

¿Qué convierte a una persona en líder? El papel de la inteligencia emocional, la capacidad de trabajo en equipo y la satisfacción laboral en el liderazgo auténtico

José-Ignacio Conejero-Pérez, Isabel López-Verdugo* y Victoria Hidalgo

Universidad de Sevilla (España)

PALABRAS CLAVE

Liderazgo auténtico
Inteligencia emocional
Trabajo en equipo
Satisfacción laboral

RESUMEN

Las razones por las que una persona llega a convertirse en un buen líder trascienden el ámbito empresarial y laboral. Los estudios actuales avalan la importancia de las dimensiones personales en el desarrollo del liderazgo. El objetivo del trabajo es analizar el papel de variables personales como la inteligencia emocional, la capacidad de trabajo en equipo y la satisfacción laboral en el desempeño de un liderazgo auténtico. La muestra estuvo conformada por 964 participantes en un proceso de selección de personal (edad, $M = 36.37$, $DT = 8.87$). Se realizaron análisis de regresión lineal múltiple para determinar la influencia de la inteligencia emocional, el trabajo en equipo y la satisfacción laboral en el liderazgo auténtico, así como análisis de moderación y mediación. Los resultados obtenidos apoyan la existencia de relaciones entre las variables incluidas en el estudio. Se ha encontrado que la inteligencia emocional, el trabajo en equipo y la satisfacción laboral explican una parte sustancial de la variabilidad en el liderazgo auténtico; así como diferentes relaciones de mediación y moderación. Los resultados obtenidos son discutidos destacando el papel de las variables personales analizadas tanto en los procesos de selección como de formación para el fortalecimiento y el logro de un verdadero liderazgo auténtico.

What makes a person a leader? The role of emotional intelligence, teamwork skills, and job satisfaction in authentic leadership

KEYWORDS

Authentic leadership
Emotional intelligence
Teamwork
Job satisfaction

ABSTRACT

The reasons why a person becomes a good leader transcend the business and work environment. Current studies support the importance of personal dimensions in leadership development. The objective of this study is to analyze the role of personal variables such as emotional intelligence, teamwork capacity, and job satisfaction in the performance of authentic leadership. The sample consisted of 964 participants in a personnel selection process (age, $M = 36.37$, $SD = 8.87$). Multiple linear regression analyses were performed to determine the influence of emotional intelligence, teamwork, and job satisfaction on authentic leadership, as well as moderation and mediation analyses. The results obtained support the existence of relationships between the variables included in the study. It has been found that emotional intelligence, teamwork, and job satisfaction explain a substantial part of the variability in authentic leadership; as well as different relationships of mediation and moderation. The results obtained are discussed highlighting the role of the personal variables analyzed both in the selection and training processes for the strengthening and achievement of true authentic leadership.

* *Autora de correspondencia:* Isabel López-Verdugo. Facultad de Psicología, C/ Camilo José Cela, s/n, 41018, Universidad de Sevilla, Sevilla. España. ilopez@us.es
Cómo citar: Conejero-Pérez, J. I., López-Verdugo, I., y Hidalgo, V. (2022). ¿Qué convierte a una persona en líder? El papel de la inteligencia emocional, la capacidad de trabajo en equipo y la satisfacción laboral en el liderazgo auténtico. *Psychology, Society & Education*, 14(1), 1-11. <https://doi.org/10.21071/psye.v14i1.14187>
Recibido: 3 de febrero de 2022. *Aceptado:* 17 de marzo de 2022.
 ISSN 1989-709X | © 2022. Psy, Soc & Educ.

El liderazgo es una dimensión importante en los diferentes contextos del desarrollo adulto, pero adquiere especial relevancia en el ámbito laboral dada su relación con el desempeño. Las aproximaciones más tradicionales se han centrado en describir cómo se comportan los líderes y en analizar los efectos del liderazgo en las actitudes y comportamientos de las personas a su cargo (Drzewiecka y Roczniowska, 2018; Gilbert y Kelloway, 2014; Sharif y Scandura, 2014; Steffens et al., 2021). Sin embargo, en la actualidad, los estudios sobre liderazgo se centran en conocer las características de los líderes, profundizando en las fases que preceden al liderazgo y las características personales que convierten a un individuo en un verdadero líder (Cruz-Ortiz et al., 2013; Lupano y Waisman, 2018; Luthans et al., 2015b; Rego et al., 2012; Torrente et al., 2012). El estudio del liderazgo auténtico (LA) se enmarca en las denominadas capacidades psicológicas positivas (Caza et al., 2010; Chevalier et al., 2021) y entre sus componentes figuran un buen desarrollo de la autoconciencia, la transparencia en las relaciones, una adecuada moral interiorizada y el procesamiento equilibrado de la información (Gardner et al., 2005; Gardner et al., 2011; Neider y Schriesheim, 2014; Walumbwa et al., 2008). Estas dimensiones personales del líder auténtico se relacionan tanto con el crecimiento personal (Luthans, 2002) como con el desempeño laboral (Mehmood et al., 2016).

En el ámbito de las organizaciones, el LA es considerado un comportamiento organizacional positivo, junto con otras dimensiones como la felicidad, la compasión, la inteligencia emocional (IE) (Luthans et al., 2015c; Luthans y Youssef, 2004), la creatividad y la atención plena (Luthans et al., 2015a), la capacidad de trabajo en equipo (TE) (García-Guiu et al., 2015; Steffens et al., 2016) y la satisfacción laboral (SL) (Lupano y Waisman, 2018). El presente estudio se enmarca en esta línea de investigación, centrada en el análisis del LA y en la relación que guarda con otras dimensiones personales fundamentales para el ajuste psicológico en la vida adulta; en concreto, con la IE, la competencia de TE y la SL. Existen estudios que avalan la relación entre estas tres variables con el LA, no obstante, es sobre la influencia de la IE sobre la que existe una justificación teórica y empírica más sólida.

El estudio de la IE se ha realizado desde diversos enfoques que han puesto el énfasis en distintos componentes de dicha dimensión. Así, el equipo de Mayer ha centrado sus investigaciones en las habilidades mentales (Mayer et al., 2001a; Mayer et al., 2001b; Salovey et al., 2002), Petrides aborda la IE como un rasgo de personalidad (Petrides et al., 2016a; Petrides et al., 2016b), y Goleman la considera una competencia emocional (Boyatzis et al., 2001; Goleman, 1999; Goleman y Cherniss, 2013). Sin embargo, el modelo de Bar-On presenta una conceptualización multifactorial de la IE que integra varios componentes de la IE (Bar-On, 1999; Bar-On y Parker, 2001). Bar-On define la IE como un conjunto de habilidades, competencias y capacidades no cognitivas que influyen en la persona para tener éxito en la vida, con un impacto directo en el bienestar psicológico general. Para su evaluación mediante el EQ-i, Bar-On propone cinco componentes clave integrados en la IE: inteligencia intrapersonal, inteligencia interpersonal, manejo del estrés, adaptabilidad y humor general (Bar-On, 1999).

Las relaciones entre IE y LA han sido estudiadas destacando la importancia de la relación emocional entre el líder y sus seguidores (Michie y Gooty, 2005), y asociando el LA percibido por los seguidores con su bienestar y desempeño individual (Luthans et al., 2015b), con el retraimiento psicológico o físico y con la SL (Kim y Beehr, 2021). También existen evidencias de los efectos de la IE en el LA (Adigüzel y Kuloglu, 2019; Klenke, 2005). En concreto, algunos elementos clave de la IE como la autoconciencia y la empatía han demostrado tener influencia en el LA (Peus et al., 2012). Asimismo, también se ha destacado que la IE junto al optimismo, la felicidad y la compasión forman parte del componente afectivo que integra el LA (Klenke, 2007).

