
**EL LIDERAZGO EMOCIONALMENTE INTELIGENTE Y SU
RELACIÓN CON LA MOTIVACIÓN Y EL DESEMPEÑO
LABORAL**

Laura González Rovira

lauragonzaro@uoc.edu

Tutor/a: Martín Sánchez Gómez

30/01/2022

Trabajo final de máster

Curso 2021-22, semestre 1

ÍNDICE

RESUMEN	5
ABSTRACT	5
1. INTRODUCCIÓN	6
2. MARCO TEÓRICO.....	7
2.1. ¿Qué es la Inteligencia Emocional?.....	7
2.1.1. <i>Definiciones de Inteligencia Emocional</i>	8
2.1.2. <i>Modelos de Inteligencia Emocional</i>	9
2.1.3 <i>Ventajas y desventajas de la Inteligencia Emocional</i>	12
2.2. Empresas saludables	14
2.2.1. <i>Definición de empresa saludable</i>	14
2.2.2. <i>Inteligencia Emocional y beneficios para la salud</i>	15
2.3. El líder Emocionalmente Inteligente.....	16
2.3.1. <i>¿Qué hace ser un líder y no simplemente un jefe?</i>	16
2.3.2. <i>Estilos de liderazgo</i>	18
2.3.3. <i>¿Qué hace a un líder emocionalmente responsable?</i>	22
2.3.4. <i>Cómo trabajar la Inteligencia Emocional</i>	24
2.3.5. <i>Cómo identificar a un líder tóxico</i>	25
2.3.6. <i>¿Por qué los buenos empleados dejan su trabajo?</i>	27
2.4. El empleado emocionalmente inteligente	29
2.5. La motivación en la empresa	31
2.5.1. <i>Definición de motivación laboral e importancia</i>	31
2.5.2. <i>Relación de la motivación con el desempeño laboral</i>	32
2.5.3. <i>Factores clave que determinan la motivación laboral y la satisfacción en el trabajo</i>	33
2.6. Inteligencia Emocional y desempeño laboral.....	35
3. OBJETIVOS DEL TRABAJO E HIPÓTESIS.....	36
4. METODOLOGÍA.....	37
4.1. Muestra.....	38
4.2. Instrumentos.....	41
4.3. Procedimiento	46
4.4. Análisis	47
5. RESULTADOS	48
6. DISCUSIÓN.....	55
7. CONCLUSIONES.....	58
8. REFERENCIAS.....	59
9. ANEXOS.....	61

ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1. GÉNERO.....	38
GRÁFICO 2. EDAD	39
GRÁFICO 3. SECTOR	40
GRÁFICO 4. DISPERSIÓN, HISTOGRAMAS Y CORRELACIONES.....	49
GRÁFICO 5. IE DEL LÍDER Y MOTIVACIÓN	51
GRÁFICO 6. IE DEL LÍDER Y DESEMPEÑO LABORAL	52
GRÁFICO 7. IE DEL EMPLEADO Y DESEMPEÑO LABORAL.....	53
GRÁFICO 8. MOTIVACIÓN Y DESEMPEÑO LABORAL	54

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1. MODELOS INTELIGENCIA EMOCIONAL.....	11
TABLA 2. DIFERENCIAS JEFE-LÍDER.....	16
TABLA 3. ESTILOS DE LIDERAZGO	18
TABLA 4. TIPOS DE LIDERAZGO.....	22
TABLA 5. LOS CINCO COMPONENTES DEL LIDERAZGO	23
TABLA 6. FACTORES CLAVE MOTIVACIÓN	34
TABLA 7. FICHA TÉCNICA INVESTIGACIÓN	37
TABLA 8. PREGUNTAS CUESTIONARIO.....	42
TABLA 9. PREGUNTAS DE 1.1 A 1.11	43
TABLA 10. PREGUNTAS DE 2.1 A 2.11	44
TABLA 11. PREGUNTAS DE 3.1 A 3.11	44
TABLA 12. PREGUNTAS DE 4.1 A 4.11	45
TABLA 13. ESTADÍSTICA DESCRIPTIVA	48

RESUMEN

En los últimos años, la investigación ha puesto de manifiesto el importante papel de las emociones en los entornos laborales, especialmente en contextos exigentes, como, por ejemplo, el derivado de la Covid-19. Por ende, el objetivo de esta investigación fue conocer la relación de la Inteligencia Emocional (IE de ahora en adelante) de los líderes con la motivación y desempeño laboral de los trabajadores a su cargo. Este estudio, de tipo transversal, recoge las respuestas de 119 empleados acerca de la IE en su líder, su propia IE, su motivación y su desempeño laboral. Los resultados mostraron que se dan correlaciones altas entre las variables: IE del líder y motivación ($r=0,67$), IE del líder y Desempeño Laboral ($r=0,57$) y entre Motivación y Desempeño Laboral ($r=0,70$) y moderada entre las variables: IE del empleado y Desempeño Laboral ($r=0,21$).

En conclusión, tomando en consideración estos resultados, parece que la IE del líder podría relacionarse positivamente con la motivación y el desempeño de los trabajadores que gestiona. Estos hallazgos, pese a la necesidad de nuevos estudios, ponen de manifiesto la importancia de la IE en el mundo laboral, especialmente cuando se trata de entender las relaciones entre compañeros.

Palabras clave: IE en el líder, IE en el empleado, motivación, desempeño laboral, liderazgo.

ABSTRACT

In recent years, research has highlighted the important role of emotions in work environments, especially in demanding contexts, such as the one derived from Covid-19. Therefore, the objective of this research was to know the relationship between Emotional Intelligence (EI from now on) of the leaders and motivation and work performance of the workers under their charge.

This cross-sectional study collected the responses of 119 employees about their leader's EI, their own EI, their motivation and their work performance. The results showed high correlations between the variables: leader's EI and motivation ($r=0,67$), leader's EI and job performance ($r=0,57$) and between motivation and job performance ($r=0,70$); the results also showed a moderate correlation between employee's EI and job performance ($r=0,21$).

In conclusion, taking these results into consideration, it seems that the leader's EI could be positively related to the motivation and performance of the workers under their charge. These findings, despite the need for further studies, highlight the importance of EI in the world of work, especially when it comes to understanding peer relationships.

Key words: leader EI, employee EI, motivation, job performance, leadership.

1. INTRODUCCIÓN

La sociedad actual evoluciona muy rápidamente y se encuentra en constante cambio. En el mundo empresarial en general, y en RR.HH. en particular, dichos cambios también tienen su impacto. Los avances tecnológicos y metodológicos aplicados en RR.HH., pretenden innovar y mejorar al máximo para poder adaptarse a las nuevas necesidades de mercado, el cual es cada vez es más competitivo y riguroso, no solo a escala nacional, sino global.

La globalización ha forzado a las empresas a pensar en nuevas ideas, que persigan el incremento del desempeño laboral, y de esta manera, aumentar a su vez la competitividad, la cual les permitirá sobrevivir en un mercado tan exigente y volátil.

En un mundo tan cambiante y estresante como éste, saber gestionar las emociones parece ser la única manera de solucionar los problemas que puedan aparecer a lo largo de la vida.

Un buen número de académicos y de profesionales de la empresa han sido atraídos estos últimos años por un concepto conocido con el nombre de IE. Aunque ha alcanzado bastante popularidad en las últimas décadas, gracias a Daniel Goleman, psicólogo estadounidense, también ha sido fuertemente cuestionado debido a la falta de apoyo empírico.

Según el artículo *“Daniel Goleman. “El remedio universal es la compasión”* (Goleman, D. 1995) se afirma que la IE puede entrenarse, y, aunque esto conlleve mucho tiempo, suele generar mejoras a largo plazo.

Por norma general, los líderes suelen enfocarse directamente a la estrategia empresarial, dejando de lado a las personas, que son quienes se ocupan de desarrollarla. Estas personas, según como sean tratadas, rendirán de una manera u otra. De hecho, uno de los problemas que afectan al rendimiento, parece ser la falta de motivación del empleado. Debido a lo anterior, y para conseguir lo mejor de cada individuo, el líder debe motivar a su equipo y guiarlo, para que cada sujeto se mantenga en un estado de concentración que les permita involucrarse en las actividades o tareas que desempeñan de una forma eficaz. Los líderes emocionalmente inteligentes ven a los miembros de su equipo como individuos únicos que colaborarán para alcanzar el éxito de la organización y no, como a meras herramientas. Desgraciadamente no todas las empresas disponen de líderes de esta índole, y por esa razón surgió el interés acerca de la temática de la IE.

Antes de empezar el estudio, se cuestionó el significado “real” de líder, ya que mandar es una cosa y liderar es otra muy distinta. *¿Por qué algunas personas saben conectar con la gente? ¿Por qué la manera de gestionar de algunos directivos para con sus empleados puede repercutir negativamente en sus niveles de motivación y, en consecuencia, en el desempeño laboral? ¿Qué factores provocan esto?* Las preguntas que han ido surgiendo a lo largo de este trabajo han sido infinitas, por lo que se ha tenido que acotar el trabajo reduciendo el número de posibilidades a estudiar.

Por lo tanto, a través de este trabajo se estudiará principalmente si la IE del líder se relaciona positivamente con la motivación y desempeño del empleado, por una parte, y por otra, la IE del propio empleado. La investigación será compleja porque, aunque cómo se ha mencionado anteriormente, cada vez hay más interés por esta temática (se puede comprobar viendo el incremento de artículos académicos a lo largo de los años), no obstante, investigaciones tan específicas sobre este tipo de relaciones son más complejas de encontrar, lo cual aporta un valor añadido al trabajo.

2. MARCO TEÓRICO

2.1. ¿Qué es la Inteligencia Emocional?

Antes de profundizar en el concepto de IE, cabría hacerse la pregunta: *¿Qué son las emociones?*

Salovey y Mayer, psicólogos y profesores de las universidades de Yale y de New Hampshire respectivamente, en su artículo "*Emotional intelligence. Imagination, cognition and personality*" (1990) consideran a las emociones como respuestas organizadas que suelen surgir en réplica a un acontecimiento, que bien puede ser interno, externo, positivo o negativo, y que a nivel adaptativo podrá repercutir a una transformación de la interacción personal y social, enriquecedora para el propio individuo y para los demás. Después de conocer una de las muchas definiciones que existen de emoción, se procederá a adentrarse un poco en el concepto de inteligencia.

La inteligencia ha sido definida de una forma disímil a través de las épocas, desde Pitágoras, quien la definió como *vientos*, hasta Descartes, quien pensaba en la inteligencia como *la capacidad de distinguir lo verdadero de lo falso*. Según Salovey y Mayer, una de las definiciones más citadas es la de Wechsler, quien opinaba que la inteligencia es una capacidad agregada o global de un individuo para actuar con determinación, pensar racionalmente y enfrentarse eficazmente a su entorno.

De inteligencias hay de muchos tipos, y uno de estos es el de la inteligencia social, definida inicialmente como una capacidad de entender y manejar a las personas. Como claro precursor de este tipo de inteligencia, se encuentra al psicólogo Edward Thorndike (1920), quien la definió como una habilidad para comprender y dirigir a hombres, mujeres, muchachos y muchachas, y actuar sabiamente en las relaciones humanas. Él pensaba que esa habilidad permitía comprender y manejar la empatía, algo imprescindible para sobrevivir en un mundo que él consideraba tan individualizado, y recalcó la importancia de las relaciones interpersonales en multitud de campos, como por ejemplo el del liderazgo, por eso reafirmaba que la falta de inteligencia social puede convertir al mejor de los mecánicos de una fábrica en el peor de los capataces.

Ahora bien, *¿por qué se ha decidido explicar en qué consiste inteligencia social y no directamente la emocional?* Porque ambos conceptos están estrechamente relacionados. De hecho, Salovey y Mayer fueron quienes bautizaron con el término IE a lo que ellos consideraban un subgrupo de la inteligencia social. Según su versión, se trata de una habilidad que se utiliza para manejar sentimientos y emociones, discriminar entre ellos y utilizar estos conocimientos para dirigir los propios pensamientos y acciones.

Estos autores consideran también, que la IE puede tener en parte relación con la visión que Gardner, psicólogo de la universidad de Harvard, poseía de la inteligencia social, a la que se refería como inteligencias personales, las cuales se dividen en inter e intrapersonal, ya que también incluyen el conocimiento de uno mismo y de los demás, y se relacionan con los sentimientos acercándose bastante a lo que llaman IE. Así pues, al igual que la inteligencia social, la IE sería un subconjunto de las inteligencias personales de Gardner.

Ser emocionalmente inteligente ha supuesto algo realmente importante desde un punto de vista evolutivo, porque es indispensable que las personas sean capaces de percibir las emociones, no solo de ellas mismas, sino de quienes les rodean. Aquellos que han desarrollado habilidades relacionadas con la IE pueden comprender, expresar, reconocer y regular sus emociones o estados de ánimo y tener un comportamiento adaptativo o motivarlo. Salovey y Mayer pensaban que un déficit de IE podía provocar problemas de adaptación, y que quienes no aprendieran a regular sus propias emociones, se convertirían en esclavos de ellas. Además, aquellos individuos que no son capaces de identificar las emociones de los demás o no sepan reconocer a aquellos individuos que hacen sentir mal al resto, pueden ser percibidos como personas toscas, incapaces o insensibles y, en consecuencia, pueden ser condenadas al ostracismo.

A pesar de que el concepto ya se ha ido estudiando a lo largo del tiempo, y la palabra IE se designó hace años en el artículo mencionado de Salovey y Mayer, se podría decir que en la actualidad pocas personas ignoran el vocablo, y eso es en gran parte gracias al trabajo de Daniel Goleman, psicólogo, periodista y escritor estadounidense, que a través de su obra “La Inteligencia Emocional” (1995), rompió varios mitos sobre el coeficiente intelectual. Según el psicólogo: “*en el mejor de los casos, el CI parece aportar tan sólo un 20% de los factores determinantes del éxito*” (Goleman, 1995, p.43), y propuso un modelo complementario de IE y revalorizó la capacidad de controlar nuestras emociones.

En una entrevista que le hicieron a Daniel Goleman “*Interview with Daniel Goleman*”, de *Emerald Learning and Development* (2009), le preguntaron porque él creía tan importante la IE en las organizaciones, a lo cual respondió que, si una empresa aspiraba a poseer un alto rendimiento, no debía conformarse solo con aptitudes técnicas, sino que las personas debían ser capaces de trabajar conjuntamente, motivarse, comunicarse y crear valor.

De esta entrevista se puede extraer algo muy curioso: la mayoría de las organizaciones acostumbran a seleccionar a los altos cargos en base a su experiencia empresarial o conocimiento del negocio, e incluso por el carisma percibido, pero cuando fracasaban era debido a un déficit de IE, por lo que no eran eficaces con las personas.

El *coaching*, realizar un seguimiento práctico de las personas, observarlas y ofrecer retroalimentación sobre su comportamiento real en el lugar del trabajo, podrían ser algunas de las mejores prácticas para desarrollar un liderazgo emocionalmente inteligente.

Tras el éxito obtenido gracias a su primer libro, y todas las demás publicaciones que le siguieron, muchos psicólogos y neurocientíficos se animaron a continuar investigando y avanzando en el estudio del concepto y en sus ventajas a través de publicaciones, las cuales van en aumento.

Aunque cada organización y equipo de trabajo tiene sus peculiaridades, un buen líder deberá reunir un conjunto de habilidades y, dentro de ellas, la IE resulta imprescindible.

2.1.1. Definiciones de Inteligencia Emocional

En el artículo “*Inteligencia Emocional. Mente y cerebro*” de Grewal y Salovey (2006), de nuevo se sostiene, que la IE ha sido criticada en parte por la diferencia sustancial entre la definición popular y la científica y, asimismo, por lo complicado que resulta su medición.

Se podría señalar que la IE es un concepto más acotado que el de inteligencia social, que surgió tras la necesidad de responder a la cuestión: *¿por qué hay personas que se adaptan mejor que otras a diferentes situaciones de la vida diaria?* En el artículo “*Orígenes, evolución y modelos de IE*” de Trujillo Flores (2005), se expone que parte de la investigación empírica de la IE ha asumido que cada individuo presenta diferencias individuales que repercuten a la hora de gestionar sus emociones. De definiciones se encuentran una gran variedad, aunque se ha seleccionado a los autores más relevantes que contribuyeron a la creación de modelos basados en distintas áreas de análisis, de los cuales se hablará en el siguiente apartado.

Empezando con las investigaciones empíricas en el campo de la educación, donde se evaluaron habilidades como la percepción e identificación de emociones, así como su relación positiva con la empatía, la emoción como facilitadora del pensamiento, la relación entre tarea y emoción o el conocimiento emocional, entre otras, aquí se pueden encontrar a autores como John Mayer y Peter Salovey (1997), quienes definieron a la IE como un conjunto de habilidades que explican diferencias individuales en el modo de percibir y comprender las emociones. Más formalmente, se podría interpretar que la IE es la habilidad para percibir, valorar y expresar emociones de forma adecuada.

Otro autor que se enfocó en este ámbito de análisis, de quien no se había hablado hasta el momento, es Reuven Bar-On (1997) psicólogo estadounidense, que trabajó en la percepción, comprensión y regulación de las emociones. Bar-On definió la IE como un conjunto de capacidades no cognitivas, competencias y destrezas que influyen para afrontar con éxito presiones y demandas del entorno.

Siguiendo con el artículo de Trujillo Flores (2005), se define el modelo de Fernández-Berrocal y Extremera Pacheco, quienes realizaron en 2001 una adaptación del modelo Salovey-Mayer y enfocaron su estudio al área de mandos medios, donde investigaron las habilidades intra e interpersonales, la adaptabilidad, el manejo del estrés y el estado anímico general. Para ellos, la IE se trataba de una habilidad que permite percibir, valorar y expresar emociones con exactitud, a partir de la percepción, comprensión y regulación.

Otros autores que centraron su estudio en el área gerencial de los mandos medios, fueron Esther Oriolo y Robert, K. Cooper, quienes investigaron habilidades como el entorno habitual, la conciencia emocional, la competencia, los valores y las actitudes. Su definición es muy escueta y con ella afirman rotundamente que la IE es una herramienta cuyo uso es conocer al ser humano íntegramente. Y, por último, está Daniel Goleman (1995), quien se centró en el ámbito de análisis de la alta dirección. El señor Goleman investigó habilidades como el conocimiento de las propias emociones, el manejo emocional, la automotivación, el reconocimiento de las emociones en otros y el manejo de las relaciones interpersonales y, aunque ha ofrecido muchas definiciones en sus trabajos, entrevistas, etc. se ha seleccionado la siguiente: la IE incluye autocontrol, persistencia y la habilidad de motivarse a uno mismo, permitiendo reconocer los propios sentimientos y los de los demás, fomentar la motivación y manejar adecuadamente las relaciones.

Una vez expuestas las distintas definiciones de autores que trabajaron desarrollando su estudio en áreas completamente diferentes, se podría decir que, pese a ello, todos comparten muchas cosas en común. Por ejemplo, coinciden en que la IE es una habilidad o capacidad beneficiosa para reconocer las emociones del propio individuo y saber regularlas; además afirman que esta habilidad es necesaria para afrontar los cambios que se puedan producir en el entorno. Algunas de estas definiciones han sido muy escuetas y otras muy completas, pero sin duda, una de ellas tiene algo extra que las otras no: esa es la de Daniel Goleman, quien no solo coincide en que la habilidad de la IE sirve para reconocer los propios sentimientos, sino que también reconoce la de los demás. Quizá por eso sea considerado uno de los grandes pensadores de las últimas décadas y en ocasiones bautizado como el padre de la IE, porque profundizó el concepto y lo desarrolló.

2.1.2. Modelos de Inteligencia Emocional

Como se ha visto en el apartado anterior, durante la última década la IE fue alcanzando popularidad y se convirtió en un concepto importante en áreas tan diversas como la educativa, administrativa, sanitaria, etc. Actualmente existen muchos modelos para medirla y desgraciadamente algunos no poseen rigor científico.

En el artículo "*Orígenes, evolución y modelos de IE*" (2005) de Flores, se realizó un gran trabajo de búsqueda documental con el que cuantificaron unos 240 modelos, los cuales se catalogaban en dos tipos: de habilidades y mixtos. Al tratarse de una cifra elevada, se resolvió seleccionar únicamente los que exhibían evidencia empírica, estaban validados y, además, tenían el reconocimiento de expertos. Se procederá a exponer un total de cinco modelos (Tabla 1: *Modelos IE*), y se han basado en tres perspectivas: habilidades o competencias, comportamientos y la inteligencia.

Se empezará por el primer tipo: el de modelos de habilidades (*ability based models*), el cual se concentra exclusivamente en habilidades para el procesamiento de la información emocional y en el estudio de las capacidades relacionadas con dicho procesamiento. En este sentido, no incluyen componentes de factores de personalidad. Dentro de este tipo, se encuentran dos modelos relevantes: el de Mayer y Salovey y el de Extremera y Fernández-Berrocal.

Salovey y Mayer elaboraron el modelo de cuatro-ramas de la IE, o modelo de habilidad, con el cual evaluaban la IE a partir de un conjunto de habilidades emocionales y adaptativas, relacionadas según los siguientes criterios: evaluación y expresión de emociones, regulación de emociones y utilización de las emociones de forma adaptativa.

El modelo *Trait Meta-Mood Scale* ("Escala de meta-estado de ánimo por rasgos") es un autoinforme compuesto de un total de 48 ítems que se establecen en tres subescalas, las cuales evalúan tres aspectos fundamentales de la IE intrapersonal: los sentimientos (21 ítems), la claridad de los sentimientos (12 ítems) y la reparación emocional (12 ítems).

En el año 1997 adaptaron su modelo, enumerando en orden ascendente las distintas habilidades emocionales que integraban el concepto desde los procesos psicológicos más elementales (percepción emocional) hasta los más complejos (regulación de estados afectivos).

Extremera y Fernández-Berrocal, en 2001, crearon el *Trait Meta-Mood Scale 24*, el cual estaba basado en el modelo de Salovey y Mayer. Este modelo, evalúa tres variables: la percepción emocional, la comprensión de los sentimientos y la regulación emocional, con 8 ítems en cada una de ellas, y se ha utilizado de forma empírica en estudios con alumnos de nivel superior. También ha sido validado en diferentes poblaciones y ha demostrado ser de utilidad en contextos escolares y clínicos.

Los modelos mixtos (*mixed models*) combinan dimensiones de personalidad, la capacidad de automotivación y habilidades de regulación de emociones. Dentro de este tipo de modelos se encuentra el de Bar-On, quien introduce el término “cociente emocional” el cual, relacionado con la IE, repercute de cómo el individuo se relacionará con las personas que le rodean en su ambiente. El modelo de Bar-On motivó a estudios que buscan la relación de la IE con la salud física y psicológica, interacción social, rendimiento escolar y laboral, el bienestar subjetivo y la realización del ser. Su modelo distingue los siguientes factores: habilidades intra e interpersonales, adaptabilidad, manejo del estrés y del estado de ánimo. Estos factores se subdividen en 15 componentes de orden mayor: estos subcomponentes pueden ser la aprobación de la realidad, el manejo de estrés o el control de impulso; y por ello, se clasifica dentro de los modelos mixtos. Es un instrumento considerado como un inventario debido a su amplia gama de habilidades emocionales, ya que contiene 133 ítems a partir de cinco escalas y 15 subescalas. Además, emplea cuatro índices de validación y factores de corrección.

Otro modelo mixto sería el de Daniel Goleman, quien afirmó que la IE era la capacidad para reconocer y manejar los propios sentimientos, la propia motivación y monitorización de las relaciones. Decía también que la IE era mucho más importante que el cociente intelectual, porque las actitudes emocionales son una metahabilidad que establece cómo de bien se pueden gestionar las capacidades, incluida la del intelecto. Su modelo incluye cinco componentes básicos de la IE:

1. La conciencia de uno mismo que se tiene de los propios estados internos, los recursos e intuiciones
2. La autorregulación, que sería el control de nuestros estados, impulsos y recursos internos
3. La motivación que se entiende como tendencias emocionales que guían o facilitan el logro de objetivos
4. La empatía que se entiende como la conciencia de los sentimientos, necesidades y preocupaciones ajenas
5. Las habilidades sociales que son la capacidad para inducir respuestas deseables en los demás, pero no entendidas como capacidades de control sobre el individuo.

Como ocurre con otros modelos, su aplicación puede darse en diferentes ámbitos como el organizacional y laboral.

Para finalizar, se encuentra el modelo de “EQ-Map” de Oriolo y Cooper, que pretende conocer al ser humano de forma integral. Se diseñó en función de aptitudes y debilidades de personas con relación al rendimiento y así poder identificar patrones individuales e interpersonales. Utiliza cinco aptitudes: entorno habitual, conciencia emocional, competencias, valores y actitudes. Cada una de ellas engloba varias subescalas, sumando un total de 21.

A modo de reflexión y tras analizar los cinco modelos, se observan varios puntos en común:

- Todos buscan identificar y discriminar las emociones personales y la de los demás.
- Conocer la capacidad de cómo manejar y regular dichas emociones.
- Cómo saber emplearlas de manera adaptativa.

Dichos puntos en común, además, se habían nombrado en las definiciones del apartado 2.1.1, por lo que parece ser el eje central de los modelos.

TABLA 1. MODELOS INTELIGENCIA EMOCIONAL

Ambito de análisis	Autores	Definición	Habilidades	Tipo de modelo	Nombre del modelo
Área educativa	Mayer John, Salovey Peter (1997)	IE es un conjunto de habilidades que explican las diferencias individuales en el modo de percibir y comprender nuestras emociones. Más formalmente, la IE es la habilidad para percibir, valorar y expresar emociones con exactitud; la habilidad para acceder y/o generar sentimientos que faciliten el pensamiento para comprender emociones y razonar emocionalmente (Mayer, Salovey, 1997, p. 10)	<ul style="list-style-type: none"> • Percepción, evaluación y expresión de emociones. • Asimilación de las emociones en nuestro pensamiento. • Comprensión y análisis de las emociones. • Regulación reflexiva de las emociones. 	Modelo de habilidades	<i>Trait Meta-Mood scale (TMMS)</i>
Área educativa	Reuven Bar-On (1997) (versión orquestada como evaluación 360°)	IE es un conjunto de capacidades no cognitivas, competencias y destrezas que influyen para afrontar exitosamente presiones y demandas ambientales (Bar-On, 1997, p. 14)	<ul style="list-style-type: none"> • Percepción. • Comprensión. • Regulación. 	Modelo mixto	<i>Trait Meta-Mood Scale 24 (TMMS-24)</i>
Área de mandos medios	Fernández-Berrocal, Extremera, Pacheco (2002) (Adaptación del modelo de Salovey-Mayer)	Habilidad para percibir, valorar y expresar emociones con exactitud, a partir de la percepción, comprensión y regulación (Fernández-Berrocal, 2002)	<ul style="list-style-type: none"> • Habilidades intrapersonales. • Habilidades interpersonales. • Adaptabilidad. • Manejo de estrés. • Estado anímico general. 	Modelo de habilidades	<i>EQ-i</i>
Área alta dirección	Goleman D. (1995)	IE, incluye autocontrol, entusiasmo, persistencia y la habilidad para motivarse a uno mismo... hay una palabra pasada de moda que engloba todo un abanico de destrezas que integran la IE: el carácter (Goleman, 1995, p. 28)	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento de las propias emociones. • Manejo emocional. • Automotivación. • Reconocimiento de las emociones en otros. • Manejo de las relaciones interpersonales. 	Modelo mixto	<i>ECI (Emotional Competent Inventory)</i>
Área gerencial (mandos medios)	Oriolo, Robert, Cooper (2001)	IE es el instrumento para conocer al ser humano íntegramente	<ul style="list-style-type: none"> • Entorno habitual. • Conciencia emocional. • Competencia. <ul style="list-style-type: none"> • Valores. • Actitudes. 	Modelo mixto	<i>EQ-map.</i>

Fuente: Trujillo Flores, M., & Rivas Tovar, L. (2005). Modelos IE [Tabla]. En Orígenes evolución y modelos de inteligencia emocional (p. 12).

2.1.3 Ventajas y desventajas de la Inteligencia Emocional

Sorprende no encontrar artículos científicos que mencionen a grandes rasgos qué ventajas o desventajas aporta la IE. La mayoría de ellos están en inglés y se focalizan en ámbitos específicos. Para poder conocer un poco sobre las ventajas o desventajas de la IE, se ha tenido que recurrir a página web y artículo de *Harvard Business Review*. En el artículo “*Los 10 beneficios de la IE*” de la web psicologiymente.com de Jonathan García-Allen, psicólogo, se nombran diez beneficios que aporta el concepto.

