

# Relación entre la Inteligencia Emocional del líder y el *Flow* de su equipo de trabajo

José Andrés Cortés Valiente<sup>1</sup>, María Vera Perea<sup>2</sup>, Eva Cifre Gallego<sup>3</sup>

Recibido: 03/11/2016 Aceptado: 27/04/2017

DOI: 10.21772/ripo.v34n2a02

## Resumen

El objetivo de este estudio es poner a prueba la relación entre la inteligencia emocional del líder y el *flow* de su equipo de trabajo. Para ello, se ha llevado a cabo un estudio transversal con 47 líderes y 141 colaboradores y colaboradoras. Los resultados de una prueba t para muestras independientes con los líderes de mayor y menor inteligencia emocional muestran que existen diferencias significativas en la dimensión absorción del *flow* de las personas a su cargo. Estos resultados implican que se ha de tener en cuenta la inteligencia emocional del líder para analizar el bienestar de los integrantes de su equipo de trabajo.

**Palabras clave:** *Flow*, Inteligencia Emocional, Liderazgo.

## Effect of Emotional Intelligence on Workers' *Flow*

### Abstract

The aim of this study is to test the relationship between leaders' emotional intelligence and followers' flow. To do this, we have carried out a cross sectional study with 47 leaders and 141 followers. Results of t test for independent samples shows that there are significant differences in the absorption dimension of flow between the groups with the leaders of the highest and the lowest emotional intelligence. These results imply that the leader's emotional intelligence must be taken into account to analyze the well-being of the members of his team.

**Key words:** *Flow*, Emotional Intelligence, Leadership.

Las emociones forman parte de nuestra vida diaria y el lugar de trabajo no es una excepción. Las emociones constituyen un elemento esencial de nuestra existencia, ya que ejercen una poderosa influencia sobre el comportamiento de las personas y posibilitan su adaptación al medio (Moltó, 1995). Ser capaz de reconocer las propias emociones,

las de los demás, y obrar en consecuencia, se está convirtiendo en un valor básico y estratégico en las organizaciones. De ahí la importancia de conocer la inteligencia emocional de los líderes, y su relación con las experiencias positivas de las personas a su cargo, siendo este el objetivo del presente estudio.

---

1 Doctor. Instituto Tecnológico Superior Cordillera. Quito. Ecuador. E-mail: jose.cortes@cordillera.edu.ec

2 Doctora. Universidad Espíritu Santo-Ecuador. España. E-mail: mveraperea@uecs.edu.ec

3 Doctora. Universidad Jaume I-España. Castellón. España. E-mail: cifre@uji.es

**Cómo citar este artículo:** Cifre Gallego, E., Cortés Valiente, J. A., & Vera Perea, M. (2015). Relación entre la Inteligencia Emocional del líder y el *Flow* de su equipo de trabajo. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*, 34(2), 84-92. Doi: 10.21772/ripo.v34n2a02

## Inteligencia Emocional

La inteligencia emocional consta de cuatro dimensiones, a saber, 1) Percepción emocional, que hace referencia a la capacidad de reconocer cómo se siente un individuo y los que le rodean; 2) Facilitación emocional, que refleja en qué medida los pensamientos y demás actividades del individuo utilizan la información de su experiencia emocional; 3) Comprensión emocional, que es la capacidad de comprender emociones simples y complejas; y 4) Manejo emocional, que es la habilidad para regular las emociones promoviendo un crecimiento emocional e intelectual, lo que ocurre cuando se poseen estrategias de gestión tanto de las emociones propias como de las ajenas, con el objetivo de reducir las emociones negativas y potenciar y/o mantener las positivas (Mayer, Salovey y Caruso, 2002).

A nivel organizacional las habilidades emocionales se muestran imprescindibles en la gestión del capital psicológico debido a la importancia del contagio emocional tanto en la interacción entre los mismos trabajadores y trabajadoras como con sus líderes (Bono y Ilies, 2006). En esta línea, Welch (2003) argumentó que la inteligencia emocional permite a los equipos aumentar su rendimiento. Su investigación demostró que al igual que los individuos, los equipos más eficaces son los emocionalmente más inteligentes y que cualquier equipo puede mejorar y alcanzar niveles más altos de inteligencia emocional. De igual modo, la inteligencia emocional influye tanto en la aparición del liderazgo por encima de factores cognitivos y rasgos de personalidad (Côté, Lopes, Salovey, y Miners, 2010), como en el rendimiento laboral medido a través de distintos indicadores (Carmeli, 2003; Rosete y Ciarrochi, 2005).

