ítem 3 (autoconocimiento), a la hora de darle importancia extrema a la confianza del líder en sí mismo. Hay una diferencia de casi un 50% de empleados encuestados del centro de formación que lo ven más necesario que la multinacional, y lo mismo pasa con el ítem 18 (habilidades sociales). Éste abarca la forma de resolver conflictos y cómo optimiza el trabajo el líder, superando en un 40% las respuestas que lo indican como necesario en el centro de formación. En lo que respecta al componente de habilidades sociales, aparecen diferencias en los ítems 15, 17, 18 y 19. A la vista de los resultados los empleados de la organización burocrática, valoran más en sus líderes este componente emocional, que engloba el establecimiento de relaciones fluidas y exitosas, una gran capacidad de influencia y resolución de conflictos a la vez que su visión de futuro. Por último resaltar que el centro de formación valora más en sus líderes el dominio de los conocimientos técnicos. Lo cual parece lógico dado que estamos hablando de una organización con elevados procedimientos burocráticos donde es muy importante el conocimiento técnico, para lograr ser un líder excelente (Zenger y Folkman, 2002).

Analizando directamente la diferencia de las medias obtenidas en cada ítem, encontramos diferencias por encima de la unidad en el siguiente caso:

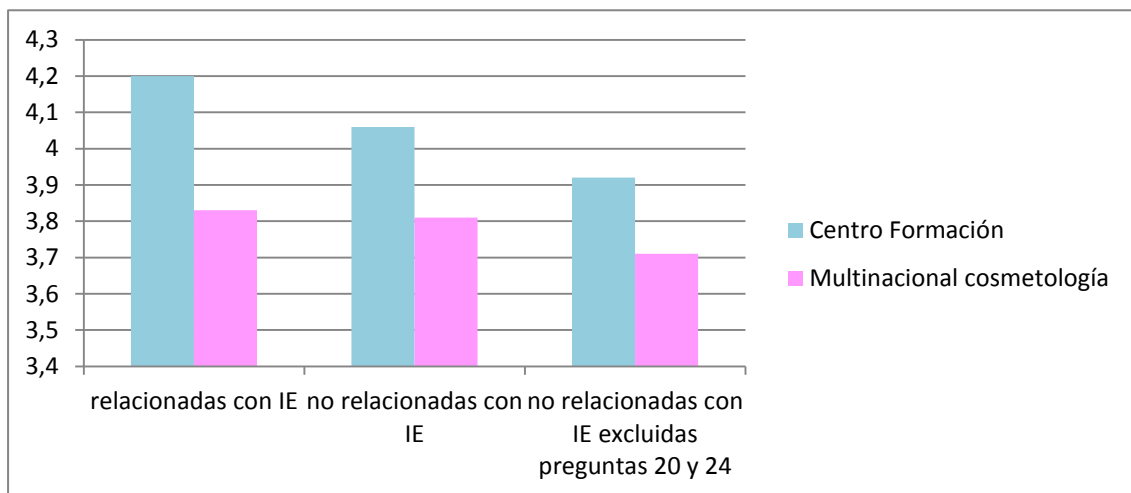
- Ítem 25 referido a los conocimientos técnicos: existe una diferencia entre las dos empresas de 1'02. De las 14 personas que respondieron con un 5, sólo 2 eran de la multinacional. Por tanto los empleados de la organización burocrática, valoran más imprescindible los conocimientos técnicos del líder con una media de 4.39, al contrario que los empleados de la orgánica con una media de 3,37.

Por el contrario, la menor diferencia de medias por debajo de 0.10 se encuentra en el siguiente caso:

- Ítem 22 referido al constante aprendizaje: en este caso si diferenciamos por la estructura de la organización orgánica o burocrática, no sería suficiente para ver las diferencias. Pero estos datos apuntan a que los empleados de organizaciones con alto grado de competencia valoran más o menos igual, que es muy importante que el líder esté aprendiendo constantemente para ser excelente.

De este modo como vemos en la Figura 2, se observa como las valoraciones de los empleados en cuanto a los componentes relevantes del liderazgo varían en diferentes organizaciones, aunque no sustancialmente.

Figura 2. Relación medias por empresa entre variables relacionadas con IE y no relacionadas.



Fuente: Elaboración propia.

