



2015, 21(1), 71-81

INTELIGENCIA EMOCIONAL Y LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL EN UNA MUESTRA DE DIRECTIVOS ESPAÑOLES: UN ESTUDIO EXPLORATORIO

José Manuel de Haro García¹ y Mariano García-Izquierdo^{1,2}

¹ENAE Business School, España

²Facultad de Psicología, Universidad de Murcia, España

Resumen: En este trabajo, se analizan las relaciones entre inteligencia emocional (IE), conceptualizada como pensamiento general constructivo de acuerdo con la teoría cognitivo experiencial de Epstein (1994), y el liderazgo transformacional (LT) basado en el modelo de Sashkin (1998). La muestra estuvo compuesta por 190 gerentes de una organización de servicios de gran tamaño que rellenaron el Inventario de Pensamiento Constructivo de Epstein (2003), como medida de la IE, y el Cuestionario de Comportamiento del Líder de Sashkin (1998), como medida del LT. Los resultados muestran relaciones positivas y significativas entre IE y LT. El análisis de regresión por pasos realizado muestra que Eficacia y Superstición, dos de las dimensiones de la IE, explican el 28% de la varianza del LT. Finalmente, se analizan las implicaciones de estos resultados para el diseño de actividades de desarrollo en el área de liderazgo en las organizaciones.

Palabras clave: directivos, inteligencia emocional, liderazgo transformacional, pensamiento general constructivo.

Abstract: In this paper we analyze the relations between the dimensions of emotional intelligence (EI), conceptualized as constructive thinking according to the cognitive experiential theory (Epstein, 1994), and the Transformational Leadership (TL) theory, based on Sashkin's model (1998). The results obtained after applying the Constructive Thinking Questionnaire by Epstein (2003), as a measure of EI, and the Leadership Behaviour Questionnaire by Sashkin (1998), as a measure of LT, to a sample of 190 middle managers in a large service organization, show the positive relationship between EI and TL. A stepwise regression analysis indicated that Efficacy and Superstition, two of the EI dimensions, have significant relationships with LT (28% of the explained variance). Implications of these results when designing development activities in the field of leadership are discussed.

Key words: *constructive thinking, emotional intelligence, managers, transformational leadership.*

Title: *Emotional intelligence and transformational leadership in a sample of Spanish managers: an exploratory study*

El liderazgo es uno de los tópicos más estudiados y debatidos en el ámbito de las ciencias sociales y el management. Se ha estudiado cómo son los líderes, qué hacen, cómo motivan a sus seguidores, cómo interactúan sus estilos con distintas condiciones situacionales y cómo pueden hacer

cambios en sus organizaciones (Bass, 2008; Fiedler & House, 1994; Yukl, 1999).

Entre las principales teorías desarrolladas bajo el epígrafe de nuevos modelos de liderazgo, que ponen el acento en mensajes visionarios e inspiradores, sentimientos y emociones, destaca la del liderazgo transformacional (LT) (Gil, Alcover, Rico, & Sánchez-Manzanares, 2011). Este enfoque propone que los líderes motivan a los seguidores para actuar más allá de sus propias expectativas de trabajo y les ayudan a conseguir un alto rendimiento provocando,

*Dirigir la correspondencia a:

jmharo@ua.es

C/. Científico Jaime Santana, 7, esc. 2, 9º B. 03540 Alicante, España. Teléf. 034 601139272 – 034 966355090.

© Copyright 2015: de los Editores de *Ansiedad y Estrés*

gracias a la visión articulada por el líder, niveles elevados de implicación en el grupo. Siguiendo esta línea, se puede conceptualizar el LT como el proceso por el cual una persona tiene la capacidad para influir y motivar a sus seguidores de modo que éstos contribuyan al logro de los objetivos establecidos y al éxito del proyecto organizacional (House, Javidan, Hanges, & Dorfman, 2002).

El análisis del LT ha generado numerosos estudios (Harms & Crede, 2010; Judge & Piccolo, 2004) que han mostrado que el ejercicio de este tipo de liderazgo ayuda a incrementar determinados resultados individuales. Como ejemplo, algunas investigaciones muestran que contribuye a controlar el estrés laboral y aumentar el bienestar de los empleados (Bass & Riggio, 2006; Peiró & Rodríguez, 2008;), que es un impulsor de la congruencia de metas y de la confianza (Harvey, Kelloway, & Duncan-Leiper, 2003), de la justicia percibida (Piccolo, Bardes, Mayer, & Judge, 2008), de la claridad del puesto y de la satisfacción laboral (Schultz, Greenley, & Brown, 1995), de la satisfacción y sentimientos de control (Sparr & Sonnentag, 2008), y de la expresión de afecto positivo de los trabajadores, como entusiasmo, interés y relajación (Glasø & Einarsen, 2008).

En la investigación se cita que una variable necesaria para un adecuado liderazgo es la inteligencia emocional (George, 2000; Kerr, Garvin, Heaton, & Boyle, 2006; Martin, 2008; Mills, 2009; Rosete & Ciarrochi, 2005; Srivastava & Bharamanaikar, 2004).

