



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

# LA RELACIÓN ENTRE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL Y EL LIDERAZGO EN LA EMPRESA: REVISIÓN DE LITERATURA Y ESTADO DE LA CUESTIÓN

Autor: Blanca González Cadahía  
Director: Paloma Bilbao Calabuig

Madrid  
Marzo 2015

Blanca  
González  
Cadahía

**LA RELACIÓN ENTRE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL Y EL LIDERAZGO EN LA EMPRESA:  
REVISIÓN DE LITERATURA Y ESTADO DE LA CUESTIÓN**



## **Resumen**

El presente trabajo tiene como objetivo analizar la existencia de puntos de conexión entre la inteligencia emocional y el liderazgo realizando una exhaustiva revisión de literatura, así como examinar la creciente importancia que están tomando dichas figuras en el desarrollo de la actividad empresarial en los días presentes. Para ello se ha realizado una revisión de literatura y un análisis de la cuestión sobre la naturaleza de ambos conceptos junto con un estudio de la evolución de las distintas teorías que los han desarrollado para posteriormente proceder a interpretar la relación entre los mismos.

Con este trabajo, el lector será capaz de entender la estrecha y creciente vinculación existente entre la inteligencia emocional y el liderazgo, así como comprender las condiciones de la sociedad cambiante en la que nos encontramos.

## ***Abstract***

The aim of this work is to determine the relationship between emotional intelligence and leadership capabilities, developing a literature review, and to analyze the increasing importance that both, emotional intelligence and leadership are acquiring on the current days. To achieve this objective, we have made a literature review concerning the nature of both items and an examination of the evolution of the different theories that have developed them to, subsequently, interpret the possible connection between them.

With this work, the reader will be able to comprehend the narrow and increasing link between emotional intelligence and leadership, in addition to understanding the conditions of the changing society that we are currently dealing with.

## **Palabras clave**

Inteligencia emocional, liderazgo, liderazgo transformacional, liderazgo transaccional, habilidades sociales, emociones, capacidad de dirección.

## ***Keywords***

Emotional intelligence, leadership, transformational leadership, transactional leadership, social skills, emotions, leading capacity.

# ÍNDICE

1. Introducción.....	1
1.1 Objetivos.....	1
1.2 Metodología.....	1
1.3 Contextualización.....	2
1.4 Alcance del estudio.....	3
1.5 Partes principales del TFG.....	3
2. Análisis de la naturaleza de la inteligencia emocional.....	4
2.1 Definición.....	4
2.2 Diferenciación de conceptos análogos.....	6
2.3 Factores externos influyentes en la Inteligencia Emocional.....	8
2.3.1 El contexto. ....	8
2.3.2 La motivación.....	9
2.4 Teoría de las inteligencias múltiples.....	10
2.5 Modelos. ....	12
2.5.1 Emotional intelligence ability model de Mayer y Salovey.....	13
2.5.2 Emotional- Social Intelligence model de Bar On.....	15
2.5.3 Emotional competencias model, Goleman.....	18
2.6 Sistemas de medición de la inteligencia emocional y valor predictivo del éxito a través de la inteligencia emocional.....	20
2.6.1 Tests de autoinforme.....	21
2.6.2 Informes realizados por terceras personas sobre un individuo.....	23
2.6.3 Tests basados en habilidades.....	23
2.7 Conclusiones sobre la inteligencia emocional.....	24
3. Análisis de la naturaleza del liderazgo.....	25
3.1 Concepto. ....	25
3.2 Evolución de las teorías.....	25
3.2.1 Teoría de los rasgos y teoría del comportamiento.....	25
3.2.2 Teorías contingentes.....	26
3.2.3 Liderazgo situacional.....	28
3.2.4 Liderazgo transaccional y transformacional.....	30
4. Inteligencia emocional y la capacidad de liderazgo. ....	33
4.1La inteligencia emocional en el liderazgo. ....	33
4.2La inteligencia emocional en los líderes transformacionales.....	35
4.3Liderazgo estratégico e inteligencia emocional. ....	36
5. Conclusiones.....	38
Bibliografía.....	39
Anexo I.....	44

# ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Cuadro resumen de los modelos de IE.....	13
Tabla 2: Esquema del modelo de Bar-On.....	17
Tabla 3: Cuadro resumen de las capacidades de Goleman.....	19
Tabla 4: Esquema del test MSCEIT.....	44

# ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Tipos de inteligencias según Gardner.....	11
Ilustración 2: Proceso de la inteligencia emocional según Mayer y Salovey.....	15
Ilustración 3: Modelo de Fiedler.....	27
Ilustración 4: Modelo de liderazgo situacional de Hersey y Blanchard.....	29

# **1 Introducción.**

## **1.1 Objetivos.**

Este trabajo trata de mostrar la relación existente entre la inteligencia emocional y la capacidad de liderazgo. El objetivo es probar la creciente importancia que tiene la inteligencia emocional frente a las tradicionales aptitudes intelectivas y concretamente en aquellas figuras empresariales que tienen encomendadas las tareas de liderazgo y dirección, así como el desarrollo de las estrategias de la empresa.

## **1.2 Metodología.**

Para la realización de este trabajo se ha desempeñado una primera revisión de literatura con la intención de comprender los conceptos a relacionar (inteligencia emocional y liderazgo) así como los distintos factores que influyen en ellos. Esta revisión de literatura se ha elaborado utilizando la base de datos EBSCO mediante la búsqueda de conceptos tales como *emotional intelligence*, *personality*, *general intelligence*, *emotions*, *leadership*, *motivation* o *leading capacity*.

Una vez completado este primer acercamiento a la naturaleza de dichas nociones, estudiando las distintas teorías que las explican, se ha procedido a examinar la relación entre el liderazgo y la inteligencia emocional, así como el aumento exponencial de dicha correlación debido a la sociedad de permanente cambio en la que nos encontramos inmersos, en la cual la característica que debe prevalecer en la persona es la flexibilidad.

Realizadas las pertinentes aproximaciones teóricas al concepto, nos hemos adentrado en el estudio de las dimensiones que debe desarrollar un directivo líder con el objetivo de superar los conflictos latentes en las interacciones humanas. Adicionalmente, hemos estudiado cómo la inteligencia emocional provee al líder de la capacidad para guiar operaciones globales, plantillas y entidades en su totalidad y cómo el entendimiento de uno mismo será de extrema utilidad por la existencia del efecto de analogía<sup>1</sup> sobre el grupo (Voola, Carlson y West, 2004).

En conclusión, a lo largo del trabajo, el lector comprenderá la estrecha vinculación entre el éxito empresarial y el aprovechamiento de las habilidades emocionales por parte de toda la organización y especialmente del directivo para incrementar su capacidad de uso de habilidades innatas, desarrollarlas y aplicarlas en el marco de su actuación.

---

<sup>1</sup> El efecto de analogía consiste en el contagio a la plantilla de las emociones del líder que la dirige (Voola, Carlson y West, 2004).

### 1.3 Contextualización.

El desarrollo de las capacidades interpersonales ha ido adquiriendo mayor importancia desde que Thorndike (1920) presentó la existencia de un tipo de inteligencia específica, la inteligencia social, la cual consistía en la habilidad para comprender y dirigir a las personas, y de actuar de manera inteligente en las relaciones humanas. Este fue el punto de partida del desarrollo de la noción de la inteligencia emocional.

Posteriormente, la idea de la presencia de inteligencias múltiples, se afianzó entre la comunidad científica, considerando que “las inteligencias se expresan siempre en el contexto de tareas, disciplinas y ámbitos específicos (...) No existe la inteligencia espacial pura” (Gardner, 1983).

Adicionalmente, y en la conciencia de que las inteligencias operan en ámbitos o situaciones concretas, aparecieron teorías como la expuesta por Wagner y Sternberg (1986) que abogaban por la existencia de una inteligencia práctica al margen de las capacidades subyacentes de los individuos y de los tradicionales talentos cognitivos.

En la década de los 60, psicólogos de reconocido prestigio (Holland y Richards, 1965; y Elton y Shevel, 1969; citados por Mc Clelland, 1973) constataron que no existe una relación estable entre las aptitudes académicas y la adquisición e implementación del liderazgo. De esta forma, ha ido tomando fuerza el desarrollo de habilidades sociales cayendo en el olvido el tradicional Cociente Intelectual, el cual es considerado hoy en día “*un mal predictor del éxito*” (Goleman, 1995).

Estas teorías fueron concretadas en la década de los 90, cuando surgió un sector de la doctrina (Barron y Feist, 1996) que defendía que las habilidades sociales y emocionales son cuatro veces más importantes que el tradicional cociente intelectual a la hora de determinar el éxito profesional, y que son la inteligencia social y las aptitudes interactivas los encargados de determinar el éxito sostenible en el largo plazo.

El presupuesto de partida que tomamos para comprender la inteligencia emocional en el contexto actual es “The Big Idea” de Cherniss (2010), el cual la define como:

*Esta “Big Idea” se basa en que el éxito en el trabajo y la vida depende en algo más que en las habilidades cognitivas básicas tradicionalmente medidas a través de test de medición del cociente intelectual; también depende de un conjunto de cualidades personales que incluyen la percepción, entendimiento y regulación emocional.*

Estudios recientes demuestran que el éxito empresarial no radica exclusivamente en la retención de personal con alta inteligencia cognitiva, sino



que las organizaciones también pueden alcanzar sus objetivos y obtener beneficios crecientes a través de personas con alta inteligencia emocional, con grandes capacidades interactivas, capaces de razonar ante la gran variedad de problemas que se puedan presentar (Coté y Miners, 2006).

El desarrollo de las teorías del liderazgo, en el contexto cambiante que nos encontramos, ha llevado a la explotación por parte de los directivos de sus capacidades sociales, por lo que la principal característica a desarrollar es la flexibilidad tal y como reza Goleman (1998), la cual, se sostiene en la inteligencia emocional.

#### **1.4 Alcance del estudio.**

Este trabajo se centrará en determinar exclusivamente la relación entre la inteligencia emocional y el liderazgo en la actualidad en el mundo empresarial, haciendo una breve introducción sobre la naturaleza de los mismos y las distintas teorías que los explican para entender con claridad el punto al que hemos llegado tanto en la inteligencia emocional como en el liderazgo.

Por tanto el presente trabajo de investigación pondrá el foco en el estudio de la aplicación de dichas figuras, hoy en día, en el ámbito empresarial, sus repercusiones en los resultados de las organizaciones y muy especialmente en la figura del directivo, encargado de dirigir y guiar a la empresa.

#### **1.5 Partes principales del TFG.**

El presente trabajo consta de tres partes principales. En primer lugar, se procederá a analizar la naturaleza de la inteligencia emocional incidiendo en la evolución histórica del concepto y los distintos modelos en que, reconocidos autores han apoyado sus teorías. En segundo lugar, se realizará una breve descripción de los tipos de liderazgo existentes y las nuevas teorías del liderazgo para posteriormente remarcar las características de aquellos que han tomado fuerza en las últimas décadas, los motivos y las consecuencias de ello. En tercer lugar y, con un enfoque analítico pasaremos a considerar la relación existente entre las habilidades emocionales y sociales y las capacidades directivas de los líderes de las empresas.

## 2 Análisis de la naturaleza de la inteligencia emocional.

Con el objeto de profundizar en la aplicación práctica de la inteligencia emocional en el ámbito empresarial y analizar su relación con la capacidad de liderazgo, debemos proceder a realizar una breve reflexión previa sobre su naturaleza y concepción teórica.

### 2.1 Definición.

La Inteligencia emocional ha generado gran interés eclipsando otros conceptos del ámbito de la psicología como la personalidad o incluso el propio cociente intelectual (Extremera y Fernández-Berrocal, 2006).

Se trata de uno de los conceptos más discutidos a lo largo de los últimos años, dándose diferentes definiciones según cuáles se considera que son los caracteres que la integran. Como ya se comentó en la introducción, fue Thorndike (1920) quién introdujo la existencia de una inteligencia social, sin embargo, y en palabras de varios expertos en la materia (Ybarra, Kross y Sánchez Burks, 2013) el concepto de inteligencia emocional propiamente dicho, cristalizó con los trabajos de Mayer y Salovey y fue complementada posteriormente por Goleman.

Tal y como consideró Cherniss (2010), la definición de Mayer y Salovey es la que más respaldo científico ha obtenido considerando la inteligencia emocional como:

*La habilidad para percibir y expresar las emociones, asimilar la emoción en el entendimiento, entender y razonar a través de la emoción y regula la emoción en uno mismo y en los demás.<sup>2</sup>*

Sin embargo esta definición aparentemente aceptada, ha recibido fuertes críticas por parte de determinados autores (Gignac, 2010) por considerarla poco general en tanto en cuanto, el correspondiente test psicométrico para medirla, especifica un número determinado de dimensiones de la inteligencia emocional (percepción, asimilación, entendimiento y gestión de las emociones) perdiendo de vista otros posibles factores influyentes en la misma.<sup>3</sup>

Así pues, se presenta como definición alternativa la de Roberts, Mathews y Zeidner (2010) los cuales puntualizan que la inteligencia emocional es aquella habilidad por la cual el individuo se adapta de manera intencionada y clasifica y

---

<sup>2</sup> La definición de Mayer y Salovey, incorporada por Cherniss en su trabajo, nos ofrece un primer acercamiento a lo que será posteriormente todo el desarrollo de la estructura de la inteligencia emocional y sus sistemas de evaluación.

<sup>3</sup> El primer modelo propuesto de la inteligencia emocional fue presentado por Mayer y Salovey en 1990, cuando a raíz de su definición del término tratado, presentaron un sistema de medición en su obra "Emotional Intelligence, Imagination, Cognition and Personality"

selecciona ambientes a través del uso de procesos emocionales. Estos autores, en palabras de Cherniss (2010), plantean una definición más modesta considerando que la inteligencia emocional está incluida dentro del propio pensamiento e inteligencia general y no constituye un proceso independiente.

Debemos tener en cuenta, que de la respaldada definición ofrecida por Mayer y Salovey, en un primer momento se derivó la conclusión de que tanto la emoción como el conocimiento, son producidos por el mismo área psicológico funcional, es decir, utilizan los mismos mecanismos cerebrales en su actividad. Sin embargo, los mismos autores y en un artículo posterior, se vieron obligados a aclarar que las emociones y la cognición representan funciones diferentes del pensamiento aunque habitualmente interactúan y se presentan de manera integrada. (Mayer, Salovey y Caruso, 2004).

