



UNIVERSITAT
JAUME • **I**

LA INTELIGENCIA EMOCIONAL EN EL LIDERAZGO DE LAS EMPRESAS

TRABAJO FINAL DE GRADO (RL0947)

ALUMNA: JÚLIA BAGAN MOLINER

TUTOR: EDGAR BRESÓ ESTEVE

TITULACIÓN: RELACIONES LABORALES Y RECURSOS HUMANOS

CURSO ACADÉMICO: 2019/2020

0.-RESUMEN

El estudio de la Inteligencia Emocional es poco común, por lo tanto, es menos común encontrar estudios sobre este tema relacionados con el liderazgo en las empresas. A pesar de que este tema haya sido poco estudiado, es un tema importante en la actualidad ya que las emociones afectan no sólo a la personalidad de una persona, sino a la forma de dirigir una empresa o de realizar un trabajo en una organización teniendo en cuenta el estado emocional de los trabajadores junto con el líder. A parte de la teoría expuesta en este trabajo también he realizado cuestionarios a personas para comprobar su nivel de Inteligencia Emocional y cómo afecta esta a las personas. El resultado de este estudio realizado ha demostrado que el nivel de Inteligencia Emocional en los líderes afecta en el rendimiento de los trabajadores a los que él/ella dirige, por lo tanto, ante un buen uso de esta Inteligencia Emocional en sus trabajadores y en la organización hace que aumenten o disminuyan los beneficios de esta empresa, ya que con unos trabajadores más motivados se cumplen los objetivos más rápidamente y eficazmente.

Palabras clave: Inteligencia Emocional, líder, rendimiento, empresa.

ABSTRACT

The Emotional Intelligence´ study is rare, therefore, it´s less common to find studies on this topic related to leadership in companies. Although this topic has been little studies, it´s an important topic today as emotions effect not only a person´s personality, but how to run a company or do a job in an organization taking into account the emotional state of the workers together the leader. Apart from the theory presented in this paper I also performed questionnaires to people to check their level of Emotional Intelligence and how this affects people. The result of this study has shown that the level of Emotional Intelligence in leaders affects the performance of the workers he/she directs, therefore, due to a good use of this Emotional Intelligence in its workers and in the organization it increases or decreases the profits of this company, because with more motivates are the workers, the objectives are met more quickly and effectively.

Keywords: Emotional Intelligence, leader, performance, company.

ÍNDICE

1.-INTRODUCCIÓN	4
2.-TEORÍA	5
2.1.-¿AFECTA LA INTELIGENCIA EMOCIONAL AL LIDERAZGO?	5
2.1.1 Comparación de liderazgos	6
2.1.2 Grupos competentes.....	7
2.1.3 Estudios anteriores: liderazgo en grupos	8
2.1.4. Otros desarrollos en el estudio del liderazgo.....	12
2.1.5. La inteligencia emocional.....	13
2.1.6 Ejemplos de buen liderazgo.....	16
2.2- RESULTADOS EMPÍRICOS SOBRE LIDERAZGO E INTELIGENCIA EMOCIONAL.....	18
3.-METODOLOGÍA	24
3.1- PROCEDIMIENTO	24
3.2- MUESTRA	26
3.3- INSTRUMENTOS.....	26
3.4-ANÁLISIS ESTADÍSTICO	27
3.5- RESULTADOS.....	28
4.-CONCLUSIÓN	30
5.-BIBLIOGRAFÍA	31

1.-INTRODUCCIÓN

El trabajo de final de grado que he realizado trata sobre cómo afecta la Inteligencia Emocional en el liderazgo de una empresa junto con los resultados productivos y económicos de esta. Escogí este tema porque he estudiado varias veces durante el grado el tema de la Inteligencia Emocional y el liderazgo y es un tema que siempre me ha llamado la atención ya que puede servirme mucho para el futuro, tanto en una empresa como en mi día a día.

El liderazgo es bastante complejo, ya que el “título de líder” no se lo puede conceder uno mismo, sino que tienen que concederlo los demás, no eres un líder si no tienes personas que te sigan.

El liderazgo podemos verlo en todas partes, en el colegio cuando los niños hacen equipos para jugar unos contra otros, en la familia, equipos de fútbol, trabajo...

En cambio, no debemos confundir el líder con un jefe. Para emplear el papel de líder es esencial emplear adecuadamente la Inteligencia Emocional, ya que es aquel que sabe cómo dirigir y motivar a las personas sin imponer sus propias ideas, en cambio un jefe es visto como una autoridad que emplea su poder para dictar órdenes y que todo sea como él prefiera sin dar lugar a otras ideas.

El trabajo consta de 4 partes:

En primer lugar, voy a exponer esta tema, mediante la teoría, centrándome en los diferentes tipos de liderazgo que se han estudiado hasta ahora basándome también en la relación que tiene la Inteligencia Emocional con el liderazgo y cómo afecta a los diferentes líderes y a sus seguidores. También explico algunos estudios realizados sobre este tema y sus resultados junto con ejemplos y teorías mayormente de **Daniel Goleman**.

En segundo lugar, voy a explicar la metodología que he empleado para realizar los cuestionarios a diferentes personas, tanto líderes como empleados, para saber el nivel de rendimiento de los trabajadores según el líder que tengan y la forma en la que emplean su Inteligencia Emocional. Explicaré detalladamente los pasos que se debían realizar y también pondré ejemplos de preguntas que se realizaban en cada apartado del cuestionario.

En tercer lugar, explicaré la conclusión obtenida de este trabajo de final de grado dando mi opinión personal y expresando todo lo aprendido en este proyecto.

En cuarto lugar, se encuentra la bibliografía en la cual hay páginas web y libros como el de **Daniel Goleman** el cual me ha ayudado a aprender mucho mediante algunos ejemplos sobre la teoría de la inteligencia emocional relacionada con mi trabajo.

2.-TEORÍA

2.1.-¿AFECTA LA INTELIGENCIA EMOCIONAL AL LIDERAZGO?

El liderazgo se produce en todos los grupos humanos, tanto en los grupos de trabajos como en los grupos sociales. Siempre que un grupo de personas se involucra en la realización de una actividad conjunta surge el liderazgo.

Normalmente, encontramos la idea de trabajo en equipo en los ámbitos laborales en los que grupos de varias personas tienen un objetivo. El objetivo del trabajo en equipo es tener más capacidades, inteligencia, ideas y destreza para realizar una tarea o actividad.

Pero, ¿afecta la inteligencia emocional a la hora de dirigir?

Las personas con inteligencia emocional son indispensables para conseguir los objetivos. Un buen líder en una empresa debe conocerse a sí mismo, pero también tiene que saber sacar lo mejor de su equipo.

Para entender la importancia de este tipo de líderes solo hace falta pensar en un líder que grita y menosprecia a sus trabajadores en una situación de estrés y compararlo con el líder que sabe cómo calmar el ánimo de sus trabajadores en momentos complicados y sabe sacar el máximo provecho en el trabajo.

El segundo tiene inteligencia emocional para saber dirigir su empresa y por supuesto, éxito. Un buen líder tiene que saber trabajar individualmente, pero también tiene que saber trabajar en equipo. Para esto es fundamental que tenga a cada persona en cuenta, que los conozca bien, que sepa tanto sus puntos fuertes como sus debilidades y que sepa guiarlos para conseguir sus propios objetivos.