La inteligencia emocional (IE) se suele definir como la habilidad (capacidad) para percibir, acceder y generar emociones para favorecer pensar y comprender las emociones con el fin de regularlas y de promover el crecimiento emocional e intelectual (Mayer & Salovey, 1997). En resumen, es el conjunto de habilidades (verbales y no verbales) que permiten a una persona gene-

rar, reconocer, expresar, entender y evaluar sus propias y otras emociones para orientar el pensamiento, así como las acciones para afrontar con éxito las presiones y demandas ambientales (Van Rooy & Viswesvaran, 2004).

En cuanto a la relación entre IE y liderazgo, en general, la investigación ha mostrado que aspectos de la IE como autoconciencia, habilidad para manejar emociones, la perspectiva positiva y las habilidades interpersonales son clave a la hora de que los líderes se sientan seguros en el trabajo, comuniquen entusiasmo y visión, y controlen y respondan mejor a sus subordinados y colaboradores (Harms & Credé, 2010; Palmer, Walls, Burgess & Stough, 2001; Rosete & Ciarrochi, 2005).

Además, un número considerable de estudios han relacionado la IE con un nivel adecuado de LT (e.g. Ashkanasy & Tse, 2000; Barbuto & Burbach, 2006; Mandell & Pherwani, 2003; Rubin, Munz & Bommer, 2005; Wang & Huang, 2009). La explicación se basa en que los líderes transformacionales pueden conseguir en sus seguidores altos niveles de rendimiento apelando a sus valores, emociones, actitudes y creencias (Bass, 1985). Así, los líderes que puntúan alto en IE tienen ventaja a la hora de responder con flexibilidad a los cambios en sus entornos, a la hora de producir y comunicar visiones inspiradoras y de generar entusiasmo y esperanza por sus ideas, estando asociados con un mejor desempeño en construir relaciones, confrontar problemas con los empleados, gestionar el cambio y generar un mejor clima laboral (Miller, 1999; Watkin, 2000).

El modelo de liderazgo de rango completo (*Full Range Leadership Theory*, FRL), (Antonakis & House, 2002; Avolio, 1999), proporciona una adecuada base explicativa para apoyar la importancia de la IE en el ejercicio del LT. Según este modelo, el líder transformacional es capaz de lo-

grar la satisfacción de las necesidades laborales de los colaboradores, tiene un conocimiento adecuado de las necesidades de éstos, facilita la contribución de los colaboradores al desempeño de la organización y se considera como miembro de un equipo de trabajo (Bass & Avolio, 1997).

No obstante, mientras que algunos estudios como los mencionados arriba, señalan que hay evidencia empírica de la relación entre IE y LT, hay otros que no encuentran tal relación (Brown, Bryant, & Reilly, 2006; Hallvard & Knut, 2013; Moss, Ritosasa, & Ngu, 2006). Esto hace que el debate continúe abierto.

A esta discusión contribuye, sin duda, tanto la complejidad de los constructos IE y LT como los diferentes modelos bajo los que se han conceptualizando, lo que ha dificultado el establecimiento de una relación clara y propiciado la generación de cierto escepticismo sobre dichas relaciones (Antonakis, 2003; Antonakis, Ashkanasy & Dasborough, 2009; Locke, 2005). Todo ello ha llevado a cuestionar si la IE es una variable necesaria para garantizar la efectividad del liderazgo y si predice el LT.

La consideración de formas alternativas de conceptualizar la IE, como el modelo de inteligencia experiencial de Epstein (1994), pueden ayudar tanto a superar este debate como a trazar nuevas vías de trabajo alternativas en el estudio de las relaciones entre EI y LT.

La teoría cognitivo-experiencial de Epstein (1994; 1998) establece que existen dos sistemas de pensamiento que interactúan entre sí, y que sirven para ayudar a que una persona comprenda y se adapte a su mundo: el racional, que se refiere al medido por los tests tradicionales de inteligencia y razonamiento, y el experiencial, que es el sistema de aprendizaje que obtiene sus esquemas o creencias de la experiencia vivida. Este tipo de inteligencia, la experiencial, ha resultado ser un predictor útil de

muchas de las habilidades y reacciones adaptativas no medidas por los tests de inteligencia convencionales (Epstein, 2003). Este tipo de inteligencia, denominada pensamiento constructivo, según Epstein (2003), se puede asemejar a la IE, y es determinante para tener éxito en las actividades personales y profesionales. Para evaluarla, se utiliza el cuestionario Constructive Thinking Inventory (Epstein, 2001).