Otra de las dimensiones relacionadas con el liderazgo es la capacidad de TE, que implica la cooperación y colaboración de los miembros de un grupo gracias a la tolerancia interpersonal, la comunicación fluida y el adecuado intercambio de información (Duque Ceballos et al., 2017; Gil et al., 2011; París et al., 2016). La eficacia de un equipo depende de las competencias y habilidades de sus miembros (Alcover et al., 2011), de las acciones basadas en principios éticos y valores sociales (Hannah et al., 2011), y de una adecuada gestión emocional (Bustamante et al., 2014). Las emociones positivas brindan confianza a la relación y una base para la cooperación y la colaboración (Gil et al., 2008), facilitando un vínculo común y contribuyendo a la construcción de la conciencia social y la identidad del equipo (Goleman, 1999).

El liderazgo se considera un rol en el equipo (Gil et al., 2011) y su funcionalidad moldea las competencias de TE en cada organización. Las competencias de liderazgo son necesarias en los procesos grupales para identificar necesidades y requerimientos de tareas, planificar y establecer metas, coordinar, seleccionar, retroalimentar y motivar a los miembros del equipo (Gil et al., 2011; Rico et al., 2011). La capacidad de trabajar en equipo forma parte del bagaje del líder auténtico y es fundamental para el desarrollo de un ambiente de colaboración y cooperación (Boyatzis et al., 2001; Goleman, 2013; Goleman et al., 2007). Si bien la relación entre liderazgo y la capacidad de TE está bien documentada en la literatura, hay menos estudios que aborden la relación del TE con el LA. Las escasas evidencias empíricas disponibles se han centrado más en analizar los efectos del LA sobre la capacidad de trabajar en grupo de los miembros de su equipo que sobre las competencias de TE del propio líder (Lyubovnikova et al., 2017).

El liderazgo también ha sido ampliamente relacionado con la SL (p. ej., Azzollini y Pérez Vilar, 2013; Miao et al., 2016). En concreto, Top et al. (2015) encuentran efectos significativos del liderazgo en la SL y el compromiso organizacional. En la misma línea, el reciente metaanálisis de Chen et al. (2021) muestra que las habilidades políticas asociadas con el liderazgo tienen efectos positivos en la SL. Por otro lado, existen bastantes estudios que avalan las relaciones existentes entre IE, TE y SL. Bargsted et al. (2019) encuentran que, entre las características del trabajo a desempeñar, las habilidades sociales o físicas requeridas influyen en la SL. También se han encontrado evidencias de que el TE puede considerarse

una competencia social relacionada con la IE (Boyatzis et al., 2001; Boyatzis, 2009, 2018), así como con la SL (Gil et al., 2008); y se ha destacado la importancia de la IE sobre la SL (Valor-Segura, 2020). Así, la literatura especializada recoge efectos directos entre las dimensiones analizadas, y un análisis detallado de estas relaciones hace pensar en la posibilidad de efectos mediadores del TE y la SL en la relación entre IE y LA.

Por último, son varios los estudios que han relacionado el liderazgo con distintas variables sociodemográficas; en concreto, con la edad, el sexo, el nivel de estudios y la experiencia laboral, observándose en algunos casos efectos de moderación sobre el LA (Neider y Schriesheim, 2011; Walumbwa et al., 2008). Estas investigaciones se centran fundamentalmente en analizar la influencia de las variables sociodemográficas del líder en la valoración que hacen de su liderazgo los integrantes de su equipo, prestando menos atención al papel que desempeñan en el LA cuando se analiza como competencia personal.

En conjunto, aunque no hay dudas de la importancia del liderazgo dentro las organizaciones, se sabe poco sobre la contribución de distintas dimensiones personales a la formación del LA. En esta línea y de acuerdo con el marco teórico presentado, el objetivo de esta investigación fue avanzar en el estudio del liderazgo, analizando las relaciones entre LA y las dimensiones de IE, TE y SL. En concreto, y en base a la evidencia disponible, proponemos las siguientes hipótesis de trabajo: la primera, que la IE, el TE y la SL predicen significativamente el LA (H1). La segunda, que la interacción entre la IE y las variables sociodemográficas de edad, sexo y experiencia laboral predicen el LA, el TE y la SL (H2). Tercera, el TE y SL son variables que tienen un efecto mediador en la relación entre la IE y el LA (H3). Cuarta, las variables sociodemográficas moderan los efectos de el TE y SL en el LA (H4).

Metodología

Participantes

La muestra estuvo constituida por 964 adultos con edades comprendidas entre 18 y 62 años ($M = 36.37$, $DT = 8.87$), siendo el 44.1% mujeres y el 55.9% hombres, que participaron en procesos de selección de personal en España. En cuanto a su nivel de estudios, el 22.2% de los participantes tenían estudios primarios, el 37.9% secundarios y el 39.9% universitarios. Con respecto a la experiencia laboral, el 29% del total tenían experiencia previa como directivos o mandos intermedios. En relación con los años de experiencia laboral ($M = 7$, $DT = 5$): el 20.50% de los participantes contaban con *1 año o menos*, el 30.9% con *1-5 años*, el 25.60% con *5-10 años* y el 22.9% con *más de 10 años*.

Instrumentos

Los participantes proporcionaron información sobre su perfil sociodemográfico y las dimensiones del estudio, es decir, LA, TE, IE y SL, a través de autoinformes en línea.

Variables sociodemográficas. A través de un cuestionario diseñado *ad hoc*, se obtuvo información de los participantes relativa a su sexo, edad, nivel de estudios y experiencia laboral.

Inventario de Liderazgo Auténtico (ALI) (Neider y Schriesheim, 2011). Para este estudio se utilizó una versión traducida del cuestionario original, obtenida mediante el procedimiento de traducción inversa. Este instrumento consta de 16 ítems, que se valoran en una escala tipo Likert de 0 (*nunca*) a 5 (*muy frecuentemente o siempre*), agrupados en 4 dimensiones: Autoconciencia (p. ej., *soy claramente consciente del impacto que tengo sobre los demás*), perspectiva moral internalizada (p. ej., *demuestro coherencia entre mis creencias y mis acciones*), procesamiento equilibrado (p. ej., *animo a otros a expresar diferentes puntos de vista*) y transparencia en las relaciones (*comparto abiertamente información con los otros*). Para este estudio se utilizó solo la puntuación global del instrumento, que obtuvo un índice de fiabilidad de $\alpha = .809$.

Inventario de Cociente Emocional (EQ-i) (Bar-On, 1999). El EQ-i consta de 133 ítems, que se valoran en una escala tipo Likert de 1 (*rara vez o nunca en mi caso*) a 5 (*con mucha frecuencia o siempre en mi caso*), agrupados en 5 categorías: intrapersonal (p. ej., *me siento seguro(a) de mí mismo(a) en la mayoría de situaciones*), interpersonal (p. ej., *soy bueno(a) para comprender los sentimientos de las personas*), manejo del estrés (p. ej., *sé cómo enfrentar los problemas más desagradables*), adaptabilidad (p. ej., *para superar las dificultades que se me presentan actúo paso a paso*), estado de ánimo general (p. ej., *soy optimista en la mayoría de las cosas que hago*). Para este estudio se ha utilizado la adaptación de Ugarriza (2001), aunque con pequeñas modificaciones: se cambiaron algunos términos por ser más propios de América Latina (“enfrento” por “afrento”); se realizaron ajustes para facilitar un uso no sexista del lenguaje (“otros” por “otras personas”); y se modificó la redacción del ítem 69 *Me es difícil llevarme con los demás*, por *Por lo general no me llevo muy bien con los demás*, a partir de la edición original de Bar-On (1999) (*I don't get along well with others*) y de la traducción utilizada en la edición italiana del instrumento (*Generalmente non vado molto d'accordo con gli altri*) (Franco y Tapattà, 2014). Para este estudio se ha utilizado únicamente la puntuación global de la medida, que obtuvo un índice de fiabilidad de $\alpha = .938$.

