



ANTECEDENTES Y CONSECUENTES DE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL DE
LOS EQUIPOS DE TRABAJO

Tesis Doctoral

Isabel Guisado Urbano

Directora de Tesis

Nuria Gamero Vázquez

2023

Agradecimientos

Quisiera agradecer, en primer lugar, a mi directora de tesis Nuria el aceptar dirigirme en esta investigación, que sin su apoyo no hubiese podido salir adelante. Mi gratitud por su confianza, comprensión y paciencia durante el desarrollo de la investigación. Ha sido un referente por sus conocimientos en el ámbito afectivo de los equipos de trabajo, un mundo apasionante y de gran impacto en el ámbito organizacional.

Merecen especial mención Elo y mi amigo y compañero Paco. Mi más sincero agradecimiento por vuestro apoyo moral y técnico prestado. Me habéis salvado de más de una, mil gracias.

Tampoco hubiese sido posible realizar esta tesis sin la colaboración de las organizaciones y las personas que voluntariamente han contribuido en la recogida de datos, para poder seguir profundizando en la evidencia científica de los estudios que componen esta tesis.

Además, me gustaría reconocer a muchas otras personas que me han alentado y animado, mi familia, mis amigos y amigas, gracias por haber hecho más fácil los momentos difíciles.

Todos y todas ellas, han hecho posible que esta ardua aventura haya sido posible. Gracias. Gracias. Gracias.

© Isabel Guisado Urbano, Sevilla (España) 2023

Todos los derechos reservados. Ninguna parte de esta tesis podrá ser reproducida o transmitida en cualquier forma o por cualquier medio sin el permiso del autor o, cuando corresponda, del editor del artículo. Los modelos teóricos de la introducción y los logotipos utilizados pertenecen a sus respectivos autores.

ÍNDICE

| | |
|---|----|
| INTRODUCCIÓN GENERAL | 13 |
| CAPITULO I | 17 |
| 1.1. La importancia del afecto en el trabajo y las organizaciones | 19 |
| 1.2. Conceptualización del afecto en las organizaciones | 21 |
| 1.3. El afecto colectivo en los equipos de trabajo..... | 22 |
| 1.3.1. Niveles de análisis en el estudio de los fenómenos colectivos: Enfoque colectivo en el estudio del afecto | 22 |
| 1.3.2. Fenómenos afectivos colectivos de los equipos..... | 25 |
| CAPITULO II..... | 31 |
| 2.1. La inteligencia emocional en las organizaciones..... | 34 |
| 2.2. La inteligencia emocional individual..... | 35 |
| 2.2.1. Modelos teóricos de la inteligencia emocional | 37 |
| 2.3. De la inteligencia emocional individual a la inteligencia emocional del equipo..... | 48 |
| 2.3.1. Modelos teóricos de la inteligencia emocional del equipo | 51 |
| 2.3.2. Medidas de la inteligencia emocional del equipo | 57 |
| CAPITULO III | 61 |
| 3.1. Antecedentes de la inteligencia emocional del equipo | 64 |
| 3.2. Consecuentes de la inteligencia emocional del equipo..... | 70 |
| 3.3. El papel modulador de la inteligencia emocional del equipo | 78 |
| 3.4. El papel mediador de la inteligencia emocional del equipo | 78 |
| CAPITULO IV | 81 |
| 4.1. Diseño | 83 |
| 4.2. Muestra | 83 |
| 4.3. Procedimiento | 84 |
| 4.4. Medidas..... | 86 |

| | |
|---|-----|
| 4.5. Análisis de datos | 94 |
| 4.5.1. Análisis de datos exploratorios | 94 |
| 4.5.2. Análisis de datos para la comprobación de las hipótesis del estudio | 95 |
| CAPÍTULO V..... | 97 |
| 5.1. Resumen..... | 99 |
| 5.2. Introducción | 100 |
| 5.2.1. El papel de la inteligencia emocional del equipo en la cohesión del equipo y el engagement en el trabajo sus miembros..... | 103 |
| 5.2.2. El papel del liderazgo transformacional en el desarrollo de la inteligencia emocional del equipo | 108 |
| 5.2.3. El papel mediador de la inteligencia emocional del equipo en la relación entre liderazgo transformacional y el engagement de los miembros del equipo. | 110 |
| 5.3. Método | 112 |
| 5.3.1. Muestra..... | 112 |
| 5.3.2. Procedimiento | 113 |
| 5.3.3. Instrumentos | 114 |
| 5.3.4. Análisis de datos | 118 |
| 5.4. Resultados | 119 |
| 5.5. Discusión..... | 129 |
| 5.6. Conclusiones | 131 |
| CAPÍTULO VI | 133 |
| 6.1. Resumen..... | 135 |
| 6.2. Introducción | 136 |
| 6.2.1. Mecanismos explicativos de la relación entre cultura emocional y resultados del equipo: El papel de la inteligencia emocional del equipo..... | 137 |
| 6.2.2. La relación entre cultura emocional e inteligencia emocional del equipo | 140 |

| | |
|--|-----|
| 6.2.3. Inteligencia emocional del equipo, potencia grupal y satisfacción con el equipo..... | 142 |
| 6.2.4. El papel mediador de la inteligencia emocional del equipo..... | 145 |
| 6.2.5. El papel moderador de la inteligencia emocional de los miembros del equipo..... | 146 |
| 6.3. Método..... | 147 |
| 6.3.1. Muestra y procedimiento..... | 147 |
| 6.3.2. Instrumentos..... | 147 |
| 6.3.3. Análisis de los datos..... | 151 |
| 6.4. Resultados..... | 151 |
| 6.5. Discusión..... | 160 |
| 6.6. Conclusiones..... | 163 |
| CAPÍTULO VII..... | 165 |
| 7.1. Resumen..... | 167 |
| 7.2. Introducción..... | 168 |
| 7.2.1. El papel mediador del afecto entre las demandas emocionales y la salud psicológica..... | 171 |
| 7.2.2. La inteligencia emocional del equipo como moderador de la relación entre el afecto de los miembros de los equipos y su salud psicológica..... | 172 |
| 7.3. Método..... | 175 |
| 7.3.1. Muestra y procedimiento..... | 175 |
| 7.3.2. Instrumentos..... | 176 |
| 7.3.3 Análisis de datos..... | 178 |
| 7.4. Resultados..... | 179 |
| 7.5. Discusión..... | 186 |
| 7.6. Implicaciones teóricas y prácticas..... | 187 |
| 7.7. Limitaciones..... | 188 |

| | |
|-----------------------------------|-----|
| CAPITULO VIII..... | 191 |
| 8.1. Discusión General..... | 193 |
| 8.2. Implicaciones teóricas..... | 200 |
| 8.3. Implicaciones prácticas..... | 202 |
| 8.4. Alcance del estudio..... | 204 |
| 8.5. Conclusiones..... | 205 |
| Referencias..... | 211 |
| ANEXO..... | 253 |

ÍNDICE DE TABLAS

| | |
|--|-----|
| Tabla 1. Estadísticos descriptivos y correlaciones entre variables..... | 121 |
| Tabla 2. Resultados del análisis de regresión múltiple predictor de la cohesión de equipo | 123 |
| Tabla 3. Estimación multinivel para los modelos que predicen vigor..... | 125 |
| Tabla 4. Estimación multinivel para los modelos que predicen dedicación..... | 126 |
| Tabla 5. Estimación multinivel para los modelos que predicen absorción..... | 127 |
| Tabla 6. Estadísticos descriptivos y correlaciones entre variables..... | 153 |
| Tabla 7. Modelo multinivel de los efectos de mediación y moderación..... | 155 |
| Tabla 8. Estadísticos descriptivos y correlaciones entre variables..... | 180 |
| Tabla 9. Modelo multinivel de la mediación moderada..... | 183 |

ÍNDICE DE FIGURAS

| | |
|--------------------------------------|----|
| Figura 1. Objetivos de la tesis..... | 80 |
|--------------------------------------|----|

| | |
|--|-----|
| Figura 2. Modelo con relaciones significativas efectuado con distintos tipos análisis: regresión jerárquica y análisis multinivel..... | 128 |
| Figura 3. Modelo multinivel mostrando los efectos de mediación y moderación..... | 156 |
| Figura 4. Moderación de la inteligencia emocional individual promedio en la relación entre cultura emocional e inteligencia emocional del equipo..... | 159 |
| Figura 5. Modelo mediación moderada multinivel | 184 |
| Figura 6. Efectos de interacción entre el afecto positivo y la inteligencia emocional del equipo | 185 |
| Figura 7. Efectos de interacción entre el afecto negativo y la inteligencia emocional del equipo | 185 |
| Figura 8. Resumen de resultados..... | 195 |

INTRODUCCIÓN GENERAL

Las organizaciones han experimentado en los últimos años grandes cambios. La globalización, el incremento de la competencia, así como los avances tecnológicos introducidos requieren de organizaciones flexibles y dinámicas, pasándose del individualismo en la realización de funciones, a considerar al equipo como unidad de gestión de trabajo (Peiró y Munduate, 1999). La importancia de los equipos en las organizaciones es esencial ya que, a través de la actividad de los equipos de trabajo, las organizaciones pueden llevar a cabo la proyección de sus ideas sus objetivos estratégicos y la consecución de resultados (Ancona et al., 2009). Son los equipos los que posibilitan el avance en proyectos organizacionales desafiantes e innovadores, de ahí su importancia para conseguir los objetivos que las organizaciones plantean hoy.

Desde que Hackman (1987) estableciese la definición de los equipos como “unidades responsables de producir bienes o proveer servicios, cuya membresía es generalmente estable, con una dedicación a sus actividades de tiempo completo y vinculación formal a una organización” (p.322) se ha intentado dar una definición general del concepto de equipo. Los equipos de trabajo se diferencian de otras unidades sociales porque dan respuesta a tres aspectos claves. El primero de ellos se centra en la existencia de un objetivo a alcanzar. En segundo lugar, el equipo como entidad social debe determinar cómo se va a mantener en el tiempo; y, en tercer lugar, cómo al mismo tiempo que atiende a las necesidades del equipo, se focaliza en cubrir las necesidades de cada uno de sus miembros que lo componen (Navarro et al., 2011).

Así, siguiendo las consideraciones de Kozlowski y Bell (2003), podemos describir al equipo como entidad social compuesta por dos o más personas, formados con el objetivo de llevar a cabo tareas importantes para la organización, que comparten este objetivo y son interdependientes en su consecución por lo que establecen interacciones

sociales entre ellos para la consecución de las tareas. Al mismo tiempo, establecen y gestionan sus límites dentro de un contexto organizacional que marca pautas e influye en los cambios de otras unidades organizativas.

Los equipos de trabajo, a su vez, se ven influidos por las organizaciones de las que forman parte. Las organizaciones determinan las formas de sentir, pensar y actuar de las personas que la conforman. El ámbito organizacional conlleva una gran variedad de experiencias afectivas a las personas que trabajan y se desarrollan en él. Se da, por tanto, una interacción de experiencias afectivas organización- persona que determinan el modo de proceder de los individuos en las organizaciones con implicaciones para el desempeño individual, de unidad e incluso empresarial. Todo ello, incide en los resultados de la organización favoreciendo o impidiendo u obstaculizando, por ejemplo, la productividad, permanencia y satisfacción.

Por tanto, el afecto está presente en la vida de los equipos de trabajo, en el entorno laboral. Influye en muchas facetas de la misma, en cómo las organizaciones, los equipos y las distintas personas que la componen se conducen. Las experiencias afectivas, están presentes en los plazos y dificultades de los proyectos para conseguir los objetivos organizacionales, en la gestión de personas, en definitiva, en el día a día de las organizaciones (Barsade y Knight, 2015). De ahí, el creciente interés por el estudio de los aspectos afectivos en el lugar de trabajo, considerándose esencial los procesos psicosociales y afectivos que se dan dentro del equipo, y que favorecen el desarrollo de equipos eficaces.

Este interés por el estudio de los afectos en las organizaciones ha llevado a académicos y consultores a prestar atención al constructo de inteligencia emocional del equipo, como fenómeno que permite comprender y regular los afectos que en los

equipos de trabajo surgen en el día a día para afrontar las situaciones y cumplir los objetivos fijados.

Hasta ahora, la mayoría de las investigaciones se han centrado en el estudio de la inteligencia emocional individual. Sin embargo, la importancia que se le confiere al equipo de trabajo y las aproximaciones de estudios multinivel sobre el afecto en las organizaciones, hacen que cada vez más se lleven a cabo investigaciones sobre la influencia de inteligencia emocional del equipo como constructo colectivo emergente (Barsade y Knight, 2015). En la presente investigación designamos a la inteligencia emocional del equipo como un fenómeno emergente que se constituye como un proceso afectivo de equipo, fruto de sus vivencias afectivas.

En el estudio que se detalla, se busca profundizar en el análisis del concepto de inteligencia emocional del equipo, con el objetivo de afianzarlo en el contexto organizacional, y examinar sus posibles antecedentes y consecuentes, así como, su papel en los demás procesos de equipos.

En los siguientes capítulos examinaremos con más detenimiento los conceptos y cuestiones relativas en los objetivos de investigación. Seguidamente, se exponen diversos estudios que, basándose en planteamientos teóricos, revelan hallazgos de interés en relación con las investigaciones científicas previas. Y en último lugar, realizamos un análisis global y una discusión general de los datos obtenidos, los cuáles contribuyen al desarrollo de la inteligencia emocional del equipo en la literatura científica.



CAPITULO I

EL AFECTO EN LAS ORGANIZACIONES

1.1. La importancia del afecto en el trabajo y las organizaciones

La vida organizativa está llena de vivencias afectivas. Las personas que dan vida a la organización tienen afectos individuales, que en sus interacciones sociales y procesos de tareas tienden a converger en el equipo o unidad en el que se encuentren realizando su actividad (Barsade y Knight, 2015; Elfenbein, 2023).

El interés por el estudio del afecto se ha tornado, a partir de los años 90, como clave en el estudio de la psicología organizacional, para la comprensión del comportamiento organizacional y del funcionamiento de los equipos de trabajo (Barsade y Gibson, 2007). Esta tendencia hacia el estudio del afecto es debido al papel que juegan las emociones en el entorno organizacional, impactando en los procesos y resultados organizacionales (Barsade et al., 2018). Este interés creciente en los últimos años sobre las emociones en el lugar de trabajo no ha sido continuo en el desarrollo de los estudios en la psicología de las organizaciones, sino que ha ido fluctuando de unas décadas a otras.

Si nos remontamos al principio del estudio del afecto en las organizaciones encontramos que la importancia del estudio del afecto ya formaba parte de las investigaciones centradas en la psicología industrial y organizacional en los años 30. Sin embargo, los aspectos racionales y conductuales prevalecen en los estudios realizados tras la Segunda Guerra Mundial, vinculando el afecto a la satisfacción laboral, el equilibrio entre trabajo y vida, estrés o compromiso (Ashforth y Humphrey, 2022). Todo ello cobraba sentido, ya que en esos años la prioridad se centraba en la búsqueda de la productividad y practicidad, de ahí que prevalecieran las investigaciones sobre la adecuación persona-entorno laboral (Ashkanasy y Dorris, 2017).

Fue desde el campo de la sociología desde donde se volvió a mostrar interés en la investigación de las emociones. Hochschild (1983) publicó un estudio sobre el trabajo emocional entendido por la autora como la obligación de los empleados, de expresar afectos contrarios a los que realmente siente la persona, lo que conllevaba fatiga y disminución de la productividad. Esta publicación contribuyó a que otros investigadores del comportamiento organizacional se focalizaran en el estudio de las estrategias que posibilitan la regulación de las emociones; la actuación superficial y la actuación profunda. Unido a este tema también se desarrollaron investigaciones relativas a los estados afectivos y a las emociones implicadas en el cambio organizacional y en el conflicto grupal (Ashkanasy y Dorris, 2017).

El enfoque sobre la interrelación entre la racionalidad y el afecto en el día a día de las organizaciones desarrollado por Ashforth y Humphrey (1995), contribuyó al estudio de esta relación en la motivación, el liderazgo y la dinámica de los equipos. Weiss y Cropanzano (1996), con su Teoría de los Sucesos Afectivos, potenciaron una visión más amplia del afecto, otorgándole un carácter más dinámico. Estos autores consideraron que son los sucesos que se dan en el entorno laboral, los que condicionan las experiencias afectivas de las personas en el trabajo, así como, las consecuencias de estas experiencias en su comportamiento y actitudes. Desde su enfoque, en función de las percepciones de las personas de los eventos, situaciones y objetos del entorno laboral se desencadenan diferentes estados de ánimo y emociones. En la reacción a estos eventos afectivos los individuos siguen unos guiones cognitivos, conductuales y afectivos aprendidos (Ashkanasy y Dorris, 2017; Elfenbein, 2023).

1.2. Conceptualización del afecto en las organizaciones

El afecto abarca distintos fenómenos afectivos. Desde el ámbito organizacional, los distintos teóricos del afecto han utilizado los diversos constructos afectivos de forma indiferenciada, obviando en ocasiones sus características distintivas (Ashforth y Humphrey, 2022). Sin embargo, es esencial atender a las diferencias sustanciales entre los distintos conceptos, tanto para adaptar el análisis y medición de cada uno de ellos, como para poder determinar su influencia e implicaciones en el afecto colectivo. La comprensión de los fenómenos afectivos ayuda a las organizaciones en la comprensión de los comportamientos y actitudes de los empleados de la organización (Ashkanasy y Dorris, 2017; Gamero et al., 2008).

La acotación de los términos afectivos tradicionalmente ha sido un tema de discusión por parte de los investigadores. Encontramos que el término afecto es considerado en la literatura científica como un término “paraguas” que comprende desde las emociones discretas hasta los estados de ánimo. Incluye, por tanto, un amplio abanico donde quedan recogidas las experiencias afectivas a corto plazo (los estados de ánimo, y emociones), las tendencias afectivas de carácter más estables (disposición afectiva), y las habilidades emocionales como la inteligencia emocional.

En la literatura afectiva se ha dedicado mucha atención a diferenciar entre sí estos conceptos afectivos. Las emociones se producen ante un estímulo o situación. Suelen ser intensas y de corta duración, y tienden a estar unidas a la tendencia a la acción (Frijda, 1986; Lazarus, 1991). Para los estados de ánimo el estímulo que los provoca suele ser menos identificable y específico. Los estados de ánimo son más difusos y suelen ser clasificados en función de su valencia afectiva positiva o negativa (Clark y Isen, 1982; George y Brief, 1992; George, 1996). La disposición afectiva, por su parte, es la tendencia de una persona a interpretar afectivamente lo que le rodea y

sucede de una manera positiva y negativa, y suele ser relativamente estable (Ashforth, 2022; Ashkanasy y Dorris, 2017; Barsade y Gibson, 2007; Elfenbein, 2023).

1.3. El afecto colectivo en los equipos de trabajo

1.3.1. Niveles de análisis en el estudio de los fenómenos colectivos: Enfoque colectivo en el estudio del afecto

En la actualidad el estudio del afecto en el contexto organizacional se establece en distintos niveles de análisis, adoptando una perspectiva multinivel. Se establecen las relaciones existentes entre los diferentes niveles de análisis, ampliando y profundizando, por tanto, la visión del comportamiento organizacional (Ashkanasy, 2003; Barsade y Knight, 2015; Jeong y Korsgaard, 2022).

Tradicionalmente, en Psicología Social y Organizacional, se ha focalizado el estudio del afecto desde una perspectiva individual, como un mecanismo inherente al trabajo. Si bien, la evolución del trabajo en las organizaciones hacia la cooperación y la integración de las personas en los equipos (en ocasiones interdisciplinarios) provoca afectos y experiencias afectivas en las unidades de trabajo, emergiendo fenómenos afectivos colectivos. Estos fenómenos colectivos posibilitan el desarrollo del trabajo y de la vida organizacional (Elfenbein, 2023).

En la última década, los investigadores han centrado su atención hacia el estudio de los fenómenos colectivos emergentes, entre ellos los procesos afectivos. Éstos se dan en todos los niveles de la organización desde el nivel individual hasta el nivel organizacional. De ahí, el interés por el estudio multinivel del afecto.

Siguiendo el modelo multinivel del afecto en las organizaciones de Ashkanasy (2003) encontramos cinco niveles de análisis. En el Nivel 1 se encontrarían las experiencias afectivas de carácter intrapersonal. El Nivel 2 cubre las diferencias

afectivas entre personas. Se focaliza, por tanto, a nivel interpersonal. En el nivel 3 se encontraría el estudio de las emociones en las interacciones interpersonales. En el nivel 4 se tienen en cuenta los fenómenos afectivos grupales. En el nivel 5 se pone el foco a nivel organizacional.

La Teoría de los Eventos Afectivos (Weiss y Cropanzano, 1996) arroja luz sobre el *nivel intrapersonal* y distingue entre los efectos que provocan emociones y estados de ánimo positivos y negativos. La teoría de los eventos afectivos promulga que son los eventos discretos que se dan en el trabajo, los que provocan estados afectivos en las personas en el entorno organizacional. Por tanto, además de la disposición afectiva individual, lo que acontece en el contexto laboral incide en la experiencia afectiva individual. Las reacciones afectivas, derivadas en ocasiones de la interpretación de los sucesos, condicionan las actitudes y comportamiento del empleado en la organización (Fisher, 2002). Los procesos y manifestaciones neurofisiológicas intrapersonales, implicados en el afecto, son también objeto de análisis en este Nivel 1.

En el Nivel 2, el nivel *interpersonal*, Ashkanasy (2003), considera, las diferencias entre las personas. Son foco de atención experiencias afectivas como los rasgos afectivos, compromiso afectivo, satisfacción laboral, el burnout, el compromiso afectivo y la inteligencia emocional (Ashkanasy y Dorris, 2018).

Las interacciones interpersonales configuran el Nivel 3. El trabajo emocional, la regulación emocional, el intercambio emocional y la emoción mostrada versus la emoción sentida son estudiadas a este nivel en el entorno organizacional. Este nivel pone el foco en la forma de percibir y comunicar las experiencias afectivas en las interacciones diádicas (Ashkanasy y Dorris, 2018).

En el Nivel 4, *nivel grupal* o de equipo, incorpora la composición afectiva del equipo y aquellos procesos grupales mediante los cuales los afectos entre los integrantes

de los equipos comparten y combinan sus experiencias afectivas, llegando a conformar un estado afectivo colectivo. Se incluyen en este nivel la inteligencia emocional grupal, el contagio emocional, y el intercambio afectivo líder-miembro. Según Ashkanasy y Dorris (2018), este nivel es clave en los procesos organizacionales, ya que confluyen los Niveles 1, 2 y 3, fundamentales para la conformación de la cultura y el clima afectivo, ambos con gran relevancia en el comportamiento organizacional y sus resultados.

En el nivel organizacional (Nivel 5), Ashkanasy (2003), desde una la perspectiva “macro”, estudia las experiencias afectivas a un nivel donde todos los miembros de la organización están implicados. Este nivel incorpora a los niveles inferiores. Por ejemplo, las experiencias afectivas a nivel de equipo son moldeadas por el contexto afectivo en el que el equipo esté inmerso. Destaca que el contexto afectivo, está condicionado por las normas del grupo, la cultura y clima organizacional, así como por el clima afectivo, las normas emocionales y la historia emocional. El *clima emocional* es una particularidad del clima organizacional, centrado en los afectos colectivos compartidos y se diferencia de la *cultura emocional* en que el clima es fenómeno de carácter afectivo y *la cultura afectiva* está más vinculada a las normas, valores y creencias (Ashkanasy y Dorris, 2018; Gamero et al., 2008).

En el modelo multinivel del afecto en las organizaciones de Ashkanasy (2003)

“todos los niveles están interrelacionados tanto a través, como entre los niveles de análisis. El núcleo de esta versión del modelo es la teoría de los eventos afectivos (Nivel 1). Estas relaciones son a su vez dirigidas, afectadas y moderadas por las diferencias individuales (Nivel 2). Los eventos afectivos en sí mismos se derivan en gran medida de las percepciones interpersonales (Nivel 3) y las percepciones que se derivan de las diferencias individuales (Nivel 2) y el contexto organizacional (Nivel 5). Finalmente, los eventos afectivos (en el Nivel

1) también, se ven directamente afectados por los procesos que ocurren en los equipos (Nivel 4) que a su vez se ven afectados por las diferencias individuales (Nivel 2) y el contexto organizacional (Nivel 5)” (Ashkanasy y Dorris, 2018 p.15).

En el presente trabajo, si bien Ashkanasy (2003) establece en el nivel organizacional al clima afectivo y a la cultura afectiva, se considera que a nivel equipo (nivel 4) pueden darse tanto una cultura afectiva como, un clima afectivo propio en el grupo de trabajo. Es posible que al igual que existen en los constructos cultura y clima, subculturas y subclimas (culturas y climas en diferentes niveles y subsistemas), éstos se pueden dar a nivel equipo como consecuencia de los procesos afectivos propios de los grupos, donde el afecto individual de los integrantes del equipo se combina dando lugar al afecto compartido. Será en este nivel de equipo, nivel 4, donde se posicionará el desarrollo de este trabajo para los constructos cultura afectiva e inteligencia emocional de equipo.

1.3.2. Fenómenos afectivos colectivos de los equipos

1.3.2.1. Historial afectivo del equipo

Los equipos escriben su historia afectiva, en función de los afectos compartidos en momentos dados. Los afectos experimentados se van añadiendo a su biografía de equipo, y determina la configuración de expectativas afectivas y comportamientos ante situaciones futuras, reforzando afectos y en ocasiones desarrollando espirales afectivas positivas o negativas en el desarrollo de una tarea o proyecto. Si en su historia afectiva prevalece un tono afectivo positivo, la confianza y libertad de expresión manifiesta es más probable que si por el contrario es el tono afectivo negativo el que impronta en su desarrollo como equipo (Kelly y Barsade, 2001).

Otro aspecto importante en la historia afectiva del equipo es que ésta incida en su futuro afectivo colectivo a modo de “profecía afectiva autocumplida” (Kelly y Barsade, 2001).