Por su parte, Sashkin (1998) avanzó en la evaluación de un nuevo concepto de liderazgo que nombra como visionario, al que otros llaman “transformador” (Burns, 1978), “transformacional” (Bass, 1985) o “carismático” (House, 1987), y que enfatiza el papel del líder en la creación de culturas que promueven la excelencia y la transformación de sus seguidores y organizaciones. Para la evaluación del liderazgo transformador, diseñó un cuestionario que en su versión final, mide tres áreas competenciales: conducta del líder, características personales del líder e impacto en la cultura de la organización. La prueba resultante, es la única que abarca estos tres fundamentos del liderazgo: conductas, rasgos y creación de cultura, y es una de las medidas más utilizadas para la investigación del liderazgo en formación y desarrollo (Epstein, 1994).

Teniendo en cuenta lo anteriormente comentado, en este trabajo se analizan las relaciones entre el “pensamiento general constructivo” y sus dimensiones como medida de la IE, según el modelo de inteligencia experiencial de Epstein (1994), y el Liderazgo Transformacional de acuerdo con el modelo de Sashkin (1998). La finalidad de este estudio es doble: por un lado, disponer de datos empíricos sobre la relación entre la IE y el LT; y, por otro, comprobar si este enfoque puede constituir una vía complementaria para explorar las relaciones entre estas variables al objeto de desarrollar líderes transformacionales más eficaces. Por todo ello, proponemos las siguientes hipótesis:

Hipótesis 1: La IE, concebida como una forma de inteligencia experiencial y medida como pensamiento general constructivo, se relacionará positivamente con el LT.

Entre los aspectos que se incluyen como dimensiones clave del LT encontramos los siguientes: articular una visión, fomentar la aceptación de los objetivos del grupo, modelar comportamientos coherentes con la visión articulada, proporcionar apoyo individualizado y consideración, establecer expectativas de alto rendimiento y proporcionar estimulación intelectual (Podsakoff, MacKenzie & Bommer, 1996; Podsakoff, MacKenzie, Moorman & Fetter, 1990). Sin embargo, las evidencias encontradas en distintos estudios muestran la importancia manifiesta de dos de ellas: la Eficacia y la Emotividad en la predicción del éxito en el trabajo (Atwater, 1992; Nadeau, 1994). Por tanto, la segunda hipótesis que se formula es la siguiente:

Hipótesis 2: Las dimensiones de la IE Eficacia y Emotividad son las que presentarán una mayor relación con el LT.

Método

Participantes

La muestra está formada por 190 personas que ocupaban posiciones de gerentes en una organización multinacional de servicios de gran tamaño (más de 13.000 empleados) líder en su sector en España. El 25% eran mujeres y el 75% varones. La media de edad fue de 36.51 años ($DT = 5.8$ años; rango= 25-56), la antigüedad media en la empresa fue de 9 años ($DT = 3$; rango= 4-12), y tenían estudios universitarios, en el ámbito de ingeniería industrial o caminos, (60%) económicas y empresariales (28%) y otras ramas técnicas como química (8%) o biología (4%).

Instrumentos

Para evaluar la IE se utilizó la adaptación española de The Constructive Thin-

king Inventory de Epstein (CTI; 2001), que es considerada como una medida adecuada de la IE (Epstein, 1998). Esta prueba consta de 108 ítems que evalúan una dimensión principal denominada “pensamiento constructivo global”, definida como la manera de pensar de manera constructiva y flexible, y de adecuar los pensamientos a diferentes situaciones, de forma que se pueda responder a las mismas de manera adaptativa. Cada ítem se responde mediante una escala tipo Likert de 5 puntos (1 = en total desacuerdo; 5 = totalmente de acuerdo), que señalan el grado de acuerdo con el que se identifica el evaluado con cada frase o pregunta. Un ejemplo de ítem es el número 14: “No dejo que las cosas pequeñas me abrumen”.

Las seis dimensiones, que configuran la IE bajo este modelo son: emotividad (EMO), capacidad para enfrentarse a situaciones potencialmente estresantes; eficacia (EFI), que se refiere a la tendencia a pensar automáticamente en acciones eficaces; pensamiento supersticioso (SUP), que mide el grado en que la gente se aferra a supersticiones privadas y que se relaciona con el pesimismo y la desesperanza; rigidez (RIG), tendencia a agrupar los hechos y las personas en amplias categorías extremas, pensamiento esotérico (ESO), que indica el grado en que la gente cree en fenómenos extraños, mágicos y científicamente cuestionables y no comprobados, e ilusión (ILU), que informa del grado en que una persona es optimista sin fundamento. Este instrumento, ha demostrado ser bastante fiable tanto en los procedimientos de test-retest como de dos mitades (Epstein, 2001). En nuestro caso, la consistencia interna obtenida según el coeficiente alfa de Cronbach fue de .72 para la escala global.

Para la medida del LT, se aplicó el Leadership Behavior Questionnaire de Sashkin (1998), en la adaptación española, que mediante 50 frases evalúa tres categorías: conductas del líder visionario (LBQ), como

por ejemplo “Presto especial atención a lo que los otros dicen cuando hablamos” (ítem 1); características personales del líder visionario (LBC), como por ejemplo “Creo que puedo influir y tengo peso específico en esta organización” (ítem 46), y valores del líder visionario (LBV), por ejemplo “Actúo para alcanzar las metas, más que para contribuir a mantener las cosas como están” (ítem 20). Para el cálculo del LT, variable dependiente principal, se tomó la suma de las tres categorías evaluadas por el cuestionario: LBQ, LBC y LBV. La consistencia interna según el coeficiente alfa de Cronbach fue de .82.