RUTE - Rúbrica de Trabajo en Equipo (Torrelles, 2011). Se ha empleado la versión original de la Rúbrica de Trabajo en Equipo (RUTE) validada en el contexto español. La rúbrica consta de 35 ítems con 4 opciones de respuesta organizadas en una escala de 1 (*menor dominio/adquisición*) a 4 (*mayor dominio/adquisición*) en función del nivel de competencia alcanzado. Los ítems están agrupados en 4 dimensiones: identidad (p. ej., *me siento integrado en el equipo y mis compañeros(as) me reconocen*), comunicación (p. ej., *aporto información contrastada, relevante y comparto las estrategias de búsqueda*), ejecución (p. ej., *realizo las tareas siguiendo el plan establecido*) y regulación (p. ej., *formulo propuestas de mejora que son viables*). Para este estudio se utilizó únicamente la puntuación global del instrumento que obtuvo un índice de fiabilidad de $\alpha = .922$.

Cuestionario de Satisfacción Laboral (S20/23) (Meliá y Peiró, 1998). Consta de 23 ítems que se valoran en escala tipo Likert de 1 (*muy insatisfecho*) a 7 (*muy satisfecho*), referidos a 5 dimensiones de satisfacción: laboral intrínseca (p. ej., *las oportunidades que le ofrece su trabajo de hacer las cosas que le gustan*), con los incentivos laborales recibidos (p. ej., *las oportunidades de formación que le ofrece la empresa*), con los supervisores (p. ej., *las relaciones personales con sus superiores*), con la participación (p. ej., *su participación en las decisiones de su grupo de trabajo relativas a la empresa*), y con el entorno físico (p. ej., *la iluminación en su lugar de trabajo*). Se descartó el factor “satisfacción con el medio físico”, ya que no tiene relación con el resto de las variables de estudio. Para este estudio se ha utilizado únicamente la puntuación total del instrumento que obtuvo un índice de fiabilidad de $\alpha = .912$.

Procedimiento de recogida de la información

Los participantes cumplimentaron un autoinforme en línea durante el proceso de solicitud de empleo en una empresa española llevado a cabo en todas las comunidades autonómicas. El estudio contó con la aprobación del Departamento de Recursos Humanos de la empresa. La participación fue voluntaria y se informó sobre los objetivos del estudio, la confidencialidad y anonimato de los datos, y la posibilidad de abandonar el estudio cuando se deseara. No se ofreció ningún incentivo por la participación en el estudio y las personas participantes dieron su consentimiento informado, cumpliendo con todos los preceptos de la Declaración de Helsinki (WMA, 2004).

Plan de análisis

Se utilizó el software estadístico SPSS v.22 para realizar análisis descriptivos, correlaciones de Pearson y análisis de regresión, aplicando como medida de ajuste la significatividad estadística del porcentaje de la varianza explicada.

En relación con el modelo significativo de regresión lineal múltiple (MLR) realizado, se analizaron los gráficos de histogramas para comprobar la distribución normal de los residuos analizados, el diagrama de dispersión entre los residuos y los pronósticos estandarizados, y el valor de Durbin-Watson. Según Tabachnick y Fidel (2013), dado que los gráficos de residuos fueron normales, no se analizó la normalidad de las variables individuales, aunque los análisis de los diagramas de dispersión mostraron ajuste al modelo, con tendencias al alza en todas las variables.

Tabla 1

Estadísticos descriptivos y coeficiente de correlación de Pearson

| | <i>M</i> | <i>DE</i> | 1 | 2 | 3 |
|----------------------------|----------|-----------|--------|--------|--------|
| 1 – Liderazgo Auténtico | 66.60 | 5.805 | - | - | - |
| 2 – Inteligencia Emocional | 554.66 | 38.337 | .642 * | - | - |
| 3 – Trabajo en equipo | 120.43 | 9.896 | .463 * | .457 * | - |
| 4 – Satisfacción laboral | 102.35 | 13.625 | .328 * | .408 * | .296 * |

Nota. * $p < .001$.

M = media *DE* = desviación estándar.

Con los resultados del MLR se estudiaron las mediaciones y moderaciones, utilizando la macro PROCESS para SPSS de Hayes (2018).

Resultados

Análisis descriptivos y de correlación

La Tabla 1 muestra los datos descriptivos y las correlaciones entre las puntuaciones totales de las diferentes variables estudiadas, que han resultado significativas en todos los casos.

Se realizaron ANOVA para explorar las diferencias en las dimensiones en función de las variables sociodemográficas. No se encontraron diferencias significativas en ninguna de las dimensiones en función del sexo. La edad mostró diferencias significativas en TE, obteniendo los participantes mayores de 36 años puntuaciones más altas que los de 29 años o menos ($F = 5.68, p < .001$). En la misma línea, el nivel de experiencia laboral también presentó diferencias significativas en TE, ya que las personas con más de 10 años de experiencia laboral puntuaron más alto en esta dimensión que las que tenían 1 año de experiencia o menos ($F = 3.177, p = .023$). El nivel de la experiencia laboral mostró diferencias significativas entre los ejecutivos/mandos medios y los que no tenían experiencia puestos directivos en LA ($F = 7.889, p = .005$), IE ($F = 4.206, p = .041$) y TE ($F = 42.285, p < .001$). Por último, se hallaron diferencias significativas para el nivel de estudios en todas las variables. En concreto, los participantes con estudios universitarios puntuaron más alto que los de estudios secundarios o primarios en LA ($F = 15.95, p < .001$), TE ($F = 21.567, p < .001$) y IE ($F = 4.434, p = .012$), aunque puntuaron más bajo en SL ($F = 4.059, p = .018$).

Modelos de predicción

En primer lugar, con carácter exploratorio, se realizó un MLR paso a paso para analizar cómo el LA es influido por la IE, el TE y la SL, las distintas variables sociodemográficas y las interacciones entre ambos tipos de variables. La Tabla 2 presenta los resultados del modelo con mejores niveles de ajuste (Modelo 6), que demuestra la existencia de una relación lineal entre LA y el conjunto de variables independientes ($F = 136.86, p < .001$). En su conjunto, las variables introducidas en el modelo explican el 46,2% de la varianza observada en el LA. Las variables que mostraron valores más significativos en el

modelo obtenido fueron la IE ($\beta = 0.516, t = 18.25, p < .001$), TE ($\beta = 0.187, t = 6.85, p < .001$) y la interacción entre TE y nivel de estudios ($\beta = -0.115, t = -4.26, p < .001$). Aunque con puntajes más bajos, también mostraron influencia significativa el nivel de estudios ($\beta = -0.073, t = -2.76, p = .006$), SL ($\beta = 0.068, t = 2.58, p = .01$) y la interacción entre la IE y el sexo ($\beta = 0.048,$

$t = 1.99, p = .047$). El resto de las variables e interacciones introducidas fueron descartadas por el MLR.

Los valores de tolerancia del modelo obtenido fueron cercanos a 1 (mínimo: 0.70), y los valores de VIF fueron < 10 (máximo: 1.42). Siguiendo el criterio de Belsley (1990) (índice de condición > 30 y dos o más variables con alta proporción de varianza $> .50$), se puede concluir que no hubo colinealidad entre las variables. Para dar respuesta a nuestras hipótesis, y en base a los resultados del análisis MLR exploratorio, utilizamos la macro PROCESS para SPSS (modelo 76) (Hayes, 2018). La proposición inicial de dicho modelo se representa en la Figura 1.