Posteriormente, Goleman (1995) completó dicha definición ofrecida por Mayer y Salovey, pensando que la inteligencia emocional no estaba solo circunscrita a la mente humana plasmándose en las habilidades que cada uno disponía, sino que además afectaban en su desarrollo factores adicionales tales como el entusiasmo o la persistencia que, más bien se encuentran relacionados con la personalidad del individuo.<sup>4</sup>

Según Goleman (2006), “la inteligencia emocional es una forma de interactuar con el mundo, que tiene en cuenta los sentimientos y engloba habilidades como el control de los impulsos, la autoconciencia, la automotivación o el entusiasmo (...)”

De las exposiciones dadas anteriormente, podemos deducir la existencia de distintos modelos que desarrollen el funcionamiento de la inteligencia emocional (Sternberg et al., 2000):

- De una parte, los *ability models* son aquellos que consideran la inteligencia emocional como la esfera de una inteligencia general en la cual la emoción y el pensamiento interactúan de manera flexible. Por tanto, para los partidarios de este modelo, la inteligencia emocional es una mera habilidad como puede ser la inteligencia espacial o verbal. Como máximos defensores de este modelo encontramos a Mayer y Salovey tal y como se expondrá posteriormente.
- Por otro lado, los denominados *mixed models* incorporan a los modelos de las habilidades aspectos de la personalidad como pueden ser las cualidades, competencias, talentos o tendencias y analizan la influencia

---

<sup>4</sup> La escisión radical de los modelos de inteligencia emocional fue recogida y explicada con perfecta claridad en 2002 por Caruso, Mayer y Salovey en sus estudios sobre la inteligencia emocional distinguiendo dos puntos de vista: el de las habilidades liderado por Mayer, Caruso y Salovey; y el de la personalidad, liderado por Goleman.

del contexto. Los máximos exponentes de este modelo son Goleman y Bar-on en sus obras “Emotional Intelligence”, *Working with emotional intelligence* y “*The development of a concept of psychological well-being*”.

En este trabajo realizamos un estudio genérico de la Inteligencia emocional sin inclinarnos hacia ninguno de los dos modelos (*ability o mixed models*) con el objeto de analizar la naturaleza de dicho elemento, y posteriormente relacionarlo con la figura del liderazgo.

## **2.2 Diferenciación de conceptos análogos.**

Con relación a lo expuesto anteriormente, el concepto de inteligencia emocional ha aparecido como desarrollo de una serie de conceptos previos. Actualmente, existen distintos vocablos para referirnos a fenómenos similares a la inteligencia emocional. La decisión de utilizar uno u otro dependerá de la decisión personal de cada estudioso dependiendo de los caracteres del mismo que se quieran remarcar. Por ejemplo, Mayer y Salovey prefieren usar el concepto de inteligencia emocional porque consideran que se distingue de una manera más especial de la inteligencia tradicional (Mayer, Salovey y Caruso 2000).

Así pues, existen elementos que designan realidades análogas pero que son al mismo tiempo distintas. Algunos de estos conceptos son:

- Competencia emocional: según explica Goleman (1998), “se trata de “una capacidad adquirida basada en la inteligencia emocional que da lugar a un desempeño laboral sobresaliente (...) y que muestra hasta qué punto hemos sabido trasladar este potencial a nuestro mundo laboral”. Por tanto se trata más bien de la aplicación práctica que hagamos de la inteligencia emocional que de la mera tenencia de la misma.

Varios autores (Seal et al. 2009) consideran que dentro del amplio concepto de inteligencia emocional se engloban dos subcategorías en función de si hablamos de habilidades potenciales o de comportamientos reales y actuales, estos son la habilidad emocional y la competencia emocional respectivamente.

- Inteligencia social: La inteligencia social es la habilidad para percibir los estados internos y los comportamientos propios y ajenos, y para actuar conforme a ellos de manera óptima basándose en la información que éstos ofrecen. Sin embargo, en esta definición normalmente se vio un sesgo manipulador considerando que se refería a la habilidad de manipular las respuestas de otros (Thorndike 1920, citado por Mayer y Salovey, 1990).

Según Mayer, Salovey y Caruso (2000) la inteligencia emocional es más general en la medida en que aglutina emociones internas importantes para el desarrollo personal y está más centrada en tratar los aspectos emocionales de los problemas.

- La inteligencia general: es la eficacia ordinaria en los procesos intelectuales (Ackerman, Beier, and Boyle, 2005: 32; citado por Coté y Miners, 2006). Tal y como explica Carrol (1993), y apoyándose en las teorías de las inteligencia múltiples de Gardner, la inteligencia general es un concepto muy amplio en el que se integran distintas categorías de habilidades que representan especializaciones de dicha inteligencia general dependiendo del contexto en que se desarrollen. Dicha inteligencia general incluye entre otras, la inteligencia cognitiva y la inteligencia emocional, siendo esta la especialización en el área de las emociones mediante la experiencia y el aprendizaje de las mismas, mientras que la inteligencia cognitiva pertenece al dominio del conocimiento utilizando mecanismos como la memoria.

En cualquier caso, y al encontrarse inmersas en la inteligencia general, la inteligencia emocional y la cognitiva se encuentran positivamente vinculadas de manera que, normalmente, las personas con un alto grado de inteligencia cognitiva también lo tendrán de inteligencia emocional (Coté y Miners, 2006).

Si tenemos en cuenta que los modelos mixtos, incluyen dentro de la inteligencia emocional atributos de la personalidad, el conjunto de conceptos semejantes se amplía pudiendo considerar elementos como:

- El concepto de alexithymia (Taylor, Bagby y Parker, 1997) ha sido muy tratado en el ámbito de la psicología por tratarse de la incapacidad de crear representaciones mentales de las emociones propias, lo que es necesario para procesar las experiencias emocionales y expresar nuestros sentimientos. Sin embargo este concepto ha sido más utilizado en el campo médico en la medida en que dicha incapacidad de expresar las emociones resulta en el desarrollo de problemas psicosomáticos, es decir, por un desorden en la psique se derivan efectos corpóreos como algunas enfermedades.
- Por empatía entendemos, según explican Mehrabian y Epstein (1972) la capacidad de una persona de ponerse de manera ficticia en la piel del prójimo para entender y predecir sus pensamientos y sentimientos. Como podemos observar se trata de un concepto mucho más acotado que la inteligencia emocional en la medida en que solo hace referencia a los sentimientos ajenos y no a los propios y la gestión de los mismos.
- *Emotional and Social Competence (ESC)* se trata de un concepto por el cual se hace referencia a todos aquellos elementos que pueden

contribuir a una actuación efectiva como las habilidades emocionales y sociales, atributos personales, motivaciones o intereses (Mc Clelland, 1998 citado por Cherniss, 2010). Como se puede apreciar, la ESC se puede encuadrar en el desarrollo de las teorías mixtas de la Inteligencia emocional en la medida que integra cuestiones de la personalidad.

Este concepto ha sido fuertemente criticado por diversos autores al considerarlo demasiado genérico o asimilable a la personalidad, pero Cherniss (2010) defiende que no trata de manera exclusiva construcciones del ámbito de la personalidad sino que incluye elementos como pueden ser la percepción de emociones no verbales o de decepción en el prójimo, los cuales no forman parte de la personalidad de un individuo.

### **2.3 Factores externos influyentes en la Inteligencia Emocional.**

En atención a lo introducido en el epígrafe 2.1, los *mixed models* consideran como factores pertenecientes a la inteligencia emocional elementos propios de la personalidad o el contexto. En el presente apartado nos centraremos en la especial importancia que tienen la motivación y el contexto en el que se encuentra inmersa una persona para el desarrollo de dicha inteligencia emocional.

#### **2.3.1 El contexto.**

El contexto es considerado uno de los ingredientes esenciales en el desarrollo de la inteligencia emocional y muy especialmente en los primeros años de vida. Así pues, “la vida familiar es la primera escuela de aprendizaje emocional (...), aprendizaje emocional que se manifiesta en los modelos que los padres ofrecen a los hijos para manejar sus propios sentimientos” (Goleman, 1998).

La actitud que tomen los familiares, y principalmente los padres, frente a las emociones de los hijos ofrece unas lecciones emocionales implícitas o explícitas (en función de si son tomadas de manera consciente o inconsciente) dando lugar al fomento o a la disuasión en el desarrollo de las habilidades sociales. Dichas habilidades puestas en práctica con el paso de los años, quedan inicialmente recogidas en la capacidad de aprender a aprender, compuesta por siete elementos clave siendo estos: confianza, curiosidad, intencionalidad, autocontrol, relación, capacidad de comunicar y cooperación. (Goleman, 1998)

Además, según Goleman (1998) y basándose en un estudio de la Universidad de Washington dirigido por Carole Hooven y John Gottman, los niños con padres emocionalmente inteligentes desarrollan mejores relaciones sociales, lo que se ve reflejado en la obtención de beneficios cognitivos, en la medida en que los resultados de niños con el mismo cociente intelectual pero con mayores habilidades emocionales son mejores.

Otros autores (Coté y Miners, 2006) reconocen que el ambiente familiar afecta al desarrollo de las habilidades emocionales en los niños. Estos se oponen a la idea de que la relación entre inteligencia emocional y cognitiva se correspondan de manera perfecta, y es precisamente, la existencia de fenómenos como el entorno familiar lo que explica esta discordancia. En muchos casos personas con altos niveles cognitivos carecen de habilidades sociales por haber crecido en un ambiente que olvidaba totalmente las emociones, por ello inteligencia emocional y cognitiva no tienen una correlación perfecta.

Con respecto a la implementación y valoración de dichas habilidades sociales, parte de los estudiosos (Ybarra, Kross y Sánchez Burks, 2013) consideran que el análisis de la repercusión del entorno en las personas puede ayudar a explicar el motivo por el cual individuos con alta inteligencia emocional pueden ser socialmente inefectivos.

Al mismo tiempo, prescindir del contexto asignando un determinado coeficiente emocional a una persona, nos llevaría a caer en la creencia de que las decisiones y comportamientos de las personas son estables independientemente de la concreta situación. Por ello, no podemos suponer que las personas se manifiesten de manera emocionalmente similar en situaciones psicológicamente distintas salvo que el individuo las perciba como escenarios análogos (Cervone y Shoda, 1999; Magnusson y Endler, 1977; Mischel, 1973; Mischel y Shoda, 1995 citados por Ybarra, Kross y Sánchez Burks, 2013).

### **2.3.2 La motivación.**

A lo largo de los años se ha producido una fuerte discusión sobre si la motivación es un elemento integrado propiamente en la inteligencia emocional o si se trata de un factor externo que produce efectos sobre ella. Las posiciones dependerán en función de si nos situamos ante *mixed models* o *ability models* (Christie et al. 2007):

- Los *ability models* analizan la interacción entre la emoción y el conocimiento e identifica las habilidades que hacen del individuo una persona emocionalmente adaptable a lo largo de la vida y en el contexto laboral. Estos modelos liderados por Mayer y Salovey rechazan la idea de que el elemento motivacional esté subsumido dentro de la inteligencia emocional considerándolos construcciones distintas aunque relacionadas.
- Por otra parte, los *mixed models*, liderados por Goleman consideran que la motivación está subsumida dentro de la inteligencia emocional y concretamente dentro de la capacidad de auto gestionarse a uno mismo. Además esta postura parte de la teoría de la motivación de Mc Clelland

(que especifica que la motivación se plasma en tres necesidades motivacionales: la necesidad de afiliación, la necesidad de poder y la necesidad de logro) y considera que, es concretamente en la necesidad del logro donde se encuentra la integración de la motivación dentro de la inteligencia emocional.

Tanto si nos posicionamos en una de las teorías como en la otra, no podemos negar que las emociones son ambiguas ya que son reflejo de la percepción que tiene el individuo de un determinado estímulo y de cómo lo construye. Es decir, la motivación es la encargada de realizar la construcción emocional sobre el estímulo que recibimos. He aquí la intensa relación por tanto de estos dos conceptos, la motivación dirige a la persona en relación con la información emocional que debe procesar y establece el grado en el que ésta se vincula con la misma (Ybarra, Kross y Sánchez Burks, 2013)

La motivación tiene un papel fundamental tanto en el reconocimiento de las emociones como en su control. Un individuo desmotivado o únicamente motivado en un aspecto podrá despreciar información emocional que los demás proveen. Por otra parte, aquel que no está conforme con las tareas que debe desempeñar está menos motivado, por lo que controlarán sus emociones con mayor dificultad (Ybarra, Kross y Sánchez Burks, 2013)

A pesar de que la motivación y la inteligencia emocional están intensamente relacionadas, debemos tener en cuenta que cuando un individuo tiene un bajo nivel de inteligencia emocional, es complicado para los investigadores distinguir si los fracasos son resultado de una falta de motivación, de habilidad o de ambas cualidades (Ybarra, Kross y Sánchez Burks, 2013).

## **2.4 Teoría de las inteligencias múltiples.**

Desde los inicios del estudio de la inteligencia, las emociones y la personalidad, se han circunscrito las hipótesis a un marco concreto de la vida humana. Sin embargo, la idea de la existencia de múltiples inteligencias dependiendo de los mecanismos de la mente activos se consolidó en 1983, cuando Howard Gardner, reconocido psicólogo e investigador de la Universidad de Harvard, publicó su obra "*Frames of Mind; The theory of Multiple Intelligences*"

Gardner se opone frontalmente al paradigma tradicional de educación centrado en impulsar la inteligencia lingüística y lógico- matemática dejando de lado la práctica del resto de las inteligencias, lo cual deja sin explotar parte del potencial de los alumnos (Regader, 2014)<sup>5</sup>

---

<sup>5</sup> Bertrand Regader, junto con Jonathan García-Allen y Adrián Triglia crearon en 2014 la página web [www.psicologíaymente.net](http://www.psicologíaymente.net) con el objetivo de tratar temas de la psicología actual.





**Ilustración 1: Tipos de inteligencias según Gardner**

*Fuente: adaptación de [www.psicologiaymente.net](http://www.psicologiaymente.net)*

Según dicha teoría, las personas constamos en mayor o menor medida de ocho inteligencias autónomas que operan en diferentes ámbitos del día a día. Se aleja por tanto esta teoría de la inicial concepción de inteligencia única medida por el test de inteligencia cognitiva. Estas inteligencias son:

- Inteligencia verbal- lingüística: se trata de la habilidad de analizar información y realizar actividades relacionadas con la escritura, el diálogo, la lectura o narración de relatos.
- Inteligencia lógico- matemática: consiste en la capacidad para desarrollar ecuaciones, realizar cálculos y resolver problemas, secuencias o series.
- Inteligencia visual- espacial: incide en la capacidad para identificar colores y reconocer imágenes destacando en actividades relacionadas con la pintura o el dibujo.
- Inteligencia musical: las personas dotadas de inteligencia emocional destacan por su capacidad de expresión a través de la música distinguiendo los ritmos y sonidos con total claridad.