1.3.2.2. El clima afectivo de los equipos

El término clima afectivo fue designado por De Rivera (1992) para referirse a las emociones compartidas sobre un contexto social determinado, que dan lugar a un estado afectivo en el equipo, o “tonos afectivos dominantes”. Posteriormente, el clima afectivo ha sido definido como las experiencias afectivas compartidas por los miembros de una unidad (Gamero y Gonzalez-Romá, 2020). Los estados afectivos compartidos por los miembros pueden ser positivos o negativos, y variar en intensidad, siguiendo el modelo circuplejo del afecto (Warr, 1990; Weis y Cropanzano, 1996). Según este modelo, los estados afectivos se pueden situar en función de dos dimensiones diferenciadas, la valencia o tono hedónico (placer-displacer) y la intensidad o nivel de activación (baja activación-alta activación).

El clima afectivo emerge a nivel colectivo fruto de las experiencias afectivas de sus miembros en los procesos de tareas para conseguir los objetivos propuestos. Bien surge al converger los afectos individuales de sus miembros al compartir sus disposiciones y experiencias afectivas, o bien, al combinarse los afectos individuales y configurarse en un estado a nivel equipo (Gamero y González-Romá, 2020; Jeong y Korsgaard, 2022).

1.3.2.3. Cultura emocional de los equipos

Entendemos por cultura emocional “las normas de comportamiento, artefactos y valores y suposiciones subyacentes que refleja la expresión real o la supresión de las emociones y el grado de adecuación percibida de estas emociones, transmitidas a través

de los sentimientos y mecanismos normativos dentro de una unidad social” (Barsade y O’Neill 2014, p. 558). La cultura emocional, por tanto, la podemos encontrar a distintos niveles de la organización. La organización puede establecer las bases afectivas que como normas o valores deben de ser seguidas por las personas que la integran. Al igual que sucede en la cultura organizacional, donde pueden existir subculturas dentro de la misma en función de la dinámica propia del contexto, de la actividad y de las personas de las distintas unidades que la integran, en la cultura emocional podemos encontrar subculturas afectivas en función del contexto, procesos y equipos. Como destacan Barsade y Oneill (2014), en su definición, la cultura emocional contempla la regulación de las expresiones emocionales, lo adecuado o inadecuado de expresarlas o no expresarlas, y esto conlleva en muchos casos de un trabajo emocional de las personas y del equipo en su conjunto.

Bien desde la organización, bien desde las distintas unidades o desde los equipos de trabajo, se establecen pautas sobre la expresión o supresión de emociones, sobre la experiencia y expresión emocional. Los estudios sobre las normas emocionales y la gestión de las emociones señalan cómo se instruye y se asimilan las normas emocionales para evaluar y gestionar esa regulación emocional en determinadas situaciones en función de las demandas afectivas del contexto en el que el equipo está inmerso. Las normas sobre los afectos, pueden ser manifiestas, o bien tener un carácter implícito. Estas normas se extienden en cualquier situación de carácter interpersonal en los equipos (Kelly y Barsade, 2001). Ashfordth y Sacks (2002) consideran que existen distintos tipos de pautas o normas afectivas: 1) líneas que ayudan a la atribución del sentido y significado a las emociones (regla de encuadre); 2) pautas que establecen en determinadas situaciones qué emociones se deben vivenciar, lo que deben durar, así como, la intensidad de las mismas (regla de visualización); 3) directrices que marcan

dirección de las expresiones afectivas (regla de sentimiento); y por último 4) patrones de interacción que indican cómo usar el afecto para la consecución de las estrategias, tareas y metas relacionales (regla de interacción). Por tanto, consideran que la enmarcación de los estados afectivos sirve de modelo a las otras tres reglas que conforman la cultura emocional (Ashfordth y Sacks, 2002).

La cultura emocional muestra el marco de referencia de las vivencias afectivas en las unidades de trabajo, y sustenta la expresión y la regulación de las experiencias afectivas dentro de ese contexto social. La cultura emocional establece, por tanto, el por qué y para qué de la expresión o supresión de determinadas experiencias afectivas. Determina los comportamientos afectivos, basados en las creencias y valores de la unidad, lo que la hace tener estabilidad en el tiempo mientras sea funcional para la unidad de trabajo (es decir, mientras les proporcione a sus miembros la integración al equipo y al mismo tiempo lo haga ser más adaptativo al entorno organizacional).

Siguiendo a Aschforth y Humprey (1995), la confluencia entre las normas emocionales prescritas por la organización o la unidad social de la que se forma parte, y las vivencias emocionales individuales, suponen aspectos claves de estudio para determinar la cultura emocional y lo que conlleva a nivel individual y colectivo. Los equipos desarrollan normas afectivas en sus interacciones, que tienden a formar parte de su historia afectiva. En ocasiones estas normas son afines a las dictadas desde la organización, o bien los equipos desarrollan su propia subcultura afectiva, fruto del tipo de tarea que desarrollen, y de sus estrategias comunicativas. Las expectativas del equipo respecto a la idoneidad (o no) de la expresión o supresión de determinados afectos define el tipo de normas que el grupo establece de forma implícita o explícitamente. Otro de los aspectos que inciden en el desarrollo de la cultura afectiva del equipo es la etapa de desarrollo en la que el equipo esté. Cuando se están definiendo los roles y la

situación de los miembros del equipo tienden a darse más conflictos, de ahí que las normas establecidas por el equipo cobren más importancia sobre todo en las etapas de cambio, donde las normas establecidas tienden a ser evaluadas (Kelly y Barsade, 2001).

1.3.2.4. Configuración emocional de los miembros del equipo: La inteligencia emocional del equipo

Aunque existen muchas definiciones del constructo inteligencia emocional (Mayer et al., 2000), la más aceptada es la propuesta por Mayer y Salovey (1997). Estos autores definen la inteligencia emocional como una habilidad para percibir, asimilar, comprender y regular las emociones propias y las de otras personas (Mayer y Salovey, 1997). Mayer y Salovey (2009) señalan que la inteligencia emocional implica 1) la habilidad para percibir y valorar con exactitud la emoción; 2) la habilidad para acceder y/o generar sentimientos facilitando el pensamiento; 3) la habilidad para comprender la emoción y el conocimiento emocional, y 4) la habilidad para regular las emociones que promueven el crecimiento emocional e intelectual.

La inteligencia emocional puede ser considerada, a su vez, a nivel del equipo. La inteligencia emocional del equipo se define como una serie de habilidades emocionales que facilitan las interacciones sociales dentro del equipo. De la inteligencia emocional del equipo dependerá el afecto colectivo, así como los resultados que el equipo logre (Barsade y Knight, 2015). En el siguiente capítulo se examinará con más detalle este constructo central de la presente tesis doctoral.



CAPITULO II

LA INTELIGENCIA EMOCIONAL EN LAS ORGANIZACIONES

2. LA INTELIGENCIA EMOCIONAL EN LAS ORGANIZACIONES

2.1. La inteligencia emocional en las organizaciones

La importancia y el avance en los estudios del afecto en las organizaciones ha favorecido la relevancia de la inteligencia emocional en el lugar de trabajo.

Si bien se le atribuye a Salovey y Mayer (1990) la primera definición del constructo de inteligencia emocional, fue Goleman (1995) quién la dio a conocer con su libro “La inteligencia emocional”. Los académicos del entorno organizacional comenzaron a interesarse por el tema, sobre todo por su incidencia en el ámbito del trabajo (p.e., Ashkasy y Daus, 2005; Cherniss, 2010).

La inteligencia emocional puede ser definida en términos generales como las habilidades y competencias para ser conscientes de las emociones y poder identificarlas, procesarlas y gestionarlas (Zeidner et al., 2008). La evidencia de su implicación en el desempeño laboral ha propiciado el desarrollo de un gran número de investigaciones en torno a la temática (Bar-On, 2000). Las habilidades y competencias propias de la inteligencia emocional se ven ahora como necesarias para lograr el éxito en el lugar de trabajo, conseguir la eficacia y un elevado rendimiento. Se ha demostrado que la inteligencia emocional favorece el desempeño tanto a nivel individual como de equipo, incidiendo en los procesos y resultados de los equipos (p.e., Boyatzis, 2009; Goleman, 2001; Jordan et al., 2002; Stubbs y Wolff, 2008; Lopes et al., 2006). De ahí que se haya convertido en un campo incipiente y en evolución.

El interés suscitado sobre la inteligencia emocional en las organizaciones ha inducido, además de a un mayor número de investigaciones sobre el tema, a qué en las organizaciones se lleven a cabo entrenamiento y formación sobre la inteligencia

emocional (para aumentar el nivel de competencias emocionales) en líderes, seguidores y equipos de trabajo con el fin de favorecer el éxito organizacional (Ghosh et al., 2012).

2.2. La inteligencia emocional individual

La inteligencia emocional individual se ha situado como uno de los constructos más estudiados en el ámbito organizacional en las últimas dos décadas, al considerar su impacto en el desempeño y su contribución a los logros organizacionales (Jordan, 2016).

Su importancia ha sido creciente desde la aparición del concepto en los años 90, y numerosos autores y estudios se han focalizado en esclarecer cuestiones como qué es la inteligencia emocional individual y cómo desarrollarla para obtener mejores resultados (p.e., Dulewicz y Higgs, 2000; Jordan et al., 2002).

Fue Thorndike, quién a principios del siglo XX, comienza a dar importancia a la inteligencia social, considerándola parte de la inteligencia al igual que la inteligencia abstracta o mecánica. El autor definió la inteligencia social como la habilidad de las personas para poder entender e interactuar con otros (López, 2007). Es, por tanto, la primera aproximación sobre un tipo de inteligencia diferente al cociente intelectual.

Gadner (1983), igualmente, establece que las personas tienen más de un tipo de inteligencia. En su Teoría de las Inteligencias Múltiples, definió ocho tipos de inteligencias distintas: (1) *lingüística*, capacidad para utilizar el lenguaje de forma eficaz; (2) *numeral*, o la capacidad para manejar los números eficazmente; (3) *cinestésica-corporal*, o la capacidad de expresión y comunicación corporal; (4) *musical*, o la habilidad para percibir la música y expresarla de forma distinta; (5) *espacial*, o la capacidad para razonar en tres dimensiones; (6) *interpersonal*, o capacidad de entender y empatizar con otros e interactuar eficazmente con ellos; (7) *intrapersonal*, o habilidad

que tiene la persona para formar un autoconcepto preciso ajustado a la realidad y de planificar y orientar su propia vida; y (8) *naturalista*, o la capacidad de diferenciar y emplear elementos de la naturaleza (Lizano-Paniagua y Umaña-Vega, 2008). Según el autor, cada tipo de inteligencia es necesario para un funcionamiento óptimo, si bien pueden estar desarrolladas en menor o mayor nivel. De su teoría y en concreto, de los tipos de inteligencia intrapersonal e interpersonal, deriva el concepto conocido hoy como inteligencia emocional individual (Goleman, 2018).

Otra de las aportaciones que han contribuido al desarrollo del concepto fue la teoría Triárquica de la Inteligencia de Stenberg (1985). Esta teoría consta, a su vez, de tres subteorías: la *analítica o componencial*, basada en la relación entre la inteligencia y el mundo interior de la persona; la *sintética o experiencial*, entendiendo la inteligencia en función de la experiencia de vida del individuo; y, por último, la *práctica o contextual*, que relaciona la inteligencia del individuo con las situaciones y el entorno en el que está inmerso, en su capacidad de adaptación al mismo. La relación entre los tres tipos de inteligencia configura la comprensión de la inteligencia (Bravo, 1992).

En la década de los 60 empezó a surgir con fuerza frente a las habilidades cognitivas, el interés por el desarrollo de las habilidades sociales. Con posterioridad, en los años 90, se empezó a defender la importancia de las habilidades sociales y emocionales, ya que parecía predecir con más fuerza que las intelectuales, el éxito profesional (Cherniss, 2010).

Es en 1990, cuando Salovey y Mayer, conceptualizan formalmente el término de inteligencia emocional. Para ellos la inteligencia emocional puede ser definida como una competencia o habilidad de una persona para entender y regular sus emociones, así como, aprender a interpretar y manejar con éxito los estados emocionales de los demás. En un primer momento, se consideró, que este tipo de inteligencia funcionaba de

manera similar a la inteligencia cognitiva. Sin embargo, posteriormente se puntualizó que ambos tipos de inteligencia eran diferentes funciones del pensamiento (Mayer et al., 2004 a b). Pero la gran difusión del término la llevó a cabo Goleman, en 1995 en su libro *Inteligencia Emocional*. Este autor amplió el constructo, considerando que además de ser una habilidad, había factores relativos a la personalidad que influían en la inteligencia emocional. Goleman introduce, por tanto, otros componentes o características en el concepto de inteligencia emocional individual desarrollado por Mayer y Salovey (1990) dando lugar a su modelo de competencias de inteligencia emocional individual. Considera las competencias emocionales como habilidades que divide en dos dominios diferenciados, el personal (relacionadas con habilidades relativas al individuo) y el dominio de las relaciones con otros o competencias socioemocionales (Goleman, 1995). A partir de la publicación del libro de Goleman se incrementó el interés entre la comunidad científica por el concepto y se desarrollaron diferentes definiciones y modelos (Jordán, 2016). Bar-On (1997) establece un modelo que amplía la perspectiva anterior, dándole el carácter de inteligencia emocional social. Este tipo de inteligencia emocional y social, según el autor está compuesta por rasgos de carácter personal y emocional que conjuntamente tiene el individuo y que se manifiestan en sus interacciones. A continuación, se examinan estas distintas aproximaciones.

2.2.1. Modelos teóricos de la inteligencia emocional

Existen dos aproximaciones conceptuales sobre la inteligencia emocional, desde diferentes naturalezas teóricas.

En primer lugar, *los modelos de habilidades*, los cuales destacan que son las habilidades para procesar la información emocional las que juegan un papel clave en la inteligencia emocional (García-Fernández y Giménez-Mas, 2010). Es por tanto la

inteligencia emocional individual una habilidad que se puede desarrollar. El modelo más relevante de este enfoque es el de Mayer y Salovey (1990).

Se encuentra también la aproximación de los *modelos mixtos o de rasgos*. Estos modelos consideran las variables de personalidad tanto cognitivas como rasgos de carácter estable, que facilitan el desarrollo de las habilidades interpersonales, tales como la empatía y el optimismo. Incorporan también comportamientos de carácter estable. Desde esta perspectiva destacan el modelo de Goleman (1995), el modelo de Bar-On (1997), y el de Petrides y Furnham (2004) (García-Fernández y Giménez-Mas, 2010).

A continuación, se exponen los modelos más destacados en el desarrollo de la inteligencia emocional: el modelo de habilidades de cuatro ramas de Mayer-Salovey (1990,1997), el modelo de competencias emocionales de Goleman, el modelo teórico de la inteligencia emocional y social de Bar-On (1985) y el modelo de rasgos de inteligencia emocional de Petrides y Furnham (2004) (Robinson et al., 2013). Existen también otros modelos que incluyen otros factores en la inteligencia emocional, además de la personalidad y de las habilidades cognitivas, si bien no han sido tan relevantes en la literatura científica.

2.2.1.1. Modelo de Mayer-Salovey (1990, 1997)

En 1990, Salovey y Mayer, definieron la inteligencia emocional como: “una parte de la inteligencia social que incluye la capacidad de controlar nuestras emociones y las de los demás, discriminar entre ellas y usar dicha información para guiar nuestro pensamiento y nuestros comportamientos” (p.72). Los autores distinguen tres procesos cognitivos que influyen en la información emocional. Por un lado, la discriminación de los sentimientos y emociones lo que supone la toma de conciencia de las mismas, y su valoración. Por otro lado, regular los sentimientos y emociones experimentadas. Por

último, alinear y ajustar las emociones hacia nuestros objetivos en su vertiente adaptativa y orientarlos a la acción (Mesa, 2015).

Destacan en los procesos la vertiente social de la inteligencia, ya que ponen el foco en lo intra e interpersonal. No sólo se refieren a las emociones propias, sino también, a las de los otros. Del mismo modo, el proceso adaptativo de las emociones supone el ajuste a las circunstancias y situaciones que se dan en el contexto en el que el individuo está inmerso. Para los autores la información emocional es procesada a través de los mecanismos cognitivos, y consideran que es una habilidad para razonar sobre las emociones. Esta habilidad, posibilita a los individuos acceder y generar afectos que favorezcan el pensamiento, la capacidad de interpretar y regular emociones ayudando así al desarrollo emocional e intelectual de los sujetos (Mayer y Salovey, 1997).

Los procesos de evaluación y regulación propias tienen en cuenta a su vez, los aspectos verbales y no verbales de los afectos. Y cuando se pone el foco en las emociones de otros, los autores tienen en cuenta, por un lado, la percepción no verbal y, por otro lado, la empatía. El tercer proceso, la utilización adaptativa de la emoción, es subdividido por los autores en planteamiento flexible, pensamiento creativo, atención redirigida y motivación implícita en la solución de problemas mediante la adaptación de los comportamientos (Belmonte, 2013, cit. en Mesa, 2015).

En 1997, Mayer y Salovey expusieron su modelo sobre inteligencia emocional revisado, excluyendo de su modelo original los factores de personalidad y motivación. Definen la inteligencia emocional como:

“[...] la habilidad de percibir, valorar y expresar emociones con precisión; la habilidad para acceder y/o generar sentimientos que faciliten el pensamiento; la habilidad para comprender emociones y el conocimiento emocional; y la

habilidad para regular reflexivamente las emociones promoviendo un crecimiento emocional e intelectual” (Mayer y Salovey, 1997, p. 10).

Su nuevo modelo presenta cuatro componentes o habilidades mentales de la inteligencia emocional:

1) *Percepción, valoración y expresión emocional*. Esta habilidad se centra en la precisión correcta en la identificación de la emoción propia y su contenido. Esta identificación se realiza a través de las expresiones faciales, el tono de voz, entre otros aspectos no verbales. Así la persona emocionalmente inteligente, identifica de forma eficaz sus emociones y las de otros, y, por tanto, podrá expresar sus emociones con exactitud y sabrá diferenciar entre las emociones ajenas sinceras, positivas o beneficiosas.

2) *Facilitación emocional del pensamiento*. Consiste en la habilidad a la hora de entender las emociones para favorecer el procesamiento intelectual y la atención hacia el ambiente, de forma que las personas con inteligencia emocional pueden discernir y priorizar sobre las emociones en función de sus objetivos y el contexto.

3) *Comprensión y análisis de la emoción*. Esta habilidad permite a la persona interpretar y clasificar las emociones propias y ajenas. Mediante esta habilidad, se analiza la información y conocimiento que se posee de la emoción, su origen y trayectoria. El individuo es capaz de reconocer las emociones y su intensidad en las distintas situaciones. Por tanto, será capaz de comprender cuando dos emociones se dan a la vez.

4) *Gestión de la emoción*. La gestión de la emoción supone los procesos emocionales más complejos. Mediante la regulación de la emoción, es posible el desarrollo y crecimiento intelectual y emocional, a través de la mejora del equilibrio emocional. Esta habilidad permite a la persona afrontar emocionalmente las diferentes situaciones de forma adecuada y adaptarlas al contexto, estableciendo estrategias a corto y largo plazo.

Estas cuatro habilidades aparecen ordenadas jerárquicamente en su modelo, encontrándose como habilidad básica la percepción de la emoción y como habilidad superior la gestión de la emoción (Robinson et al., 2013).

El modelo también pone de manifiesto la interrelación entre la emoción y la cognición. Por un lado, encontramos que el razonamiento favorece la emoción en las habilidades de percepción, comprensión y gestión, y, por otro lado, es la emoción la que desarrolla el pensamiento (Robinson et al., 2013).

2.2.1.2. Modelo de Competencias Emocionales de Goleman (1995, 1990)

Para Goleman (1999), la inteligencia emocional es “la capacidad de reconocer nuestros propios sentimientos, los sentimientos de los demás, motivarnos y manejar adecuadamente las relaciones que sostenemos con los demás y con nosotros mismos” p. 349). Ampliando esta definición, la inteligencia emocional estaría compuesta, entonces, por un conjunto de “características como la capacidad de motivarnos a nosotros mismos, de perseverar en el empeño a pesar de las posibles frustraciones, de controlar los impulsos, de diferir las gratificaciones, de regular nuestros propios estados de ánimo, de evitar que la angustia interfiera con nuestras facultades racionales y [...] la capacidad de empatizar y confiar en los demás” (Goleman, 2012, p. 75).

Su modelo parte de una perspectiva mixta (Goleman, 2012; 2018). Establece un modelo con cinco dimensiones o competencias:

1) *El conocimiento de uno mismo o self-awareness.* Es la capacidad de identificar las propias emociones y sentimientos cuando éstos surgen. Habitualmente, las personas que son conscientes de sus emociones de forma acertada suelen ser conscientes de sus debilidades y fortalezas y tomar decisiones, lo que les permite gestionar mejor sus vidas.

2) *La autorregulación o self-management.* Es la habilidad para controlar los impulsos emocionales y adaptarlos a cada situación. Según este autor, las personas que presentan esta habilidad gestionan positivamente acontecimientos estresantes o negativos.

3) *La capacidad de motivarse a uno mismo.* Supone controlar las emociones y orientarse hacia el logro de objetivos y metas fijadas. La automotivación permite al individuo potenciar otras habilidades como la creatividad o la atención permitiendo que tenga más posibilidades de lograr resultados sobresalientes.

4) *La empatía o social-awareness.* Consiste en reconocer las emociones ajenas y sienta sus bases en la conciencia emocional de uno mismo. Esta habilidad se construye sobre la autoconciencia y autorregulación. Las personas empáticas captan las señales sociales más sutiles e identifican lo que necesitan los demás.

5) *Las habilidades sociales o de gestión de relaciones.* Las personas con esta habilidad son capaces de relacionarse con las emociones y sentimientos de otros de manera apropiada. Para Goleman, las habilidades sociales forman un

compendio de destrezas, como pueden ser la capacidad de persuasión, negociar, discutir para llegar a acuerdos, trabajar en equipo.

Posteriormente, Goleman et al. (2016) establecieron cuatro competencias claves de la inteligencia emocional: la *conciencia de uno mismo*, que supone el conocer cuáles son nuestras propias emociones, valores y motivaciones, así como nuestros puntos fuertes y débiles; la *autogestión*, que implica el ser capaz de gestionar las propias emociones; la *conciencia social*, es decir, empatizar con los demás; y la *gestión de las relaciones*, que conlleva además de gestionar las emociones propias, gestionar las relaciones sociales con los demás.

De estas cuatro habilidades surgen, a su vez, las *competencias emocionales*, como las capacidades derivadas de cada una de las dimensiones o habilidades de la inteligencia emocional y son englobadas, por el autor, en dos dominios (Goleman, 1999): *competencias emocionales personales* (las cuales condicionan la forma en la que nos relacionamos con nosotros mismos); y *competencias emocionales sociales o competencias socioemocionales* (esenciales para relacionarnos con otros de forma adecuada). Los conceptos de inteligencia emocional y competencias emocionales están estrechamente relacionados. Sin embargo, “poseer una elevada inteligencia emocional no garantiza que la persona haya aprendido las competencias emocionales [...] sino tan sólo, que está dotada de un excelente potencial para desarrollarlas” (Goleman, 1999, p. 33).

Tras una exhaustiva investigación de dos años, Goleman (1999) destaca la importancia de las personas con inteligencia emocional en el ámbito profesional. Según afirmó, las personas que llegan a desempeñar puestos en los niveles más altos de la organización son las mismas que demuestran autocontrol emocional, automotivación y

entusiasmo. Y, además, poseen iniciativa y son competentes trabajando en equipo (incluyendo dentro de esto, la capacidad de influir en los estados emocionales de los compañeros) (Goleman, 2009). Al mismo tiempo señaló que “la empresa que se conozca y se regule a sí misma, que tenga la motivación, la empatía, la apertura y el adecuado liderazgo, podrá adaptarse con mucha más facilidad a los cambios que le depare el futuro” (Goleman, 1999, p. 193). Hace hincapié en la importancia de priorizar en las organizaciones las capacidades emocionales frente a las capacidades intelectuales, indicando que las primeras son dos veces más importantes que las capacidades puramente cognitivas (Goleman, 2009).

2.2.1.3. Modelo de Inteligencia Emocional y Social de Bar-On (1985)

Bar-On (1985) fue uno de los primeros autores en sentar las bases sobre la inteligencia emocional. Definió el concepto de inteligencia emocional como “un conjunto de capacidades, competencias y habilidades no cognitivas que influyen en la habilidad propia de tener éxito al afrontar las demandas y presiones del medio ambiente” (Bar-On, 1997, p.27). Este autor propuso el término de *cociente emocional*, complementario al cociente intelectual, sin bien no fue hasta 1997 cuando tuvo mayor repercusión su desarrollo. El modelo de Inteligencia Emocional de Bar-On (1997,) se considera un modelo mixto y se sustenta sobre la base teórica de Mayer y Salovey (1990). Entiende la inteligencia emocional como un conjunto de habilidades que poseen algunos individuos que son capaces de usarlas para entender, gestionar y encaminar las emociones y ayudarse de estas en beneficio propio para ser más eficaces en el logro de sus objetivos. Asimismo, el modelo de Bar-On (2000) se focaliza en las competencias como medio de relación del individuo con otras personas y con su entorno. Esto es, su modelo aúna las habilidades sociales (inteligencia social) y la inteligencia emocional. Define la inteligencia emocional como un compendio de interrelaciones de

competencias sociales y emocionales que determinaran cómo nos relacionamos con nosotros y con otras personas y la forma en la que solventamos y hacemos frente a las demandas del día a día (Bar-On, 1997; 2006).

En su modelo inicial, Bar-On (1995) estableció cinco dimensiones, subdivididas en 15 quince destrezas, a partir de las cuáles crea el instrumento EQ-i (Emotional Quotient Inventory, 1997). Revisó el modelo en 2006 y lo redujo a cuatro dimensiones y a 10 subdimensiones (García-Fernández y Giménez-Mas, 2010).

1) *Componente intrapersonal*. Esta dimensión engloba (1) la *auto-consideración* o capacidad de comprender, aceptar y respetarse a uno mismo. Supone la aceptación de las fortalezas y debilidades del yo; (2) *el autoconocimiento* o habilidad de una persona para entender qué siente, diferenciar las emociones y sentimientos, así como el origen de los mismos; y (3) la *asertividad* o capacidad de una persona para transmitir lo que piensa y siente de forma adecuada, sin dañar a otros.