2.1.1 Comparación de liderazgos

Para poder analizar el impacto que tiene la Inteligencia Emocional en el liderazgo podemos observar los diferentes estilos de liderazgo de territorios distintos.

Empezamos por Estados Unidos, ya que es un país en el que los psicólogos son los creadores del concepto, es el que más invierte en investigación sobre la inteligencia emocional y liderazgo y a día de hoy continúan experimentando sobre este tema, es un país en el que desde la escuela ya enseñan a los niños la importancia del aspecto emocional en el liderazgo. Los principales psicólogos provienen de Estados Unidos y esto influye en todos los ámbitos laborales del país.

En cambio Europa, que siempre ha intentado seguir los pasos de los estadounidenses en lo que al ámbito empresarial respecta, nunca ha estado muy involucrada en la psicología ya que son pocos los psicólogos europeos que destacan por la investigación de la inteligencia emocional.

El líder en una organización estadounidense tiende más a formar un equipo y establecer roles y responsabilidades a cada empleado. Así que, los empleados poseen una experiencia previa y el líder delega responsabilidades en ellos.

Lo que marca la diferencia de los líderes estadounidenses con los europeos es que los estadounidenses transmiten los objetivos de un modo más enérgico mostrando en todo momento la importancia personal y profesional de lograr el objetivo que les propone a cada uno de los empleados. Gracias a esto, se crea un favorecedor espíritu de equipo para conseguir dichos objetivos (Mills, 2005).

En las empresas de Estados Unidos es más común un líder carismático que un líder sabio, mientras que en Europa está más valorado ser sabio independientemente del nivel carismático del líder (Duggan, 2012).

Welinder, Araujo y Lynn (2009) afirman que las organizaciones europeas trabajan de un modo más descentralizado que las estadounidenses, eso significa que da mayor libertad a los líderes.

En definitiva, aunque está demostrado que la Inteligencia Emocional ha sido introducida y desarrollada en Estados Unidos e influya en el modo de liderar en dicho país, en Europa el concepto de Inteligencia Emocional está cada vez más consolidado

y hay diversas organizaciones que están sumándose al movimiento americano para implantar nuevos modelos, más participativos.

2.1.2 Grupos competentes

Para saber si el líder está efectuando bien su función de liderazgo, **Goleman** abordó ciertos factores a través de los cuales podemos hacernos una idea:

1.- Libertad. El sentimiento que tienen los trabajadores de libertad les ayuda a aportar nuevas ideas y a trabajar más cómodamente y sin miedo. Si un trabajador se siente cómodo y libre significa que se está empleando un buen papel como líder.

2.- Responsabilidad. Que un líder les de responsabilidades a sus trabajadores significa que confía en ellos, por lo tanto, esto hace que los trabajadores tengan más confianza en sí mismos y se sientan valiosos en el trabajo, ya que sienten que tienen más poder de decisión y no son sólo peones que realizan el trabajo mandado por el superior.

3.- Calidad de trabajo. Cuando tienes unos trabajadores eficientes y que realizan su trabajo con un nivel de calidad alto significa que el líder está actuando de forma positiva ya que está obteniendo buenos resultados gracias a los trabajadores y esto es muy importante para obtener más ganancias.

4.- Compensaciones. Una de las formas que un líder puede hacer que sus trabajadores estén más motivados y realicen mejor su trabajo es a través de compensaciones, ya sean tanto dinerarias como en tiempo de vacaciones. Por ejemplo, un líder ofrece a un grupo de trabajadores que quien realice el mejor trabajo y en el mínimo periodo de tiempo obtiene un día más de vacaciones.

5.- La compañía. Es muy importante para un líder que sus trabajadores reconozcan de forma positiva para quien están trabajando. Cuando un trabajador habla positivamente de su lugar de trabajo significa que está contento con la forma de trabajar.

6.- Compromiso. El nivel de compromiso que tienen los trabajadores hacia unos objetivos comunes como puede ser la mejora de la compañía y el aumento de sus ingresos, significa que están metidos y concienciados en su trabajo. Por lo tanto, que el líder ha conseguido el compromiso de los trabajadores con la compañía.

Los cinco elementos básicos del trabajo en equipo para que este grupo sea competente son:

- **Interdependencia:** Se logra cuando los integrantes entienden que la mejor manera para conseguir un objetivo es trabajar juntos, ya que el esfuerzo que cada uno de los integrantes realiza beneficia al grupo en conjunto.
- **Responsabilidad:** El aprendizaje del equipo es tarea de todos. Cada uno de los integrantes debe de tener claros los objetivos y lo que se espera de cada uno de ellos.
- **Interacción:** La única manera de trabajar como un equipo es interactuando con los demás para llegar a acuerdos, conseguir los objetivos y motivarse unos a otros.
- **Habilidades sociales:** Trabajar en equipo es más complicado que hacerlo solo, ya que tienes que comprender a los otros miembros y su forma de trabajar. Cada uno tiene una manera diferente de trabajar y de entender las cosas; trabajar en equipo también significa ser más tolerante.
- **Evaluación:** Para mejorar hay que hacer un análisis del desempeño del grupo. El grupo tiene que autoevaluarse y escuchar lo que dicen sus compañeros.

Trabajar de manera colaborativa es una técnica que están empleando muchos líderes hoy en día.

2.1.3 Estudios anteriores: liderazgo en grupos

ENFOQUES CENTRADOS EN EL LÍDER:

1) Enfoque del rasgo:

El enfoque del rasgo surge en los comienzos del siglo XX y constituye uno de los primeros intentos en estudiar el liderazgo. Este estudio dice que los líderes tienen una serie de rasgos y características que los diferencian de los seguidores. Pero, después de una revisión posterior se afirmó que no había unos rasgos específicos que diferencien a los líderes y no líderes siempre. Entonces este enfoque perdió importancia y se buscaron otros enfoques.

2) Enfoque de los estilos de liderazgo:

Este enfoque se centra en establecer una tipología de las conductas de liderazgo determinando qué hacen los líderes y qué consecuencias tienen en sus conductas sobre los miembros del grupo. Los orígenes de este enfoque se encuentran en los experimentos de **Lewin**.

Encontramos diferentes estilos de liderazgo:

-Autoritario:

Es el líder el que determina todas las normas. El líder determina las tareas de los miembros y es él el que forma los propios grupos. Este líder es el que critica personalmente el trabajo de este grupo, no toma parte en su trabajo.

Aparecen reacciones de frustración y agresión, desinterés, apatía y tendencia a huir. Las relaciones entre el grupo se vuelven complicadas y no se desarrolla una conciencia grupal. Se manifiesta una notoria sumisión ante el líder.

El rendimiento es alto al principio pero va disminuyendo como consecuencia de la frustración creciente.

-Democrático:

Todas las normas se discuten y se determinan en el grupo, el líder da orientaciones y apoyo.

En la primera discusión del grupo se define el objetivo de la actividad en conjunto y los pasos que tienen que seguir para lograrlo.

Los miembros del grupo se dividen en subgrupos y determinan las tareas individuales de cada uno.

El líder expresa su opinión sobre los trabajos individuales como si fuera un miembro regular del grupo.