- 1) La primera ventaja es la *mejora de autoconocimiento* y toma de decisiones: conocerse profundamente trascenderá positivamente sobre la autoestima y la confianza en distintas situaciones de las vidas del individuo. Además, colabora a que se evalúen las creencias o valores, se detecten los puntos fuertes o débiles para mejorar en la toma de decisiones.
- 2) La segunda ventaja está relacionada con el mundo profesional, ya que la IE es un potente indicador de satisfacción y éxito, tanto en la vida como en el trabajo, y, por ende, esto tiene una repercusión significativa en la *mejora del rendimiento laboral* que se externaliza a través de un incremento en la productividad, salud y mejora en la atención al cliente, entre otras.
- 3) Según la Real Academia Española, el estrés es una “*tensión provocada por situaciones agobiantes que originan reacciones psicósomáticas o trastornos psicológicos a veces graves*”, y esta tensión persigue a todos por desgracia, sobre todo en el entorno laboral. Una buena gestión emocional será, pues, realmente importante *para evitar el estrés o regularlo*, y esta sería la tercera ventaja.
- 4) La cuarta ventaja se corresponde a las relaciones interpersonales, ya que conocer y entender las propias emociones, ayudará a mantener un equilibrio emocional que evitará los conflictos y, en consecuencia, *mejorará las relaciones interpersonales*.
- 5) Como quinta ventaja se establece que la IE *mejora el desarrollo personal*, ya que poseer un perfecto autoconocimiento y saber gestionar nuestras emociones perfecciona a las personas.
- 6) La número seis está relacionada con el liderazgo y es la *capacidad de influir en las personas*. La IE es una destreza que debería poseer cualquier líder, ya que saber autocontrolarse a nivel emocional y comprender a los demás son habilidades que cualquier líder debe ostentar. Como dice el artículo, muchos líderes carismáticos que poseen IE alta, como el líder transformacional, por ejemplo, han demostrado ser los más eficientes a la hora de motivar la productividad y la eficiencia del grupo.
- 7) Una de las muchas razones por las que la IE está ganando popularidad en los últimos años es, entre otras cosas, debido a los *beneficios que aporta para el bienestar psicológico*; es aquí donde reside la séptima ventaja. Gran parte de las patologías que se dan en la actualidad son ocasionadas por cómo se gestionan las emociones. Por lo que hoy en día, es muy común encontrar cada vez más centros educativos los cuales son conscientes de la importancia que tiene educar la IE, de cara a la salud emocional de los alumnos.
- 8) En la octava ventaja se encuentra *la reducción de la ansiedad y la ayuda a superar depresiones* ya que muchos de los individuos, a causa de una evaluación negativa de la realidad, o una vez más, por gestionar incorrectamente sus emociones, padecen ansiedad o depresión. Según el cuestionario *Trait Meta-Mood Scale* de Salovey y Mayer, las personas que saben atender bien a sus sentimientos, tienen claridad emocional y saben gestionar sus sentimientos, presentan niveles más altos de satisfacción vital y menores niveles de ansiedad, por lo que se puede afirmar que la IE ayuda a prevenir estas problemáticas.
- 9) García-Allen dice que varios estudios sobre IE han demostrado que ésta tiene un gran efecto a la hora de alcanzar la novena ventaja: el *aumento de motivación que colabora a lograr las metas*.

- 10) Como última ventaja y no menos importante, se encuentra que la IE *ayuda a dormir mejor*, lo cual no debe sorprender teniendo en cuenta lo anterior. La mejora del bienestar y el equilibrio emocional facilitan conciliar el sueño.

Aunque a simple vista todo lo que ofrece la IE es positivo, es interesante y conveniente conocer, igualmente, la otra cara de la moneda. Casi todos los artículos mencionan aspectos positivos y las ventajas que ofrece esta habilidad en algún área en concreto, mediante ejemplos, y resulta realmente complicado encontrar estudios que expresen qué ocurre si una persona es más emocionalmente inteligente de lo que debería. La IE, como sucede con casi todo, también tiene sus desventajas y la información se ha extraído de un artículo nombrado "*The Downsides of Being Very Emotionally Intelligent*" (2017), de *Harvard Business Review*, en el cual se presenta a modo de ejemplo, a Gemma, una chica la cual es muy cariñosa y extremadamente sensible. Ella siempre presta atención a las emociones de los demás y es muy amable y considerada. Además, es positiva y optimista incluso ante malas noticias y jamás pierde la calma, por lo que los compañeros disfrutan trabajando con ella. Su jefe también está contento ya que nunca se queja por nada, es muy fiable, y se compromete con el trabajo al cien por cien. *¿No parece la empleada ideal? ¿Qué la hace un gran activo laboral?* Su elevada IE.

Miles de estudios científicos han puesto a prueba la IE en ámbitos de la vida y han proporcionado evidencias convincentes de los beneficios de cara al trabajo, salud y relaciones, pero *¿es siempre positivo tener una mayor IE?* El artículo recomienda ser cautelosos ya que la mayoría de las cosas son mejores con moderación, y todos los rasgos humanos tienen su lado negativo.

Algunas de las cosas desfavorables de tener una alta IE nombrados en el artículo son los siguientes: para empezar, existe una *correlación negativa entre IE y creatividad o innovación*. La creatividad suele asociarse a atributos característicos de una baja IE como son, por ejemplo, inconformismo, impulsividad hostil y personalidad excitable. Aunque siempre es posible que las personas sean creativas y emocionalmente inteligentes, lo más común de personas como Gemma es que sean excelentes a la hora de seguir procesos, trabajar con otros, etc. pero que carezcan de niveles de inconformismo que les impulsen a desafiar el *statu quo*.

La alta sensibilidad interpersonal, la preocupación empática de personas con alta IE *dificultan dar comentarios críticos o negativos a los demás*. Tener la cabeza tan fría, puede hacer al individuo indiferente frente a cualquier comentario negativo al ser tan tranquilo, ajustado y positivo.

Personas como Gemma estarían preparadas psicológicamente para puestos de dirección de nivel básico o medio, porque los puestos de liderazgo de alto nivel necesitan la toma de decisiones impopulares con frecuencia, provocar cambios y centrarse en alcanzar resultados, incluso a costa de sacrificar las relaciones con los demás, por lo que un punto negativo o desventaja podría ser *la reticencia de molestar a la gente*, y alguien como Gemma estaría más centrada en llevarse bien con todo el mundo y no sería tan propensa a tomar según qué decisión que afectara al grupo.

El lado más oscuro de la IE, según los autores, es que en ocasiones puede ser una *habilidad bien desarrollada para manipular a los demás* porque, aunque es cierto que, por lo general, la IE ayuda a empatizar y a transmitir un mensaje que resulta adecuado para el público, a veces puede influir en los demás a participar en tácticas de manipulación. Es decir, puede utilizarse para conseguir objetivos tanto éticos como no éticos.

Como última desventaja se encuentra *la aversión al riesgo*. Personalidades como las de Gemma son más propensas a "ir a lo seguro", y a evitar decisiones valientes, lo cual sucede porque la IE se asocia a niveles altos de conciencia. En resumen, a mayor IE, mayor resistencia a los impulsos y autocontrol, por lo que la toma de decisiones será meditada evitando riesgos.

Para concluir con este apartado, a modo de reflexión, se podría decir que no hay duda de que la IE es un rasgo anhelado y altamente adaptativo, y que la mayoría de individuos preferirá que su IE sea alta en lugar de baja, pero debe existir un equilibrio ya que, si no, en vez de ser personas estables, felices y diplomáticas pueden convertirse en grandes seguidores, buenos gestores, pero no líderes visionarios o agentes del cambio.

2.2. Empresas saludables

La salud laboral es una cuestión importante para cualquier individuo, debido a que suelen pasar más de un tercio del día en el entorno laboral, por lo que disponer de empresas preocupadas en mantener y mejorar la salud de sus trabajadores es algo importante y de agradecer.

2.2.1. Definición de empresa saludable.

El artículo “*¿Hay empresas saludables? Tres maneras de responder a esta pregunta*” (2017) de Oikonomics, cuya autora es Helena Thomas Currás, expone la importancia que ha tenido desde siempre el concepto de salud para las personas.

Chris Argyris (1958), quien fue teórico empresarial estadounidense y profesor emérito de la *Harvard Business School*, definió a las organizaciones saludables como aquellas que permiten el óptimo funcionamiento humano.

Según la página web del [Ministerio de Trabajo y Economía Social de España](#), el fundamento para ser una empresa saludable, es el de saber gestionar la salud de los trabajadores desde un enfoque integral o integrado y considerar la salud en todas las políticas de la empresa. Según el artículo de Currás, no se han conseguido alcanzar estos objetivos y a día de hoy se sigue intentando potenciar la implantación de este tipo de organizaciones que contribuyan al bienestar de las personas y al mantenimiento de la salud.

La Organización Mundial de la Salud (OMS), junto con la Organización Internacional del Trabajo (OIT), definieron qué es un entorno de trabajo saludable y lo distinguieron como aquel en el cual “*los trabajadores y jefes colaboran en un proceso de mejora continua para promover y proteger la salud, seguridad y el bienestar de los trabajadores y la sostenibilidad del ambiente de trabajo en función de los siguientes indicadores*”: la salud y seguridad que afectan al ambiente físico de trabajo; la salud, seguridad y bienestar concernientes a las relaciones psicosociales que incluyen la organización del mismo y el espacio de trabajo así como la cultura organizacional; los recursos de salud personales en el ambiente de trabajo y las formas en que la comunidad busca mejorar la salud de los trabajadores, familias y de otros miembros de la comunidad.

A través de estos indicadores se puede apreciar como la salud del empleado y de la empresa están estrechamente relacionadas, por lo que un entorno de trabajo saludable será sinónimo de una organización próspera.

Actualmente existen varios modelos que evalúan si una organización es o no saludable:

- ✓ El modelo creado por *The European Network for Workplace Health Promotion* (ENWHP)
- ✓ El modelo de la Asociación Española de Normalización y Certificación (AENOR)
- ✓ El modelo *Healthy and Resilient Organizations* (HERO)

Estos instrumentos son válidos y han evaluado si una organización y sus prácticas corresponden con una empresa saludable. Las empresas saludables presentan una disminución de los accidentes, de enfermedades, de absentismo laboral, de rotación de personal, de reducción en los costes sociales sanitarios, de seguridad social y de seguros y reducción de la contaminación. También colaboran a la mejora de la salud, motivación y participación de los trabajadores, del clima laboral, de la imagen corporativa y a la calidad de vida de los ciudadanos y el medio ambiente, lo cual repercute a aumentar la productividad empresarial.

Invertir en la promoción de la salud laboral es una decisión inteligente y lo correcto para la empresa, ya que se aplica la ley, por lo que la respuesta a la cuestión del artículo es afirmativa: sí debe haber empresas saludables.

¿Por qué se ha decidido mencionar a las empresas saludables? Porque se considera que la IE, pese a ser importante, no lo es todo. Tener un líder emocionalmente inteligente en un entorno laboral no seguro sería un problema, algo contradictorio ya que un líder debe transmitir seguridad, confianza y ser un modelo de salud para el equipo, al gestionar adecuadamente sus emociones y hábitos de comportamiento y debe hacerlo en un lugar que se adecúe a ello.

2.2.2. Inteligencia Emocional y beneficios para la salud

En el artículo “*The Impact of Emotional Intelligence on Health and Wellbeing*” (2012), de Bar-On, se estudia la relación entre IE, salud y el bienestar a través de una exploración empírica de tres áreas:

- Naturaleza de la relación entre IE y salud física
- Naturaleza de la relación entre IE y bienestar subjetivo
- Naturaleza de la relación entre salud y bienestar subjetivo.

Para saber si la IE se relaciona con una buena salud física, Bar-On presentó cinco estudios cuyos resultados abordan la cuestión de si las personas emocionalmente inteligentes son más sanas que otras, y viceversa. Los resultados generados por estos cinco estudios revisados, indicaron que la IE tiene un impacto significativo para la salud, así como la capacidad de sobrevivir a condiciones médicas que amenazan la vida. Las cuatro habilidades, comportamientos o competencias más relevantes que afectan a nuestra salud parecen ser:

- 1) La capacidad de gestionar adecuadamente las emociones y hacer frente al estrés.
- 2) La capacidad de establecer objetivos personales y el impulso para alcanzarlos con el fin de actualizar el propio potencial.
- 3) El optimismo o capacidad de sentirse satisfecho con uno mismo, con los demás y con la vida en general; además, y aunque en menor medida, ser consciente de las propias limitaciones y debilidades, así como de los puntos fuertes.
- 4) La flexibilidad, adaptabilidad y capacidad de resolución de problemas personales e interpersonales también parecen ser importantes para alcanzar y mantener una buena salud física.

En este estudio, el bienestar fue definido como un estado subjetivo que surge de un sentimiento de satisfacción con la propia salud física y con el propio individuo en general, por las relaciones interpersonales cercanas y por la ocupación y situación económica. Los factores de la IE que tienen un mayor impacto, tanto en la salud como en el bienestar, son los siguientes:

- La *autoestima* (capacidad de percibir, comprender y aceptarse a uno mismo).
- La *autorrealización* (capacidad de perseguir objetivos personales y realizar el propio potencial)
- La *tolerancia al estrés* (capacidad de gestionar emociones de forma eficaz y constructiva).
- El *optimismo* (capacidad de ser positivo, tener esperanza y ver el lado bueno de las cosas)
- La *felicidad* (capacidad de sentirse satisfecho con uno mismo, con los demás y con la vida en general).

Según el modelo de Bar-On, aquellas personas que son más conscientes de sí mismas, que persiguen objetivos constructivos, que son capaces de gestionar eficazmente sus emociones siendo optimistas y estando contentas consigo mismas, con sus seres queridos y con la vida, en general, tienden a experimentar una buena salud y bienestar. Es importante resaltar que la tolerancia al estrés y la autorrealización son dos de los factores que más contribuyen a la salud mental.

Aunque esta investigación está validada, muestra información significativa y ofrece una visión de cómo influye la IE a la salud y al bienestar, Bar-On avisa de cara a próximas investigaciones que se tengan en cuenta otros predictores que deberían ser empíricamente estudiados, como, por ejemplo, factores de personalidad, resiliencia y desarrollo espiritual.

Está claro, llegados a este punto, que las emociones son una parte integral del individuo, que pueden condicionar su salud, tanto positivamente como negativamente. Como dijo Reuven Bar-On, la esencia de la IE es tener a las emociones trabajando para el propio individuo y no en su contra, ya que esto le podría jugar una mala pasada.

2.3. El líder Emocionalmente Inteligente

2.3.1. ¿Qué hace ser un líder y no simplemente un jefe?

Un artículo que muestra a la perfección las diferencias entre líder y jefe es el de El Diario La Prensa: “*No seas jefe, sino buen líder. Una persona que comanda un equipo debe controlar sus emociones*” (Flores-Carretero, E. 2019). En tan solo una página, la autora presenta los aspectos que convierten a una persona en un líder. Ahora bien, ¿*Cuáles son los detalles que forman a un líder?*

Por norma general, en la gran mayoría de casos, los jefes son personas experimentadas y muy formadas que han conseguido un cargo debido principalmente a su currículum, y que ejercen una autoridad sobre un grupo. Como bien dice la autora, a la larga, si esta persona no reúne las cualidades de liderazgo, será cuestionada por sus trabajadores, ya que no se integrará con el equipo. Se puede decir que las diferencias son:

- 1) La primera diferencia es que a un jefe se le obedece porque él ordena, y a un líder se le sigue porque trabaja junto a su equipo.
- 2) La segunda diferencia es que los jefes no comparten los errores ni los éxitos, suelen responsabilizar a los demás cuando se equivocan, pero en caso de que haya éxito, se intentan quedar el mérito o poner la medalla. En cambio, los líderes asumen la responsabilidad de sus fallos o los del grupo y comparten el éxito con su grupo.
- 3) Motivar al equipo sería el tercer aspecto que distingue a un jefe de un líder. Los líderes entienden que para que una persona ofrezca lo mejor de ella misma, debe trabajar a gusto y por ello se preocupan y escuchan a sus trabajadores, al contrario de los jefes que sienten que trabajar se trata de una obligación sin más. Esto tiene como consecuencia, provocar la cuarta diferencia:
- 4) Los líderes buscan instaurar un entorno de confianza, donde todos cooperen y compartan sus ideas, cosa que al jefe no le preocupa en absoluto.
- 5) Además, como quinta diferencia, cabe destacar que un líder es una persona con *empatía*, que se preocupa por conocer a cada compañero de trabajo, es una persona cercana, comprensiva, que ayudará dentro de sus posibilidades a conciliar los horarios en función de la situación personal de cada uno (se pone en el lugar de los demás).
- 6) Un líder *controla sus emociones*. Un líder puede convencer sin imponer, sin gritar, gracias a una buena gestión de sus emociones y favorece a que exista un buen clima de trabajo.

TABLA 2. DIFERENCIAS JEFE-LÍDER	
JEFE	LÍDER
<i>Se le obedece</i>	<i>Se le sigue</i>
<i>Responsabiliza al grupo de los errores</i>	<i>Asume los errores, los comparte con el grupo</i>
<i>Se ponen medallas</i>	<i>Comparte el éxito</i>
<i>Ni escuchan ni se preocupan</i>	<i>Escuchan y se preocupan</i>
<i>No motivan</i>	<i>Motivan</i>
<i>No tiene empatía</i>	<i>Tiene empatía</i>
<i>No controla sus emociones</i>	<i>Gestiona sus emociones</i>

Fuente: Elaboración propia. Diferencias Jefe-Líder [Tabla]

Según Warren Bennis, quién fue profesor distinguido de la Universidad del Sur de California, el liderazgo es la capacidad de convertir la visión en realidad. En el artículo “*On becoming a leader*” de *Executive Book Summaries*, (Bennis, W. G., & Townsend, R. 1989), Bennis reconoce que convertirse en líder no es una tarea fácil, aunque aprender a liderar es más sencillo de lo que parece, ya que considera que cualquier dirigente posee las materias primas para ello, la cuestión es saber cómo darle forma.

Aunque cualquier persona puede convertirse en líder, según él, no todos lo harán porque es imprescindible disponer de una fuerte voluntad de cambio y de desarrollo del potencial. Aprender a liderar es evolucionar poco a poco a través de la formación (formal o informal), desaprender las malas costumbres o lecciones erróneas y reflexionar sobre lo que se va aprendiendo.

Es sumamente importante conocerse profundamente (autoconocimiento), conocer la responsabilidad que conlleva el cargo en cuestión, y sobre todo ir aprendiendo a través de las experiencias que aparezcan a lo largo de la vida. Dichas experiencias, positivas o negativas, son sabiduría, demostraciones de escenarios que se han ido superando, y que podrán aplicarse en el día a día de las vidas y del trabajo de los individuos. Es importante remarcar que un líder convive en un ambiente dinámico, donde su entorno se encuentra siempre en constante evolución y deberá aceptarlo, adaptándose a ello, gracias a ese conocimiento.

A través de la constancia y con integridad, un líder podrá ganarse la confianza de sus trabajadores, los cuales le apoyarán en ese camino tan emprendedor, sintiéndose libres a la hora de expresar sus inquietudes, siendo felices y ofreciendo lo máximo.

A pesar de que existe un abanico muy amplio de tipos de líder, el Sr. Bennis estableció los ingredientes básicos que todos deben tener en común, lo que se podría denominar *los pilares que conforman a un líder*.

El primer aspecto, pilar o requisito que debe tener cualquier líder es el de *visión orientadora*. Tener una visión orientadora quiere decir, por una parte, tener una imagen clara del objetivo que se persigue, tanto a nivel personal como profesional y, por otra parte, tener el impulso que contribuya a perseguir esta visión, a pesar de los contratiempos o fracasos que se sucedan.

Como segundo aspecto se encuentra la *pasión*: los líderes deben amar lo que hacen y transmitir esa pasión a los demás, para inspirarlos.

Con el tercer aspecto, se encuentra la *integridad*, que derivaría del concepto de uno mismo (autoconocimiento), del cual se habló anteriormente, y la franqueza que está relacionada con el autoconocimiento, ya que se trata de la dedicación a los pensamientos y acciones, y por último la madurez con la que los líderes demuestran lo que aprenden, y que ayuda a que, en lugar de dar órdenes, los demás acaban siguiéndole.

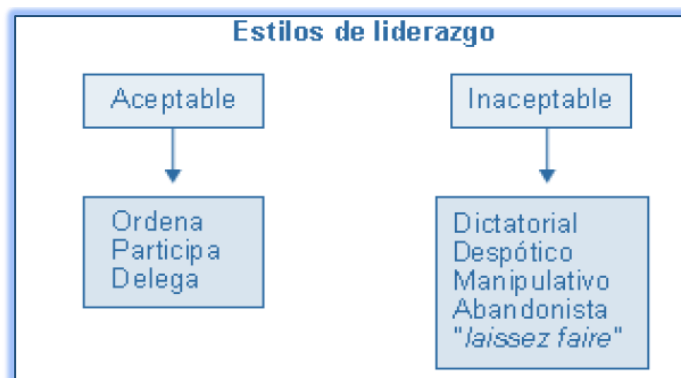
La *confianza* sería el cuarto aspecto y se trata de la única cualidad que se tiene que ganar y no puede adquirirse.

Para finalizar, el último ingrediente básico que debe poseer un líder es el de la *curiosidad y atrevimiento*. Un buen líder querrá aprender todo lo que pueda (formación continua), estará dispuesto a correr riesgos, experimentar e irse reinventando o innovando durante el proceso. Aprenderán, también, a extraer conocimiento o sabiduría de los errores y aprenderán de la adversidad.

2.3.2. Estilos de liderazgo

Cómo dijo Jordi Adell Herrera, profesor de la Universitat Oberta de Catalunya, en su dossier “*Liderazgo y delegación. Estilos de dirección*” (2019), existen estilos de liderazgo que pueden considerarse aceptables o inaceptables. Por norma general, un líder suele fomentar la participación del equipo, delega en los demás, etc. pero, en algunas ocasiones también se ha dado el caso de líderes que son déspotas, manipulan y no otorgan los medios suficientes a sus trabajadores.

TABLA 3. ESTILOS DE LIDERAZGO



Fuente: Adell Herrera, J. (2019). Estilos de liderazgo [Tabla]

Según Adell, existen cuatro estilos de liderazgo en los que uno puede verse más o menos reflejado, pero, teniendo en cuenta que cada individuo tiene una personalidad completamente distinta, en ningún caso se ajustará con exactitud a un único estilo.

Adell considera que hay cuatro estilos de liderazgo: el colaborador, el controlador, el conservador y el conciliador.

El estilo de liderazgo *colaborador* se caracteriza por la prudencia, confianza, lealtad, cooperación, ser receptivo y no saber decir “no”, etc. Un líder colaborativo, tendrá en cuenta la opinión de su equipo a la hora de tomar decisiones, los miembros se sentirán valorados y motivados. Pero, estas características positivas pueden repercutir en una prudencia negativa, afectar a la credulidad, existir pasividad y paternalismo, lo cual son elementos negativos.

A continuación, se encuentra el estilo *controlador*, en donde lo más importante para obtener el éxito es hacer cosas pase lo que pase. Se fundamenta principalmente en los resultados, y el líder se juega toda su energía en la supervisión de tareas, sin interesarse mucho en el aprendizaje de la persona durante el proceso. Como características positivas se encuentran: optimismo, persuasión, rapidez, riesgo y energía, pero, también posee puntos negativos como, por ejemplo, la arrogancia, la impaciencia, dificultad para delegar e impulsos obsesivos.

El tercer estilo, es el *conservador-posesivo*, en el cual los líderes de este tipo dirigen al grupo exigiendo el máximo rendimiento y valoran las tareas de forma reiterativa. Como puntos positivos se encuentran la constancia, tenacidad y pragmatismo. Y como negativos: falta de creatividad, hostilidad, testarudez, exceso de “medida”, y exceso de atención a minucias.

El último estilo, sería el *conciliador*, donde el líder evalúa a un individuo y a sus emociones por delante de sus competencias u objetivos. Este estilo sería el opuesto al anterior, porque aquí el líder tiene afinidad con sus semejantes. Busca opiniones e intenta llevarlas a la práctica. Las características positivas de este tipo son: flexibilidad, entusiasmo, espíritu juvenil, capacidad de inspirar y orientar, tacto y adaptabilidad y como negativas estarían: nerviosismo, infantilismo, poco realismo y falta de miras.

Después de investigar un poco más, se descubrió un artículo que exponía más tipos de liderazgo. El artículo: “*Modelos de liderazgo positivo: marco teórico y líneas de investigación*” (Javier Blanch, Mirko Antino, & Alfredo Rodríguez-Muñoz. 2016), de la Universidad Complutense de

El liderazgo emocionalmente inteligente y su relación con la motivación y el desempeño laboral

Madrid, se basa en modelos de liderazgo positivo, el cual se fundamenta en cómo los líderes motivan y ambicionan conservar niveles de rendimiento óptimos de sus trabajadores.

De modelos de liderazgo positivo se encuentran seis, según los autores mencionados: 1) transformacional, 2) de servicio, 3) espiritual, 4) auténtico, 5) ético y 6) positivo.

El *liderazgo transformacional*, es un concepto que introdujo Burns en 1978, en su libro "Liderazgo", tras analizar cualitativamente las biografías de líderes políticos. En 1985, Bass lo amplió y además desarrolló la "Teoría Multifactorial del Liderazgo", con la que afirmaba que los líderes podían desplegar comportamientos a través del liderazgo, transformacional, transaccional y el "*laissez-faire*".

En este tipo de liderazgo, los líderes animan, inspiran y motivan a los trabajadores a pensar cambios que colaboren a crecer y dar éxito futuro a la empresa. Según Bass (1999), quien fue un erudito estadounidense del liderazgo y comportamiento organizacional, un líder transformacional se compone cuatro factores esenciales: *carisma o influencia idealizada* (el líder demuestra un comportamiento ejemplar y es un modelo a imitar); *inspiración o motivación inspiracional* (el líder tiene una visión de futuro optimista que consigue inspirar y motivar); *la estimulación intelectual* (el líder sabe cómo estimular la creatividad y estimula a buscar nuevas formas de hacer las cosas) y la consideración individual (el líder sabe apreciar cada aportación individual y motiva a los empleados con el reconocimiento).

Para Lowe y Gardner (2001), este tipo de liderazgo ha servido como una de las aproximaciones más importantes para comprender la efectividad de los líderes en las organizaciones.

El segundo estilo de liderazgo sería el de *servicio*, el cual fue introducido por Greenleaf, en su ensayo "El servidor como líder" (1970), donde lo describió afirmó que el líder-servidor es ante todo servidor porque posee un sentimiento natural de servir por encima de todas las demás cosas, pero, fue Larry Spears en 1996 quien lo materializó gracias a su experiencia profesional mientras presidía el centro de Líder Servicial Robert K. Greenleaf durante diecisiete años (1990-2007) y a su propia reflexión intelectual. Para Spears, un líder servicial debe poseer diez características fundamentales (*Character and Servant Leadership: Ten Characteristics of Effective, Caring Leaders*. 2010 pág. 25-30):

- 1) La primera es la *capacidad de escucha*, de prestar atención a los demás. Un líder servidor escuchará atentamente al grupo, pero también se escuchará así mismo y reflexionará para poder crecer y crear bienestar.
- 2) Lo segundo sería la *empatía* que permitirá comprender a los demás, ponerse en el lugar de otro por lo que esta característica refuerza a la anterior ya que el líder servicial será, además, un oyente empático.
- 3) La tercera característica es la *sanación/curación*, que está estrechamente relacionada con la gestión de las emociones, con la capacidad de superar los infortunios y ayudar a los demás a salir de escenarios negativos.
- 4) La cuarta característica hace referencia a la *conciencia*, la cual posibilita la comprensión y resolución de conflictos.
- 5) En la quinta se encuentra la *persuasión* a la hora de convencer y alcanzar un consenso antes que imponer.
- 6) La sexta trataría la *conceptualización* lo que significa ser capaz de pensar más allá de las realidades del día a día, requiere de mucha disciplina y práctica. Los líderes de servicio deberán encontrar un equilibrio entre pensamiento conceptual y el enfoque operativo.
- 7) La séptima es la característica de la *previsión*, habilidad que permite anticiparse y pensar las posibles consecuencias que se podrán dar tras una determinada decisión.
- 8) *Corresponsabilidad*, sería la octava característica y se trata de la capacidad de establecer relaciones de confianza y respeto con cualquier persona con la que el individuo se relacione, lo cual representa la base a la hora de servir a los demás.
- 9) La novena característica es el *compromiso con el crecimiento de las personas*, ya que un líder de este tipo entiende que los individuos tienen un valor intrínseco, que va más

allá de lo que manifiestan en el trabajo, por lo que buscarán la mejora y crecimiento de todos los miembros de la organización.

- 10) En la última característica se encuentra el *sentido de comunidad*, que se obtiene a través de un contacto directo entre todos los miembros de una comunidad (trabajadores, clientes, proveedores, accionistas, etc.).