- Inteligencia naturalista: se trata de la habilidad por la cual puede identificarse y distinguir los distintos tipos de animales o plantas siendo perfectamente consciente de los fenómenos naturales.
- Inteligencia corporal kinestésica: habilidad por la cual las personas son capaces de utilizar su cuerpo reproduciendo movimientos con perfecta exactitud. Además gozan de una destacable motricidad expresándose a partir de sus propios gestos.
- Inteligencia Interpersonal: habilidad por la cual el ser humano logra reconocer e interpretar los estados de ánimo ajenos siendo capaces de detectar sus emociones, necesidades y motivaciones.
- Inteligencia Intrapersonal: incluye habilidades para identificar los estados anímicos propios así como los deseos e intenciones. Las personas que tienen un alto nivel de esta inteligencia generalmente son considerados autosuficientes, sin necesitar de personas de su entorno para establecer sus propios criterios.

Según Gardner (1983), todos gozamos de cada una de las ocho inteligencias, a pesar de que destaquemos en una o alguna de ellas. En términos generales, y con independencia del cargo o profesión que se desempeñe, es conveniente gozar de una cierta participación en todas ellas para un normal desenvolvimiento de la vida diaria.

Las teorías de Gardner son de especial importancia en el desarrollo del presente trabajo puesto que la inteligencia emocional se identifica tanto con el desarrollo de las capacidades intrapersonales mediante el conocimiento de los sentimientos propios, como con las capacidades interpersonales con el objetivo de desarrollar las relaciones humanas.

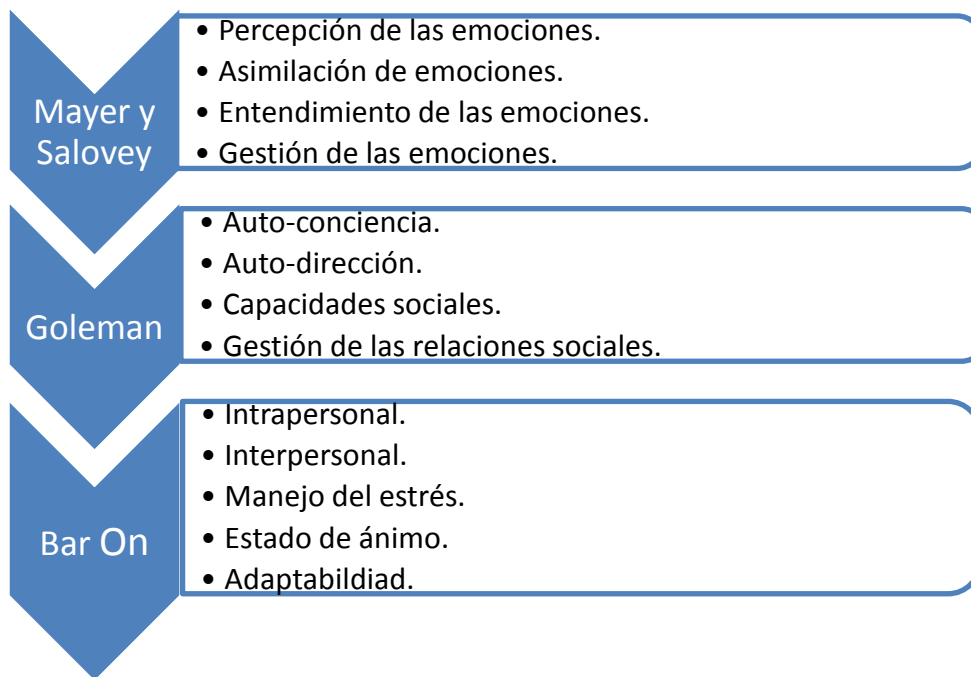
## **2.5 Modelos.**

Tal y como se mencionó en epígrafes anteriores, existen distintos modelos de Inteligencia Emocional que, en cierto modo son complementarios. Mayer, Salovey y Caruso (2000), señalaron que estos modelos se basan en distintos criterios. Estos modelos pueden ser clasificados en:

- *Ability models*: centrados en el juego de la emoción y la inteligencia en la forma en que fueron definidas tradicionalmente. Dentro de este tipo de modelos encontramos el de Mayer y Salovey el cual usa el criterio de las competencias.
- *Mixed models*: que describen una concepción de inteligencia que incluye las habilidades mentales del individuo y otras disposiciones y cualidades de la personalidad del individuo. Entre estos modelos podemos encontrar el modelo de Goleman o el de Bar On, que se basan en la

inteligencia y en los comportamientos respectivamente (Fernández-Berrocal y Extremera, 2006).

Estas son las tres aproximaciones teóricas aceptadas por la comunidad científica, las cuales tratan de descubrir los componentes emocionales que conforman a las personas emocionalmente inteligentes y los mecanismos y procesos que implementan en el día a día (Fernández- Berrocal y Extremera, 2006).



**Tabla 1: Cuadro resumen de los modelos de IE.**

Fuente: adaptación de Mayer, Salovey y Caruso (2000)

### **2.5.1 Emotional intelligence ability model de Mayer y Salovey.**

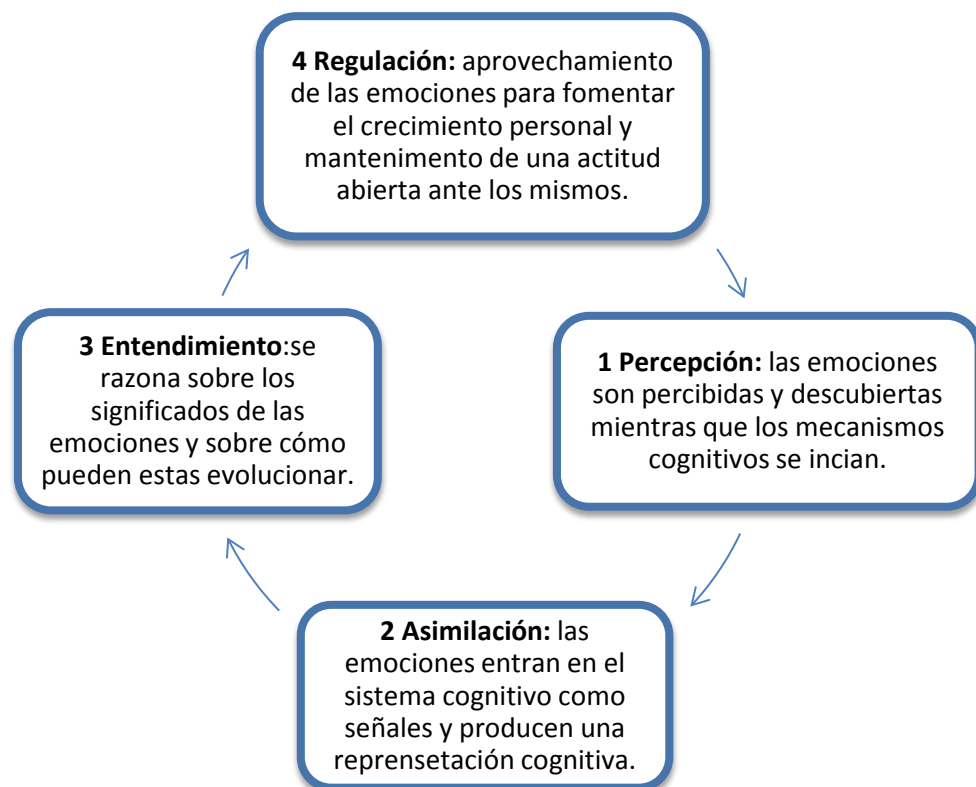
Se trata de un modelo que ha obtenido gran respaldo en la comunidad científica ya que tiene una sólida y justificada base teórica así como unos métodos de evaluación sistemática y sostenida por información empírica aplicada a distintos casos (Fernández- Berrocal y Extremera, 2006).

Para pasar a analizar los distintos elementos que componen esta teoría, debemos partir de la definición de la inteligencia emocional que dan los autores de este modelo y que fue traducida por Bisquerra (2015)

*La inteligencia emocional incluye la habilidad para percibir con precisión, valorar y expresar emoción; la habilidad de acceder y/o generar sentimientos cuando facilitan pensamientos; la habilidad de comprender la emoción y el conocimiento emocional; y para regular las emociones para promover crecimiento emocional e intelectual*

Atendiendo a la definición dada, consideran que existen cuatro habilidades distintas pero a su vez relacionadas:

- La percepción de las emociones: se trata de la habilidad consistente en detectar y apreciar las emociones en el rostro, tono de voz, imágenes y demás medios de comunicación incluyéndose así mismo la capacidad de identificar las emociones propias (Buck, 1984; Ekman y Friesen, 1975; Nowicki y Mitchell, 1998; Scherer et al ,2001; citados por Mayer, Salovey y Caruso, 2004)
- La asimilación de emociones: es la habilidad por la cual se asiste al pensamiento, es decir, se aprovechan las emociones para facilitar las actividades cognitivas como pensar o resolver problemas, en la medida en que parte de la inteligencia consiste en desarrollar un conocimiento acerca de las experiencias vividas (Cytowic, 1993; Mayer y Mitchell, 1998; citados por Mayer y Salovey, 2004)
- El entendimiento de las emociones: que implica la capacidad para analizar las emociones, apreciar su evolución, y razonar sus consecuencias. Se trata de un proceso de la inteligencia emocional que evoluciona a medida que se produce un incremento en la edad, ya que un bebé de corta edad será capaz de comprender las emociones paternas, pero a medida que aumenta la experiencia la capacidad aumentara y éste pasará a etiquetar y discriminar entre los sentimientos profesados. Además, la experiencia de emociones específicas se rige por unas determinadas reglas, es decir siguen un patrón. De esta forma, por ejemplo el enfado generalmente nace como fruto de la injusticia o el miedo tienden a evolucionar a una sensación de alivio. (Mayer, Salovey y Caruso, 2000)
- Regulación y gestión de las emociones: consiste en la habilidad de manejar las emociones tanto propias como en el prójimo y permanecer abierto a los sentimientos para promover el crecimiento intelectual y emocional (Mayer, Salovey y Caruso, 2000). Un ejemplo de esta fase de la inteligencia emocional sería, una vez se ha reconocido la situación de enfado que sentimos, proceder a gestionar los sentimientos y calmarse. Determinados autores (Bisquerra, 2015) la consideran como la capacidad para paliar las emociones negativas y potenciar las positivas, relativizando las sensaciones que nos producen.



**Ilustración 2: Proceso de la inteligencia emocional según Mayer y Salovey.**

*Fuente: adaptación de Mayer y Caruso (2002)*

Estas cuatro fases de la inteligencia emocional están organizadas jerárquicamente y de manera complementaria, de manera que la gestión de las emociones propias y ajenas es el nivel más complejo, al que sin embargo seremos incapaces de llegar sin haber percibido, asimilado y entendido previamente las emociones (Fernández- Berrocal y Extremera, 2006)

Esta teoría predice que la inteligencia emocional es en realidad un tipo de inteligencia como otro cualquiera porque se basa en el procesamiento de información emocional y que, en general, los individuos emocionalmente inteligentes han crecido en hogares que han fomentado la adaptación social y emocional y son capaces de reformular las emociones de manera efectiva, comunicarse y evitar las actitudes defensivas (Mayer, Salovey y Caruso, 2000).

### **2.5.2 Emotional- Social Intelligence model de Bar On.**

En 1997, Reuven Bar On creó un modelo teórico de la inteligencia socio-emocional, el cual es considerado un modelo mixto, en la medida en que combina las llamadas habilidades mentales (la conciencia emocional propia por ejemplo) con otras características distintas de las mismas como la independencia personal, el estado de ánimo o la autoestima. El objetivo principal de su autor fue responder a la pregunta: ¿Por qué algunos individuos

son más aptos para alcanzar el éxito en su vida? (Mayer, Salovey y Caruso, 2000)

El modelo de Bar-On surgió tomando como base el EQ-i test, un test que medía los comportamientos social y emocionalmente inteligentes con el objetivo de dar una estimación de la tan difícilmente medible inteligencia emocional (Bar-On, 2006)

Este modelo ha sido muy respaldado ya que, no solo ha sido desarrollado siguiendo un método muy riguroso, sino porque ha sido capaz de ofrecer un concepto válido y su correspondiente medida de la inteligencia emocional y social. Además es un modelo que ha permanecido estable a lo largo de los años y de distintas culturas apto para predecir diversos aspectos del comportamiento humano (Bar-On, 2006).

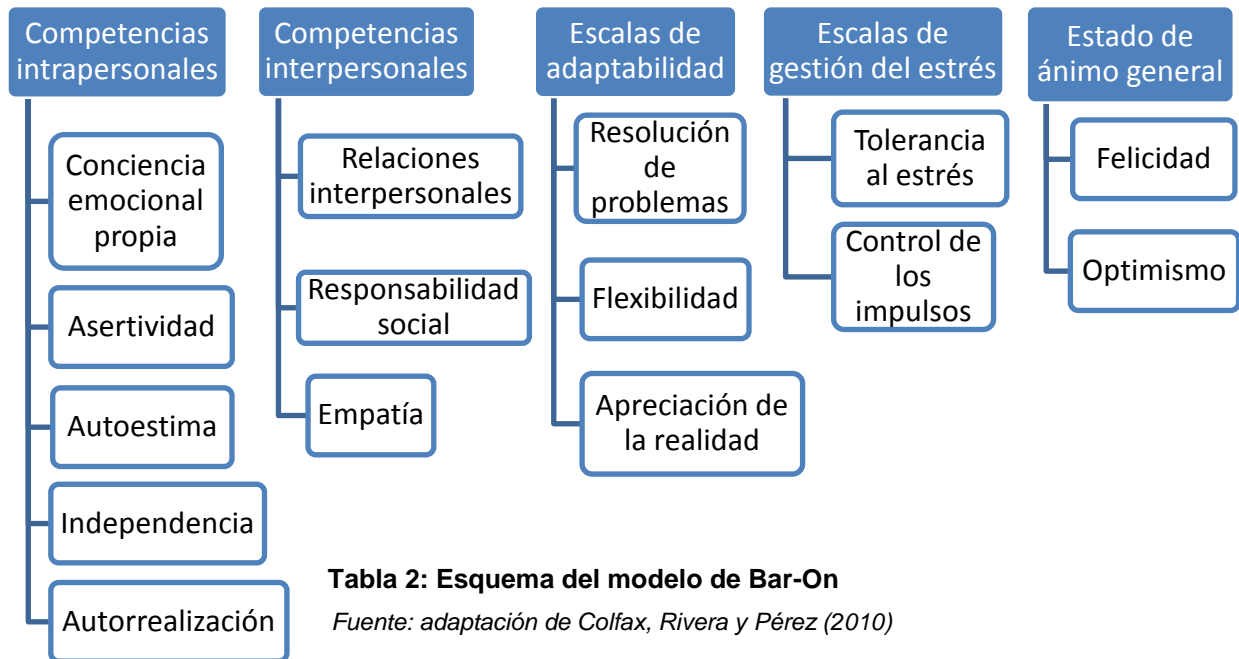
Para proceder a su explicación, debemos realizar un acercamiento previo al concepto de inteligencia socio- emocional (Bar-On, 2006):

*La inteligencia emocional es un conjunto de competencias y capacidades interrelacionadas que determinan cómo de efectivos somos al entender y expresarnos a nosotros mismos, entender a los demás, relacionarnos con ellos y como lidiamos con los problemas del día a día.*

Como podemos apreciar en la definición, el foco se encuentra en los comportamientos y competencias que precisamente es el EQ-i test el que pretende medirlas, a través de la formulación de 133 preguntas que serán contestadas con respuestas cerradas en el formato: muy habitualmente- nunca (Bar-On, 2006).