En este tipo de liderazgo las relaciones de los integrantes son buenas, hay contactos espontáneos y trato amistoso. La conciencia del grupo es fuerte y la relación con el líder, al cual consideran como a un igual, es buena.

-Liberal:

Los miembros del grupo toman sus propias decisiones libremente sin la participación del líder.

El líder tiene toda la información necesaria para la realización del trabajo pero no influye en el grupo con ella a no ser que la necesiten.

El líder no interviene en la formación de los grupos ni en la división de tareas.

Si los participantes del grupo no lo necesitan, raramente hace comentarios sobre los resultados a los miembros del grupo, ni intenta formar parte de este grupo participando en la actividad.

Aparece rivalidad entre los miembros del grupo. El grupo está desorganizado.

Los resultados son muy bajos.

Inicialmente todos tenían muy claro que el estilo democrático era el más eficaz, posiblemente en lo que se refiere a las relaciones sociales, pero posteriormente, distintos estudios demostraron que no era así.

En los siguientes estudios quedó demostrado que un líder democrático no era efectivo cuando el tiempo era un factor determinante. Ya que empleaban mucho tiempo para tomar decisiones y esto requería más tiempo de lo habitual. Este estilo de liderazgo tampoco era efectivo cuando las tareas eran difíciles, ya que quedó demostrado que el líder autoritario era mejor para este tipo de situaciones.

Por lo tanto, llegaron a la conclusión que dependiendo de los criterios de efectividad considerados era mejor un tipo de liderazgo u otro.

Según este modelo, la tarea principal de los líderes es analizar la situación y a continuación, reaccionar correctamente adoptando las conductas necesarias.

ENFOQUES CENTRADOS EN LOS SEGUIDORES: LAS TEORÍAS IMPLÍCITAS DEL LIDERAZGO.

Las personas a través de su etapa de socialización y de las experiencias que han tenido con diversos líderes, desarrollan teorías implícitas de liderazgo, es decir, opiniones personales acerca de las características que debe tener un buen líder. Son como esquemas que especifican los rasgos y conductas que esperan de sus líderes.

- Experimento: Investigaciones sobre las teorías implícitas de liderazgo. **Epitropaki y Martin** crearon una escala de 21 características atribuidas

habitualmente a los líderes. En el experimento no encontraron diferencias en función de la edad o de la antigüedad en la organización. Sin embargo, para las mujeres el líder ideal era alto en sensibilidad y menos en tiranía. Las personas que tenían puestos de liderazgo, comparados con los que no los tenían, valoraban más el dinamismo en su imagen de líder.

ENFOQUES CENTRADOS EN LA RELACIÓN ENTRE LÍDER Y SEGUIDOR.

La teoría más representativa es la “Teoría de Intercambio Líder-Miembros”. La teoría principal de esta teoría es que los líderes desarrollan una relación diferente entre cada miembro de su grupo y que la calidad de esa relación afecta bastante a las actitudes y conductas tanto del líder como del trabajador.

Esta teoría se basa en la “Teorías del Intercambio Social” la cual dice que existe una obligación de reciprocidad en las relaciones que se establecen entre personas. Por eso, cuando existe una relación de alta calidad, los empleados se sienten obligados a corresponder esa confianza con el líder. Las buenas relaciones líder-miembro afectan positivamente con el rendimiento en el trabajo, la satisfacción y el compromiso.

EL LIDERAZGO COMO PROCESO GRUPAL

Según la teoría de la Identidad Social, que es la teoría basada en este experimento, para que exista un grupo debe darse una identidad social compartida, esto implica que la persona debe categorizarse a sí misma como miembro del grupo. Esta categorización es lo principal para la colaboración social, y es imprescindible para que el líder guíe esa colaboración.

Por lo tanto, sin la identidad social compartida, el liderazgo y el seguimiento no son posibles. Por esto, la persona que más influencia tenga en el grupo será la que mejor encarne los valores, creencias y actitudes del grupo.

Según **Haslam** (2011) la labor principal de un líder es gestionar de forma efectiva la identidad social de los miembros de su grupo.

- Experimento: El experimento de la Prisión de la BBC.

Fue un estudio de 8 días en el que los participantes se dividieron de forma aleatoria en dos grupos que representaban el rol de prisioneros y de guardias dentro de una prisión simulada. Los resultados de este experimento mostraron que a medida que los prisioneros desarrollaban un sentido de identidad social compartida, realizan mejor la coordinación de sus acciones como grupo,

incluido el desafío a los guardias, tenían más deseos y más capacidad de elegir un líder que los representara. En cambio, con los guardias sucedía lo contrario. A medida que su identidad compartida disminuía, también lo hacía su capacidad para trabajar como un equipo, de forma que el liderazgo era imposible. No había confianza entre ellos y no podían ponerse de acuerdo sobre quién podía representarlos. Después de 6 días, las personas que hacía el papel de guardias estaban cansadas, divididas y desmoralizadas.

Tal como indican **Haslam y Platow** (2011), el apoyo al líder basado en la identidad social, no basta con considerarle “unos de los nuestros”, también debe percibir que muestra conductas orientadas al grupo, es decir, que hace cosas por ellos. Los líderes que muestran conductas y actitudes orientadas a mejorar el bienestar del grupo obtienen más apoyo y son considerados más eficaces que los líderes que no se comportan así.

Por otra parte, **Hogg y Martin** se apoyaron en la “*Teoría de la Identidad Social*” para demostrar que las relaciones personalizadas entre líder y seguidores resultan menos efectivas en grupos donde sus miembros están fuertemente identificados. Por lo contrario, las relaciones despersonalizadas mejoran la identidad social y promueven sentimientos de confianza y legitimidad hacia la conducta igualitaria del líder. Las relaciones interpersonales personalizadas no tienen ninguna ventaja en grupos con una identidad social alta, ya que un trato diferenciado del líder hace que sobresalgan las diferencias entre los miembros dentro del grupo.

2.1.4. Otros desarrollos en el estudio del liderazgo

1) El liderazgo carismático

Esta faceta del liderazgo es la que se caracteriza a los líderes que producen mayores efectos en sus seguidores y en la sociedad. Fue un estudio de liderazgo poco investigado hasta comienzos de los 80 y a finales de los 90 ya había numerosos estudios.

El líder carismático es aquel que es capaz de generar entusiasmo en sus trabajadores, los cuales lo admiran. Este tipo de líder suele dar muy buenos resultados en una empresa ya que es capaz de hacer que los trabajadores den lo máximo de sí mismos. Ejemplos de líderes carismáticos: Gandhi, Martin Luther King y Steve Jobs.

2) El liderazgo transformacional

Las características de este tipo de liderazgo son: primeramente el líder no ve al trabajador como una herramienta para ganar dinero sino que lo ve como una persona; este líder invita al trabajador a que aporte sus propias ideas e inconvenientes; cree en los trabajadores y los hace partícipes del éxito de la empresa y, finalmente, se centra más en los beneficios a largo plazo que a los de corto plazo.

2.1.5. La inteligencia emocional

Por otra parte, tenemos la inteligencia emocional que dependiendo de ella, podemos tener un tipo de liderazgo u otro.

La inteligencia emocional es la capacidad de entender y manejar tus propias emociones y las de las personas que te rodean. Las personas con un alto grado de inteligencia emocional saben lo que sienten, lo que significan sus emociones y cómo estas emociones pueden afectar a otras personas.