Según el artículo, este tipo de liderazgo otorga, además, una responsabilidad por parte de la empresa a la hora de facilitar la formación a todos los individuos. Resumiendo, un líder sirviente sitúa los intereses de los demás por delante de los suyos.

Siguiendo con el *liderazgo espiritual* que según Fairholm (1997), quien se inspiró en las ideas de Greenleaf respecto al liderazgo de servicio para desarrollar este concepto, reflejaba un estado de relación íntima con el ser interior, el cual es portador de los valores morales. Este estilo de liderazgo apareció en una época en la cual, el liderazgo convencional no era suficiente para satisfacer las necesidades de los individuos en un entorno laboral. El liderazgo espiritual se compone de elementos que se relacionan con las capacidades, necesidades e intereses tanto del líder como de los seguidores y objetivos de la organización. Este tipo de líderes ayudan a los demás a tomar decisiones en ámbitos importantes de su vida. Tienen una misión inspiradora que ayuda a fomentar un espíritu de cooperación, de apoyo mutuo y de compromiso con el correcto funcionamiento de la empresa.

Otro estilo de liderazgo es el *auténtico*, relacionado con el concepto de autenticidad, cuyas raíces se encuentran en la filosofía griega y, como se hace mención en el artículo, se utilizó en la psicología humanista con Maslow (1968) y se ha vinculado a áreas de la psicología positiva.

Para Avolio y Gardner, autores más notorios en este tipo de liderazgo, ser auténtico supone ser fiel a uno mismo, respetando opiniones y visiones externas. Dichos autores, definieron los cuatro componentes de un liderazgo auténtico, vinculados a: *el líder* (capital psicológico positivo, perspectiva moral, autoconocimiento y autorregulación del comportamiento); los *procesos de influencia* (modelado positivo del comportamiento, contagio emocional, intercambio social basado en la reciprocidad e identificación personal y social); los *seguidores* (autoconocimiento, autorregulación y desarrollo personal) y el *contexto organizacional*.

El siguiente estilo de liderazgo positivo, se conoce como *liderazgo ético*. La dimensión ética se encuentra presente en otros estilos de liderazgo vistos previamente como el transformacional, de servicio y auténtico. Pero, se considera otro más, ya que autores lo desarrollaron como un concepto independiente y Brown y Treviño (2006) fueron quienes proporcionaron un modelo más elaborado. Este tipo de liderazgo intenta originar conductas consideradas, según la norma, apropiadas entre los seguidores con acciones personales y relaciones interpersonales entre líder y seguidores utilizando un sistema de recompensas y comunicación transparente.

El último estilo que presenta el artículo, es el de *liderazgo positivo* el cual se relaciona conceptualmente al liderazgo transformacional y al auténtico. Para Kim Cameron (2013), profesor en la Escuela Ross de Michigan, este tipo de liderazgo se fundamenta en aplicar principios positivos de la conducta, surgidos de disciplinas como la psicología positiva y la organizacional positiva.

El liderazgo positivo presenta tres componentes básicos: el primero centra el interés en las fortalezas y habilidades de las personas; el segundo pone hincapié en los resultados y facilita el rendimiento individual y organizacional; el tercero sería que su campo de actuación se focaliza en aspectos que se conciben como virtudes fundamentales de la condición humana.

Se ha podido comprobar que, tal y como ocurre con las definiciones de IE, hay tantos modelos de liderazgo como autores que lo esbozan. Así pues, en el artículo "*Leadership that gets results*", de *Harvard Business*, de Daniel Goleman (2005), también se presentan seis estilos de liderazgo, cuatro de los cuales tienen un efecto positivo en el clima y resultado.

El primer estilo es el *coercitivo (Coercive Style)*, donde a través de un ejemplo describe en qué consiste este tipo de liderazgo. Un líder coercitivo impone un ritmo de trabajo desquiciado y exige un cumplimiento inmediato de las tareas, sin preocuparse ni prestar atención al bienestar de los empleados. Creará un ambiente de terror e intimidación, en el que las personas ni siquiera se plantearán a compartir sus ideas, porque saben que serán rechazadas. Se trata del estilo menos eficaz en la gran mayoría de situaciones salvo, según Goleman, en aquellas que representen

El liderazgo emocionalmente inteligente y su relación con la motivación y el desempeño laboral

una auténtica emergencia dado que puede romper hábitos empresariales y hacer que la gente adopte nuevas formas de trabajo, de una forma radical.

El estilo autoritario (*Authoritative Style*) o *visionario*, según el artículo, es el más eficaz en todos los aspectos. Un líder visionario, a través de su entusiasmo y clara visión a largo plazo, guiará a los empleados en la misma dirección. Motivará al grupo, haciéndoles partícipes de su papel en la organización.

El líder visionario establecerá el objetivo final, pero ofrecerá a sus seguidores el margen suficiente y la libertad de innovar y crear herramientas para lograrlos.

El tercer estilo, el *afiliativo* (*Affiliative Style*), tiene un impacto positivo que le beneficia en la gran mayoría de situaciones, pero, es un estilo que debe emplearse sobre todo cuando se pretende crear armonía, mejorar la confianza y la comunicación. Para un líder afiliativo, las personas son lo primero, esforzándose por que estén contentas y construyendo lazos emocionales, lo cual tiene un resultado muy positivo en la comunicación. Con este estilo, se comparten ideas, inspiración y se impulsa la flexibilidad ya que el líder ofrece la posibilidad de que cada uno tenga la libertad de hacer su trabajo como considere. Respecto a la retroalimentación, suele ser positiva, pero ocurre puntualmente (como por ejemplo en revisiones anuales) y por lo tanto las palabras positivas son más motivadoras y tienen más impacto. Un líder afiliativo, además de atender a las emociones de los miembros de su grupo, comparte las suyas abiertamente lo cual refuerza la confianza. A pesar de sus aspectos positivos, si se confía mucho en este tipo de liderazgo puede llevar al grupo al fracaso, según el autor no debe utilizarse solo. Una buena combinación sería utilizar este estilo con el autoritario.

El estilo número cuatro, el *democrático* (*Democratic Style*), tiene en cuenta las opiniones del grupo a la hora de tomar decisiones, lo cual implica reuniones, debates y charlas. Dedicarle tiempo a las ideas de la gente y aceptarlas, genera confianza, respeto y compromiso en el grupo. Al tener que participar en las reuniones, las personas suelen ser muy realistas sobre lo que se puede o no hacer. Como ocurre con otros estilos, el democrático también tiene sus inconvenientes. Uno de ellos es que las reuniones interminables pueden llegar a ser exasperantes en ocasiones. Otra, es que en los trabajadores pueden sentir ausencia del líder y estar confundidos. Este estilo tiene poco sentido si los empleados no son competentes o no están suficientemente informados para poder ofrecer buenos consejos.

El quinto estilo es el de *marcapasos* (*Pacesetting Style*), donde el líder se ofusca con hacer las cosas mejor y rápidamente, y exige lo mismo de quienes le rodean. Señala a aquellas personas que no rinden y si no están a la altura, los sustituye por otras que si puedan estarlo. Este tipo de marcar el ritmo, perjudica el clima laboral ya que los seguidores se sienten abrumados por el líder y sus peticiones. Además, sienten que no se confía en ellos, por lo que el trabajo se centra únicamente en la realización de tareas y se torna rutinario y aburrido. Cuando el líder se va, los trabajadores pierden el rumbo porque están habituados a que el "experto" marque las reglas, por lo que suele ser un enfoque que funciona bien cuando los empleados están automotivados, son altamente competentes y necesitan de poca dirección.

El último de los seis estilos, es el de *coach* (*Coaching Style*), donde los líderes ayudan a sus seguidores a la hora de identificar sus puntos fuertes y débiles y los relacionan con sus aspiraciones profesionales y personales. Los animan a establecer objetivos a largo plazo y a tramar un plan para alcanzarlos. En este tipo se dan muchas instrucciones y retroalimentación; se delega y se otorgan tareas que suponen retos, aunque estas no se lleven a cabo rápidamente. Estos líderes son capaces de tolerar fracasos a corto plazo, si éstos contribuyen a favorecer el aprendizaje a largo plazo. Según la investigación de Goleman, se reveló que este tipo es el que menos se utiliza, por falta de tiempo para formar y ayudar a crecer. Se trata de una herramienta eficaz por su impacto positivo, tanto en el clima como en el rendimiento laboral. Este estilo fallará cuando los trabajadores se resistan a aprender o cambiar su manera de actuar o si el líder carece de suficiente experiencia para ayudar al empleado. Según el estudio de Goleman, quedó demostrado que cuantos más estilos (principalmente el autoritario; democrático; afiliativo y de *coaching*) presente un líder, mucho mejor.

"El entorno empresarial está cambiando continuamente, y un líder debe responder al mismo. Hora a hora, día a día, semana a semana, los ejecutivos deben desempeñar sus estilos de liderazgo como un profesional – utilizando el correcto en el momento adecuado y en la justa medida. La recompensa está en los resultados." (Daniel Goleman, 2005, pág. 37)

TABLA 4. TIPOS DE LIDERAZGO

	Coercivo	Autoritativo o Visionario	Afiliativo	Democrático	Marca pasos	Coaching
Modus Operandi	Demanda respuesta inmediata	Moviliza hacia una visión	Crea armonía y construye vínculos emocionales	Crea consenso a través de la participación	Marca estándares alto de desempeño	Desarrolla a las personas para el futuro
El estilo en una frase	"Haz lo que te digo"	"Ven conmigo"	"Las personas son primero"	"¿Qué piensas?"	"Haz lo que hago, ahora"	"Intenta esto"
Competencias de I.E. que lo sustentan	Motivación orientada a logros, iniciativa y autocontrol	Auto-confianza, empatía, catalizador de cambio	Empatía, construcción de relaciones, comunicación	Colaboración, liderazgo de equipos, comunicación	Cuidado y precisión al actuar, motivación a logro, iniciativa	Desarrollo de otros, empatía, auto-conciencia
Cuando el estilo funciona mejor	En una crisis, el inicio de un gran cambio o con empleados problema	Cuando los cambios requieren una visión, o cuando una dirección clara es necesaria	Sanar fricciones en equipos o motivar a la gente en situaciones de estrés	Construir consenso, obtener contribuciones valiosas de las personas	Obtener resultados rápidos de un equipo altamente capaz y motivado	Ayudar a un empleado a mejorar su desempeño o desarrollar competencias a largo plazo
Impacto e el clima	Negativo	Positivo	Positivo	Positivo	Negativo	Positivo

Fuente: Earon, D. (2014). Liderazgo [Tabla]

2.3.3. ¿Qué hace a un líder emocionalmente responsable?

En el artículo tratado en el anterior apartado, de *Harvard Business Review* "Leadership that gets results" (2005), Goleman afirmaba, "al igual que sucede con la paternidad, el liderazgo nunca será una ciencia exacta" (Goleman, 2005. Pág. 37). En la actualidad y gracias a investigaciones recientes se han podido comprender los componentes genéticos, psicológicos y conductuales que afectan al desempeño laboral. A través de su estudio, los líderes pueden obtener una visión completa de que es necesario para liderar eficazmente. Para él, existen cinco componentes clave que todo líder emocionalmente inteligente debe tener: autoconciencia, autocontrol, motivación al logro, empatía y habilidades sociales. En el artículo de Goleman, "Que define a un líder" (1999), también de *Harvard Business Review*, explica en que consiste cada competencia en profundidad. Tras analizar los modelos de competencias de ciento ochenta y ocho empresas (globales y de gran tamaño), Goleman, intentaba determinar cuáles eran las capacidades personales que generaban un desempeño sobresaliente. A modo de resumen, en la Tabla 5, se encuentran dichas competencias:

TABLA 5. LOS CINCO COMPONENTES DEL LIDERAZGO

LOS CINCO COMPONENTES DEL LIDERAZGO		
	Definición	Distintivos
Autoconciencia	Habilidad de reconocer y entender sus emociones, estado de ánimo e impulsos, así como su efecto en los demás.	Confiabilidad en sí mismo Autoevaluación realista Sentido del humor autocrítico
Autocontrol	Habilidad para controlar o redirigir impulsos y estados de ánimo. Propensión a eliminar los juicios, pensar antes de actuar.	Confiabilidad e integridad Conformidad con la ambigüedad Apertura al cambio
Motivación al logro	Pasión para trabajar por razones que van más allá del dinero y el status. Propensión a lograr metas, con energía y persistencia.	Fuerte impulso hacia el logro Optimismo incluso frente al fracaso Compromiso organizacional
Empatía	Habilidad para entender las reacciones emocionales de los demás. Habilidad para tratar a las personas de acuerdo con sus reacciones emocionales.	Capacidad para fomentar y retener, el talento. Sensibilidad intercultural Servicio a clientes y consumidores
Habilidades sociales	Pericia en el manejo y construcción de redes de relaciones. Habilidad para encontrar un espacio común y construir simpatía	Efectividad en liderar el cambio Habilidad para persuadir Pericia en liderar y construir equipos

Fuente: Goleman, D. (1999). Los cinco componentes del liderazgo [Tabla]

La primera es la *autoconciencia*, que representa precisamente conocerse a uno mismo y comprender las emociones, fortalezas, debilidades e impulsos. Quienes poseen una fuerte autoconciencia son honestos con ellos mismos y con el resto y saben cómo los sentimientos pueden afectarles tanto a ellos como al grupo, repercutiendo en el desempeño laboral.

Conocen hacia donde se dirigen y por qué. Pueden hablar abiertamente sobre sus emociones y buscan críticas constructivas. Las investigaciones que realizó Goleman, demostraron lo positivo que resulta tener personas autoconscientes en el trabajo, pero no muchos altos cargos aportan el valor que merece. Suelen confundir a esta capacidad con debilidad y piensan que los empleados que exponen sus sentimientos o limitaciones abiertamente no son “suficientemente fuertes”.

La segunda es el *autocontrol*, caracterizado por evitar caer en los impulsos emocionales, como por ejemplo el mal humor, a través de su canalización y control. Un líder que tiene autocontrol seleccionará medirá sus palabras, serán razonables y podrán crear un ambiente de confianza e igualdad donde se establezcan relaciones fuertes. Tener autocontrol es, además, importante por razones de competitividad, ya que dominar las emociones supone poder manejar los cambios y que no cunda el pánico.

Motivación al logro es el tercer componente. La motivación, por si sola, es un rasgo que casi todos los líderes poseen y les impulsa a alcanzar metas por encima de las propias expectativas y de los demás. Estar motivado supone tener pasión por lo que uno hace, por su trabajo. Esta pasión incita a la creatividad, a formarse, a valorar y enorgullecerse del trabajo bien hecho. Aquellas personas que tienen una alta motivación hacia el logro incrementan su nivel de desempeño y lo registran, lo cual puede contagiarse al grupo. Al contrario, quienes posean una baja motivación hacia el logro, serán puntillosos respecto a los resultados.

En el cuarto lugar está la *empatía*, la cuál es realmente importante por tres razones: creciente uso de los equipos de trabajo, velocidad de globalización y la retención del talento. Los líderes, más que nunca, necesitan de la empatía para desarrollar y retener a la gente competente.

Pero, *¿Qué significa tener empatía?* Poseer empatía significa ser capaz de percibir y entender los distintos puntos de vista de todos los miembros del equipo, sus sentimientos y tenerlos en cuenta a la hora de tomar decisiones importantes e inteligentes.

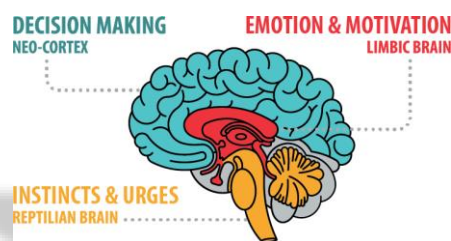
Con la globalización, cada vez hay más diversidad y el diálogo intercultural puede, en ocasiones, llevar a equivocaciones o malentendidos, por lo que la empatía resultará muy útil en este tipo de situaciones. Líderes con empatía lograrán, no solo simpatizar con las personas, sino que también utilizarán su conocimiento para mejorar su empresa sutilmente.

El quinto y último componente son las *habilidades sociales*, las cuales no son tan simples como pueden parecer. Disponer de un amplio círculo de conocidos, y del don para encontrar cosas en común con cualquier individuo, es en otras palabras, un don. Según Goleman, *“la habilidad social es amistad con un propósito: conducir a las personas hacia la dirección que usted desee”* (Goleman, 1999. Pág. 12). Aunque muchos pensarán que este tipo de personas no hacen nada en el trabajo, porque gran parte de tiempo están bromeando o hablando por los pasillos, los líderes opinan que establecer lazos, en los tiempos que corren, puede ser muy útil en el futuro, cuando se necesite ayuda de los demás. *“Ningún líder es una isla”* (Goleman, 1999. Pág. 13)

2.3.4. Cómo trabajar la Inteligencia Emocional.

Lo primero que cabría preguntarse es: *¿puede entrenarse la IE?* Durante años se ha cuestionado si los líderes nacen o se hacen y lo mismo ocurre con la IE. Siguiendo con el artículo *“Que define a un líder”* (Daniel Goleman. 1999), en un apartado se expone que algunas investigaciones y la práctica sugieren que existe un componente genético en la IE y que ésta puede ser aprendida. Con el paso de los años los humanos van ganando madurez e incrementando su IE, pero ésta no debe parar de entrenarse (D. Goleman. 1999. pág. 14). Aunque existen muchos programas de entrenamiento de IE que venden perfeccionar las habilidades de liderazgo, incluyendo a la IE, son una pérdida de dinero y de tiempo. Según Goleman, estos cursos dirigen su aprendizaje al área equivocada del cerebro, ya que la IE nace en los neurotransmisores del sistema límbico del cerebro, lugar donde se operan los sentimientos e impulsos y se aprende mejor mediante la motivación, práctica extensa y retroalimentación. Este tipo de cursos, centran su enseñanza en los neocórtex, donde se manejan habilidades analíticas y técnicas que establecen, por ejemplo, cómo manejar un ordenador.

- Neocórtex: Toma de decisiones
- Cerebro límbico: Emociones y motivación
- Cerebro reptiliano: Instintos impulsivos



Cerebro. (2018). [Ilustración]. [La sala de psico](#)

Si las organizaciones buscan incrementar la IE, deberán, reenfocar su entrenamiento incluyendo al sistema límbico. Lograr desarrollar la IE implica, romper con los viejos hábitos de comportamiento, así como desarrollar nuevos, y eso requiere de mucho más tiempo del que prometen los programas convencionales. Una vez más, Goleman presenta, a través de ejemplos, qué supone poner en práctica la IE, el tiempo que conlleva y como implica un enfoque individualizado. El primer ejemplo es el de una ejecutiva cuyos compañeros piensan que tiene baja empatía porque interrumpe a las personas y no presta atención a lo que dicen. Para solventar este inconveniente, ella necesitará que la motiven a cambiar, practicar y recibir retroalimentación de otras personas de la empresa. A través de mucha práctica y persistencia, se podrán alcanzar resultados positivos y duraderos.

Un ejecutivo que Goleman conocía de *Wall Street*, también buscó incrementar su empatía. Lo primero que hizo fue irse de vacaciones a un país extranjero donde no se hablase su idioma. Allí pudo comprobar sus reacciones frente a todo lo que no era familiar y su tolerancia para con personas distintas a él. Al regresar le pidió a su entrenador que le acompañase en momentos de su día, durante varias semanas y que le criticase la forma de cómo trataba a los empleados que tenían visiones distintas a la suya. Unos cuantos meses más tarde, su nivel de IE se incrementó, lo cual se reflejó en el desempeño global del trabajo.

Después de lo anterior, es evidente que “*la construcción de la IE no se dará si no existe un sincero deseo y un esfuerzo concertado*” (D. Goleman, 1999. Pág. 15). También vale la pena recalcar que con seminarios breves o con la compra de manuales no se aprenderá la IE. Únicamente a través del empeño y con el tiempo se puede conseguir. Tal como menciona Goleman a Ralph Waldo Emerson (1803-1882), “*Nunca una cosa grande se consiguió sin entusiasmo*”.

2.3.5. Cómo identificar a un líder tóxico

Abordando el artículo “*When the CEO is a brilliant jerk*” (2019), se mencionan a modo de ejemplo a distintos líderes visionarios como Steve Jobs (Apple) o Elon Musk (Tesla), los cuales han sido juzgados en muchas ocasiones por su comportamiento errático y su capacidad de liderazgo. Es un reto para los trabajadores aprender a lidiar con este prototipo de visionarios dominantes que, aunque destacan por sus brillantes ideas, pueden ser muy impredecibles, complicados a la hora de trabajar y a menudo malvados. Ahora bien, ¿cómo se puede diferenciar a un líder tóxico? Los líderes de este tipo son personas carismáticas con una personalidad magnética, pero suelen ser arrogantes y tercios.

Empiezan “*actuando como modelos de conducta, pero luego sus acciones se deterioran en comportamientos poco atractivos, a veces convirtiéndolos en imbéciles o mentirosos, o ambas cosas*” (Marc J Epstein, & Rob Shelton. Pág. 26). Suelen creer que ellos tienen todas las respuestas y son el modelo de ejemplo a seguir por cualquiera, bautizado en el texto como “*aura de omnisciencia*”. ¿Qué representa exactamente esa aura? Representa un sistema que consta de tres partes:

- 1) La primera parte es el *poder asimétrico* con el que tienen el control casi total de los consejos de administración de la empresa.
- 2) La segunda parte es la *fuerza de su personalidad*, la cual a través de la persuasión y a veces intimidación, consigue convencer a cualquiera de que le siga.
- 3) La tercera y última es la *falta de transparencia*. Estos “líderes” bloquean la visibilidad de los datos sobre rendimiento, que son fundamentales en la toma de decisiones y en la gobernanza.

Aunque estos tres elementos no garantizan que haya problema, cuando están presentes puede ser una clara señal de que podría darse un problema. Según el artículo, las características del comportamiento de este tipo de visionarios son las siguientes: para empezar, suelen ser personas con un alto coeficiente intelectual o que sobresalen en determinados ámbitos, como por ejemplo el tecnológico o diseñando modelos de negocio. También acostumbran a ser personas que tienen una propensión a romper reglas, leyes, ética o las normas sociales, a ser muy extremistas. Una característica muy evidente es la tendencia a comportarse como personas sin escrúpulos, siendo obstinados, groseros o abusivos para con sus empleados. Destacan, además, por su ferocidad, siendo duros y testarudos lo cual suele categorizarlos de tiranos.

Son muy imprudentes debido a su impulsividad, no quieren escuchar opiniones contrarias a las suyas, y, si se les confronta en alguna reunión, suelen reaccionar a la defensiva con respuestas francamente desagradables.

Para obtener otra visión sobre cómo identificar a un líder tóxico, encontré un artículo llamado “*Identifying Toxic Leadership & Building Worker Resilience*” (2019), donde se afirma que la gran mayoría de investigadores han volcado todo su empeño en examinar a los líderes, sus

El liderazgo emocionalmente inteligente y su relación con la motivación y el desempeño laboral

comportamientos y resultados centrándose en lo positivo e ignorando sus comportamientos negativos y destructivos.

Por desgracia, no todas las organizaciones fomentan un entorno de apoyo al desarrollo de sus líderes y debido a esto, si se da el caso de que exista un liderazgo tóxico, instaurará un lugar de trabajo hostil, provocando estrés que *“podrá afectar negativamente a la vida profesional y personal del subordinado”* (Dykes, & Winn, G. L. pág. 38). El estrés representa para las empresas un gasto económico elevado, a consecuencia de un descenso en la productividad de los trabajadores y del ausentismo laboral.

De acuerdo con el artículo, el liderazgo tóxico es una materia bastante actual, ya que surgió de estudios realizados en el Ejército de los Estados Unidos. Si bien, un soldado ya convive diariamente con el estrés por motivos como, por ejemplo, la separación de los seres queridos, el ambiente de guerra, etc. algunos comandantes se dieron cuenta de que algo más causaba dicho estrés. Contrataron a sociólogos y antropólogos para averiguar que estaba causando un incremento preocupante de suicidios y según el antropólogo David Matsuda, *“el comportamiento suicida puede ser desencadenado por un clima de mando tóxico”* (Dykes, & Winn, G. L. pág. 39). Para Jean Lipman-Blumeny (2005), ex militar, un líder tóxico es *“un individuo que, en virtud de sus comportamientos destructivos y sus cualidades personales disfuncionales o características, inflige un daño grave y duradero a los individuos, grupos, organizaciones y comunidades -incluso naciones- a las que sirve”*.

Según un estudio de Padilla, A., Hogan, R. & Kaiser, R.B. (2007), los líderes tóxicos precisan de un hábitat propicio y de seguidores susceptibles. Estos líderes tratan a las personas como si fuesen robots y esperan de ellas que realicen cualquier función.

Según ellos este tipo de líderes disfrutan de tres características: en primer lugar, *no se preocupan por sus subordinados* ya que les utilizan a su antojo, como recursos desechables mediante la intimidación. No se debe olvidar que los subordinados son el núcleo que hace funcionar a las organizaciones.

En segundo lugar, los *seguidores de este tipo de líderes suelen ser personas conformistas*, con necesidades insatisfechas que tienden a tener una baja autoestima por lo que son susceptibles.

En tercer y último lugar, los líderes requieren de un *entorno cuya naturaleza sea inestable*, un entorno propicio donde puedan operar a su antojo.

Para Kim, J.D. (2016), existen siete señales de advertencia que marcan lo que sería un líder tóxico:

- 1) La primera es la *falta de voluntad a la hora de escuchar*, ser líder significa escuchar a todos y tener las opiniones en cuenta debe existir retroalimentación y en este tipo de líderes no existe.
- 2) La segunda característica es el *excesivo interés propio*, ya que como se ha dicho, explotan a sus seguidores por su propio beneficio.
- 3) En el puesto tres, se encuentran que este tipo de líderes son *mentirosos y en ocasiones incoherentes*.
- 4) En la cuarta característica se encuentra una *falta de filosofía moral*. Es importante disponer de un núcleo ético que se capaz de guiar, de valores que ayuden a priorizar y trabajar con el resto del equipo.
- 5) En la quinta característica se aprecia como los malos líderes *premian a la incompetencia y a la falta de responsabilidad*, porque están tan obcecados con ellos mismos que no ven ni discriminan entre empleados competentes e incompetentes.
- 6) La sexta característica, el autor la bautiza como *“cliché”* y describe como estos líderes acostumbran a estar rodeados de un pequeño grupo de personas que le dicen “sí” a todo, este tipo de cuadrilla puede provocar resentimiento y divisiones en la organización.
- 7) Como séptima y última característica se encuentra la *intimidación y acoso* donde en el peor de las situaciones pueden volverse abusivos y menospreciar a cualquier persona a través de un lenguaje ofensivo, amenazas o coacciones.

Merece la pena comentar el artículo de S.C. Sabin, “¿Los empleados confían en los robots más que en los líderes de la empresa?” (2021) de la web [Entrepreneur](#), donde la autora menciona a un conocido, Dan Schawbel, socio gerente de *Workplace Intelligence*, quien inició una investigación sobre las tendencias futuras de RR.HH., y en su último estudio con Oracle, encontraron que un 85% de personas no estaba satisfechas con el apoyo de sus líderes. Además, lo más sorprendente de este estudio es que un 82% opina que los robots pueden apoyar su carrera mejor que los humanos algo que es realmente alarmante.

Está claro que tener líderes tóxicos en la organización forja entornos de trabajo tóxicos y desconfianza y esto es realmente peligroso. Los trabajadores en un entorno así comenzarán a faltar más de lo normal, se sentirán desprotegidos, se incrementará su estrés y con el tiempo pensarán que un robot les apoyará más que una persona

2.3.6. ¿Por qué los buenos empleados dejan su trabajo?

Se decidió incluir esta cuestión ya que se anhela conocer hasta qué punto, el papel de un líder o jefe es clave para que un buen trabajador decida abandonar su organización. Para responder a esta pregunta, se han seleccionado dos artículos los cuales son muy escuetos pero muy claros a la hora de exponer los motivos. El primero es “9 Things That Make Good Employees Quit” (Travis Bradberry. 2016), donde se afirma algo totalmente cierto “*la gente no deja el trabajo; deja a los directivos*” (Bradberry. Pág. 2). En este artículo se exponen situaciones nocivas que pueden provocar que la buena gente se vaya.

Para empezar, la primera situación sería el *exceso de trabajo*, ya que muchos jefes caen en la tentación de sobrecargar a los mejores empleados y estos lo reciben como un castigo. Si se pretende aumentar la cantidad de trabajo se debe, también, aumentar su categoría o salario. Si únicamente se aumenta la cantidad de trabajo sin más, los empleados buscarán otro trabajo que les ofrezca lo que merecen.

Otra situación puede ser la de *no reconocer ni recompensar el trabajo bien hecho*. A cualquiera le gusta que le agradezcan o feliciten por las metas logradas, por el trabajo duro, etc. los líderes deben comunicarse y conocer que cosas hacen sentir bien a sus empleados para recompensarles cuando toque y muchos líderes lo hacen muy poco o nunca.