Se observa que el test realizado confirma los resultados encontrados en la literatura. En primer lugar vemos cómo en términos globales se les da mayor preponderancia a las competencias emocionales que a las habilidades técnicas, resultado que concuerda con investigaciones de Goleman (2011) y otros estudios que indican: “claramente la IE es la condición indispensable para ejercer el liderazgo. Sin ella, un individuo puede tener la mejor formación del mundo, una mente aguda y analítica y una enorme abundancia de ideas inteligentes, pero le faltará madera de líder”.

Para valorar realmente el impacto que la IE emocional tiene en la percepción de la excelencia en el líder, y ver si efectivamente, como dice la literatura, aumenta los beneficios y el rendimiento de las organizaciones estudiadas, sería interesante implantar algún programa que estimule la IE en el líder. Como los mencionados en el tema 2 por Hand y Slocum (1972) o McClelland (1998) y hacer un seguimiento de las empresas en cuestión, tanto en la fase de preformación como de postformación.

Los resultados obtenidos podrían apoyar a que las organizaciones, empezasen a tener en cuenta aplicar programas de inteligencia emocional en sus líderes para aumentar su rendimiento, puesto que hay estudios como el de Cherniss (2001), en la *American Express Financial Advisor*, que indican el impacto positivo de añadir este tipo de programas, ya que cuanto más elevada es la posición que se ocupa en la organización, más importancia tiene las habilidades emocionales y mayor impacto en la organización y los resultados (Goleman, 2001).

# Conclusiones

Hoy en día vivimos en una economía del conocimiento, donde el principal activo de la empresa moderna no está formado por la maquinaria, los edificios y los bienes inmuebles que posee, sino por la inteligencia, las habilidades, la comprensión y la experiencia de sus empleados. El capital humano es responsable del 17% de la valoración económica de las empresas. Pues los cambios en la tecnología y la interacción con clientes aumentaron la importancia de los empleados, convirtiéndolos en una ventaja competitiva para las organizaciones.

Tras la bibliografía revisada, se ha comprobado que, pese a no existir un único estilo de liderazgo apropiado, la clave para que el liderazgo beneficie al conjunto de la organización reside en las competencias de la IE, en cómo se comporta el líder en cuestión y en cómo manejan las relaciones con los demás. Además las competencias que distinguen los líderes estrella del resto son atribuibles a factores de IE más que a capacidades puramente cognitivas.

Dado el positivo impacto que tiene sobre las personas el uso de las habilidades emocionales, se analiza en el estudio de caso, a través de la encuesta elaborada que se pasa a los trabajadores, de la empresa de Dublín y de Santiago, si los componentes de la IE pesan más que las habilidades técnicas, para alcanzar la excelencia en el liderazgo percibido.

En este trabajo se ha demostrado que características como aprender constantemente o tener unos altos conocimientos técnicos, son aspectos importantes



para los empleados. Sin embargo, con los resultados que se extraen del presente estudio, vemos que para nuestros encuestados la IE se ha mostrado como el factor que más valoran en su líder para alcanzar la excelencia.

Podemos afirmar que los componentes relacionados con la IE, como el manejo de las emociones, la confianza en uno mismo, el compromiso e iniciativa o la empatía, tienen mayor peso que los no relacionados con IE, para alcanzar la excelencia percibida del líder. Además, los resultados de los cuestionarios muestran que las valoraciones de los empleados en cuanto a los componentes relevantes del liderazgo varían, aunque no sustancialmente, en diferentes organizaciones.

### ***Sugerencias ...***

El líder con IE promueve una comunicación más abierta y fluida entre los individuos de un equipo de trabajo, ayuda a resolver conflictos tanto de forma grupal como individual y genera un ambiente laboral más agradable, que permite a la alta dirección tomar mejores decisiones corporativas, alcanzar eficazmente los objetivos y aumentar la competitividad empresarial. Consideramos que será de gran utilidad para las empresas, la aplicación de programas de inteligencia emocional en sus líderes para aumentar su rendimiento y las ganancias de la compañía, así como la percepción que los trabajadores tendrán del líder excelente. Asimismo, como afirma Goleman (1996), dada la dificultad de incorporarse al mercado laboral, si se lleva a cabo una alfabetización emocional esa incorporación será más fácil. También creemos que, dado que hasta no hace mucho tiempo las empresas no han hecho gran hincapié en el tema de la inteligencia emocional, hoy en día es necesario fomentar el uso de IE por parte del líder, para evitar la fuga de cerebros, así como desarrollar la IE en la plantilla actual. Del mismo modo consideramos también como aspecto relevante en la contratación de altos cargos el grado de inteligencia emocional del líder y también deberá ser un factor relevante a la hora de establecer criterios para la promoción a puestos de liderazgo que impliquen la coordinación/mando de equipos. Así se obtendrán líderes con más poder para influir en las emociones de los miembros y encauzar las emociones del equipo en una dirección positiva (Goleman, 2011). Además sabrán adaptarse a cada situación y adversidad con entereza, optimismo y eficiencia.