Para conseguir el éxito como líder es esencial tener Inteligencia Emocional ya que es más probable que sea mejor líder una persona que sabe mantener la calma en momentos de estrés que un líder que grita y transmite inseguridad a sus empleados.

Como ha señalado **Daniel Goleman**, psicólogo estadounidense, hay cinco elementos principales de la Inteligencia Emocional en el liderazgo:

1.-Conciencia de sí mismo.

Consiste en saber siempre cómo te sientes para saber cómo tus emociones te pueden afectar a ti y a tus compañeros. En la posición de liderazgo significa tener una imagen clara de tus fortalezas y tus debilidades.

Una táctica que se puede emplear para mejorar la conciencia de uno mismo es intentar mantener la calma en los momentos de ira u otras emociones fuertes. Cuando se sienta alguna emoción fuerte se debe parar a pensar porqué siente dicha emoción e intentar transmitirla de la forma más calmada y relajada posible.

2.- Autorregulación.

La autorregulación ayuda a mantener el control en los momentos más complicados. Los líderes que se autorregulan de forma eficaz tratan mejor a sus empleados y toman mejores decisiones.

Para mejorar su autorregulación el líder tiene que admitir sus propios errores y hacer frente a las consecuencias sin culpar a los demás cuando algo salga mal.

3.- Motivación.

Cuando un líder está motivado trabaja de forma constante para conseguir sus objetivos.

Para mejorar la motivación es importante saber si te gusta lo que realmente haces. Se tiene que tomar algún tiempo para revisar y actualizar sus objetivos.

También tiene que ser optimista y buscar lo bueno dejando a un lado los problemas tanto personales como del trabajo. Por ejemplo cuando alguna cosa sale mal, siempre se tiene que buscar las cosas positivas, lo que se ha aprendido de ese error.

4.- Empatía.

Para que un equipo de trabajo sea efectivo es esencial que el líder tenga empatía, es decir, saber ponerse en el lugar de los trabajadores.

Para desarrollar la empatía en un líder debe primeramente, ponerse en el lugar de la otra persona, también tiene que prestar atención al lenguaje corporal ya que es la forma inconsciente que nos hace expresar como nos sentimos.

5.- Habilidades sociales.

Los líderes que tienen grandes capacidades de habilidades sociales son los que están abiertos a escuchar tanto las buenas noticias como las malas.

Para mejorar esta característica un líder debe de mejorar las habilidades de comunicación, aprender a resolver los conflictos y a reconocer lo positivo de sus trabajadores.

- Estudios:

Según Daniel Goleman en su libro: "La inteligencia emocional" en el apartado de "Inteligencia emocional y el destino", Goleman explica un ejemplo de un compañero de

clase que tenía un alto coeficiente intelectual pero tardó más años en graduarse que el resto de personas ya que se dedicaba a dormir.

También comenta otro estudio realizado a alumnos de Harvard en el que quedó claro que quienes habían obtenido las mejores calificaciones universitarias no habían alcanzado el éxito laboral comparándolos con compañeros que habían obtenido calificaciones inferiores.

Con estos estudios entendemos que la inteligencia no es un sinónimo de riqueza y de éxito, ya que hace falta algo más para conseguir estas metas, Inteligencia Emocional.

El Coeficiente Intelectual y la Inteligencia Emocional son conceptos diferentes, ya que todas las personas mostramos una combinación de intelecto y emoción.

Se dice que son buenos líderes las personas que escuchan a sus trabajadores y son comunicativos y que se informan antes de tomar las decisiones valorando los efectos negativos que puedan tener. Por lo tanto, la inteligencia emocional afecta mucho en el liderazgo.

Jack Block (psicólogo de la universidad de Berkeley) utilizando la medida que él denomina "Capacidad adaptativa del ego" ha establecido una comparación de dos tipos diferentes de personas dependiendo de su Inteligencia Emocional. En primer lugar encontramos el tipo puro con un alto Coeficiente Intelectual y el tipo puro con aptitudes emocionales muy desarrolladas. El tipo puro con un alto Coeficiente Intelectual está completamente entregado al dominio de la mente pero inepto en su mundo personal. Estos rasgos difieren entre hombres y mujeres.

Los hombres con un alto Coeficiente Intelectual se caracterizan por ser productivos, predecibles, poco expresivos, distantes y emocionalmente fríos y tranquilos. En cambio, los hombres que tienen una elevada Inteligencia Emocional suelen ser socialmente equilibrados, alegres, poco tímidos... Demuestran que suelen comprometerse con las causas y las personas, adoptan responsabilidades y son cariñosos en sus relaciones.

Por otra parte, el tipo puro de mujer con un alto Coeficiente Intelectual es capaz de expresar sus pensamientos claramente, es predispuesta a la ansiedad, preocupación y culpabilidad. En cambio, las mujeres emocionalmente inteligentes suelen ser enérgicas y expresan sus sentimientos sin ningún tipo de problema, suelen ser bastante positivas. Al igual que en los hombres suelen ser sociables, expresan sus sentimientos de forma correcta y soportan bien la tensión. Suelen hacer rápidamente

nuevas amistades, ya que se sienten a gusto con ellas mismas y no tienen vergüenza de darse a conocer.

La sabiduría de las organizaciones y el CI colectivo (Daniel Goleman, La inteligencia emocional, página 103)

Según Goleman a finales de este siglo, un tercio de la población laboral de EEUU serán “trabajadores del conocimiento”. **Peter Drucker** afirma que la productividad de estos trabajadores depende de la coordinación entre los esfuerzos de los integrantes de un equipo. Según Ducker la unidad de trabajo no son los individuos sino el equipo. Por este motivo es por el que la inteligencia emocional es cada vez más importante en el mundo laboral.

Pero el factor más importante de esta inteligencia colectiva es la inteligencia emocional, para conseguir la armonía social. Es la capacidad de armonizar la que conseguirá que un grupo sea productivo y eficaz.

2.1.6 Ejemplos de buen liderazgo

ISABEL II:

Normalmente cuando buscamos ejemplos de liderazgo o de líderes no solemos encontrar mujeres, sin embargo, Isabel II es un gran ejemplo de liderazgo. Sus dotes de liderar fueron incuestionables, ya que fue mucho más allá de las tendencias políticas que se inculcaban en aquella época. Fue una mujer carismática, bien formada en liderazgo y dirección y altamente cualificada para llevar a cabo todos los frentes de un poderoso país en aquella época. Isabel II es una de las figuras políticas más importantes junto con una de las líderes mundiales más influyentes de la historia.

NELSON MANDELA:

Mandela soportó 27 años de encierro y tardó cinco años más en ganar las elecciones. No fue sólo un líder para la raza negra, sino para todo el mundo.

La fidelidad de las personas que lo seguían se la proporcionó la gran capacidad que Mandela tenía para perdonar, ya que en el ámbito profesional significaba aceptar los errores ajenos. Aprendió de sus errores y los errores ajenos y fue muy generoso.

Además, tenía una gran habilidad negociadora, lo que le llevó a alcanzar acuerdos haciendo sentir a todos que ganaban.

MARTIN LUTHER KING:

Las lecciones que este líder enseñó a América siguen aún vigentes. Son tres las que más destacan y que se han convertido en un modo a seguir por los líderes actuales.