La *relación con el jefe* es otro motivo que estimula a dejar los puestos de trabajo. Muchos jefes no se preocupan por sus empleados, no celebran sus éxitos ni empatizan con quienes pasan por momentos difíciles, etc. Aquellos líderes que no se preocupen de verdad, tendrán altos índices de rotación.

Que *los jefes no cumplan con sus compromisos y promesas*, es otra razón para que un trabajador se desmotive y piense en marchar. Los jefes que no cumplen con lo que prometen parecen personas irrespetuosas, no dignas de confianza ni modelos a seguir.

Un craso error es la *contratación y/o promoción de personas equivocadas*. Un buen jefe o líder debe saber contratar a gente capacitada y responsable, si no contratan a este tipo de personas o aún peor, promueven a personas equivocadas, se recibe como un insulto.

Los jefes que tengan empleados con talento, tienen que dar la posibilidad de que se dediquen a lo que más les apasione. Muchos líderes tienen miedo de que la productividad disminuya y *no dejan que las personas amplíen su enfoque ni persigan sus pasiones*. La situación anterior, está relacionada con la siguiente: *los empleados con más talento buscan que se les dé feedback* de sus tareas u opiniones. Los buenos líderes prestan atención, escuchan y ofrecen feedback, si esto no sucede, los trabajadores pueden aburrirse y sentirse insatisfechos.

Enjaular la creatividad sería otro escenario que ayuda a odiar los trabajos. Las personas talentosas quieren mejorar lo que tocan y para ello se debe confiar en ellas y dar la máxima libertad posible, sin limitaciones.

La última situación sería *no desafiar a la gente intelectualmente*, aquellos con talento que se encuentren realizando tareas fáciles o aburridas buscarán otras opciones que pongan a prueba su intelecto.

En el artículo “*Why Employees Leave?*” (2020) de Jim. L. Smith, se manifiesta concisamente cómo la rotación dentro de una organización no solo afecta a nivel económico, sino que también

El liderazgo emocionalmente inteligente y su relación con la motivación y el desempeño laboral

lo hace a nivel moral. A continuación, se exponen las razones por las cuales los buenos empleados deciden abandonar su trabajo. Algunos motivos son idénticos a los tratados en el anterior artículo y otros son nuevos, por lo que es interesante ver como coinciden en algunos aspectos ambos artículos.

Se empezará con el *comportamiento grosero o rudo*, a través de la atribución de culpas, represalias, favoritismos, etc. Sentirse “maltratado” por el jefe o compañeros, no es un aliciente para un buen entorno laboral.

Un *desequilibrio entre vida personal y laboral*, donde una persona acaba realizando el trabajo de dos o más por la presión económica, y se encuentra obligado a escoger entre vida personal o laboral. Otro motivo puede ser que *el trabajo no cumpla con las expectativas* respecto a la descripción inicial, a lo que le vendieron y empieza a crearse desconfianza.

Una vez más se menciona al *desajuste entre trabajo y empleado*, remarcando la importancia de que las organizaciones contraten a empleados cualificados para un determinado puesto. *Sentirse infravalorado* al no ser reconocido por el trabajo hecho, la *falta de feedback* esencial para el crecimiento de equipos exitosos vuelven a aparecer también en este artículo.

Que los empleados *no dispongan de suficiente libertad o autonomía respecto a sus funciones y a la hora de tomar decisiones*, también provoca desmotivación porque no sentirán que los superiores depositan suficiente confianza en ellos.

En ocasiones muchos directivos fueron ascendidos por su profesionalidad, pero eso no significa que estén capacitados para dirigir. Tener un *jefe no capacitado para serlo*, es de por sí motivo más que suficiente para plantearse otras opciones. El siguiente problema que se da muy seguido en muchas empresas es el de la *inestabilidad organizativa*. Que constantemente cambien los directivos, los compañeros de trabajo, crea un entorno caótico donde nadie sabe lo que está pasando, cuáles son las prioridades o qué deben hacer.

Aunque el dinero no es el motivo principal por el que el capital humano suele decidir cambiar de trabajo, sí que lo es cuando se puede *encontrar un trabajo con las mismas características en el que se gane más*. Así pues, si la situación no es buena, la persona comparará y se decidirá en función de esto último. Para ir concluyendo es muy importante que *la fe y la confianza no se tambaleen*, que la empresa sea consecuente con su capital humano cuando vaya bien y se replantee la retribución global. Los trabajadores saben cuándo va bien la empresa y quieren ser tratados en función del éxito de la organización. “*De nada sirve que una organización hable de su activo más importante mientras los tratan como bienes de consumo*” (Smith, J.L. 2020. Pág. 10).

El último motivo y no menos importante, es la *imposibilidad de crecer dentro de la empresa*, si un talento se siente atrapado en un puesto sin posibilidad de mejorar, buscará otra organización donde se le permita ascender y demostrar de lo que es capaz. Aquellas empresas exitosas encuentran maneras de ayudar a sus talentos a desarrollar nuevas habilidades y les ofrecen responsabilidades acordes a sus puestos y también los preparan para que puedan ascender en el futuro dentro de la organización.

Tras analizar los dos artículos, es indiscutible que si se quiere conservar a los mejores empleados, se debe poner especial atención al trato que se les da. Disponer de los mejores trabajadores representa mayores beneficios y un impulso en el crecimiento de la organización. El capital humano es el principal activo más importante de una empresa y perderlo es una situación que perjudica mucho a la productividad porque resta mucho tiempo reclutar, capacitar y desarrollar al personal para cubrir una determinada vacante.

2.4. El empleado emocionalmente inteligente

En el artículo de la web [PuroMarketing](#) “*Inteligencia emocional: las capacidades que las empresas buscarán en todos sus empleados, pero en las que no están invirtiendo todavía.*” (2021) se expone algo que no se había tenido en cuenta anteriormente: cómo las herramientas tecnológicas se han ido posicionando como elemento de gran valor en las organizaciones y cómo éstas invierten grandes cantidades de dinero. Como se ha ido comprobando, los empleados que tienen una alta IE, son buenos en autoconocimiento y autogestión, pero también con las habilidades sociales, lo cual favorece a la hora de trabajar en equipo. Hoy en día, muchos directivos opinan que la IE será algo imprescindible de cara al futuro, ya que los trabajadores deberán llegar a aquellas áreas que no puedan trabajar las tecnologías.

“*La automatización ha empujado a las compañías a necesitar a más trabajadores con buenas capacidades en inteligencia emocional*” (Puro Marketing. 2021)

En el artículo “*Consequences of employee attributions in the workplace. The role of emotional intelligence*” (2006) se revela, que las respuestas emocionalmente positivas se han relacionado con resultados deseables, como por ejemplo el aumento de la productividad, la satisfacción laboral y el empoderamiento, la disminución del estrés. Y, al contrario, se ha demostrado que aquellas respuestas negativas, predicen un amplio abanico de resultados no deseados como la tensión, rotación del personal, disminución de la productividad e incluso la violencia en el trabajo.

El ambiente donde se mueven los trabajadores es muy complejo e inestable, y el control de las emociones no es una tarea fácil, por lo que representará la auténtica ventaja competitiva ser un maestro en la gestión de las emociones. Según el artículo “*Manejar las emociones, factor importante en el mejoramiento de la calidad de vida*” (2012), aquellas personas que saben reconocer sus emociones y la de los demás y que al mismo tiempo son capaces de gestionarlas en función del contexto, serán las que triunfen en cualquier ámbito.

Ahora bien, ¿Cómo son los empleados emocionalmente competentes? o ¿Qué características deben poseer? Un empleado con IE es una persona que puede hablar fácilmente respecto a cómo se siente y expresar con libertad sus emociones a los demás. Igualmente, puede reconocer las emociones de los otros (las que expresan libremente y las que se callan), practican continuamente la escucha activa, son empáticos y lo demuestran poniéndose en el lugar del otro, son flexibles a la hora de adaptarse a los cambios ya que asumen que la vida está en constante transformación y piensan en soluciones creativas a los nuevos problemas. Además, son humildes y reconocen que no son buenos en todo y, por tanto, no sienten frustración cuando se equivocan, al contrario, aprenden de sus errores.

En el artículo de Duque Ceballos, J. L., García Solarte, M., & Hurtado Ayala, A. “*Influencia de la inteligencia emocional sobre las competencias laborales: un estudio empírico con empleados del nivel administrativo*” (2017), se investigó el componente humano de las organizaciones para poder comprender el rendimiento de los trabajadores, el cual puede estar definido por habilidades, destrezas y capacidades de cada uno.

A estas habilidades se les conoce como *competencias del individuo* y suponen un desempeño superior en comparación con los que no las poseen. Para Alles (2006), las competencias dependen de la personalidad y del componente psicológico de los individuos y, por lo tanto, pueden verse afectadas por las emociones y sentimientos los cuales son innatos en las acciones humanas.

Para lograr un desempeño eficaz, se necesita de la unión de condiciones cognitivas y emocionales que permitan a la persona analizar su ambiente y tomar las mejores decisiones.

Según Goleman (2000) que una persona posea una IE alta no quiere decir que haya aprendido las aptitudes emocionales que le interesen para su puesto de trabajo, eso quiere decir únicamente que tendrá potencial para conseguirlas. Sólo si las personas pueden percibir correctamente lo que los demás expresan, pueden comunicarse con el equipo e identificar la formación de conflictos en relaciones interpersonales, etc. desarrollarán competencias laborales que incentiven un mayor desempeño.

El liderazgo emocionalmente inteligente y su relación con la motivación y el desempeño laboral

Para concluir con el artículo y con el apartado se afirma lo siguiente: *“las personas que se encuentran en la capacidad de autogestionar sus emociones, de percibir y comprender las emociones de las demás personas y generar espacios de mutuo beneficio y desarrollo, son aquellas que pueden desarrollar con mayor facilidad ciertas competencias laborales como el trabajo en equipo, liderazgo, productividad, comunicación asertiva, compromiso, responsabilidad; mientras que aquellas que manifiestan tener algún tipo de problema emocional relacionado con la expresión de emociones en el sitio de trabajo pueden mostrar un desempeño inferior en sus funciones, además de no desarrollar al menos en ese momento competencias laborales como las mencionadas”* (Duque Ceballos, J. L., García Solarte, M., & Hurtado Ayala, A. 2017. Pág. 10).

2.5. La motivación en la empresa

2.5.1. Definición de motivación laboral e importancia

En el artículo “*Motivation related to work*” (2017) de Kanfer, Frese, M., & Johnson, R. E, se muestra a la motivación laboral como un nexo de unión entre la sociedad, la ciencia y el éxito de las organizaciones. Este tipo de motivación, concierne a las habilidades que desarrollan las personas, a sus trabajos y en la forma de implicarse, a su esfuerzo, tiempo, etc.

Además, se extrae la conclusión de que los niveles de motivación y rendimiento son más elevados en individuos que interpretan los motivos de la acción como deseables, en lugar de preventivos o protectores.

Según la web economipedia, la definición técnica de motivación laboral sería la siguiente: “*La motivación laboral es la reacción de los colaboradores de una empresa a estímulos atractivos, permanentes y que generan buen desempeño*” (Nirian, P. O. (2021). Motivación laboral. Economipedia. <https://economipedia.com/definiciones/motivacion-laboral.html>)

Profundizando un poco más en la cuestión, en el artículo, “*Clima organizacional y motivación laboral como insumos para planes de mejora institucional*” (2021) se muestra, a través de varias definiciones, una idea más nítida del concepto. Para Castillo (2018), la motivación puede ser medida a través de tres características: intensidad, dirección y persistencia en el trabajo. La primera, hace referencia a la cantidad de esfuerzos, a los resultados y al desempeño. La segunda a los beneficios, a la calidad del esfuerzo y al cumplimiento de metas y la tercera a la persistencia en el tiempo, en el cumplimiento de objetivos y en la ejecución de las metas. Según Peña (2015), la gestión de la motivación gira alrededor del compromiso empresarial, el cual una vez alcanzado obtendrá resultados excelentes y el futuro de la motivación laboral se enfocará en aquellas estrategias que se conduzcan al compromiso. Si el compromiso es notorio, existirán altos niveles de desempeño.

Por otra parte, Delgado (2020) considera algo similar a Peña, donde muestra que, si existe un alto nivel de compromiso laboral, de sentimiento de identidad, esto resultará en un incremento de la motivación.

Una vez definida la motivación en la empresa, en el artículo web de [europapress](#), de Portaltic (2021) “*Un nuevo software fusiona inteligencia emocional e inteligencia artificial para medir la motivación de los empleados de una empresa*” se demuestra cómo la motivación entre otros aspectos es una de las cuestiones sobre las que cada vez más empresas vuelcan toda su atención.

Por lo que ya se comienzan a crear herramientas de software para medirla. Esta herramienta, fusiona la inteligencia artificial (IA) con la IE, para mensurar el estado de ánimo de los empleados de una empresa. La herramienta ha sido bautizada con el mismo nombre que la empresa que lo creó Beaconforce, la cual se encuentra en Estados Unidos en San Francisco.

Puede analizar el estado de la salud de las personas y de las organizaciones y ofrecer a la vez sugerencias sobre aspectos a corregir para poder crear entornos que estimulen y motiven al personal, y que perfeccionen el rendimiento y la productividad. Artículos como este, sirven para demostrar cuán importante es la motivación hoy día, y por qué las organizaciones se preocupan en invertir grandes cantidades de dinero para incrementarla.

2.5.2. Relación de la motivación con el desempeño laboral

Se podría decir que la motivación es una energía que impulsa a un comportamiento. Sentirse feliz y confortable con aquello que se hace, aquello que apasiona o simplemente encontrando estímulos del exterior que impulsen al individuo a hacer las cosas bien, incrementará el desempeño laboral. En el artículo “*La motivación y el desempeño laboral: el capital humano como factor clave en una organización*” (2020), se menciona que, por norma general, la mayoría de las organizaciones optan por llevar a la práctica estrategias centradas en el producto o en el servicio, dejando a un lado al capital humano, clave para alcanzar el triunfo empresarial, porque suponen un gasto extra las evaluaciones de desempeño, capacitaciones e incluso las herramientas necesarias para que los empleados realicen sus tareas. Tener a una plantilla motivada y satisfecha, repercutirá en estrechar, a la vez, el sentimiento de compromiso para con la empresa otro de los motivos que optimizarán la productividad y el desempeño. Aquellas organizaciones o empresas que sufren una baja productividad, no le conceden la importancia necesaria a las distintas causas que la producen, entre ellas la motivación.

¿Cómo se puede reforzar la motivación? Según los autores del artículo, la motivación requiere de un ambiente laboral apropiado, que aporte seguridad a la hora de desempeñar las competencias y además, es muy importante que el jefe asuma el rol de líder, fortaleciendo elementos motivacionales como por ejemplo el respeto entre iguales, una buena comunicación, reconocer el trabajo y esfuerzo de los empleados, etc. Los autores consideran responsables a los líderes de motivar a su equipo, creen que deben conocer lo que cada subordinado necesita y tratar de satisfacer sus demandas para poder lograr mejores resultados en productividad, calidad y servicio. Además, estiman necesario evaluar el desempeño laboral para conocer el grado de eficacia y eficiencia con el que realizan sus actividades.

Para contrastar información, también se ha analizado la publicación “*Motivación, clima organizacional, productividad y satisfacción laboral*” (2020) donde, se pretendía estudiar si algunos factores, entre ellos el de la motivación, tienen repercusión en el desempeño laboral.

Para los autores, una motivación apropiada provoca en los trabajadores mayor compromiso e identificación con la empresa, mejorando la productividad, creando beneficios y utilidades para la organización. La motivación, debe ser continua y asentada para que los empleados den lo mejor de sí. El estudio coincide con el artículo anterior en que la motivación, es un impulsor imprescindible para un buen desempeño laboral y para garantizar el aumento de productividad. De nuevo, se da relevancia al reconocimiento de las habilidades por parte de los superiores porque de esta manera sentirán que confían en ellos, se sentirán valorados y se implicarán mucho más. También se coincide en cuanto a la importancia de ofrecer un entorno laboral seguro y apropiado que favorezca un buen desempeño del trabajo, donde sea más sencillo ser más productivo.

Por último, se menciona la importancia del trato por parte del jefe o líder. Si un jefe o líder tiene un carácter muy suave con su equipo, creará desconfianza y existirá una sensación de falta de liderazgo, y si, por el contrario, es demasiado fuerte puede llegar a asustar o generar odio entre sus subordinados o colaboradores, por lo que es importante encontrar el equilibrio para no caer en la desmotivación.

Con el tercer y último artículo que se ha revisado para realizar este subapartado, “*Gestión de la motivación e impacto en el desempeño de colaboradores de Integración Logística Inlog*” (2021), se recalca que la motivación es la guía para el cumplimiento de objetivos. De nuevo, se avisa de la importancia de evaluar el desempeño para conocer si el trabajador cumple con los requisitos para el puesto que ocupa y además para conocer las fortalezas o debilidades del empleado.

Nuevamente, se menciona la relevancia del reconocimiento ya que provoca confianza, da valor y fuerza para continuar con las metas. Según los autores, para formar un equipo que tenga un destacado desempeño, no sólo serán importantes los conocimientos o competencias, sino también los incentivos que se perciban por parte de la empresa. La motivación será un incentivo determinante para alcanzar el mayor desempeño.

Resumiendo, tras analizar los tres artículos, se observa que éstos coinciden en lo siguiente: primero, se extrae la conclusión de que, *a mayor motivación, mayor nivel de desempeño*; segundo, *el reconocimiento y un entorno laboral seguro y adecuado para la realización de tareas aporta un impacto positivo a la hora de incrementar la motivación y el desempeño*; tercero, el papel del jefe o líder es esencial y cuarto y último, es importante realizar evaluaciones del desempeño periódicamente.

2.5.3. Factores clave que determinan la motivación laboral y la satisfacción en el trabajo.

Las personas felices son mejores trabajadores y se comprometen más con su trabajo según dice el artículo “*Being Happy at Work Matters*” (2014) de *Harvard Business Review*. Existe un alto número de personas no comprometidas emocional e intelectualmente con sus organizaciones, que suelen despreocuparse completamente de lo que ocurre a su alrededor.

Este tipo de personas causan problemas en sus puestos de trabajo, arruinan proyectos, traicionan la confianza de los demás, etc. Trabajar con este tipo de individuos infelices y desmotivados no es agradable porque no aportan valor y afectan a la organización negativamente. Pero, es mucho peor cuando son los líderes los que están desvinculados ya que lo contagian a los demás a través de su actitud ya que sus emociones influyen enormemente al estado de ánimo y rendimiento del equipo. Por lo que podría decirse que “*el pensamiento influye en la emoción, y la emoción influye en el pensamiento*” (A. McKee. 2014. Pág. 2)

Para la autora, es hora de acabar con el mito de que los sentimientos no importan en el trabajo puesto que la ciencia está de nuestro lado al existir claros vínculos neurológicos entre sentimientos, pensamientos y acciones.

Si el individuo se siente atrapado por emociones negativas, se centrará principalmente en el origen del dolor y no procesará información correctamente, ni pensará de forma creativa o tomará buenas decisiones, etc. Pero, esto no sucede únicamente con emociones negativas, si tiene emociones positivas extremadamente fuertes, éstas tendrán el mismo efecto dañino.

Los estados emocionales en el trabajo son importantes, pero *¿qué se debe hacer para aumentar el compromiso y mejorar el rendimiento?* Según la autora, para estar plenamente comprometido, motivado y feliz se debe tener una visión significativa del futuro empresarial, entendiendo cómo se encaja en él. Las personas aprenden y cambian cuando *tienen una visión personal vinculada a una organizativa*. Según A. McKee, por desgracia, existen muchos líderes que no muestran una visión de futuro muy convincente a sus equipos y por eso, pierden a empleados. El segundo punto a destacar, es que *la gente quiere sentir que su trabajo es importante y que sus contribuciones colaboran a conseguir algo realmente importante*.

La tercera son las *grandes relaciones*. Tener una mala relación con los compañeros o con el líder es muy doloroso y tienen un gran impacto en el estado anímico.

La conclusión de este artículo es pues, que las emociones importan mucho en el trabajo. La felicidad es muy importante para motivar y comprometerse con la organización.

Para A. Molinsky en su artículo “*What to Do When Your Heart Isn't in Your Work Anymore*” (2017) también de *Harvard Business Review*, desgraciadamente no siempre se tiene una vida laboral satisfactoria, llena de significado y con motivación ya que, en muchas ocasiones, pueden existir razones para sentir malestar. Los individuos pueden sentirse atascados haciendo lo mismo una y otra vez, sintiendo que los líderes no saben o no se preocupan por su aprendizaje y crecimiento, haciendo que cambien sus prioridades y pasiones en la vida. La investigación científica sugiere maneras de imaginar un trabajo que inspira poco. Posibles soluciones serían las siguientes: para empezar, lo que se debe hacer es evaluar qué se espera del puesto de trabajo. Según la profesora de Yale Amy Wrzesniewski, la visión de las personas respecto a su carrera puede categorizarse en tres categorías: visión del trabajo como una carrera; visión del trabajo como algo simple y considerar el trabajo como una vocación. El aspecto clave es comprobar lo que importa en el momento, aquello que impulsa o apasiona y construir a partir de ahí.

Existen tres posibilidades: la primera es intentar modificar aquellas partes del trabajo de manera que aporten algún significado personal, en ocasiones, hasta los ajustes más insignificantes pueden dar lugar a cambios importantes en nuestra experiencia laboral. Otra oportunidad sería buscar la pasión fuera del entorno laboral. A través de proyectos no relacionados con el empleo, dónde, se pueda experimentar con ideas innovadoras o emprendedoras, puede contrarrestar la rutina o monotonía laboral. Como tercera opción, y si todo lo demás falla, el único camino es un cambio radical de la carrera laboral. Antes de cambiar de profesión, se debe pensar mucho y prepararse previamente estableciendo contactos con profesionales de empresas que interesen, poniendo orden en nuestras finanzas y probando la nueva carrera, antes de hacer el cambio. Aunque puede ser desalentador un cambio tan radical, puede ser la única solución.

El liderazgo emocionalmente inteligente y su relación con la motivación y el desempeño laboral

Por último, en el estudio “*La motivación 3.0 en la gestión del talento en las organizaciones*” (2021) de Díez Ortega para la Universidad de Valladolid, menciona que la existencia de factores externos (los cuales son más visibles) y otros internos (menos visibles) que han sido objeto de estudio durante años. Estos factores motivacionales se clasifican en: del *entorno afectivo*; de *competencia o dominio*; de *autonomía*; de *propósito o finalidad*; de *reconocimiento*; de *recompensas* y de *entorno*. Como ejemplo de los factores motivacionales de entorno afectivo, se podría mencionar la buena relación con jefes, compañeros o subordinados, el crecimiento personal con compañeros que sean un apoyo y una buena comunicación en la empresa. En los de competencia o dominio, se muestran ejemplos de tener un empleo que se adecue a las propias capacidades, disponer de la posibilidad de ascender dentro de la organización, desarrollarse profesionalmente a partir de oportunidades en el trabajo, disfrutar de experiencias inspiradoras, disfrutar en el trabajo, recibir formación continua y aprender cosas nuevas.

En cuanto a los factores motivacionales de autonomía se encuentra: la falta de estrés, tener continuamente tareas o funciones y responsabilidad respecto al trabajo desempeñado, flexibilidad a la hora de conciliar vida laboral con personal o familiar, autonomía para la toma de decisiones y para desarrollar los propios proyectos, libertad para aportar ideas y ser creativo.

Los factores motivacionales de finalidad o propósito hacen referencia, por ejemplo, a tener conocimiento de la utilidad del trabajo, al sentimiento de pertenencia e identificación con la organización, poseer los mismos valores y compartir el propósito o las metas de la empresa.

Acerca de los factores motivacionales de reconocimiento, se encuentra el reconocimiento por el trabajo bien hecho, a la seguridad y estabilidad laboral, y el trato justo/equitativo en el trabajo. Por lo que corresponde a los factores motivacionales de recompensas, se encuentran: disponer de un salario suficiente para cubrir las necesidades básicas y justo teniendo en cuenta la relación trabajo/esfuerzo. Por último, los factores que afectan al entorno podrían ser: contar con un ambiente laboral limpio, ventilado, bien iluminado, organizado y con una temperatura idónea. Además, tener todos los instrumentos necesarios para poder desempeñar correctamente el trabajo (ordenadores, programas informáticos, maquinaria, etc.).

En resumen, una adecuada gestión de los factores motivacionales incrementará positivamente los niveles de satisfacción en la mayor parte de empleados de la organización. Se deberá tener en cuenta que cada individuo, es distinto a los demás, y requiere de unas necesidades concretas a la hora de crear un entorno lo más satisfactorio posible. Lo ideal para los empleadores es, en conclusión, poseer una plantilla de empleados lo más motivados y satisfechos posible para conseguir beneficios y un incremento en la productividad que les facilite el éxito empresarial.

TABLA 6. FACTORES CLAVE MOTIVACIÓN

Tener visión personal vinculada a la organizativa	
Sentir que el trabajo que hacemos es importante	
Tener buen ambiente laboral y buena relación con compañeros y jefe	
Autonomía en el trabajo	
Reconocimiento del superior y de compañeros respecto al trabajo bien hecho	
Recompensar esfuerzo y compromiso laboral	
Falta de estrés	
Entorno laboral seguro	

Fuente: Elaboración propia. Factores Motivación [Tabla]

2.6. Inteligencia Emocional y desempeño laboral

Como se ha ido viendo durante el transcurso del trabajo, la IE beneficia a los individuos respecto a conocerse a sí mismos, comprender los sentimientos de los demás y también, a gestionar las emociones de tal manera que les favorezca tanto a nivel personal en el proyecto de vida, como a nivel laboral, mejorando la productividad, la satisfacción laboral y, sintiéndose realizados.

En el artículo "*Influencia de la Inteligencia Emocional en el desempeño laboral*" (2017), de Carmona, P., & Rosas Reyes, R. E., actualmente, cada vez más organizaciones se preocupan y sienten la necesidad de mejorar e incrementar su desempeño laboral con el fin de lograr una competencia destacada en el mercado.

Cada vez se le aporta, también, más interés al desarrollo de capacidades, cualidades, habilidades y actitudes de cada uno de los miembros de la empresa considerando aspectos como, la lógica, la creatividad, la comprensión, etc. Poseer una alta IE, se relaciona con la satisfacción de las personas, una mejor orientación al cambio y a un fortalecimiento del compromiso para con la organización.

Teniendo en cuenta que las empresas se encuentran inmersas en un mundo en constante cambio, cada vez se requiere de más individuos que tengan un poder de adaptación emocional y que sean positivos ante dichos cambios, y, por ese motivo, cada vez existen más estudios o investigaciones focalizadas a detectar si variables, como, por ejemplo, el desempeño laboral, la productividad, entre otros, se encuentran influenciados por la IE.

Desarrollar la IE, es determinante para mejorar las relaciones interpersonales de los individuos de las organizaciones y para incrementar los resultados que se espera de ellos. En el estudio "*Relación de la Inteligencia Emocional con el desempeño laboral*" (2015), de Enríquez Argoti, E., Martínez Romero, J. A., & Guevara Porras, L. M., de igual forma se pretende estudiar la conexión entre IE y desempeño laboral extrayéndose las siguientes conclusiones: las emociones afectan positiva o negativamente al desempeño laboral, por igual, independientemente del género.

Los participantes que obtuvieron puntuaciones bajas en IE fueron los mismos cuyo desempeño laboral era regular. Los sujetos pueden prestar o no atención a sus emociones sin que se vea reflejado a la hora de desenvolverse en su puesto de trabajo, por lo que la atención emocional no está directamente relacionada con el desempeño laboral según este estudio.

Nuevamente, los autores brindan importancia al aprendizaje referente a la IE, como requisito para lograr una óptima gestión emocional. Si un individuo está demasiado centrado en sus emociones, podrá obstaculizar su inteligencia técnica. Sólo aquellos sujetos que presten la justa atención a sus emociones, realizarán sus tareas fácilmente y sin impedimentos.

Reconocer y comprender las emociones en el ambiente laboral, permite, por un lado, lograr autocontrol que posibilitará la toma correcta de decisiones, beneficiando así a la organización, y, por otro lado, existirá un menor índice de rotación laboral.

Según el estudio, existe relación directa entre la IE y las relaciones interpersonales, las cuales permiten la creación de un entorno y un clima laboral positivo que facilitará un mejor desempeño, debido a que los trabajadores saben expresar sus emociones de manera asertiva y reconocer sus roles dentro del grupo.

Para concluir, ambos artículos coinciden en que las emociones juegan un papel importante ante las distintas situaciones que se presenten tanto en la vida personal como en la laboral. El ser humano no puede desvincularse de lo que siente, y, por ende, será primordial que conozca plenamente sus emociones para que resulten beneficiosas para el mismo y su empresa.