Procedimiento

Los participantes fueron seleccionados sobre la base de que ocuparan un puesto gerencial y tuvieran subordinados a su cargo. Los cuestionarios fueron aplicados en distintas acciones de formación y desarrollo directivo. Después de una explicación sobre los objetivos del estudio rellenaron los cuestionarios individualmente, y una vez que finalizaron los introdujeron en un sobre cerrado que fue entregado al investigador que estuvo presente. El tiempo medio utilizado fue de 40 minutos. Los cuestionarios fueron recogidos en un periodo de 6 meses y todos fueron válidos. La dirección de la empresa dio el visto bueno a la investigación, y a los participantes se les aseguró la confidencialidad, privacidad y anonimato de los resultados

Diseño y Análisis de datos

Se trata de un diseño correlacional de tipo predictivo. Todos los análisis estadísticos se realizaron mediante el paquete estadístico SPSS 19.0. Además de las técnicas estadísticas descriptivas, y puesto que el objetivo principal del estudio era analizar la influencia de la IE sobre el LT, se realizó un análisis de regresión jerárquica múltiple por pasos, siguiendo las recomendaciones de Cohen y Cohen (1983). En primer lugar, con el objetivo de controlar su posible efec-

to, se introdujeron las variables sociodemográficas, y en segundo lugar, las puntuaciones de las diferentes dimensiones de la IE. Como variable dependiente se utilizó la puntuación de LT.

Previo a estos análisis y con el fin de asegurar la validez del procedimiento, se analizaron los supuestos del modelo estadístico de regresión de independencia, homocedasticidad y la no colinealidad.

Resultados

En la Tabla 1, se presentan los principales estadísticos descriptivos, las correlaciones entre las distintas variables consideradas en el estudio, así como los índices de consistencia interna de las medidas. Los resultados muestran relaciones significativas y positivas entre IE y LT, y entre las dimensiones eficacia (EFI) y emotividad (EMO) con LT; y significativas y negativas entre LT y superstición (SUP). La escasa consistencia interna de las medidas de rigidez (RIG) e ilusión (ILU), lleva a que no se tengan en cuenta los resultados obtenidos en estas dimensiones, ni que se consideren en los análisis estadísticos posteriores.

Se realizó un análisis de regresión por pasos para comprobar la capacidad predictiva de la IE sobre el LT. En el paso 1 se incluyó el género, y en el paso 2, las dimensiones de la IE que correlacionaron significativamente con LT. Previo a estos análisis y con el fin de asegurar la validez del procedimiento, se analizaron los supuestos del modelo estadístico de regresión de independencia, homocedasticidad y la no colinealidad, que se cumplen. Para la ecuación que considera la eficacia (EFI) y pensamiento supersticioso (SUP) como variables independientes, el índice de Durbin-Watson (independencia de los residuos), fue de 2.22 (rango recomendado 1.5-2.5). Los estadísticos de tolerancia y factores de inflación de la varianza (FIV) fueron de .81 y 1.23, por debajo de 10, lo que indica au-

Tabla 1. Matriz de correlaciones y estadísticos descriptivos de las variables principales del estudio.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. LT	(.82)								
2. IE	.34**	(.72)							
3. EMO	.30**	-.88**	(.77)						
4. EFI	.43**	-.74**	.51**	(.79)					
5. SUP	-.45**	-.49**	-.41**	-.33**	(.71)				
6. RIG	-.18	-.60**	-.44**	-.36**	.43**	(.60)			
7. ESO	-.16	-.13	-.25*	.09	.36**	.07	(.73)		
8. ILU	-.10	.05	.03	.15	.26*	.00	.35**	(.50)	
9. Edad	.01	-.04	-.06	.00	-.04	.07	-.15	-.02	-
<i>M</i>	189	54.34	55.64	53.08	45.1	46.01	44.79	47.59	36.51
<i>SD</i>	20	7.95	8.89	7.37	7.55	8.97	8.32	7.83	5.84
<i>Rangos</i>	18-66	31-76	27-75	32-71	30-61	21-74	30-67	29-66	25-56

Nota: * $p < .05$; ** $p < .01$; $N = 190$. Los coeficientes alfa aparecen en la diagonal entre paréntesis.

LT=Liderazgo Transformacional; IE= Inteligencia Emocional; EMO= Emotividad; EFI=Eficacia; SUP=Superstición; RIG=Rigidez; ESO=Esoterismo e ILU=Ilusión

sencia de colinealidad (Kleinbaum, Kupper, Mueller & Nizam, 1988). La inspección visual del gráfico de probabilidad normal, muestra el cumplimiento de los supuestos de homocedasticidad y normalidad de los residuos.