Su primera lección ha sido demostrar el *compromiso* total hacia una causa para lograr el éxito en ella. Los compromisos que se deben asumir suponen un gran sacrificio tanto a nivel personal como a nivel profesional, por lo que se convierte en una de las razones por la que muchos profesionales fracasan.

La segunda lección es *innovar*, es decir, romper las creencias establecidas para lograr un cambio. Normalmente implica tomar medidas que poca gente suele entender y apoyar, ya que la resistencia al cambio es un elemento común y normalmente negativo en las organizaciones más conservadoras. Sin embargo, hay que cuestionarse el por qué de lo que hacemos y hacer las cosas de forma diferente para evolucionar y crecer tanto personalmente como profesionalmente.

La tercera lección es la *comunicación*. El sueño de Luther King no hubiera podido hacerse realidad si no lo hubiera comunicado a las personas de su alrededor. Esto significa convertir tu sueño en acción, convencer a otros para que crean en él.

STEVE JOBS:

Sin lugar a dudas, es uno de los líderes más visionarios de la actualidad aunque también uno de los más polémicos en cuanto a su estilo de liderazgo y de la forma de dirigir la empresa.

A Steve Jobs se lo reconoce como un jefe duro pero cercano. Él mismo llegó a afirmar que su trabajo no era llevarse bien con las personas sino conseguir que lo hagan cada vez mejor. Pese a todas las críticas que recibía sus trabajadores lo adoraban ya que les transmitía seguridad sobre su trabajo y la importancia de su papel. Por eso, a pesar de las duras condiciones de trabajo su compañía fue la más importante en su sector.

WINSTON CHURCHILL:

Este hombre es valorado como uno de los mejores líderes mundiales. Fue el primer ministro británico y fue reconocido por su capacidad de inspirar, motivar y levantar la moral a toda la nación durante la Segunda Guerra Mundial.

Churchill, a pesar de ser una persona terca, obstinada y con muchas manías y extrañas costumbres era un líder positivo y optimista y con un gran sentido del humor, especialmente en situaciones tensas y complicadas que es el momentos más complicado de mostrar que eres un verdadero líder. Este político fue capaz de dar esperanzas y las fuerzas necesarias para que un país al borde del abismo retomara sus fuerzas para seguir luchando.

2.2- RESULTADOS EMPÍRICOS SOBRE LIDERAZGO E INTELIGENCIA EMOCIONAL

- Estudio 1 (extranjero):

Este estudio se realizó con el objetivo de explorar la relación entre la Inteligencia Emocional y el liderazgo efectivo.

El estudio se componía de 43 participantes (10 mujeres y 33 hombres) con la edad media de 37,5 años. Todos estos participantes fueron estudiantes pasados y actuales de la misma universidad. De estos participantes el 33 por ciento ocupaba puestos de dirección más altos, el 30 por ciento eran gerentes de nivel medio, el 27 por ciento ocupaban puestos directivos inferiores y el 10 por ciento de estos no se encuentra dentro de ninguna de estas categorías.

La inteligencia emocional fue evaluada por una versión modificada de la Escala de Estado de Ánimo de Meta Trait. Es una escala rasgo de conocimiento emocional. En concreto, mide las destrezas con las que podemos ser conscientes de nuestras propias emociones, así como de nuestra capacidad para regularlas.

Para este estudio se evaluó la capacidad de controlar y gestionar las emociones en otros en cada una de las escalas del TMMS. También se evaluó con temas relacionados con "uno mismo" y con temas adaptados a "otros".

Para los empleadores usaron el cuestionario de liderazgo multifactor el cual sirvió para evaluar los comportamientos de liderazgo transformacional y transaccional.

En cuanto a los resultados, se predijo que los líderes transformacionales serían más altos en Inteligencia Emocional que los líderes transaccionales pero después de el experimento quedó demostrado que no existía tal relación, ya que no habían evidencias suficientes para apoyar tal hipótesis.

En este estudio quedó demostrado que había relaciones significativas entre el liderazgo y la Inteligencia Emocional.

Los resultados del estudio sugieren que una de las capacidades que tienen los líderes transformacionales es la de controlar las emociones tanto dentro de uno mismo como de otros. Además, la motivación inspiradora parece depender también de la capacidad de manejar las emociones.

No se encontró que la estimulación intelectual se correlacionara con la IE. Pero esto no significa que el liderazgo no esté relacionado. La estimulación intelectual se refiere a la forma en que los líderes transformacionales estimulan a sus subordinados mostrándoles nuevas ideas desafiantes y diferentes formas de manejar los problemas. La estimulación intelectual está relacionada con la Inteligencia Emocional, pero no la abarca a toda ella.

En conjunto, los resultados de este estudio demuestran que la Inteligencia Emocional puede estar relacionada con el liderazgo transformacional. Sin embargo, esta conclusión debe ser abordada con precaución ya que este experimento ha sido realizado en un determinado sector. Un experimento verdaderamente efectivo debería ser más amplio, debería abarcar industrias tanto del sector público como del privado para indicar correctamente si la Inteligencia Emocional es importante para el liderazgo.

- Estudio 2 (español):

En este estudio se analiza la influencia de los estados de ánimo de los líderes sobre los estados de ánimo de sus seguidores.

El estudio estaba constituido por 176 estudiantes de la licenciatura de Psicología de los cuales el 17 por ciento eran hombres y el 83 por ciento mujeres. La media de edad de los participantes era de 22.42 años. Estos participantes fueron asignados aleatoriamente a los roles de líder y seguidor y fueron distribuidos para conformar equipos. En total se formaron 49 equipos.

El objetivo fue difícil de cumplir debido a que había un gran porcentaje de mujeres respecto de hombres. Realizaron distintos estudios. A continuación se expone uno de ellos:

Emplearon una simulación de ordenador que ya fue utilizada en otras investigaciones sobre eficacia colectiva, un juego llamado BOLO.

Esta simulación del juego recreaba una batalla de tanques. Cada jugador conduce su propio tanque mediante el teclado del ordenador y trabaja coordinadamente con los otros miembros del equipo. Cuando los tanques estaban cerca los unos de los otros se hacían visibles en los ordenadores de cada jugador. El escenario donde se desarrollaba la acción era una isla dividida en terrenos diferentes con características que dificultaban o facilitaban el avance de los tanques. Para ubicarse en la isla o para saber dónde están los otros compañeros los participantes podían consultar un mapa exacto de la isla.

Para que pudieran superar los obstáculos que les dificultaban el avance de los tanques (por ejemplo, un río retrasaba la velocidad de avance los tanques) era posible construir puentes o carreteras con los recursos escasos que podían obtener en la isla, ya que el material de construcción se reponía muy lentamente.

El objetivo del juego era capturar fuertes de los enemigos que se encontraban por toda la isla. Para capturarlos, el tanque tenía que lanzar proyectiles y estar suficientemente blindados para resistir los ataques enemigos; los proyectiles se iban agotando con cada disparo y el blindaje disminuía a medida que recibían los disparos de los fuertes enemigos, cuando el tanque se queda sin blindaje y recibe un disparo de los enemigos es automáticamente eliminado y desaparece de la isla.