La Tabla 3 muestra los coeficientes de regresión de las variables criterio LA, TE y SL. En primer lugar, los resultados mostraron que el LA estaba significativamente influenciada por la IE ($b = 0.078, p < .001$), TE ($b = 0.108, p < .001$), y la SL ($b = 0.025, p = .044$) (ver Figura 2). Ninguna de las otras variables o interacciones mostró efectos moderadores o directos significativos sobre el LA. Estos resultados confirman la hipótesis 1, poniendo de manifiesto que IE, TE y SL predicen significativamente el LA.

En segundo lugar, los resultados mostraron que el TE estaba significativamente influenciado por la IE ($b = 0.108, p < .001$), el sexo ($b = -17.210, p = .041$) y la interacción entre IE y sexo ($b = 0.032, p = .033$), lo que sugiere que el sexo modera el efecto de la IE en el TE.

Tabla 2

Coefficientes de regresión y resumen del modelo para estimar Liderazgo Auténtico

| Variables predictoras | Modelo β |
|--|----------------------|
| Inteligencia emocional | 0.516 |
| Trabajo en equipo | 0.187 |
| TE \times NE | -0.115 |
| Nivel de Estudios | -0.073 |
| Satisfacción laboral | 0.068 |
| IE \times SX | 0.048 |
| F – Test | F (6, 957) = 136.86* |
| R ² (Δ R ²) | .462 (.002) |

Nota. N = 964.

β = coeficiente de regresión. TE \times NE = Interacción Trabajo en equipo \times Nivel estudios. IE \times SX = Interacción Inteligencia Emocional \times Sexo.

* $p < .001$

Tabla 3

Coefficientes de regresión no estandarizados (errores estándar entre paréntesis) con intervalos de confianza que estiman Trabajo en Equipo, Satisfacción Laboral y Liderazgo Auténtico

| | Trabajo en equipo (M1) | | Satisfacción laboral (M2) | | Liderazgo Auténtico (Y) | |
|----------------------------|------------------------|-----------------|---------------------------|-----------------|-------------------------|----------------|
| | Coef. | IC del 95 % | Coef. | IC del 95 % | Coef. | IC del 95 % |
| Inteligencia Emocional (X) | 0.108*** (0.007) | 0.093, 0.123 | 0.145*** (0.011) | 0.124, 0.166 | 0.078*** (0.004) | 0.069, 0.087 |
| Trabajo en equipo (M1) | | | | | 0.108*** (0.017) | 0.075, 0.142 |
| Satisfacción laboral (M2) | | | | | 0.025* (0.013) | 0.001, 0.050 |
| Sexo (W) | -17.210* (8.429) | -33.751, -0.669 | -15.799 (12.049) | -39.444, 7.846 | 0.792 (4.562) | -8.160, 9.744 |
| X \times W | 0.032* (0.015) | 0.003, 0.062 | 0.029 (0.022) | -0.014, 0.071 | 0.013 (0.009) | -0.005, 0.030 |
| M1 \times W | | | | | -0.049 (0.032) | -0.114, 0.014 |
| M2 \times W | | | | | -0.012 (0.023) | -0.057, 0.033 |
| Nivel estudios Z1 | 17.872* (9.632) | -36.775, 1.031 | -11.086 (13.770) | -38.108, 15.936 | -5.609 (5.398) | -16.203, 4.984 |
| Nivel estudios Z2 | 4.953 (9.428) | -13.549, 23.455 | 12.017 (13.477) | -14.432, 38.465 | 0.509 (5.075) | -9.451, 10.469 |
| X \times Z1 | 0.037* (0.017) | 0.003, 0.071 | 0.014 (0.025) | -0.035, 0.063 | 0.008 (0.010) | -0.012, 0.028 |
| X \times Z2 | -0.004 (0.017) | -0.0369, 0.030 | -0.025 (0.024) | -0.072, 0.023 | 0.001 (0.010) | -0.019, 0.021 |
| M1 \times Z1 | | | | | 0.003 (0.039) | -0.075, 0.080 |
| M1 \times Z2 | | | | | 0.001 (0.037) | -0.071, 0.074 |
| M2 \times Z1 | | | | | 0.021 (0.031) | -0.039, 0.081 |
| M2 \times Z2 | | | | | -0.004 (0.025) | -0.0534, 0.046 |
| Constante | 60.150*** (4.211) | 51.886, 68.414 | 22.196*** (6.020) | 10.382, 34.009 | 7.480** (2.348) | 2.872, 12.088 |
| | R ² = .243 | | R ² = .184 | | R ² = .464 | |
| | F (7, 956) = 43.920*** | | F (7, 956) = 30.872*** | | F (15, 948) = 54.817*** | |

Nota. N = 964. Nivel de Estudios se codificó usando el método Helmer (Z1: Primaria: -.67, Secundaria: .33, Universitaria: .33; y Z2: Secundaria: -.50, Universitaria: .50).

Coef. = Coeficientes de regresión no estandarizados. IC = Intervalos de confianza.

*** $p < .001$, ** $p < .01$, * $p < .05$, # $p < .10$

En tercer lugar, se detectó una interacción significativa entre la IE y el nivel de estudios ($Z1$) ($b = 0.037, p = .034$). Los resultados mostraron que el nivel de estudios (estudios obligatorios vs. estudios no obligatorios) moderó el efecto de la IE sobre el TE; además, el nivel de estudios mostró una tendencia significativa en TE ($b = -17.872, p = .064$) (ver Figura 3).

Por último, los resultados mostraron que la SL estaba significativamente influenciada por la IE ($b = .145, p < .001$). Ninguna de las otras variables o interacciones mostró efectos directos o moderadores significativos en la SL. Por tanto, en relación con la hipótesis 2, los resultados obtenidos confirmaron que el sexo y el nivel de estudios moderan los efectos de la IE sobre el TE, aunque no en la interacción de la IE con la SL y el LA.

En cuanto a la hipótesis 3 sobre los efectos mediadores del TE y la SL en la relación entre IE y LA, los resultados mostraron efectos significativos de la IE sobre el TE ($b = .108, p < .001$), y del TE en el LA ($b = .108, p < .001$). Además, los resultados también mostraron la influencia de la IE en la SL ($b = .145, p < .001$), y de la SL en el LA ($b = .025, p = .044$). Asimismo, el efecto directo de la IE sobre el LA continuó siendo significativo ($b = .078, p < .001$). Estos resultados confirman la hipótesis 3; demostrando que tanto el TE como la SL median la relación entre IE y LA (ver Figuras 4 y 5).

Por último, los datos obtenidos no confirmaron la hipótesis 4 (Tabla 3), ya que ninguna de las variables sociodemográficas analizadas moderó los efectos del TE o la SL en el LA. La representación final del modelo obtenido se presenta en la Figura 6.