En definitiva, lo que se puede concluir con este trabajo, es que, la IE juega un papel imprescindible en el liderazgo de las organizaciones para producir éxito. Además, para los encuestados, las habilidades técnicas del líder excelente pierden preponderancia en favor de las competencias emocionales. Obvio es decir, que las empresas deberán seguir atendiendo a las habilidades técnicas de sus líderes.

Dado que lo que valoran los trabajadores coincide con lo que afecta al rendimiento del líder, según la bibliografía analizada, las conclusiones a las que se llega con este estudio ayudarían a aumentar la rentabilidad en la organización. De este modo, un líder emocionalmente inteligente ayudará a mejorar las competencias de los empleados, a enfrentarse diariamente a desafíos y trabajos bajo presión de un modo más productivo y aumentando el rendimiento laboral.

## Bibliografía

Bar-On, R. (1997). *Inteligencia emocional en un grupo de psicólogos*. Toronto, Canadá.

Bar-On, R. (2000). Emotional and social intelligence. Insights from the emotional quotient inventory. En: Bar-On, R y Parker, J.D.A (eds). *The handbook of emotional intelligence: Theory, development assessments and application at home, school and in workplace*. (pp. 363-388). San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Barsade, S.G., y Gibson, D.E. (1998). Group Emotion: A view from top and bottom. En D.H. Fuenfeld , B. Mannix y M. Neale (comp.), *Attribution and social interaction*. (pp. 201-242). Washington, D.C: American Psychological Association.

Boyatzis, R.E. (1982). *The Competent manager: A model for effective performance*. Nueva York: Wiley.

Boyatzis, R.E., Goleman, D. Y Rhee, K. (2000). Clustering competence in emotional intelligence: Insights from the Emotional Competence Inventory (ECI). En R.Bar-On y J.D.A Parker (comp.), *The handbook of emotional intelligence: Theory, development, assessment, and application at home, school, and in the workplace* (pp. 343-362). San Francisco: Jossey-Bass.

Boyatzis, R. y McKee, A. (2005). *Liderazgo emocional*. (pp. 1-33, 166-167). Ediciones Deusto.

Caruso, D. R., y Salovey, P. (2004). *El directivo emocionalmente inteligente*. Alga Ediciones.

Casas, J.M. (1996). *Inferencia Estadística para economía y administración de empresas*. Madrid, España: Editorial centro de estudios Ramón Areces, S.A.

Claver, E., Llopis, J., Lloret, M. y Molina, H. (1998). *Manual de administración de empresas*. (4ª ed.). (pp. 539-557). Madrid, España: Civitas Ediciones, S.L.

Drucker, P. (1999, marzo-abril). *Gestionarse a sí mismo*. *Harvard Business Review*, Diciembre 2011, 30-39. Recuperado de: [https://www.academia.edu/2996617/10\\_articulos\\_de\\_HBR\\_que\\_deben\\_leerse](https://www.academia.edu/2996617/10_articulos_de_HBR_que_deben_leerse)

España (2008). *Norma 9001:2008, de 15 de noviembre, de Sistema de Gestión de Calidad*.

Fisher, C.D. (2010). *Happiness at work*. *Journal of management*, 12, 384-412.

Graham, A. (1996). *Make Up Your Mind: los empresarios hablan sobre la toma de decisiones*. *Entrepreneur*. Recuperado de: <http://es.scribd.com/doc/100669897/Ann-Graham-Ehringer-Make-Up-Your-Mind-Entrepreneurs-Talk-About-Decision-Making>

Gardner, H. (1983). *Frames of mind: The theory of multiple intelligence*. (pp. 33-34) Nueva York: Basic Books.