En cuanto a los efectos de la inteligencia emocional de los líderes, Barsade (2000) demostró que el tipo de emociones que sienten las personas que ejercen liderazgo, positivas o negativas, tenía un impacto directo en las ganancias de

la organización. Además, esta investigadora descubrió que un equipo de líderes que comparte una perspectiva emocional positiva común obtendrá entre un cuatro y un seis por ciento más de beneficios por acción que otras compañías cuyo equipo de líderes esté configurado por miembros con diversos puntos de vista emocionales. La explicación de este efecto emocional se encuentra en el contagio emocional. Este efecto, denominado *mirroring* es la causa de que las personas seguidoras se sienten influenciadas y contagiadas por el estado de ánimo que muestran las personas líderes con las que interactúan (Ashkanasy, 2002; Sy, Côté y Saavedra, 2005; Van Kleef, De Dreu, y Manstead, 2010). Y esta influencia creemos que se hará patente también en la cantidad de experiencias de *flow* vividas por su equipo de trabajo.

## Flow

El concepto de *flow*, también conocido como experiencia óptima es definido como: el estado en el cual las personas se hallan tan involucradas en la actividad que nada parece importarles, la experiencia, por si misma, es tan placentera que las personas la realizarán incluso aunque tenga un gran coste, por el puro motivo de hacerla (Ciszkzentmihalyi, 1997, p. 16).

El *flow* posee tres dimensiones, a saber, absorción, o total concentración en la actividad, disfrute y motivación o interés intrínseco. De todas ellas, Rodríguez-Sánchez, Cifre, Salanova y Aborg (2008) han evidenciado que las dimensiones corazón del *flow* son la absorción y el disfrute, ya que afirman que la dimensión motivación intrínseca puede ser en realidad un antecedente para que se produzca la propia experiencia.

Aunque en un principio las experiencias de *flow* se empezaron a estudiar únicamente en actividades vinculadas al deporte, la cultura y al arte, investigaciones posteriores ampliaron el análisis del *flow* al contexto laboral mostrando que era posible vivir estas experiencias de disfrute y absorción en el puesto de trabajo (Nakamura

y Csikszentmihalyi, 2002; Rodríguez-Sánchez, Schaufeli, Salanova, Cifre y Sonneschein, 2011). Independientemente del contexto donde se disfrute este tipo de experiencias, lo que sí se sabe es que, de acuerdo con el *Modelo de Canal Extendido*, también conocido como *Modelo de Fluctuación de Experiencias* (Csikszentmihalyi, 1997), la aparición de *flow* sólo tiene lugar cuando las personas se enfrentan a una tarea que combina dos características: supone un reto para la persona trabajadora y ésta a su vez posee las competencias necesarias para llevarla a cabo.

Aunque no siempre es posible decidir qué tipo de tarea van a realizar, y por tanto cual es la exigencia a la que se va a enfrentar, sí es la responsabilidad del líder, que organiza y distribuye el trabajo. Dicha persona debería conocer las competencias y habilidades de quienes están a su cargo, y asignarles tareas lo suficientemente retadoras para que se propicie la aparición de experiencias de *flow*.

El *flow* puede jugar un papel clave en la construcción de un nuevo tipo de entorno laboral, donde se están generando y aplicando modelos de gestión de recursos humanos, denominados de *high-performance* (Delery y Shaw, 2001) encaminados a tener en cuenta los aspectos del capital humano positivo y su incidencia en la rentabilidad económica empresarial, y desempeño (Demerouti, 2006). A esta orientación se suma la aparición de una nueva tendencia en la construcción de un nuevo tipo de empresas: las llamadas organizaciones saludables, que tienen en cuenta la gestión del capital psicológico positivo (Luthans y Youssef, 2004).

### **Liderazgo emocional y *flow***

El líder emocionalmente inteligente es quien toma decisiones eficaces e influye positivamente en quienes le siguen mediante un alto desempeño en el uso de sus capacidades para percibir, comprender, y regular las emociones tanto propias, como las de su equipo de trabajo, con el fin de alcanzar los objetivos propuestos e impulsar organizaciones saludables.

Desde esta óptica, quienes ejercen el liderazgo de una manera emocionalmente inteligente potencian un clima laboral más positivo, y esto a su vez mejora los resultados empresariales (Boyatzis, y Mckee, 2006). Además, mejoran el desarrollo de las competencias cognitivas de sus colaboradores y colaboradoras (Cortés, 2016). Por último, el líder también puede influenciar en la aparición de experiencias positivas de su equipo, facilitándoles tareas ajustadas a sus habilidades y que les suponga un reto, lo que incrementará, unido al contagio emocional positivo, las posibilidades de disfrutar experiencias de *flow*.