2) *Componente interpersonal*. Esta dimensión recoge (4) la *empatía* o habilidad para comprender, sentir e interpretar adecuadamente los sentimientos de los demás; y (5) *las relaciones interpersonales* o la capacidad para crear vínculos satisfactorios estableciendo relaciones satisfactorias.

3) *Componente de adaptabilidad o ajuste*. Esta dimensión está constituida por (6) *la validación* o evaluación de los acontecimientos de forma objetiva y su adecuación con los afectos que la persona experimenta, (7) *la flexibilidad* o habilidad para ajustar equilibradamente las emociones, pensamientos y conductas a las situaciones cambiantes del medio; y (8) *la solución de*

problemas o capacidad para identificar los problemas existentes, ventajas y desventajas y encontrar respuestas adecuadas a los mismos.

4) *Componente de manejo del estrés*. Finalmente, esta dimensión integra a (9) *la tolerancia al estrés* o capacidad para llevar situaciones adversas y estresantes con una intensa carga emocional; y (10) *el control de impulsos* o capacidad para gestionar las emociones satisfactoriamente.

2.2.1.4. Modelo de Autoeficacia Emocional de Petrides y Furnham (2004)

Petrides y Furnham (2004) consideraron necesario incorporar un modelo que estableciese y distinguiera si la inteligencia emocional era más una característica estable en el individuo, un rasgo o una forma de procesar la información afectiva (Mesa, 2015). Utilizaron medidas de autoinforme, dado que, según estos, las experiencias emocionales dependen de cómo las personas lo viven. El objetivo de la utilización de autoinformes era buscar la máxima objetividad al ser la persona quién evalúa (Jordan, 2016). Consideran los modelos anteriores como complementarios, con dimensiones comunes. En la revisión de los modelos que realizaron, hallaron 15 factores propios de la inteligencia emocional: adaptabilidad, asertividad, percepción emocional propia y de los demás, expresión emocional, manejo emocional, regulación emocional, impulsividad baja, relaciones, autoestima, automotivación, conciencia social, gestión de estrés, empatía y optimismo (Jordan, 2016). Este modelo defiende que la inteligencia emocional conlleva unas características estables de la persona y dan gran relevancia a la percepción que la persona tiene de su yo.

2.2.1.5. Otros modelos de inteligencia emocional

2.2.1.5.1. El modelo de Weisinger (1998)

Basándose en el modelo de Mayer y Salovey, Weisinger (1998) entiende la inteligencia emocional como “el uso inteligente de las emociones: cómo, de forma *intencional*, hacemos que nuestras emociones trabajen para nosotros, utilizándolas con el fin de que nos ayuden a guiar nuestro comportamiento y a pensar de manera que mejoren nuestros resultados” (p.14). Este autor subraya la importancia de contar con buena capacidad de inteligencia emocional, al considerar que los conocimientos técnicos no son suficientes para desarrollar el trabajo con éxito. Las ocupaciones tienen un componente relacional y, por tanto, para su desempeño exitoso es necesario un buen nivel de inteligencia emocional (Rico, 2002). Como señala más concretamente, las consecuencias de un bajo nivel en inteligencia emocional perjudican el desarrollo tanto de la persona, como de la organización (Bisquerra y Pérez, 2007). Este autor detalla los elementos centrales de la inteligencia emocional, en sus dominios intrapersonal e interpersonal, englobando en la parte intrapersonal las dimensiones de autoconciencia, gestión emocional y automotivación, mientras que la esfera interpersonal comprendería las habilidades de comunicación efectiva, pericia interpersonal y orientación emocional (Quintero, 2009; Pérez-González et al., 2007). Desde esta perspectiva se asume que cuanto mayor sea el desarrollo de estas dimensiones en los empleados de la organización mejor funcionará ésta (Rico, 2002). Así, según Weisinger (1998), la inteligencia emocional resulta un instrumento eficaz para resolver una situación delicada con un compañero, cerrar un trato con un cliente difícil, criticar al jefe, perseverar en una tarea hasta completarla y enfrentar otros retos que afecten nuestro éxito (Quintero, 2009).

2.2.1.5.2. El modelo de Cooper y Sawaf (1997)

El modelo de Cooper y Sawaf (1997), denominado el *Modelo de los Cuatro Pilares*, entiende la inteligencia emocional como la capacidad de sentir, entender y aplicar eficazmente el poder y la agudeza de las emociones como fuente de energía humana (Cali et al., 2015). Extiende la inteligencia emocional al ámbito organizacional y lo aplica fundamentalmente en el liderazgo (Cooper y Sawaf, 2006). Su modelo está compuesto por cuatro pilares, y cada uno, a su vez, engloba cuatro dimensiones que los definen: 1) *conocimiento o alfabetización emocional*. Este pilar incluye la honestidad emocional, la energía emocional, intuición práctica y feedback emocional; 2) *aptitud o agilidad emocional*, referida a la capacidad de resolución de conflictos, y saber gestionar y adaptarse a situaciones difíciles; 3) *profundidad emocional*, o integridad aplicada, influencia sin autoridad, potencial único y propósito y compromiso, responsabilidad y conciencia y 4) *alquimia emocional*, capacidad relacionada con la posibilidad de cambio e innovación que los empleados ponen de manifiesto ante situaciones estresantes o conflictivas (Cooper y Sawaf, 1997; 2006).

Los cuatro pilares son claves en el ámbito organizacional por el hecho de que su grado de desarrollo y presencia en los miembros que las componen explican el éxito o no, del trabajo en equipo, del liderazgo, de la comunicación, entre otros.

2.3. De la inteligencia emocional individual a la inteligencia emocional del equipo

En la década de los años 80 se impulsó la formación de grupos y equipos de trabajo, tanto intradepartamentales como interdepartamentales, para favorecer el rendimiento en las organizaciones. Trabajos como los de Golembieski (1959) pusieron de manifiesto que los grupos supervisados por líderes y el proceso de toma de decisiones de forma participativa contribuían a una mayor satisfacción entre los miembros y a un

mayor rendimiento. Como señalan Druskat et al. (2013), es posible que el equipo al conocer lo que se espera de ellos genere una sinergia afectiva colectiva donde el todo es mayor que sus partes. Este afecto colectivo ha sido denominado por numerosos investigadores como inteligencia emocional grupal o de equipos (Druskat et al., 2013; Elfenbein, 2013; Ghuman 2011; 2016).

En los últimos años el estudio de la inteligencia emocional grupal o de equipos ha constatado un gran avance. Barsade, en 2007, señaló que este campo de estudio era muy amplio. Así, según este autor, “hay pocos estudios que examinen cómo el afecto opera como un factor explícito dentro del desarrollo, comportamiento y resultados del equipo” (p. 49). Sin embargo, en los últimos años ha habido un interés creciente por parte de los investigadores por ahondar en la influencia de la inteligencia emocional de los equipos en las organizaciones (Druskat et al., 2013; Cherniss y Goleman, 2001; Jordan y Ashkanasy, 2013; Elfenbein, 2013; Ghuman, 2011; Goyal y Akhilesh, 2007).

Aunque Le Bon (1985) puso de manifestó que, en el entorno grupal, la emoción puede crear un carácter colectivo de equipo por encima de las emociones individuales (Le Bon, 1985), fueron Williams y Sterbeng (1988) los autores que consideraron por primera vez el término de inteligencia emocional de grupos. Esos autores la definieron como resultado de la interacción entre el cociente intelectual y la inteligencia social (Şebnem et al., 2008). Ghuman (2011) por su parte, le atribuye a Ashkanasy (2003), el planteamiento de una inteligencia emocional colectiva superior a la suma de las inteligencias individuales de los integrantes del equipo (Ghuman, 2011).

Ha existido controversia en cuanto a la definición de la inteligencia emocional del equipo, debido a los distintos enfoques que sobre la misma se han dado. Elfenbein (2006) en su revisión de la literatura sobre el concepto de inteligencia emocional del equipo, señala dos perspectivas. La primera de ellas parte de las aportaciones de la

inteligencia emocional individual de los componentes del equipo. Desde este enfoque, el estudio de la inteligencia emocional del equipo tiene en cuenta los niveles de inteligencia individual de los miembros del equipo. Se considera la inteligencia emocional del equipo como el promedio de las inteligencias emocionales individuales. Supondría, por tanto, tener en cuenta la cantidad de recursos agregados por cada miembro al equipo. La inteligencia emocional, desde esta perspectiva es un recurso individual que beneficia al desempeño global. Este enfoque, se basa en la concepción de la inteligencia emocional como una habilidad individual que posibilita la interacción entre personas (Elfenbein, 2006).

La segunda perspectiva considera, sin embargo, que la inteligencia emocional grupal es algo más que la suma de las inteligencias emocionales individuales. Esta segunda perspectiva estima que los miembros del equipo en sus interacciones con los demás desarrollan una percepción y gestión de las emociones a nivel equipo (Jordan y Troth, 2004; Jordan et al., 2002 cit. en Ghuman, 2016). Encontramos desde esta visión cuatro modelos diferenciados:

- 1) *El modelo de Jordan y Lawrence (2009)*. Jordan y Lawrence (2009) defienden que la inteligencia emocional es un constructo multidimensional cognitivo-afectivo que comprende las habilidades esenciales para la interacción grupal, el comportamiento del equipo y su desempeño. Estos autores basan su enfoque en el modelo de Mayer y Salovey (1997), quienes consideran la inteligencia emocional como “un conjunto de habilidades de procesamiento de emociones que juntas contribuyen a mejorar las interacciones sociales” (Jordan y Lawrence, 2009, p.1). Contextualizan la inteligencia emocional del equipo en el entorno de las organizaciones y de los equipos de trabajo.

- 2) *El modelo de Drukast y Wolf (2001)*. Estos autores definen la inteligencia emocional del equipo como la capacidad de desarrollar un conjunto de normas que gestionan los procesos emocionales para cultivar la confianza, la identidad grupal y la eficacia (Drukast y Wolf, 2001). Por tanto, sería un conjunto de normas para gestionar las emociones del equipo.
- 3) *El modelo de Gantt y Agazarian (2004)*. Estos autores consideran al grupo como una entidad o sistema social resultante del contexto, la estructura y la energía que crea el propio grupo, fruto de conciencia de grupo, la comprensión de su propósito y de las interacciones que se dan en el desarrollo de la tarea (Kim et al., 2011). Los procesos de sinergia que se dan a nivel grupo permiten al equipo desarrollar la inteligencia emocional colectiva, resultado no sólo desde una vertiente intragrupal, sino también intergrupala, por las interacciones con otros sistemas de la organización (Goya y Akhilesh, 2007).
- 4) *El modelo de Ghuman (2011)*. Este autor estima que se puede concebir la inteligencia emocional grupal como un modelo de dos componentes 1) el grupo en su proceso de socialización grupal establece una serie de normas para el desarrollo de las relaciones que en él se dan y 2) el grupo como sistema, toma conciencia de su propósito en un entorno en el que interactúa con otros sistemas ajenos a él.

A continuación, se exponen estos cuatro modelos que constituyen los modelos más relevantes en la literatura sobre la inteligencia emocional del equipo.

2.3.1. Modelos teóricos de la inteligencia emocional del equipo

Hasta ahora, los modelos teóricos expuestos se han focalizado en la concepción de la inteligencia emocional individual, la cual bien como habilidad o como rasgo,

posibilita la interacción entre personas. Al conceptualizar la inteligencia emocional a nivel equipo, se considera que, en el contexto grupal, la inteligencia emocional del equipo emerge fruto de la interacción de los componentes del equipo y su incidencia en los procesos y resultados del equipo (Elfenbein, 2006).

2.3.1.1. El modelo de inteligencia emocional grupal de Jordan y Lawrence (2009)

La inteligencia emocional del equipo puede conceptualizarse en el contexto de equipo, lo que supone enfocar esta habilidad hacia los componentes del equipo en un contexto grupal. La inteligencia emocional del equipo permite que los integrantes de los grupos perciban y entiendan las emociones de los demás, gestionen sus emociones de forma positiva que contribuya a generar y favorecer los procesos, toma de decisiones, etc., en definitiva, los resultados de equipo. En este enfoque de la inteligencia emocional de equipo se tiene en cuenta, por tanto, como se comportan los miembros en el contexto grupal.

Los autores parten de la importancia de la inteligencia emocional del equipo en la predicción del rendimiento de los equipos de trabajo y se apoyan en el marco teórico de Tannenbaum et al., (1992) quienes señalan que las características de los inputs del equipo, los procesos del equipo y de la organización, así como, el contexto organizacional, inciden en el desempeño de los equipos.

Las cuatro habilidades que engloba la inteligencia emocional son: 1) conciencia emocional (autoconciencia y conciencia de otros), 2) gestión emocional (de uno mismo y de los demás), 3) comprensión emocional, y 4) facilitación (o producción de emociones) (Jordan y Lawrence, 2009). De estas habilidades, en los equipos de trabajo cobran gran importancia las habilidades relativas a la gestión de las propias emociones, así como la gestión de las emociones de los demás. En la literatura científica, los

investigadores diferencian entre las habilidades relativas al trabajo de las emociones propias y las habilidades que se focalizan hacia las emociones de otros en las relaciones interpersonales. Las primeras tienen un carácter intrapersonal, mientras que las segundas ponen en juego las habilidades interpersonales. Estas habilidades se considera que desarrollan comportamientos específicos en el contexto de equipo (Jordan y Lawrence, 2009). A continuación, se detallan cada una de estas habilidades, destacando su importancia en el desempeño de los equipos de trabajo.

- 1) *Conciencia de las propias emociones.* La conciencia de las propias emociones supone conectar con los sentimientos permanentemente, reconocerlos, ser consciente de la vivencia de las emociones de los miembros e interrogarse sobre ellas. Jordan y Ashkanay (2006) predijeron la importancia de la conciencia emocional en el desempeño del equipo. Los autores señalan que la autoconciencia posibilita a los miembros respuestas emocionales moderadas lo que favorece desarrollar una interacción positiva dentro del equipo.
- 2) *Gestión de las propias emociones.* Gestionar las propias emociones incluye la conexión o desconexión emocional dependiendo de la funcionalidad de éstas en las distintas situaciones que se dan en el equipo. Esta capacidad permite a los miembros ser competentes al poder contener sus emociones “impulsivas” y postergar juicios para transmitirlos de forma adaptativa y adecuada en la comunicación con los demás. Investigadores como Drevets y Raichie (1998) han puesto de manifiesto que la emoción obstaculiza la cognición. De ahí la importancia de controlar y retrasar la expresión de la emoción inmediata en el equipo, si puede provocar un menoscabo en las relaciones interpersonales. Que el equipo sepa gestionar las emociones

experimentadas en el transcurso de la actividad diaria es esencial para aliviar el estrés, la resolución de conflictos, así como para el desempeño del equipo.

3) *Conciencia de las emociones de los demás.* La habilidad para observar y entender las expresiones emocionales del resto de miembros del equipo y reconocer la veracidad de esas manifestaciones es clave en la gestión interpersonal. Lo esencial, en el contexto de equipo ante esta habilidad colectiva es responder de manera adecuada a las emociones que se manifiestan dentro del equipo. Como señalan Jordan y Lawrence (2009), autores como Elfenbein et al., (2007) encontraron que esta capacidad de equipo tiene un impacto significativo en el logro de los objetivos grupales y en la cohesión del equipo.

4) *Gestión de las emociones de los demás.* La gestión de las emociones de los demás es una habilidad grupal esencial en el desarrollo emocional del equipo, ya que es básica para que las relaciones interpersonales no interfieran en las relaciones laborales. Permite reducir el nivel de tensión del equipo en los conflictos que se pueden dar. Por un lado, la gestión de las emociones de otros supone que los miembros del equipo pueden expresar sus emociones y es el equipo en su conjunto quien amortigua esa emoción si éstas son negativas. Por otro lado, si las emociones son positivas, mediante el contagio emocional, el equipo se ve también fortalecido en sus interacciones.

2.3.1.2. El modelo de inteligencia emocional grupal de Druskat y Wolff (2001)

Estos autores consideran que la efectividad en los equipos de trabajo pasa por la emoción o el componente emocional del equipo (Druskat y Wolff, 2005). Defienden que se debe considerar la inteligencia emocional del equipo como un sistema propio

más complejo que la suma de la inteligencia emocional de sus miembros, debido a la cantidad de niveles de interacción que se generan en el grupo (Druskat y Wolff, 2001).

Druskat y Wolff (2001) la definen “como la capacidad de un grupo para generar o compartir un conjunto de normas que regulen el proceso emocional de manera que cree confianza, identidad grupal y eficacia de grupo” (Druskat y Wolff, 2005, p. 211). Para estos autores, cobran gran importancia las reglas de regulación que el grupo establece para gestionar las emociones que en él se dan, fruto de la interacción de sus miembros (Druskat y Wolff, 2001).

Argumentan, por tanto, que los miembros de un equipo a través de sus habilidades interpersonales establecen acuerdos sobre el comportamiento emocional en sus interacciones, lo que les conduce al éxito en el desempeño de sus tareas. De ahí que desarrollen el concepto de competencias emocionales de carácter grupal (Druskat y Wolff, 2007).

Desde esta conceptualización de la inteligencia emocional del equipo, Druskat y Wolff (2001; 2005; 2008; Druskat et al., 2006) sostienen la generación de normas para regular “la interpretación y respuesta frente a estímulos emocionales” (Druskat y Wolff, 2005, p. 211). Estas normas intervienen en la conciencia como grupo, se da en los niveles interpersonal, grupal e intergrupal y conducen a la efectividad grupal, gracias a que fomentan la confianza, cooperación y colaboración (Druskat y Wolff, 2001; 2005; 2006; 2007; 2008).

2.3.1.3. El modelo de la inteligencia emocional grupal de Gantt y Agazarian (2004)

Gantt y Agazarian (2004) incorporan una óptica diferente sobre la inteligencia emocional del equipo. Parten de la inteligencia emocional como un fenómeno sistémico

con importancia en todos los niveles (a nivel organizacional, a nivel del grupo de trabajo, a nivel de rol y a nivel individual). Definen la inteligencia emocional del equipo como “la capacidad de un sistema para discriminar e integrar la energía de la información (cognitiva y emocional) al servicio de la meta del contexto” (Gantt y Agazarian, 2004, p.162). Los autores, parten de que en función de si las organizaciones manifiestan o no inteligencia emocional, las personas que en ellas trabajan incrementarán o disminuirán su inteligencia emocional. El potencial de la organización respecto a su capacidad para tomar conciencia de la emoción, la comprensión emocional, la regulación de la emoción en uno mismo y en los demás, depende de tres dimensiones. La primera dimensión tiene en cuenta la permeabilidad si los límites de dentro y entre los niveles organizacionales son permeables o no, a la información cognitiva y emocional. La segunda dimensión es la capacidad de discriminación e integración de la información cognitiva y emocional de los sistemas. Por último, tiene en cuenta como dimensión el grado en que tanto la información cognitiva como la emocional sirven a los objetivos del sistema, a nivel global, inter e intrasistema (Gantt y Agazarian, 2004). La inteligencia emocional del equipo sería así fruto de los miembros individuales y de las interrelaciones del equipo con otros sistemas, el grupo y la organización (Ghuman, 2011).

2.3.1.4. El modelo de inteligencia emocional grupal de Ghuman (2011, 2016)

Ghuman (2011,) afirma que los modelos previos, el enfoque de normas de la inteligencia emocional del equipo y la perspectiva sistémica son complementarios entre sí. Ambas perspectivas de la inteligencia emocional del equipo conllevan que el reconocimiento y percepción emocional y la gestión de las emociones en los equipos, son algo más que la inteligencia emocional de los integrantes del equipo. A través de la inteligencia emocional del equipo el equipo es capaz de procesar los inputs afectivos y

manejarse como sistema. Presenta una concepción multifacética de la inteligencia emocional del equipo. Por un lado, destaca la capacidad para establecer normas de gestión emocional y, por otro, incorpora la perspectiva de sistemas de la inteligencia emocional del equipo como inteligencia colectiva (Ghuman, 2011).

Considera que la inteligencia emocional del equipo es algo más que un conjunto de normas grupales. En su estudio, Ghuman (2011) define la inteligencia emocional grupal como una competencia desarrollada de comportamientos y habilidades que permite la percepción, el reconocimiento, la comprensión y el manejo de las emociones por parte del grupo, para que el grupo pueda manejar con éxito su propio estado emocional y también comprender su contexto, propósito e interacción con el sistema emocional organizacional más amplio (Ghuman, 2011).

Como conclusión podemos decir que, la concepción de Ghuman sobre inteligencia emocional del equipo, sería un fenómeno colectivo que permite al equipo, en sus interacciones en el trabajo, desplegar sus competencias emocionales, concretamente, la identificación y comprensión de las emociones propias y de los demás miembros del equipo (Ghuman, 2016).

2.3.2 Medidas de la inteligencia emocional del equipo

Jordan y colaboradores (Jordan et al., 2002; Jordan y Lawrence, 2009; Jordan y Throt, (2004), parten de los eventos afectivos relacionados con el trabajo y se focalizan específicamente en cómo se comporta el equipo en el contexto laboral. Jordan et al. (2002) desarrollaron el WEIP *Workgroup Emotional Intelligence Profile* entendiendo la inteligencia emocional como un compendio de tres habilidades: percepción, comprensión y gestión de las emociones (Bracket y Salovey, 2006). Posteriormente, en 2009, Jordan y Lawrence (2009) desarrollan la versión corta del WEIP-3 adecuando la

escala al modelo de Mayer y Salovey (1997). El WEIP-S reduce de 44 a 16 ítems el cuestionario y se centra en las habilidades que son claves en las interacciones en el equipo de trabajo: conciencia de las propias emociones; gestión de las propias emociones; conciencia de las emociones de los demás; y gestión de las emociones de los demás (Jordan et al., 2002; Jordan y Lawrence, 2009).

Druskat et al. (2003) desarrollaron el cuestionario *Group Emotional Competence Inventory (GEC-I)*, partiendo de su aproximación de la inteligencia emocional del equipo como un fenómeno de carácter emocional grupal, del cual emergen las normas de equipo, fruto de las interacciones de sus miembros. En su cuestionario establecen tres niveles de la dinámica del equipo: individual, grupal y organizacional. En los tres niveles se analizan la conciencia y regulación de las emociones y de ahí, se originan seis competencias emocionales: conciencia individual; regulación individual, conciencia grupal; regulación grupal, conciencia organizacional, y regulación organizacional (Druskat et al., 2003).

Otro de los cuestionarios más recientes sobre la inteligencia emocional del equipo, es la escala propuesta por Ghuman (2016), validada con una muestra de 44 equipos de organizaciones del sector público. Esta escala parte del modelo del autor sobre la inteligencia emocional del equipo, un sistema de dos componentes; el primero la capacidad emocional del grupo, y el segundo relativo a la capacidad de relación del grupo. Ambos componentes, de la capacidad del grupo, intra e interpersonal, se miden como predictores del rendimiento y aprendizaje grupal.

En la presente tesis nos basaremos en la inteligencia emocional de equipo desarrollada por Jordan y Lawrence (2009), quienes consideran que la inteligencia emocional es un constructo multidimensional cognitivo-afectivo que engloba las habilidades esenciales para las interrelaciones que se dan en los grupos, el

comportamiento del equipo y su desempeño. Estos autores basan su enfoque en el modelo de Mayer y Salovey (1997), definiendo la inteligencia emocional como “un conjunto de habilidades de procesamiento de emociones que juntas contribuyen a mejorar las interacciones sociales” (Jordan y Lawrence, 2009, p.1). El modelo teórico de inteligencia emocional como habilidad de Mayer y Salovey (1997), es uno de los enfoques que ha sido más contrastado en las investigaciones científicas debido a su solidez, basada en datos empíricos de campos aplicados (Fernández-Berrocal y Extremera, 2006). Jordan y Lawrence (2009) contextualizan la inteligencia emocional del equipo en el entorno de las organizaciones y de los equipos de trabajo.

Utilizaremos como instrumento el WEIP-S de 16 ítems que evalúa las habilidades emocionales de los miembros en un contexto específico de equipo. Mide cuatro dimensiones: conciencia de las propias emociones; gestión de las propias emociones; conciencia de las emociones de los demás; y gestión de las emociones de los demás. El referente del cuestionario es el equipo, teniendo en cuenta a Stubbs y Wolff (2008), quienes señalaron en su investigación que la inteligencia emocional del equipo tiene un influencia positiva y muy significativa en el desempeño cuando se utiliza una medida de referente de equipo. Asimismo, esta escala corta ha sido validada al castellano por López-Zafra et al., (2012).



CAPITULO III

OBJETIVOS DE LA TESIS

En los últimos 20 años ha crecido el interés por los estudios de la inteligencia emocional y parece incuestionable su influencia en el éxito y desarrollo profesional. Sin embargo, casi todos los estudios han incidido en la inteligencia emocional desde una óptica individual. Como señala Barsade (2007), son menos los estudios que examinan los fenómenos afectivos como factores explícitos dentro del desarrollo, funcionamiento y resultados del equipo. Es cierto que ha habido un cambio de perspectiva en las investigaciones y que, poco a poco, aumenta en la literatura el interés por la relación entre la inteligencia emocional y los equipos de trabajo.