El modelo teórico de Bar-On realiza un análisis teórico de esas 133 preguntas que recogen comportamientos y las engloba en 5 escalas que contienen un total de 15 elementos, los cuales son justamente los comportamientos puntuados (Ybarra, Kross y Sánchez Burks, 2013).

El modelo teórico de Bar-On por tanto resultaría de la siguiente forma:



En atención a este modelo, ser emocional y socialmente inteligente consiste en entenderse a uno mismo de manera efectiva, comprender y relacionarse con las personas de nuestro alrededor y hacer frente de manera satisfactoria a las demandas, retos, y presiones del día a día (Bar-On, 2006)

En el plano interpersonal, la habilidad radica en ser consciente de uno mismo y entender las propias fortalezas y debilidades, así como expresar los sentimientos y pensamientos evitando posiciones autodestructivas. En el nivel interpersonal, ser social y emocionalmente inteligente subyace en la habilidad de percibir las emociones y necesidades del prójimo y establecer y mantener relaciones de cooperación en las cuales primen las actitudes constructivas y de satisfacción recíproca (Bar-On, 2006).

Finalmente, a todo lo anterior se le debe añadir la capacidad de gestionar los cambios tanto propios como en el entorno adoptando posturas realistas y flexibles para así poder resolver problemas y tomar decisiones adecuadas sin perder de vista la importancia de utilizar las emociones en beneficio propio y no considerarlas como un enemigo, estando motivado y siendo lo suficientemente optimista y positivo (Bar-On, 2006).

Por otra parte, este modelo ha recibido críticas ya que solo describe una visión limitada de la capacidad social y emocional del individuo, por lo que su propio autor propone crear un modelo más amplio que incorpore todos los aspectos psicométricos y conceptuales de los modelos existentes de medida de la inteligencia socio- emocional (Ybarra, Kross y Sánchez Burks, 2013).

### **2.5.3 Emotional competencies model, Goleman.**

En 1995, Daniel Goleman, psicólogo y redactor del New York Times, publicó su modelo de la inteligencia emocional, lo cual suscitó especial interés en la sociedad (Grewal y Salovey, 2006). Posteriormente en 1998, Goleman publicó su segundo libro “La práctica de la inteligencia emocional”, ofreciendo un guía de comportamiento en las organizaciones conformada por 20 competencias encuadrables en 4 dimensiones (self awareness, social awareness, self management and relationship management). El propósito de este modelo es predecir la efectividad y los beneficios personales en el lugar de trabajo (Fernández Berrocal y Extremera, 2006).

El propósito de este modelo es predecir la efectividad y los beneficios personales en el lugar de trabajo (Fernández Berrocal y Extremera, 2006).

Al igual, que en los modelos anteriores, partiremos de la definición para posteriormente dar paso al análisis exhaustivo del modelo. De esta forma, Goleman (1995) consideró:

*Las habilidades integrantes de la inteligencia emocional incluyen el control de uno mismo, la persistencia, el entusiasmo y la habilidad para motivarse a uno mismo. Existe un vocablo tradicional que representa al conjunto de las habilidades que componen la inteligencia emocional: el carácter.*

En su primer libro, Goleman (1995) realiza un análisis de lo que se ha entendido por persona inteligente a lo largo de los años para posteriormente, y apoyándose en la teoría de las inteligencias múltiples de Gardner, organizar las inteligencias en dos grupos: emocionales (autoconocimiento, autorregulación y motivación) y sociales (empatía y gestión de las relaciones):

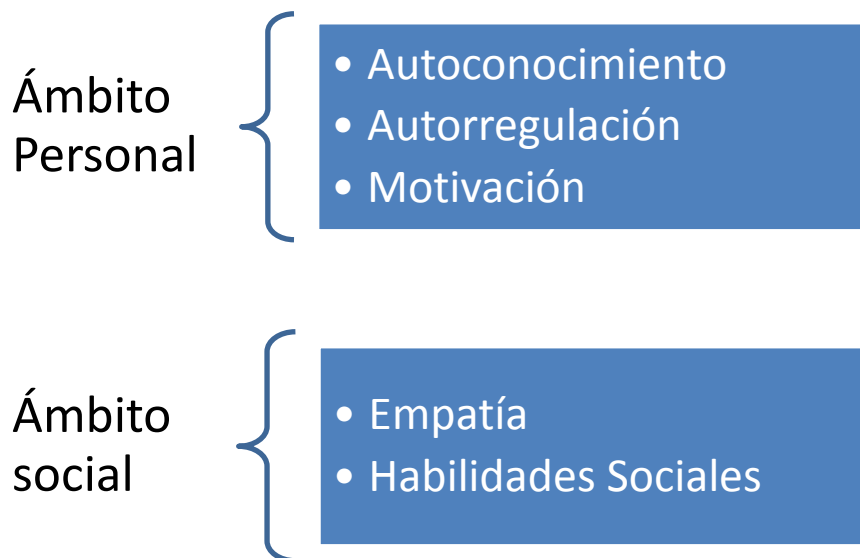
- El conocimiento de las propias emociones. Se trata de reconocer los sentimientos propios en el momento en el que se producen para así posteriormente poder orientar nuestras decisiones en esa dirección y poder reaccionar frente a ellos.
- La capacidad de controlar las emociones. El dominio de uno mismo para mantener los sentimientos a raya es una capacidad fundamental cuyo objetivo es evitar que comprometan nuestro día a día conservando un perfecto equilibrio. Además se incluye aquí la habilidad para calmarse a uno mismo y, en palabras de Bisquerra (2015), suavizar las expresiones de ira, furia o irritabilidad.
- La capacidad de motivarse a uno mismo. Es de especial importancia el mantenimiento de una actitud positiva de entusiasmo y perseverancia, así como dirigir las emociones para el alcance de la meta. Por otra parte,



no debemos olvidar que Goleman se refiere a un optimismo realista con unos objetivos alcanzables.

Dentro de esta habilidad se incluye también el control de los impulsos y la capacidad de evitar los pensamientos negativos como la ansiedad, los cuales únicamente nos llevan a obstaculizar las decisiones. Aquellos sujetos con elevados niveles de esta capacidad, suelen ser más efectivos y productivos.

- El reconocimiento de las emociones ajenas. La capacidad para percibir las emociones del prójimo subyace en la empatía. Una persona será empática cuando sea capaz de “sintonizar emocionalmente con los demás” y sea consciente de las señales no verbales que estos envían en relación con sus sentimientos.
- El control y gestión de las relaciones. Recoge el arte de crear y mantener relaciones de cooperación con las personas de nuestro alrededor así como manejar sus emociones. Generalmente, las personas con un gran dominio de esta habilidad pueden desempeñar satisfactoriamente cargos de líder que ya interactúan con sus subordinados, se trata pues de “movilizar las emociones”.



**Tabla 3: Cuadro resumen de las capacidades de Goleman.**

*Fuente: adaptación de Goleman (1998)*

Esta composición teórica de la inteligencia emocional propuesta por Goleman en la obra ya citada, fue objeto de plasmación empírica, a través de un modelo en “La práctica de la inteligencia emocional” señalando las 20 competencias que deben fomentar las personas más eficientes (Bisquerra,2015).

Como ya adelantamos en la clasificación de los modelos del presente epígrafe, el modelo propuesto por Goleman brilla por la idea de “competencias aprendidas” puesto que, a diferencia del modelo Mayer y Salovey donde la inteligencia emocional es el reflejo del potencial para dominar las capacidades emocionales, aquí las habilidades emocionales representan por sí mismas el nivel de inteligencia emocional de un determinado individuo (Fernández Berrocal y Extremera, 2006).

Las veinte competencias que conforman el modelo están agrupadas en cuatro conjuntos (Goleman, 1998):

- *Self-awareness* o conciencia de uno mismo. Las personas que reúnen este tipo de competencias son capaces de conocer con exactitud las emociones que sienten y el modo en que éstas les afectan en el desempeño de sus actividades diarias, y además se muestran seguros de sus posturas y decisiones. En este grupo se incluyen: el conocimiento emocional de uno mismo, autoconfianza y autoevaluación adecuada.
- Gestión de uno mismo. Las personas que gestionan sus emociones, son capaces no solo de reprimir los sentimientos negativos, sino también de fomentar las emociones positivas y utilizarlas como estímulo. Se contienen: el autocontrol, la confianza en uno mismo, conciencia, la adaptabilidad, iniciativa y orientación al logro.
- *Social Awareness* o conciencia social. Se trata del conjunto de habilidades por las cuales se es capaz de percibir las emociones ajenas sin que tengan que comunicárnoslas y luchan por satisfacer al prójimo o de manera más importante al cliente. Se circunscriben aquí la empatía, orientación al servicio, y sensibilización con la organización.
- Gestión de las relaciones sociales. Se trata de las más altas habilidades de la inteligencia emocional en la medida en que se obtiene un beneficio de las cualidades ajenas siendo capaces de fortalecer las aptitudes de las personas del entorno, explotar la diversidad de los grupos, suponer un referente para los subordinados y avivar las relaciones de cooperación y cambio.  
En este subgrupo se engloban la capacidad de desarrollo de los demás, de influir en ellos, comunicación, manejo de los conflictos, liderazgo, construcción de lazos, fomento del cambio, trabajo en equipo y colaboración.

## **2.6 Sistemas de medición de la inteligencia emocional y valor predictivo del éxito a través de la inteligencia emocional.**

La cuestión de la medición de la inteligencia emocional ha suscitado gran polémica entre los investigadores. Diversos autores (Brabec, Gfeller y Ross, 2012) han considerado la cuestión de la validez de los tests como un área

compleja debido a las distintas definiciones y concepciones de la Inteligencia Emocional y a los problemas de muestreo a la hora de realizar los estudios.

Por otra parte, debemos tener en cuenta que los tests a través de los cuales se ha medido la inteligencia emocional, han sido alardeados por su capacidad para predecir resultados en el ámbito laboral, marital o de la salud, sin embargo, algunos de los tests que posteriormente serán explicados, han sido criticados de manera contundente por considerar que se solapaban con los diversos estudios y sistemas de medición de la personalidad o de la inteligencia cognitiva (Killian, 2011).

La constante incertidumbre vislumbrada en el presente campo, queda explícitamente denotada por Van Rooy, Whitman y Viswesvaran<sup>6</sup>, los cuales afirmaron que eran necesarios más tests que soporten la demostración de la inteligencia emocional.

Tal y como dicen Salovey y Grewal (2005), “cualquier atributo que se sugiera como una forma de inteligencia debe cumplir los estándares de la psicometría, rama de la psicología que estudia la medición de variables psicológicas”. Este es precisamente el campo de los tests de medición de inteligencia emocional, clasificados en tres grupos distintos:

- Tests de autoinforme.
- Los informes realizados por terceras personas sobre un individuo.
- Los tests basados en habilidades.

No debemos caer en la corriente equivocación de considerar estos tests mutuamente excluyentes ya que en la mayoría de los casos son utilizados de manera complementaria y, además, suponen en realidad clasificaciones distintas en la medida en que un test de autoinforme puede ser de valoración de la inteligencia emocional en sí o de habilidades aplicadas.

### **2.6.1 Tests de autoinforme.**

Los tests de autoinforme son tests, consistentes en cuestionarios, realizados por los propios individuos cuya inteligencia emocional se valora.

El principal problema de estos tests es que la metodología seguida es la realización de preguntas, de manera abierta, al individuo sobre su inteligencia por lo que los resultados pueden verse distorsionados por dos motivos (Salovey y Grewal, 2005):

- Contestar sesgadamente ya que a todos nos gusta parecer inteligentes (sesgo de deseabilidad social).

---

<sup>6</sup> Van Rooy, Whitman y Wiswesvaran, (2010) citados por Cherniss (2010)

- La falta de una visión clara sobre la inteligencia propia, sus fortalezas y debilidades y de manera muy especial en el terreno de las emociones.

Dentro de este método de valoración de la inteligencia emocional podemos destacar:

- El test SREIT (*Self- Report Emotional Intelligence Test*) creado por Nicola Schutte en el cual se somete al encuestado a afirmaciones del tipo “controlo mis emociones” teniendo que señalar su grado de conformidad con las mismas (Schutte et al., 1998).
- El TMMS (*Trait- Meta Mood Scale*): mediante una escala ofrece una medida válida de la habilidad de las personas para monitorizar y manejar las emociones. Se trata de un test dividido en tres subescalas: atención a los sentimientos, claridad respecto a los sentimientos y reparación emocional. En realidad se trata de un test que mide habilidades, y concretamente la habilidad de regular y manejar de manera efectiva las emociones y no tanto la inteligencia emocional en sí (Salovey et al., 1995) El test original está compuesto por 48 ítems, aunque se han creado otras versiones más reducidas de 24 a 30 ítems.
- E de Shutte este test de autoinforme ofrece una medida única de la inteligencia emocional, aunque se puede subdividir en 4 categorías: percepción de las emociones, administración de las emociones propias, administración de las emociones ajenas, y utilización de las mismas (Schutte et al., 1998).
- Eq-I (*Emotional Quotient Inventory*) de Bar-On: se trata, al igual que el TMMS, más bien de un test que mide habilidades en lugar de la inteligencia emocional en sí. La definición de Bar-On de la inteligencia emocional contiene dimensiones que pueden no pertenecer estrictamente al ámbito emocional, por lo que este modelo y su correspondiente sistema de medición ha sido fuertemente criticado por considerar que no aporta valor adicional a lo ya aportado por los test de personalidad. Sin embargo, las investigaciones más recientes han demostrado que los modelos mixtos de inteligencia emocional y sus medidas psicométricas ofrecen un valor añadido a las medidas de la personalidad a pesar de que determinados aspectos se solapen (Killian, 2011).