Una capacitación de la IE, en las organizaciones, conducirá de manera segura a progresos valiosos en la calidad del trabajo y un incremento en el desempeño laboral.

3. OBJETIVOS DEL TRABAJO E HIPÓTESIS

El objetivo general de esta investigación surgió a través de una inquietud personal respecto a una experiencia laboral. Dicho objetivo, podría definirse de la siguiente manera:

Objetivo general: Demostrar el impacto de la IE en el liderazgo y mostrar su influencia positiva en la motivación y el desempeño laboral.

Este objetivo se plantea teniendo en cuenta que la variable predictora IE en el líder tendrá un impacto positivo en las variables dependientes motivación y desempeño laboral.

Se entiende por “impacto positivo”, tomando como referente a Daniel Goleman, como la manera de ganarse a las personas a fin de que contribuyan conjuntamente para lograr un objetivo común.

Y, ese impacto positivo únicamente será posible mediante un estilo de dirección que nazca del corazón, desde las emociones. Por lo que se asume que las emociones tendrán una repercusión positiva en los empleados, los cuales estarán motivados y desempeñarán sus tareas de la forma más eficaz posible, beneficiando así a sus organizaciones. Durante el transcurso de la investigación surgió también el interés a la hora de conocer de qué manera afecta la IE del propio trabajador a su motivación y a su desempeño, y, también si la propia motivación del empleado, repercute en su desempeño laboral.

Así pues, para conocer si el objetivo general se cumple o no, y todas las cuestiones extra, se han planteado una serie de objetivos específicos con sus respectivas hipótesis nulas (H_0) y alternativas (H_1):

Objetivo específico 1: Estudiar la relación entre la IE del líder (VI) y la motivación de los empleados (VD).

- H_0 : La IE del líder y la motivación son independientes la una de la otra.
- H_1 : La IE del líder tiene un impacto positivo sobre la motivación.

Objetivo específico 2: Estudiar la relación entre la IE del líder (VI) y el desempeño laboral (VD).

- H_0 : La IE del líder y el desempeño laboral no tiene relación con el desempeño laboral de los empleados.
- H_1 : La IE del líder provoca que los empleados rindan más.

Objetivo específico 3: Estudiar la relación entre la IE del empleado (VI) y su motivación (VD).

- H_0 : La IE en el empleado no afecta a su nivel de motivación.
- H_1 : La IE del empleado está estrechamente relacionada con sus niveles de motivación.

Objetivo específico 4: Estudiar la relación entre la IE del empleado (VI) y su desempeño laboral (VD).

- H_0 : La IE del empleado y su desempeño son independientes la una de la otra.
- H_1 : La IE del empleado está relacionada significativamente con su desempeño laboral.

Objetivo específico 5: Estudiar si existe relación entre motivación (VI) y desempeño laboral (VD).

- H_0 : La motivación no afecta en ningún sentido al desempeño laboral de los empleados.
- H_1 : La motivación influye positivamente en la consecución de las metas de los empleados.

4. METODOLOGÍA

El presente estudio sigue un diseño transversal. Con la finalidad de alcanzar los objetivos expuestos previamente y comprobar si se aceptan o no las hipótesis nulas, se ha realizado un trabajo de investigación cuyo alcance metodológico es del tipo descriptivo correlacional ya que busca determinar el grado de intensidad existente entre dos o más variables.

Existen varias razones que reforzaron el interés y motivaron su elección: para empezar, este método permite estudiar fenómenos que no son susceptibles de manipulación, cómo es el caso de la IE. Teniendo en cuenta lo anterior, es tentador, además, disponer de la oportunidad de establecer relaciones entre dos o más variables (sin necesidad de manipularlas) y conocer en qué medida una afecta a la otra. Una desventaja que conviene tener presente, es que este tipo de investigación sólo revelará una relación, sin llegar a proporcionar una razón concluyente respecto al por qué existe.

Por la profundidad del estudio, la investigación ha tenido un enfoque cuantitativo ya que se utilizó un cuestionario estructurado y para el análisis de los resultados se utilizó Excel y Rstudio, asimismo el diseño ha sido no experimental porque el estudio no manipuló ninguna variable.

Antes de comenzar a profundizar respecto a la muestra, instrumento y procedimiento, se adjunta ficha técnica a modo resumen:

TABLA 7. FICHA TÉCNICA INVESTIGACIÓN

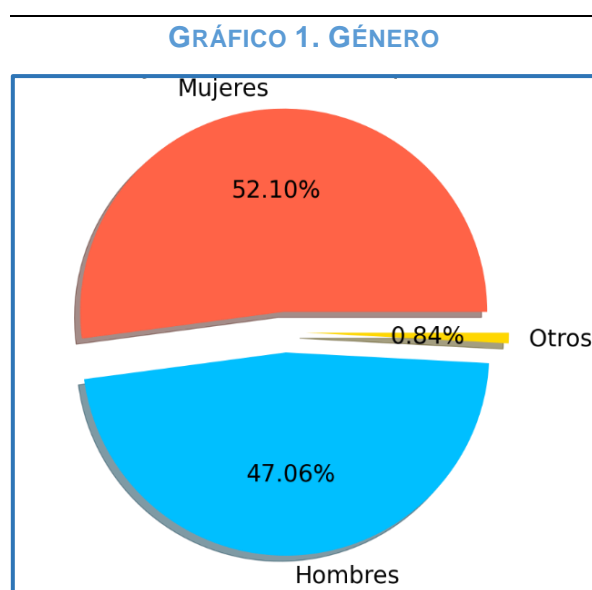
Ficha técnica de la investigación	
Población	Individuos de 18-65(o +): trabajadores (en activo), en situación de desempleo o jubilados (considerando en estos casos, su último empleo)
Ambito geográfico	Nacional
Soporte del cuestionario	Google Forms
Período de recogida de información	03-06 de enero de 2022
Total encuestados	119
Tipo de muestreo	Muestreo probabilístico aleatorio simple
Tipo de investigación	Correlacional
Análisis de datos	Análisis de correlación

Fuente: Elaboración propia. Ficha Técnica de Investigación [Tabla]

4.1. Muestra

El período de recogida de la muestra empezó el tres y finalizó el seis de enero de 2022, con un total de 119 participantes. Se ha decidido categorizar al tipo de muestreo de este estudio, como probabilístico aleatorio simple debido a que todos los elementos a estudiar tuvieron la misma posibilidad de constituir parte de la muestra.

El cuestionario se diseñó para que cualquier persona independientemente de su condición sexual, edad, y sector, pudiese participar. Simplemente como único requisito, debían tener alguna experiencia laboral. Aquellos candidatos que se encontrasen en situación legal de desempleo o jubilados, debían considerar el último empleo como referencia, lo cual les otorgaba la posibilidad de responder y no sentirse excluidos. Antes de elaborar el cuestionario, se puso especial atención sobre qué elementos deberían aparecer y de qué manera para intentar llegar al máximo de individuos posible.

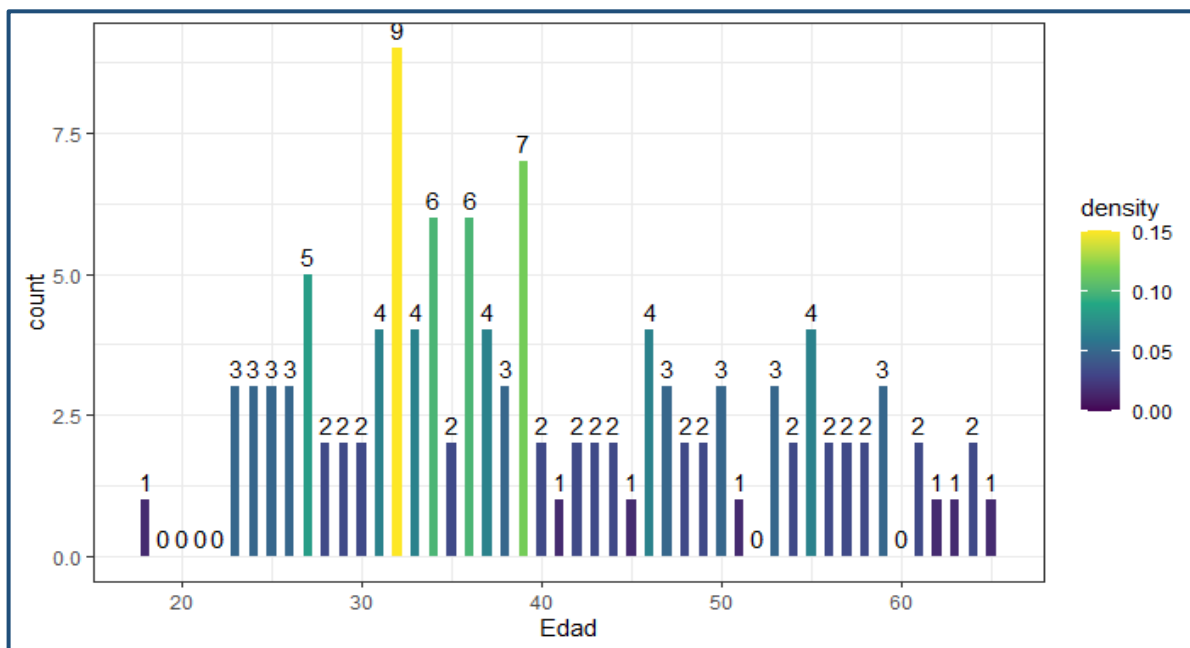


Fuente: Elaboración propia [Gráfico circular]

El primero de los elementos fue el del género dónde se ofrecieron las siguientes opciones: *hombre*, *mujer* y *otro*. Tras alcanzar una muestra significativa que permitiese establecer las correlaciones que se verán más adelante, se procedió a cerrar el cuestionario. El software de administración de encuestas Google Forms, durante el transcurso de la recogida de datos, va generando simultáneamente distintos gráficos teniendo en cuenta el tipo de respuesta. En el caso del género, se seleccionó la opción “varias respuestas” y, por lo tanto, el gráfico que creó, es el circular.

Teniendo en cuenta el tamaño de los mismos, se ha decidido incluir los gráficos generados a partir de Python. El resultado ha sido bastante curioso ya que pese que se trata de un cuestionario lanzado al azar, a simple vista y sin fijarse en los porcentajes y en el número de personas, se puede apreciar que prácticamente hombres y mujeres están muy igualados. Si se examina en profundidad, se apreciará que las mujeres superan a los hombres por muy poco con un 52,1% (62 mujeres) frente a un 47,1% (56 hombres) y sólo un 0,8% (1 individuo) seleccionó la opción “otro”.

GRÁFICO 2. EDAD



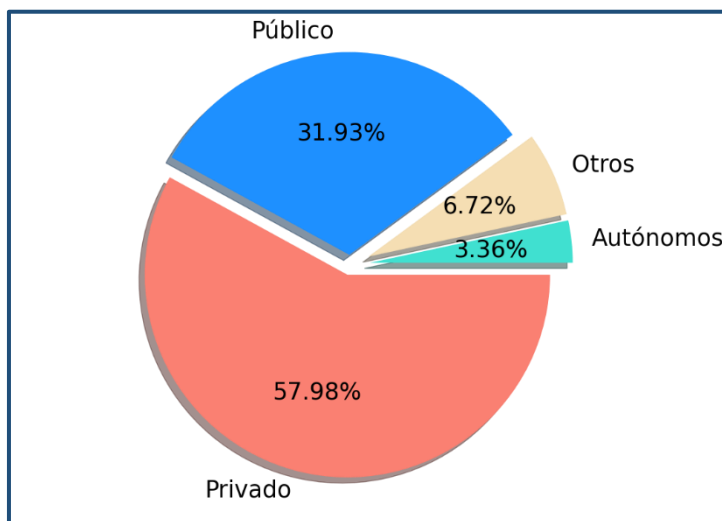
Fuente: Elaboración propia [Histograma de edades]

El siguiente componente, cuya importancia se equipara al anterior, es el de la *edad*. Respecto a ésta, se resolvió que los individuos tuviesen la oportunidad de escribir el número y no se agrupó por franjas de edad, con el fin de que cualquiera pudiese responder, incluso aquellas personas ya retiradas cuya visión o experiencia laboral es igualmente interesante e importante de cara al estudio. Al seleccionar esta opción, Google Forms, generó automáticamente un diagrama de barras, con el que era muy difícil distinguir los resultados, por lo tanto, se solventó dicho problema mediante la creación de un gráfico de barras con RStudio, que ofrece una visión más esclarecedora. Tal como se puede apreciar la barra amarilla, la cual destaca ante las demás, se resalta la cifra que más se repite entre todas, en este caso hasta en nueve ocasiones, y que ha coincidido ser la de 32 años. Le sigue por graduación de color el verde claro, con siete ocasiones, el cual corresponde a 39 años. Existe un empate en cuanto a los años 34 y 36, los cuales se repiten seis veces. Luego ya va en descenso con 27 años que se repite en cinco ocasiones, siendo las edades en las que únicamente ha contestado un individuo, 18, 41, 45, 51, 62,63 y 65). Por lo que se puede ver que se trata de una muestra accidental ya que se tomó una muestra de la población disponible y al alcance sin determinarla ni obtenerla a través de cálculos cuidadosos.

Rango	Cantidad
18 a 29 años	22
30 a 39 años	47
40 a 49 años	21
50 a 59 años	22
60 a 69 años	7

Para contrastar si la información presentada con el anterior histograma coincidía, se decidió agrupar por franjas de edad a la muestra, únicamente para comprobar en que rango se encuentra el mayor número de encuestados y como se puede apreciar se trata del rango de 30 a 39 años con 47 personas. El de 18 a 29 y 50 a 59 está igualado con 22 y en el que menos individuos hay es en la franja de 60 a 69 años.

GRÁFICO 3. SECTOR



Fuente: Elaboración propia [Gráfico circular]

El tercer y último elemento de la muestra, es el del *sector* donde se propusieron las siguientes opciones a escoger: público, privado, autónomos y otros.

La mayoría de los encuestados trabajan o trabajaron en el sector privado, como se puede apreciar con un porcentaje de 57,98% (69 personas) lo cual se preveía antes de aplicar el cuestionario puesto que por norma general es más habitual tener un empleo en una empresa privada que pública, posiblemente sea por las tediosas pruebas selectivas que se deben superar para obtener una plaza.

Aun así, sorprende el porcentaje de individuos que trabajan en el sector público con un 31,93% (38 personas) que han participado en el cuestionario, se esperaba una cifra inferior. En cuanto a autónomos, el porcentaje sí que se acerca a lo esperado con un 3,36% (4 personas) y en otros, se encuentra un 6,72% (8 personas).

4.2. Instrumentos

El cuestionario que se ha diseñado cuidadosamente para la recogida de datos, no es un instrumento validado aunque contiene preguntas que provienen de otros que si lo son, como: la *Trait Meta-Mood Scale* de Salovey y Mayer (TMMS-24), la *Individual Work Performance Questionnaire* de Koopmans et al. (IWQP) o la *Wong and Law Emotional Intelligence Scale* en su versión española de Wong y Law (WLEIS-S), más adelante se especificará que preguntas se seleccionaron exactamente.

Se trata de un cuestionario en línea creado como ya se ha mencionado previamente mediante el software gratuito Google Forms y en la cabecera del mismo se adjuntó una pequeña introducción, evitando facilitar demasiada información con el fin de evitar sesgar los resultados:



El liderazgo emocionalmente inteligente y su relación con la motivación y el desempeño laboral

Este es un cuestionario para el Trabajo de Fin de Máster del máster de Dirección y Gestión de Recursos Humanos impartido por la Universitat Oberta de Catalunya (UOC).
La participación es completamente anónima. Los resultados obtenidos se utilizarán exclusivamente con fines de investigación.
Este cuestionario debe ser respondido atendiendo a tu trabajo actual. Si actualmente te encuentras en situación de desempleo, por favor, contesta considerando tu último trabajo.

Fuente: Elaboración propia [Google Forms]

Como se puede apreciar se presenta al cuestionario, mediante el título del trabajo de investigación y debajo de este, se especifica el motivo del mismo y se deja claro que se trata de un cuestionario anónimo y que las respuestas se utilizarán únicamente con fines de investigación.

También se remarca el requisito respecto a la situación laboral.

Tras la cabecera le sucederán un total de preguntas es de 44 cuya duración se estima en unos 15 min aproximadamente.

Las preguntas se han estructurado en un total de cuatro bloques relacionados con las variables a estudiar: *IE en el líder* (VI), *IE en el empleado* (VI), *motivación* (VI y VD) y *desempeño laboral* (VD).

Todas las respuestas a las preguntas pueden ajustarse a la escala de Likert, uno de los tipos de escalas de medición utilizados para realizar cotejos y conocer el grado de conformidad de un sujeto. A diferencia de una pregunta de "sí/no", esta escala permite calificar las respuestas de menos a más, en base al nivel de acuerdo o desacuerdo, encontrándose siempre un componente neutral para quienes no tengan muy claro su punto de vista.

A continuación, se presenta una tabla con las preguntas organizadas por bloques y las respuestas con porcentajes y número de individuos:

TABLA 8. PREGUNTAS CUESTIONARIO

Tabla. Preguntas cuestionario IE	1. Nada; Nunca	2. Algo; A veces	3. Bastante; Casi siempre	4. Totalmente; Siempre; Muy (mucho), etc.
1. INTELIGENCIA EMOCIONAL EN EL LÍDER				
1.1. ¿Sientes que tu superior muestra empatía hacia sus empleados al desempeñar su cargo?	14,3% (17)	31,9% (38)	33,6% (40)	20,2% (24)
1.2. En relación a los superiores de tu empresa, ¿Cómo crees que te hacen sentir en tu trabajo?	16,8% (20)	20,2% (24)	31,9% (38)	31,1% (37)
1.3. ¿Sientes que tu superior es un/a buen/a líder?	15,1% (18)	24,4% (29)	41,2% (49)	19,3% (23)
1.4. ¿Con qué frecuencia tu jefe/a escucha las opiniones de los empleados al tomar decisiones?	12,6% (15)	41,2% (49)	26,1% (31)	12,6% (15)
1.5. ¿Cómo crees que te puede hacer sentir, a la larga, un líder que no tenga en cuenta las opiniones de sus subordinados?	48,7% (58)	47,1% (56)	3,4% (4)	0,8% (1)
1.6. ¿Sientes que tu superior valora y/o recompensa el trabajo de sus empleados?	16,8% (20)	45,4% (54)	22,7% (27)	16,8% (20)
1.7. ¿Crees que tu jefe/a inmediato valora tu trabajo?	10,9% (13)	30,3% (36)	29,4% (35)	29,4% (35)
1.8. ¿Consideras que tu jefe/a es una persona que gestiona bien su estrés?	6,7% (8)	26,1% (31)	48,7% (58)	18,5% (22)
1.9. ¿Consideras que tu jefe/a sabe controlar su temperamento y manejar las dificultades de manera racional?	7,6% (9)	15,1% (18)	31,1% (37)	46,2% (55)
1.10. ¿Es fácil obtener ayuda de tu jefe/a cuando le necesitas?	4,2% (5)	25,2% (30)	51,3% (61)	19,3% (23)
1.11. ¿Con qué frecuencia tu jefe/a hace observaciones sobre tu trabajo?	8,4% (10)	49,6% (59)	37% (44)	5% (6)
2. INTELIGENCIA EMOCIONAL EN EL EMPLEADO				
2.1. ¿Consideras que prestas atención a los sentimientos?	3,4% (4)	10,9% (13)	45,4% (54)	40,3% (48)
2.2. ¿Conoces las emociones de tus compañeros de trabajo a través de sus comportamientos?	3,4% (4)	20,2% (24)	47,9% (57)	28,6% (34)
2.3. ¿Tienes claros tus sentimientos?	1,7% (2)	8,4% (10)	47,9% (57)	42% (50)
2.4. Puedo llegar a comprender mis sentimientos	1,7% (2)	6,7% (8)	52,1% (61)	39,5% (47)
2.5. ¿Cuándo estás triste, piensas en todos los placeres de la vida?	15,1% (18)	42,9% (51)	32,81% (39)	9,2% (11)
2.6. ¿Cuándo estás enfadado/a intentas cambiar tu estado anímico?	2,5% (3)	17,6% (21)	57,1% (68)	22,7% (27)
2.7. Pienso en mi estado de ánimo constantemente	10,9% (13)	48,71% (58)	30,3% (36)	10,1% (12)
2.8. ¿Tienes mucha energía cuando te sientes feliz?	1,7% (2)	0% (0)	44,5% (53)	53,8% (64)
2.9. ¿Eres una persona creativa?	0,8% (1)	22,70%	51,3% (61)	25,2% (30)
2.10. Aunque a veces me siento triste, suelo tener una visión optimista	2,5% (3)	21,8% (26)	52,1% (62)	23,5% (28)
2.11. Dejo que mis sentimientos afecten a mis pensamientos	5,9% (7)	60,5% (72)	27,7% (33)	5,9% (7)
3. MOTIVACIÓN LABORAL				
3.1. Cuando empieza un nuevo día, ¿Cómo te sientes al inicio de tu jornada laboral?	10,9% (13)	30,3% (36)	47,1% (56)	11,8% (14)
3.2. ¿Te sientes motivado/a al trabajar bajo las órdenes de tu superior jerárquico?	13,4% (16)	29,4% (35)	31,9% (38)	25,21% (30)
3.3. Cuando realizas tus tareas, ¿te sientes útil?	4,2% (5)	10,9% (13)	55,5% (66)	29,4% (35)
3.4. En general, ¿te sientes valorado/a en tu trabajo?	8,4% (10)	31,1% (37)	42,9% (51)	17,6% (21)
3.5. Mi trabajo me hace sentir orgulloso	7,6% (9)	32,8% (39)	38,7% (46)	21% (25)
3.6. No sé por qué hago este trabajo, no le encuentro sentido	37% (44)	40,3% (48)	19,3% (23)	3,4% (4)
3.7. ¿Compartes la misión y objetivos de la organización?	7,6% (9)	37% (44)	36,1% (43)	19,3% (23)
3.8. Me siento con ánimo y energía para realizar adecuadamente mi trabajo	0,8% (1)	21% (25)	56,3% (67)	21,8% (26)
3.9. A menudo estoy tan involucrado en mi trabajo que el día pasa muy rápido	5% (6)	14,3% (17)	48,7% (58)	31,9% (38)
3.10. Me siento inspirado para cumplir mis objetivos en el trabajo	4,2% (5)	22,7% (27)	50,4% (60)	22,7% (27)
3.11. En general, me siento totalmente realizado en mi trabajo	6,7% (8)	31,1% (37)	44,5% (53)	17,6% (21)
4. DESEMPEÑO LABORAL				
4.1. ¿Conoces bien las funciones que desempeñas?	3,4% (4)	14,3% (17)	33,6% (40)	48,7% (58)
4.2. En la toma de decisiones de la empresa o tu departamento, ¿Qué rol desempeñas con tus tareas?	16,8% (20)	14,3% (17)	42% (50)	26,9% (32)
4.3. ¿Sientes que tu trabajo contribuye a alcanzar los objetivos de tu Departamento?	4,2% (5)	6,7% (8)	30,3% (36)	58,8% (70)
4.4. ¿Consigues planificar tu trabajo para terminar a tiempo?	1,7% (2)	10,9% (13)	50,4% (60)	37% (44)
4.5. Asumo nuevos retos cuando mi trabajo me lo permite	4,2% (5)	26,9% (32)	31,9% (38)	37% (44)
4.6. Asumo responsabilidades adicionales	5,9% (7)	33,6% (40)	31,9% (38)	28,6% (34)
4.7. ¿Cuánto crees que mejora tu rendimiento tras recibir observaciones de tu jefe/a?	17,6% (21)	34,5% (41)	34,5% (41)	13,4% (16)
4.8. He ideado soluciones creativas para nuevos problemas	6,7% (8)	43,7% (52)	35,3% (42)	14,3% (17)
4.9. Por iniciativa propia, empiezo una nueva tarea cuando termino las anteriores	2,5% (3)	17,6% (21)	37,8% (45)	42% (50)
4.10. Rindo mejor laboralmente cuando mis compañeros y/o mi superior comparten la información	0% (0)	5% (6)	30,3% (36)	64,7% (77)
4.11. Trabajo para mantener actualizados los conocimientos relacionados con el trabajo	4,2% (5)	16,8% (20)	31,9% (38)	47,1% (56)

Fuente: Elaboración propia [Excel]

El primer bloque de preguntas correspondiente a la variable *IE en el líder* se pensó para que los empleados expresaran libremente su opinión acerca de la IE de sus líderes o jefes. Ahora bien, ¿por qué se dirigió el cuestionario a empleados y no a líderes? Por una parte, porque de esta manera se podría obtener un número más elevado de respuestas y por otra parte, porque se consideró que los empleados serían mucho más sinceros respondiendo sobre estas cuestiones que los propios líderes. Los ítems de este bloque (preguntas 1.1 a 1.11) se crearon siguiendo como referencia a la parte teórica del trabajo y, la tabla “Diferencias Jefe-Líder” dónde resumidamente se muestra que caracteriza a un líder. Aquí, se tendrían en cuenta elementos como: empatía, gestión de emociones, reconocimiento, colaboración y sobre la retroalimentación (ítems 1, 4, 6, 7, 8, 9, 10, 11). El resto de ítems (2, 3, 5) se idearon para conseguir información relevante, respecto a la interpretación o juicio de los sujetos acerca de cómo son tratados por sus superiores, si consideran que es un buen líder y, en todo caso, cómo se sentirían con un líder que no tuviese en cuenta sus opiniones.

TABLA 9. PREGUNTAS DE 1.1 A 1.11

1. INTELIGENCIA EMOCIONAL EN EL LÍDER
1.1. ¿Sientes que tu superior muestra empatía hacia sus empleados al desempeñar su cargo?
1.2. En relación a los superiores de tu empresa, ¿Cómo crees que te hacen sentir en tu trabajo?
1.3. ¿Sientes que tu superior es un/a buen/a líder?
1.4. ¿Con qué frecuencia tu jefe/a escucha las opiniones de los empleados al tomar decisiones?
1.5. ¿Cómo crees que te puede hacer sentir, a la larga, un líder que no tenga en cuenta las opiniones de sus subordinados?
1.6. ¿Sientes que tu superior valora y/o recompensa el trabajo de sus empleados?
1.7. ¿Crees que tu jefe/a inmediato valora tu trabajo?
1.8. ¿Consideras que tu jefe/a es una persona que gestiona bien su estrés?
1.9. ¿Consideras que tu jefe/a sabe controlar su temperamento y manejar las dificultades de manera racional?
1.10. ¿Es fácil obtener ayuda de tu jefe/a cuando le necesitas?
1.11. ¿Con qué frecuencia tu jefe/a hace observaciones sobre tu trabajo?

Fuente: Elaboración propia [Excel]

En el segundo bloque de preguntas, *IE en el empleado*, la mayoría corresponden a TMMS-24, una al WLEIS-S y otra es elaboración propia.

- **Pregunta 2.1** → corresponde al ítem 1 de TMMS-24.
- **Pregunta 2.2** → corresponde al ítem 5 de WLEIS-S.
- **Pregunta 2.3** → corresponde al ítem 9 de TMMS-24.
- **Pregunta 2.4** → corresponde al ítem 16 de TMMS-24.
- **Pregunta 2.5** → corresponde al ítem 19 de TMMS-24.
- **Pregunta 2.6** → corresponde al ítem 24 de TMMS-24.
- **Pregunta 2.7** → corresponde al ítem 6 de TMMS-24.
- **Pregunta 2.8** → corresponde al ítem 23 de TMMS-24.
- **Pregunta 2.9** → Elaboración propia.
- **Pregunta 2.10** → corresponde al ítem 17 de TMMS-24.
- **Pregunta 2.11** → corresponde al ítem 5 de TMMS-24.

TABLA 10. PREGUNTAS DE 2.1 A 2.11

2. INTELIGENCIA EMOCIONAL EN EL EMPLEADO
2.1. ¿Consideras que prestas atención a los sentimientos?
2.2. ¿Conoces las emociones de tus compañeros de trabajo a través de sus comportamientos?
2.3. ¿Tienes claros tus sentimientos?
2.4. Puedo llegar a comprender mis sentimientos
2.5. ¿Cuándo estás triste, piensas en todos los placeres de la vida?
2.6. ¿Cuándo estás enfadado/a intentas cambiar tu estado anímico?
2.7. Pienso en mi estado de ánimo constantemente
2.8. ¿Tienes mucha energía cuando te sientes feliz?
2.9. ¿Eres una persona creativa?
2.10. Aunque a veces me siento triste, suelo tener una visión optimista
2.11. Dejo que mis sentimientos afecten a mis pensamientos

Fuente: Elaboración propia [Excel]

Como se puede apreciar, todas las preguntas se focalizan en la valoración del propio individuo respecto a sus emociones y la de los demás comprobando aquí la empatía, su habilidad a la hora de gestionar sus emociones en determinadas circunstancias (cuando estás triste, enfadado, feliz). Del test de WLEIS-S, únicamente se seleccionó una cuestión ya que se basa en el test de Salovey y Mayer y muchas afirmaciones eran prácticamente iguales. Sobre la pregunta 2.9 *¿Eres una persona creativa?* Se ideó teniendo en cuenta la creencia o vínculo de que una persona con una alta IE será mucho más creativa e innovará más.