La revisión efectuada y los objetivos propuestos en esta investigación se sitúan siguiendo como base el modelo de McGrath (1984) sobre el modelo de funcionamiento eficaz del equipo Input-Procesos-Output (IPO) y sus desarrollos posteriores (Hackman, 1987; Tannenbaum et al., 1992). El modelo IPO considera como entradas claves del equipo la composición del mismo, así como a los recursos de los que dispone (nivel individual, de equipo y de la organización). Son considerados input, el liderazgo, las características de la tarea, los factores contextuales y la composición del equipo. Los procesos hacen referencia a cómo el equipo combina sus recursos (cognitivos y emocionales) para hacer frente a las tareas, convirtiendo las entradas en resultados. Kozlowski y Ilgen (2006) extiende el modelo IPO, considerando que estos procesos pueden ser o tener un carácter estático o más dinámico, considerándose estos últimos como “fenómenos emergentes” (estados o procesos emergentes una vez consolidados) “productos de las experiencias de los equipos” (incluidos los procesos de equipo) que pueden ser, o bien aportes al equipo, o resultados próximos” (Marks et al., 2001. p. 358). Los estados emergentes se consolidan sirviendo de orientación a otros procesos. Los procesos emergentes son fruto de las frecuentes vivencias de los integrantes durante

los procesos de equipo. Los productos o resultados se dividen fundamentalmente en aspectos relativos al desempeño, satisfacción de las necesidades de los integrantes del equipo, el bienestar individual de los miembros, así como la viabilidad o el deseo de los miembros de seguir permaneciendo en el equipo (Hackman, 1987).

La presente tesis doctoral persigue contribuir al estudio de la inteligencia emocional como fenómeno emergente colectivo, proponiendo el papel de la inteligencia emocional del equipo como variable mediadora y moduladora, y colaborando en la identificación de sus antecedentes y la aclaración de sus efectos en los procesos y resultados de los equipos de trabajo.

Considerando todo lo anterior, el objetivo fundamental de esta investigación es analizar la influencia de una serie de antecedentes de la inteligencia emocional del equipo y el rol de ésta como mediadora y moderadora entre diferentes antecedentes, procesos y resultados de equipos. A partir de este objetivo principal, se proponen una serie de objetivos específicos que conforman los dos apartados de interés: los antecedentes y consecuentes de la inteligencia emocional del equipo (ver Figura 1).

3.1. Antecedentes de la inteligencia emocional del equipo

La literatura organizacional pone de manifiesto que la investigación ha incidido más en el estudio de los antecedentes de la inteligencia emocional individual que en la del equipo. Los factores que influyen en la inteligencia emocional del equipo han sido fuente de controversia, debido a las distintas visiones sobre el surgimiento de la inteligencia emocional de los equipos como fenómeno colectivo.

Como se señalaba anteriormente, enmarcada en el modelo Inputs-Process-Outputs (IPO), la inteligencia emocional del equipo debe ser considerada como un estado emergente (Kozlowski y Ilgen, 2006), de carácter afectivo que se configura a

partir de las dinámicas de interacción que se dan en el equipo. Concebido así, la inteligencia emocional del equipo bebe de una serie de inputs que la literatura ha mostrado que son claves para su desarrollo dentro de los equipos de trabajo. Estas entradas o antecedentes recogidos en la literatura científica se exponen a continuación.

En relación con los factores relacionados con las *características del líder*, el aspecto más estudiado ha sido cómo la inteligencia emocional del líder promueve la inteligencia emocional del equipo (para una revisión, ver Collins et al., 2014; Stubbs y Wolf, 2008; Pescosolido 2002). El líder emocionalmente inteligente muestra habilidades para conocer, entender y gestionar los afectos propios y los de otros. La inteligencia emocional del líder es una competencia que propicia, en las organizaciones, las interacciones sociales efectivas, así como un proceso de toma de decisiones eficaz. Si el líder es emocionalmente inteligente, su inteligencia emocional facilita (a través del contagio, las interacciones con los miembros y la empatía) que el equipo gestione de forma adecuada sus emociones. Barsade y Gibson (2012) señalan que la emoción del líder del equipo es un factor de la configuración de las emociones y estados de ánimo del equipo, moderado por el grado de poder de influencia del líder.

Además de la inteligencia emocional del líder, los autores se han interesado en analizar el impacto de los estilos de liderazgo, prestando especial atención al liderazgo transformacional (Bass y Avolio, 2000). El liderazgo transformacional podría ser un predictor de la inteligencia emocional del equipo. El liderazgo transformacional engloba cuatro dimensiones: influencia idealizada, motivación inspiradora, estimulación intelectual y consideración individualizada. Estas dimensiones posibilitan que el líder pueda persuadir e influir en el equipo. Si el líder es capaz de expresar sus afectos y tener en cuenta los afectos de los demás, incidirá en los afectos del equipo, pudiendo servir de ejemplo, o ayudando al equipo a que gestione sus emociones. Al mismo tiempo,

moviliza al equipo, aumentando su interacción, hacia la consecución de los objetivos, mediante la motivación inspiradora y la estimulación intelectual.

Ayoko y Callan (2010) demostraron que el liderazgo transformacional favorece el desarrollo de la comunicación y las habilidades de gestión de conflictos. Esto podría influir en la gestión de las emociones del equipo. Estos autores analizaron, en su estudio con 97 líderes y sus correspondientes equipos, el papel modulador de los comportamientos de los líderes (transformacional y emocional) en la relación entre las reacciones al conflicto (productivo y destructivo). Sus resultados mostraron que aquellos equipos que, a pesar de mostrar elevados niveles de reacciones destructiva ante el conflicto, si eran liderados por líderes con alto nivel de inspiración y comunicación de la visión, alcanzaban mayor desempeño en la tarea. Por su parte, Chi et al. (2011) encontraron que el liderazgo transformacional y el tono afectivo positivo del equipo se relacionan con tres variables, compromiso objetivo del equipo, satisfacción del equipo y comportamientos de ayuda.

Hasta donde hemos podido saber, solo hay un estudio que relaciona específicamente liderazgo transformacional e inteligencia emocional del equipo. López-Zafra et al. (2017) investigaron sobre el impacto del liderazgo transformacional en la inteligencia emocional de los grupos, a través de las percepciones de 272 colaboradores, repartidos en 52 grupos, del liderazgo de su líder. Sus resultados apoyaron el impacto positivo del liderazgo transformacional en la inteligencia emocional del grupo. Sin embargo, su estudio presentó una limitación importante al medir el estilo de liderazgo percibido por los miembros del equipo con el consiguiente problema de varianza del método común, al ser los mismos informantes tanto para el liderazgo transformacional, como para la inteligencia emocional del equipo.

En la presente tesis, superamos la limitación del estudio de López-Zafra et al., (2017) midiendo el liderazgo transformacional informado por los propios líderes. Esperamos además contribuir a apoyar y clarificar si el estilo de liderazgo transformacional es un predictor clave de la inteligencia emocional del equipo como afirmaban Tse et al. (2008). Tal y como estos autores señalan los líderes transformacionales poseen competencias emocionales y que en la eficacia del liderazgo transformacional las emociones tienen una gran relevancia, por las características y comportamientos propios de este estilo de liderazgo.

Objetivo 1. Clarificar el papel del líder transformacional como antecedente de la inteligencia emocional del equipo de trabajo.

Siguiendo con el modelo IPO, otro bloque de inputs potencialmente claves para el desarrollo de la inteligencia emocional del equipo incluiría todos aquellos factores relacionados con el *diseño de la tarea*. Por ejemplo, Farh et al. (2012) hallaron que las tareas altamente interdependientes (trabajo mediante equipos) facilitaban la activación de las capacidades emocionales (específicamente la percepción emocional). Ante situaciones de alta presión en el entorno laboral, es posible que las señales emocionales sean más elevadas y fácilmente percibidas y se desarrollen las competencias emocionales del equipo.

En relación al papel de *factores contextuales del equipo*, una variable clave es la cultura emocional del equipo. En la revisión efectuada sobre la influencia de la cultura en los equipos, se han encontrado estudios empíricos que han puesto de manifiesto el papel de la cultura, ya sea considerada ésta como un fenómeno general de la organización o del equipo, o analizando aspectos específicos del funcionamiento organizacional (p.e., la cultura de seguridad).

La atención en la investigación hacia cómo la cultura de equipo influye en los fenómenos afectivos colectivos y a través de qué mecanismos ha sido escasa (p.e., Hartmann et al., 2020; Men y Robinson, 2018). En cuanto a su relación con la inteligencia emocional del equipo, hasta donde sabemos, tan sólo Jamshed y Majeed (2019) confirmaron una fuerte asociación entre la cultura de equipo y el desempeño del equipo mediante el intercambio de conocimientos y la inteligencia emocional del equipo. Estos autores tienen en cuenta la cultura de equipo a nivel general. Barsade y Gibson (1998) señalaron que la cultura del equipo y la comprensión de la misma por sus miembros tiende a estimular emociones intensas que posteriormente tienden a ser controladas en el equipo. En la presente tesis doctoral se pretende avanzar en el estudio de la cultura de equipos como antecedente de la inteligencia emocional del equipo, analizando el impacto de un tipo específico de cultura, la cultura emocional del equipo.

La cultura emocional del equipo se define como “las normas y artefactos de comportamiento, así como los valores y suposiciones subyacentes, que guían la expresión (o supresión) de emociones específicas y la conveniencia de mostrar esas emociones dentro de un contexto de unidad social” (O’Neill y Rothbard, 2017, p.78). La cultura emocional sirve de referencia al grupo y sus miembros sobre los aspectos relativos al afecto que en él se dan (Ashforth y Saks, 2002; Barsade y Knight, 2015). El interés de la presente tesis se centra en profundizar cómo la cultura emocional del equipo contribuye a que el equipo establezca sus pautas, de cómo vivir las experiencias afectivas, cómo dar respuestas a ellas y cómo regular el impacto que estas experiencias afectivas pueden tener en el equipo.

Tras lo expuesto anteriormente se considera el siguiente objetivo:

Objetivo 2. Examinar el papel de la cultura emocional como antecedente de la inteligencia emocional del equipo de trabajo.

Finalmente, los niveles de inteligencia emocional del equipo pueden variar en función de diferentes factores relacionados con la *composición del equipo*. Los estudios de Elfenbein (2006) y Woolley et al. (2010), pusieron de manifiesto que la diversidad en la composición del equipo favorece la estimulación de la inteligencia emocional del equipo. Autores como Elfenbein, (2006) o Kaur et al. (2016), hallaron que la inteligencia emocional individual y el nivel promedio de inteligencia emocional de los integrantes del equipo influye en el nivel de la inteligencia emocional del equipo (Elfenbein, 2006; George, 2002; Jordan y Troh, 2004). Autores como Chang et al. (2012) consideran que el nivel de inteligencia emocional promedio de los componentes incide en la inteligencia emocional del equipo, de forma que, cuanto mayor sea el nivel promedio de inteligencia emocional de los miembros del equipo, mayor será la inteligencia emocional del equipo. Por tanto, el promedio de la inteligencia emocional de los miembros del equipo es considerada por algunos autores como un antecedente claro de la inteligencia emocional del equipo (Côté, 2007; Chang et al., 2012; Elfenbein, 2006; Farh et al., 2012, George, 2002; Jordan y Troh, 2004). Sin embargo, la composición del equipo en relación a la inteligencia emocional de sus miembros también puede variar el impacto de la influencia de otros antecedentes sobre la inteligencia emocional del equipo. La inteligencia emocional individual puede ser considerada como un recurso que el individuo agrega al equipo. Por tanto, en función de la composición el equipo en función de este recurso emocional, los efectos de otros inputs de equipo se pueden ver afectados. Específicamente, la inteligencia emocional individual promedio podría determinar la relación de la cultura emocional sobre los niveles de inteligencia emocional del equipo. En línea con el modelo tradicional de ajuste persona y puesto (Heslin, 1964), para que las personas puedan adaptarse a la comprensión y gestión de las emociones que se dan en el equipo deben requerir un nivel

de inteligencia emocional. Esta adaptación, a su vez, viene condicionada por el tipo de cultura afectiva del equipo, por las normas, valores, etc., que el equipo comparte. Como señalan distintos autores, los inputs también se relacionan entre sí para impactar en los procesos de equipo. De ahí que podemos encontrar que inputs como el diseño del equipo, la estructura de la tarea, las normas y composición del equipo y los aspectos del contexto organizacional del equipo impactan en los procesos y eficacia del equipo (Antoni y Hertel, 2009). Por ejemplo, encontramos la investigación efectuada por Mäkikangas et al. (2017), quienes focalizaron su estudio en investigar los antecedentes de la elaboración de trabajos en equipo enfocándose en recursos situados a distintos niveles, individual (la autoeficacia para el trabajo en equipo, el afecto diario), de equipo (la cohesión del equipo, el clima) y organizacional (el liderazgo y la participación). En sus resultados hallaron que la elaboración del trabajo en equipos era favorecida a nivel individual por la actitud de la persona hacia el trabajo en equipo, así como por el afecto positivo. A nivel de equipo, la dinámica afectiva incidía favorablemente, y a nivel organizacional era los comportamientos gerenciales los que tenían un mayor impacto. En base a todo lo anterior, se plantea como objetivo el siguiente:

Objetivo 3. Determinar si el promedio de la inteligencia emocional de los miembros del equipo modula la relación la cultura emocional del equipo y la inteligencia emocional del equipo.

3.2. Consecuentes de la inteligencia emocional del equipo.

A diferencia del estudio de los antecedentes de la inteligencia emocional del equipo, la investigación sobre sus consecuentes es mucho más amplia. Las investigaciones sobre la inteligencia emocional del equipo han puesto de manifiesto su influencia tanto en los procesos de equipo como en sus resultados.

En relación a la influencia de la inteligencia emocional del equipo en los procesos de equipo, Wolff et al. (2002) descubrieron que la percepción emocional (entendida como empatía autoinformada) estaba asociada con conductas que favorecían la coordinación en las tareas de equipo y apoyo. Frye et al. (2006) pusieron de manifiesto que la inteligencia emocional promedio de equipo (entendida como la inteligencia emocional interpersonal y la inteligencia de estado de ánimo) tienen una relación significativa con el proceso de tarea de equipo y, a su vez, la inteligencia emocional promedio del equipo predecía la función de mantenimiento del equipo y del proceso interpersonal de equipo.

Otros trabajos han puesto de manifiesto que equipos compuestos por individuos con mayor inteligencia emocional mostraron niveles de intensidad del conflicto más bajos. En ello tuvo su impacto el papel de la formación de climas de equipo emocionalmente inteligentes y el uso de la integración y la colaboración en la resolución de conflictos, facilitando, así, el funcionamiento del equipo (Ayoko et al., 2008; Jordan y Troth, 2004). Van der Berg et al., (2014) destacan en su estudio la importancia de la eficacia de la regulación emocional en los equipos para disminuir la probabilidad de que los conflictos de tareas y procesos desemboquen en problemas entre los miembros. Wei, et al. (2016) en un estudio con 46 equipos de estudiantes, hallaron que la inteligencia del equipo de trabajo se relaciona negativamente con el conflicto de relaciones en el equipo y, positivamente, con la cohesión del equipo.

Ghosh et al. (2012) encontraron, en un estudio con 48 equipos, que la inteligencia emocional de los equipos de trabajo se relacionaba positivamente con el proceso de aprendizaje en equipo, y que esta relación estaba mediada por la seguridad psicológica del equipo. Los autores señalan que estos resultados se dan considerando la inteligencia emocional del equipo en su conjunto y no a nivel individual. A su vez,

Jordan y Troth (2004) pusieron de manifiesto que la inteligencia emocional de equipos permitía predecir las habilidades de resolución de problemas.

El estudio realizado por Stephens et al. (2013), con 82 equipos de altos directivos, encontraron que la capacidad del equipo para expresar las emociones, tanto positivas como negativas, y hacerlo de manera constructiva, se relaciona positivamente con la capacidad de resiliencia del equipo y, al mismo tiempo media la relación entre la confianza intragrupo y la resiliencia grupo. De igual modo, Barczak et al. (2010) comprobaron en el ámbito académico que la inteligencia de los equipos de trabajo se relaciona positivamente con la confianza cognitiva y afectiva del equipo, asociada con una cultura colaborativa, la cual influye positivamente con la creatividad del equipo. En esta relación entre la cultura colaborativa y la creatividad, la confianza cognitiva ejercería de moderadora.

Wang (2015) concluyó en una investigación con 47 equipos asignados de forma aleatoria, que cuando la inteligencia emocional del equipo es alta, se facilita la elaboración de información, gracias a las competencias intra e interpersonales. Mostró, a su vez, que la inteligencia emocional de los equipos se relaciona positivamente con la elaboración de información y esta, a su vez, con el desempeño (si bien, solamente cuando los equipos cuentan con diversidad informacional).

Tsai et al. (2016) en una muestra de 125 equipos de marketing y ventas, concluyeron en su estudio que la regulación emocional se relaciona positivamente con el intercambio de conocimientos en el equipo, a través de la mediación de la memoria transactiva y que la regulación emocional también influye positivamente con el rendimiento del equipo, siendo esta relación moderada por la memoria transactiva.

Finalmente, Mote (2011) señaló que los componentes de la inteligencia emocional del equipo se correlacionan con la capacidad de toma de decisiones y la

comunicación abierta en el equipo, lo que favorece el logro de resultados, así como una alta moral en el equipo.

La atención de la mayor parte de los investigadores ha estado centrada en la relación entre la inteligencia emocional del equipo y el desempeño y el rendimiento del equipo (Offermann et al., 2004).

Quoidbach y Hansenne (2009) llevaron a cabo un estudio sobre la influencia de la inteligencia emocional del equipo en el desempeño del equipo en 23 equipos de enfermería. Los resultados mostraron que la regulación emocional se correlacionó positivamente con la calidad de la atención médica como criterio de desempeño del equipo. Al mismo tiempo, hallaron una relación positiva entre la puntuación máxima de optimismo (regulación del estado de ánimo en el equipo) y la calidad de la atención médica.

Stubbs y Wolff (2008), concluyeron en su estudio, que la inteligencia emocional grupal propicia un aumento del rendimiento del equipo en dos vertientes diferenciadas. Una, a nivel subjetivo, basado en la evaluación que realizan oficiales superiores de la “eficiencia”, y otra, a nivel objetivo, plasmado en el porcentaje de objetivos conseguidos en varias actividades como, por ejemplo, en los vuelos. El equipo, al ser consciente de sus emociones, puede conseguir regular y gestionar las emociones adecuadamente, evitando la interferencia negativa en su rendimiento y posibilitando que el equipo se vea beneficiado en su rendimiento. Crombie et al. (2009) consideraron también el rendimiento como variable consecuente de la inteligencia emocional en equipos del mundo deportivo. Estos autores encontraron que la inteligencia emocional del equipo se relaciona positivamente con el rendimiento de este a lo largo de dos temporadas. Chang et al. (2012) revelaron en su estudio que la inteligencia emocional del equipo, junto con la inteligencia emocional del líder, se relacionan de manera

compensatoria para promover un alto rendimiento en el equipo. Asimismo, esta relación está mediada por la confianza intragrupo. Por su parte, Troth et al. (2012) concluyeron en su estudio longitudinal con 57 equipos que las habilidades emocionales grupales tenían una influencia en el desempeño en las tareas del equipo y con el de cada miembro que componía el grupo. En la misma línea se encuentran las investigaciones de Hjertø y Paulsen (2016). En un estudio con equipos del ámbito académico, tras participar en un proyecto formativo de equipos con una muestra de 108 equipos en un programa intensivo de un mes y 91 equipos en programas de un semestre, encontraron que la inteligencia emocional del equipo se relacionaba positivamente con el rendimiento académico del equipo. En la misma línea, otros estudios han hallado que la inteligencia emocional del equipo es un activo para facilitar el desempeño del equipo (Elfenbein, 2013; Ghuman 2016).

En la literatura organizacional se ha encontrado, a su vez, evidencias de la influencia de la inteligencia emocional del equipo en resultados como la innovación del equipo. Se destaca el estudio llevado a cabo por Tsakalerou (2016), quien comprobó que la inteligencia emocional del equipo influye en el desempeño de la innovación del equipo, modulada esta relación por la complejidad de la tarea.

Como se ha señalado anteriormente, la inteligencia emocional del equipo favorece ambientes de trabajo positivos (caracterizados por la confianza, el optimismo y el entusiasmo dentro del equipo), facilita el aprendizaje del equipo, y se asocia a una menor presencia de conflicto intragrupal, y un mayor rendimiento. Parece claro que la inteligencia emocional del equipo juega un papel importante en indicadores de bienestar tanto de los miembros del equipo como colectivos.

Algunas investigaciones han analizado la influencia de la inteligencia emocional del equipo en la cohesión grupal. El primer estudio que exploró esta relación fue

Rapisarda (2002), en una muestra de 16 equipos estudiantes de MBA. La puntuación de la inteligencia emocional del equipo se obtuvo a través de una evaluación 360. Posteriormente, Jordan y Troth (2004), en una muestra de 108 equipos formados por estudiantes de pregrado, encontraron que la inteligencia emocional de los equipos influyó en la cohesión del equipo. Moore y Mamiseishvili (2012) encontraron una correlación positiva entre la inteligencia emocional del equipo y la cohesión en una muestra de 44 equipos de estudiantes de primer año durante experiencias de aprendizaje colaborativo.

Wei et al. (2016) examinaron la relación de la inteligencia emocional de equipo y su influencia en el conflicto, la cohesión y el rendimiento de los equipos en una muestra de 156 estudiantes asiáticos con una edad media de 19 años tras realizar un curso de formación sobre la comunicación en el equipo y la inteligencia emocional. Estos autores pusieron de manifiesto que la inteligencia emocional del equipo influía positivamente en la cohesión de equipo.

Si bien, como se ha señalado, han existido estudios que han investigado la relación entre la inteligencia emocional del equipo y la cohesión, estos se han centrado en muestras de estudiantes, alejados así de la realidad del contexto organizacional.

En definitiva, observamos, por un lado, que es necesario seguir avanzando en la investigación sobre la relación entre inteligencia emocional del equipo y cohesión grupal. Por otro lado, existe la necesidad de esclarecer y explorar el papel de otras variables intervinientes en dicha relación. En esta tesis avanzamos en estos aspectos centrándonos en una muestra no académica y utilizando una medida de habilidad para operacionalizar la inteligencia emocional, tomando como referente al equipo al que se pertenece. Los equipos emocionalmente inteligentes desarrollarán relaciones sólidas que servirán como sistema de apoyo y vinculación entre los miembros del equipo, aspectos

claves en la cohesión del equipo (p.e., Barsade, 2002; Cheshin et al., 2011). Por tanto, se plantea como objetivo el siguiente:

Objetivo 4. Determinar si la inteligencia emocional del equipo influye en la cohesión del equipo.

Investigaciones sobre la inteligencia emocional individual (Extremera y Durán 2007; Esteban, 2014) han analizado cómo el conocimiento y la regulación de las emociones, entendidas como recurso personal, influyen en el engagement individual (Esteban, 2014). La relación entre la inteligencia emocional del equipo y el bienestar de sus miembros ha tomado relevancia en estudios más recientes, prestando algo más de atención a los aspectos emocionales que se dan en los equipos y que son de gran relevancia para el desarrollo del mismo. Así, se ha asociado con una alta inteligencia emocional de equipo el desarrollo de un entorno seguro que posibilita a los integrantes del equipo mostrar sus vulnerabilidades e inquietudes (Ghosh et al., 2012). Diferentes autores han señalado a la inteligencia emocional del equipo como predictor del optimismo y entusiasmo dentro del equipo (Barczak et al., 2010; Druskat y Wolff, 2001a, b; Gamero et al., 2014). Al mismo tiempo, Salanova et al. (2011) concluyeron que el afecto puede generar a largo plazo otros estados psicológicos positivos con mayor estabilidad en el tiempo, como es el engagement siguiendo ciclos y espirales positivas. Los equipos precisan disponer de las herramientas emocionales para crear un ambiente de trabajo en el que la participación, la implicación, la confianza y la cooperación fluyan y faciliten las relaciones del equipo como un todo, de forma que puedan incrementar en sus miembros el nivel de engagement para alcanzar las metas fijadas (Barsade y Gibson, 1998; Hiokawa et al, 2000). Así, la inteligencia emocional del equipo es un fenómeno emergente que puede facilitar a otros ese entorno seguro y

positivo que facilite miembros “engaged” que muestren vigor, dedicación en las tareas y se sientan absorbidos en su trabajo.

De ahí que se estime el siguiente objetivo en esta tesis:

Objetivo 5. Determinar si la inteligencia emocional del equipo influye en el engagement de los miembros del equipo.

La investigación efectuada por Akgün et al. (2007) halló la influencia de la confianza en el equipo con la potencia del mismo. Hay autores que han vinculado la inteligencia emocional del equipo con la generación de mayor confianza en el equipo y la creación de una cultura colaborativa (p.e., Barczak et al., 2010). Que el equipo sea consciente de las propias emociones y las sepa gestionar constructivamente facilita las interrelaciones positivas y efectivas entre sus miembros, enriqueciendo las relaciones en el equipo (Jamshed y Majeed, 2019; Jordan y Troth, 2004). Mote (2011) manifiesta que la conciencia y gestión emocional, y la gestión de las relaciones tanto internas como externas, favorecen la comunicación y, a su vez, contribuye al desarrollo de una moral alta y al logro de resultados (Kaur et al., 2016). Por tanto, la potencia de equipo como constructo relacionado con la motivación grupal que se basa en las creencias que tiene el equipo sobre su rendimiento y efectividad general como equipo puede verse favorecido por la inteligencia emocional del equipo (Guzzo, 1986; Guzzo et al., 1993). Por lo que se propone lo siguiente:

Objetivo 6. Determinar si la inteligencia emocional del equipo influye en la potencia del equipo.

Siguiendo a Jordan y Lawrence (2009), la conciencia de las emociones y las habilidades de gestión emocional tienen gran importancia para los equipos de trabajo, ya que ayudan a mantener relaciones efectivas y apropiadas entre compañeros.

Asimismo, Ghuman (2016) mostró que la inteligencia emocional del equipo es un recurso para los equipos, al favorecer el aprendizaje y fomentar relaciones positivas dentro del grupo. Así, se propone como objetivo lo siguiente:

Objetivo 7. Determinar si la inteligencia emocional del equipo influye en la satisfacción de los miembros con el equipo.