Discusión

El objetivo del presente estudio fue explorar las relaciones del LA con la IE, el TE y la SL. Los resultados obtenidos indican, en primer lugar, que el LA está influenciado por las tres dimensiones analizadas, apoyando la H1. En este sentido, IE, TE y SL deben considerarse tanto para comprender la generación del LA como para favorecer su promoción. Estos resultados están en consonancia con estudios previos como los de Klenke (2005, 2007), quien propuso que la IE favorece y es parte del LA. Asimismo, los resultados encontrados indican que, si el líder no cuenta con competencias de TE y no está satisfecho con su desempeño laboral, no desarrolla un adecuado liderazgo. Tradicionalmente se ha considerado que la capacidad de TE y la SL del líder están relacionadas fundamentalmente con factores contextuales de la organización; sin embargo, los resultados obtenidos indican que están estrechamente relacionadas con dimensiones personales. En relación con la hipótesis 2, nuestros resultados muestran que la IE, el sexo y el nivel de estudios tienen una influencia directa en el TE, y que el sexo y el nivel de estudios, además, moderan los efectos de la IE en el TE. Estos resultados concuerdan con los de Goleman (1999, 2013) sobre la relación entre IE y TE, y con los de Gartzia y Aritzeta (2009) sobre la influencia del sexo en el desempeño laboral, concretamente en las interacciones sociales y en la distribución de roles dentro del grupo de trabajo. Por otro lado, la influencia del nivel de estudios puede explicarse por la experiencia de trabajar en grupos que aporta la educación formal, contribuyendo sin duda al desarrollo de las competencias

de TE. Con respecto a la hipótesis 3, los resultados obtenidos muestran el TE y la SL como mediadores en la relación entre IE y LA. La literatura científica avala la influencia de la IE en la SL (García et al., 2007). Este estudio, además, muestra el efecto de la IE sobre el LA a través de las dimensiones TE y SL. La mejora de la IE facilita un mejor desempeño en la competencia para trabajar en equipo, así como una mejor SL, favoreciendo así el LA. Finalmente, en relación a lo planteado en la hipótesis 4, se encontró que ninguna de las variables sociodemográficas analizadas modera los efectos del TE y de la SL en el LA. Este resultado difiere de los estudios previos, que encontraban un efecto moderador de algunas características sociodemográficas del líder cuando se analizaba la relación entre TE y SL con la valoración que hacen de su liderazgo los miembros del equipo (Neider y Schriesheim, 2011; Walumbwa et al., 2008). La falta de influencia de estas variables cuando se analiza el LA como competencia personal (evaluada mediante autoinforme) podría sugerir que la autenticidad del liderazgo está más relacionada con dimensiones psicológicas que con características sociodemográficas.

Este estudio tiene algunas limitaciones. En primer lugar, el uso de autoinformes, que presenta el riesgo de ofrecer sesgos en las respuestas de los participantes. Otra limitación está relacionada con el diseño transversal del estudio. La tercera limitación tiene que ver con la evaluación del LA; una evaluación multi-informante que incluyera la valoración que hacen del líder los integrantes de su equipo generaría un conocimiento más objetivo y completo de las habilidades de liderazgo. Finalmente, hay que señalar el uso de cuestionarios no validados en población española (ALI y EQ-i). Puesto que se trata de instrumentos ampliamente utilizados en el ámbito internacional, la validación con población española supondría un gran avance en el estudio de ambas dimensiones en nuestro país.

A pesar de sus limitaciones, este trabajo proporciona importantes contribuciones en el estudio del LA. En primer lugar, se confirma empíricamente que la IE, el TE y la SL tienen un impacto directo en el LA. Como se ha demostrado en estudios previos, el líder auténtico requiere IE; sin embargo, nuestro estudio indica que esto último no es suficiente, y que el desarrollo de un LA también necesita competencias de TE y SL. Por ello, entendemos que la evaluación de las tres variables analizadas es necesaria en los procesos de incorporación laboral y en la promoción de habilidades del LA. En segundo lugar, dado que la IE, el TE y la SL no solo influyen en el LA, sino que también forman parte de este constructo, este último puede evaluarse a partir del análisis de tales dimensiones.

Conflictos de interés

Los autores declaran que no tienen intereses financieros en competencia ni relaciones personales conocidas que pudieran haber influido en el trabajo informado en este documento.

Declaración de disponibilidad de datos

Los datos que respaldan los hallazgos de este estudio están disponibles.

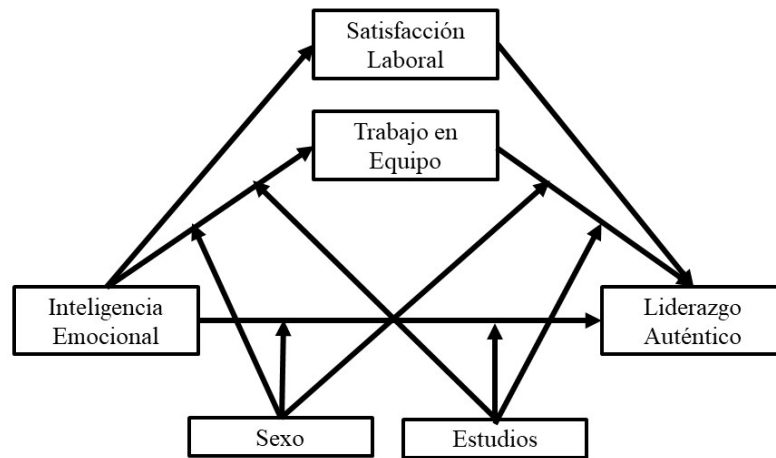


Figura 1

Modelo inicial

Nota. A efecto de facilitar la visualización gráfica, se han omitido las flechas de las moderadoras Género y Estudios con la Satisfacción laboral.

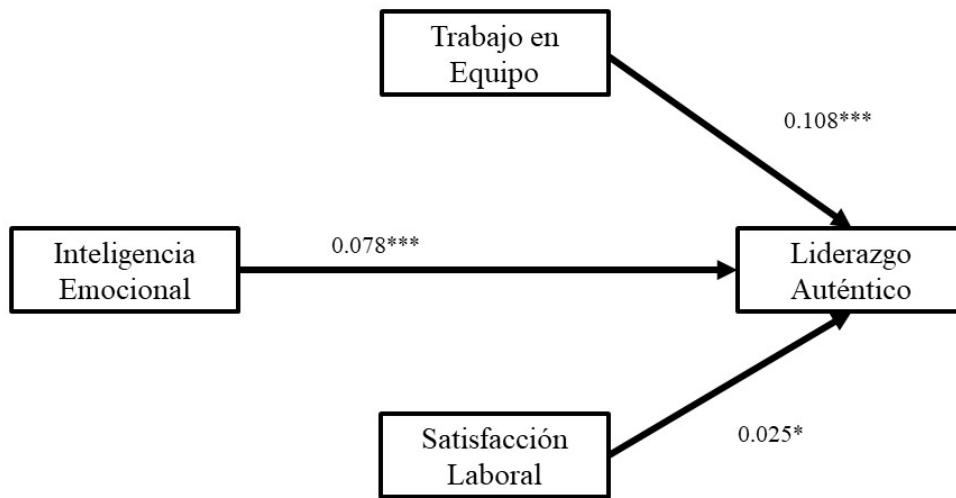


Figura 2

Relaciones de IE, TE y SL con LA (H1)

Nota. *** $p < .001$, * $p < .05$

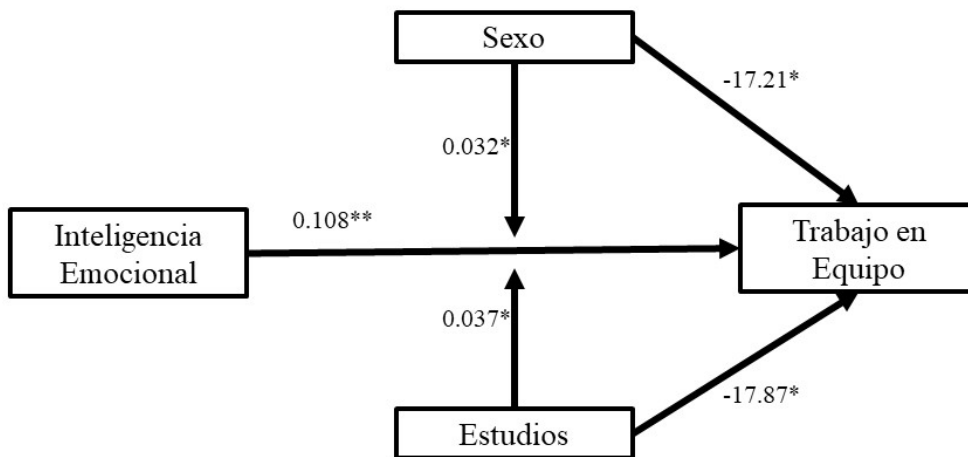


Figura 3

Efectos de la IE y la moderación del sexo y estudios sobre el TE (H2)