Aunque el *flow* es un constructo ampliamente estudiado en varios colectivos, (Bakker, 2005, 2008; Demerouti, 2006); a través de la revisión teórica realizada, no se ha podido encontrar ninguna investigación empírica que describa la relación entre el liderazgo emocional y las experiencias de *flow* de las personas a su cargo. Entre las posibles causas de esta situación es que el constructo de liderazgo emocional tiene poca presencia en la literatura científica (Boyatzis y Mckee, 2006; Cortés, 2016) siendo el liderazgo transformacional el que usualmente, por su robustez teórica y empírica (Lowe y Gardner, 2011) ha sido el más utilizado en las investigaciones recientes sobre el liderazgo. En este sentido, una de las últimas investigaciones que ha intentado analizar la relación entre *flow* y liderazgo fue llevada a cabo por Smith, Koppes y Vodanovich (2012) quienes concluyeron que las experiencias de *flow* de quienes trabajan, moderaban los efectos del liderazgo transformacional en su satisfacción laboral y compromiso organizacional. Además, encontraron que las experiencias de *flow* y un estilo de dirección positivo, interactuaban en la predicción de las posibles actitudes y percepciones del equipo sobre el clima de trabajo. En el presente estudio, sin embargo, el objetivo es conocer la relación que existe entre quien ejerce el liderazgo de manera emocionalmente inteligente con el *flow* de su equipo.

Aunque la experiencia de *flow* es analizada como una experiencia ligada a factores subjetivos e

internos de las personas trabajadoras, tales como la percepción de metas y retos, su motivación interna, y su alto grado de concentración y absorción, creemos que los líderes con alta inteligencia emocional van a ejercer un efecto directo en las experiencias de *flow* vividas por las personas que le siguen. Por tanto, la hipótesis es:

H: Los equipos de trabajo que poseen un líder con alta inteligencia emocional van a reportar mayores niveles de *flow* que aquellos cuyos líderes puntúan bajo en inteligencia emocional.

## Método

### Participantes y procedimiento

La muestra está formada por 47 líderes y 141 personas a su cargo (85% de líderes contactados, 100% de sus colaboradores y colaboradoras). Concretamente cada líder está al mando de tres personas, pertenecientes a tres empresas ecuatorianas de los siguientes sectores: Educación, Servicio de Limpieza (Aseo Urbano) y Sector Turístico.

En cuanto a los líderes, un 74,5% son hombres, con edad media de 42 años (DT = 8.7). Por otro lado, un 59.6% de las personas seguidoras son hombres, con una edad media de 38 años (DT = 10.3).

### VARIABLES e Instrumentos

Las variables que se han tenido en cuenta en este estudio, son Inteligencia emocional y *Flow*:

**Inteligencia Emocional.** Se evaluó la inteligencia emocional de los líderes mediante la adaptación española (Extremera y Fernández-Berrocal, 2009) del cuestionario *Mayer-Salovey Caruso Intelligence Test* (Mayer, Salovey, y Caruso, 2002). El cuestionario está formado por un total de 138 ítems divididos en cuatro dimensiones. La primera es la percepción emocional, compuesta por 50 ítems (i.e., Observe la cara de la imagen e indique en qué grado expresa los sentimientos que aparecen

a continuación) en esta dimensión se les pedía a los líderes que marcaran su respuesta en una escala Likert de cinco puntos de anclaje (1= *Ausencia de emoción* a 5= *Extrema presencia*). La segunda dimensión es la facilitación emocional, compuesta por 30 ítems en dos formas distintas (i.e., ¿Qué estado de ánimo sería útil cuando preparamos unos adornos nuevos y emotivos para una fiesta de cumpleaños?). En esta tipología de ítem, se les pedía a los equipos de trabajo que marcaran su respuesta en con una escala Likert de cinco puntos (1= *Nada útil* a 5= *Muy útil*). En cuanto a la otra tipología (i.e., Imagínese que se está sintiendo frío, lento, y afilado. ¿En qué grado ese sentimiento se parece a cada uno de los siguientes términos?), se le pedía que marcaran su respuesta con una escala Likert de cinco puntos de anclaje (1= *Nada parecido* a 5= *Muy parecido*). La tercera dimensión es la comprensión emocional, compuesta por 32 ítems (i.e., Tamara estaba disgustada porque un compañero de trabajo se atribuyó el mérito de un proyecto y cuando volvió a hacerlo, se sintió); en esta dimensión se les pedía que seleccionaran en una escala de selección múltiple una de las cinco opciones que se les planteaba. La cuarta y última dimensión, manejo emocional, estaba compuesta por 26 ítems (i.e., María se levantó sintiéndose bastante bien. Había dormido estupendamente, se encontraba muy descansada y no tenía ningún tipo de inquietud o preocupación. ¿Cómo ayudaría cada una de estas acciones a mantener su estado de ánimo?). La escala utilizada para recoger las contestaciones fue de tipo Likert de cinco puntos de anclaje (1= *Muy ineficaz* a 5= *Muy eficaz*). En cuanto a la fiabilidad de la escala, siguiendo el manual de la prueba, se describe un valor total de 0.95. Más concretamente, se recoge una puntuación de 0.93 para el área experiencial y de 0.90 para el área estratégica (Mestre, y Fernández Berrocal, 2007).