Siguiendo con el bloque de preguntas que hacen referencia a la variable *motivación*, las diseñé teniendo en consideración mi experiencia laboral y las cuestiones que en muchas ocasiones me he formulado a mí misma y seguramente muchos individuos lo hayan hecho también.

TABLA 11. PREGUNTAS DE 3.1 A 3.11

3. MOTIVACION LABORAL
3.1. Cuando empieza un nuevo día, ¿Cómo te sientes al inicio de tu jornada laboral?
3.2. ¿Te sientes motivado/a al trabajar bajo las órdenes de tu superior jerárquico?
3.3. Cuando realizas tus tareas, ¿te sientes útil?
3.4. En general, ¿te sientes valorado/a en tu trabajo?
3.5. Mi trabajo me hace sentir orgulloso
3.6. No sé por qué hago este trabajo, no le encuentro sentido
3.7. ¿Compartes la misión y objetivos de la organización?
3.8. Me siento con ánimo y energía para realizar adecuadamente mi trabajo
3.9. A menudo estoy tan involucrado en mi trabajo que el día pasa muy rápido
3.10. Me siento inspirado para cumplir mis objetivos en el trabajo
3.11. En general, me siento totalmente realizado en mi trabajo

Fuente: Elaboración propia [Excel]

Afirmaciones como “*no sé por qué hago este trabajo, no le encuentro sentido*” (ítem 6) son las que surgen cuando una persona no está motivada o satisfecha en su puesto de trabajo. De esta tipología se encuentran los ítems (1, 2, 3, 4, 5, 6, 8, 9), el resto de ítems surgen del marco teórico donde se presenta la motivación, en concreto del subapartado 2.5.3. *Factores que determinan la motivación en el lugar de trabajo*, en el cual se explicaba en el artículo “*Being Happy at Work Matters*” (2014) de *Harvard Business Review*, que aquellas personas que estén motivadas se comprometerán tanto emocional como intelectualmente con sus organizaciones y presentarán una visión significativa de su futuro empresarial. Partiendo de esa parte teórica, los ítems (7, 10 y 11) buscan establecer una relación con lo anterior.

Por último, se encuentra el bloque de preguntas de la variable “*desempeño laboral*”, se proporciona la combinación de cuestiones de elaboración propia junto con afirmaciones extraídas del test validado que valora el desempeño laboral, IWPQ:

- **Pregunta 4.1** → Elaboración propia.
- **Pregunta 4.2** → Elaboración propia.
- **Pregunta 4.3** → Elaboración propia.
- **Pregunta 4.4** → corresponde al ítem 1 de IWPQ.
- **Pregunta 4.5** → corresponde al ítem 7 de IWPQ.
- **Pregunta 4.6** → corresponde al ítem 11 de IWPQ.
- **Pregunta 4.7** → Elaboración propia.
- **Pregunta 4.8** → corresponde al ítem 10 de IWPQ.
- **Pregunta 4.9** → corresponde al ítem 6 de IWPQ.
- **Pregunta 4.10** → Elaboración propia.
- **Pregunta 4.11** → corresponde al ítem 9 de IWPQ.

TABLA 12. PREGUNTAS DE 4.1 A 4.11

4. DESEMPEÑO LABORAL
4.1. ¿Conoces bien las funciones que desempeñas?
4.2. En la toma de decisiones de la empresa o tu departamento, ¿Qué rol desempeñas con tus tareas?
4.3. ¿Sientes que tu trabajo contribuye a alcanzar los objetivos de tu Departamento?
4.4. ¿Consigues planificar tu trabajo para terminar a tiempo?
4.5. Asumo nuevos retos cuando mi trabajo me lo permite
4.6. Asumo responsabilidades adicionales
4.7. ¿Cuánto crees que mejora tu rendimiento tras recibir observaciones de tu jefe/a?
4.8. He ideado soluciones creativas para nuevos problemas
4.9. Por iniciativa propia, empiezo una nueva tarea cuando termino las anteriores
4.10. Rindo mejor laboralmente cuando mis compañeros y/o mi superior comparten la información
4.11. Trabajo para mantener actualizados los conocimientos relacionados con el trabajo

Fuente: Elaboración propia [Excel]

Respecto a los ítems de elaboración propia (1,2,3,7 y 10), y teniendo en consideración lo aportado en el punto 2.6 *IE y desempeño laboral*, aquellos individuos que tengan un adecuado nivel de IE podrán tener un control a la hora de desenvolverse en su trabajo y de tomar decisiones, sabrán adaptarse ante los cambios que se presenten y conocerán a la perfección sus funciones.

El resto de ítems (4,5,6,8,9 y 11) del test validado IWPQ, el cual se miden las principales dimensiones del desempeño laboral (desempeño de las tareas, desempeño contextual y los comportamientos contra productivos en el trabajo) de una amplia variedad de trabajos. Con este tipo de preguntas se puede conocer en profundidad cómo valora el individuo su nivel de implicación para con su organización y más adelante, a través de las correlaciones, comprobar si el desempeño laboral está relacionado con la IE del líder o con la motivación.

4.3. Procedimiento

A fin de crear el cuestionario, previamente, se realizó un boceto o plantilla que contenía: la explicación del mismo, a quién iría dirigido, la edad y el sector, pero, las preguntas no estaban organizadas por bloques y las respuestas no seguían la escala Likert. Uno de los aspectos más importantes a tener en cuenta era el de la duración máxima, ya que si superaba los 10-15 minutos, podía repercutir negativamente en el entusiasmo del encuestado, provocando que no respondiera correctamente.

Teniendo en cuenta que el trabajo de investigación tiene como objeto estudiar las relaciones entre distintas variables, se resolvió organizar las preguntas en un total de cuatro bloques, en donde cada uno representaba una variable a medir: IE del líder, IE del empleado, motivación y desempeño laboral. Además, se modificaron las respuestas al formato Likert pero éstas contaban con cuatro niveles y no con cinco que es lo habitual (siendo 1 menos y 4 máximo).

Una vez preparada la plantilla y corroborada por el tutor, se comenzó a plasmar toda la información mediante el software gratuito Google Forms o Formularios de Google en español. Este software es muy intuitivo, por lo que resulta muy fácil de manejar y el único requisito para utilizarlo, es disponer de un correo electrónico de Gmail.

Cuando abres Google Forms te muestran rápidamente a modo de guía, los pasos básicos para crear el cuestionario. En el apartado preguntas, el primer paso es seleccionar la plantilla (el color de fondo, la imagen de la cabecera, el tipo de fuente, etc.), se añade el título de la encuesta y se procede a crear las preguntas del formulario (en este cuestionario todas las preguntas eran obligatorias para poder avanzar).

Existen distintos tipos de preguntas en Google Forms:

- Respuesta corta.
- Párrafo.
- Selección múltiple.
- Casillas de verificación.
- Desplegable.
- Escala lineal.
- Cuadrícula de varias opciones.
- Fecha.
- Hora.



En la primera sección del cuestionario se encuentra la cabecera, la explicación y a continuación las preguntas que hacen referencia al: género, edad y sector. Para el género, se seleccionó opción de selección múltiple (hombre, mujer y otro). En la edad se escogió texto de respuesta corta y de nuevo en sector varias opciones o selección múltiple.

La sección dos hace referencia, a las preguntas de la variable “IE en el líder”, que como se mencionó, van de la 1.1 a la 1.11 y todas son de respuesta de selección múltiple. A continuación, en la sección tres, están las preguntas de la 2.2 a la 2.11 relacionadas con la variable “IE en el empleado”, en la sección cuatro las que van de la 3.1 a la 3.11 referentes a la motivación y por último, en la última sección se encuentran las de la variable “desempeño laboral”, que van de la 4.1 a la 4.11. *¿Por qué todas las preguntas son del tipo de selección múltiple?* Son aquellas en las cuáles únicamente será posible seleccionar una opción entre varias.

Una vez terminado el cuestionario, arriba a la derecha se encuentra la opción de “enviar” y aquí es donde se generará el enlace (el cuál se podrá acotar) para proceder a compartir por las redes sociales. En este caso el enlace se distribuyó a través del foro del máster de Dirección y Gestión de RR.HH., como estado en la aplicación de móvil WhatsApp, a través de Facebook, Instagram e incluso LinkedIn.

¿Por qué motivos se decidió realizar una encuesta online? Se consideró imprescindible utilizar los medios digitales ante todo por la rapidez a la hora de obtener resultados, la comodidad que representa por una parte para el encuestado a la hora de responder al presentar botones de fácil selección que disminuyen el margen de error a comparación con los cuestionarios tradicionales,

y, por otra parte para quien encuesta ya que no tiene que desplazarse ni apuntar los datos manualmente.

Tras recopilar una muestra de más de 100 individuos, se procedió a cerrar el cuestionario y se seleccionó la opción en el apartado “respuestas” de exportar los datos a Excel. Pero, se halló un problema: los datos no estaban en formato numérico lo cual era necesario para posteriormente establecer las correlaciones a través del programa Rstudio.

Así pues, a cada respuesta se le asignó el valor de menos a más (escala Likert) y después de completar todo el Excel, se añadieron cuatro columnas (una por cada variable) con el promedio de las respuestas obtenidas. Por último, se ha aplicado un modelo de regresión lineal, el cual se analizará en el apartado siguiente.

4.4. Análisis

Teniendo en cuenta la naturaleza del presente trabajo, el análisis de datos es cuantitativo y por ello se han utilizado métodos estadísticos para describir, resumir y/o comparar los datos.

Es importante remarcar que, para poder utilizar todos los métodos estadísticos, previamente fue preciso preparar la base de datos de Excel. Como ya se comentó en el apartado procedimiento, era necesario establecer una conversión a datos cuantitativos para poder trabajar con los resultados de las preguntas. Las respuestas estaban pensadas con el fin de presentar diferentes niveles de medición por lo que podían ser codificadas para adaptarse a la escala Likert (de 1 a 4) siendo 1 el valor más negativo y 4 el más positivo. Después de recoger la información se ha procedido a observarla con la finalidad de contrastar las hipótesis formuladas previamente, meta principal que persigue dicho estudio.

Las variables con las que se va a trabajar son: IE en el líder, IE en el empleado, motivación y desempeño laboral y para obtener la información de cada una se crearon columnas adicionales en la base de datos de Excel para calcular el promedio de cada variable.

En el presente estudio se considera como variable predictora o independiente (VI) a la IE del líder ya que se infiere que puede ejercer un efecto sobre las variables dependientes (VD) o de resultado que son desempeño y motivación. En el caso de las relaciones de IE en el empleado y motivación y desempeño sucedería lo mismo, pero, la IE no podrá ser considerada en ningún momento como variable dependiente ya que IE de una persona no depende de la IE de otra.

Para empezar, se mostrarán las medidas de tendencia central y de dispersión más relevantes, las cuales se representan a través de una tabla generada con Excel, nombrada Estadística Descriptiva. Asimismo, para conocer si las variables se relacionan o no entre sí, se atenderá al valor de significación p , el cual deberá ser menor a 0,05. Los *valores p* se calcularon mediante RStudio y se pueden encontrar en el Anexo. Todo lo anterior se expondrá mediante un gráfico donde, además, también aparecerá la matriz de correlación de los promedios de las cuatro variables representada a través de asteriscos. Una vez comprobada si existe o no relación entre las variables del estudio, se expondrá mediante gráficos de dispersión (generados con Excel), la intensidad o fuerza de las relaciones que existan (las que no existan se ha decidido no mostrarlas).

5. RESULTADOS

En este apartado se procede a explicar el análisis de los resultados obtenidos. Para dar respuesta a los objetivos planteados, en primer lugar, se realizó un análisis descriptivo de cada una de las variables que forman parte del cuestionario proporcionado a los participantes. Seguidamente, se mostrará el valor p (*p-value* en inglés) el cual demostrará cuán relacionadas están dos variables entre sí, y, en el caso de que lo estén, se obedecerá al valor de significación p , el cual deberá ser inferior a 0,05. *¿Qué significa dicho valor?* Significa que se dispone de una probabilidad de error inferior al 5% al afirmar que se da una relación entre dichas variables. En el caso de que el valor p sea menor a 0,05 la relación no será significativa y por tanto, se entenderá que no existe relación entre ellas. Para realizar el cálculo de los distintos valores p , se utilizó el software RStudio: se pueden encontrar los distintos valores obtenidos en el pequeño manual de código [Anexo: Modelos de regresión lineal].

Tras establecer el grado de significación, se expondrán los coeficientes de correlación de Pearson, los cuales miden la fuerza de la relación entre variables. *¿Cómo se puede conocer si existe fuerza entre ambas?* Atendiendo al valor de correlación “ r ” que puede oscilar de -1 a 1. Por norma general:

- se consideran altas aquellas correlaciones por encima de 0,30,
- moderadas las que van de 0,15 a 0,30
- bajas las menores a 0,15

Dichas correlaciones se presentarán a través de gráficos de dispersión creados mediante el programa Excel.

Las relaciones bivariadas que se van a formar, corresponden a las presentadas en los objetivos específicos y son las siguientes:

- IE en el líder (VI) y Motivación (VD).
- IE en el líder (VI) y Desempeño Laboral (VD).
- IE en el empleado (VI) y Motivación (VD).
- IE en el empleado (VI) y Desempeño Laboral (VD).
- Motivación (VI) y Desempeño Laboral (VD).

TABLA 13. ESTADÍSTICA DESCRIPTIVA

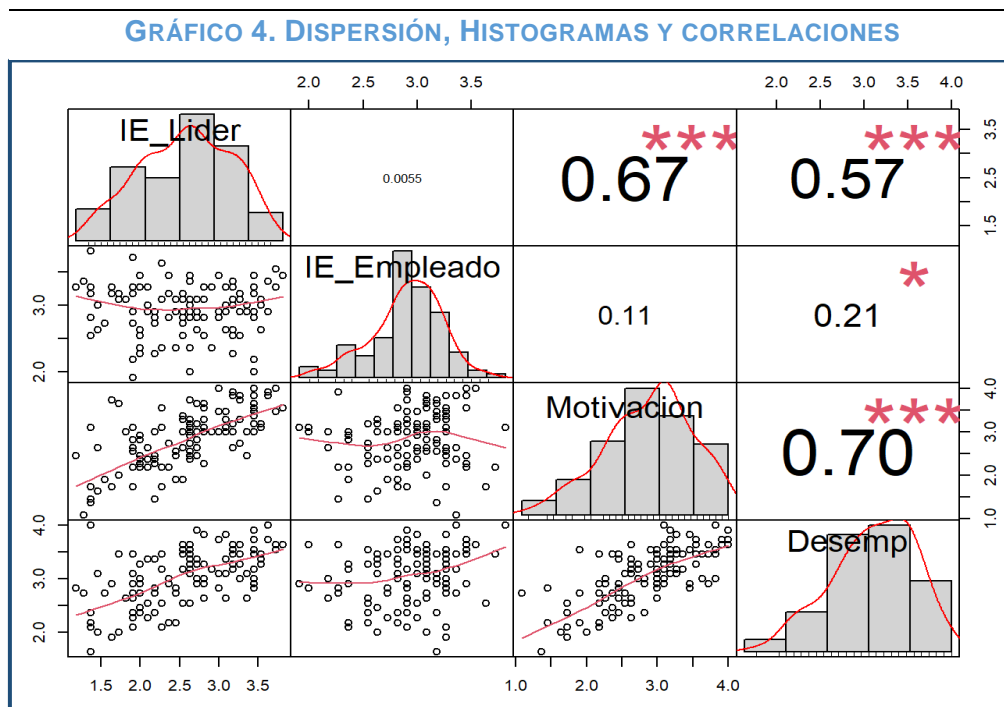
IE EN EL LÍDER	MOTIVACIÓN	DESEMPEÑO LABORAL	IE EN EMPLEADO/A
Media	2,59	2,85	3,05
Error típico	0,06	0,06	0,05
Mediana	2,64	3,00	3,09
Moda	2,64	3,00	3,45
Desviación estándar	0,66	0,64	0,51
Varianza de la muestra	0,43	0,41	0,26
Curtosis	-0,81	-0,27	-0,32
Coefficiente de asimetría	-0,18	-0,37	-0,46
Rango	2,64	2,91	2,36
Mínimo	1,18	1,09	1,64
Máximo	3,82	4,00	4,00
Suma	307,73	338,73	363,45
Cuenta	119	119	119
Nivel de confianza(95,0%)	0,12	0,12	0,09

Fuente: Elaboración propia [Excel]

La [Tabla 13] muestra una visión general de estadística descriptiva por variable. Se encuentran medidas de tendencia central como la media, mediana y moda, las cuales muestran hacia donde tienden la mayoría de los datos y medidas de dispersión como el rango, varianza o desviación estándar o típica. A grandes rasgos, se puede apreciar gracias a la media aritmética, que el valor promedio de las variables se sitúa alrededor de 3 (preguntas cuya respuesta era “bastante” o “casi siempre”), excepto la IE en el líder que se encuentra en un punto intermedio entre 2 y 3.

Casi todas las variables presentan errores típicos muy bajos siendo IE en el empleado el más bajo, lo cual significa que existe cierta fiabilidad de los cálculos realizados sobre la muestra. Siendo los errores típicos tan inferiores, éstos no afectan a la mediana, y por lo tanto mediana y media presentan valores similares, lo cual significa que los datos son simétricos.

En cuanto a las medidas de dispersión, se centrará en las desviaciones estándar o típicas de cada variable. Cuánto mayor es la dispersión de datos, mayor será la desviación estándar. En esta tabla se puede apreciar que la cifra mayor se encuentra en la variable *IE en el líder* con un 0,66, seguida por *motivación* con un 0,64, y la más baja es la *IE en el empleado*, con un 0,37.



Fuente: Elaboración propia [RStudio]

Tras el breve análisis descriptivo, se expone el [Gráfico 4] el cual ha sido creado a través del lenguaje de programación R, dónde se pueden apreciar las distintas dispersiones (las cuales se explicarán más adelante en profundidad) e histogramas con sus respectivas líneas de densidad y la matriz de correlaciones entre las distintas variables a estudiar. En este gráfico se puede observar que aquellas correlaciones prácticamente inexistentes se representan con un tamaño de fuente muy pequeño, que va *in crescendo* en función de si se trata de una correlación más o menos fuerte.

Pero, por ahora, se analizará el valor p, el cual se define de la siguiente manera: “la probabilidad del resultado del estadístico de contraste observado o de uno más alejado cuando la hipótesis nula es cierta” (Rovira Escofet, & Besalú, M. 2019. pág. 11). Si el valor p es bajo, esto indicará que el valor estadístico de contraste observado tiene una probabilidad pequeña de salir bajo la hipótesis nula y, por lo tanto, se deberá rechazar dicha hipótesis. En cambio, si el valor p es alto, indicará que se trata de un valor bastante probable bajo la hipótesis nula y, por tanto, será lógico aceptarla. Así pues:

- **Valor p < α (0,05)** → se rechaza la hipótesis nula (H₀) y se acepta la alternativa (H₁).
- **Valor p > α (0,05)** → se acepta la hipótesis nula (H₀) y se rechaza la alternativa (H₁).

El liderazgo emocionalmente inteligente y su relación con la motivación y el desempeño laboral

A continuación, se presentan los valores de significación p con el fin de conocer si existe o no relación entre las variables y también se valorará la fuerza entre ellas.

De acuerdo al orden de los objetivos específicos, se realizará el contraste de hipótesis:

Objetivo específico 1: Estudiar la relación entre IE en el líder (VI) y la motivación de los empleados (VD): El valor p de la primera relación es de $<2,2e-16$, lo cual se considera prácticamente 0 y por este motivo aparecen tres asteriscos. Al ser menor que 0,05, se rechaza la H_0 y se acepta la H_1 . Existe una relación entre las variables IE en el líder y motivación y su fuerza es alta (0,67) al aproximarse tanto a 1.

0.67 ***

Objetivo específico 2: Estudiar la relación entre IE en el líder (VI) y el desempeño laboral de los empleados (VD): El valor p de la segunda relación es de $1,107e-11$, lo cual de nuevo es considerado como 0 y de ahí que aparezcan tres asteriscos de nuevo. Al ser menor que 0,05, se rechaza la H_0 y se acepta la H_1 . Existe una relación entre las variables IE en el líder y desempeño laboral y su fuerza (0,57) también es alta en este caso.

0.57 ***

Objetivo específico 3: Estudiar la relación entre IE del empleado (VI) y su motivación (VD): Con el tercer objetivo comprobamos que el valor p es de 0,2353 y por lo tanto no existiría relación entre IE del empleado y motivación. Al no existir relación entre variables, no puede existir fuerza entre ellas. Por este motivo, aquí se acepta la H_0 y se rechaza la H_1 . Por este motivo, no aparecerá representado mediante el gráfico de dispersión más adelante.

0.11

Objetivo específico 4: Estudiar la relación entre IE del empleado (VI) y su desempeño laboral (VD): El valor p de la cuarta relación es de 0,02496, pero aquí es un poco mayor que en los anteriores casos y por eso aparece un solo asterisco. Al ser menor que 0,05, se rechaza la H_0 y se acepta la H_1 . Existe una relación entre las variables IE del empleado y desempeño laboral y su fuerza (0,21) es moderada.

0.21 *

Objetivo específico 5: Estudiar la relación entre motivación (VI) y desempeño laboral (VD):

El valor p de la quinta y última relación coincide con el primero con $< 2.2e-16$, y al ser menor a 0,05 también aparecen tres asteriscos debido a que se trata de una relación significativa. Al ser menor que 0,05, se rechaza la H_0 y se acepta la H_1 .

Existe una relación entre las variables motivación y desempeño laboral y su fuerza es la más alta (0,70) al aproximarse tanto a 1.

0.70 ***

El liderazgo emocionalmente inteligente y su relación con la motivación y el desempeño laboral

Después de conocer el grado de significación y realizar el contraste de hipótesis, se procede a representar, a través de gráficos de dispersión, aquellos casos en los que exista relación entre variables. Se han generado un total de cuatro diagramas de dispersión y en ellos aparecen: la línea de tendencia, el coeficiente de determinación R^2 y la ecuación correspondiente $y = \beta_1 x + \beta_0$ para facilitar el análisis de los datos. También se han creado dos líneas de color gris y naranja que corresponden a los promedios de los valores de los ejes X (gris) e Y (naranja) cuya función es servir de umbral a la hora de comparar los puntos muestrales.

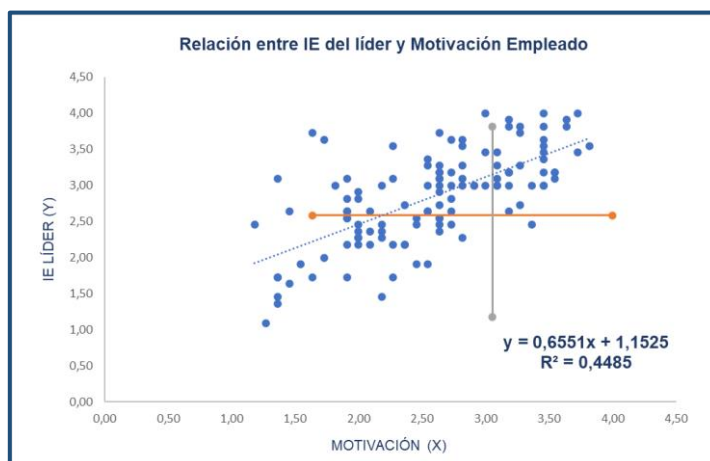
Antes de comenzar y teniendo en cuenta que ya conocemos los valores de los coeficientes de correlación, merece la pena destacar que todos los valores son positivos. ¿Qué indica esto? los valores positivos indican que las variables tienden a incrementarse juntas.

Conviene recordar dos aspectos antes de comenzar el análisis de los gráficos de dispersión:

- La correlación, siempre está comprendida entre -1 y +1.
- La correlación es una medida adimensional, lo cual quiere decir que, si se cambian las unidades de X o Y, la correlación no varía.

El primer gráfico de dispersión muestra, pues, la relación entre la IE del líder (VI) y la Motivación (VD).

GRÁFICO 5. IE DEL LÍDER Y MOTIVACIÓN



Fuente: Elaboración propia [Excel]

El eje vertical muestra la variable *IE en el líder* (VI) con los valores de las respuestas obtenidas entre los valores de 0 a 4,50 y el horizontal muestra la variable *motivación* (VD), también con los valores de respuestas repartidos en una franja de 0 a 4,50. A simple vista, parece existir una relación positiva entre ambas variables, ya que, conforme aumenta la IE emocional en el líder, también parece aumentar la motivación de los empleados. La fórmula de la ecuación de la regresión lineal simple aparece en la parte derecha del diagrama y el coeficiente de determinación (R^2) en este caso es de 0,4485, lo cual significa que, desde el punto de vista de representatividad de los datos de esta gráfica, casi un 50% (44,85%) se ajusta al modelo de regresión lineal. Asimismo, se calculó el coeficiente de correlación entre IE en el líder y motivación obteniendo el siguiente resultado, que como vemos coincide con el del [Gráfico 4]:

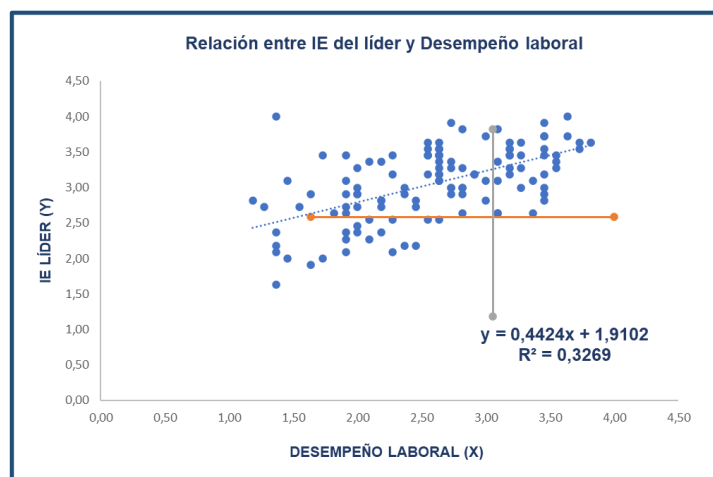
Correlación	r=	0,67
-------------	----	------

Conociendo que el coeficiente de correlación de Pearson oscila entre -1 y +1, un resultado de 0,67 indica que las variables se mueven en la misma dirección y que su relación lineal es alta.

El liderazgo emocionalmente inteligente y su relación con la motivación y el desempeño laboral

El segundo objetivo específico pretendía estudiar la relación entre la *IE del líder* (VI) y el *desempeño laboral* (VD). Para ello, se ha seleccionado el promedio de respuestas de la variable predictora (*IE del líder*) y el promedio de respuestas de la variable dependiente (*desempeño laboral*). En el [Gráfico 6] se muestran los resultados:

GRÁFICO 6. IE DEL LÍDER Y DESEMPEÑO LABORAL



Fuente: Elaboración propia [Excel]

En este caso, de nuevo parece existir una relación positiva entre las variables, ya que la línea de tendencia así lo indica. Sin embargo, en este caso la línea empieza un poco más arriba, entre 2 y 2,50 en el eje vertical Y, aumentando hasta 3,50. En este gráfico, el coeficiente de determinación (0,3269) es un poco más bajo que en el modelo anterior, por lo que se podría decir que no se ajusta tan bien al modelo como en el [Gráfico 5].

El cálculo del coeficiente de correlación indica lo siguiente:

Correlación	r=	0,57
-------------	----	------

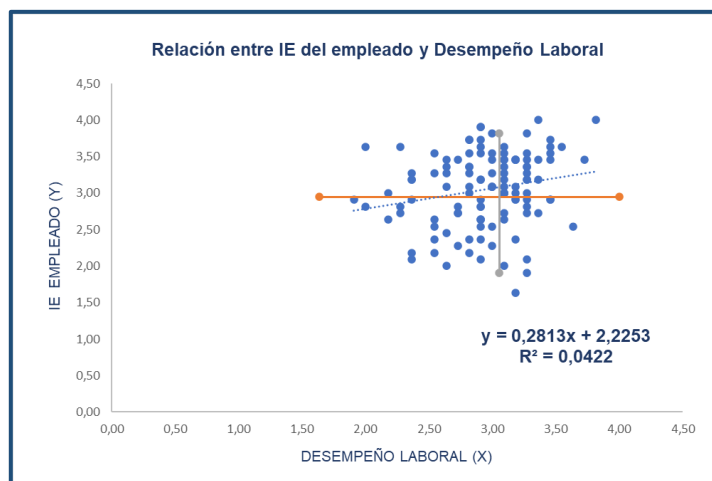
Con el resultado de 0,57, de nuevo se considera que las variables se mueven en la misma dirección y que la relación lineal es alta.