3.3. El papel modulador de la inteligencia emocional del equipo

La inteligencia emocional del equipo podría actuar como un modulador del impacto de los fenómenos emocionales en los resultados del equipo (tanto individuales como colectivos). En la presente tesis, se presenta la inteligencia emocional del equipo como un recurso, más allá de la gestión emocional individual para paliar o fomentar el impacto de las experiencias afectivas vividas en el lugar de trabajo. Así, se examina, siguiendo el Modelo de Demandas-Recursos de Bakker y Demerouti (2007), su papel como un recurso que pueden utilizar los miembros del equipo para gestionar las experiencias afectivas derivadas de las demandas de trabajo, e influir de esta forma en el impacto de estas experiencias afectivas en la salud psicológica de los miembros del equipo. De esta forma se plantea el siguiente objetivo:

Objetivo 8. Determinar si la inteligencia emocional del equipo modula la relación entre las experiencias afectivas individuales derivadas de las demandas emocionales y la salud psicológica de los miembros del equipo.

3.4. El papel mediador de la inteligencia emocional del equipo

Como se ha señalado, la inteligencia emocional es un fenómeno de carácter afectivo que emerge de las vivencias frecuentes que se dan en el equipo y que media entre los inputs y los outputs del equipo. Como indican Ilgen et al. (2005), los estados

emergentes que se centran en el afecto compartido muestran un potencial prometedor y necesitan más investigación básica que demuestre su papel en la promoción de la eficacia del equipo. Por tanto, se considera que la inteligencia emocional del equipo puede tener un rol mediador, determinando o sirviendo como mecanismo explicativo de la influencia de los antecedentes y en sus resultados. Por ejemplo, Stubbs y Wolff (2008) (Stubbs, 2005; Stubbs y Wolf, 2008) pusieron de manifiesto que la inteligencia emocional del líder tenía una influencia indirecta en el desempeño del equipo a través de la inteligencia emocional del equipo. Ha habido estudios que demuestran que las normas que instauran una cultura de equipo son fundamentales para comprender los procesos y resultados de equipo. Así, Shin et al. (2016) señalan que la relación entre la cultura del equipo y su desempeño está mediada por el enfoque regulatorio del equipo. El estudio de Jamshed y Majeed (2019) mostró el papel mediador de la inteligencia emocional del equipo y el intercambio de información entre la cultura del equipo y el desempeño del equipo.

En base a lo especificado por Ilgen et al. (2005), se plantea el papel mediador de la inteligencia emocional del equipo en la relación entre los inputs y los resultados analizados en la presente tesis. En los próximos capítulos se justifica el rol mediador en cada uno de los inputs examinados. Así, se plantean los siguientes objetivos:

Objetivo 9. Determinar el papel mediador de la inteligencia emocional del equipo en la relación entre el liderazgo transformacional y la cohesión del equipo

Objetivo 10. Determinar el papel mediador de la inteligencia emocional del equipo en la relación entre el liderazgo transformacional y el engagement de los miembros

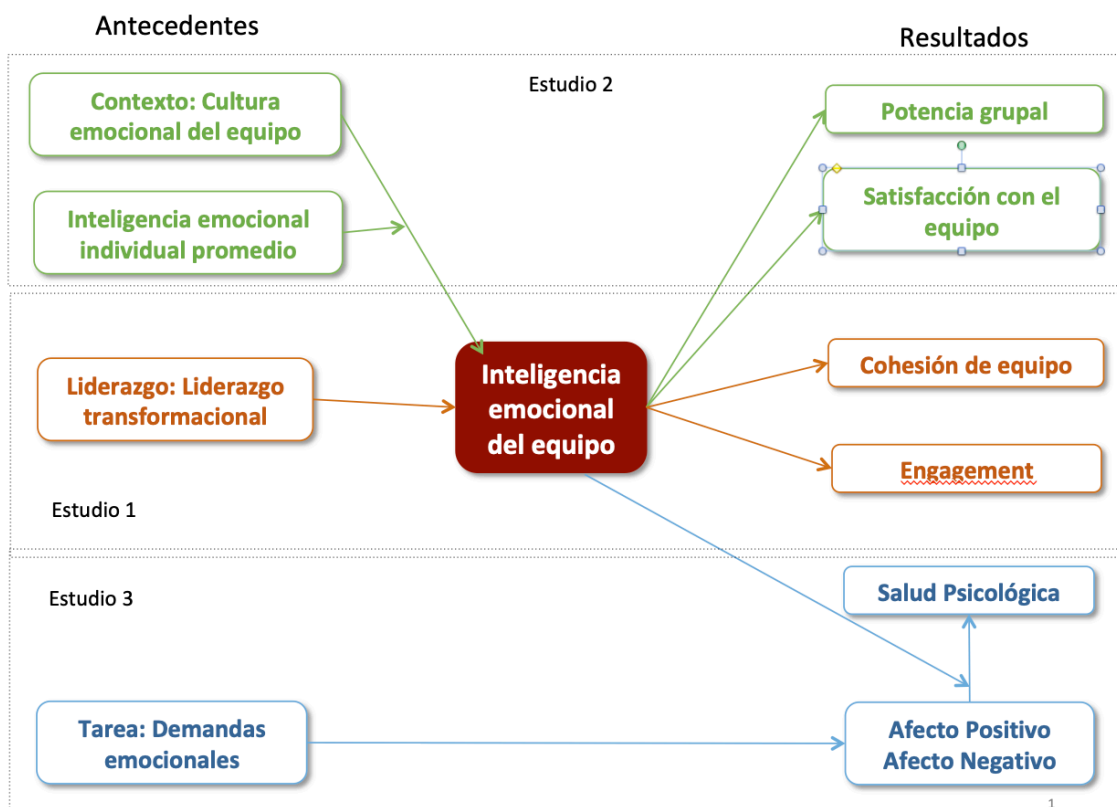
Objetivo 11. Determinar el papel mediador de la inteligencia emocional en la relación entre la cultura emocional del equipo con la potencia del equipo.

Objetivo 12. Determinar el papel mediador de la inteligencia emocional en la relación entre la cultura emocional del equipo con la satisfacción con el equipo de sus miembros.

En los capítulos posteriores (V, VI y VII) se especificarán y se formularán las hipótesis que contrastarán empíricamente los objetivos propuestos. Asimismo, en el capítulo IV se mostrarán con más detalle los aspectos metodológicos diseñados para dar respuesta a los objetivos aquí planteados.

Figura 1

Objetivos de la tesis





CAPITULO IV

METODOLOGÍA

En este capítulo se presentan los aspectos metodológicos del estudio. En primer lugar, se describe el diseño de investigación efectuado. En segundo lugar, se realiza una descripción de las muestras y procedimientos que se ha realizado para la recogida de los datos. En tercer lugar, se describen las medidas empleadas en la investigación, y por último, se señalan los análisis que se han llevado a cabo para contrastar las hipótesis.

4.1. Diseño

La tesis que se presenta recoge tres estudios multinivel diferenciados, todos ellos con un diseño transversal. La elección de estudios multinivel se debe fundamentalmente a que los modelos de los diferentes estudios realizados tienen implicaciones de carácter individual y grupal que refleja la situación estructural y de funcionamiento de las organizaciones actualmente. Además, este tipo de diseño multinivel, al igual que el uso de distintas fuentes como informantes de los datos, permite disminuir el sesgo de la existencia de la varianza del método común al utilizarse medidas de auto-informe.

4.2. Muestra

La muestra de los estudios 1 y 2 está compuesta por 726 personas pertenecientes a 66 equipos de fútbol de cuatro provincias andaluzas (Cádiz, Córdoba, Málaga y Sevilla).

Los líderes de equipo (contemplados en el estudio 1) fueron los entrenadores de cada equipo, todos ellos hombres. En cuanto a la edad había un 53%, de edad comprendida entre 25 y 35 años, el 39,4% eran mayores de 35 años y el 7,6% restante, menores de 25 años. Los entrenadores tenían estudios universitarios (37.9%), estudios secundarios (22.7%), BUP o Bachiller (13.6%), Formación Profesional (12.1%) o estudios primarios (12.1%). Los líderes de los equipos tenían una antigüedad promedio de 2 años y 9 meses.

Respecto a los miembros de los equipos, en relación al sexo, la mayoría de los participantes eran hombres 95.83 %, mientras que el 4.17% eran mujeres. El 90.8% de los participantes tenía menos de 25 años y llevaba más de 4 años en el equipo ($M = 4.02$, $DT = 3.56$). Los jugadores pertenecían a las categorías de cadete (37.16 %), juvenil (31.42%) y senior (31.42%). La mayoría con estudios secundarios (46.7%), con BUP o Bachiller (21.2%), con estudios primarios (14.1%), con Formación Profesional (10.3%) o con estudios universitarios (6.9%). La antigüedad promedio del equipo era de 4 años. Cada equipo estuvo compuesto por 11 miembros.

La muestra del estudio 3 pertenece a una organización del sector de servicios financieros que cuenta con 586 trabajadores y 22 oficinas distribuidas por el territorio nacional. Participaron en el estudio 359 personas, distribuidos en 55 equipos de trabajo (304 miembros de equipos y 55 líderes de equipo) de las siguientes ubicaciones: Alcorcón, Almería, Córdoba, Granada, Huelva, Madrid, Málaga y Sevilla. En cuanto al sexo, el 52.5% de los participantes fueron mujeres y 47,5 % hombres. La edad promedio fue de 38.01 ($SD=10.41$) y el tiempo promedio de trabajo de 4.24 años ($SD=1.85$). Fueron seleccionados mediante un muestro por conveniencia o accesibilidad.

4.3. Procedimiento

En relación con la recogida de datos de los estudios 1 y 2 se contactó con los diferentes equipos de fútbol de Andalucía para solicitar su colaboración en la misma. El criterio utilizado en la selección de los equipos fue que participasen en la competición de la liga de su categoría. Esta condición respondió a que los equipos de la muestra tuvieran unos objetivos fijados, si bien con las características propias de la actividad deportiva, afines en cuanto a la consecución de objetivos de los equipos de las

organizaciones deportivas. Tras acceder a colaborar en la investigación, los equipos participantes firmaron un documento previo a la realización del cuestionario donde quedaban recogidos los objetivos de la investigación y se garantizaba la confidencialidad de los datos aportados. Por otro lado, los participantes firmaron el consentimiento informado, y en el caso de los menores de edad, fueron sus progenitores quiénes lo hicieron. Los participantes cumplimentaron los cuestionarios durante sesiones colectivas desarrolladas, previo a los entrenamientos. El administrador estuvo presente en cada sesión colectiva explicando a los participantes cómo debían rellenar el cuestionario, garantizado la confidencialidad y el anonimato de las respuestas, al mismo tiempo que clarificando las dudas surgidas en los participantes. Se distribuyeron dos cuestionarios, uno diseñado específicamente para los miembros de los equipos y otro para los líderes de los equipos. Cada escala del cuestionario iba acompañada de instrucciones específicas. La recogida se efectuó mediante la inserción del cuestionario de cada participante, en una caja con una ranura horizontal.

El procedimiento de recogida de datos del estudio 3, fue similar, si bien en esta ocasión la muestra objetivo procedía de una organización empresarial. Se contactó con la dirección de recursos humanos de la empresa y está, una vez accedió a colaborar con el estudio, informó a los los/as directores/as de cada oficina sobre el desarrollo de la investigación en su organización. Los horarios y lugares de la administración de los cuestionarios fueron establecidos por la organización y se realizaron en las oficinas en horario laboral. Un único administrador se desplazó a todas las oficinas, estando presente durante las sesiones colectivas de administración de los cuestionarios. En algunas oficinas por el número de equipos existentes, requirió más de un día en la recogida de datos. Cuando un miembro de equipo no podía participar, bien por horario o por otra circunstancia, podían acudir bien otro día o en distinta sesión, uniendo su

cuestionario a los de su equipo una vez recogido. Las baterías iban precedidas por unas instrucciones detalladas, explicando el objetivo de la recogida de datos, y asegurando la confidencialidad y anonimato. Para ello, la identificación de los cuadernillos se realizó mediante un código. Los participantes cumplieron el consentimiento informado previo a contestar el cuadernillo, dónde accedían a la utilización de los datos con fines de investigación.

Para evitar en la medida de lo posible el sesgo de varianza de método común en los datos recogidos, en todos los estudios se siguieron las indicaciones de Podsakoff et al. (2003). En primer lugar, se equilibraron los elementos positivos y negativos y se variaron los tipos de escalas y las etiquetas de anclaje, para así evitar la motivación de dar respuestas automáticas. En segundo lugar, se separaron las medidas predictoras y criterio en los cuadernillos. En tercer lugar, se utilizó una descripción de “estudio múltiple” en los cuestionarios, y así lograr evitar el interés en los distintos tipos de variable, y por último, se administraron dos cuestionarios uno diseñado para los miembros de los equipos y otro, para los líderes, gestores de equipos.

4.4. Medidas

Liderazgo transformacional

Para evaluar el liderazgo transformacional se utilizó el cuestionario multifactor de liderazgo (MLQ) de Bass y Avolio (2000). El instrumento fue traducido y adaptado por Vega y Zavala (2004), creando la versión MLQ-5X. Este cuestionario cuenta con dos versiones, una para evaluar al líder (entrenador) y otra para evaluar la percepción de los miembros. El cuestionario se pasó a los líderes (entrenadores). El cuestionario mide tres estilos de liderazgo: liderazgo transformacional, transaccional, y liderazgo laissez-faire. El liderazgo transformacional se mide a través de cuatro dimensiones

contempladas en 32 ítems: carisma (influencia idealizada conductual y atribuida), motivación inspiracional, consideración individualizada y estimulación intelectual. Los participantes respondieron en función del nivel de acuerdo con las afirmaciones presentadas a una escala de respuestas tipo Likert que oscila de 1= “Nunca” a 5= “Frecuentemente”. Un ejemplo de ítem es “*Considero que los miembros del equipo tienen unas necesidades, habilidades y aspiraciones diferentes*”.

Cultura emocional

Para evaluar la cultura emocional se crearon 3 ítems, basándonos en los estudios de Bartel y Saavedra (2000) y Kelly y Barsade (2001). Los participantes respondieron en función del nivel de acuerdo con las afirmaciones presentadas a una escala de respuestas tipo Likert que oscila de 1= “Totalmente en desacuerdo” a 7= “Totalmente de acuerdo”. Un ejemplo de ítem es “*Las personas saben qué emociones expresar en cada momento*”. Para la operacionalización de esta variable a nivel de equipo se siguió un modelo de consenso directo (Chan, 1998) y se demostró la existencia de acuerdo intra-equipo y de diferencias entre-equipos. El acuerdo intra-equipo fue estimado por medio del Índice de Desviación Promedio ($AD_{Md(J)}$) de Burke et al. (1999). Este índice está basado en el cálculo de la desviación media de cada ítem de la escala y tiene varias ventajas comparado con otros índices, como el índice de acuerdo interjueces (rwg) desarrollado por James et al. (1984) (para una revisión, ver Burke et al., 1999). Para poder interpretar este índice es necesario especificar un rango de respuesta nulo el cual, cuando la escala de respuesta es una escala tipo Likert de 7 puntos de respuesta, Dunlap et al. (2003) recomiendan $AD_{Md(J)} < 1.16$. Así, si en cada equipo el valor del $AD_{Md(J)} < 1.16$, se acepta que hay un grado de acuerdo suficiente dentro del equipo. Asimismo, se llevó a cabo el análisis de la varianza (ANOVA) para constatar diferencias significativas

entre los equipos en esta variable. Si la variación en las puntuaciones entre equipos es mayor que la variación dentro de los equipos, podremos concluir que la cultura emocional se presenta a nivel de equipo y no a nivel de una unidad superior, como la organización.

Inteligencia emocional individual promedio

Para medir la inteligencia emocional individual se aplicó el cuestionario TMMS-24 (Fernández-Berrocal et al., 2004) versión adaptada del Trait-Meta Mood Scale (TMMS) del grupo de investigación Salovey y Mayer (Salovey et al., 1995). Consta de veinticuatro ítems, los cuales se dividen en tres dimensiones: percepción emocional, comprensión de sentimientos regulación emocional. Los participantes respondieron en función del nivel de acuerdo con las afirmaciones presentadas a una escala de respuestas tipo Likert que oscila de 1= “Nada de acuerdo” a 5= “Totalmente de acuerdo”. Un ejemplo de ítem es “*Normalmente conozco mis sentimientos sobre las personas*”. Para operacionalizar la variable inteligencia emocional individual a nivel de equipo se promediaron las puntuaciones individuales en inteligencia emocional individual siguiendo un modelo de composición aditivo (Chan, 1998).

Inteligencia emocional del equipo

Para evaluar la inteligencia emocional del equipo se utilizó la versión española del cuestionario Work Group Emotional Intelligence Scale short version (WEIP-S, Jordan y Lawrence, 2009), compuesta por un total de 16 ítems, los cuales se dividen en cuatro competencias emocionales: conciencia de las propias emociones, gestión de las propias emociones, conciencia de las emociones de los otros, y gestión de las emociones de los otros. Los miembros del equipo responden utilizando una escala Likert de 7

puntos. La medida de cada dimensión se obtenía sumando las puntuaciones individuales en los ítems que la componen. Los miembros del equipo respondieron utilizando una escala que oscilaba de 1 = “Totalmente en desacuerdo”, a 7 = “Totalmente de acuerdo”. Un ejemplo de ítem de la competencia conciencia de las propias emociones es: *“Puedo expresar mis emociones a los miembros del equipo.”* Un ejemplo de ítem de la competencia gestión de las propias emociones es: *“Cuando estoy frustrado con algún compañero del equipo, puedo sobreponerme a mi frustración”*. Un ejemplo de ítem de la competencia conciencia de las emociones de los otros es *“Soy capaz de describir con precisión cómo se sienten otros miembros del equipo”*. Un ejemplo de ítem de la competencia gestión de las emociones de los otros es: *“Puedo conseguir que los miembros de mi equipo compartan mi entusiasmo ante un partido”*. Para la operacionalización de esta variable a nivel de equipo se siguió un modelo de consenso directo (Chan, 1998) y se demostró la existencia de acuerdo intra-equipo y diferencias entre-equipos. El acuerdo intra-equipo fue estimado por medio del Índice de Desviación Promedio ($AD_{Md(J)}$) de Burke, Finkelstein y Dusin (1999). Para poder interpretar este índice es necesario especificar un rango de respuesta nulo el cual, cuando la escala de respuesta es una escala tipo Likert de 7 puntos de respuesta, Dunlap et al. (2003) recomiendan $AD_{Md(J)} < 1.16$. Así, si en cada equipo el valor del $AD_{Md(J)} < 1.16$. se acepta que hay un grado de acuerdo suficiente dentro del equipo. Asimismo, se llevó a cabo el análisis de la varianza (ANOVA) para constatar diferencias significativas entre los equipos en esta variable. Si la variación en las puntuaciones entre equipos es mayor que la variación dentro de los equipos, podremos concluir que la inteligencia emocional del equipo se presenta a nivel de equipo y no a nivel de una unidad superior.

Cohesión del equipo

Para evaluar la cohesión del equipo se utilizó la escala de Karn et al. (2007). Consta de 5 ítems. La escala de respuesta oscila entre 1 = Totalmente en desacuerdo y 7 = Totalmente de acuerdo. Un ejemplo de ítem es “*Las personas que lo componen se consideran amigos unos de otros*”. Para la operacionalización de esta variable a nivel de equipo se siguió un modelo de consenso directo (Chan, 1998) y se demostró la existencia de acuerdo intra-equipo y diferencias entre-equipos. El acuerdo intra-equipo fue estimado por medio del Índice de Desviación Promedio ($AD_{Md(J)}$) de Burke, Finkelstein y Dusin (1999). Para una escala tipo Likert de 5 puntos de respuesta, Dunlap et al. (2003) recomiendan $AD_{Md(J)} < .83$. Así, si en cada equipo el valor del $AD_{Md(J)} < .83$, se acepta que hay un grado de acuerdo suficiente dentro del equipo. Asimismo, se llevó a cabo el análisis de la varianza (ANOVA) para constatar diferencias significativas entre los equipos en esta variable.

Engagement

Para medir el nivel de engagement de los miembros del equipo se utilizó el cuestionario Engagement Utrecht Work Engagement Scale (UWES) de Schaufeli y Bakker (2002). Compuesta de 17 ítems, los cuáles se dividen en tres dimensiones: *vigor*, *dedicación* y *absorción*. Los participantes respondieron en función del nivel de acuerdo con las afirmaciones presentadas escala de respuesta tipo Likert que oscila de 1= “nunca o casi nunca a 5= “Siempre o casi siempre”. La subescala de *vigor* consta de 6 ítems. Un ejemplo de ítem para esta dimensión es “*En mi desempeño deportivo me siento lleno de energía*”. La dimensión de *dedicación* consta de 5 ítems. Un ejemplo de ítem para esta dimensión es “*Cuando me levanto por las mañanas tengo ganas de ir a*

entrenar”. La dimensión de absorción consta de 6 ítems. Un ejemplo de ítem es “*Cuando estoy jugando olvido todo lo que pasa a mi alrededor*”

Satisfacción con el equipo

Para evaluar la satisfacción con el equipo se utilizó la escala de Picazo et al. (2015) que mide la satisfacción que los sujetos experimentan con respecto a la composición, funcionamiento, grado de bienestar y resultados del equipo al que pertenecen. Está compuesta por 9 ítems. Los participantes respondieron en función del nivel de acuerdo con las afirmaciones presentadas escala de respuesta tipo Likert que oscila de 1 “Muy insatisfecho” a 5 “Muy satisfecho”. Un ejemplo de ítem es “*Me siento satisfecho con la coordinación entre los miembros del equipo*”.

Potencia grupal

Para evaluar la creencia que tiene el equipo sobre su capacidad para ser efectivo se utilizó la escala elaborada por Guzzo et al. (1993), compuesta de 7 ítems. Los participantes respondieron en función del nivel de acuerdo con las afirmaciones presentadas, siguiendo una escala de respuesta tipo Likert que oscila de 1= “Totalmente en desacuerdo” a 7= “Totalmente de acuerdo”. Un ejemplo de ítem es “*Mi equipo espera sobresalir*”. Para la operacionalización de esta variable a nivel de equipo se siguió un modelo de consenso directo (Chan, 1998) y se demostró la existencia de acuerdo intra-equipo. El acuerdo intra-equipo fue estimado por medio del Índice de Desviación Promedio ($AD_{Md(J)}$) de Burke et al. (1999). Para una escala tipo Likert de 7 puntos de respuesta, Dunlap et al. (2003) recomiendan $AD_{Md(J)} < 1.16$. Asimismo, se llevó a cabo el análisis de la varianza (ANOVA) para constatar diferencias significativas entre los equipos en esta variable.

Demandas emocionales

Para determinar la carga emocional derivada de las interacciones en el trabajo se utilizó la versión en español del Cuestionario Psicosocial de Copenhague (COPSOQ) Moncada et al. (2005). La escala estaba compuesta por 25 ítems. Los participantes respondieron en función del nivel de acuerdo con las afirmaciones presentadas en una escala de respuesta tipo Likert que oscila de 1 "Casi nunca o nunca" a 5 "Siempre o casi siempre". Un ejemplo de ítem es “*¿Tu trabajo requiere que escondas tus emociones?*”.

Afecto positivo y negativo

Las experiencias afectivas de los miembros de los equipos de trabajo se midieron a través de la Escala de Bienestar Afectivo elaborada por Segura y González-Romá (2003), basada en el modelo circunplejo del afecto. La escala estaba compuesta por 12 ítems. La escala mide dos tipos de afecto: afecto positivo y afecto negativo. Los ítems se presentaban precedidos por la siguiente frase: “*Por favor, indique en qué medida su trabajo le ha hecho sentirse durante las últimas semanas como dice cada uno de los adjetivos que aparecen a continuación*”. Los participantes respondieron utilizando una escala de 5 puntos (1. Nada, 5. Mucho). La faceta de afecto negativo fue medida a través de los adjetivos: tenso/a, nervioso/a, ansioso/a, relajado/a, tranquilo/a y calmado/a. Los tres últimos ítems fueron recodificados, de manera que puntuaciones altas en esta faceta indicaran afecto negativo. El afecto positivo, fue medido a través de los siguientes adjetivos: alegre, optimista, animado/a, triste, pesimista y desanimado/a. Los tres últimos ítems fueron recodificados de forma que puntuaciones altas en esta faceta indicaran afecto positivo.

Salud laboral psicológica

Para determinar el grado de satisfacción subjetiva sobre diferentes aspectos vitales, se utilizó la versión traducida y adaptada por Sánchez López y Dresch (2008) de la General Health Questionnaire-GHQ (Goldberg y Williams, 1997). Consta de 12 ítems en los que se mide distintos aspectos relacionados con el bienestar psicológico del individuo mediante una escala de respuesta tipo Likert oscilando entre 0 (“nunca”) y 3 (“siempre”). Un ejemplo de ítem es “¿Ha sido capaz de hacer frente a sus problemas?”. Los participantes tenían que indicar en qué grado sentían que las conductas descritas se relacionaban con su estado actual.

Variables control

En el estudio 1 y 2 se introdujeron como variables control la antigüedad del entrenador, así como la antigüedad del equipo y la antigüedad del jugador en el equipo. La categoría del equipo también se tuvo en cuenta, como variables control, debido a la potencial influencia sobre las reacciones afectivas de los miembros de los equipos y su rendimiento (Gladstein, 1984; George, 1996; Jehn, 1995; Kelly, 2001). La antigüedad del equipo posibilita información sobre el espacio de tiempo que el equipo ha estado funcionando como tal y puede incidir en su composición y en la convergencia afectiva en su quehacer como equipo (Bartel y Saavedra, 2000; Kelly, 2001).

La antigüedad del entrenador se operacionalizó como el tiempo que llevaba entrenado el equipo actual. La antigüedad promedio del equipo aportaba datos como el tiempo que lleva funcionando el equipo con los miembros que formaban en el momento de la recogida de datos y la antigüedad de los jugadores en el equipo, el tiempo que los jugadores llevaban en el equipo. Estos datos fueron aportados por el entrenador. Por

último, la categoría del equipo vino determinada en función de la categoría a la que pertenecían en la competición de la cuál formaban parte los equipos.

En este estudio 3 fueron tenidas en cuenta como variables control la antigüedad promedio del equipo, el sexo y la edad de las personas que integraban los equipos de trabajo. La antigüedad del equipo se operacionalizó como el espacio de tiempo en el que el equipo llevaba trabajando en el momento de la recogida de datos. Esta información fue proporcionada por los responsables de los equipos de las distintas oficinas.