No obstante, en el modo empleado para el experimento, cada jugador tiene un tanque que reemplaza al otro de manera indefinida cada vez que es destruido. El objetivo de esta modificación es dar al equipo jugador una cantidad ilimitada de ataques. Para evitar que la obtención de fuertes se realizara sacrificando una gran cantidad de tanques se estableció que otro de los objetivos fuera perder el menor número de tanques posible.

Los equipos estaban formados por un líder y 3 seguidores, ya que lo ideal eran equipos de 4 personas y el número mínimo para formar un equipo era de 3 personas.

En este estudio se proveía al líder de información sobre la tarea a desarrollar, ya que el acceso y posesión de información que no tienen los demás es una de las características de cualquier líder. Así que este estudio se dividió en fases:

- Familiarización de los líderes con la tarea: A estas personas seleccionadas como líderes se les llamó antes que a los otros participantes. Se les administraron varios cuestionarios con el fin de medir la autoeficacia de un líder, se les entregó un manual para mostrarles los aspectos destacados del juego... y por último se les aplicó otro cuestionario para medir la eficacia respecto a la habilidad de desenvolverse en el juego.
- Familiarización del equipo con la tarea: En esta fase se procuraba conformar finalmente los equipos cubriendo las ausencias tanto de líderes como de seguidores con la finalidad de obtener como mínimo 3 participantes por equipo. Cuando en un equipo no se cubría el mínimo de participantes se anulaba el equipo y por lo tanto, los participantes quedaban fuera del experimento. Una vez realizada esta fase optaron por reunir a todos los equipos, a los líderes se les citó 15 minutos antes que a los seguidores y una vez estuvieron todos los participantes registrados, se les asignó las mesas de trabajo correspondientes y se les volvió a brindar un manual para disponer de un mapa del juego. Los seguidores llegaron 15 minutos después. Con la llegada de los seguidores los líderes disponían de 10 minutos para asesorar a sus seguidores y una vez asesorados dispusieron de 15 minutos para practicar lo aprendido en la asesoría. Al acabar la práctica se dio por concluida la sesión hasta la fecha de la siguiente participación.
- Manipulación de condiciones experimentales: En esta fase se analizaron los estados de ánimo de los sujetos. El experimento tuvo lugar en dos laboratorios diferentes.

Cuando ya estaban todos los participantes reunidos el grupo de investigadores intervino presentándose y exponiendo el objetivo de su investigación el cual era un método de comprender los estados emocionales a nivel grupal. En el laboratorio 1 se llevaría a cabo la aplicación de varios cuestionarios a los seguidores mientras que en el laboratorio 2 se llevó a cabo la inducción de estados emocionales.

Cuando acabaron sus respectivas actividades se juntaron todos los integrantes de cada equipo para interactuar entre ellos en las mesas de trabajo y tanto los líderes

como los seguidores leyeron unas instrucciones sobre una actividad que iban a realizar continuamente.

En esta tarea se les pedía a los líderes que les explicaran a los otros integrantes del grupo su propia opinión sobre el trabajo en equipo y después les recordaran los elementos estratégicos del juego. En cambio a los seguidores se les indicó que debían valorar la efectividad de comunicación de su líder del equipo.

La puntuación que los jugadores iban a obtener durante el juego se iría escribiendo en una pizarra teniendo en cuenta que disponían de 15 minutos en total para acabar el juego y que estos minutos estaban divididos en dos oportunidades: la primera de 10 minutos y la segunda de 5 y entre cada oportunidad disponían de 2 minutos para planear su siguiente estrategia. La puntuación total se obtenía sumando el resultado de las dos oportunidades.

Seguidamente realizaron diferentes y numerosos cuestionarios a los participantes del estudio y ya con los resultados, plantearon dos estrategias, la primera para verificar la diferencia entre los grupos experimentales y la segunda para probar las relaciones entre el conjunto de variables.

En cuanto a los resultados, observaron que el estado de ánimo de los líderes influía notablemente en los diferentes grupos experimentales. Al haber comprobado esta teoría procedieron a verificar la presencia del estado emocional de los líderes durante la interacción con los seguidores.

Tabla 12. Puntuaciones obtenidas en las escalas verificación de estado emocional 1 [T1] y verificación de estado emocional 2 [T2]

ESCALA	IndPos		IndNeg		IndNeu	
	<i>M</i>	<i>DT</i>	<i>M</i>	<i>DT</i>	<i>M</i>	<i>DT</i>
T1	3.32	.51	1.47	.85	2.14	.45
T2	3.07	.48	1.83	.83	2.48	.42

(IndPos=Inducción emocional positiva; IndNeg= Inducción emocional negativa; IndNeu= Inducción emocional neutra).

Gracias a estos datos se comprobó la eficacia del procedimiento experimental de inducción de estados emocionales y también que el estado emocional del líder estaba presente en el momento de interactuar con los miembros del grupo, lo que significa que los dos procedimientos realizados anteriormente tanto con los líderes como con los seguidores afectaban a todos los participantes en conjunto.

En primer lugar observaron los resultados de la investigación relacionada con los líderes, el cual trataba de verificar la transferencia del estado emocional del líder a los seguidores. El resultado de esta prueba indicaba que el estado emocional de los líderes seguía presente durante la interacción con sus seguidores.

En segundo lugar se observaron los resultados de las pruebas realizadas a los integrantes de los equipos, la cual consistió en asignar metas fáciles y difíciles a los equipos. El propósito era ver el interés y el desempeño de los integrantes del equipo para conseguir cumplir estos objetivos. Se produjo el efecto esperado cuando a los equipos se les estableció una meta con una dificultad asignada. Pero esto cambió cuando actuaron a la inversa, al equipo con una meta fácil le asignaron una meta difícil y viceversa, ya que a los equipos a los que les fue asignada una meta difícil establecieron estándares de desempeño menor a los que establecieron los equipos con una meta asignada fácil.

Los resultados obtenidos fueron:

- La primera hipótesis que suponía una relación positiva entre el estado emocional de los líderes y el estado emocional de los seguidores no pudo comprobarse ya que no se encontró una relación entre el estado emocional de los líderes con el estado emocional de los seguidores.
- La segunda hipótesis que mostraba una relación positiva entre la inteligencia emocional de los líderes y su estado de ánimo no mostró una relación significativa.
- En la tercera hipótesis se intentó verificar que el estado emocional de los líderes tenía una nula relación con el estado emocional de sus seguidores pero tampoco pudo verificarse.
- En la cuarta hipótesis obtuvieron resultados positivos ya que se mostró una significativa relación entre la inteligencia emocional de los líderes en cuanto a la autoeficacia para el liderazgo y el desempeño del equipo. La autoeficacia para el liderazgo predijo la autoeficacia para la tarea del líder, lo cual afectaba significativamente al desempeño del equipo, lo cual demuestra la hipótesis 5.
- Quedó demostrado que la autoeficacia de los líderes para realizar una tarea influía de manera positiva al desempeños del equipo.

- Gracias a la autoeficacia del líder y la relación con el desempeño de los seguidores quedó demostrado que estos elementos tuvieron una influencia indirecta sobre el desempeño final.
- Esta hipótesis significa que ante las creencias de autoeficacia individuales se creaba una creencia de autoeficacia grupal.
- La hipótesis sobre la relación predictiva de la eficacia colectiva del equipo sobre el desempeño del equipo quedó confirmada de manera parcial.
- Quedó demostrado que la dificultad de las metas asignadas influía sobre el desempeño grupal.