Nota. ** $p < .001$, * $p < .05$

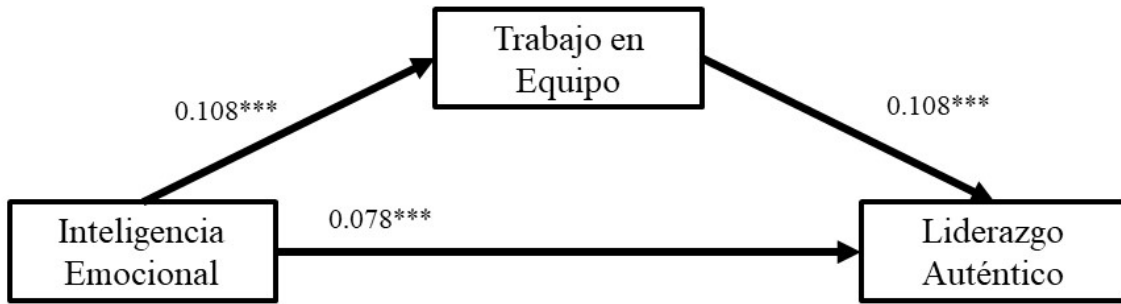


Figura 4
 Efectos de la mediación de TE en la relación entre IE y LA (H3)
 Nota. *** $p < .001$

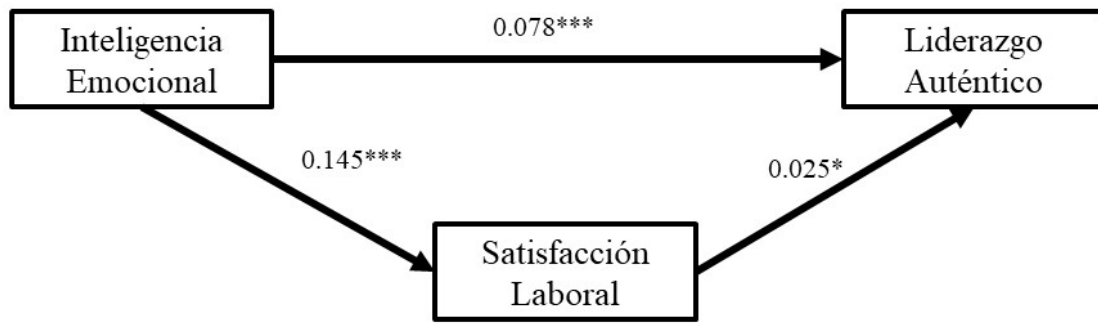


Figura 5
 Efectos de la mediación de SL en la relación entre IE y LA (H3)
 Nota. *** $p < .001$, * $p < .05$