4.5. Análisis de datos

En este apartado describimos de forma general qué procedimientos se han llevado a cabo para el análisis de datos. En los siguientes capítulos se explicará de forma más detallada los análisis de datos realizados para testar las hipótesis planteadas.

4.5.1. Análisis de datos exploratorios

En los tres estudios se calcularon estadísticos descriptivos (media y desviación típica). Así mismo, para el análisis de la fiabilidad de cada una de las escalas utilizadas se calculó el índice de alfa de Cronbach. Este índice oscila entre valores de cero y uno, siendo una fiabilidad aceptable si éstos son iguales o superiores a .70. En aquellas escalas en las que se utilizaron variables agregadas, su consistencia interna se estimó a nivel equipo, siguiendo las indicaciones de Sirotnik (1980).

Se llevaron a cabo análisis de correlación bivariada y se obtuvieron coeficientes de correlación de Pearson, para medir la relación estadística entre las variables del estudio con el objetivo de determinar el grado de asociación y el sentido de las relaciones entre las variables.

Se agregaron las variables de equipo, teniendo en cuenta el acuerdo intraequipo, y la diferenciación entre equipos. Para estimar el acuerdo dentro del equipo, se tomó

como medida el índice de desviación promedio ($AD_{Md(j)}$) (Burke et al., 1999; Burke y Dunlap, 2002; Dunlap et al., 2003). Según Burke y Dunlap, (2002) el criterio para interpretar el valor AD es de $AD < c/6$, entendiéndose por c el valor máximo de los ítems de las escalas. Existe homogeneidad dentro del equipo en el fenómeno estudiado siempre que el $AD_{Md(j)}$ sea inferior a $c/6$. Para determinar la diferenciación entre equipos se llevó a cabo un análisis de varianza (ANOVA).

4.5.2. Análisis de datos para la comprobación de las hipótesis del estudio

Las hipótesis analizadas en la presente tesis abarcan datos a nivel individual (Nivel 1), así como datos a nivel equipo (Nivel 2). Los análisis de datos realizados para examinar las hipótesis de variables situadas a nivel de equipo (Nivel 2) incluyeron análisis de regresión jerárquica para a través del programa estadístico SPSS v24.

Con el fin de probar las hipótesis que incluyen relaciones entre variables de distintos niveles, Nivel 1 (individual) y Nivel 2 (equipo), se han utilizado modelos multinivel. La estimación de los modelos multinivel se realizó utilizando el software Mplus 8 (Muthén y Muthén, 2017).

El ajuste de los modelos se analizó utilizando la prueba χ^2 (chi-cuadrado) y su nivel de probabilidad p , y los índices RMSEA (Error cuadrático medio de aproximación), CFI (índice de ajuste comparativo), y TLI (índice de Tucker-Lewis).

Para determinar el tamaño del efecto, se utilizó el valor de R^2 o porcentaje de varianza explicada de las variables dependientes. Cuando más alto es el valor de R^2 mayor es el porcentaje de la varianza explicada.

Previamente al análisis de la interacción puestas a prueba, todas las variables se centraron en la media. Adicionalmente, con la finalidad de comprobar y mostrar gráficamente los efectos de interacción se siguieron los procedimientos señalados por

Aiken y West (1991), efectuando los análisis de pendientes simples, una desviación estándar por debajo y por encima de la media.



CAPÍTULO V

EL ROL DEL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL EN LA COHESIÓN DEL
EQUIPO Y EN EL ENGAGEMENT DE SUS MIEMBROS: LA IMPORTANCIA DE
LA INTELIGENCIA EMOCIONAL DEL EQUIPO

5.1. Resumen

El estudio de la inteligencia emocional de los equipos en organizaciones se ha convertido en un tema relevante. Sin embargo, son escasos los estudios realizados que se centran en examinar la inteligencia emocional de los equipos, entendida como las competencias emocionales desarrolladas por el equipo que permiten regular el ambiente emocional dentro del equipo, generar confianza y cooperación, mejorar la identidad de equipo y el rendimiento grupal. Este estudio se centra en el papel del liderazgo transformacional como antecedente de la inteligencia emocional de los equipos. Asimismo, se analiza el impacto de la inteligencia emocional de los equipos en la cohesión del equipo y el engagement de sus miembros, así como el papel mediador de la inteligencia emocional de los equipos en esta relación. Para el estudio se utilizó un diseño multinivel con una muestra de 726 personas (agrupados en 66 equipos de fútbol) y 66 líderes de tres provincias andaluzas. Los resultados mostraron que la inteligencia emocional de los equipos influyó positivamente en los niveles de engagement individual y de cohesión del equipo. Asimismo, el liderazgo transformacional de líder de equipo influyó positivamente en el desarrollo de la inteligencia emocional de sus equipos. La inteligencia emocional del equipo mostró ser un mediador de la relación entre liderazgo transformacional y la cohesión del equipo y el nivel de engagement de sus miembros.

***Palabras clave:** liderazgo transformacional, inteligencia emocional de equipos, engagement en el trabajo y cohesión de equipo, análisis multinivel.*

5.2. Introducción

Las organizaciones, en todos los ámbitos sociales, dan cada vez más importancia al desarrollo de equipos efectivos, ya que estos son más capaces de contribuir a la consecución de los objetivos organizacionales (Jordan y Troth, 2004). El uso creciente de los equipos de trabajo en las organizaciones ha dado lugar a un renovado interés por comprender qué los hace efectivos, esto es, qué factores influyen en su desempeño.

Con este fin, las organizaciones han dedicado esfuerzos en formar a sus equipos para el logro de objetivos organizacionales. En estos programas formativos, los equipos llevan a cabo actividades relacionadas con el proceso de trabajo, como el establecimiento de metas, la evaluación de resultados, la gestión del tiempo o la toma de decisiones. Sin embargo, no se ha prestado tanta atención a los aspectos emocionales que se dan en los equipos y que son de gran relevancia para el desarrollo del mismo. Los equipos precisan disponer de las herramientas emocionales para crear un ambiente de trabajo en el que la participación, la implicación, la confianza y la cooperación fluyan y faciliten las relaciones del equipo como un todo, de forma, que pueda alcanzar las metas fijadas (Barsade y Gibson, 1998; Hiokawa et al., 2000).

Fisher y Ashkanasy (2000) señalaron que el estudio de las emociones en el lugar de trabajo es clave para comprender la conducta organizacional. Dado el énfasis puesto en los últimos años en la inteligencia emocional individual y su impacto en el desempeño, se apunta también al papel fundamental de las emociones en la vida del equipo y en su efectividad. En este sentido, Druskat y Wolff (2001b) argumentaron que la manera en que las emociones son tratadas en el equipo tiene un impacto directo en el desarrollo de creencias compartidas tales como la confianza, la identidad y la eficacia del equipo, las cuales, a su vez, facilitan la cooperación y el desempeño. Siguiendo a Ghuman (2011), existen en la literatura dos conceptualizaciones teóricas de la

inteligencia emocional del equipo. En una primera conceptualización, la inteligencia emocional del equipo es considerada como una competencia, que alcanza su desarrollo y se manifiesta a partir del proceso de socialización, de las normas que se desarrollan en el equipo y de las relaciones que en él se establecen. En segundo lugar, la inteligencia emocional del equipo es conceptualizada además como el establecimiento de una conciencia colectiva, teniendo la perspectiva del equipo como sistema, que le diferencia de otros sistemas por el propósito que persigue. Uniendo estas dos concepciones consideramos que las competencias emocionales que constituyen la inteligencia emocional del equipo comprenderían la adaptación de las habilidades emocionales en conductas contextualizadas y puestas de manifiesto en las interacciones que se dan en el equipo como sistema. Posibilitan que el equipo identifique cómo siente y piensa colectivamente, y construye emociones y responde a ellas satisfactoriamente (Ghuman, 2011).

Distintos autores han identificado la existencia de competencias emocionales a nivel de equipo (p.e., Ayoko et al., 2008; Barczak et al., 2010; Jordan et al., 2002; Wolff y Druskat, 1999). Estas competencias emocionales que conforman la inteligencia emocional del equipo influyen y regulan el comportamiento emocional de los miembros del equipo (Goleman et al., 2002). Por tanto, consideramos que la inteligencia emocional del equipo adquiere un papel relevante como fenómeno emergente de equipo, fruto de la interacción y de la experiencia conjunta del equipo. De ahí que sea necesario seguir profundizando en sus consecuentes y conocer qué factores organizacionales contribuyen a desarrollarla.

El foco de los autores se ha puesto principalmente en las consecuencias positivas relativas a la eficacia de los equipos, en su desempeño y rendimiento (Chang et al., 2012; Chi et al., 2011; Farh et al., 2012; Hjertø y Paulsen, 2016). También se ha

mostrado su influencia en la elaboración de información y la comunicación (Mayer y Salovey, 1997, Wang, 2011), el aprendizaje de equipo (Ghosh et al., 2012), la resolución de conflictos (Ayoko y Callan, 2010) y la seguridad psicológica (Ghosh et al., 2012).

A pesar de que la inteligencia emocional es un tema que va teniendo cada día más relevancia en la investigación científica, la aportación del liderazgo transformacional (siendo el informante el líder), como antecedente de la inteligencia emocional, y consecuencias como engagement de los miembros no ha sido estudiada, hasta donde sabemos. Con respecto a la cohesión del equipo, si bien, la cohesión ha sido un tema de interés por parte de investigadores, fundamentalmente se han realizado estudios en muestras de estudiantes, y vinculado a otras variables como conflicto, tan sólo el estudio de Lee y Wong (2019) se centró en equipos no académicos y la inteligencia emocional de equipo fue medida desde el enfoque de habilidad. Los autores si bien pusieron de manifiesto que la inteligencia emocional del equipo está relacionada positivamente con la eficacia del equipo (es decir, el rendimiento del equipo y la innovación), recomendaron seguir investigando en esta relación.

El objetivo del estudio es examinar el papel del liderazgo transformacional como antecedente de la inteligencia emocional del equipo y sus consecuencias en dos indicadores de bienestar de los miembros, el engagement individual y la cohesión del equipo. Asimismo, se estudiará el papel mediador de la inteligencia emocional del equipo en la relación entre liderazgo transformacional y bienestar individual de los miembros.

La contribución de este estudio es doble. Por un lado, plantea la importancia del liderazgo transformacional en los equipos de trabajo, tanto en el desarrollo de la inteligencia emocional del equipo como en la cohesión y el engagement de sus

miembros. Por otro lado, pone de relieve el papel de la inteligencia emocional de equipo, constituyéndose como un proceso emocional emergente clave, para que el liderazgo transformacional favorezca la cohesión de equipo y el engagement individual de sus componentes.

5.2.1. El papel de la inteligencia emocional del equipo en la cohesión del equipo y el engagement en el trabajo sus miembros

En las últimas décadas, la investigación sobre emoción ha centrado su atención en el papel de la inteligencia emocional individual, como determinante de altos niveles de desempeño y bienestar psicológico de los empleados. Se ha demostrado que la inteligencia emocional (esto es, la capacidad para identificar y reconocer nuestras emociones y las de los demás, teniendo control sobre ellas en las relaciones interpersonales) mejora las interacciones interpersonales, tiene un impacto positivo en el bienestar de los empleados, y es un determinante del desempeño (Bresó y Salanova, 2010; Carmeli et al., 2009; Salovey y Mayer, 1990; Rodríguez et al., 2006). Asimismo, la inteligencia emocional es considerada como un recurso personal que se relaciona con importantes resultados positivos, tales como generar actitudes positivas hacia el trabajo, el engagement y el compromiso con la organización, favorecer la comunicación en el trabajo en equipo, generar relaciones sociales de calidad, favorecer la cohesión del equipo y la tolerancia al estrés y reducir el burnout (Llorens et al., 2009).

El uso de los equipos como unidad de gestión del trabajo en la mayoría de las organizaciones ha trasladado el debate sobre las emociones y la gestión emocional en las organizaciones hacia el papel de los equipos como contexto social en el que se experimenta y expresa afecto (Barsade y Gibson, 1998; Kelly y Barsade, 2001). De hecho, las experiencias emocionales expresadas por los miembros dentro del equipo se combinan entre sí a través de una serie de procesos, explícitos e implícitos, hasta

generar una emoción colectiva, o clima emocional, que impacta, a su vez, en el bienestar de sus miembros (George, 1995; Kelly, 2001). Son muchos los autores que han destacado la necesidad de un clima emocional positivo para que el equipo sea “saludable” (p. e., Daus y Ashkanasy, 2002; Härtel y Ashkanasy, 2010; Vacharkulksemsuk et al., 2011). Por tanto, gestionar este ambiente emocional compartido es también, una necesidad cuando se busca alcanzar un elevado bienestar entre los miembros del equipo.

Entre los procesos que contribuyen a la creación de un buen clima emocional se encuentran el contagio emocional (p.e., Barsade, 2002; Walter y Bruch, 2008), los procesos de socialización e influencia social (Fisher, 1986), la comparación emocional (Hatfield et al., 1994), la interdependencia social, la estabilidad de los miembros (Barsade, 2002), y especialmente, la gestión de las emociones que lleva a cabo el propio equipo, amplificando o restringiendo las experiencias afectivas que comparten los miembros del equipo (Barsade et al., 2000; Bartel y Saavedra, 2000; Totterdell, 2000).

De este modo, surge la inteligencia emocional de equipo, definida como la capacidad de un equipo para gestionar la dinámica emocional que en él se da (Druskat y Wolff, 2001b; Goleman et al., 2002; Stubbs y Wolff, 2008), resultado de las sinergias de las inteligencias individuales que se desarrollan en el equipo (Ghuman, 2011). La inteligencia emocional del equipo está conformada por cuatro competencias emocionales: *conciencia de las propias emociones*, *gestión de las propias emociones*, *conciencia de las emociones de otros* y *la gestión de las emociones de otros*. Estas competencias son aquellas que capacitan emocionalmente al equipo para resolver problemas y adaptarse a entornos cambiantes.

La *conciencia de las propias emociones* supone el estar en contacto con los sentimientos que se perciben y revelar las emociones que se sienten, lo que implica que

las personas con una elevada autoconciencia emocional, al sentir reacciones más moderadas, serán más efectivas en la comunicación con los miembros del equipo (Wolff y Druskat, 1999). *La gestión de las propias emociones* posibilita a la persona el conectarse o no con la emoción, en función de si le resulta útil ante la situación dada, lo que le facilita la comunicación con otros, siendo una habilidad fundamental en los equipos, por ejemplo, para reducir conflictos (Jordan y Lawrence, 2009). El ser *consciente de las emociones de otros* implica evaluar mediante el lenguaje no verbal las emociones de los demás y distinguirlos para dar respuesta efectiva a estas emociones, teniendo gran influencia en el equipo, en el logro de las metas y la cohesión del mismo (Elfenbein et al., 2007; Jordan y Lawrence, 2009). *La capacidad de gestionar las emociones de otros* es clave en los equipos, ya que favorecen la creación de un ambiente positivo, mediante el contagio emocional (Jordan y Lawrence, 2009).

Dentro de los equipos, estas competencias permiten predecir y regular la conducta emocional de los miembros al unificar el razonamiento y las emociones (Wolff et al., 2006). Asimismo, la inteligencia emocional de equipo facilita al equipo identificar la composición emocional del grupo -cómo el grupo piensa y siente colectivamente- y responder a tal composición de forma efectiva (Mayer et al., 2000 a; Reus y Lie, 2004).

Mayoritariamente la investigación empírica sobre la inteligencia emocional de equipo se ha centrado en examinar la relación de ésta con el rendimiento grupal (p.e., Aslan et al., 2008; Druskat y Wolff, 2007; Stubbs y Wolff, 2008), con el conflicto relacional y de tarea en los equipos (p.e., Ayoko et al., 2008; Jordan y Troth, 2004) y con el aprendizaje grupal (Ghosh et al., 2012). Sin embargo, la relación entre competencias emocionales del equipo y el bienestar de sus miembros se ha puesto de manifiesto en estudios más recientes. De esta forma, una alta inteligencia emocional de

equipo se ha asociado a una mayor confianza dentro del equipo, la creación de una cultura colaborativa (Barczak et al., 2010) y al desarrollo de un entorno psicológico seguro que permite a los miembros compartir sus vulnerabilidades y su ansiedad (Ghosh et al., 2012). Finalmente, diferentes autores han apuntado a la inteligencia emocional de equipo como precursor del optimismo y el entusiasmo dentro del equipo (p. e., Barczak et al., 2010; Druskat y Wolff, 2001a, b; Gamero et al., 2014). En conclusión, la inteligencia emocional de equipo permite crear un entorno de confianza y optimismo en el que se permite expresar con libertad y analizar las emociones y conductas propias y ajenas de manera constructiva.

Investigaciones efectuadas sobre la inteligencia emocional individual (Extremera y Durán 2007; Esteban, 2014) han puesto de manifiesto cómo el conocimiento y la regulación de las emociones, como recurso personal influyen los niveles de engagement individual (Esteban, 2014). A nivel de equipo, algunos autores han demostrado la relación existente entre la inteligencia emocional de equipo y la cohesión, la mayoría de ellos en muestras académicas, o bien tomando como medida de inteligencia emocional la inteligencia como rasgo o en función de evaluaciones 360 (Jordan y Troth 2004; Moore y Mamiseishvili, 2012; Rapisarda, 2002; Wei et al., 2016). Destaca el estudio reciente realizado por Lee y Wong (2019), quienes revelaron que la inteligencia emocional de equipo se relaciona positivamente con la eficacia de equipo (considerando como indicadores de eficacia el rendimiento de equipo, la innovación y la cohesión). Estas investigaciones concluyeron que los equipos que obtuvieron mayores puntuaciones en la inteligencia emocional eran equipos más cohesionados. Por el contrario, los equipos con menores puntuaciones en inteligencia emocional, resultaron ser equipos menos cohesionados. Apoyándonos en esta evidencia empírica y profundizando en ello, es posible esperar que los equipos con una alta inteligencia

emocional de equipo muestren, a su vez, mayores niveles de cohesión. Cuando el equipo centra su atención y es capaz de percibir, entender, asimilar comprender y regular las propias emociones y las de los demás miembros, se empodera, al actuar y gestionar las emociones de sus miembros, al conocer las causas y consecuencias que provocan las emociones propias y de los otros y medir y generar estrategias, para potenciar un ambiente emocional positivo. Esto a su vez, favorecerá la energía que sus miembros dedican al trabajo equipo, así como su dedicación y concentración en sus tareas de equipo, siendo al mismo tiempo, equipos más cohesionados. Como se ha señalado anteriormente, la inteligencia emocional de equipo favorece ambientes de trabajo positivos (caracterizados por la confianza, el optimismo y el entusiasmo dentro del equipo), facilita el aprendizaje del equipo, y se asocia a una menor presencia de conflicto intragrupal, y un mayor rendimiento. Por ello es posible esperar que aquellos equipos donde exista una mayor inteligencia emocional de equipo, la cohesión del equipo, favorecido por diferentes aspectos del funcionamiento y resultados del equipo sea mayor (Van Kleef y Fisher, 2016). Asimismo, el desarrollo de un entorno de confianza y optimismo podría favorecer el engagement de sus miembros. Esperamos, por tanto, que:

Hipótesis 1a. La inteligencia emocional de equipo estará positivamente relacionada con la cohesión del equipo.

Hipótesis 1b. La inteligencia emocional de equipo estará positivamente relacionada con el nivel de engagement de los miembros del equipo.

5.2.2. El papel del liderazgo transformacional en el desarrollo de la inteligencia emocional del equipo

Son numerosos los trabajos que han resaltado la importancia que los supervisores pueden tener sobre la productividad y el bienestar de los empleados (p.e., Hartline y Ferrell, 1996; Martínez-Corts et al., 2008; Medina et al., 2008). En este sentido, estudios recientes han puesto de manifiesto el importante papel que los mandos superiores tienen en la generación de entornos de trabajo emocionalmente saludables (Brotheridge y Lee, 2008; Damen et al., 2008). Este tipo de trabajos supone un avance en la comprensión de cómo los superiores sirven de modelo para que los miembros de los equipos puedan interactuar de manera adecuada dentro del equipo (Glaso y Einarsen, 2008; Humphrey et al., 2008).

El líder transformacional facilita que los miembros del equipo sean capaces de percibir, comprender y manejar las emociones que se dan en el equipo. El liderazgo transformacional se ha definido como el estilo del líder que es capaz de motivar a su equipo a dar lo mejor de sí, a ir más allá de sus propias expectativas (Yukl, 1989; Bass y Avolio, 1990; Chemers, 2000; den Hartog et al., 1997). Está conformado por cuatro dimensiones. *La motivación inspiradora*, focalizada en la visión optimista del futuro utilizando símbolos en su comunicación. *La influencia idealizada*, que favorece la imitación del comportamiento ético del líder, así como la búsqueda del valor añadido que proporciona el equipo. La unión de estos dos componentes da nombre a lo que comúnmente conocemos como “carisma”, aspecto que posibilita que el equipo se focalice e implique en la consecución de los objetivos grupales aun cuando ello suponga un mayor esfuerzo y sacrificio. *La consideración individual* es el aspecto del líder que reconoce a cada miembro del equipo como ser único con sus emociones, sentimientos y necesidades, en función de sus características personales y experienciales. Finalmente,

el estímulo intelectual posibilita la ampliación de la visión particular o del equipo, ver otros puntos de vista diferentes de las situaciones y problemas, consiguiendo mayor implicación con la organización (Tims et al., 2011). La esencia del liderazgo transformacional es, por tanto, orientar las emociones del equipo hacia la movilización y la implicación de los miembros en la consecución de los objetivos organizacionales, traspassando los objetivos individuales, generando un clima de confianza y motivación, que facilitan el logro común (Goleman, 1998). El líder transformacional contribuye a que el equipo genere recursos positivos, ya que dinamiza al equipo por medio de las emociones, favorece el afecto positivo en sus seguidores contribuyendo a que emerja el entusiasmo, el sentido de humor, aumentando la cohesión, etc. (Cruz-Ortiz et al., 2013; Glaso y Einarsen, 2008).

El líder transformacional tendría un impacto en la inteligencia emocional del equipo a través de la propia inteligencia emocional del líder. Algunos autores han estudiado la relación existente entre el liderazgo transformacional y la inteligencia emocional del líder (p.e., Antonakis, 2004; Ashkanasy et al., 2002; Ashkanasy y Daus, 2002; Ashkanasy y Tse, 2000; Cherniss y Goleman, 2001; Gardner y Stough, 2002; Goleman, 1995; Mathew y Gupta, 2015; Sosik y Mergerian, 1999; Ugoani y Kalu, 2015; Wang y Huang, 2009). Estos estudios muestran que el liderazgo transformacional lleva asociado una alta inteligencia emocional del líder. Las bases de ambos constructos están fundamentadas en las relaciones, la identificación de las emociones propias y de otros, constituyendo aspectos críticos del liderazgo transformacional y de la inteligencia emocional. El cómo el líder exprese sus emociones incide en el equipo, generando confianza y estableciendo relaciones alentadoras, elementos a su vez, esenciales del liderazgo transformacional y característicos de la inteligencia emocional (Mathew y Gupta, 2015). El reconocimiento de los sentimientos y las emociones propias y de otros

son competencias esenciales para que el líder motive y desarrolle las relaciones entre sus seguidores (Wang y Huang, 2009).

Dado los argumentos teóricos y la evidencia empírica existente, esperamos que el líder transformacional, a través de sus competencias emocionales, favorezca el desarrollo de la inteligencia emocional del equipo.

Hipótesis 2. El liderazgo transformacional estará positivamente relacionado con la inteligencia emocional del equipo.

5.2.3. El papel mediador de la inteligencia emocional del equipo en la relación entre liderazgo transformacional y el engagement de los miembros del equipo.

Entre los diferentes estilos de liderazgo, el líder transformacional ha sido asociado a mayores tasas de bienestar entre sus colaboradores (Llorens et al., 2009). Existe evidencia empírica acerca de cómo los líderes transformacionales favorecen la creación de recursos positivos, destacando aquí la expresión de afecto positivo de las personas en las que influye, tales como el entusiasmo, el interés o la relajación (Glaso y Einarsen, 2008). Hay resultados contrastados sobre la relación existente entre el liderazgo y el capital psicológico positivo y el engagement. Por tanto, es posible afirmar que “el líder transformacional es capaz de generar en sus seguidores afecto positivo, haciendo que se sientan más relajados, entusiasmados, a gusto, optimistas, resistentes a los cambios y satisfechos con el trabajo” (Llorens et al., 2009, p. 55). Al mismo tiempo, Salanova et al. (2011) concluyeron en sus investigaciones que el afecto puede generar a largo plazo otros estados psicológicos positivos con mayor estabilidad en el tiempo, como es el engagement siguiendo ciclos y espirales positivas. El líder entabla relaciones que suponen un enriquecimiento e influencia en la conducta y motivación de sus seguidores (Avolio, 2007; Avolio et al., 2009, cit. en. Cruz-Ortiz et al., 2013).

Siguiendo a Salanova (2008), el líder transformacional puede posibilitar la generación y desarrollo del capital psicológico positivo (afecto positivo y engagement en el trabajo), al centrarse en las relaciones de intercambio, a través de la influencia idealizada, la motivación inspiracional, la estimulación intelectual y la consideración individualizada.

Es posible esperar que el impacto del liderazgo transformacional esté mediado por la inteligencia emocional de equipo. Como se ha argumentado anteriormente, el liderazgo transformacional puede potenciar el desarrollo de las competencias emocionales que caracterizan a una alta inteligencia emocional de equipo. El que el líder reconozca los sentimientos y las emociones propias y de otros, favorece la motivación y el desarrollo las relaciones entre sus seguidores (Carney y Harrigan, 2003 cit. en Wang y Huang, 2009), y puede despertar sentimientos similares en el equipo a través de la inteligencia emocional (Kumar, 2014). Al mismo tiempo, a través de la empatía, los líderes transformacionales pueden expresar, reconocer y cubrir las necesidades emocionales de las personas y de los equipos que lideran, generando confianza (Kellett et al., 2002; Mathew y Gupta, 2015; Wang y Huang, 2009), siendo esta confianza, la que permite al equipo sentirse cuidado y comprendido, fomentando un entorno seguro que, a su vez, posibilita la coordinación y el esfuerzo del equipo (Mathew y Gupta, 2015), siendo esperable que desarrolle un equipo cohesionado y comprometido (Sánchez y Bresó, 2013).