3.-METODOLOGÍA

3.1- PROCEDIMIENTO

Para empezar con este procedimiento fui a hablar con mi tutor Edgar Bresó para que me guiara sobre que trabajo tenía que realizar. Una vez escogido el tema me mostró un enlace con el cual yo tenía que realizar cuestionarios a diferentes personas para medir el engagement y el burnout. Yo realicé los cuestionarios personalmente ya que a muchas personas de las que pregunté eran personas que veía día a día, amigas, compañeros de trabajo, padres, familiares... A las personas que no veía todos los días pero que sabía que me podían aportar resultados diferentes a los demás les mandé el enlace explicándoles los códigos que debían poner mediante fotos, los cuales me contestaron todos. Estos códigos consistían en poner inicialmente las iniciales de alumno por el que estaban haciendo el cuestionario, en mi caso debían poner JBM, después un guión, a continuación la inicial de la empresa en la que trabajaba la persona que estaba haciendo el cuestionario, después otro guión y por último la inicial o las iniciales de su encargado. En el caso de que la persona a la que entrevistaba era el encargado/a tenía que poner sus iniciales. Un ejemplo de uno de los códigos obtenidos en un cuestionario es : JBM-T-F

A continuación del código la persona que realizaba el cuestionario debía indicar su sexo (masculino o femenino). Después debían marcar la edad. Seguidamente debían indicar en qué departamento trabajaban (dirección, prensa, dependienta...).

Seguidamente se debía contestar antigüedad en la empresa y antigüedad en el puesto actual. A continuación debían poner las iniciales de su supervisor inmediato, el cual como ya he mencionado antes si eran ellos los supervisores debían de poner sus mismas iniciales y por último debían contestar el apartado de jerarquía en el cual se debía indicar si tenían o no personal a su cargo.

Después de estas preguntas ya comenzaba el cuestionario. Las primeras preguntas se referían a los sentimientos de las personas en el trabajo en las cuales debían indicar si se habían sentido de la forma que la pregunta les indicaba. La escala de respuesta era del cero al seis, lo cual significaba que debían contestar con un cero si nunca se habían sentido así y en caso contrario debían indicar cuantas veces se habían sentido así teniendo en cuenta la escala de numero del uno al 6. Estas preguntas eran bastante positivas, por ejemplo había preguntas como “estoy orgulloso del trabajo que hago” o “cuando me levanto por las mañanas tengo ganas de ir a trabajar”.

En la siguiente página la escala de respuesta seguía siendo la misma (del cero al seis), pero esta vez las preguntas eran negativas. Constaba de las mismas preguntas escritas anteriormente pero de forma negativa. Por ejemplo: “estoy cansado cuando me levanto por la mañana y tengo que afrontar otro día en mi puesto de trabajo” o “dudo de la trascendencia y valor de mi trabajo”.

En la penúltima página ya cambiaba la escala de respuesta, ahora era del cero al cuatro, cero indicaba que raramente o nunca y cuatro indicaba a menudo o siempre. Estas preguntas ya eran más personales respecto a los roles que tenía cada uno en su trabajo. Por ejemplo: “en el trabajo, me he centrado más en los aspectos negativos que en los positivos” o “he sido capaz de hacer bien mi trabajo empleando el mínimo tiempo y esfuerzo posible”.

En la última página de preguntas volvía a cambiar la escala de respuesta, ahora era de uno a siete (uno significaba totalmente desacuerdo y siete totalmente de acuerdo). Estas preguntas ya estaban más orientadas sobre los propios conocimientos de las personas sobre sus sentimientos, eran preguntas sobre la personalidad de las personas y de cómo expresaban y entendían sus sentimientos. Por ejemplo: “soy sensible a los sentimientos y emociones de los demás” o “soy capaz de demostrar mis propias emociones”.

3.2- MUESTRA

En los cuestionarios realizados participaron un total de 627 personas, las cuales el 44,7 por ciento eran hombres y el 55,3 por ciento eran mujeres. Los trabajadores del sector de la industria (operarios) fueron los que más cuestionarios contestaron, seguidos por los trabajadores de administración en una oficina, después los dedicados a sanidad, seguidamente los trabajadores del sector de la educación, seguidos por los del sector hostelero y finalmente los del sector de la informática.

La edad máxima de los participantes del cuestionario era de 64 años, en cambio la mínima era de 17 años, por lo tanto, la edad media de los participantes era de 37,13 años. El baremo de antigüedad en la empresa oscila entre un mes y 516 meses (43 años).

En cuanto a la jerarquía, el 83,2 por ciento no tenían personal a su cargo y un 16,8 por ciento sí.

3.3- INSTRUMENTOS

Las variables de este cuestionario eran el rendimiento tanto en el trabajo como en la vida diaria y la inteligencia emocional de cada persona. Se debía de responder con total sinceridad ya que no se había preguntas correctas o erróneas.

Para identificarnos a las personas que dábamos a realizar el cuestionario debíamos informar a nuestros participantes de que al inicio del cuestionario se debían añadir nuestras siglas, en mi caso JBM, junto con las siglas de su responsable y su empresa.

Se ha formulado un cuestionario individual en el cual se tenían que contestar preguntas relacionadas con la Inteligencia Emocional preguntando a los participantes como se sienten en su puesto de trabajo, relación con sus superiores, si son personas auto motivadoras... estas preguntas se debían de contestar numéricamente según lo de acuerdo que estaban con ellas. Por ejemplo: Me siento cómodo en mi puesto de trabajo; y los participantes debían de contestar en qué medida estaban de acuerdo con esta pregunta del uno al siete, el uno significaba completamente desacuerdo y el siete completamente de acuerdo.

3.4-ANÁLISIS ESTADÍSTICO

1) Este estudio ha sido realizado a empleados, en mi caso, la parte de empleados ha sido al azar pero la parte de empleadores he escogido a tres personas, dos de las cuales son los directores de dos institutos diferentes y he realizado el cuestionario a dos empleados de estos dos directores para comprobar si los directores y los empleadores coincidían en opiniones sobre cómo realizaban el trabajo los “jefes”.

Para realizar este cuestionario hemos llevado a cabo un análisis de fiabilidad, el cual permite estudiar las propiedades de las escalas de medición y las respuestas a las preguntas realizadas suelen componerse de escalas (por ejemplos del uno al diez). El procedimiento de este tipo de cuestionario proporciona información sobre las relaciones entre los elementos de la escala.

2) Estimación de estadísticos descriptivos de las variables de nuestro estudio.

Para poder estimar los datos estadísticos primeramente se tienen que calcular los valores de la Inteligencia Emocional de los líderes y continuamente diferenciarlos entre los que obtuvieron una puntuación de Inteligencia Emocional alta y los que no.

Pude observar que había diferencias en el nivel de Inteligencia Emocional entre unos líderes y otros y que también había diferencias entre el rendimiento de unos trabajadores y otros.

3) Prueba T de diferencias entre grupos

Para comprobar la diferencia entre el rendimiento entre los trabajadores de un líder con alta Inteligencia Emocional y los de otro líder con baja Inteligencia Emocional he empleado la prueba T, la cual sirve para contrastar medida de variables.

Para emplearla he tenido que calcular la desviación típica, la media, la Inteligencia Emocional total...