Este test está compuesto por 133 ítems divididos en cinco categorías coincidentes con el modelo teórico y es utilizado de manera muy especial para la valoración de líderes con aspiraciones de globalidad encargados de guiar organizaciones globales y entidades con diversidad cultural, puesto que a través de este test pueden obtener una visión realista de sí mismos (Colfax, Rivera y Pérez, 2010).

### **2.6.2 Informes realizados por terceras personas sobre un individuo.**

Se trata de un tipo de test en el cual se pide a personas de un mismo entorno que valoren la inteligencia emocional de otro miembro del grupo, valorando su capacidad de resolución de problemas y su interacción con el entorno. Son también conocidos como “instrumentos basados en la observación externa o evaluación 360” y se utilizan para complementar los tests de autoinforme y mitigar los problemas de la deseabilidad social. Por otra parte, este tipo de test no es apto para detectar capacidades intraemocionales como la percepción de las emociones ya que se encuentran en la esfera interna del individuo evaluado y los encuestados pueden desconocerlas (Fernández Berrocal y Extremera, 2006).

Su intención más marcada es la medición de la inteligencia interpersonal, sin embargo, este sistema adolece de defectos ya que, a pesar de que se evita el sesgo del individuo concreto al que se analiza, se pueden contaminar las valoraciones por interpretaciones subjetivas (Salovey y Grewal, 2005)

Otro de los problemas que tiene este sistema, es que las personas a las que se somete al test, no permanecen constantemente con el individuo valorado, sino que coinciden con él en contextos y situaciones determinadas por lo que no se realizarán observaciones globales sino sesgadas (Fernández Berrocal y Extremera, 2006).

### **2.6.3 Tests basados en habilidades.**

Este último tipo de test surgió con posterioridad con el objeto de suplir las deficiencias de los tests de autovaloración (simulación de respuestas) y de los tests realizados por personas del grupo (sesgo perceptivo y situacional) (Fernández Berrocal y Extremera, 2006).

La dinámica de este tipo de tests es la siguiente: se solicita al individuo cuya inteligencia emocional se pretende medir, que conteste a un cuestionario situándole en distintos escenarios del día a día con el objetivo de ver sus destrezas emocionales. Posteriormente, se comparan dichos resultados con unas respuestas estándar que han sido consideradas correctas a través de dos mecanismos (Salovey y Grewal, 2005):

- La aceptación de dichas respuestas por el conjunto del grupo social.
- El establecimiento por un grupo de expertos de las respuestas correctas.

Debemos tener en cuenta que se trata de un test que evalúa las reacciones frente a situaciones, por lo que son pruebas contextuales que deben adaptarse al público que se evalúa, evaluándoles a través de situaciones reales que puedan producirse en su día a día (Fernández Berrocal y Extremera, 2006).

Los tests de habilidades con mayor reconocimiento son: el MSCEIT y el ECI-U, cuyos promotores son Mayer, Salovey y Caruso y Goleman respectivamente (Brabec, Gfeller y Ross, 2012). En el Anexo I se encuentra una breve descripción de los mismos así como el detalle de sus componentes.

## **2.7 Conclusiones sobre la inteligencia emocional.**

La inteligencia emocional es una capacidad que, si bien se remonta su estudio a principios del Siglo XX, ha ido evolucionando y amoldando su definición y componentes según ha ido cambiando la sociedad.

En los días presentes, la inteligencia emocional tiene un importante corte interpersonal, puesto que, en las organizaciones hoy en día, ha tomado especial valor la explotación de las capacidades grupales, lo que únicamente se podrá conseguir haciendo uso de la inteligencia emocional para así motivar al personal e involucrarle en las cuestiones de la empresa.

Asimismo, el conocimiento de uno mismo y la gestión de las propias emociones, ha adquirido un papel fundamental en el día a día de las personas y con mayor motivo en la figura de los directivos, que deben adecuar sus empresas a las situaciones que se le pueden presentar de manera muy inesperada. Por ello deben afrontar los cambios con positivismo y aprovechar las oportunidades que estos le brindan.

### **3 Análisis de la naturaleza del liderazgo.**

#### **3.1 Concepto.**

El concepto de liderazgo puede tener distintos significados dependiendo de las características, como pueden ser el coraje, la inteligencia o la convicción; sobre las que se ponga el foco. Sin embargo, a pesar de existir multitud de definiciones del presente concepto, la mayoría de ellas mantienen un elemento común: la interacción entre por lo menos dos personas dirigidas a alcanzar un objetivo común (Frank, 1993).

Una de las definiciones más respetadas es la de Robbins y Wheelan (1994)<sup>7</sup> según los cuales el liderazgo es el conjunto de comportamientos que influye en la habilidad del grupo de alcanzar las metas y cumplir con las tareas impuestas.

Debemos tener en cuenta en todo caso que existe una diferencia abismal entre los conceptos de liderazgo y dirección. La dirección engloba únicamente los aspectos formales de la relación con sus subordinados, es decir, ejercen autoridad sobre ellos. Por otra parte, el líder es aquel que no se limita a las cuestiones formales, sino que las supera, llegando a influir en los comportamientos del subordinado (Hersey y Blanchard, 1969)

Por otra parte, la discusión sobre si los líderes nacen o si las habilidades de dirección son adquiribles ha estado presente a lo largo de la evolución de las teorías del liderazgo posicionándose de una forma u otra dependiendo de la época (Frank, 1993).

#### **3.2 Evolución de las teorías.**

Con el objeto de analizar cuál es la situación actual del liderazgo y cuáles son los estilos más prestigiosos hoy en día, debemos realizar una breve referencia a la evolución de las teorías del liderazgo.

##### **3.2.1 Teoría de los rasgos y teoría del comportamiento.**

En un primer momento, a principios del Siglo XX se tenía la conciencia de que las personas líderes gozaban de una serie de características que venían marcadas en su personalidad desde el nacimiento. La máxima que marcaba esta época era: “los líderes nacen, no se hacen” (Novela, 2014).

Esta teoría, denominada la teoría de los rasgos o del gran hombre, sin embargo fue perdiendo fuerza, cuando a partir de los años 30 y 40 tras numerosos estudios, no se consiguió encontrar el conjunto de atributos

---

<sup>7</sup> Robbins y Wheelan (1994) citados por Feyerherm, A. y Rice, C. (2002). EMOTIONAL INTELLIGENCE AND TEAM PERFORMANCE: THE GOOD, THE BAD AND THE UGLY. *The International Journal of Organisational Analysis*, 10(4), pp.343-362.

universales que debe reunir una persona para alcanzar el éxito en el liderazgo (Novela, 2014).

Entre los distinguidos investigadores que fallaron en su deseo de encontrar las características habituales del “Gran Hombre” podemos citar a Ralph Stogdill el cual, tras reunir información de 13 empresas de gran éxito, descubrió que existían una serie de atributos comunes, sin embargo también confesó que existían excepciones a las cualidades generales (Anon., 2013).

Lo mismo le ocurrió a Edwin Ghiselli que, tras encontrar una fuerte relación entre ciertas características y el éxito empresarial, reconoció la existencia de casos que no seguían dichos estándares (Anon., 2013).

En la década de los 50, el foco de atención pasó de las habilidades innatas al análisis de las actividades concretas que desarrollaban los líderes exitosos. Se centraban por tanto en el estudio de los estilos de liderazgo, más que en las capacidades, sin embargo no se dio un consenso sobre el estilo más efectivo (Novela, 2014).

### **3.2.2 Teorías contingentes.**

Posteriormente, en la década de los 60 surgió la presunción, dirigida por Fiedler, de que las teorías del liderazgo deben tener en cuenta las circunstancias en las que los líderes operan (Mitchell et al., 1970).

Estas teorías, serían llamadas “Las teorías de contingencia” cuya premisa es que la relación de los grupos en la empresa es contingente a la interacción de los estilos de liderazgo y la favorabilidad de la situación para el líder” (Mitchell et al., 1970).

Dentro de los modelos de contingencia, se pueden destacar como los más reconocidos y de mayor aplicación práctica los modelos de Fiedler y de Vroom-Yetton-Jago (Leadership-central.com, 2015):

- Modelo de Fiedler: este modelo considera que la efectividad del grupo depende en la existencia de una buena conexión entre el estilo de liderazgo y su interacción con los subordinados y el grado en el que la situación dada otorga poder e influencia al líder (Feyerherm y Rice, 2002).

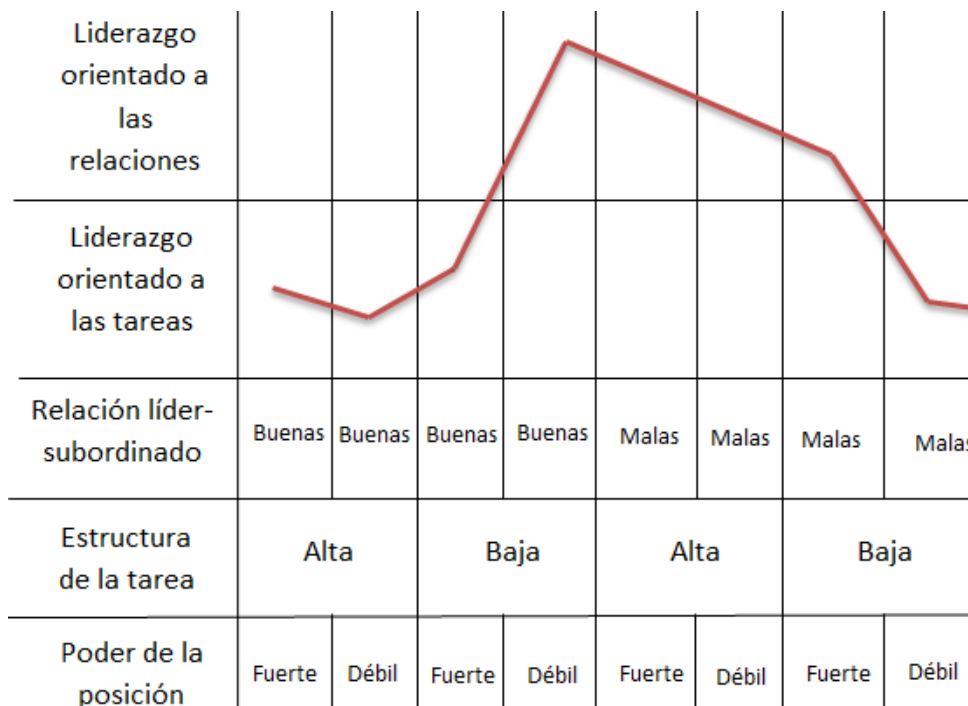
Esta teoría queda recogida en una matriz con la que se pretende averiguar cuál es el estilo de liderazgo más adecuado a las diferentes situaciones utilizando la famosa clasificación de Blake y Mouton (liderazgo orientado a la persona o al cumplimiento de tareas). Esto se realiza analizando la situación, subdivida en las condiciones de las



relaciones entre el líder y sus subordinados, la programación de la tarea y el poder de influencia del líder (Pires, Santos y Gonçalves, 2011).

La conclusión de este trabajo es que es más conveniente la asignación de líderes a situaciones específicas y que, para alcanzar la más alta efectividad se debe realizar un cambio en el tipo de liderazgo para adaptarlo a la situación, o cambiar la situación para adaptarla al liderazgo efectivamente aplicado ( Feyerherm y Rice, 2002).

Además, Fiedler considera en atención a sus estudios que en las situaciones extremas, ya sean positivas o negativas serán más eficaces los líderes que ejercen un mayor control sobre la plantilla explicando detalladamente las tareas y que en situaciones favorables deben primar los líderes orientados a las relaciones (Núñez-Partido, 2015a).



**Ilustración 3: Modelo de Fiedler**

*Fuente: adaptación de Núñez-Partido (2015b)*

- Modelo de Vroom-Yetton-Jago: se trata de un modelo cuyo objetivo es evaluar cómo la naturaleza del grupo, del líder y de la situación determinan el grado en el que el grupo puede ser incorporado en el proceso de toma de decisiones, esto es, como sus sentimientos y sugerencias son tenidos en cuenta a la hora de decidir en la empresa o incluso como ellos mismos participan decidiendo. Una vez se ha realizado el análisis de los factores anteriores, se concluirá en uno de los cinco tipos de liderazgo (leadership-central.com, 2015):

- Autocrático (A1): el líder tomará las decisiones por sí mismo en función de la información de la que dispone.
- Autocrático (A2): el líder consultará a los miembros del grupo con la intención de conseguir información adicional y tomará las decisiones por sí mismo en consecuencia a la misma.
- Consultivo (C1): el líder consultará a las personas del grupo preguntándoles su opinión pero posteriormente tomará la decisión por sí mismo en base a dichas opiniones.
- Consultivo (C2): el líder consultará al grupo preguntando sus opiniones y escuchando sus sugerencias, sin embargo continuará tomando las decisiones de manera individual.
- Colaborativo (G2): el grupo tomará la decisión de manera conjunta mientras que el líder tomará una posición de apoyo y comprensiva para cerciorarse de que se llega a un consenso

### **3.2.3 Liderazgo situacional.**

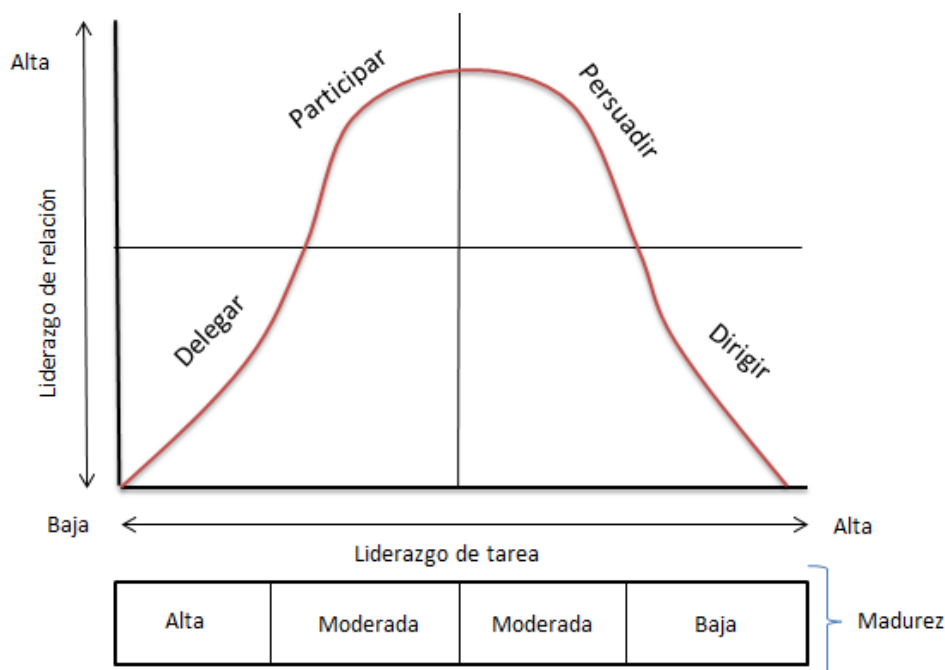
Como evolución de las teorías de contingencia, e incluidas en ellas aparecieron las teorías de liderazgo situacional según las cuales no existe un estilo perfecto de liderazgo y aplicable a cualquier situación, sino que el líder eficaz será aquel que adapta su conducta a las exigencias de la situación concreta. Se remarca por tanto aquí la importancia de la flexibilidad en la figura del líder (Reddin, citado por Hersey y Blanchard, 1969)

Para los defensores de esta teoría, cada una de las distintas tareas y situaciones a las que se tiene que enfrentar el líder, exigen un estilo distinto de liderazgo. Por ello un buen líder será aquel capaz de adaptarse y condicionar su estilo de liderazgo a las específicas condiciones que le presenten (leadership-central.com, 2015).