Wang y Huang (2009) encontraron que la inteligencia emocional del líder y la cohesión de grupo estaban relacionadas con el liderazgo transformacional. Concluyeron que el liderazgo transformacional mediaba la relación entre la inteligencia emocional del líder y la cohesión de grupo.

Es posible esperar que el impacto del liderazgo transformacional esté mediado por la inteligencia emocional del equipo. Como se ha argumentado anteriormente, el

liderazgo transformacional puede potenciar el desarrollo de las competencias emocionales que caracterizan a una alta inteligencia emocional. Asimismo, si el equipo reconoce y regula las emociones que en él se dan, favorecerá el desarrollo de un clima emocional positivo que incidirá, a su vez, en las experiencias de sus miembros (Jordan y Lawrence, 2009). Si el equipo trabaja en un ambiente positivo, de optimismo, relajación y entusiasmo, se generará entre los miembros sentimientos positivos y agradables hacia el equipo, de manera que los miembros experimenten una mayor cohesión grupal (Furumo et al., 2009; Peeters et al., 2006). Finalmente, cuando el clima emocional de trabajo es estimulante y positivo, los miembros del equipo mostrarán, a su vez, un alto compromiso en la consecución de las metas, incrementando así el engagement de los miembros.

Dada la argumentación teórica y la evidencia empírica anterior, hipotetizamos lo siguiente:

Hipótesis 3a. La inteligencia emocional del equipo mediará la relación entre el líder transformacional y la cohesión del equipo.

Hipótesis 3b. La inteligencia emocional del equipo mediará la relación entre el líder transformacional y el engagement de los miembros del equipo.

5.3. Método

5.3.1. Muestra

La muestra estuvo compuesta de 726 miembros de 66 equipos de fútbol y 66 líderes de equipos (entrenadores) de cuatro provincias andaluzas (Cádiz, Córdoba, Málaga y Sevilla). La muestra fue seleccionada mediante un muestreo por conveniencia. Los líderes de equipo fueron los entrenadores de cada equipo, todos ellos hombres. En

cuanto a la edad había un 53%, de edad comprendida entre 25 y 35 años, el 39,4% eran mayores de 35 años y el 7,6% restante, menores de 25 años. Los entrenadores tenían estudios universitarios (37.9%), estudios secundarios (22.7%), BUP o Bachiller (13.6%), Formación Profesional (12.1%) o estudios primarios (12.1%). Los líderes de los equipos tenían una antigüedad promedio de 2 años y 9 meses.

Respecto al sexo, la mayoría de los participantes eran hombres 95.83%, mientras que el 4.17% eran mujeres. El 91 % de los jugadores tenían entre 15 y 25 años, el 8% entre 25 y 35 años y el 7% más de 35 años. Los jugadores pertenecían a las categorías de cadete (37.16 %), juvenil (31.42%) y senior (31.42%). La mayoría con estudios secundarios (46.7%), otros con BUP o Bachiller (21.2%), con estudios primarios (14.1%), con Formación Profesional (10.3%) o con estudios universitarios (6.9%). La antigüedad promedio del equipo era de 4 años. Una de las variables que se controló a la hora de seleccionar la muestra fue que los equipos compitiesen en una liga.

5.3.2. Procedimiento

Para solicitar la colaboración de los equipos, se contactó con los distintos clubs deportivos a través de los entrenadores, preparadores físicos o jugadores mediante correo electrónico o teléfono móvil, obteniendo el permiso de la Junta Directiva del club, en los casos en los que fue necesario. Tras informarles del objeto de investigación y criterios requeridos para la muestra, se acordó fecha para reunir a los jugadores y aplicarles el cuestionario junto con el entrenador.

La recogida de datos se desarrolló a lo largo de los meses de abril y mayo de 2017 y 2018. Los participantes rellenaron los cuestionarios en un horario fijado por los entrenadores coincidiendo antes de la sesión de entrenamiento. Las salas y despachos dentro de los polideportivos o campos de fútbol permitieron aislar a los participantes de posibles distracciones. El investigador estuvo presente durante el desarrollo de la

recogida de datos y pudo resolver las dudas de los participantes. Para garantizar la confidencialidad de las respuestas, los participantes fueron insertando su cuestionario en una caja con abertura en la parte frontal, una vez que terminaban, asegurándoles de este modo su anonimato.

5.3.3. Instrumentos

Liderazgo transformacional. Para evaluar el liderazgo transformacional se utilizó el cuestionario multifactor de liderazgo (MLQ) de Bass y Avolio (2000). El instrumento fue traducido y adaptado por Vega y Zavala (2004), creando la versión MLQ-5X. Este cuestionario cuenta con dos versiones, una para evaluar al líder (entrenador) y otra para evaluar la percepción de los miembros. El cuestionario se pasó a los líderes (entrenadores). Está constituido por 51 ítems. El cuestionario mide tres estilos de liderazgo: liderazgo transformacional, transaccional, y liderazgo laissez-faire. El liderazgo transformacional se mide a través de cuatro dimensiones contempladas en 32 ítems: carisma (influencia idealizada conductual y atribuida), motivación inspiracional, consideración individualizada y estimulación intelectual. Los participantes respondieron en función del nivel de acuerdo con las afirmaciones presentadas a una escala de respuestas tipo Likert que oscila de 1= “Nunca” a 5= “Frecuentemente”. Un ejemplo de ítem es “*Considero que los miembros del equipo tienen unas necesidades, habilidades y aspiraciones diferentes*”. Esta escala presentó un α de .85.

Inteligencia emocional del equipo. Para evaluar la inteligencia emocional del equipo se utilizó la versión española del cuestionario Work Group Emotional Intelligence Scale short versión (WEIP-S, Jordan y Lawrence, 2009), validada al castellano por López-Zafra et al. (2012) y compuesta por un total de 16 ítems. La escala mide cuatro competencias emocionales: conciencia de las propias emociones, gestión de

las propias emociones, conciencia de las emociones de los otros, y gestión de las emociones de los otros. Los miembros del equipo responden utilizando una escala Likert de 7 puntos. La medida de cada dimensión se obtenía sumando las puntuaciones individuales en los ítems que la componen. Los miembros del equipo respondieron utilizando una escala que oscilaba de 1 = “Totalmente en desacuerdo”, a 7 = “Totalmente de acuerdo”. Un ejemplo de ítem de la competencia conciencia de las propias emociones es *“Puedo expresar mis emociones a los miembros del equipo”*. Un ejemplo de ítem de la competencia gestión de las propias emociones es *“Cuando estoy frustrado con algún compañero del equipo, puedo sobreponerme a mi frustración”*. Un ejemplo de ítem de la competencia conciencia de las emociones de los otros es *“Soy capaz de describir con precisión cómo se sienten otros miembros del equipo”*. Un ejemplo de ítem de la competencia gestión de las emociones de los otros es *“Puedo conseguir que los miembros de mi equipo compartan mi entusiasmo ante un partido”*. Esta escala presentó un α de .90. Para la operacionalización de esta variable a nivel de equipo, se siguió el modelo de composición de consenso directo, se demostró que existía acuerdo intra-grupo y diferencias entre-grupos. El acuerdo intra-equipo fue estimado por medio del Índice de Desviación Promedio ($AD_{Md(j)}$) de Burke et al. (1999). Este índice está basado en el cálculo de la desviación media de cada ítem de la escala y tiene varias ventajas comparado con otros índices, como el índice de acuerdo interjueces (rwg) desarrollado por James et al. (1984) (para una revisión, ver Burke et al., 1999). Para poder interpretar este índice es necesario especificar un rango de respuesta nulo el cual, cuando la escala de respuesta es una escala tipo Likert de 7 puntos de respuesta, Dunlap et al. (2003) recomiendan $AD_{Md(j)} < 1.16$. Así, si en cada equipo el valor del $AD_{Md(j)} < 1.16$, se acepta que hay un grado de acuerdo suficiente dentro del equipo. Los resultados del $AD_{Md(j)}$ para las cuatro competencias que componen la inteligencia

emocional del equipo (conciencia de las emociones propias: .96 ($DT = .25$); gestión de las emociones propias: .97 ($DT = .22$); conciencia de las emociones de otros: .92 ($DT = .22$); gestión de las emociones de otros: .92 ($DT = .25$) y del ADI global ($AD_{Md(J)} = .94$; $DT = .20$); permiten concluir que el nivel de acuerdo intraequipo presentado fue suficiente para realizar la agregación a nivel de equipo. Asimismo, se llevó a cabo el análisis de la varianza (ANOVA) para constatar diferencias significativas entre los equipos en esta variable. Si la variación en las puntuaciones entre equipos es mayor que la variación dentro de los equipos, podremos concluir que la inteligencia emocional del equipo se presenta a nivel de equipo y no a nivel de una unidad superior. Los resultados obtenidos ($F_{(66,726)} = 1.7, p < .01$ en conciencia de las emociones propias; $F_{(66,726)} = 1.97, p < .01$ en gestión de las emociones propias; $F_{(66,726)} = 1.83, p < .01$ en conciencia de las emociones de otros; $F_{(66,726)} = 2, p < .05$ en gestión de las emociones de otros) y en la escala global ($F_{(66,726)} = 2.14, p < .01$) fueron significativos y apoyaron la validez de la medida agregada. Esta escala presentó un α de .90.

Cohesión del equipo. Para evaluar la cohesión del equipo se utilizó la escala de Karn et al. (2007). Consta de 5 ítems. La escala de respuesta osciló entre 1 = Totalmente en desacuerdo, 7 = Totalmente de acuerdo. Un ejemplo de ítem es “*Las personas que lo componen se consideran amigos unos de otros*”. El coeficiente alfa de Cronbach muestra una adecuada fiabilidad general de .88. Para la operacionalización de esta variable a nivel de equipo, se demostró que existía acuerdo intra-grupo y diferencias entre-grupos. El acuerdo intra-equipo fue estimado por medio del Índice de Desviación Promedio ($AD_{Md(J)}$) de Burke et al. (1999). Para una escala tipo Likert de 7 puntos de respuesta, Dunlap et al. (2003) recomiendan $AD_{Md(J)} < 1.16$. Así, si en cada equipo el valor del $AD_{Md(J)} < 1.16$. se acepta que hay un grado de acuerdo suficiente dentro del equipo. Los resultados de este índice ($AD_{Md(J)} = .85$; $DT = .27$) permiten concluir que el

nivel de acuerdo intraequipo presentado fue suficiente para realizar la agregación a nivel equipo. Asimismo, se llevó a cabo el análisis de la varianza (ANOVA) para constatar diferencias significativas entre los equipos en esta variable. El resultado obtenido ($F_{(66, 726)} = 4.01, p < .01$) fue significativo y apoyó la validez de la medida agregada. Esta escala presentó un α de .88.

Engagement individual. Para medir el nivel de engagement en el trabajo de los miembros del equipo se utilizó el cuestionario Engagement Utrecht Work Engagement Scale (UWES) de Schaufeli y Bakker (2002). Compuesta de 17 ítems, los cuáles se dividen en tres dimensiones: *vigor*, *dedicación* y *absorción*. Los participantes respondieron en función del nivel de acuerdo con las afirmaciones presentadas escala de respuesta tipo Likert que oscila de 1= “nunca o casi nunca a 5= “Siempre o casi siempre”. La escala en su conjunto presentó un α de .89. La subescala de *vigor* consta de 6 ítems. Un ejemplo de ítem para esta dimensión es “*En mi desempeño deportivo me siento lleno de energía*”. Esta subescala presentó un α de .75. La dimensión de *dedicación* consta de 5 ítems. Un ejemplo de ítem para esta dimensión es “*Cuando me levanto por las mañanas tengo ganas de ir a entrenar*”. Esta subescala presentó un α de .70. La subescala de *absorción* consta de 6 ítems. Un ejemplo de ítem para esta dimensión es “*Cuando estoy jugando olvido todo lo que pasa a mi alrededor*”. Esta subescala presentó un α de .76.

Variables control. Como variables control se midieron la *antigüedad del entrenador* (“¿Cuánto tiempo lleva jugando en su equipo actual?”), la *antigüedad del equipo* (“¿Cuánto tiempo lleva funcionando el equipo que usted dirige con los miembros que forman en la actualidad?”), y la *categoría del equipo* (“¿Qué categoría tiene el equipo al que entrena?”).

5.3.4. Análisis de datos

Se realizaron estadísticos descriptivos (medias y desviaciones típicas) y matrices de correlaciones con el programa estadístico SPSS v24. El conjunto de datos trabajados ha abarcado datos a nivel individual (Nivel 1, las dimensiones del engagement vigor, dedicación y absorción), y datos a nivel equipo (Nivel 2, categoría del equipo, antigüedad promedio en el equipo, el liderazgo transformacional, la inteligencia emocional grupal y la cohesión).

Con el fin de probar las Hipótesis 1a, 2 y 3a, se ha llevado a cabo un análisis de regresión jerárquica para testar la relación entre variables de Nivel 1. Con el fin de probar las Hipótesis 1b y 3b (que incluyen variables de Nivel 1 y 2), se ha seguido una estrategia de datos jerárquicos y se han examinado una serie de modelos anidados utilizando el modelo lineal jerárquico (HLM, Bryk y Raudenbush, 1992).

Primero, se ha probado un modelo nulo incluyendo el intercepto como el único predictor. En el modelo nulo, se ha evaluado la varianza en las variables dependientes dentro y entre los equipos. En el Modelo 1, las variables control; la categoría del equipo y la antigüedad (Nivel 2). En el Modelo 2, se introdujo el liderazgo transformacional (Nivel 2) y en el Modelo 3 se añadió la inteligencia emocional de equipos (Nivel 2). Examinamos la mejora de cada modelo con respecto a la anterior con una prueba de diferencia de razón de verosimilitud. $-2 \cdot \log$. Las diferencias entre las relaciones de verosimilitud siguen una distribución de chi-cuadrado (con grados de libertad igual al número de nuevos parámetros del modelo).

5.4. Resultados

Los estadísticos descriptivos y las correlaciones se presentan en la Tabla 1. Las correlaciones entre variables a nivel equipo (Nivel 2) indican que la variable antigüedad en el equipo se correlaciona positiva y significativa con la antigüedad del líder ($r = .18, p < .01$). De igual manera, su correlación con la inteligencia emocional del equipo fue positiva y significativa ($r = .16, p < .01$) y, por último, fue positiva y significativa con la cohesión del equipo ($r = .25, p < .01$). En relación a la categoría del equipo su correlación fue negativa y significativa con la antigüedad del líder ($r = -.84, p < .05$), la inteligencia emocional del equipo ($r = -.21, p < .01$), con el liderazgo transformacional ($r = -.12, p < .01$), y con la cohesión del equipo ($r = -.22, p < .01$). En relación a la antigüedad del líder, tuvo significación su correlación con el liderazgo transformacional ($r = .09, p < .05$). La inteligencia emocional del equipo obtuvo una correlación positiva y significativa con el liderazgo transformacional ($r = .37, p < .01$) y con la cohesión del equipo ($r = .70, p < .01$). Por último, el liderazgo transformacional obtuvo una correlación positiva y significativa con la cohesión del equipo ($r = .25, p < .01$).

Las correlaciones entre variables a nivel individual (Nivel 1) indican que la variable vigor mostró una correlación positiva y significativa con las variables dedicación ($r = .69, p < .01$) y absorción ($r = .77, p < .01$). A su vez, la correlación entre la variable dedicación y absorción fue igualmente positiva y significativa ($r = .72, p < .01$).

Para probar la Hipótesis 2 (influencia del liderazgo transformacional sobre la inteligencia emocional del equipo) se llevó a cabo un análisis de regresión jerárquica compuesto por dos pasos. Las variables control (antigüedad del entrenador/líder, antigüedad del equipo y categoría del equipo) se introdujeron en el Paso 1. En el Paso 2 se incorporó la variable independiente liderazgo transformacional. El análisis de

regresión jerárquica llevado a cabo mostró que el liderazgo transformacional influyó positivamente en la inteligencia emocional del equipo ($\beta = .35, p < .01$), una vez fueron controladas la antigüedad del líder ($\beta = .03, n.s.$), la antigüedad del equipo ($\beta = .17, p < .01$) y la categoría del equipo ($\beta = -.18, p < .01$).

Para el análisis de la Hipótesis 1a (relación entre la inteligencia emocional del equipo y la cohesión del equipo), y la Hipótesis 3a (el papel mediador de la inteligencia emocional del equipo en la relación entre el liderazgo transformacional y la cohesión del equipo) se llevó a cabo un segundo análisis de regresión jerárquica compuesto por tres pasos (ver Tabla 2). Las variables control (antigüedad del líder, la antigüedad del equipo y la categoría del equipo) se introdujeron en el Paso 1. En el Paso 2 se incorporó la variable independiente liderazgo transformacional y, por último, en el Paso 3, se añadió la inteligencia emocional del equipo como variable mediadora.

Tabla 1

Estadísticos descriptivos y correlaciones entre variables

| VARIABLES | | | | | | | | |
|-------------------------------------|--------------|-----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|
| Nivel 2. Equipos | Media | DT | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 1 Antigüedad del equipo | 4.02 | 1.94 | -- | | | | | |
| 2 Categoría de equipo | 2.06 | .68 | .49 | -- | | | | |
| 3 Antigüedad del líder | 2.92 | 5.23 | .18** | -.84* | -- | | | |
| 4 Inteligencia emocional del equipo | 20.90 | 1.45 | .16** | -.21** | .04 | -- | | |
| 5 Liderazgo transformacional | 4.21 | .42 | -.00 | -.12** | .09* | .37** | -- | |
| 6 Cohesión del equipo | 5.45 | .61 | .25** | -.22** | .33 | .70** | .25** | -- |
| Nivel 1. Individual | Media | DT | 1 | 2 | 3 | | | |
| 1 Vigor | 4.24 | .57 | -- | | | | | |
| 2 Dedicación | 4.25 | .60 | .69** | -- | | | | |
| 3 Absorción | 4.19 | .61 | .77** | .72** | -- | | | |

Nota. * $p < .05$, ** $p < .01$ (bilateral). N= 726, n=66.

Los datos mostraron, en el Paso 2, la relación existente entre el liderazgo transformacional y la cohesión grupal ($\beta = .23, p < .01$), con un incremento significativo de R^2 ($\Delta R^2 = .054, p < .01$). Cuando la inteligencia emocional del equipo fue introducida en el Paso 3, mostró una influencia significativa ($\beta = .65, p < .01$), y el efecto significativo del liderazgo transformacional sobre la cohesión del equipo recogido en el paso 2 desapareció ($\beta = .003, n.s$), mostrando, a su vez, un incremento significativo del R^2 ($\Delta R^2 = .35, p < .00$). El cálculo del efecto indirecto (efecto indirecto: .4337; Boot SE: .0964; Boot LLCI: .2322; Boot LCI: .6124) muestra una relación significativa de la inteligencia emocional del equipo.

Tabla 2

Resultados del análisis de regresión múltiple predictor de la cohesión de equipo

| Cohesión de Equipo | | | |
|-----------------------------------|----------|----------------------|-----------------------|
| Paso / Variable | B | R² | ΔR² |
| Paso 1 | | .12 | .12** |
| Antigüedad del líder | -.03 | | |
| Antigüedad del equipo | .26** | | |
| Categoría | -.23** | | |
| Paso 2 | | .17 | .05** |
| Antigüedad del líder | -.05 | | |
| Antigüedad del equipo | .02*** | | |
| Categoría | -.21** | | |
| Liderazgo Transformacional | .23** | | |
| Paso 3 | | .52 | .35** |
| Antigüedad del líder | -.03 | | |
| Antigüedad del equipo | .15** | | |
| Categoría | -.09** | | |
| Liderazgo transformacional | .003 | | |
| Inteligencia emocional del equipo | .65** | | |

Nota. * $p < .05$, ** $p < .01$, (two-tailed); Coeficientes de regresión estandarizados ($n = 66$)

Efecto indirecto: .4337 BootSE: .0964 BootLLCI: .2322 BootULCI: .6124

Finalmente, en relación a la Hipótesis 1b y 3b, donde se examina la influencia de la inteligencia emocional sobre el engagement individual y su papel mediador en la relación entre liderazgo transformacional y el engagement individual, los resultados mostraron que, cuando la inteligencia emocional era introducida en el modelo (Modelo 3), el efecto significativo del liderazgo transformacional recogido en el Modelo 2 sobre el vigor ($\beta = .18$, $p < .01$, Tabla 3, Modelo 2), la dedicación ($\beta = .16$, $p < .01$, Tabla 4, Modelo 2), y la absorción ($\beta = .13$, $p < .01$, Tabla 5, Modelo 2) desaparecía, mostrando una mediación completa. La diferencia del índice $-2 \times \log$ del Modelo 3 con respecto al del Modelo 2 muestra como mejora el modelo cuando se introduce la inteligencia emocional del equipo como predictora del vigor (diferencia de $-2 \times \log = 34.14$, $p < .01$, Tabla 3), la dedicación (diferencia de $-2 \times \log = 28.96$, $p < .01$, Tabla 4), y la absorción de los miembros del equipo (diferencia de $-2 \times \log = 34.47$, $p < .01$, Tabla 5). Los coeficientes del efecto indirecto del liderazgo transformacional para los tres indicadores de engagement fueron significativos (vigor: $c' = .1784$; $SE = .0460$; Boot LLCI: .0906; Boot LCI: .2678); (dedicación: $c' = .1786$; $SE = .0470$; Boot LLCI: .0880; Boot LCI: .2729); (absorción: $c' = .1757$; $SE = .0461$; Boot LLCI: .0867; Boot LCI: .2678) confirmando nuestras hipótesis.

Tabla 3

Estimación multinivel para los modelos que predicen vigor

| Variable | Modelo nulo | | | Modelo 1 | | | Modelo 2 | | | Modelo 3 | | |
|-----------------------------------|-------------|-----|----------|------------|-----|---------|------------|-----|---------|------------|-----|--------|
| | Estimación | EE | t | Estimación | EE | t | Estimación | EE | t | Estimación | EE | t |
| Intercepto | 4.20 | .03 | 129.01** | 4.46 | .11 | 37.43** | 3.63 | .33 | 10.79** | 1.71 | .38 | 4.42** |
| Variables control | | | | | | | | | | | | |
| Categoría de equipo | | | | -.10 | .04 | -2.26* | -.09 | .04 | -2.05* | -.04 | .03 | -1.30 |
| Antigüedad promedio equipo | | | | -.00 | .01 | -.24 | -.00 | .01 | -.21 | -.01 | .01 | -1.55 |
| Antigüedad líder | | | | .00 | .00 | .66 | .00 | .00 | .48 | .00 | .00 | .87 |
| Predictor | | | | | | | | | | | | |
| Liderazgo transformacional | | | | | | | .18 | .07 | 2.61** | .04 | .06 | .72 |
| Mediador | | | | | | | | | | | | |
| Inteligencia emocional del equipo | | | | | | | | | | .02 | .00 | 6.70** |
| -2*Log | 1217.24 | | | 1211.55 | | | 1205.09 | | | 1170.94 | | |
| Diferencia de -2*log | | | | 5.69 | | | 5.69 | | | 34.14** | | |

Nota. *p < .05, **p < .01; two-tailed

Efecto indirecto: .1784 BootSE: .0460 BootLLCI: .0906 BootULCI: .2678

Tabla 4*Estimación multinivel para los modelos que predicen dedicación*

| Variable | Modelo nulo | | | Modelo 1 | | | Modelo 2 | | | Modelo 3 | | |
|-----------------------------------|-------------|-----|----------|------------|-----|----------|------------|-----|----------|------------|-----|----------|
| | Estimación | EE | <i>t</i> | Estimación | EE | <i>t</i> | Estimación | EE | <i>t</i> | Estimación | EE | <i>t</i> |
| Intercepto | 4.25 | .03 | 125,06** | 4.40 | .12 | 34.51** | 3.66 | .36 | 10.10** | 1.7 | .43 | 3.98** |
| Variables control | | | | | | | | | | | | |
| Categoría de equipo | | | | -.08 | .04 | -1.6 | -.06 | .04 | -1.41 | -.02 | .03 | -.54 |
| Antigüedad promedio equipo | | | | .00 | .01 | .31 | -.00 | .01 | .35 | -.00 | .01 | -.71 |
| Antigüedad del líder | | | | -9.74 | .00 | -.01 | -.00 | .00 | -.18 | -6.83 | .00 | -.01 |
| Predictor | | | | | | | | | | | | |
| Liderazgo transformacional | | | | | | | .16 | .07 | 2.15* | -.02 | .06 | .31 |
| Mediador | | | | | | | | | | | | |
| Inteligencia emocional del equipo | | | | | | | | | | .03 | .00 | 6.03** |
| -2*Log | 1280.25 | | | 1277.62 | | | 1273.14 | | | 1244.18 | | |
| Diferencia de -2*log | | | | -2.63 | | | 4.62 | | | 28.96** | | |

Nota. * $p < .05$, ** $p < .01$; two-tailed.