3.5- RESULTADOS

1) Fiabilidad

En el análisis de fiabilidad podemos encontrar varios modelos, en nuestro caso hemos utilizado el modelo Alfa (Cronbach).

Primeramente hemos comprobado la fiabilidad en la medición de la Inteligencia Emocional, en este caso la media debe ser superior a 0.7 para comprobar una fiabilidad correcta y en nuestro caso, después de analizar 16 elementos hemos obtenido una media de fiabilidad en el caso de la medición de Inteligencia Emocional de 0.92. Por lo tanto, este análisis es fiable.

En segundo lugar, hemos comprobado mediante la misma técnica el porcentaje de fiabilidad en cuanto al análisis del rendimiento. El porcentaje también tiene que ser superior a 0.7 y en este caso después de analizar 18 elementos hemos obtenido una media de fiabilidad de 0.79, por lo que estas estadísticas demuestran también que son fiables.

En este caso vamos a realizar en primer lugar el análisis de fiabilidad de las escalas de Inteligencia Emocional y rendimiento y en segundo lugar la prueba T de diferencia entre los niveles de rendimiento entre los grupos con líderes con alta IE y los que la tienen inferior.

2) Estadísticos descriptivos

	MÍNIMO	MÁXIMO	MEDIA	DESVIACIÓN
Percepción intrapersonal	2.25	7.00	5.33	0.92
Percepción interpersonal	1.75	7.00	5.32	0.96
Asimilación emocional	2.50	7.00	5.25	0.94
Regulación emocional	2.25	7.00	5.45	0.99
IE total	2.19	7.00	5.34	0.89
Rendimiento	0.80	4.00	3.06	0.57

Anteriormente obtuvimos la Media de Rendimiento de los trabajadores/as que tienen supervisores/as con alta Inteligencia Emocional, la cual fue 5.48 y la de los trabajadores/as con el resto de supervisores fue de 5.02.

Podemos observar como hay individuos con una baja Inteligencia Emocional con 2.19 y otros con una alta Inteligencia Emocional con 7.00. Por lo tanto hay personas las cuales han realizado el cuestionario con niveles de Inteligencia Emocional muy diferenciadas.

También podemos observar una gran diferencia de rendimiento con un 0.80 la mínima frente a un 4.00 la máxima. Esto depende del nivel de Inteligencia Emocional que tenga el líder de dichos trabajadores. Cuanta más Inteligencia Emocional tenga un líder y mejor sepa motivar a sus trabajadores y ayudarles a cumplir sus objetivos, mayor es el rendimiento de estos.

3) Prueba T diferencia entre los niveles de rendimiento entre grupos con líderes con alta IE y los que no tienen.

Prueba de igualdad de varianzas:

		F	SIGNIFICACIÓN
RENDIMIENTO	Se asumen varianzas iguales	5.11	0.24
	No se asumen varianzas iguales		

Como podemos comprobar en esta tabla existen diferencias significativas en el rendimiento de los trabajadores que tienen un líder con alta Inteligencia Emocional y los que no.

Primeramente comprobamos que la significación es menor que 0.05, exactamente es de 0.24 lo que significa que si que existe relación del rendimiento de los trabajadores respecto a la Inteligencia Emocional de su líder.

Para conseguir estos resultados calculé los valores de la Inteligencia Emocional de los líderes y los diferencié entre los que puntuaron alto y los que no.

4.-CONCLUSIÓN

El cómo afecta la inteligencia emocional en el liderazgo de las empresas es un tema que cada vez se está teniendo más en cuenta para conseguir que una empresa tenga éxito gracias a una buena organización de la empresa por parte de su líder.

Como hemos podido observar en este trabajo cuanta más Inteligencia Emocional tiene un líder, mayor es el éxito de la empresa, ya que esto se refleja en los trabajadores que son los que realizan las actividades de la empresa.

Aunque no emplear correctamente la inteligencia emocional por parte del líder y sus trabajadores también puede conllevar a un fracaso de dicha empresa. No es suficiente que un líder tenga Inteligencia Emocional, también tiene que saber emplearla correctamente dependiendo del grupo de trabajadores con los que esté interactuando.

El uso correcto de la Inteligencia Emocional en el liderazgo normalmente marca la diferencia entre el éxito y el fracaso de una empresa ya que puede crear una empresa altamente competitiva y que sus trabajadores se esfuerzan para conseguir sus objetivos a corto y a largo plazo. Esto es debido a que un buen líder se ha preocupado por conocer a sus empleados y saber sus puntos fuertes y mejorar los débiles. Gracias a la Inteligencia Emocional de un líder se pueden conseguir mejores resultados gracias a los trabajadores. Un buen líder tiene que saber qué es lo que motiva a cada empleado para, gracias a saber emplear la motivación correspondiente para cada trabajador, que este consiga cumplir los objetivos de una forma más rápida y eficiente.

Cómo se ha mencionado anteriormente, podemos encontrar muchos ejemplos de líderes con alta Inteligencia Emocional los cuales han tenido un gran éxito, y ya no sólo como representantes de una empresa, sino también como gobernante, como representante de multitudes, como capitán de un equipo de cualquier deporte...

Por último, también podemos observar ejemplos, tanto nacionales como extranjeros, de que un buen liderazgo aporta el cumplimiento de los objetivos de un grupo de personas respecto del que el líder no tiene tanta Inteligencia Emocional, por lo que el grupo con el líder con más Inteligencia Emocional sabía cómo motivar a los demás componentes del grupo y conseguir el cumplimiento de los objetivos más correctamente y rápidamente.

Por lo tanto, la Inteligencia Emocional en el liderazgo afecta a las empresas, y no basta con que el líder la tenga, también tiene que saber utilizarla con sus trabajadores para motivarlos.

5.-BIBLIOGRAFÍA

- Chen, C. (2018) *Líder y jefe*. Recuperado de: <https://www.diferenciador.com/diferencia-entre-lider-y-jefe/>
- Díaz, C. (2014). *El liderazgo carismático*. Recuperado de: <https://www.gestion.org/el-liderazgo-carismatico/>
- García-Ael, C. Gómez, Á. Lois, D. Molero, F. (2017). *Psicología de los grupos*. España: UNED
- Goena Rodríguez, A. (2015). *La inteligencia emocional y su impacto en el liderazgo*. (Trabajo final de grado). Universidad Pontificia Icaica de Comillas, Facultad de Ciencias económicas y empresariales, España.
- Goleman, D (1996). *Inteligencia emocional*. España: Kairós
- Palanca, M. *Importancia de la inteligencia emocional en el liderazgo empresarial*. Recuperado de: <https://refugiodelalma.com/la-importancia-de-la-inteligencia-emocional-en-el-liderazgo-empresarial.html>
- Rodríguez, E M. (2020). *Inteligencia emocional en el liderazgo*. Recuperado de: <https://lamenteesmaravillosa.com/inteligencia-emocional-en-el-liderazgo/>
- (2017). Ejemplos de liderazgo y cualidades de un buen líder. Recuperado de: <https://retos-directivos.eae.es/ejemplos-de-liderazgo-tres-personajes-unicos-y-sus-lecciones-para-el-mundo/>

WEBGRAFÍA

- https://www.ibm.com/support/knowledgecenter/es/SSLVMB_sub/statistics_main_help_ddita/spss/base/idh_reli.html