Gardner, H. (1993/1998). *Inteligencias múltiples: la teoría en la práctica*. (pp. 243-259) Barcelona: Paidós Ibérica.

George, .M., y Bettenhausen, K. (1990). *Understanding prosocial behavior, sales performance, and turnover: A group level analysis in a service context*. *Journal of Applied Psychology*, 75, pp. 698-709.

- Goleman, D. (1995). *Inteligencia emocional*. (19 ed.). Barcelona, España: Kairós.
- Goleman, D. (1998). *La práctica de la inteligencia emocional*. Barcelona, España: Kairós
- Goleman, D. (1998, noviembre-diciembre). *¿Qué hace a un líder?*. *Harvard Business Review*, Diciembre 2011, 42-50. Recuperado de [http://www.academia.edu/2996617/10\\_articulos\\_de\\_HBR\\_que\\_deben\\_leerse](http://www.academia.edu/2996617/10_articulos_de_HBR_que_deben_leerse)
- Goleman, D., Boyatzis, C. y McKee, A. (2002). *El líder resonante crea más. El poder de la inteligencia emocional*. Plaza Janés.
- Goleman, D., y Cherniss, C. (2001). *Inteligencia emocional en el trabajo*. (2 ed.). Kairós.
- Goleman, D. (2011). *Liderazgo: el poder de la inteligencia emocional*. Barcelona, España: Ediciones B.
- Hand, H.H. y Slocum, J.W. (1972). "A longitudinal study of Applied Pshychology, 57, pp. 412-417.
- Hay/McBer. (2000). *Research into teacher effectiveness: A model of teacher effectiveness*.
- Koontz, H., y Wehrich, H. (2004). *Administración: Una perspectiva global*. (12 ed.). (pp. 532). McGraw-Hill, México.
- Kotter, J.P. (2002). *Lo que de verdad hacen los líderes*. En *Harvard Business Review*, Liderazgo (pp. 39-64). Bilbao, España: Ediciones Deusto.
- Kouzes, J.M., y Posner, B.Z. (2002). *The Leadership Challenge*. (3 ed). Jossey-Bass, San Francisco.
- Litwin, G.H., y Stringer, R.A., Jr. (1968). *Motivation and organizational climate*. Boston: Harvard Business School Division of Research.

Manville, B y Ober, J. (2003). Más allá del empowerment: la creación de una empresa de ciudadanos. En Harvard Business Review, la motivación de personas (pp. 9-26). Bilbao, España: Ediciones Deusto.

McClelland, D.C. (1961). *The achievement society*. Nueva York: Irvington.

McClelland, D.C. (1973). "Testing for Competence rather than Intelligence", *American Psychologist*, 28, 14-31.

McClelland, D.C. (1998). *Identifying competencies with behavioral-event interviews*. *Psychological Science*, 9(5), 331-340.

McClelland, D.C., y Boyatzis, R.E. (1982). *Leadership motive-pattern and long-term success in management*. *Journal of Applied Psychology*, 67, 737-743.

Milgrom, P. y Roberts, John (1993). *Economía, organización y gestión de la empresa*. (pp. 198, 200) Barcelona, España: Editorial Ariel Economía.

Mintzberg, H. (2002). *El trabajo del directivo*. En Harvard Business Review, Liderazgo (pp. 1-22). Bilbao, España: Ediciones Deusto.

Mintzberg, H. (1984). *La estructuración de las organizaciones*. (pp: 393-449) Barcelona: Ediciones Ariel, S.A.

Molero, Saiz y Esteban (1998). *Revisión Histórica del concepto de Inteligencia: una aproximación a la Inteligencia Emocional*. *Revista latinoamericana de psicología*, 30(1), 12-14. Recuperado de <<http://www.redalyc.org/pdf/805/80530101.pdf>>

Peña, Daniel (2001). *Fundamentos de estadística*. Madrid: Alianza Editorial, S.A.

Pesuric, A. y Byham, W.C. (1996). "The new look in behaviour modeling". *Training and Development*, 50(7), pp. 25-33.