De acuerdo con los datos (ver Tabla 2), el género no contribuye a la explicación de la varianza en el LT, y las dimensiones de la IE superstición (SUP) y eficacia (EFI), explican el 28% de la varianza en LT ($F = 6.32$; $p < .001$).

Discusión

El objetivo de este estudio fue analizar las relaciones entre la IE, conceptualizada como pensamiento general constructivo, según el modelo de inteligencia experiencial de Epstein (1994), y el LT conceptualizado de acuerdo con el modelo de Sashkin (1998), en una muestra de mandos intermedios españoles. Los resultados ponen de manifiesto que la IE se asocia de manera significativa y positiva con el LT, confirmando así la hipótesis 1, y en la línea de los obtenidos por Cerni, Curtis y Colmar (2008).

Para poder comunicar e influenciar a los demás de manera eficaz, los líderes necesitan usar y manejar las emociones inteligentemente (Lopes, Brackett, Nezlek, Schutz, Sellin, & Salovey, 2004). El pensamiento constructivo, definido como la manera de pensar automáticamente de manera constructiva y flexible, y de adaptar los pensamientos a diferentes situaciones (Epstein, 1994), forma parte de la inteligencia emocional e influye en los procesos de toma de decisiones (Santos-Ruiz, Fernández-Serrano, Robles-Ortega, Pérez-García, Navarrete-Navarrete, & Peralta-Ramírez, 2012). La IE es, por tanto, un factor clave en la habilidad del líder para ser socialmente efectivo en estas tareas (George, 2000).

Con respecto a la segunda hipótesis, ésta se confirma parcialmente, ya que aunque eficacia (EFI), presenta una relación significativa a la hora de explicar varianza en LT, la otra dimensión incluida en la hipótesis, emotividad (EMO), no realiza aportación significativa. Surge, además, una tercera dimensión no prevista pensamiento supersticioso (SUP), que se relaciona de manera significativa y negativamente con este tipo de liderazgo, y que contribuye a

Tabla 2. Resultados del análisis de regresión jerárquica tomando como variable dependiente el liderazgo transformacional (LT).

Variable independiente	β	LT ΔR^2
Paso 1		.00
Género	-.05	
Paso 2		.28
Género	-.04	
EMO	-.02	
EFI	.32**	
SUP	-.34**	
Total R ²		.28

EMO= Emotividad; EFI= Eficacia; SUP=Superstición; * $p < .05$ ** $p < .001$; N = 190.

explicar junto con la dimensión de eficacia (EFI) el 28% del LT.

En relación a la dimensión eficacia (EFI), los resultados son similares a los obtenidos en otros trabajos (Atwater, 1992), que establecen que la eficacia predice el rendimiento en situaciones realistas, complejas y orientadas a la acción, como puede ser el ejercicio del liderazgo. Por otro lado, la similitud entre la dimensión de eficacia y el factor de personalidad extraversión, podría justificar los resultados encontrados entre eficacia y LT en el meta-análisis de Bono y Judge (2004). Estos autores hallaron que extraversión fue el factor más fuerte y más consistente relacionado con el LT. Lo anterior sugiere la importancia de que futuras investigaciones se centren tanto en factores más estrechos de la personalidad en lugar de configuraciones amplias, como en determinantes no disposicionales del liderazgo.

Por su parte, la dimensión de emotividad (EMO), en contra de lo esperado, no contribuye a explicar la variabilidad en LT. Una posible explicación de estos resultados, además de la alta correlación con la dimensión EFI, vendría de la consideración del mayor peso en el liderazgo de otros factores no tan directamente relacionados con la autorregulación, que quizá sí tengan más impacto en roles cuya principal singularidad sea el afrontamiento de situaciones es-

tresantes, lo que no constituye, aunque pueda formar parte de ella, la esencia de la función gerencial. Además, tener altas puntuaciones en esta dimensión, hace que la persona tienda más a defenderse o evitar lo negativo que a conseguir lo positivo, lo que posiblemente no contribuye a ser un buen LT (Brown et al., 2006).

El peso tan relevante de la dimensión “superstición” (SUP) puede deberse a su similitud con factores como el pesimismo, conexión que es apoyada por las relaciones significativas encontradas entre el optimismo disposicional y superstición (Epstein, 1992). Las expectativas favorables respecto al futuro, expresión de dicho optimismo disposicional, favorecerían tanto el ajuste emocional como la acción efectiva (Ashkanasy & Tse, 2000; Scheier & Carver, 1987), lo que puede contribuir al ejercicio del liderazgo transformacional.