Uno de los más destacados modelos de liderazgo situacional es el presentado por Hersey y Blanchard (1969) en el cual la variable para determinar los distintos escenarios es la madurez y la preparación del trabajador.

A partir de las concretas circunstancias que se le presentan al líder, este deberá tomar un determinado liderazgo decidiéndose por un comportamiento de tarea, un comportamiento de relación o las distintas combinaciones de los mismos (Antonio Núñez Partido, 2015a).

Por liderazgo de tarea nos referimos a la actitud que toma el líder de explicación detallada y concreción de las labores del trabajador, mientras que el liderazgo de relación incluye actitudes de cooperación y comunicación bidireccional (Sánchez Santa-Bárbara y Rodríguez Fernández, 2010).



**Ilustración 4: Modelo de liderazgo situacional de Heysler y Blanchard**  
 Fuente: adaptación de Núñez Partido (2015 b)

Por tanto, y fijándonos en la matriz explicativa del presente modelo, los estilos de liderazgo que se deberían tomar en una u otra situación quedarán determinados en función del nivel de madurez de los trabajadores existiendo cuatro tipos (Núñez Partido, 2015a):

- Delegar: al ser los trabajadores considerados de alta madurez, se debe desarrollar un liderazgo de delegación del trabajo para así responsabilizarles e involucrarles (alto liderazgo de relación).
- Participar: se trata de trabajadores con capacidad pero baja motivación, por lo que se debe optar un liderazgo de participación y recuperar dicha motivación.
- Persuadir: al ser los trabajadores poco capacitados pero con alta disposición, se debe explicar las tareas que deben desempeñar y convencerles de la importancia de la mejora de su capacidad.
- Dirigir: el líder se encuentra con unos trabajadores poco dispuestos y poco capaces, por lo que deberá dar las direcciones de una manera muy detallada (alto liderazgo de tarea).

La conclusión que podemos sacar de este modelo es que serán líderes efectivos aquellos que tengan la capacidad suficiente como para amoldar su estilo de liderazgo a las condiciones y necesidades concretas de sus subordinados (Núñez Partido, 2015a).

### **3.2.4 Liderazgo transaccional y transformacional.**

Nos encontramos en un entorno de cambio permanente que destaca por la incertidumbre. Por este motivo, los líderes tienen el papel fundamental de dirigir la organización pero pasando del liderazgo tradicional propio de situaciones estables a un liderazgo más innovador, el transformacional (Contreras y Barbosa, 2013).

Para proceder al estudio en profundidad del liderazgo transformacional en los tiempos que corren, debemos analizar antes el tipo de liderazgo transaccional, un tipo de liderazgo opuesto que ha quedado obsoleto debido a la situación de incertidumbre actual.

El liderazgo transaccional, se centra en los intercambios (las transacciones) y las contraprestaciones que se producen entre los líderes y sus subordinados (Bass, 1985, 1990, 2000, 2008 y Burns, 1978 citados por McCleskey, 2014). A través de dichos intercambios, los líderes logran alcanzar los objetivos establecidos, mantener la situación actual de la empresa y motivar a sus seguidores a través de las contraprestaciones establecidas contractualmente, todo ello evitando riesgos innecesarios.

Este tipo de liderazgo por tanto, se centra en el mantenimiento de la situación actual de la empresa, permitiendo a los empleados satisfacer los intereses propios sin entrar a participar en ellos y focaliza su atención en crear unos objetivos organizativos claros como pueden ser la reducción de costes, el servicio a los clientes o incrementar la producción (Sadaghi y Pihie, citados por McCleskey, 2014).

El liderazgo basado en las transacciones ha sido respaldado durante muchos años, sin embargo, a medida que la adaptación de la empresa al contexto se ha convertido en un imperativo, esta teoría empieza a adolecer de defectos. Así pues, algunos autores (Burns, 1978) lo consideraron como una relación que se limitaba a las gratificaciones más llanas lo que podía llevar al resentimiento de los trabajadores.

Es cierto que este tipo de liderazgo puede tener efectos positivos, pero no explica por qué algunos líderes obtienen una serie de beneficios extraordinarios. Surgió, por esta incapacidad de explicar los resultados extraordinarios de ciertos líderes, el liderazgo transformacional, que hallaba su origen en el liderazgo carismático presentado por House (Alonso, Saboya y Guirado, 2010).

El máximo exponente del liderazgo transformacional fue Bass el cual, lo analizó desde los efectos y reacciones que produce el líder en sus subordinados. En este tipo de liderazgo se tiene en cuenta tanto el comportamiento del líder como las características del entorno ofreciendo una visión más amplia que las

anteriores actitudes directivas, en la medida en que en aquellas el líder se limitaba a actuar en consecuencia a las circunstancias presentes sin prever su actuación ante el cambio (Nader y Castro-Solano, 2007).

Según Goleman (1998), el liderazgo transformacional es aquel en el que el líder no solo ordena y ofrece recompensas, sino que se cerciora de movilizar a los trabajadores impulsando las emociones y la involucración de los miembros de la organización.

Se trata pues, de estimular a los seguidores para que vayan más allá de los intereses propios, evitando actitudes individualistas y así alcanzar beneficios para la totalidad de la organización. En el momento en el que se concientia al trabajador de la importancia de conseguir metas organizacionales y no individuales, se crea un clima de confianza y motivación, y estos se verán estimulados para ir más allá de lo inicialmente planeado (Sunindijo, 2012).

A pesar de existir multitud de características del líder transformacional, diversos autores (Podsakoff, MacKenzie, & Bommer, 1996; Podsakoff, MacKenzie, Moorman, & Fetter, 1990; citados por Rowold, 2015) basándose en las teorías iniciales de Bass y matizándolas, han considerado una serie de dimensiones en las que el líder transformacional debe trabajar:

- Debe comunicar una buena perspectiva de futuro mediante la definición de una visión clara.
- Debe proveer un modelo de liderazgo apropiado para que los subordinados puedan seguirle.
- Deben ser capaces de impulsar los objetivos comunes para que exista un sentimiento de pertenencia a la organización.
- Deben actuar de manera consecuente con la visión formulada para alcanzar precisamente los objetivos fijados.
- Debe ofrecer un apoyo individualizado a cada uno de los seguidores para que sientan que sus habilidades son tenidas en cuenta.
- Deben utilizar la estimulación intelectual fomentando que los seguidores vean problemas ya pasados desde perspectivas nuevas para conseguir soluciones innovadoras de cara al futuro.

Por otra parte, y a pesar de haber sido un tipo de liderazgo muy respetado, también ha sido criticado por diversos autores (Yuki, 1999; citado por McCleskey 2014) por considerar que los comportamientos subyacentes al liderazgo transformacional y su influencia en el subordinado son poco claros y carecen de soporte empírico.

Por último, otros autores (Bass y Riggio, 2006; citados por McCleskey 2014) defensores de la validez de esta teoría, han denotado que se ha producido una evolución en el liderazgo transformacional hacia un "Liderazgo de rango

completo” que integra, no solo la capacidad para adoptar un liderazgo transaccional o transformacional dependiendo de las situaciones concretas, sino también una dimensión adicional, el liderazgo “Laissez Faire” donde los líderes toman una actitud pasiva evitando la toma de decisiones, no realizando transacciones ni hacen uso de la autoridad.

Por tanto, en contraposición a lo inicialmente presentado por Bass, según el cual se trata de modelos de liderazgo estancos, se trata de ser capaz de desarrollar actitudes propias del líder transformacional, transaccional o laissez-faire, dependiendo del contexto concreto que se le presente (McCleskey, 2014).

Debido a la situación de permanente cambio, el líder no debe limitarse exclusivamente a actuar conforme a las circunstancias que se le presentan, alcanzando unos objetivos preestablecidos, sino que debe adoptar una actitud abierta al cambio, proponiendo objetivos más retadores. Por ello, el liderazgo transaccional ha caído en desuso, puesto que, hoy en día las situaciones concretas no se mantienen en el largo plazo, por lo que se debe estar preparado para el cambio.

Para ser capaz el líder transformacional de involucrar a sus subordinados en la organización, consiguiendo el alcance de objetivos más allá de los establecidos, debe hacer uso de la inteligencia emocional tanto en su vertiente intrapersonal como interpersonal.

El líder transformacional debe asumir sus emociones y los sentimientos que suscitan en él el cambio para posteriormente transmitírselos a los miembros de la organización. Por otra parte, debe estar capacitado para comprender las emociones e intereses de sus subordinados para así motivarles y conseguir que se sientan verdaderos afiliados de la organización.

## **4 Inteligencia emocional y la capacidad de liderazgo.**

“Las empresas que ignoran la realidad emocional de sus empleados están, de hecho, causándose un grave perjuicio a sí mismas, mientras que aquellas otras que muestran un grado mayor de inteligencia emocional se hallan más preparadas para sobrevivir en los turbulentos años que, muy posteriormente, nos depare el futuro” (Goleman, 1998).

Con esta cita de Goleman, en la que percibimos la creciente importancia de la inteligencia emocional en el mundo de los negocios, iniciamos el desarrollo del epígrafe en el que se expondrá la influencia de la inteligencia emocional en el liderazgo de manera genérica y después, centraremos el foco en el liderazgo transformacional tan importante en los días corrientes y la repercusión de la misma en los resultados de la empresa.

Como ya se introdujo en el epígrafe anterior, el líder debe ser capaz de influir en los comportamientos de sus subordinados (Goleman, 1998). Esto, podemos enlazarlo con las teorías del comportamiento del grupo de Druskat y Wolff (2001)<sup>8</sup> que consideran que la totalidad del grupo debe tener conciencia de las emociones de sus integrantes y del grupo en su conjunto haciendo uso de la inteligencia emocional para instaurar normas de mantenimiento de determinados comportamientos.

La inteligencia emocional en las empresas, ha ido obteniendo mayor importancia a lo largo de los últimos años. Nos encontramos en un escenario de cambio exponencial, donde el proceso directivo requiere más que nunca del apoyo de los recursos humanos, ya que, según dice Martin J. Yate aquellos profesionales que mayor grado de inteligencia emocional precisan son los directivos (Muñoz y Rodríguez, 2010).

### **4.1 La inteligencia emocional en el liderazgo.**

La capacidad de liderazgo ha sido considerada el corazón de las organizaciones durante décadas. Se trata de una cuestión crítica, ya que cualquier persona que se integre en una organización debe entender cómo la inteligencia emocional puede afectar en el desarrollo de los objetivos de la empresa (Feyerherm y Rice, 2002).

Sin embargo, tal y como establecen Mayer y Salovey (2002), existen distintas situaciones que llaman más que otras a la aplicación de la inteligencia emocional por parte del líder, así pues, un alto directivo que acceda a una

---

<sup>8</sup> Druskat y Wolff (2001) citados por Feyerherm, A. y Rice, C. (2002). EMOTIONAL INTELLIGENCE AND TEAM PERFORMANCE: THE GOOD, THE BAD AND THE UGLY. *The Int J of Org Analysis*, 10(4), pp.343-362.

empresa con problemas, para sacarla a flote, deberá usar en un primer momento un liderazgo distante y más agresivo.

En cualquier caso, es innegable la constante evolución de la sociedad y la imperante necesidad de adaptación a través de la innovación y gestión del cambio. La capacidad de liderazgo toma especial importancia hoy en día precisamente para conseguir fomentar el cambio tomando una posición receptiva ante el mismo haciendo uso de la inteligencia emocional (Sunindijo, 2012).

Goleman, Boyatzis y Mckee (2002) plantean la idea de que el comportamiento del líder de una organización da lugar al desarrollo de una determinada cultura en la empresa, pudiendo ser esta de afiliación o de discordancia y concluyen que, allí donde se produce el sentimiento de afiliación existirá un desarrollo sostenible a largo plazo.

Por otra parte, Goleman señala una enumeración de competencias emocionales, todas ellas relacionadas con la inteligencia emocional, que pueden ser de especial interés para el directivo (Muñoz y Rodríguez, 2010):

- Autoconocimiento.
- Iniciativa.
- Confianza en sí mismo.
- Motivación del logro.
- Flexibilidad.
- Conciencia política.
- Influencia.
- Empatía.
- Capacidad de liderazgo.
- Capacidad para impulsar el desarrollo.

Se trata por tanto de que, el líder, a través del control consciente de sus emociones y la gestión de las mismas, alcance los objetivos que se proponga y obtenga unas sinergias positivas de su propio pensamiento, ya que su actuación tiene un fuerte impacto en las personas de la organización. (Macaleer y Shannon, 2002).

Como conclusión, podemos decir que el líder como guía de la organización y reflejo de la cultura organizativa, debe ser capaz de difundir el uso de la inteligencia emocional en la empresa para afrontar el día a día empresarial. Para ello hará uso de las emociones propias y de las ajenas utilizando las habilidades interpersonales e intrapersonales, no sólo para descubrir cómo motivarse a sí mismo y a sus empleados, sino también para descubrir las capacidades latentes de la organización y llevarla a los mejores resultados.



## 4.2 La inteligencia emocional en los líderes transformacionales.

Como ya se explicó en epígrafes anteriores, el líder transformacional es aquel capaz de integrar al subordinado dentro de la organización, fomentando la consecución de objetivos comunes y sacando lo mejor de sí mismos (McCleskey, 2014).