El liderazgo emocionalmente inteligente y su relación con la motivación y el desempeño laboral

Dado que en el tercer objetivo específico no existe relación entre las variables, se procede directamente a mostrar directamente el gráfico de dispersión del cuarto objetivo.

El cuarto objetivo específico busca estudiar la relación entre la variable *IE del empleado* (VI) y la variable *desempeño laboral* (VD). El [Gráfico 7] muestra los siguientes resultados:

GRÁFICO 7. IE DEL EMPLEADO Y DESEMPEÑO LABORAL



Fuente: Elaboración propia [Excel]

En esta ocasión, los puntos no parecen seguir la línea de tendencia. El coeficiente de determinación es de 0,0422, lo que indica que prácticamente no se ajusta al modelo (4,2%) y en cuanto al coeficiente de correlación entre estas dos variables, se obtiene el siguiente resultado:

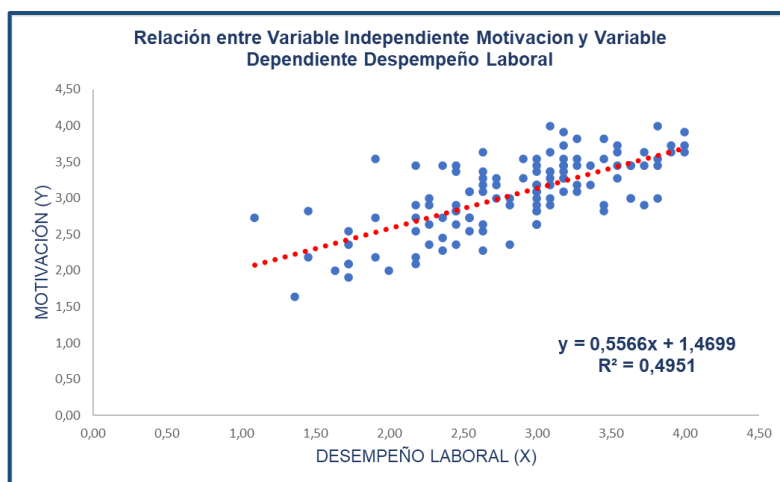
Correlación	r=	0,21
-------------	----	------

En este caso, el valor del coeficiente de correlación es más bajo de todos y, por tanto, se trata de una relación cuya fuerza es moderada.

El liderazgo emocionalmente inteligente y su relación con la motivación y el desempeño laboral

El quinto objetivo busca estudiar la relación entre *motivación* (VI) y *desempeño laboral* (VD). El [Gráfico 8] muestra los siguientes resultados:

GRÁFICO 8. MOTIVACIÓN Y DESEMPEÑO LABORAL



Fuente: Elaboración propia [Excel]

Se puede apreciar que los puntos de la muestra se aproximan bastante a la línea de tendencia, la cual es positiva. Al igual que con el objetivo específico número uno, el coeficiente de determinación es bastante alto y se ajusta casi al 50% al modelo y, en cuanto al coeficiente de correlación, se obtiene el siguiente resultado:

Correlación	r=	0,70
-------------	----	------

En este caso existe una correlación muy fuerte entre las variables, ya que se aproximan mucho a 1, por lo que la asociación entre estas dos variables es muy alta.

6. DISCUSIÓN

Aunque como dijo Goleman (2005) la IE nunca será una ciencia exacta, una vez más se confirma que tiene un gran impacto en las personas y por ende en su motivación y desempeño, o eso parecen indicar los resultados de la presente investigación.

Respetando el orden lógico en el que se presentaron los resultados, se comenzará con el primer objetivo el cual buscaba estudiar la relación entre la IE del líder (VI) y la motivación de los empleados (VD). En este caso se acepta la hipótesis alternativa, la cual afirmaba que **la IE del líder tiene un impacto positivo sobre la motivación**. Lo cual parece bastante obvio tomando de referencia el marco teórico del presente estudio, en el cual, para muchos autores como por ejemplo Flores-Carretero (2019) es responsabilidad de cualquier buen líder, motivar a su equipo para que ofrezca lo mejor de sí mismo y trabaje a gusto. Asimismo, Goleman (1999) también lo considera requisito esencial a través de las cinco competencias, de las cuales destaca a la empatía y a las habilidades sociales ya que, según él, únicamente aquellos líderes que sean capaces de percibir y comprender los puntos de vista de los demás y los tengan en cuenta, sabrán dirigirlos hacia el camino deseado. Teniendo en cuenta lo anterior y la visión positiva para con sus líderes de parte de los sujetos de la muestra en cuestión, se podría afirmar que, si un jefe posee un buen nivel de inteligencia emocional y lo demuestra a través de sus actos, los empleados lo percibirán y sus niveles de motivación aumentarán.

Rompiendo el orden lógico es necesario mencionar al quinto objetivo a fin de entender mejor al segundo. El quinto objetivo, pretendía estudiar la relación entre motivación (VI) y desempeño laboral (VD). El resultado fue indiscutible como lo demuestra el coeficiente de correlación más elevado del estudio. En este caso, una vez más, se acepta la H_1 , la cual asevera que **la motivación influye positivamente en la consecución de las metas de los empleados**. Como se ha ido viendo a lo largo de la investigación, a mayor motivación mayor productividad. Para Meza Rodríguez y Estrada Serrano (2020) una motivación adecuada en el lugar de trabajo representa alcanzar un buen rendimiento laboral e incrementar la productividad en la organización. Coincidiendo con el estudio de Díez Ortega (2021) el cual pone de manifiesto que factores intrínsecos que colaboran al aumento de la motivación están relacionados con el propósito -que mi trabajo sirva para algo-el propio contenido del trabajo, la responsabilidad y experiencias enriquecedoras. Lo mismo afirma Mckee (2014) quien considera que una alta motivación en un empleado se da, cuando ocurren tres cosas: se tiene una visión de futuro, existe un sentido de propósito y hay buenas relaciones entre compañeros y jefe.

Tras aclarar esto, se puede entender el segundo objetivo, el cual pretende estudiar la relación entre la IE del líder (VI) y el desempeño laboral de los empleados (VD). Como en otros casos, aquí también se acepta la H_1 la cual afirma que **la IE del líder provoca que los empleados rindan más**. Relacionando conceptos, se podría deducir que, si un líder emocionalmente inteligente intrínsecamente debe motivar a sus seguidores y que la motivación a su vez, tiene una repercusión positiva y significativa sobre el rendimiento laboral que se verá reflejado a través de su desempeño en el trabajo. Argoti, E., Martínez Romero, J.A y Guevara Porras (2015) con su investigación, la cual estudiaba la relación entre IE y desempeño laboral, extrajeron la siguiente conclusión: independientemente del género de los sujetos, las emociones juegan un papel importante ya que infieren de manera positiva o negativa en el desempeño laboral. Extrapolando lo anterior a este estudio, la muestra indica una perspectiva positiva en este caso, que se demuestra con los altos valores obtenidos en desempeño laboral.

En cuanto al objetivo número tres que pretende estudiar la relación entre la IE del empleado (VI) y su motivación (VD) aquí a excepción de los otros casos se rechaza la hipótesis alternativa y se acepta la nula. La H_0 establecía que **la IE el empleado no afecta a su nivel de motivación** y según los resultados eso parece. Pero, ¿por qué? Según el estudio de Bohórquez, E., Pérez, M. y Benavides Rodríguez, A. (2020) y mencionando a Weihrich, et al. (2017) la motivación consiste en necesidades, las cuales pueden ser conscientes o inconscientes, algunas primarias como las fisiológicas y otras secundarias como la autoestima, el estatus, los logros y la autoafirmación.

Tras resaltar esto, un resultado tan bajo en la relación entre estas dos variables resulta innegable. Hay que preguntarse la siguiente cuestión: *¿quién es capaz de ofrecer dichas motivaciones secundarias?* El único individuo capaz de reforzar la autoestima, de inspirar para seguir adelante y crecer en una empresa, de hacer sentir útiles a los demás a través de sus actos y palabras, etc. es el líder (o en todo caso, los compañeros de trabajo). No se puede negar que una persona

por sí sola no sea capaz de motivarse o animarse para seguir adelante en la vida o en el trabajo, pero, probablemente no obtendría resultados tan significativos.

El cuarto y último objetivo a discutir, pretendía estudiar la relación entre la IE del empleado (VI) y su desempeño laboral (VD) en este caso y por poco, se acepta la H_1 . La hipótesis alternativa afirma que **la IE del empleado está relacionada significativamente con su desempeño laboral**. Teniendo en cuenta el resultado tan bajo obtenido en el coeficiente de correlación, no se puede afirmar al cien por cien, que se trate de una relación significativa si se compara con otros resultados de esta investigación, pero la relación existe, eso es indiscutible. Según el estudio de Carmona, P. y Rosas Reyes, R. (2017), hoy por hoy, no existen suficientes soportes metodológicos para realizar análisis en profundidad sobre IE y desempeño laboral y, por esta razón, son pocos los trabajos empíricos dedicados a este tipo de investigación. Pero, las autoras exponen que IE y desempeño no pueden ser independientes la una del otro y más si se trata de trabajos que implican una cierta complejidad. Según el estudio de Duque Ceballos, García Solarte y Hurtado Ayala (2017) si un individuo reconoce e identifica sus emociones y las consecuencias positivas o negativas de ellas, será persistente en el logro de objetivos, reconocerá sus fortalezas y aceptará la responsabilidad sobre sus propios resultados desarrollando competencias que le garanticen un buen desempeño.

Coincidiendo con Goleman (2000) a quién mencionan en el mismo estudio, la IE por si sola, no garantiza que alguien haya aprendido las aptitudes emocionales que interesan para un trabajo pero significa que tendrá un excelente potencial para adquirirlas.

El objetivo general que perseguía dicha investigación era el de *demostrar el impacto de la IE en el liderazgo y mostrar su influencia positiva en la motivación y desempeño laboral*. Aunque se ha demostrado mediante los objetivos específicos y las relaciones entre las distintas variables, que sí existe un impacto positivo en la motivación y en el desempeño laboral si un jefe es emocionalmente inteligente, se han encontrado las siguientes limitaciones o piedras en el camino a la hora de realizar este trabajo de investigación.

Limitaciones del estudio

Primero se expondrán las limitaciones que hacen referencia a la metodología y por último aquellas que se atribuyen al investigador.

Las limitaciones *metodológicas* que se han encontrado durante el transcurso de la investigación han sido principalmente y por orden de importancia para el investigador:

- Falta de evidencia científica/empírica: El concepto de la IE es algo bastante novedoso y es realmente complicado encontrar trabajos de investigación, que a través de metodologías estadísticas ofrezcan evidencia empírica. La mayor parte de los autores y estudiosos de la temática, han ofrecido definiciones de IE y su visión de lo que opinan respecto a su importancia, pero no están respaldados la mayoría de veces por datos empíricos. Por este motivo, ha sido casi imposible discutir los resultados de esta investigación contrastándolos con otros estudios científicos similares.
- Datos auto-informados: la información obtenida mediante el cuestionario se ha tenido que valorar como verdadera y confiar en los sujetos en su totalidad, aunque seguramente existan sesgos por parte de la muestra a la hora de recordar experiencias pasadas o exageración a la hora de escoger sus respuestas.
- Tamaño de la muestra: aunque teniendo en cuenta que en pocos días se obtuvo una muestra de 119 individuos, la falta de tiempo para la realización del trabajo de investigación provocó no poder obtener más encuestados. En investigaciones que siguen metodologías estadísticas, una muestra más grande asegura que los resultados sean más representativos.
- Instrumento para recopilar datos: tras obtener los resultados se lamenta no haber incluido cuestiones relacionadas con otros factores que puedan tener un impacto positivo en la motivación y por ende en el desempeño laboral (como por ej. un entorno laboral seguro; relaciones entre compañeros, etc.), para a posteriori, contrastar los resultados y ver si el impacto de la IE en el líder es realmente tan importante. También se lamenta no haber incluido alguna pregunta más por variable.

Las limitaciones que se atribuyen al investigador han sido las siguientes:

- Efectos Longitudinales: el tiempo para investigar el problema, pasar el cuestionario, extraer resultados es limitado. Para realizar un trabajo en profundidad sobre este tema se requiere de mucho más tiempo.
- Falta de conocimiento en la temática y de experiencia en investigación: la falta de conocimientos previos sobre la IE y de experiencia a la hora de aplicar metodología estadística ha provocado que se tenga que perder un tiempo extra a la hora de realizar la investigación y presentar los resultados.

Implicaciones prácticas de esta investigación

Este estudio pretende demostrar a través de sus resultados, a nivel empírico, la importancia que supone para cualquier trabajador independientemente de: su edad, género o sector laboral, disfrutar de un jefe o líder que posea un nivel idóneo de IE que le caracterice por su humildad, empatía, positividad, perseverancia, compromiso, generosidad y por saber escuchar y tener en cuenta a los demás, independientemente de si está o no de acuerdo con lo que opinen, que sepan gestionar sus emociones ante los cambios siendo íntegros y haciéndose respetar, demostrando ser ejemplos dignos de seguir.

A través de este trabajo se quiere demostrar que, cualquier trabajador que tenga la suerte de encontrarse en su camino un líder de estas características, vivirá motivado, porque se sentirá seguro y su visión laboral tendrá un sentido. Este trabajo quiere demostrar que, si las empresas invierten su economía en trabajar la IE de sus líderes en sus organizaciones, pero de verdad, durante el tiempo suficiente para lograrlo, obtendrán beneficios a futuro ¿Por qué? Porque así lo demuestran los datos.

Un líder emocionalmente inteligente no únicamente favorecerá al incremento de motivación y desempeño laboral eficaz de sus trabajadores, sino que, evitará que estos se marchen ya que como dijo Bradberry (2016), la gente no deja el trabajo; deja a los directivos. Y eso lamentablemente es algo muy cierto.

7. CONCLUSIONES

“Un bajo nivel de inteligencia emocional en el trabajo tiene un coste inevitable en los resultados económicos. Cuando es muy exagerado, las empresas pueden ir a la quiebra y desaparecer”

Daniel Goleman

Aunque la creencia universal de que los individuos más exitosos son aquellos que poseen un alto coeficiente intelectual parece estar cayendo en desuso, aún hoy día la gran mayoría de organizaciones acostumbran a seleccionar a los altos cargos, basándose únicamente en su experiencia y carisma. Estos “líderes” pueden destacar en sus obligaciones, pero, no suelen ser eficaces con las personas. Al principio actuarán como modelos a seguir creyendo tener las respuestas ante todos los problemas. Pero, su imprudencia y falta de interés ante opiniones contrarias a las suyas, entre otras cosas, señalarán una carencia de IE que poco a poco generará desconfianza en el equipo.

Merece la pena recordar una vez más que, los individuos no dejan al trabajo, dejan a sus jefes. Por lo que aquellos líderes que no se preocupen de verdad por sus seguidores se encontrarán con índices altos de rotación y esto afectará económicamente a la empresa.

Teniendo en cuenta que el capital humano es el principal activo de una organización, perderlo es una situación que perjudicaría mucho a la productividad ya que resta mucho tiempo seleccionar, capacitar y desarrollar al personal. Así pues, las organizaciones deberán hacer su mayor esfuerzo, invirtiendo parte de su capital y de su tiempo en trabajar la IE con el fin de llegar a ser competentes y exitosas.

En este estudio, parece que la gran mayoría de participantes del cuestionario tienen o han tenido líderes con altos niveles de IE, y que esta IE se relaciona positivamente con la motivación y el desempeño autopercebido del empleado. Pero, desgraciadamente no todos los líderes son así. Muchos jefes se muestran reticentes frente al poder que pueden ejercer las emociones en el trabajo, pero esto seguramente se deba al desconocimiento. Es fundamental que conozcan cuán importante es la IE incluso desde un punto de vista evolutivo, ya que, a través de comprender, expresar, reconocer y regular las emociones o estados anímicos, se es capaz de tener un comportamiento adaptativo o motivarlo.

Aquellos que sientan temor al pensar que no poseen adecuados niveles de IE, que no desesperen puesto que, por suerte, tal como dijo Goleman (1999) existe un componente genético en la IE y se ha demostrado que ésta puede aprenderse, siempre y cuando se enfoque su entrenamiento a la zona correcta del cerebro: el sistema límbico. Si los líderes trabajan la IE y mejoran su empatía lograrán no solo simpatizar con las personas, sino que también utilizarán su conocimiento para mejorar su empresa sutilmente

8. REFERENCIAS

- Cáceres, E. (2021, 25 agosto). TDN | Daniel Goleman. “*El remedio universal es la compasión*”. AECOC. <https://www.aecoc.es/articulos/tdn-daniel-goleman-el-remedio-universal-es-la-compasion/>
- Salovey, P., & Mayer, J. D. (1990). *Emotional intelligence. Imagination, cognition and personality*, 9(3), 185-211.
- Interview with Daniel Goleman*. (2009). *Development and Learning in Organizations*, 23(2). <https://doi.org/10.1108/dlo.2009.08123baf.001>
- Grewal, D., & Salovey, P. (2006). *Inteligencia emocional. Mente y cerebro*, 16(1), 10-20.
- Mara Maricela Trujillo Flores, & Luis Arturo Rivas Tovar. (2005). *Orígenes, evolución y modelos de inteligencia emocional*. *Innovar : Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 15(25), 9–24.
- García-Allen, J. (2021, 2 diciembre). *Los 10 beneficios de la inteligencia emocional*. psicologiaymente.com. <https://psicologiaymente.com/psicologia/beneficios-inteligencia-emocional>
- Chamorro-Premuzic, T., & Yearsley, A. (2017). *The Downsides of Being Very Emotionally Intelligent*. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2017/01/the-downsides-of-being-very-emotionally-intelligent>
- Currás, H. T. (2017). *¿Hay empresas saludables? Tres maneras de responder a esta pregunta*. *Revista de economía, empresa y sociedad*.
- Bar-On, R. (2012). *The Impact of Emotional Intelligence on Health and Wellbeing*. IntechOpen. <https://www.intechopen.com/chapters/27238>
- Flores-Carretero, E. (2019, Jan 02). *No seas jefe, sino buen líder: Una persona que comanda un equipo debe controlar sus emociones*. *El Diario La Prensa* Retrieved from <https://www.proquest.com/newspapers/no-seas-jefe-sino-buen-lider/docview/2162664393/se-2?accountid=15299>
- Bennis, W. G., & Townsend, R. (1989). *On becoming a leader* (Vol. 36). Reading, MA: Addison-Wesley.
- Adell Herrera. (2019). *Liderazgo y delegación. Estilos de dirección*. [Universitat Oberta de Catalunya]
- Javier Blanch, Mirko Antino, & Alfredo Rodríguez-Muñoz. (2016). *Modelos de liderazgo positivo: marco teórico y líneas de investigación*. *Papeles Del Psicólogo*, 37(3), 170–176.
- Spears, L. C. (2010). *Character and servant leadership: Ten characteristics of effective, caring leaders*. *The journal of virtues & leadership*, 1(1), 25-30.
- Goleman, D. (2005). *Leadership that gets results*. *Harvard Business Review*, 11, 109-122
- Goleman, D. (1999). *Que define a un líder*. *Revista Dinero*, enero 29 de 1999. Reproducido con la autorización de Management Harvard Business Review.
- Marc J Epstein, & Rob Shelton. (2019). *When the CEO is a brilliant jerk*. *Strategic Finance* (Montvale, N.J.), 101(3), 22–29
- Dykes, & Winn, G. L. (2019). *Identifying Toxic Leadership and Building Worker Resilience*. *Professional Safety*, 64(3), 38–45.
- Sabin, S. C. (2021). *¿Los empleados confían en los robots más que en los líderes de la empresa?*. *Entrepreneur*. <https://www.entrepreneur.com/article/409472>

El liderazgo emocionalmente inteligente y su relación con la motivación y el desempeño laboral

- Bradberry, T. (2016). *9 Things That Make Good Employees Quit*. Huff Post.
- Smith, J. L. (2020). *Why employees leave?*. *Quality*, 59(3), 10-10.
- Inteligencia emocional: las capacidades que las empresas buscarán en todos sus empleados, pero en las que no están invirtiendo todavía*. (2021). PuroMarketing. <https://www.puromarketing.com/14/32746/inteligencia-emocional-capacidades-empresas-buscaran-todos-empleados-pero-estan-invirtiendolo-todavia.html>
- Harvey, P., & Dasborough, M. T. (2006). *Consequences of employee attributions in the workplace: The role of emotional intelligence*. *Psicothema*, 145-151.
- Murcia, S. R. C., & Jiménez, M. Z. (2012). *Manejar las emociones, factor importante en el mejoramiento de la calidad de vida*. *Revista Logos, Ciencia & Tecnología*, 4(1), 58-67.
- Duque Ceballos, García Solarte, M., & Hurtado Ayala, A. (2017). *Influencia de la inteligencia emocional sobre las competencias laborales: un estudio empírico con empleados del nivel administrativo*. *Estudios gerenciales*, 33(144), 250–260. <https://doi.org/10.1016/j.estger.2017.06.005>
- Kanfer, Frese, M., & Johnson, R. E. (2017). *Motivation Related to Work: A Century of Progress*. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 338–355. <https://doi.org/10.1037/apl0000133>
- Macías García, & Vanga Arvelo, M. G. (2021). *Clima organizacional y motivación laboral como insumos para planes de mejora institucional*. *Revista venezolana de gerencia*, 26(94), 548–567. <https://doi.org/10.52080/rvgluzv26n94.6>
- Bohórquez, E., Pérez, M., Caiche, W., & Benavides Rodríguez, A. (2020). *La motivación y el desempeño laboral: el capital humano como factor clave en una organización*. *Revista Universidad y Sociedad*, 12(3), 385-390.
- Meza Rodriguez, M. F. L., & Estrada Serrano, J. L. (2020). *Motivación, clima organizacional, productividad y satisfacción laboral*.
- Álvarez-Rojas, & Napán-Yactayo, A. C. (2021). *Gestión de la motivación e impacto en el desempeño de colaboradores de Integración Logística Inlog*. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 6(1), 24–43. <https://doi.org/10.35381/r.k.v5i1.1211>
- McKee, A. (2014). *Being Happy at Work Matters*. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2014/11/being-happy-at-work-matters>
- Molinsky, A. (2017). *What to Do When Your Heart Isn't in Your Work Anymore*. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2017/07/what-to-do-when-your-heart-isnt-in-your-work-anymore>
- Diez Ortega (2021). *La motivación 3.0 en la gestión del talento en las organizaciones*. Uvadoc. <https://uvadoc.uva.es/handle/10324/49474>
- Carmona, P., & Rosas Reyes, R. E. (2017). *Influencia de la inteligencia emocional en el desempeño laboral*. *Revista Líder*, 31, 107–118.
- Argoti, E., Martínez Romero, J. A., & Guevara Porras, L. M. (2015). *Relación de la inteligencia emocional con el desempeño laboral*.
- Bernadó Mansilla, Ester (2020). *Contrastes de Hipótesis*. [Universitat Oberta de Catalunya]
- Rovira Escofet, & Besalú, M. (2019). *Contraste de hipótesis* (Cuarta edición). Universitat Oberta de Catalunya.
- Liviano Solís, & Besalú, M. (2019). *Modelos de regresión y análisis multivariante con R-Commander* (Segunda edición). Universitat Oberta de Catalunya.

9. ANEXOS

Pequeño manual de código de RStudio:

En este anexo se detallará todo el código empleado para generar las gráficas que acompañan al análisis del trabajo. Se ha empleado el lenguaje de programación R, mediante el entorno integrado de desarrollo (en inglés, IDE) RStudio.

▪ **Lectura del fichero**

Lo primero que hay que hacer es cargar los datos del cuestionario donde se encuentran todos los datos. Para ello, se emplea la función **read_excel()** que es capaz de cargar archivos .xls y .xlsx:

```
# Se lee el archivo con la función read_excel y se guarda en una
variable llamada "df"
df <- read_excel("../Downloads/CUESTI.xlsx")
```

▪ **Cálculo de promedios**

Una vez cargado el fichero, se calcularán los promedios de cada fila para cada uno de 4 apartados:

- Inteligencia Emocional del Líder (IE_Líder)
- Inteligencia Emocional del Empleado (IE_Empleado)
- Motivación (Motivacion)
- Desempeño Laboral (Desemp_Laboral)

Para ello, se hará uso de la función **rowMeans()** que calcula el valor promedio de las filas indicadas. En este caso, se accede a los índices del fichero especificándole los valores concretos:

- **df[,5:15]** -> se accede a todas las filas entre las **columnas 5 y 15** (ambas incluidas), donde están ubicados los datos de IE_Líder.
- **df[,16:26]** -> se accede a todas las filas entre las **columnas 16 y 26** (ambas incluidas), donde están ubicados los datos de IE_Empleado.
- **df[,27:37]** -> se accede a todas las filas entre las **columnas 27 y 37** (ambas incluidas), donde están ubicados los datos de Motivacion.
- **df[,38:48]** -> se accede a todas las filas entre las **columnas 38 y 48** (ambas incluidas), donde están ubicados los datos de Desemp_Laboral.

```
# Cálculo del promedio del primer apartado y se almacena en una nueva
columna llamada "IE_Lider"
df$IE_Lider <- rowMeans(df[,5:15])

# Cálculo del promedio del segundo apartado y se almacena en una nueva
columna llamada "IE_Empleado"
df$IE_Empleado <- rowMeans(df[,16:26])

# Cálculo del promedio del tercer apartado y se almacena en una nueva
columna llamada "Motivacion"
```

```
df$Motivacion <- rowMeans(df[,27:37])

# Cálculo del promedio del cuarto apartado y se almacena en una nueva
columna llamada "Desemp_Laboral"

df$Desemp_Laboral <- rowMeans(df[,38:48])
```

Estos promedios se habrán añadido al final del documento, en concreto:

- IE_Lider → se habrá añadido esta nueva variable en la **columna 49**.
- IE_Empleado → se habrá añadido esta nueva variable en la **columna 50**.
- Motivacion → se habrá añadido esta nueva variable en la **columna 51**.
- Desemp_Laboral → se habrá añadido esta nueva variable en la **columna 52**.