Con respecto a las implicaciones que puede traer este trabajo destacamos que conocer las dimensiones de la IE que se relacionan con el LT permitirá, a la hora de diseñar acciones de formación y desarrollo sobre liderazgo, delimitar de manera más precisa los objetivos sobre los que incidir; es decir, trabajar de manera más operativa las conductas críticas asociadas con el desempeño como líder transformacional: pensamiento general constructivo, eficacia y superstición. En este sentido un programa

eficaz, debería incidir en incrementar la flexibilidad y capacidad de adaptación, la regulación emocional, la orientación a la eficacia y resultados, y reducir la rigidez mental. Desde este planteamiento, Caruso y Salovey (2004) consideran que la formación en habilidades emocionales debería centrarse en incrementar la autoconciencia, ampliando el repertorio de las personas en cuanto a estrategias de afrontamiento y ayudando a la gente a aprender de la experiencia, más que practicar sobre un conjunto restringido de habilidades una y otra vez.

Aunque como aspectos positivos de este trabajo cabe resaltar el hecho de que es uno de los escasos estudios que han intentado evaluar la relación entre IE y LT en personal gerencial, el estudio contiene algunas limitaciones que conviene señalar. En primer lugar, los datos recogidos provienen de pruebas de autoinforme y el diseño es transversal. La utilización de cuestionarios puede provocar un sesgo en la respuesta de los participantes, exacerbar la varianza común y aumentar artificialmente las correlaciones entre variables. La segunda limitación proviene del hecho de que en los resultados hayan podido intervenir alguna otra variable personal que influya en la predicción del LT. Por lo tanto, son necesarios estudios que incluyan distintas varia-

bles personales relevantes. Por último, los datos se refieren a una muestra heterogénea de gerentes españoles de una gran empresa de servicios; esta limitación sugiere que futuras investigaciones se realicen con directivos de empresas de distintos sectores profesionales y diferentes países.

Para finalizar, es necesario insistir en la importancia de desarrollar nuevas formas de pensar sobre el liderazgo y sobre los métodos y programas de desarrollo directivo (De Haro & Carrión, 2012). El actual panorama económico y empresarial demanda que los líderes de las organizaciones, sean capaces de responder rápidamente a los cambios del entorno gracias a la correcta gestión de los equipos humanos (Antoncic & Hisrich, 2001; Lyon, Lumpkin & Dess, 2000), es decir de ejercer el liderazgo. Los programas de desarrollo directivo deben prestar especial atención a las conductas de los líderes que pueden transformar la organización en su conjunto (Conger & Benjamin, 1999).

Artículo recibido: 15-07-2014 aceptado: 22-04-2015

Referencias

- Antonakis, J. (2003). Why "emotional intelligence" does not predict leadership effectiveness: A comment on Prati, Douglas, Ferris, Ammeter, and Buckley (2003). *International Journal of Organizational Analysis*, 11, 355-361. doi:10.1108/eb028980
- Antonakis, J., Ashkanasy, N. M., & Dasborough, M. T. (2009). Does leadership need emotional intelligence? *The Leadership Quarterly*, 20, 247-261. doi: 10.1016/j.leaqua.2009.01.006
- Antonakis, J., & House, R. J. (2002). The full-range leadership theory: The way forward. *Transformational and charismatic leadership: The road ahead*, 2, 3-34.
- Antoncic, B., & Hisrich, R. D. (2001). Intrapreneurship: Construct refinement and cross-cultural validation. *Journal of Business Venturing*, 16, 495-527. doi: 10.1016/S0883-9026(99)00054-3
- Ashkanasy, N. M., & Tse, B. (2000). Transformational leadership as management of emotion: A conceptual review. En N. Ashkanasy, C.E.J. Härtel, & W.J. Zerbe. (Eds.). *Emotions in the Workplace: Research, Theory and Practice* (pp. 221-235). Westport, CT: Quorum Books.