**Flow.** Se midió con una adaptación española (Salanova, Bakker y Llorens, 2006) del *Work-Related Flow Inventory* (Bakker, 2001) para evaluar tres dimensiones: disfrute, compuesta

por cuatro ítems (i.e., Cuando estoy de trabajo, me siento feliz), absorción, compuesta por seis ítems, (i.e., Cuando estoy trabajando, olvido todo lo que me rodea) e interés intrínseco, compuesta por seis ítems, (i.e., Consigo mi motivación por el trabajo en sí, y no de las recompensas de hacerlo). Los colaboradores y colaboradoras tenían que responder con qué frecuencia habían tenido estas experiencias en el trabajo en los últimos 6 meses en una escala Likert de siete puntos de anclaje (0= *nunca* a 6= *todos los días*). Finalmente, en cuanto a la fiabilidad de la escala original, los autores reportan que la dimensión disfrute posee un .90, la de absorción, .80 y la de interés intrínseco .75 (Zito, Bakker, Colombo, y Cortese, 2015).

### Análisis de datos

En primer lugar, se llevaron a cabo análisis descriptivos, en los que se analizó las medias, desviaciones típicas, alfas de *Cronbach* y correlaciones de las dos variables de estudio. El segundo lugar, y teniendo en cuenta que el objetivo de este trabajo es analizar la relación entre la alta y/o baja inteligencia emocional de los líderes y el *flow* de las personas a su cargo, se analizaron únicamente el nivel de *flow* de aquellas personas cuyos líderes puntúan en extremos superiores e inferiores de inteligencia emocional. Esto se consiguió seleccionando de la muestra sólo a aquellos líderes, y consecuentemente a sus trabajadores y trabajadoras, que puntúan en inteligencia emocional la media  $\pm$  1DT. Con esta base de datos de extremos, se llevó a cabo una prueba t para muestras independientes, en las que se comprobó si existen diferencias significativas en las tres dimensiones del *flow* de los equipos de trabajo debido a la inteligencia emocional de su líder.

## Resultados

### Análisis descriptivos

La Tabla 1 resume las medias, desviaciones típicas, alfas de Cronbach con la muestra de estudio y correlaciones de las variables del estudio. Llama la atención que la inteligencia emocional de los líderes no correlacione con ninguna de las

dimensiones de *flow*, mientras que entre ellas sí que existe, como era de esperar, una correlación positiva y significativa.

**Tabla 1.** Medias, desviaciones típicas y alphas de Cronbach de las variables bajo estudio (N= 47 líderes) (N= 141 trabajadores y trabajadoras)

	Media	DT	1	2	3	4
1 Inteligencia Emocional	98.25	10.80	.95			
2 Flow Disfrute	6.56	.78	.01	.93		
3 Flow Absorción	5.23	1.24	.13	.35**	.62	
4 Flow: Interés Intrínseco	5.56	1.03	-.03	.61**	.39**	.62