Piqueras, C. (2014). *30 secretos de los mejores profesionales: 6 estilos de liderazgo*. Recuperado de <<http://www.cesarpiqueras.com/6-estilos-de-liderazgo.-goleman/>>

Puchol, L., Martín, M.J., Nuñez, A., Ongallo, C., Puchol, I., Sánchez, G. y Castaño, I. (2003). *El libro de las habilidades directivas*. (pp.259). Madrid: Ediciones Díaz de Santos, S.A.

Salovey, P., y Mayer, J.D., (1990). *Emotional intelligence. Imagination, Cognition and Personality*. 9, 185-211.

Schaeffer, L.D. (2003). *El viaje hacia el liderazgo*. En Harvard Business Review, Liderazgo al más alto nivel (pp. 111-127). Bilbao, España: Ediciones Deusto.

Spencer, L.M., y Spencer, S.M. (1993). *Competence at work: Models for superior performance*. Nueva York: Wiley.

Spencer, L.M., McClelland, D.C. y Kelner, S. (1997, octubre). *Competency assessments methods: history and state of the art*. Ponencia presentada en una reunión del Consortium for Social and Emotional Competence in the Workplace, Boston.

Simmons, S. M. (1997). *Measuring Emotional Intelligence: Un caso de dirección emocionalmente inteligente en la CoCa Cola*. Recuperado de <<http://www.inteligencia-emocional.org/trabajoyempresa/casos4.htm>>

Teal, T. (2002). *El lado humano de la gestión*. En Harvard Business Review, Liderazgo (pp.155-179). Bilbao, España: Ediciones Deusto.

Totterdell, P. (2000). *Catching moods and hitting runs: Mood linkage and subjective performance in professional sport teams*. *Journal of Applied Psychology*, 85 , 848-859.

Valls, A. (1997). *Inteligencia emocional en la empresa*. Gestión 2000.

Williams, D. (1994). *Leadership for the 21st century: Life insurance leadership study*. Boston: Hair Group.

Zenger, H., y Folkman, J. (2002). *El líder extraordinario*. Barcelona, España: Bresca Editorial.



Anexo I. Cuestionario en Español

### **CUESTIONARIO INTELIGENCIA EMOCIONAL EN EL LIDERAZGO**

Este cuestionario forma parte de un trabajo de fin de titulación sobre la inteligencia emocional en el liderazgo.

Su colaboración es de gran importancia para la realización del trabajo.

El cuestionario consta de 26 preguntas, en las cuales debe indicar el grado de acuerdo o desacuerdo, según la importancia que para usted tiene cada uno de los aspectos, para conseguir un buen líder.

Se garantizará el anonimato, conforme la presente Ley Orgánica 15/1999, de 13 de diciembre, de Protección de Datos de Carácter Personal, la cual tiene por objeto garantizar y proteger, e lo que concierne al tratamiento de los datos personales, las libertades públicas y los derechos fundamentales de las personas físicas, y especialmente de su honor e intimidad personal y familiar.

Una vez hecho, por favor mándenmelo a mi correo, [sandrariverarquez@gmail.com](mailto:sandrariverarquez@gmail.com).

Muchas gracias por su colaboración.

Edad: \_\_\_\_\_

Cargo: \_\_\_\_\_

Departamento: \_\_\_\_\_

Sexo: \_\_\_\_\_

Nacionalidad: \_\_\_\_\_

Rellene el siguiente cuestionario, respondiendo con la mayor sinceridad posible a los siguientes aspectos:

1: Irrelevante      2: No muy importante      3: Importante      4: Muy importante      5: Necesario

	1	2	3	4	5
1. Conocerse a sí mismo y sus emociones					
2. Autoevaluarse de manera realista y con sentido de humor autocrítico					
3. Confiar en sí mismo					
4. Comportarse con sinceridad y de manera fiable					
5. Aportar soluciones innovadoras					
6. Adaptarse a los cambios					
7. Manejar sus emociones, impulsos conflictivos y tolerar el estrés.					
8. Automotivarse y motivar a los demás					
9. Optimista incluso frente al fracaso					
10. Comprometerse y tener iniciativa					
11. Entender las posiciones/opiniones de los otros y analizar las situaciones considerando las perspectivas de los demás.					
12. Ser servicial con sus clientes y consumidores					
13. Aprovechar las oportunidades que le brindan diferentes tipos de personas, es decir, sensibilidad intercultural.					
14. Emitir mensajes claros y convincentes					
15. Establecer y mantener relaciones interpersonales exitosas					
16. Su efectividad en liderar el cambio					
17. Su gran capacidad de influencia y establecer vínculos					
18. Resolver conflictos entre personas y optimizar el trabajo en equipo					
19. Su visión de futuro					
20. Ser tenaz y no rendirse sólo porque algo sea difícil					
21. Tomar decisiones con la mente centrada en la organización, sin permitir que la agenda personal afecte a la toma de decisiones.					
22. Aprender constantemente					
23. Cumplir los compromisos adquiridos.					
24. Tener estabilidad emocional y ajustarse con rapidez a entornos cambiantes.					
25. Dominar los conocimientos técnicos relacionados con la actividad de la empresa.					
26. Dominar los procedimientos de la organización.					