- Atwater, L. E. (1992). Beyond cognitive ability: Improving the prediction of performance. *Journal of Business and Psychology*, 7, 27-44. doi: 10.1007/BF01014341
- Avolio, B. J. (1999). *Full leadership development: building the vital forces in organizations*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Barbuto, J. E., & Burbach, M. E. (2006). The emotional intelligence of transformational leaders: A field study of elected officials. *The Journal of Social Psychology*, 146, 51-64. doi: 10.3200/SOCP.146.1.51-64
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Bass, B. M. (2008). *The Bass handbook of leadership: Theory, research, and management applications*. New York: Free Press.
- Bass, B. M. & Avolio, B. J. (1997). *Full Range Leadership Development*. Redwood City: Mind Garden.
- Bass, B. M. & Riggio, R. (2006). *Transformational leadership*. Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Bono, J. E., & Judge, T. A. (2004). Personality and transformational and transactional leadership: a meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 89, 901. doi: 10.1037/0021-9010.89.5.901
- Brown, F. W., Bryant, S. E., & Reilly, M. D. (2006). Does emotional intelligence—as measured by the EQI—influence transformational leadership and/or desirable outcomes? *Leadership and Organization Development Journal*, 27, 330-351. doi: 10.1108/01437730610677954
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Caruso, D. R. & Salovey, P. (2004). *The emotionally intelligent manager*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Cerni, T., Curtis, G. J., & Colmar, S. H. (2008). Information processing and leadership styles: Constructive thinking and transformational leadership. *Journal of Leadership Studies*, 2, 60-73. doi: 10.1002/jls.20049
- Cohen, J. & Cohen, P. (1983). *Applied multiple regression/correlation analysis for the behavioral sciences* (2nd ed.). Hillsdale: Erlbaum.
- Conger, J. & Benjamin, B. (1999). *Building leaders*. San Francisco: Jossey-Bass.
- De Haro, J. M. & Carrión, J. A. (2012). Leadership talent development in the new economy. En: S. De Juana, J. A. Fernández, E. Manresa y Valdes (Eds.). *Human Resource Management in the Digital Economy: Creating Synergy between Competency Models and Information* (pp. 258-289). Hershey: IGI GLOBAL.
- Epstein, S. (1992). Coping ability, negative self-evaluation, and overgeneralization: Experiment and theory. *Journal of Personality and Social Psychology*, 62, 826. doi: 10.1037/0003-066X.49.8.709
- Epstein, S. (1994). Integration of the cognitive and the psychodynamic unconscious. *American Psychologist*, 49, 709-724. doi: 10.1037/0003-066X.49.8.709
- Epstein, S. (1998). *Constructive thinking: The key to emotional intelligence*. Westport: Praeger Publishers.
- Epstein, S. (2001). CTI: Inventario de Pensamiento Constructivo. Una medida de la inteligencia emocional. Madrid: TEA Ediciones, S.A.
- Epstein, S. (2003). Cognitive-experiential self-theory of personality. En T. Millon & M. J. Lerner (Eds.), *Handbook of Psychology: Vol. 5. Personality and Social Psychology* (pp. 159-184). Hoboken: Wiley.
- Fiedler, F. E., & House, R. J. (1994). Leadership theory and research: A report of progress. In C. L. Cooper & I. T. Robertson (Eds.), *Key reviews in managerial psychology: Concepts and research for practice* (pp. 97-116). Chichester: Wiley.
- George, J. M. (2000). Emotions and leadership: the role of emotional intelligence. *Human Relations*, 53(8), 1027-55. doi: 10.1177/0018726700538001
- Gil, F., Alcover, C. M., Rico, R., & Sánchez-Manzanares, M. (2011). Nuevas formas de liderazgo en equipos de trabajo. *Papeles del Psicólogo*, 32, 38-47.
- Glasø, L., & Einarsen, S. (2008). Emotion regulation in leader-follower relationships. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 17, 482-500. doi: 10.1080/13594320801994960
- Hallvard, F., & Knut, H. (2013). Does emotional intelligence as ability predict transformational leadership? A multilevel approach. *The Leadership Quarterly*, 24, 747-762. doi: 10.1016/j.leaqua.2013.07.004
- Harms, P. D., & Crede, M. (2010). Emotional intelligence and transformational and transactional leadership: A meta-analysis. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 17, 5-17. doi: 10.1177/1548051809350894
- Harvey, S., Kelloway, E. K., & Duncan-Leiper, L. (2003). Trust in management as a buffer of the relationships between overload and strain. *Journal of Occupational Health Psychology*, 8, 306. doi: 10.1037/1076-8998.8.4.306
- House, R. J. (1987). A 1986 theory of charismatic leadership. En J. G. Hunt y L. L. Larson (Eds.),