Correlaciones entre variables

Para calcular las correlaciones entre variables existe una función llamada `cor()` que calcula la correlación entre dos o más variables:

```
# Con la función cor() se calculan las correlaciones entre las columna
s 5 y 15 (IE_Lider)

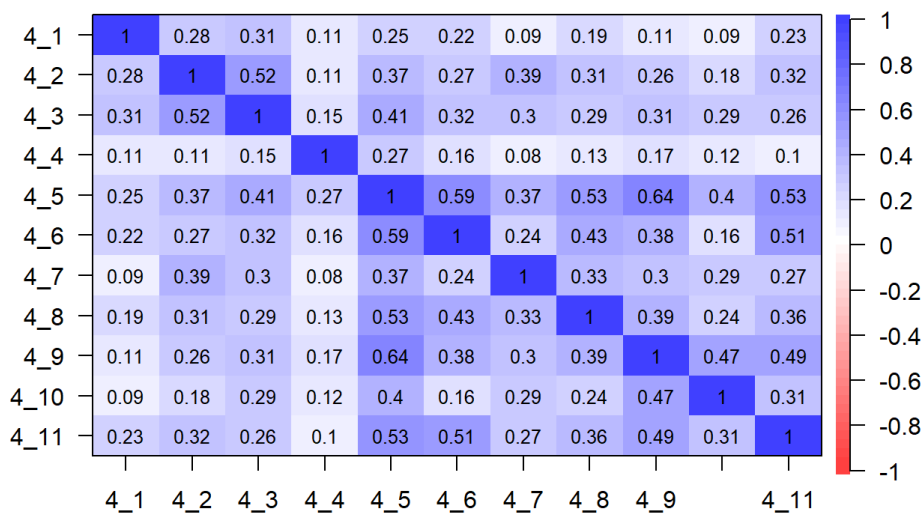
# Con la función round() se redondean los números a 3 decimales

round(cor(df[,5:15]),3)

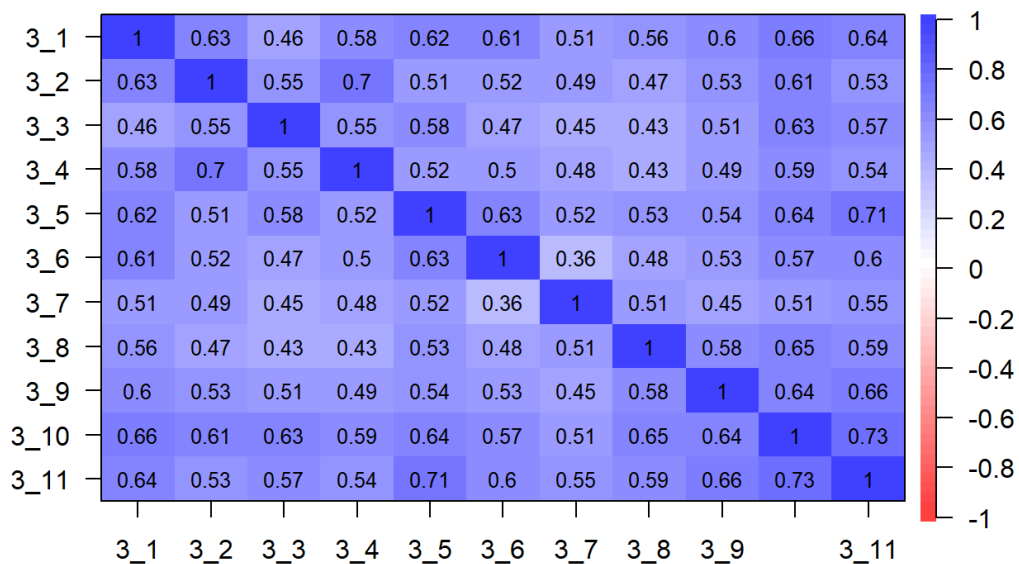
##           1_1    1_2    1_3    1_4    1_5    1_6    1_7    1_8    1_9    1_10    1
_11
## 1_1    1.000  0.754  0.728  0.686  0.174  0.657  0.713  0.468  0.560  0.613  0.
203
## 1_2    0.754  1.000  0.721  0.627  0.238  0.701  0.764  0.466  0.471  0.504  0.
282
## 1_3    0.728  0.721  1.000  0.707  0.126  0.641  0.659  0.581  0.564  0.524  0.
225
## 1_4    0.686  0.627  0.707  1.000  0.146  0.700  0.727  0.480  0.504  0.633  0.
252
## 1_5    0.174  0.238  0.126  0.146  1.000  0.266  0.172  0.172  0.182  0.137  0.
120
## 1_6    0.657  0.701  0.641  0.700  0.266  1.000  0.789  0.474  0.469  0.622  0.
398
## 1_7    0.713  0.764  0.659  0.727  0.172  0.789  1.000  0.490  0.470  0.640  0.
267
## 1_8    0.468  0.466  0.581  0.480  0.172  0.474  0.490  1.000  0.642  0.539  0.
096
## 1_9    0.560  0.471  0.564  0.504  0.182  0.469  0.470  0.642  1.000  0.517  0.
071
## 1_10   0.613  0.504  0.524  0.633  0.137  0.622  0.640  0.539  0.517  1.000  0.
270
## 1_11   0.203  0.282  0.225  0.252  0.120  0.398  0.267  0.096  0.071  0.270  1.
000
```

Sin embargo, esto se puede representar de una forma más visual con la función `corPlot()` de la librería `psych`:

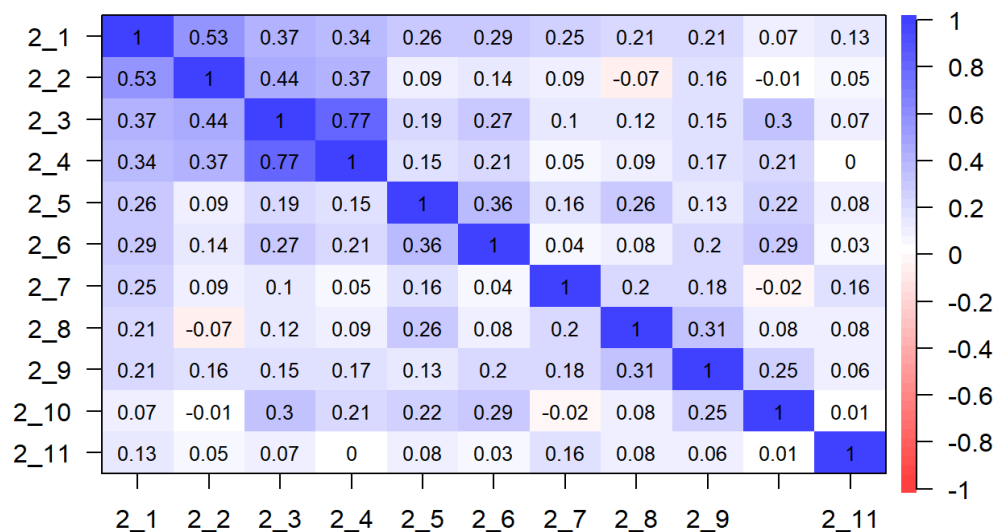
Matriz de correlación Desempeño Laboral



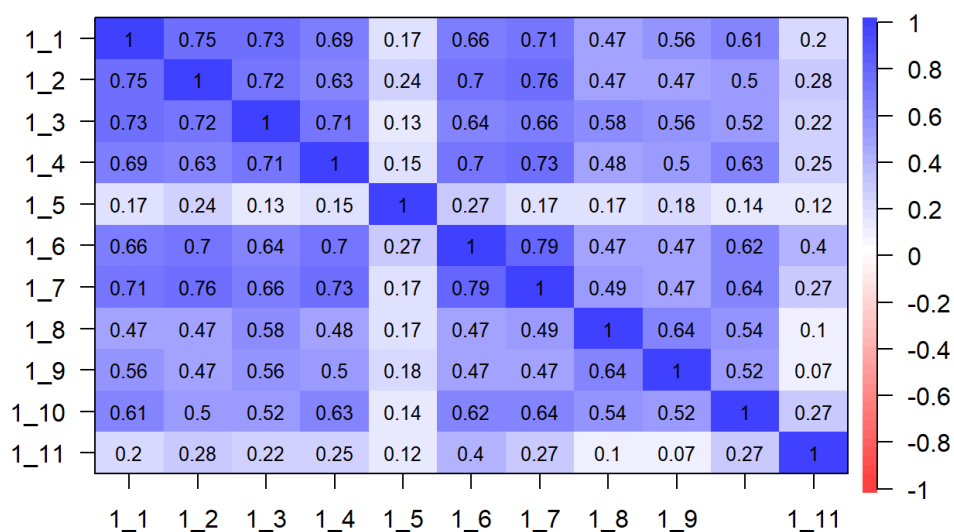
Matriz de Correlación de Motivación



Matriz de correlación IE Empleado

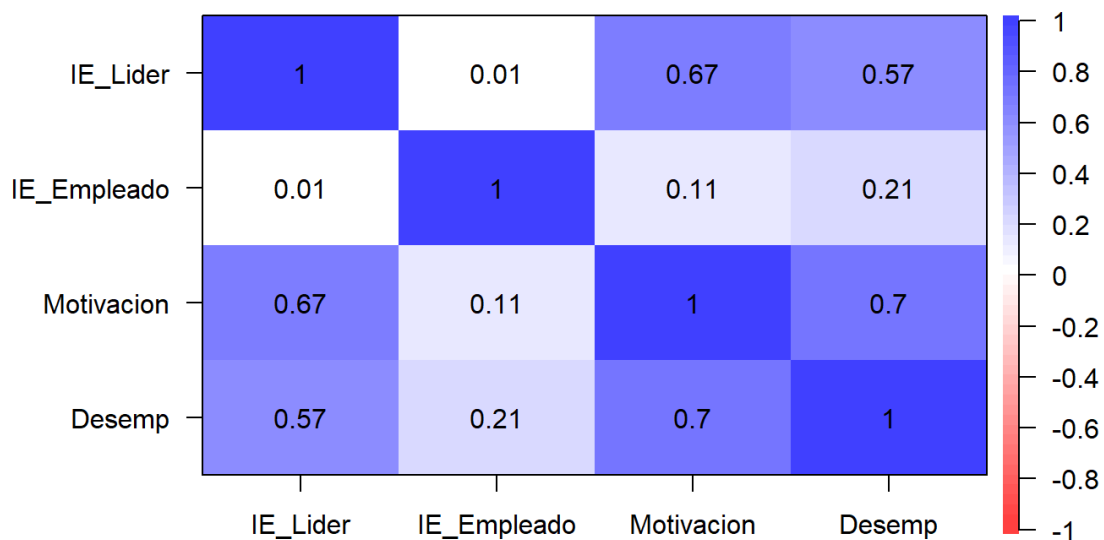


Matriz de correlación IE Líder



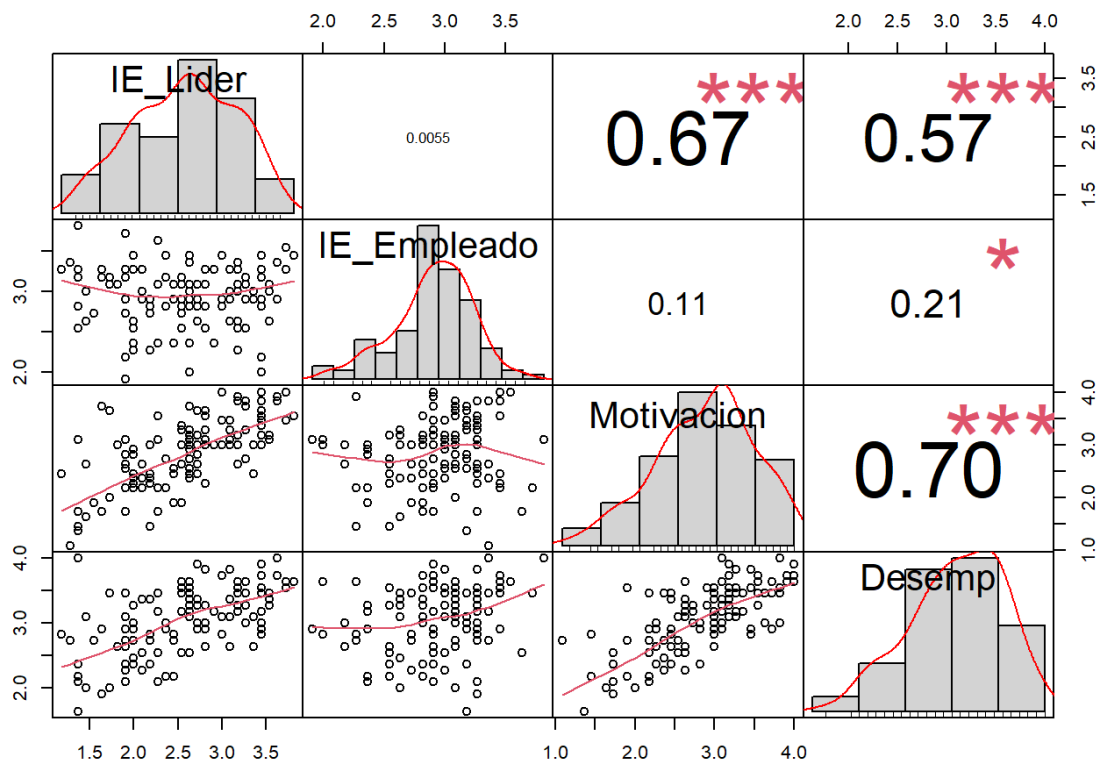
Finalmente, como se habían calculado los promedios de cada fila, se va a representar la matriz de correlaciones de los promedios de los 4 parámetros:

Matriz de correlación de Promedios por encuestado



Mediante la función `chart.Correlation()` de la librería `PerformanceAnalytics`, se pueden mostrar en un solo diagrama:

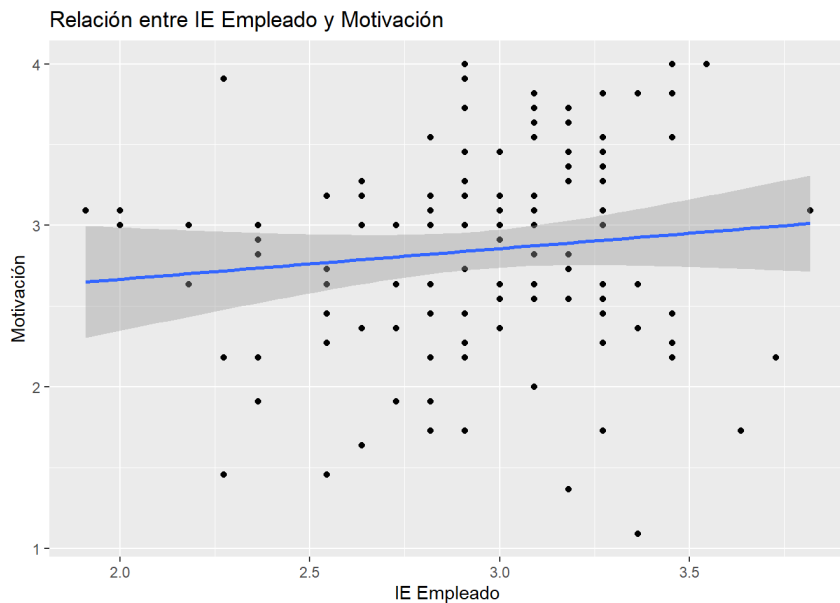
- **En la diagonal:** El histograma de frecuencias de cada variable con su respectiva línea de densidad
- **En la mitad inferior:** El diagrama de dispersión (*scatter plot*) con su recta de regresión
- **En la mitad superior:** La correlación entre las dos variables emparejadas (fila x columna) de la matriz.



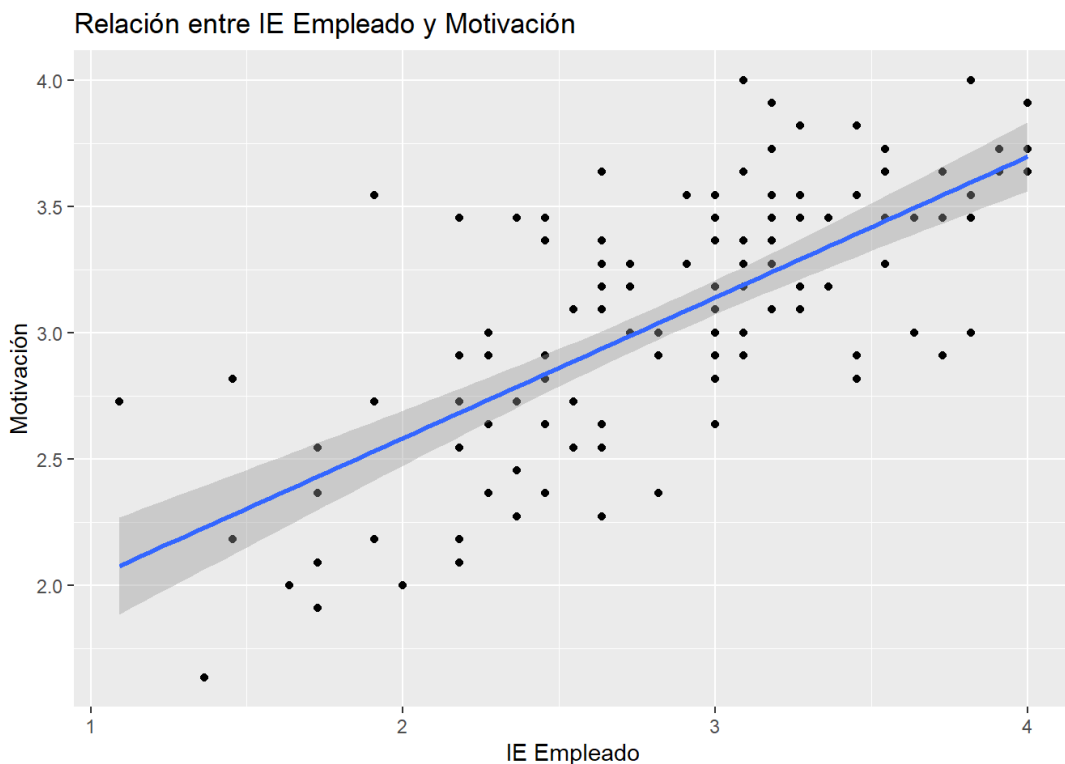
Gráficas de frecuencias (histogramas) y de dispersión

Se pueden realizar gráficos de dispersión con su respectiva recta de regresión

```
# Recta de regresión entre IE_Empleado y Motivacion
ggplot(df, aes(x=IE_Empleado, y=Motivacion)) + geom_point() + ggtitle(
  "Relación entre IE Empleado y Motivación") + xlab("IE Empleado") + ylab(
  "Motivación") + geom_smooth(method=lm)
## `geom_smooth()` using formula 'y ~ x'
```



```
ggplot(df, aes(x=Motivacion, y=Desemp_Laboral)) + geom_point() + ggtitle("Relación entre IE Empleado y Motivación") + xlab("IE Empleado") + ylab("Motivación") + geom_smooth(method=lm)
## `geom_smooth()` using formula 'y ~ x'
```



A continuación, se representará el histograma de la edad con la función ggplot, muy versátil para poder representar gráficos de todo tipo en R (histogramas, diagramas de tarta, de barras, de dispersión...)

El liderazgo emocionalmente inteligente y su relación con la motivación y el desempeño laboral

```
# Con ggplot(), se le dice de donde cargar los datos (data = df) y qué
variable se escoge (x=Edad)

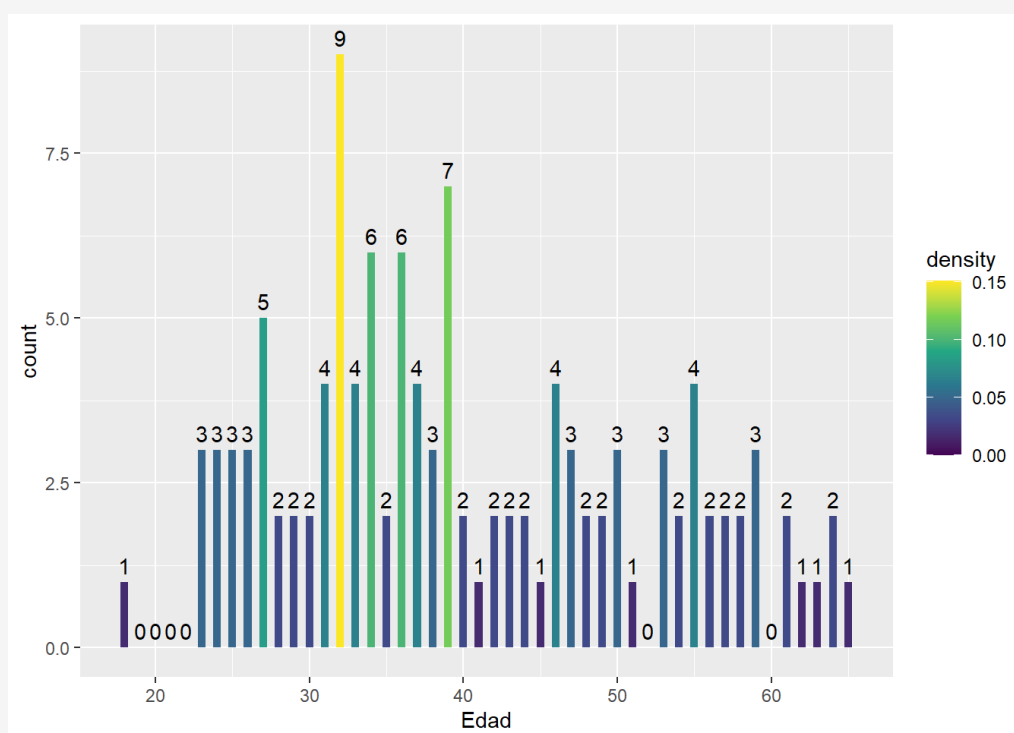
ggplot(data = df, aes(x= Edad)) +

  geom_histogram(binwidth = 0.5, aes(y=..count.., fill = ..density..))
+ # Se especifica histograma

  stat_bin(binwidth=1, geom="text", aes(label=..count..), vjust=-0.5)
+ # Detalles de las barras

  scale_fill_viridis_c() # Colorear el histograma según la densidad
```

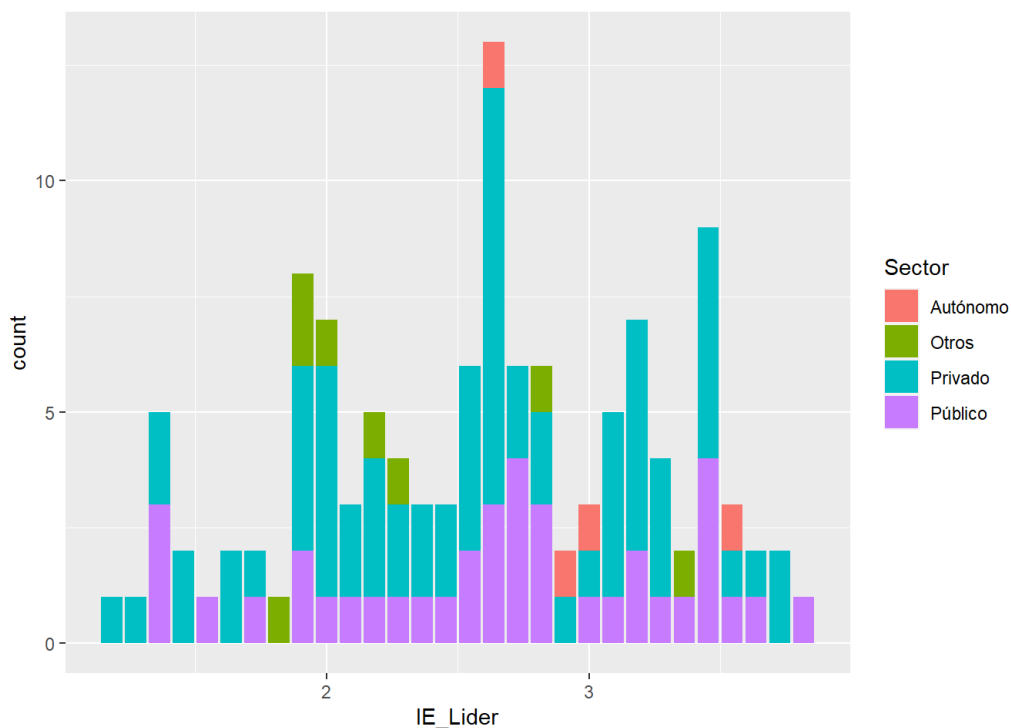
```
ggtitle("Frecuencia Edades") + # Título del diagrama
theme_bw()
```



```
## NULL
```

También se pueden dibujar histogramas de una variable en función de otra. En este caso, la variable `IE_Lider` en base a las diferentes categorías de la variable `Sector`:

```
# Histograma de IE_Lider en función de la variable categórica Sector
df %>% ggplot(aes(x=IE_Lider, fill=Sector, dodge=TRUE)) + geom_bar()
```



Modelos de regresión lineal

Se pueden aplicar modelos de regresión lineal, mediante la función `lm()`, para conocer cuán significativas son las variables analizadas respecto al modelo.

En este caso, se han analizado las 4 variables que se han utilizado para los promedios. Aunque proporciona muchos valores, hay que fijarse especialmente en los parámetros Estimate, R-squared y p-value:

```
# Modelo de regresión lineal entre IE_Lider e IE_Empleado
modelo1 <- lm(formula=IE_Lider ~ IE_Empleado, data=df)
summary(modelo1)

##
## Call:
## lm(formula = IE_Lider ~ IE_Empleado, data = df)
##
## Residuals:
##      Min       1Q   Median       3Q      Max
## -1.4073 -0.5388  0.0499  0.5499  1.2273
##
## Coefficients:
##              Estimate Std. Error t value Pr(>|t|)
##
```

El liderazgo emocionalmente inteligente y su relación con la motivación y el desempeño laboral

```
## (Intercept) 2.55719 0.48576 5.264 6.47e-07 ***
## IE_Empleado 0.00976 0.16358 0.060 0.953
## ---
## Signif. codes: 0 '***' 0.001 '**' 0.01 '*' 0.05 '.' 0.1 ' ' 1
##
## Residual standard error: 0.6592 on 117 degrees of freedom
## Multiple R-squared: 3.043e-05, Adjusted R-squared: -0.008516
## F-statistic: 0.00356 on 1 and 117 DF, p-value: 0.9525
# Modelo de regresión lineal entre IE_Lider y Motivacion
modelo2 <- lm(formula=IE_Lider ~ Motivacion, data=df)
summary(modelo2)
##
## Call:
## lm(formula = IE_Lider ~ Motivacion, data = df)
##
## Residuals:
##      Min       1Q   Median       3Q      Max
## -1.55264 -0.27424  0.02148  0.35890  1.04601
##
## Coefficients:
##              Estimate Std. Error t value Pr(>|t|)
## (Intercept)  0.63712    0.20477   3.111  0.00234 **
## Motivacion   0.68465    0.07019   9.754 < 2e-16 ***
## ---
## Signif. codes: 0 '***' 0.001 '**' 0.01 '*' 0.05 '.' 0.1 ' ' 1
##
## Residual standard error: 0.4895 on 117 degrees of freedom
## Multiple R-squared: 0.4485, Adjusted R-squared: 0.4438
## F-statistic: 95.14 on 1 and 117 DF, p-value: < 2.2e-16
# Modelo de regresión lineal entre IE_Lider y Desemp_Laboral
modelo3 <- lm(formula=IE_Lider ~ Desemp_Laboral, data=df)
summary(modelo3)
##
## Call:
## lm(formula = IE_Lider ~ Desemp_Laboral, data = df)
##
```

```
## Residuals:
##      Min       1Q   Median       3Q      Max
## -1.92120 -0.34031 -0.02013  0.37910  1.08649
##
## Coefficients:
##              Estimate Std. Error t value Pr(>|t|)
## (Intercept)   0.32894    0.30348   1.084   0.281
## Desemp_Laboral 0.73898    0.09803   7.538 1.11e-11 ***
## ---
## Signif. codes:  0 '***' 0.001 '**' 0.01 '*' 0.05 '.' 0.1 ' ' 1
##
## Residual standard error: 0.5408 on 117 degrees of freedom
## Multiple R-squared:  0.3269, Adjusted R-squared:  0.3212
## F-statistic: 56.83 on 1 and 117 DF, p-value: 1.107e-11
# Modelo de regresión lineal entre IE_Empleado y Motivacion
modelo4 <- lm(formula=IE_Empleado ~ Motivacion, data=df)
summary(modelo4)
##
## Call:
## lm(formula = IE_Empleado ~ Motivacion, data = df)
##
## Residuals:
##      Min       1Q   Median       3Q      Max
## -1.05292 -0.18064  0.03799  0.24860  0.85617
##
## Coefficients:
##              Estimate Std. Error t value Pr(>|t|)
## (Intercept)   2.76624    0.15490  17.859  <2e-16 ***
## Motivacion    0.06334    0.05309   1.193   0.235
## ---
## Signif. codes:  0 '***' 0.001 '**' 0.01 '*' 0.05 '.' 0.1 ' ' 1
##
## Residual standard error: 0.3703 on 117 degrees of freedom
## Multiple R-squared:  0.01202, Adjusted R-squared:  0.003572
## F-statistic: 1.423 on 1 and 117 DF, p-value: 0.2353
# Modelo de regresión lineal entre IE_Empleado y Desemp_Laboral
```

```

modelo5 <- lm(formula=IE_Empleado ~ Desemp_Laboral, data=df)
summary(modelo5)
##
## Call:
## lm(formula = IE_Empleado ~ Desemp_Laboral, data = df)
##
## Residuals:
##      Min       1Q   Median       3Q      Max
## -1.03390 -0.17930  0.04797  0.25708  0.76621
##
## Coefficients:
##              Estimate Std. Error t value Pr(>|t|)
## (Intercept)    2.48808    0.20460  12.161  <2e-16 ***
## Desemp_Laboral  0.15010    0.06609   2.271   0.025 *
## ---
## Signif. codes:  0 '***' 0.001 '**' 0.01 '*' 0.05 '.' 0.1 ' ' 1
##
## Residual standard error: 0.3646 on 117 degrees of freedom
## Multiple R-squared:  0.04223,    Adjusted R-squared:  0.03404
## F-statistic: 5.158 on 1 and 117 DF,    p-value: 0.02496
# Modelo de regresión lineal entre Motivacion y Desemp_Laboral
modelo6 <- lm(formula=Motivacion ~ Desemp_Laboral, data=df)
summary(modelo6)
##
## Call:
## lm(formula = Motivacion ~ Desemp_Laboral, data = df)
##
## Residuals:
##      Min       1Q   Median       3Q      Max
## -1.46468 -0.26251  0.04006  0.30777  1.01998
##
## Coefficients:
##              Estimate Std. Error t value Pr(>|t|)
## (Intercept)    0.12952    0.25709   0.504   0.615
## Desemp_Laboral  0.88956    0.08304  10.712  <2e-16 ***
## ---

```


El liderazgo emocionalmente inteligente y su relación con la motivación y el desempeño laboral

```
## Signif. codes:  0 '***' 0.001 '**' 0.01 '*' 0.05 '.' 0.1 ' ' 1  
##  
## Residual standard error: 0.4581 on 117 degrees of freedom  
## Multiple R-squared:  0.4951, Adjusted R-squared:  0.4908  
## F-statistic: 114.7 on 1 and 117 DF,  p-value: < 2.2e-16
```