Todo esto, debe realizarse utilizando en todo momento las habilidades emocionales y sociales, basándose en los cuatro comportamientos que Bass adjudica al líder transformacional: carisma, estimulación intelectual, consideración individual y motivación (Barbutto y Burbach, 2006)

Carson, Carson y Birkenmeier (2000, citados por Barbutto y Burbach, 2006), desarrollaron un modelo de la aplicación de la inteligencia emocional en la figura del líder transformacional conformado por cinco elementos:

- Respuesta empática: los líderes transformacionales deben apoyarse en la empatía para entender las necesidades, sentimientos y puntos de vista de los trabajadores. Se ha demostrado que los líderes empáticos inspiran mayor confianza en sus subordinados y les dirigen a una mayor exploración de las capacidades propias (Goleman, 1998).
- Regulación del estado de ánimo: un buen líder transformacional debe controlar los estados anímicos propios en la medida en que, aquellos capaces de reprimir las emociones negativas, sobrellevan de mejor manera las situaciones de estrés, situaciones que vivimos en la actualidad debido a la constante incertidumbre que suscita el cambio (Pearlin y Schooler, 1978; citados por Barbutto y Burbach, 2006). Además, las personas con buen humor y estado anímico positivo son más propicias a ver oportunidades en los problemas.
- Capacidades interpersonales: el líder transformacional debe ser capaz de motivar a sus seguidores e impulsar su creatividad, fomentar la comunicación y apreciar sus emociones (Forgas y George, 2001; citados por Barbutto y Burbach, 2006). Por otra parte, como el objetivo del líder transformacional es promover el cambio y la mejora en la organización, deben ser capaces de persuadir a sus seguidores para que tomen actitudes positivas frente a dichos cambios (Keller, 1995; citado por Barbutto y Burbach, 2006).
- Motivación interna: los líderes transformacionales, al estar motivados y confiar en su capacidad de influencia en la sociedad, están fuertemente comprometidos con su organización, por lo que deben persistir a los obstáculos que se les presentan. Además esta motivación del líder, se contagia a los subordinados por fenómenos como son el *feedback*, la comunicación o los signos no verbales (McCleskey, 2014).

- **Conciencia de uno mismo:** La capacidad de los líderes transformacionales de percibir las emociones propias está relacionada con la capacidad de los mismos de apreciarlas en el prójimo. Diversos estudios (Church y Waclawski ,1999; citados por Barbuto y Burbach, 2006) han demostrado que los empleados generalmente califican mejor a los líderes transformacionales en la totalidad de sus actividades puesto que son conscientes de sus comportamientos

A modo de resumen, podemos concluir que los líderes transformacionales deben gozar de una elevada inteligencia emocional, para transmitir las emociones positivas de las que gozan, a la totalidad de la organización y, en lugar de oponerse al cambio, lo acojan considerándolo una oportunidad y exploren los niveles de desarrollo que pueden alcanzar (McCleskey, 2014).

Tal y como se expuso en el epígrafe anterior, el líder tiene como objetivo llevar a la empresa a los mejores resultados, sin embargo, dada la inseguridad producida por el entorno cambiante, los mejores resultados están en movimiento constante.

Por ello, el líder transformacional, debe estar abierto a dicho cambio para situarse a la altura de las exigencias del momento, lo que conseguirá adoptando una actitud abierta al cambio y estando dispuesto a actualizarse permanentemente. Esto únicamente lo conseguirá el líder teniendo una alta inteligencia emocional.

### **4.3 Liderazgo estratégico e inteligencia emocional.**

La habilidad para adaptarse al cambio y al clima de incertidumbre que se nos presenta actualmente no es una opción sino una obligación. Sin embargo, los líderes más distinguidos no se limitan a adaptarse, sino que ven en esos cambios una fuente de ventaja competitiva<sup>9</sup> (Beaver, 2003; citado por Voola, Carlson y West, 2004). Así lo anticiparon Mayer y Salovey (2002), mencionando que aquellos líderes capacitados para utilizar en su beneficio los sentimientos propios, incluyéndose dentro de estos, los sentimientos que pueden suscitar los cambios, tendrán considerables ventajas con respecto aquellos que no lo estén.

Diversos autores (Voola, Carlson y West, 2004), han constatado el hecho de que serán las organizaciones capaces de planear, implementar y gestionar el cambio las que tienen mayores probabilidades de alcanzar el éxito a través del desarrollo de ventajas competitivas. Esta labor de gestión e implementación

---

<sup>9</sup> Ventaja competitiva es un concepto acuñado por Michael Porter entendiéndose por tal la combinación de recursos y capacidades propias de una organización a través la cual sitúa a la empresa en una situación más beneficiosa frente a sus competidores (Voola, Carlson y West, 2004).

del cambio empresarial como consecuencia de un cambio externo recae sobre los hombros del líder.

Este fenómeno de cambio empresarial, es popularmente conocido como “el cambio estratégico”, que implica la capacidad para explotar los recursos de la empresa en maneras que pueden suponer una ventaja competitiva para la misma (Werther, 2003).

El objetivo del líder que se enfrenta al cambio, es preparar a la organización para el futuro, para lo cual debe, mediante el uso de las competencias interpersonales, circunscritas en la inteligencia emocional, alinear la visión de la organización en su globalidad y la de sus integrantes individuales con respecto al cambio al que se enfrentan (Werther, 2003).

La alineación de visiones, con la intención de obtener beneficios mayores a los competidores, es comúnmente denominada “liderazgo estratégico”, el cual trata de crear una identidad de objetivos entre el líder y los subordinados para que estos adopten como propia la visión del negocio que el líder tiene (Curatolo, 2012).

Esta es la actitud que ha tomado el director de General Electrics, creando un centro de desarrollo del liderazgo donde se imparte a los directivos recién contratados, un programa cuyo objetivo es la enseñanza y comprensión de la importancia de la inteligencia emocional en su empresa. La máxima en la que se apoya dicho programa es que las organizaciones deben ser perfectamente conscientes de aquellos valores que integran la capacidad de liderazgo incluyendo la inteligencia emocional (Voola, Carlson y West, 2004).

Debemos hacer referencia a Mahatma Gandhi, el cual ya en su época predijo la importancia de la inteligencia emocional para hacer frente a los cambios que se nos presenten en el día a día y con mayor énfasis en el ámbito empresarial y en la figura del líder (Voola, Carlson y West, 2004).

En relación con los dos puntos anteriores, en este epígrafe hemos ido un paso más allá, puesto que, hemos hecho referencia a los líderes que a través de la inteligencia emocional no sólo han conseguido sobrevivir al cambio, sino que han situado concretamente en ese cambio el origen de su éxito.

Multitud de empresas, como por ejemplo General Electric, han logrado llevar la afiliación de su personal a la empresa a tal extremo, que la inquietud por situarse en la cima empresarial invade a la totalidad de la organización. Todo esto fundamentado en el uso de la inteligencia emocional, puesto que no se trata de convencer a la plantilla de la necesidad del éxito, sino de conseguir que dicha necesidad de éxito se asuma como propia.

## 5 Conclusiones.

En este Trabajo de Fin de Grado se ha reconocido la existencia de una fuerte relación entre la capacidad de liderazgo de los directivos de las organizaciones y la inteligencia emocional.

Tras haber realizado un repaso de las teorías existentes y las distintas hipótesis planteadas en torno a dichos conceptos, podemos constatar que existe una relación bidireccional entre ambos conceptos.

Esto se debe a que sólo un líder con alta inteligencia emocional será capaz de desarrollar un liderazgo estratégico dirigido a la obtención de los objetivos establecidos y en el otro sentido, las personas con mayor desarrollo de inteligencia emocional son aquellas que transmiten sus emociones positivas a las personas de su entorno, entienden las suyas obteniendo una ventaja de la confluencia de ambas y por tanto estarán capacitadas para ser líderes.

Teniendo en cuenta la situación de constante cambio en la que nos hallamos inmersos, el liderazgo más eficaz es aquel en el que se motiva a los subordinados a afrontar dicho cambio con energía y entusiasmo, este es, el liderazgo transformacional y estratégico, donde no solo se pretende el alcance de objetivos establecidos, sino que se pretende ir más allá concienciando al trabajador de sus capacidades latentes y fomentando el descubrimiento de las mismas. Estos tipos de liderazgo, apoyan su mecanismo sobre la inteligencia emocional, en la medida en que:

- El líder debe conocer las emociones propias para gestionarlas y no perder de vista los objetivos de la empresa, transmitiéndoles además los sentimientos positivos a sus subordinados.
- Para impulsar el desarrollo de las capacidades de los empleados y evitar la resistencia al cambio, debe conocer sus motivaciones e intereses haciendo uso de sus habilidades interpersonales.
- Para alcanzar la meta propuesta en el negocio y superarla, llegando a objetivos más desafiantes, el directivo debe desempeñar un liderazgo estratégico, consiguiendo alinear los intereses individuales con los organizacionales. Para todo ello, en primer lugar debe conocer las emociones de la plantilla y cuáles son sus estímulos, para así encontrar los puntos de conexión entre sus objetivos y los de la empresa y explotarlos.

Se propone de manera indiscutible el desarrollo de las capacidades emocionales del líder para obtener una clara conciencia de cuáles son los motivos que le mueven, cómo dichos motivos han sido trasladados a la organización y posteriormente llevar una adecuada gestión del personal ya que, el recurso más importante de la empresa son las personas.

## Bibliografía

- Alonso, Fernando, Patricia Saboya, y Isabel Guirado. 2010. 'Liderazgo Transformacional Y Liderazgo Transaccional: Un Análisis De La Estructura Factorial Del Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) En Una Muestra Española'. *Psicothema* 22 (Número 3): 495-501. <http://www.unioviado.es/reunido/index.php/PST/article/view/8883/8747>.
- Barbuto, John E., y Mark E. Burbach. 2006. 'The Emotional Intelligence Of Transformational Leaders: A Field Study Of Elected Officials'. *The Journal Of Social Psychology* 146 (1): 51-64. doi:10.3200/socp.146.1.51-64.
- Bar-On, Reuven. 2006. 'The Bar-On Model Of Emotional-Social Intelligence'. *Psicothema* 18 (1): 13-25.
- Barron, Frank, and Gregory J. Feist. 1996. 'Emotional Intelligence And Academic Intelligence In Career And Life Success.'. Lectura, San Francisco.
- Bisquerra, Rafael. 2015. 'La Inteligencia Emocional Según Salovey Y Mayer'. *Rafaelbisquerra.Com*. <http://www.rafaelbisquerra.com/es/inteligencia-emocional/inteligencia-emocional-segun-salovey-mayer.html>.
- Brabec, Claire M., Jeffrey D. Gfeller, y Michael J. Ross. 2012. 'An Exploration Of Relationships Among Measures Of Social Cognition, Decision Making, And Emotional Intelligence'. *Journal Of Clinical And Experimental Neuropsychology* 34 (8): 887-894. doi:10.1080/13803395.2012.698599.
- Burns, James MacGregor. 1978. *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Carroll, John B. 1993. *Human Cognitive Abilities*. Cambridge: Cambridge University Press.
- CHERNISS, CARY. 2010. 'Emotional Intelligence: New Insights And Further Clarifications'. *Industrial And Organizational Psychology* 3 (2): 183-191. doi:10.1111/j.1754-9434.2010.01222.x.
- Christie, Anne, Peter J Jordan, Ashlea Troth, y Sandra A Lawrence. 2007. 'Testing The Links Between Emotional Intelligence And Motivation'. *J Man Org* 13 (3): 212-226. doi:10.5172/jmo.2007.13.3.212.
- Colfax, Richard S., John J. Rivera, y Karri T. Pérez. 2010. 'Applying Emotional Intelligence (EQ-I) In The Workplace: Vital To Global Business Success'. *Journal Of International Business Research*, 89-98.
- Contreras, Françoise, y David Barbosa. 2013. 'Del Liderazgo Transaccional Al Liderazgo Transformacional: Implicaciones Para El Cambio Organizacional'. *Revista Virtual Universidad Católica Del Norte* 39 (153-161). [http://e-aulas.urosario.edu.co/pluginfile.php/553591/mod\\_resource/content/1/Lectura%20b%3A%20A1sica%20Del%20liderazgo%20transaccional%20al%20liderazgo%20transformacional%20implicaciones%20para%20el%20cambio%20organizacional%20Archivo.pdf](http://e-aulas.urosario.edu.co/pluginfile.php/553591/mod_resource/content/1/Lectura%20b%3A%20A1sica%20Del%20liderazgo%20transaccional%20al%20liderazgo%20transformacional%20implicaciones%20para%20el%20cambio%20organizacional%20Archivo.pdf).
- Coté, Stéphane, y Christopher T.H. Miners. 2006. 'Emotional Intelligence, Cognitive Intelligence And Job Performance'. *Administrative Science Quarterly* 51 (1): 1-28.

- Curatolo, Mario. 2012. 'El Liderazgo Estratégico Y La Gestión De Los Significados En La Empresa'. *Liderazgo Y Empresa*. <http://www.liderazgoyempresa.com/liderazgo/el-liderazgo-estrategico-y-la-gestion-de-los-significados-en-la-empresa>.
- Dirección y Liderazgo, 2013. 'Teorías Del Liderazgo I - Teoría De Los Rasgos. - Dirección Y Liderazgo'. <http://direccionyliderazgo.com/teorias-del-liderazgo-teoria-de-los-rasgos>.
- Extremera, Natalio, y Pablo Fernández-Berrocal. 2006. 'Emotional Intelligence: A theoretical And Empirical Review Of Its First 15 Years Of History'. *Psicothema*, 7-12. [http://emotional.intelligence.uma.es/documentos/PDF31first15\\_years\\_history.pdf](http://emotional.intelligence.uma.es/documentos/PDF31first15_years_history.pdf).
- Feyerherm, A. y Rice, C. (2002). EMOTIONAL INTELLIGENCE AND TEAM PERFORMANCE: THE GOOD, THE BAD AND THE UGLY. *The Int J of Org Analysis*, 10(4), pp.343-362.
- Fiori, M., Antonietti, J., Mikolajczak, M., Luminet, O., Hansenne, M. and Rossier, J. (2014). What Is the Ability Emotional Intelligence Test (MSCEIT) Good for? An Evaluation Using Item Response Theory. *PLoS ONE*, 9(6), p.e98827.
- Frank, Michael S. 1993. 'The Essence Of Leadership'. *Public Personnel Management*.
- Gardner, Howard. 1983. *Frames Of Mind*. New York: Basic Books.
- GIGNAC, GILLES E. 2010. 'On A Nomenclature For Emotional Intelligence Research'. *Industrial And Organizational Psychology* 3 (2): 131-135. doi:10.1111/j.1754-9434.2010.01212.x.
- Goleman, Daniel. 1995. *Emotional Intelligence*. New York: Bantam Books.
- Goleman, Daniel. 1998. *Working With Emotional Intelligence*. New York: Bantam Books.
- Goleman, Daniel, Richard E Boyatzis, and Annie McKee. 2002. *Primal Leadership*. Boston, Mass.: Harvard Business School Press.
- Grewal, Daisy, and Peter Salovey. 2005. 'Feeling Smart: The Science Of Emotional Intelligence'. *Amer. Sci.* 93 (4): 330. doi:10.1511/2005.54.969.
- Hauser, Laureintiu. 2014. 'Work Motivation In Organizational Behavior'. *Economics Management And Financial Markets* 7 (2): 24-37.
- Hersey, P. y Blanchard, J. (1969). *Management of organizational behaviour*. New Jersey: Prentice Hall, pp.15-18.
- Killian, Kyle D. 2011. 'Development And Validation Of The Emotional Self-Awareness Questionnaire: A Measure Of Emotional Intelligence'. *Journal Of Marital And Family Therapy* 38 (3): 502-514. doi:10.1111/j.1752-0606.2011.00233.x.
- Leadership-Central.com,. 2015. 'Contingency Theories'. <http://www.leadership-central.com/contingency-theories.html#axzz3UZmyaYuS>.
- Leadership-Central.com,. 2015. 'Vroom-Yetton-Jago Decision-Making Model Of Leadership'. <http://www.leadership-central.com/Vroom-Yetton-Jago-decision-making-model-of-leadership.html#ixzz3UaJZH5hE>.