Nota 1: En la diagonal se encuentran los alfas de Cronbach

Nota 2: \*\*\*p<0.000; \*\* p<0.01; \* p<0.05

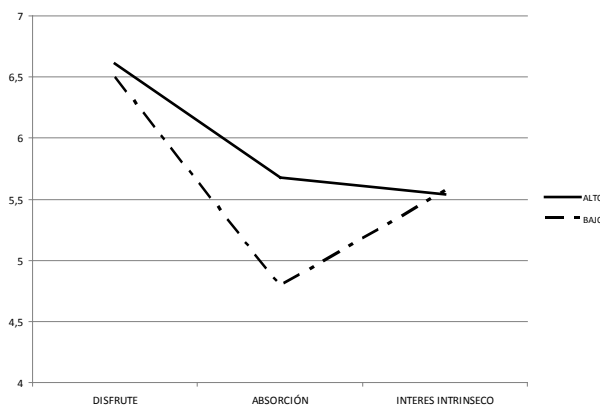
### Puesta a Prueba de la Hipótesis

Como ya se ha mencionado, para poner a prueba la hipótesis se ha considerado tan solo a los líderes con puntuaciones extremas en inteligencia emocional, y a sus equipos de trabajo. Teniendo en cuenta que la media es 98.25 y que la desviación típica es 10.80, se seleccionaron como valores extremos superiores aquellos líderes cuya puntuación en inteligencia emocional era igual o superior a 109.05 (N= 7), de los cuales el 57.1% hombres y 42.9% mujeres, con una edad media de 43 años (DT= 10.6) y una media en inteligencia emocional de 116.43 (DT= 5.9). Por otro lado, los valores extremos inferiores en inteligencia emocional, son aquellos cuyos líderes han puntuado igual o inferior a 87.45 (N= 8), siendo 75% hombres y 25% mujeres, con una edad media de 44 años (DT= 8) y una media en inteligencia emocional de 82.62 (DT= 2.4).

Con esta base de datos de extremos, se ha llevado a cabo una prueba t para muestras independientes, en las que se ha comprobado si existen diferencias significativas en las tres dimensiones del *flow* de los colaboradores y colaboradoras teniendo en

cuenta la inteligencia emocional de sus líderes. Los resultados indican que existen diferencias significativas únicamente en el caso de la dimensión del *flow* absorción ( $t = -2.752$ ;  $p = .009$ ;  $d = .81$ ). De forma que, las personas cuyos líderes poseen una alta inteligencia emocional puntúan más alto en la dimensión de absorción del *flow* (Media= 5.68) que aquellas cuyos líderes puntúan más bajo en inteligencia emocional (Media= 4.79). Esta diferencia además de ser significativa posee un tamaño del efecto ( $d$  de Cohen) elevado ( $d = .81$ ) (Grissom y Kim, 2005).

En la Figura 1 se puede apreciar más fácilmente las diferencias en el nivel de *flow* de los trabajadores y trabajadoras, de todas las dimensiones, dependiendo del nivel de inteligencia emocional de sus líderes. Los trabajadores y trabajadoras cuyos líderes puntúan más bajo en inteligencia emocional están por debajo (línea discontinua) de las puntuaciones en las tres dimensiones de *flow* que aquellos cuyos líderes puntúan más alto en inteligencia emocional (línea continua). Aun así, la única diferencia significativa, tal y como ya hemos anunciado, es la que aparece en la dimensión de *flow* absorción.



**Figura 1:** Puntuaciones de los trabajadores en las tres dimensiones de *flow* dependiendo de la inteligencia emocional de sus líderes.

## Discusión

El objetivo de este estudio ha sido analizar la relación entre la inteligencia emocional de los

líderes y las experiencias de *flow* de las personas a su cargo. Los resultados han mostrado, una vez seleccionados solo los líderes con mayor y con menor inteligencia emocional, que su inteligencia emocional se relaciona con una de las dimensiones del *flow* de sus colaboradores y colaboradoras, en concreto con la dimensión de absorción, y no con las de disfrute ni las de motivación o interés intrínseco. Por tanto, la hipótesis planteada se acepta parcialmente. La relación mostrada es en el sentido esperado: a mayor inteligencia emocional de la persona que lidera, mayor experiencia de *flow* (absorción) reportada por las personas a su cargo. Es decir, quienes poseen un líder que reporta una alta inteligencia emocional, disfrutaban de niveles más altos de absorción, olvidándose de todo lo que pasa a su alrededor debido a la alta concentración en la actividad laboral en la que se encuentran, dejándose llevar, y fluyendo con la tarea mientras trabajan. Es decir, la inteligencia emocional de quien lidera posee una relación significativa, curiosamente, sobre la dimensión más cognitiva del *flow* de quienes le siguen.