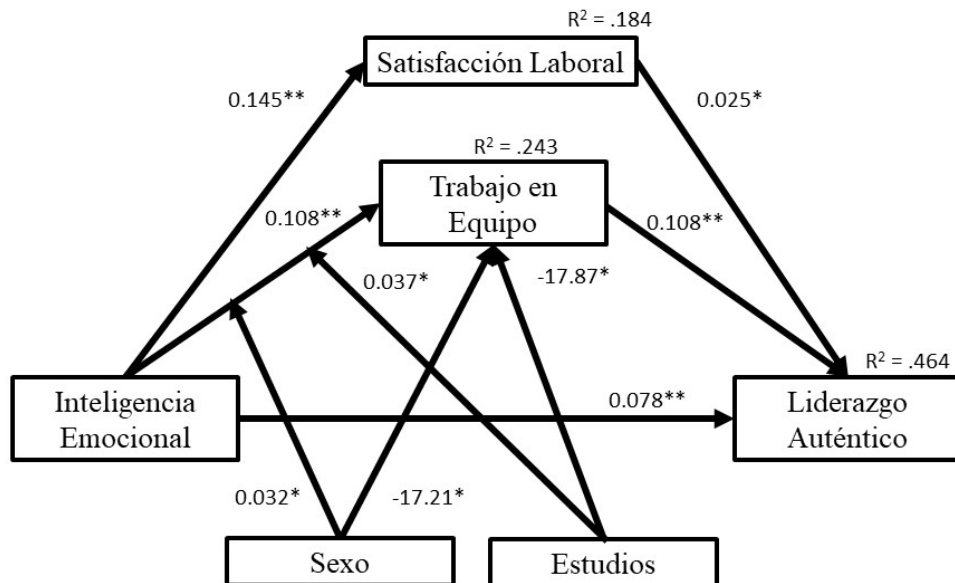


Figura 6
 Modelo final
 Nota. ** $p < .001$, * $p < .05$, # $p < .10$

Referencias

- Adigüzel, Z., y Kuloglu, E. (2019). Examination of the effects of emotional intelligence and authentic leadership on the employees in the organizations. *International Journal of Organizational Leadership*, 8(1), 13-30. <https://doi.org/10.33844/ijol.2019.60412>
- Alcover, C. M., Rico, R., y Gil, F. (2011). Equipos de trabajo en contextos organizacionales: Dinámicas de cambio, adaptación y aprendizaje en entornos flexibles. *Papeles del Psicólogo*, 32(1), 7-16.
- Avolio, B. J., Gardner, W. L., Walumbwa, F. O., Luthans, F., y May, D. R. (2004). Unlocking the mask: A look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors. *Leadership Quarterly*, 15(6), 801-823. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2004.09.003>
- Bar-On, R. (1999). *EQ-i – Bar-On Emotional Quotient Inventory. A Measure of Emotional Intelligence* (2ª ed.). Multi-Health Systems.
- Bar-On, R., y Parker, J. D. A. (2001) (Eds). *The Handbook of Emotional Intelligence. Theory, Development, Assessment and Application at Home, School and in the Workplace*. Jossey-Bas.
- Bargsted, M., Ramírez-Vielma, R., y Yeves, J. (2019). Professional self-efficacy and job satisfaction: The mediator role of work design. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 35, 157-163. <https://doi.org/10.5093/jwop2019a18>
- Belsley, D. A. (1990). *Conditioning diagnostics: Collinearity and weak data in regression*. John Wiley.
- Boyatzis, R. E. (2009). Competencies as a behavioral approach to emotional intelligence. *Journal of Management Development*, 28(9), 749-770. <https://doi.org/10.1108/02621710910987647>
- Boyatzis, R. E. (2018). The Behavioral Level of Emotional Intelligence and its measurement. *Frontiers in Psychology*, 9, 1-12. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.01438>
- Boyatzis, R. E., Goleman, D., y Rhee, K. S. (2001). Clustering competence in emotional intelligence. Insights from the Emotional Competence Inventory. En R. Bar-On y J. D. A. Parker (Eds.), *The Handbook of Emotional Intelligence. Theory, Development, Assessment and Application at Home, School and in the Workplace* (pp. 343-362). Jossey-Bas.
- Bustamante, M., Llorens, S., y Acosta, H. (2014). Empatía y calidad de servicio: el papel clave de las emociones positivas en equipos de trabajo. *Revista Latinoamericana de Psicología Positiva*, 1, 7-17.
- Caza, A., Bagozzi, R. P., Woolley, L., Levy, L., y Caza, B. B. (2010). Psychological capital and authentic leadership: Measurement, gender, and cultural extension. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 2(1), 53-70. <https://doi.org/10.1108/17574321011028972>
- Chen, H., Jiang, S., y Wu, M. (2021). How important are political skills for career success? A systematic review and meta-analysis. *International Journal of Human Resource Management*. <https://doi.org/10.1080/09585192.2021.1949626>
- Chevalier, S., Coillot, H., Colombat, P., Bosselut, G., Guilbert, L., y Fouquerea, E. (2021). An explanatory model of authentic leadership, flourishing and work-family balance of nurses in French hospitals. *Leadership in Health Services*, 34(2), 112-130. <https://doi.org/10.1108/LHS-06-2020-0043>
- Cruz-Ortiz, V., Salanova, M., y Martínez, I. M. (2013). Liderazgo transformacional y desempeño grupal: Unidos por el engagement grupal. *Revista de Psicología Social*, 28(2), 183-196. <https://doi.org/10.1174/021347413806196762>
- Drzewiecka, M., y Roczniowska, M. (2018). The relationship between perceived leadership styles and organisational constraints: An empirical study in Goleman's typology. *Revue Européenne de Psychologie Appliquée*, 68(4-5), 161-169. <https://doi.org/10.1016/j.erap.2018.08.002>
- Duque Ceballos, J. L., García Solarte, M., y Hurtado Ayala, A. (2017). Influencia de la inteligencia emocional sobre las competencias laborales: un estudio empírico con empleados del nivel administrativo. *Estudios Gerenciales*, 33, 250-260. <https://doi.org/10.1016/j.estger.2017.06.005>
- Eagly, A. H. (2005). Achieving relational authenticity in leadership: Does gender matter?. *Leadership Quarterly*, 16(3), 459-474. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.03.007>
- García-Guiu, C., Molero, F., y Moriano León, J. A. (2015). Authentic leadership and its influence on group cohesion and organizational identification: The role of organizational justice as a mediating variable. *Revista de Psicología Social*, 30(1), 60-88. <https://doi.org/10.1080/02134748.2014.987539>
- García Izquierdo, A. L., García Izquierdo, M., y Ramos Villagrasa, P. J. (2007). Aportaciones de la inteligencia emocional y la autoeficacia: Aplicaciones para la selección de personal. *Anales de Psicología*, 23(2), 231-239.
- Gardner, W. L., Avolio, B. J., Luthans, F., May, D. R., y Walumbwa, F. O. (2005). "Can you see the real me?" A self-based model of authentic leader and follower development. *Leadership Quarterly*, 16(3), 343-372. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.03.003>
- Gardner, W. L., Cogliser, C. C., Davis, K. M., y Dickens, M. P. (2011). Authentic leadership: A review of the literature and research agenda. *The Leadership Quarterly*, 22, 1120-1145. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.09.007>
- Gartzia, L., y Aritzeta, A. (2009). Equipos de trabajo, competencia emocional y sistema de género. Una aproximación teórica. En P. Fernández-Berrocal, N. Extremera, R. Palomera, D. Ruiz-Aranda, J.M. Salguero y R. Cabello (Eds.), *Avances en el estudio de la inteligencia emocional* (pp. 167-172). Fundación Marcelino Botín. <https://boletindenoticias.fundacionbotin.org/Educacion/IE09/AvancesInteligenciaEmocional-IE09.pdf>
- Giallonardo, L. M., Wong, C. A., y Iwasiw, C. L. (2010). Authentic leadership of preceptors: Predictor of new graduate nurses' work engagement and job satisfaction. *Journal of Nursing Management*, 18(8), 993-1003. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2834.2010.01126.x>
- Gil, F., Alcover de la Hera, C. M., Rico, R., y Sánchez-Manzanares, M. (2011). Nuevas formas de liderazgo en equipos de trabajo. *Papeles del Psicólogo*, 32(1), 38-47.
- Gil, F., Rico, R., y Sánchez-Manzanares, M. (2008). Eficacia de equipos de trabajo. *Papeles del Psicólogo*, 29(1), 25-31.
- Gilbert, S. L., y Kelloway, E. K. (2014). Leadership. En M. Gagné (Ed.), *The Oxford Handbook of Work Engagement, Motivation, and Self-Determination Theory* (pp. 181-198). Oxford University Press.
- Goleman, D. (1999). *La práctica de la inteligencia emocional*. Kairós.
- Goleman, D. (2013). *Liderazgo. El poder de la inteligencia emocional*. Ediciones B.
- Goleman, D., Boyatzis, R. E., y Mc Kee, A. (2007). *El líder resonante crea más. el poder de la inteligencia emocional*. Plaza y Janés Editores.
- Goleman, D., y Cherniss, C. (2013). *Inteligencia emocional en el trabajo* (3ª ed.). Kairós.
- Hannah, S. T., Walumbwa, F. O., y Fry, L. W. (2011). Leadership in action teams: Team leader and members authenticity. *Personnel Psychology*, 64, 771-802. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2011.01225.x>
- Hayes, A. F. (2018). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis a regression-based approach* (2ª ed.). The Guilford Press.