- Leadership-Central.com,. 2015. 'Hersey-Blanchard Situational Leadership Theory'. <http://www.leadership-central.com/situational-leadership-theory.html#ixzz3UaRPdCuv>.
- Macaleer, William D., y Jones B. Shannon. 2002. 'Emotional Intelligence: How Does It Affect Leadership?'. *Employ. Relat. Today* 29 (3): 9-19. doi:10.1002/ert.10047.
- Mayer, John D., y Peter Salovey. 1990. *Emotional Intelligence*. Baywood Publishing Co.
- Mayer, John D., y Peter Salovey. 1997. *Waht Is Emotional Intelligence?*. New York: Basic Books.
- Mayer, John D., Peter Salovey, y David Caruso. 2000. 'Models Of Emotional Intelligence'. *Cambridge University Press*, 396-417.
- Mayer, John D., Peter Salovey, y David R. Caruso. 2004. 'TARGET ARTICLES: "Emotional Intelligence: Theory, Findings, And Implications"'. *Psychological Inquiry* 15 (3): 197-215. doi:10.1207/s15327965pli1503\_02.
- Mayer, J. y Caruso, D. (2002). *THE EFFECTIVE LEADER: UNDERSTANDING AND APPLYING EMOTIONAL INTELLIGENCE* | *Ivey Business Journal*. [online] Iveybusinessjournal.com. Disponible en: <http://iveybusinessjournal.com/publication/the-effective-leader-understanding-and-applying-emotional-intelligence/> [Último acceso 5 Enero. 2015].
- McClelland, David C. 1973. 'Testing For Competence Rather Than For "Intelligence."'. *American Psychologist* 28 (1): 1-14. doi:10.1037/h0034092.
- Muñoz, R. y Rodríguez, S. (2010). LA INTELIGENCIA EMOCIONAL Y SU RELACIÓN CON EL PROCESO DIRECTIVO EN EL CONTEXTO EMPRESARIAL. *Ingeniería Industrial*, [online] 26(1), p.7 pág. Disponible en: <http://rii.cujae.edu.cu/index.php/revistaind/article/view/130/115> [Último acceso 12 Feb. 2015].
- McCleskey, Jim A. 2014. 'Situational, Transformational, And Transactional Leadership And Leadership Development'. *Journal Of Business Studies Quarterly* 5 (4): 117-130. [http://jbsq.org/wp-content/uploads/2014/06/June\\_2014\\_9.pdf](http://jbsq.org/wp-content/uploads/2014/06/June_2014_9.pdf).
- Mehrabian, Albert, y Norman Epstein. 1972. 'A Measure Of Emotional Empathy'. *Journal Of Personality*.
- Mitchell, T. R., A. Biglan, G. R. Oncken, y F. E. Fiedler. 1970. 'The Contingency Model: Criticism And Suggestions.'. *Academy Of Management Journal* 13 (3): 253-267. doi:10.2307/254963.
- Nader, Martín, y Alejandro Castro Solano. 2007. 'Influencia De Los Valores Sobre Los Estilos De Liderazgo: Un Análisis Según El Modelo De Liderazgo Transformacional - Transaccional De Bass'. *Universitas Psychologica* 6 (3): 689-698. [http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?pid=S1657-92672007000300018&script=sci\\_arttext&tIng=en](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?pid=S1657-92672007000300018&script=sci_arttext&tIng=en).
- Novela, Ricardo. 2014. 'Teoría De Los Rasgos: El Inicio Del Liderazgo - SELVV'. *Selvv*. <http://selvv.com/teoria-de-los-rasgos/>.

- Núñez Partido, Antonio. 2015a. *Apuntes Sobre El Liderazgo*.
- Núñez Partido, Antonio. 2015b. *Diapositivas Teorías más significativas del Liderazgo*.
- Pires da Cruz, Maria Rosa, António João Santos Nunes, y Paulo Gonçalves Pinheiro. 2011. 'Fiedler'S Contingency Theory'. *IUP Journal Of Organizational Behavior* 10 (4): 7-54.
- Regader, B. (2014). *La Teoría de las Inteligencias Múltiples de Gardner*. [online] Psicología y Mente. Disponible en: <http://psicologiymente.net/la-teoria-de-las-inteligencias-multiples-de-h-gardner/> [Último acceso 16 Feb. 2015].
- Sunindijo, R.Y., 2012. 'Integrating Emotional Intelligence, Political Skill, And Transformational Leadership In Construction'. *Ced* 14 (3). doi:10.9744/ced.14.3.182-189.
- ROBERTS, RICHARD D., GERALD MATTHEWS, y MOSHE ZEIDNER. 2010. 'Emotional Intelligence: Muddling Through Theory And Measurement'. *Industrial And Organizational Psychology* 3 (2): 140-144. doi:10.1111/j.1754-9434.2010.01214.x.
- Rowold, Jens. 2015. 'Www.Hampp-Verlag.De'. *Hampp-Ejournals.De*. [http://www.hampp-ejournals.de/hampp-verlag-services/get?file=/frei/ZfP\\_3\\_2014\\_Rowold](http://www.hampp-ejournals.de/hampp-verlag-services/get?file=/frei/ZfP_3_2014_Rowold).
- Salovey, Peter, John D. Mayer, Tibor Palfai, Susan Goldman, y Carolyn Turvey. 1995. 'Emotional Attention, Clarity And Repair: Exploring Emotional Intelligence Using The Trait Meta-Mood Scale'. *American Psychological Association*, 125-154.
- Sánchez Santa-Bárbara, E. y Rodríguez Fernández, A. (2010). 40 Años de la teoría del liderazgo situacional: una revisión. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 42(1), 29-39.
- Schutte, Nicola S., John M. Malouff, Lena E. Hall, Donald J. Haggerty, Joan T. Cooper, Charles J. Golden, y Liane Dornheim. 1998. 'Development And Validation Of A Measure Of Emotional Intelligence'. *Personality And Individual Differences* 25 (2): 167-177. doi:10.1016/s0191-8869(98)00001-4.
- Seal, Craig R, Mary D Sass, James R Bailey, and Matthew Liao-Troth. 2009. 'Integrating The Emotional Intelligence Construct: The Relationship Between Emotional Ability y Emotional Competence'. *Organization Management Journal* 6 (4): 204-214. doi:10.1057/omj.2009.28.
- Sternberg, Robert J, y Richard K Wagner. 1986. *Practical Intelligence*. Cambridge [Cambridgeshire]: Cambridge University Press.
- Sternberg, Robert J., George B Forsythe, Jennifer Hedlund, Joseph A. Horvath, Richard K. Wagner, Wendy M. Williams, y Scott A. Snook. 2000. 'Practical Intelligence In Everyday Life'. *Press Syndicate Of The University Of Cambridge*.
- Taylor, Graeme J, R. Michael Bagby, y James D. A Parker. 1997. *Disorders Of Affect Regulation*. Cambridge: Cambridge University Press.



Thorndike, E. (1920). *Intelligence and its uses* | *Harper's Magazine*. [online] Harper's magazine. Disponible en: <http://harpers.org/archive/1920/01/intelligence-and-its-uses/> [Último acceso: 5 Feb. 2015].

Voola, Ranjit, Jamie Carlson, y Andrew West. 2004. 'Emotional Intelligence And Competitive Advantage: Examining The Relationship From A Resource-Based View'. *Strat. Change* 13 (2): 83-93. doi:10.1002/jsc.667.

WERTHER, WILLIAM B. 2003. 'Strategic Change And Leader-Follower Alignment'. *Organizational Dynamics* 32 (1): 32-45. doi:10.1016/s0090-2616(02)00136-5.

Ybarra, O., E. Kross, y J. Sanchez-Burks. 2013. 'The "Big Idea" That Is Yet To Be: Toward A More Motivated, Contextual, And Dynamic Model Of Emotional Intelligence'. *Academy Of Management Perspectives* 28 (2): 93-107. doi:10.5465/amp.2012.0106.

## Anexo I

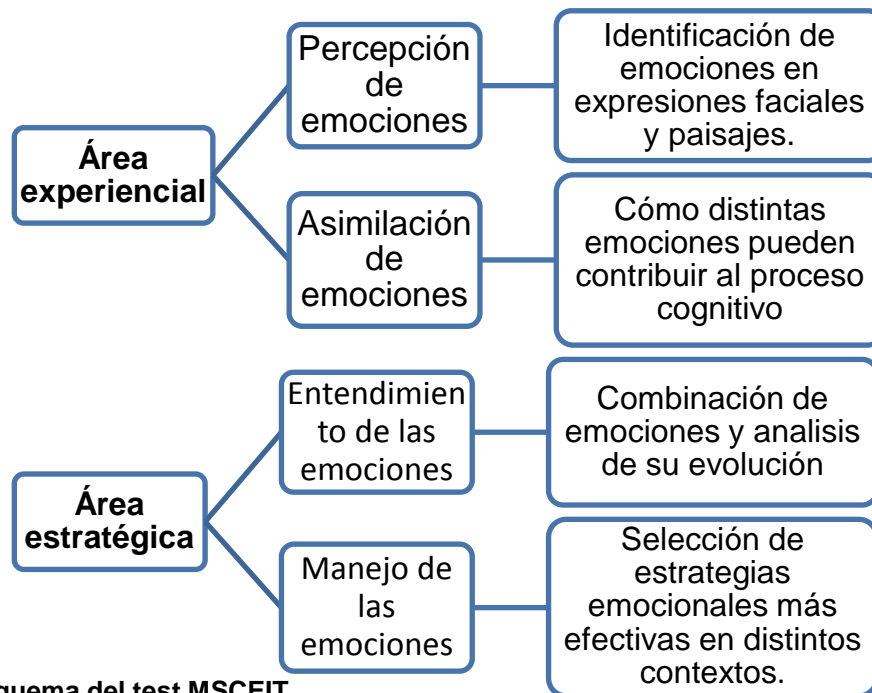
### ***MSCEIT (Mayer- Salovey- Caruso Emotional Intelligence Test)***

El objetivo del test MSCEIT es la medición de las habilidades emocionales de los individuos quedando estas encuadradas en las cuatro áreas teóricas del modelo de inteligencia emocional propuesto por estos autores.

De esta forma, el test no solo ofrecerá una puntuación global de la inteligencia emocional, si no que este resultado quedará desglosado en (Seal et al., 2009):

- El área experiencial: compuesta por la capacidad para percibir emociones y utilizarlas;
- y por otra parte el área estratégica, formada por la capacidad para entender y manejar las emociones.

El test MSCEIT está diseñado para personas mayores de 17 años y está compuesto por 141 ítems que serán contestados mediante una escala Likert de 1 a 5.



**Tabla 4: Esquema del test MSCEIT**

*Fuente: Elaboración propia*

Por tanto la estructura general del test quedará:

Este test, al igual que ocurre en los tests de Bar-On y Schutte, se ha puesto en múltiples ocasiones en entredicho al existir una alta correlación entre sus resultados y aquellos que valoran los caracteres de la personalidad (Mayer, Salovey y Caruso, 2004).

Sin embargo diversos estudios han demostrado que el MSCEIT lo que realmente pretende medir es habilidades y no cualidades de la personalidad, medidas atendiendo a la probabilidad de las personas de reaccionar de una u otra determinada manera (Salovey y Grewal, 2005).

Por otra parte, el fallo más destacable de este modelo es que será de gran utilidad para encontrar a aquellas personas con bajos niveles de inteligencia emocional, sin embargo, valorar la conducta de personas con niveles medio o alto entrañará mayor dificultad. Esto es debido a que las diferencias en los resultados del test en estos casos no implicarán necesariamente una diferencia global de inteligencia emocional (Marina Flori et al., 2014).

En relación con los tests de autoevaluación, podríamos pensar que existe un solapamiento entre aquellos y el test MSCEIT, sin embargo, los tests de autoinforme se limitan a calificar las cualidades percibidas por el propio individuo perdiendo de vista las capacidades latentes en el interior del individuo aún no identificadas por este (Mayer, Salovey y Caruso, 2004).

Con respecto a los test realizados por personas del entorno del individuo evaluado, existe una alta correlación entre sus resultados, en la medida en que aquellas personas que obtengan altas puntuaciones en el MSCEIT, igualmente obtendrán valoraciones positivas de sus cercanos (Mayer, Salovey y Caruso, 2004).

Por último, debemos destacar que se trata de un test muy utilizado ya que aporta información de gran valor en distintos campos como por ejemplo para determinar la actuación académica, la predicción de comportamientos desviados como el consumo de drogas, la predicción de actuaciones pro-sociales y las capacidades de liderazgo (Salovey y Grewal, 2005)..

### ***ECI-U test***

El *Emotional Competency Inventory*, es un test creado por Boyatzis y Goleman con el objetivo de cuantificar las 21 competencias emocionales que componen el modelo de Goleman. Estas competencias, tal y como se explicó en el apartado correspondiente, están organizadas en cuatro grupos (Seal et al., 2009):

- Conciencia de uno mismo (*self-awareness*)
- Gestión de uno mismo (*self-management*)
- Conciencia social (*social-awareness*)
- Gestión de las relaciones sociales (*Relationship management*)

Este test de autoinforme está compuesto por 63 ítems (3 por cada una de las competencias) puntuadas del 1 al 5 en una Escala Likert, en la que los

individuos deberán marcar una cifra en función de la frecuencia que consideren que desarrollan dicha capacidad (Seal et al., 2009).

Una vez se ha completado el ECI- U test tal y como propone el Centro de Liderazgo de Illinois en su página web<sup>10</sup>, se generará un perfil que detallará las fortalezas y debilidades en cada una de estos cuatro grupos de competencias (Seal et al., 2009).

---

<sup>10</sup> Centro de liderazgo de Illinois: [www.illinoisleadership.uiuc.edu](http://www.illinoisleadership.uiuc.edu)