En el caso de las otras dos dimensiones del *flow*, aunque siguen el mismo sentido que la absorción, las diferencias no son significativas entre los grupos con líderes con alta y baja inteligencia emocional. Esto se puede deber a diversas razones. En primer lugar, el interés intrínseco tal y como se ha descrito anteriormente (Rodríguez-Sánchez, et al., 2008), es un precursor de la experiencia de *flow* en la que están implicados factores internos de la persona (expectativas laborales, necesidades personales, etc.) así como externos que impulsan a la realización de la tarea laboral con una alta o baja intensidad motivacional y que, por ende, afecta a la posterior absorción y disfrute que pueda sentir en su realización.

En segundo lugar, la dimensión de disfrute es una respuesta interna positiva que aparece cuando se ejecuta una actividad que le incita a poner en funcionamiento todo el potencial de la persona. Mientras desarrolla este tipo de actividades retadoras, la persona está llena de

placer, divertimento y la propia realización de la tarea le proporciona sentimientos de satisfacción (Del Líbano, Rodríguez, Llorens, Cifre, y Salanova, 2006). Es decir, siguiendo el modelo de canal de Csikszentmihalyi (1997), para que se produzca *flow* se debe dar un equilibrio entre reto y habilidades percibidas que derivan en sensaciones de control y activación; por el contrario, si la tarea no es un reto y la persona tiene unas habilidades, formación, y preparación más altas de lo que exige la tarea, sufrirá de apatía e incluso ansiedad en caso contrario, dando lugar a la aparición de comportamientos como la apatía y la ansiedad.

A la vista de los resultados obtenidos, parece que los líderes emocionalmente inteligentes pueden hacer que las personas a su cargo se encuentren más absortas en el trabajo. Es decir, los líderes pueden, a partir de la percepción de las emociones de sus seguidores y seguidoras, y del dominio del resto de habilidades emocionales, como son, la facilitación, la comprensión, y el manejo emocional, modificar las características del puesto y las tareas que debe de realizar su equipo de trabajo. Estas tareas pasan a ser tareas retadoras, y por tanto, motivadoras. La actividad laboral se convierte por tanto en un reto, un desafío dónde la persona trabajadora debe, bajo la influencia emocional de su líder, poner en funcionamiento a máximo rendimiento el conjunto de habilidades y competencias que posee para disfrutar de la ejecución de la tarea asignada. De esta forma, el líder emocional puede influir para que las normas y las aspiraciones laborales que regulan la actividad profesional tengan un significado más allá del mero objetivo a cumplir, y que adquieran el grado de desafío para la persona trabajadora. De igual modo, estas personas receptoras de este estilo de liderazgo, y de la retroalimentación positiva que reciben con un *feedback* regular y objetivo, tendrán la posibilidad de vivir más experiencias de *flow* y, probablemente, tengan mayor felicidad (Peterson, Park, y Seligman, 2005), así como un incremento en el afecto positivo general y semanal, en el bienestar psicológico y en la autoeficacia en el trabajo (Hevia, Marín, Nieto, Vega, y León, 2012).

## Contribuciones teóricas

Por un lado, este estudio muestra empíricamente la relación existente entre la inteligencia emocional de quien lidera y el *flow* (absorción) de las personas a su cargo. De este modo, aunque investigaciones previas habían analizado la relación entre la gestión de las emociones y el bienestar psicológico (por ejemplo, Extremera y Fernández-Berrocal, 2009), en este estudio se demuestra específicamente la existencia de una relación entre el líder emocionalmente inteligente y el *flow* de quienes le siguen. Esto supone un avance en el estudio de la inteligencia emocional en líderes, al dejar patente una de sus consecuencias: el *flow* desde una perspectiva no individual sino social. Además, complementa las investigaciones que hoy se están desarrollando al amparo de la psicología positiva sobre el liderazgo auténtico, ya que el presente estudio enfatiza un tipo de estilo de liderazgo basado en la inteligencia emocional.

## Contribuciones Prácticas

El presente trabajo presenta información que debería tenerse en cuenta en la estrategia de gestión del talento humano organizacional.

Una de las conclusiones prácticas que se desprende tanto de los resultados obtenidos como de investigaciones previas anteriormente señaladas, se relaciona con el hecho de que si se quiere incrementar el desempeño laboral, mejorar el clima, la salud laboral y el bienestar psicológico de los y equipos de trabajo, es importante disponer de unas condiciones adecuadas de trabajo que propicien experiencias de *flow*. Una herramienta estratégica clave con la que cuentan las empresas es la de fortalecer las habilidades emocionales de sus líderes organizacionales para convertirlos en líderes emocionalmente inteligentes.

## Fortalezas y limitaciones del estudio

El presente estudio posee como principal fortaleza el haber recogido no sólo los datos de los y equipos, sino también de las personas que les

lideran. Este diseño permite garantizar la ecología de los resultados obtenidos.