Anexo II. Cuestionario en Inglés

**QUESTIONNAIRE EMOTIONAL INTELLIGENCE IN LEADERSHIP**

This questionnaire is part of a finale project of a degree course. The subject of the research project is emotional intelligence in leadership.

Your help is very important to complete this project.

The questionnaire has 26 questions, in which you should indicate the degree of agreement or disagreement, depending on the relative importance you give to each of these leader attributes.

The responses will be use for statistical purposes only and kept confidential.

When the questionnaire is done, please send it to my e-mail as soon as possible, [sandrariverarquez@gmail.com](mailto:sandrariverarquez@gmail.com) .

Thank you very much for your cooperation.

Age: \_\_\_\_\_

Job title: \_\_\_\_\_

Department: \_\_\_\_\_

Gender: \_\_\_\_\_

Nationality: \_\_\_\_\_

Fill out the following questionnaire, answering as truthfully as possible to the following attributes:

*A good leader is characterised by:*

1: Irrelevant                      2: Not very important                      3: Important                      4: Very important                      5: Necessary

	1	2	3	4	5
1. Knowing himself/herself and his/her emotions					
2. Judging himself/herself in a realistic manner, with sense of humor and self-criticism					
3. Selfconfidence					
4. Behaving honestly and reliably					
5. Providing innovative solutions					
6. Adapting to changes					
7. Managing his emotions, conflicts and stress					
8. Motivating himself and others					
9. Optimistic even when confronted to failures					
10. Having initiative and learning to commit him/herself					
11. Understanding the positions / opinions of others and analyze situations considering the perspectives of others.					
12. Being helpful with their customers and consumers					
13. Seizing opportunities that are provided by different types of people, this means intercultural sensitivity.					
14. Providing clear and compelling messages					
15. Establishing and maintaining successful relationships					
16. His/Her effectiveness in leading change					
17. His/Her great influence and establishing of links					
18. Resolving conflicts between people and optimizing teamwork					
19. His/her vision of future					
20. Being tenacious and not giving up just because something is difficult					
21. Making decisions with his/her mind focused on the organization, without allowing personal diary affecting decision making.					
22. Constantly learn					
23. The accomplishment of acquired commitments					
24. Having emotional stability and adjust quickly to changing environments.					
25. Mastering technical procedures in relation to the company operations					
26. Knowledge of the company procedures					

Anexo III. Tabla y figura resultado cuestionarios

TOTALES		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	
MEDIA		4,09	3,94	4,51	4,06	3,53	4,34	4,49	4,47	3,85	4,06	4,47	3,09	3,79	4,26	3,6	4,13	3,81	4,43	3,98	4,23	3,79	4,09	4,34	4,32	3,98	2,98	
DESVEST		0,72	0,73	0,69	0,79	0,72	0,76	0,69	0,69	0,75	0,82	0,62	0,88	0,83	0,77	0,97	0,71	0,8	0,68	0,79	0,76	1,02	0,78	0,67	0,63	0,85	0,61	
frecuencia		1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	3	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	
		2	0	0	0	1	3	0	0	0	0	1	0	9	3	0	3	0	3	1	0	1	7	1	0	0	2	9
		3	10	14	5	10	19	8	5	5	17	11	3	20	13	9	14	9	11	2	15	6	9	9	4	4	11	30
		4	23	22	13	21	22	15	14	15	20	19	19	15	22	16	21	23	25	20	18	21	18	22	21	24	20	8
		5	14	11	29	15	3	24	28	27	10	16	25	1	9	21	7	15	8	24	14	19	13	15	21	19	14	0
		47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47