- Kim, M., y Beehr, T. A. (2021). The power of empowering leadership: Allowing and encouraging followers to take charge of their own jobs. *International Journal of Human Resource Management*, 32(9), 1865-1898. <https://doi.org/10.1080/09585192.2019.1657166>
- Klenke, K. (2005). The internal theatre of the authentic leader. En W. L. Gardner, B. J. Avolio, y F. O. Walumbwa (Eds.), *Authentic leadership theory and practice: Origins, effects and development* (pp. 155-182). Elsevier Science Inc.
- Levesque-Côté, J., Fernet, C., Austin, S., y Morin, A. J. S. (2018). New wine in a new bottle: Refining the assessment of authentic leadership using Exploratory Structural Equation Modeling (ESEM). *Journal of Business and Psychology*, 33, 611-628. <https://doi.org/10.1007/s10869-017-9512-y>
- Lupano, M. L., y Waisman, S. (2018). Work engagement y su relación con la performance y la satisfacción laboral. *Psicodebate*, 18(2), 77-89. <https://doi.org/10.18682/pd.v18i2.808>
- Luthans, F. (2002). The need for and meaning of positive organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 23(6), 695-706. <https://doi.org/10.1002/job.165>
- Luthans, F., Youssef-Morgan, C. M., y Avolio, B. J. (2015a). Creativity, Flow, Mindfulness, Gratitude, and Forgiveness. En F. Luthans, C. M. Youssef-Morgan, y B. J. Avolio (Eds.), *Psychological Capital and Beyond* (pp. 181-208). Oxford University Press.
- Luthans, F., Youssef-Morgan, C. M., y Avolio, B. J. (2015b). Measurement and development of PsyCap. Assessing the return on investment. En F. Luthans, C. M. Youssef-Morgan, y B. J. Avolio (Eds.), *Psychological Capital and Beyond* (pp. 241-277). Oxford University Press.
- Luthans, F., Youssef-Morgan, C. M., y Avolio, B. J. (2015c). Potential PsyCap. Emotional intelligence, spirituality, authenticity, and courage. En F. Luthans, C. M. Youssef-Morgan, y B. J. Avolio (Eds.), *Psychological Capital and Beyond* (pp. 209-239). Oxford University Press.
- Luthans, F., y Youssef, C. M. (2004). Human, social, and now positive psychological capital management: Investing in people for competitive advantage. *Organizational Dynamics*, 33(2), 143-160. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2004.01.003>
- Lyubovnikova, J. et al. (2017). How authentic leadership influences team performance: The mediating role of team reflexivity. *Journal of Business Ethics*, 141(1), 59-70. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2692-3>
- Mayer, J. D., Caruso, D. R., y Salovey, P. (2001a). Selecting a measure of emotional intelligence. En R. Bar-On y J. D. A. Parker (Eds.), *The Handbook of Emotional Intelligence. Theory, Development, Assessment and Application at Home, School and in the Workplace* (pp. 320-342). Jossey-Bas.
- Mayer, J. D., Salovey, P., y Caruso, D. R. (2001b). Emotional intelligence as zeitgeist, as personality, and as a mental ability. En R. Bar-On y J. D. A. Parker (Eds.), *The Handbook of Emotional Intelligence. Theory, Development, Assessment and Application at Home, School and in the Workplace*. Jossey-Bas.
- Mehmood, Q., Hamstra, M. R.W., Nawab, S., y Vriend, T. (2016). Authentic leadership and followers' in-role and extra-role performance: The mediating role of followers' learning goal orientation. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 89(4), 877-883. <https://doi.org/10.1111/joop.12153>
- Meliá, J. L., y Peiró, J. M. (1998). *Cuestionario de Satisfacción Laboral S20/23*. [Job Satisfaction Questionnaire S20/23]. Unitat d'Investigació de Psicometria - Universitat de València. <http://www.uv.es/seguridadlaboral>
- Miao, C., Humphrey, R. H., y Qian, S. (2016). Leader emotional intelligence and subordinate job satisfaction: A meta-analysis of main, mediator, and moderator effects. *Personality and Individual Differences*, 102, 13-24. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2016.06.056>
- Michie, S., y Gooty, J. (2005). Values, emotions, and authenticity: Will the real leader please stand up? *Leadership Quarterly*, 16(3), 441-457. <https://doi.org/10.1016/j.leaf.2005.03.006>
- Neider, L. L., y Schriesheim, C. A. (2011). The Authentic Leadership Inventory (ALI): Development and empirical tests. *Leadership Quarterly*, 22(6), 1146-1164. <https://doi.org/10.1016/j.leaf.2011.09.008>
- Neider, L. L., y Schriesheim, C. A. (2014) (Eds.). *Advances in Authentic and Ethical Leadership*. Information Age Publishing, Inc.
- París, G., Mas, O., y Torrelles, C. (2016). La evaluación de la competencia "trabajo en equipo" de los estudiantes universitarios. *Revista d'Innovació Docent Universitària*, 8, 86-97. <https://doi.org/10.1344/RIDU2016.8.10>
- Pérez Vilar, S. P., y Azzollini, S. (2013). Liderazgo, equipos y grupos de trabajo – Su relación con la satisfacción laboral. *Revista de Psicología (PUCP)*, 31(1), 152-169. <https://doi.org/10.18800/psico.201301.006>
- Petrides, K. V., Mikolajczak, M., Mavroveli, S., Sanchez-Ruiz, M.-J., Furnham, A., y Pérez-González, J.-C. (2016a). Developments in Trait Emotional Intelligence Research. *Emotion Review*, 8(4), 335-341. <https://doi.org/10.1177/1754073916650493>
- Petrides, K. V., Siegling, A. B., y Saklofske, D. H. (2016b). Theory and Measurement of Trait Emotional Intelligence. En U. Kumar (Ed.), *The Wiley Handbook of Personality Assessment* (pp. 90-103). John Wiley y Sons, Ltd. <https://doi.org/10.1002/9781119173489.ch7>
- Peus, C., Wesche, J. S., Streicher, B., Braun, S., y Frey, D. (2012). Authentic leadership: An empirical test of its antecedents, consequences, and mediating mechanisms. *Journal of Business Ethics*, 107(3), 331-348. <https://doi.org/10.1007/s10551-011-1042-3>
- Rego, A., Sousa, F., Marques, C., y Pina e Cunha, M. (2012). Authentic leadership promoting employees' psychological capital and creativity. *Journal of Business Research*, 65, 429-437. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2011.10.003>
- Rico, R., Sánchez-Manzanares, M., Gil, F., Alcover de la Hera, C. M., y Taberero, C. (2011). Procesos de coordinación en equipos de trabajo. *Papeles del Psicólogo*, 32(1), 59-68. <https://www.redalyc.org/pdf/778/77817210007.pdf>
- Salovey, P., Mayer, J. D., y Caruso, D. (2002). The positive psychology of emotional intelligence. En C. R. Snyder y S. J. López (Eds.), *Handbook of Positive Psychology* (pp. 159-171). Oxford University Press.
- Sharif, M. M., y Scandura, T. A. (2014). Moral identity. Linking ethical leadership to follower decision making. En L. L. Neider y C. A. Schriesheim (Eds.), *Advances in Authentic and Ethical Leadership* (pp. 155-190). Information Age Publishing.
- Steffens, N. K., Mols, F., Haslam, S. A., y Okimoto, T. G. (2016). True to what We stand for: Championing collective interests as a path to authentic leadership. *Leadership Quarterly*, 27(5), 726-744. <https://doi.org/10.1016/j.leaf.2016.04.004>
- Steffens, N. K., Wolyniec, N., Okimoto, T. G., Mols, F., Haslam, S. A., y Kay, A. A. (2021). Knowing me, knowing us: Personal and collective self-awareness enhances authentic leadership and leader endorsement. *Leadership Quarterly*, 32(6), 101498. <https://doi.org/10.1016/j.leaf.2021.101498>
- Tabachnick, B. G., y Fidel, L. S. (2013). *Using Multivariate Statistic*. Pearson Education.
- Top, M., Akdere, M., y Tarcan, M. (2015). Examining transformational leadership, job satisfaction, organizational commitment and organizational trust in Turkish hospitals: Public servants versus private sector employees. *International Journal of Human*

- Resource Management*, 26(9), 1259-1282. <https://doi.org/10.1080/09585192.2014.939987>
- Torrelles, C. (2011). *Eina d'avaluació de la Competència de Treball en Equip* [Tesis doctoral, Universitat de Lleida]. <http://www.tdx.cat/handle/10803/51341>
- Torrente, P., Salanova, M., Llorens, S., y Schaufeli, W. B. (2012). Teams make it work: How team work engagement mediates between social resources and performance in teams. *Psicothema*, 24(1), 106-112. <https://reunido.uniovi.es/index.php/PST/article/view/9111>
- Ugarriza Chávez, N. (2001). La evaluación de la inteligencia emocional a través del inventario de BarOn (I-CE) en una muestra de Lima Metropolitana. *Persona*, 4, 129-160.
- Valor-Segura, I., Navarro-Carrillo, G., Extremera, N., Lozano, L. M., García-Guiu, C., Roldán-Bravo, M. I., y Ruiz-Moreno, A. (2020). Predicting job satisfaction in military organizations: Unpacking the relationship between emotional intelligence, teamwork communication, and job attitudes in Spanish military cadets. *Frontiers in Psychology*, 11(May), 1-9. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.00875>
- Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S., y Peterson, S. J. (2008). Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure. *Journal of Management*, 34(1), 89-126. <https://doi.org/10.1177/0149206307308913>
- WMA (2004). *Declaración de Helsinki de la AMM. Principios éticos para las investigaciones médicas en seres humanos*. <https://www.wma.net/es/policias-post/declaracion-de-helsinki-de-la-amm-principios-eticos-para-las-investigaciones-medicas-en-seres-humanos/>