La reducción de la muestra original de 47 líderes en 15 es una limitación del estudio. Esta reducción se debió al tipo de análisis realizado, ya que se ha considerado únicamente las puntuaciones extremas. Aunque la muestra es pequeña no ha impedido evidenciar diferencias significativas en la dimensión de absorción. Por otro lado, estas diferencias están muy marcadas debido al coeficiente *t* significativo obtenido. Esta afirmación se ve reforzada con un tamaño del efecto elevado ( $d = .81$ ). Sin embargo, y aunque el número de líderes con los que se inicia el estudio es bastante amplio (47 líderes), sería interesante ampliar la muestra en futuros estudios, para así confirmar si las otras dos dimensiones del *flow* no fluctúan dependiendo de la inteligencia emocional de los líderes o solo ha sido un problema muestral.

Finalmente, cabe resaltar como limitación que se trata de un estudio transversal, lo que limita la interpretación de causalidad de los resultados. Sin embargo, el hecho de tener datos de dos grupos diferentes, a saber, líderes y personas a su cargo, proporciona una gran validez a los resultados ya que se acerca más a la verdadera naturaleza de las organizaciones, que están conformadas por diferentes niveles de análisis. De hecho, cada vez más, son las investigaciones que analizan el equipo de trabajo como unidad básica dentro de la organización (DeShon, Kozlowski, Schmidt, Milner, y Wiechmann, 2004).

### Futuros estudios

En primer lugar, sería importante que todos los miembros del equipo participaran, para poder analizar posteriormente qué otras variables no contempladas en el presente estudio, por ejemplo, antigüedad en el puesto, género, *engagement*, etc., pueden estar moderando y/o mediando esta relación entre inteligencia emocional del líder y experiencias de *flow* de las personas a su cargo. De igual modo, sería interesante ampliar el número

de líderes que participen en el estudio, para poder incrementar el número de casos extremos.

Por otro lado, podría considerarse la realización de nuevos análisis multinivel, para estudiar el efecto del líder sobre las experiencias, emociones y percepciones de quienes conforman su grupo de trabajo. Este tipo de análisis permitiría profundizar en el estudio de la relación entre la inteligencia emocional líder-equipo de trabajo.

### Referencias

- Ashkanasy, N. M. (2002). Studies of cognition and emotion in organizations: Attribution, affective events, emotional intelligence and perception of emotion. *Australian Journal of Management* 27, 11-20.
- Bakker, A. B. (2001). *Questionnaire for the assessment of work-related flow: The WOLF*. Utrecht University, The Netherlands: Department of Social and Organizational Psychology. The Netherlands.
- Bakker, A. B. (2005). Flow among music teachers and their students: The crossover of peak experiences. *Journal of Vocational Behavior*, 66, 26-44.
- Bakker, A. B. (2008). The work-related flow inventory: Construction and initial validation of the WOLF. *Journal of Vocational Behavior*, 72, 400-414
- Barsade, S. G. (2000). To your heart's Content: The influence of Affective Diversity in Top Management Teams. *Administrative Science Quarterly*, 200, 802-836.
- Bono, J. E. y Ilies, R. (2006). Charisma, positive emotions and mood contagion. *The Leadership Quarterly*, 17, 317-334.
- Boyatzis, R., y Mckee, A. (2006). *Liderazgo emocional*. Barcelona: Deusto.
- Carmeli, A. (2003). The relationship between emotional intelligence and work attitudes, behavior and outcomes: An examination among senior managers. *Journal of Managerial Psychology*, 18, 788-813.
- Cortés, J. A. (2016). *Liderazgo Emocional: Impacto en los colaboradores*. Tesis Doctoral. Universidad Jaume I, Castellón, España.
- Côté, S., Lopes, P. N., Salovey, P., y Miners, C. T. (2010). Emotional intelligence and leadership emergence in small groups. *The Leadership Quarterly*, 21, 496-508.
- Csikszentmihalyi, M. (1997). *Fluir*. Barcelona: Kairos