- Leadership: The cutting edge* (pp. 189-207). Carbondale: Southern Illinois University Press.
- House, R., Avidan, M., Hanges, P., & Dorfman, P. (2002). Understanding cultures and implicit leadership theories across the globe: an introduction to project GLOBE. *Journal of World Business*, 37, 3-10. doi: 10.1016/S1090-9516(01)00069-4
- Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: a meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology*, 89, 755. doi: 10.1037/0021-9010.89.5.755
- Kerr, R., Garvin, J., Heaton, N., & Boyle, E. (2006). Emotional intelligence and leadership effectiveness. *Leadership & Organization Development Journal*, 27, 265-279. doi: 10.1108/01437730610666028
- Kleinbaum, D. G., Kupper, L. L., Muller, K. E., & Nizam, A. (1988). The correlation coefficient and straight-line regression analysis. *Applied Regression Analysis and Other Multivariable Methods*. Boston: PWS-KENT.
- Locke, E. A. (2005). Why emotional intelligence is an invalid concept. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 425-431. doi: 10.1002/job.318
- Lopes, P. N., Brackett, M. A., Nezlek, J., Schutz, A., Sellin, I., & Salovey, P. (2004). Emotional intelligence and social interaction. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 30, 1018-1034. doi: 10.1177/0146167204264762
- Lyon, D. W., Lumpkin, G. T., & Dess, G. G. (2000). Enhancing entrepreneurial orientation research: Operationalizing and measuring a key strategic decision making process. *Journal of management*, 26, 1055-1085. doi: 10.1177/014920630002600503
- Mandell, B., & Pherwani, S. (2003). Relationship between emotional intelligence and transformational leadership styles: a gender comparison. *Journal of Business and Psychology*, 17, 387-404. doi: 10.1023/A:1022816409059
- Martin, C. (2008). A meta-analytic investigation of the relationship between emotional intelligence and leadership effectiveness. (Doctoral dissertation, East Carolina University, 2008). *Dissertation Abstracts International*, 69(02).
- Mayer, J. D., & Salovey, P. (1997). What is emotional intelligence? En P. Salovey y D. Sluyter (Eds.). *Emotional Development and Emotional Intelligence: implications for educators* (pp. 3-31). New York: Basic Books.
- Mayer, J. D., Salovey, P., & Caruso, D. R. (2000). Models of emotional intelligence. En R. J. Sternberg (Ed.), *Handbook of Intelligence* (pp. 396-420). Cambridge: Cambridge University Press.
- Miller, M. (1999). Emotional intelligence helps managers succeed. *Credit Union Magazine*, 65, 25-26.
- Mills, L. B. (2009). A Meta-analysis of the relationship between emotional intelligence and effective leadership. *Journal of Curriculum and Instruction*, 2009, 3, 22-38.
- Moss, S., Ritossa, D., & Ngu, S. (2006). The effect of follower regulatory focus and extraversion on leadership behavior: The role of emotional intelligence. *Journal of Individual Differences*, 27, 93. doi: 10.1027/1614-0001.27.2.93
- Nadeau M. J. (1994). *Relation of constructive thinking to work performance, stress and health*. University of Massachusetts at Amherst.
- Palmer, B., Walls, M., Burgess, Z., & Stough, C. (2001). Emotional intelligence and effective leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, 22, 1-7. doi:10.1108/01437730110380174
- Peiró, J. M., & Rodríguez, I. (2008). Estrés laboral, liderazgo y salud organizacional. *Papeles del Psicólogo*, 29, 68-82.
- Piccolo, R. F., Bardes, M., Mayer, D. M., & Judge, T. A. (2008). Does high quality leader-member exchange accentuate the effects of organizational justice? *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 17, 273-298. doi: 10.1080/13594320701743517
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., & Bommer, W. H. (1996). Transformational leader behaviors and substitutes for leadership as determinants of employee satisfaction, commitment, trust, and organizational citizenship behaviors. *Journal of Management*, 22, 259-298. doi: 10.1016/S0149-2063(96)90049-5
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H., & Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *The Leadership Quarterly*, 1, 107-142. doi: 10.1016/1048-9843(90)90009-7
- Rosete, D., & Ciarrochi, J. (2005). Emotional intelligence and its relationship to workplace performance outcomes of leadership effectiveness. *Leadership & Organization Development Journal*, 26, 388-399. doi: 10.1108/01437730510607871
- Rubin, R. S., Munz, D. C., & Bommer, W. H. (2005). Leading from within: The effects of emotion recognition and personality on transformational leadership behavior. *Academy of Management Journal*, 48, 845-858. doi: 10.5465/AMJ.2005.18803926

- Santos-Ruiz, A., Fernández-Serrano, M. J., Robles-Ortega, H., Pérez-García, M., Navarrete-Navarrete, N., & Peralta-Ramírez, M. I. (2012). Can constructive thinking predict decision making? *Journal of Behavioral Decision Making*, 25, 469-475. doi: 10.1002/bdm.747
- Sashkin, M. (1998). *El líder visionario. Cuestionario sobre la conducta del líder*. Madrid: Centro de Estudios Ramón Areces.
- Scheier, M. E., & Carver, C. S. (1987). Dispositional optimism and physical well-being: The influence of generalized outcome expectancies on health. *Journal of Personality*, 55, 169-210. doi: 10.1111/j.1467-6494.1987.tb00434.x
- Schulz, R., Greenley, J. R., & Brown, R. (1995). Organization, management, and client effects on staff burnout. *Journal of Health and Social Behavior*, 36, 333-345.
- Sparr, J. L., & Sonnentag, S. (2008). Fairness perceptions of supervisor feedback, LMX, and employee well-being at work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 17, 198-225. doi: 10.1080/13594320701743590
- Srivastava, K. B., & Bharamanikar, S. R. (2004). Emotional intelligence and effective leadership behaviour. *Psychological Studies*, 49, 107-113.
- Van Rooy, D. & Visweswaran, C., (2004). Emotional intelligence: A meta analytic investigation of predictive validity and nomological net. *Journal of Vocational Behavior*, 65, 71-95. doi: 10.1016/S0001-8791(03)00076-9
- Wang, Y. S. & Huang, T. C. (2009). The relationship of transformational leadership with group cohesiveness and emotional intelligence. *Social Behavior and Personality*, 37, 379-92. doi: <http://dx.doi.org/10.2224/sbp.2009.37.3.379>
- Watkin, C. (2000). Developing emotional intelligence. *International Journal of Selection and Assessment*, 8, 89-92.
- Yukl, G. (1999). An evaluative essay on current conceptions of effective leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8, 33-48. doi: 10.1080/135943299398429