- DeShon, R. P., Kozlowski, S. W. J., Schmidt, A. M., Milner, K. R., y Wiechmann, D. (2004). A multiple-goal, multilevel model of feedback effects on the regulation of individual and team performance. *Journal of Applied Psychology, 89*, 1035-1056.
- Del Líbano, M., Rodríguez, A. M., Llorens, S., Cifre, E., y Salanova, M. (2006). Adicción al trabajo y Flow: una relación conflictiva. *Riesgo Laboral, 14*, 34-37.
- Delery, J. E. y Shaw, J. D. (2001). The strategic management of people in work organizations: Review, synthesis, and extension. *Research in Personnel and Human Resource Management, 20*, 165-197.
- Demerouti, E. (2006). Job characteristics, flow, and performance the moderating role of conscientiousness. *Journal of Occupational Health Psychology, 11*, 266-280.
- Extremera, N. y Fernández-Berrocal, P. (2009). La inteligencia emocional y el estudio de la felicidad. *Revista Interuniversitaria de Formación del Profesorado, 66*, 85-108.
- Goleman, D., Boyatzis, R., y McKee, A., (2002). *El líder resonante crea más. El poder de la inteligencia emocional*. Barcelona: Editorial Plaza y Janés
- Grissom, R. J. y Kim, J. J. (2005). *Effect Sizes for Research. A Broad Practical Approach*. Mahwah, NJ: LEA.
- Hevia, M. M., Marín, M. P. F., Nieto, M. A. P., Vega, J. A. C., y León, M. T. M. (2012). Rendimiento cumbre, patrones de alto desempeño y *flow* en profesionales sanitarios, docentes y estudiantes universitarios: una aproximación introductoria. *Actualidad médica, 97*, 42-52.
- Lowe, K. B. y Gardner, W.L. (2011). Ten years of The Leadership Quarterly: Contributions and challenges for the future. *Leadership Quarterly, 11*, 459-514
- Luthans, F. y Youssef, C. M. (2004). Human, social, and now positive psychological capital management: Investing in people for competitive advantage. *Organizational Dynamics, 33*, 143-160.
- Mayer, J. D., Salovey, P., y Caruso, D. (2002). *MSCEIT: Mayer-Salovey-Caruso Emotional Intelligence Test, User's Manual*. Toronto, Canadá: Multi-Health Systems Inc.
- Mestre, J. M. y Fernández-Berrocal, P. (2007). *Manual de Inteligencia Emocional*, Madrid: Pirámide.
- Moltó, J. (1995). *Psicología de las emociones. Entre la biología y la cultura*. Valencia: Albatros Ediciones.
- Nakamura, J. y Csikszentmihalyi, M. (2002). The Concept of Flow. En C. R. Snyder, y S. S. López (eds), *Handbook of Positive Psychology* (pag.89-105). Oxford: Oxford University Press.
- Peterson, C., Park, N., y Seligman, M. E. (2005). Orientations to happiness and life satisfaction: The full life versus the empty life. *Journal of Happiness Studies, 6*, 25-41
- Rodríguez-Sánchez, A. M., Cifre, E., Salanova, M., y Aborg, C. (2008). Technoflow among Spanish and Swedish students: a Confirmatory Factor Multigroup Analysis. *Anales de Psicología, 24*, 42-48.
- Rodríguez-Sánchez, A. M., Schaufeli, W. B., Salanova, M., Cifre, E., y Sonnenschein, M. (2011). An Electronic Diary Study on Daily Flow Patterns. *Work & Stress, 25*, 75-92.
- Rosete, D. y Ciarrochi, J. (2005). Emotional intelligence and its relationship to workplace performance outcomes of leadership effectiveness. *Leadership & Organization Development Journal, 26*, 388-399.
- Salanova, M., Bakker, A. B., y Llorens, S. (2006). Flow at work: Evidence for a gain spiral of personal and organizational resources. *Journal of Happiness Studies, 7*, 1-22.
- Smith, M. B., Koppes B. L., y Vodanovich, S. J. (2012). The counter-intuitive effects of flow on positive leadership and employee attitudes: Incorporating positive psychology into the management of organizations. *The Psychologist-Manager Journal, 15*, 174-198.
- Sy, T., Côté, S., y Saavedra, R. (2005). The contagious leader: Impact of the leader's mood on the mood of group members, group affective tone, and group processes. *Journal of Applied Psychology, 90*, 295-305.
- Van Kleef, G., De Dreu, C., y Manstead, A. (2010). An interpersonal approach to emotion in social decision making: The emotions as social information model. *Advances in Experimental Social Psychology, 42*, 45-96.
- Welch, J. (2003). The best teams are emotionally literate. *Industrial and Commercial Training, 35*, 168-170.
- Zito, M., Bakker, A. B., Colombo, L., y Cortese, C. G. (2015). A Two-step Study for the Italian Adaptation of the Work-related Flow (WOLF) Inventory: The I-WOLF, *TPM, 22*, 553-570.