Efecto indirecto: .1786 BootSE: .0470 BootLLCI: .0880 BootULCI: .2729

Tabla 5

Estimación multinivel para los modelos que predicen absorción

| Variable | Modelo nulo | | | Modelo 1 | | | Modelo 2 | | | Modelo 3 | | |
|-----------------------------------|-------------|-----|----------|------------|-----|---------|------------|-----|---------|------------|-----|---------|
| | Estimación | EE | t | Estimación | EE | t | Estimación | EE | t | Estimación | EE | t |
| Intercepto | 4.19 | .03 | 120.23** | 4.45 | .12 | 35.29** | 3.8 | .36 | 10.52** | 1.7 | .41 | 4.18** |
| Variables control | | | | | | | | | | | | |
| Categoría de equipo | | | | -.09 | .04 | -1.96 | -.088 | .04 | -1.79 | -.03 | .03 | -.97 |
| Antigüedad promedio equipo | | | | -.01 | .02 | -1.06 | -.01 | .01 | -1.06 | -.03 | .01 | -2.64** |
| Antigüedad del líder | | | | .00 | .00 | 1.1 | .00 | .00 | .98 | .00 | .00 | 1.5 |
| Predictor | | | | | | | | | | | | |
| Liderazgo transformacional | | | | | | | .13 | .07 | 1.7* | -.02 | .06 | -.34 |
| Mediador | | | | | | | | | | | | |
| Inteligencia emocional del equipo | | | | | | | | | | .03 | .00 | 6.7** |
| -2*Log | 1297.78 | | | 1291.60 | | | 1288.66 | | | 1254.18 | | |
| Diferencia de -2*log | | | | 6.18 | | | 2.94 | | | 34.47** | | |

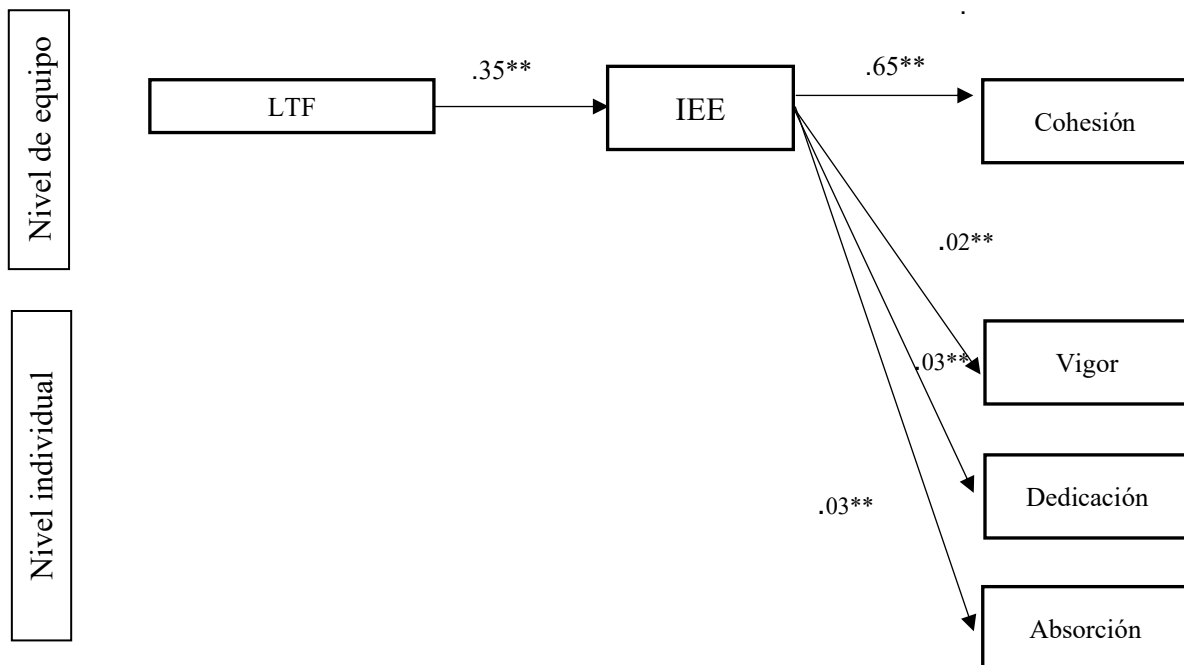
Nota. *p < .05, **p < .01; two-tailed.

Efecto indirecto: .1757 BootSE: .0461 BootLLCI: .0867 BootULCI: .2678

En la Figura 2 queda representado el modelo con las relaciones entre las distintas variables obtenidas mediante los distintos tipos de análisis efectuados, regresión jerárquica y análisis multinivel.

Figura 2

Modelo con relaciones significativas efectuado con distintos tipos análisis: regresión jerárquica y análisis multinivel



Nota. LTF= Liderazgo transformacional; IEE= Inteligencia emocional del equipo

5.5. Discusión

Este estudio ha tenido como objetivo examinar la relación entre el liderazgo transformacional, la inteligencia emocional del equipo, la cohesión y el engagement en el trabajo de los miembros del equipo. Además, se ha puesto a prueba el papel mediador de la inteligencia emocional del equipo en estas relaciones.

Los resultados han mostrado que la inteligencia emocional del equipo se relaciona positiva y significativamente con la cohesión del equipo de trabajo y el engagement. Es decir, a mayor inteligencia emocional en el equipo de trabajo, se producirá mayor cohesión y mayor nivel de engagement. Esta relación podría explicarse desde los distintos modelos de inteligencia emocional. Así, el modelo de Mayer y Salovey (1997), defiende que la habilidad para procesar la información afectiva es clave. Esta habilidad guía nuestras actividades cognitivas, centra nuestra atención o focaliza nuestra energía en la conciencia y regulación de las emociones propias, lo que posibilita la solución de problemas (Esteban, 2014). Todo ello facilita que las personas funcionen a nivel interno y social de forma más adaptativa y satisfactoria. Del mismo modo, si una alta inteligencia emocional del equipo se ha asociado a una mayor confianza dentro del equipo, a la creación de una cultura colaborativa (Barczak et al., 2010) y al desarrollo de un entorno psicológico seguro que permite a los miembros compartir sus vulnerabilidades y su ansiedad relacionada con el aprendizaje de equipo (Ghosh et al., 2012), es posible apoyar que favorezca la cohesión del equipo. En la misma línea fueron los resultados de estudios empíricos donde evidenciaron cómo en las organizaciones donde se introducen prácticas saludables entre las que se tienen en cuenta los recursos sociales del equipo (p.e. Torrente et al., 2012) se encuentran relaciones significativas positivas entre estos recursos sociales y el engagement de los miembros del equipo. Estos resultados se corresponden con los

señalados por Wolff (1998), quién afirmó que las normas de comportamiento de cuidado de la inteligencia emocional aumentan la cohesión y la satisfacción de los miembros.

Con respecto a la Hipótesis 2, el liderazgo transformacional influyó positivamente en la inteligencia emocional del equipo. Los resultados del estudio están en línea de lo argumentado por autores como Goleman (1998a) quienes consideran que la esencia del liderazgo transformacional es movilizar a los equipos a través de las emociones, generando un clima de confianza y motivación. También existen investigaciones anteriores que han puesto de manifiesto cómo los líderes transformacionales favorecen la creación de recursos positivos, destacando aquí la expresión de afecto positivo de las personas en las que influye, tales como el entusiasmo, el interés, la relajación, el humor, o la cohesión grupal (Cruz-Ortiz et al., 2013; Glaso y Einarsen, 2008).

Por último, nuestro estudio apoya el papel mediador de la inteligencia emocional del equipo en la relación entre el liderazgo transformacional, y la cohesión del equipo y el engagement de sus miembros. Nuestros hallazgos demuestran que el liderazgo transformacional influyó en los niveles de cohesión del equipo y del engagement de sus miembros a través de su impacto en el desarrollo de competencias emocionales para la gestión de las relaciones dentro del equipo (Llorens et al., 2009; Tims et al., 2011).

A partir de los datos obtenidos se podrían derivar importantes implicaciones prácticas. Los resultados determinan tanto la importancia del estilo de liderazgo en el desarrollo de la inteligencia emocional del equipo, como el papel que juegan las competencias emocionales en la cohesión del equipo y en conseguir un mayor nivel de vigor, dedicación y absorción. Si estos aspectos son percibidos e integrados en los equipos, se podrá optimizar la inversión económica y de tiempo que estos realizan en la selección y formación de sus líderes, y la formación, entrenamiento y motivación de los

equipos que conducirían a mejores resultados y a organizaciones más saludables y eficaces.

Este estudio no está exento de limitaciones. La naturaleza transversal del estudio dificulta analizar relaciones de causalidad entre los fenómenos estudiados. En segundo lugar, el uso de datos de medidas de autoinforme en la medición de la inteligencia emocional del equipo y los indicadores de cohesión y engagement individual, podría implicar problemas de varianza del método común. Sin embargo, el uso de datos obtenidos a través de distintas fuentes (líder y miembros del equipo) es una fortaleza de este estudio, que limitaría el efecto de este sesgo. Pese a esto, y siguiendo la recomendación de Schmitt (1994), se ha minimizado, además, este posible sesgo usando datos agregados en nuestra variable mediadora.

5.6. Conclusiones

Los resultados ponen de manifiesto las posibilidades que pueden tener los equipos de trabajar sobre sus competencias emocionales, considerando al equipo como un sistema, lo que facilitaría su cohesión y el engagement de sus miembros. Los líderes transformacionales tienen un papel esencial en el desarrollo de la inteligencia emocional del equipo, deben desarrollar las competencias propias de este estilo de liderazgo para conseguir equipos emocionalmente inteligentes, que garanticen equipos cohesionados y personas “engaged”, con alto grado de dedicación, vigor y absorción en el desarrollo de sus funciones.



CAPÍTULO VI

EXPLICANDO LA RELACIÓN ENTRE CULTURA EMOCIONAL Y LOS
RESULTADOS DEL EQUIPO: EL PAPEL DE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL
DEL EQUIPO

6.1. Resumen

En el presente estudio se analiza el papel mediador de la inteligencia emocional del equipo en la relación existente entre la cultura emocional del equipo, la potencia y la satisfacción de los miembros con el equipo. Asimismo, se examina el papel modulador del promedio de la inteligencia emocional de los miembros del equipo en la relación entre la cultura emocional del equipo y la inteligencia emocional del equipo. Para probar el objetivo del estudio se utilizó un diseño transversal multinivel con una muestra de 66 equipos de fútbol. Los datos se analizaron mediante una mediación moderada con MPlus. Los resultados mostraron que la inteligencia emocional del equipo media la relación entre la cultura emocional, la potencia y satisfacción de los miembros. La inteligencia emocional individual promedio moderó la relación entre la cultura emocional y la inteligencia emocional del equipo. Los hallazgos de este estudio contribuyen a la literatura existente y abren puertas a futuros estudios que consideran el rol de la cultura emocional del equipo y de la inteligencia emocional de los equipos de trabajo.

***Palabras clave:** inteligencia emocional del equipo, cultura emocional, potencia grupal, inteligencia emocional individual promedio, satisfacción con el equipo.*

6.2. Introducción

La cultura organizacional ha sido ampliamente estudiada como un constructo relevante en el comportamiento organizacional, tanto por su composición como por las funciones que desempeña. Entre ellas destaca su contribución a la integración de las personas en la organización y a la adaptación de la organización al mercado en el cual opera (Shein, 1985, 2004). En los últimos años, sin embargo, el peso que ha adquirido los estudios sobre el afecto y la influencia que las experiencias afectivas tienen en las conductas de las personas, las relaciones interpersonales y el desempeño en el trabajo, han orientado la investigación sobre la cultura hacia los aspectos afectivos de la misma, no sólo como un resultado grupal similar al compromiso o la satisfacción laboral, sino dotándola de entidad propia (Barsade y O'Neill, 2016). Aparece así el concepto de cultura emocional definida como “las normas y artefactos de comportamiento, así como los valores y suposiciones subyacentes, que guían la expresión (o supresión) de emociones específicas y la conveniencia de mostrar esas emociones dentro de un contexto de unidad social” (O'Neill y Rothbard, 2017, p.78). La cultura emocional sienta las bases de la “emocionalidad” en los equipos de trabajo y sirve de marco de actuación a los miembros del equipo y al equipo en su conjunto (Ashforth y Saks, 2002; Basarde y Knigth, 2001). La cultura emocional tiene gran importancia en los resultados de los equipos

Los mecanismos explicativos del impacto de la cultura hasta ahora estudiados, en general, se centran en procesos cognitivos. En este estudio, proponemos la inteligencia emocional del equipo como un mecanismo que explica dicha relación. La interdependencia e interacciones que se dan dentro del equipo de trabajo a la hora de realizar tareas para la consecución de metas comunes, hace necesario que el equipo gestionen los límites establecidos por el contexto organizacional y desarrolle la capacidad

la identificación, evaluación y regulación de las emociones propias, de los demás y del propio grupo, es decir, desarrollando la inteligencia emocional del equipo (Drukkast y Wolf, 2001; Hackman y Katz 2010; Jordan y Lawrence 2009; Kaur et al., 2016). Si las emociones se gestionan adecuadamente, mejorarán en calidad tanto los resultados a nivel de la tarea realizada, como los resultados de la interacción social de sus miembros.

En este estudio, pretendemos examinar el papel de la inteligencia emocional del equipo como mecanismo explicativo del impacto de la cultura emocional en los resultados del equipo. Para ello examinaremos, en primer lugar, la cultura emocional del equipo como antecedente de la inteligencia emocional del equipo. En segundo lugar, la relación de la inteligencia emocional del equipo como antecedente de dos importantes resultados de los equipos, la potencia del equipo y la satisfacción con el equipo. En tercer lugar, analizaremos el papel mediador de la inteligencia emocional del equipo en la relación de la cultura emocional del equipo con la potencia del equipo y la satisfacción individual con el equipo. Por último, examinaremos el papel moderador del nivel de inteligencia emocional promedio de los miembros del equipo en la relación entre cultura emocional e inteligencia emocional del equipo.

6.2.1. Mecanismos explicativos de la relación entre cultura emocional y resultados del equipo: El papel de la inteligencia emocional del equipo

La evidencia empírica muestra que las normas que instauran una cultura de equipo, en general, son fundamentales para comprender los procesos y resultados de equipo influyendo en su desempeño mediadas por el enfoque regulatorio del equipo (Shin et al., 2016) También satisfacen las necesidades sociales y emocionales de sus integrantes, potenciando la manifestación de las emociones, las interacciones, el desarrollo de las competencias emocionales en el contexto de equipo (Jamshed y Majeed, 2019). Estos autores confirmaron la fuerte asociación entre la cultura de equipo y el

desempeño del equipo mediante el intercambio de conocimientos y la inteligencia emocional del equipo en un estudio realizado con 95 equipos sanitarios.

Si nos centramos en los estudios empíricos que encontramos en la literatura científica sobre las relaciones existentes entre la cultura emocional, éstos adoptan en su mayoría una perspectiva organizacional y se focalizan principalmente en la resiliencia colectiva (Hartmann et al., 2020), la satisfacción de los empleados, agotamiento, trabajo en equipo, rendimiento y absentismo (Barsade y O'Neill, 2016). Por ejemplo, Adler et al. (2022) demostró el impacto de la cultura emocional sobre la resiliencia en un estudio realizado con equipos del ejército de los EE.UU. Diener et al. (2020) expuso que la cultura de la alegría y entusiasmo de un equipo podía ayudar a mantener la energía positiva ante las situaciones difíciles, favoreciendo el desempeño. Diefendorff et al. (2011), en su investigación con muestras de unidades de enfermería de un hospital, evidenciaron la asociación positiva existente entre las reglas de visualización de equipo con el bienestar y la satisfacción laboral individual. Del mismo modo, Men y Robinson (2018) revelaron que las culturas de alegría y amor cultivan un sentido de pertenencia y conexión, posibilitando la satisfacción con los compañeros y trabajo en equipo. Igualmente, la cultura emocional positiva mejora la sociabilidad y la calidad de las interacciones entre las personas (Cunningham, 1988; Isen, 1970) e incrementa los vínculos de amistad (Berry et al., 2000; Hartel, 2008). Finalmente, existen investigaciones que ponen de manifiesto que la cultura emocional saludable favorece la innovación, disminuye el agotamiento y genera un buen ambiente de trabajo (Martín, 2019).

Las investigaciones sobre el impacto de la cultura emocional en los resultados del equipo han prestado menos atención a los mecanismos grupales a través de los cuales la cultura emocional influye en estos resultados. Los estudios existentes sobre los

mecanismos que median en la relación entre la cultura emocional y los resultados del equipo analizan procesos reguladores del equipo como la prevención y la promoción (Shin et al., 2016) o mecanismos cognitivos como la reciprocidad y la flexibilidad (Hartman et al., 2010). Jamshed y Majeed (2019) analizaron cómo la cultura de equipo incide en la eficacia de los mismos a través del intercambio de conocimientos y la inteligencia emocional del equipo. En nuestro estudio, profundizamos en esta línea de investigación sobre el rol mediador de la inteligencia emocional del equipo en la relación entre la cultura emocional de equipo y dos resultados grupales la potencia del equipo y la satisfacción de los miembros del equipo.

La inteligencia emocional del equipo puede ser considerada como un proceso que emerge de la vivencia afectiva de los miembros del equipo, la cual viene marcada por la cultura emocional del equipo. La inteligencia emocional del equipo se define como la capacidad que el equipo tiene para gestionar la dinámica emocional que en él se da (Druskat y Wolff, 2001b; Goleman et al., 2002; Stubbs y Wolff, 2008). El equipo desarrolla una conciencia o comprensión de su propósito con respecto a otros sistemas con los que interactúa, gestionando las emociones, amplificando o restringiendo las experiencias afectivas que comparten los miembros (Barsade et al., 2000; Bartel y Saavedra, 2000; Totterdell, 2000). Sin embargo, como indica Barsade (2007), hay pocos estudios que examinen cómo el afecto opera como un factor explícito dentro del desarrollo, comportamiento y resultados del equipo.

En palabras de Druskat y Wolff (2005), “el afecto en un contexto grupal puede crear una potente fuerza que supere las diferencias afectivas individuales y que cree un carácter colectivo grupal” (p. 218). Es el resultado de las vivencias y experiencias afectivas que surge de los procesos de interacción que se dan en el equipo (Barsade et al., 2018). El equipo que gestiona bien las emociones de sus miembros genera interacciones y

procesos grupales de mayor calidad, y eficacia. Todo ello, conduce a la efectividad, gracias a que estos equipos fomentan la cooperación y colaboración (Druskat y Wolff, 2001; 2005; 2006; 2007; 2008).

6.2.2. La relación entre cultura emocional e inteligencia emocional del equipo

Enmarcando la inteligencia emocional del equipo en el modelo IMOI de Ilgen et al. (2006), desarrollado a partir del modelo Input-Procesos-Output para el análisis de la eficacia de los equipos de Hackman (1987), consideramos la inteligencia emocional del equipo como un fenómeno afectivo emergente del equipo que se genera por las vivencias que comparten.

En el contexto del equipo existirían diferentes inputs o factores organizacionales que condicionarían el nivel de la inteligencia emocional del equipo. Entre ellos estarían la composición del equipo (Elfenbein, 2006; Kaur et al., 2016), la capacitación de sus miembros, el liderazgo (Koman y Wolff, 2008), las interacciones sociales que se dan en el equipo (Kaur et al., 2016), así como el nivel promedio de inteligencia emocional de los integrantes del equipo (Elfenbein, 2006; George, 2002; Jordan y Troh, 2004).

Una variable contextual clave que podría impactar en la inteligencia emocional del equipo sería la cultura emocional del equipo. La cultura emocional del equipo, al igual que la cultura organizacional, determina los eventos afectivos, así como, su interpretación y respuesta por los integrantes del equipo (Hartel, 2008). La cultura emocional pone el foco en sentimientos compartidos. Barsade y O'Neill (2016) la definen como " las normas comportamientos y los artefactos, así como los valores y supuestos subyacentes, que guían la expresión o supresión de emociones específicas y la conveniencia de mostrar esas emociones dentro de una unidad social" (p.4). Al igual que la cultura organizacional, Barsade y O'Neill (2016) consideran que la cultura emocional se estructura en varios niveles de abstracción (Schein,1990; Trice y Beyer, 1993). Los

aspectos más visibles son las expresiones faciales, lenguaje verbal, paraverbal y tacto. Existen también artefactos como los objetos, o las decoraciones, y se transmite a través de historias, rituales grupales, etc. Los valores y creencias normativas emocionales, los códigos morales y éticos y la filosofía sobre los afectos, determinan lo que está bien o está mal desde la perspectiva emocional, es decir, emociones a expresar o suprimir. Ofrecen un marco de referencia a la conducta de las personas. Y los supuestos básicos son el resultado de un proceso de aprendizaje grupal, y pueden ser muy variados como la naturaleza de las relaciones interpersonales, el significado de expresar o reprimir determinadas emociones, etc. (Barsade y O'Neill, 2014; Shein, 2004).

Siguiendo a Barsade y Gibson (1998), consideramos que las emociones de los miembros del equipo vienen determinadas por la dinámica del propio grupo, surgiendo normas sociales que determinan los sentimientos y expresiones emocionales, y creando, así, su propia cultura emocional de equipo. Esto facilita que las personas sepan qué emociones expresar en cada momento. Al existir normas, en ocasiones no escritas, sobre cuáles son las emociones que se pueden expresar y cuáles no, facilitará a los miembros del equipo saber qué emociones expresar cuando trabajan juntos.

Al mismo tiempo, en los procesos afectivos que se dan en el equipo se produce una “socialización del afecto” desarrollándose en el equipo competencias afectivas (Ashforth y Saks, 2002). Al compartirse las emociones, se generan emociones colectivas, guiadas por la misma cultura emocional y relacionadas con los estándares de interacción, favoreciendo que el equipo sea más consciente emocionalmente como unidad (Barsade et al., 2018; Barsade y Gibson, 1998, 2007; Barsade y Knight, 2015; Barsade y O'Neill, 2014; Jamshed y Majeed, 2019; Kelly y Barsade, 2001). La cultura emocional, enmarca reglas formales o informales en un entorno social y emocional, y hace predecible la conducta de los miembros en equipo favoreciendo la regulación y la gestión de las

emociones de los integrantes y del equipo en su conjunto, esto es, la inteligencia emocional del equipo. Como señala Barsade y Gibson (1998), la cultura emocional del equipo favorece la manifestación de emociones de gran intensidad que tiende posteriormente a regularse y controlarse en el equipo (Kaur et al., 2016).

Por todo ello, esperamos que la cultura emocional, sirva de marco de referencia e influya positivamente en la gestión de las emociones del equipo.

Hipótesis 1. La cultura emocional del equipo estará positivamente relacionada con la inteligencia emocional del equipo

6.2.3. Inteligencia emocional del equipo, potencia grupal y satisfacción con el equipo

La evidencia empírica refleja la importancia de la inteligencia emocional del equipo en los resultados del equipo. Los equipos con alta inteligencia emocional demuestran una mayor eficacia aumentando su desempeño (Chang et al., Choi 2012; Chi et al., 2011; Farh et al., 2012; Hjertø y Paulsen, 2016; Mayer y Salovey, 1997), la elaboración de información (Chang et al., 2012), el rendimiento y la comunicación entre los miembros (Mayer y Salovey, 1997), el intercambio de conocimientos en el equipo (Troth et al., 2012; Tsai et al., 2016), el aprendizaje de equipo (Ghosh et al., 2012), la resolución de conflictos (Ayoko y Callan, 2010), y la seguridad psicológica (Ghosh et al., 2012).

En el contexto de equipo, las emociones adoptan una vertiente social, dentro del desarrollo y del trabajo que en él se realiza al afrontar situaciones grupales de carácter positivo o negativo. En estas experiencias, las emociones individuales se comparten, llegando a conformar un clima afectivo de equipo. La investigación empírica sobre la influencia de la existencia de un clima afectivo positivo ha puesto de manifiesto que éste favorece comportamientos y procesos grupales positivos, como el compromiso, la

satisfacción y viabilidad (Basarde y Knigth, 2001; Barsade y O'Neill, 2014; Chi et al., 2011). Así, un equipo que es capaz de reconocer, controlar y emplear adecuadamente el componente emocional, y generar ambientes de equipo positivos es un equipo que aporta un espacio seguro psicológicamente, incrementando los niveles de satisfacción y bienestar de sus miembros (Bresó y Salanova, 2010; Carmeli et al., 2009; Rodríguez et al., 2006; Salovey y Mayer, 1990; Wolff, 1998). El equipo puede cubrir las necesidades sociales de pertenencia, comprensión y control de los integrantes del grupo, favoreciendo el bienestar (Druskat et al., 2017). Ser conscientes de las propias emociones y gestionarlas facilita las interrelaciones positivas y efectivas de sus miembros del equipo con los compañeros de trabajo (Jordan y Troth, 2004). Esto podría mejorar la satisfacción de los miembros con el propio equipo.

A su vez, Mote (2011) manifiesta que la conciencia y gestión emocional, y la gestión de las relaciones tanto internas como externas, favorecen la comunicación y, a su vez, contribuye al desarrollo de una moral alta y al logro de resultados (Kaur et al., 2016). La inteligencia emocional del equipo favorece que se den las sinergias en el equipo mejorando su eficacia (Jamshed y Majeed, 2019). Wang (2015) comprobó que cuando la inteligencia emocional del equipo es alta, se facilita la elaboración de la información que se da en el equipo. Igualmente ayuda a hacer frente a “la emotividad de las discusiones intensivas” (Wang, 2015, p. 329) y, al mismo tiempo, refuerza la capacidad para procesar la información de manera efectiva, gracias al empleo de esas señales emocionales de los demás, como información adicional (Wang, 2015). Ha sido amplia la evidencia empírica que sustenta la relación entre la inteligencia emocional del equipo y el desempeño y el rendimiento del equipo (Feyermehem y Rice 2002; Jordan et al., 2002; Stough y De Guara, 2003 Offermann et al., 2004). Por ejemplo, Quoidbach y Hansenne (2009) mostraron que la regulación emocional en equipos médicos se correlacionó positivamente

con la calidad de la atención médica. Stubbs y Wolff (2008), concluyeron que la inteligencia emocional grupal propició un aumento de las evaluaciones positivas realizadas por los jefes de equipos, así como la mejora de diferentes indicadores objetivos de rendimiento. Chang et al. (2012) encontraron que la inteligencia emocional del equipo promovió un alto rendimiento en el equipo. También otros autores como Elfenbein (2013), Hjertø y Paulsen (2016) o Troth et al. (2012) concluyeron que las habilidades emocionales grupales tenían una influencia en el desempeño en las tareas del equipo. Es posible que el equipo que experimenta una historia de buenos resultados de rendimiento asociados a una alta inteligencia emocional grupal desarrolle, a su vez, una elevada potencia grupal, es decir, un sentimiento de eficacia al desarrollar conductas que propician la eficacia autocumplida (Druskat et al., 2017). De ahí que esperamos que la inteligencia emocional del equipo incida en la potencia del equipo (Collins y Parker, 2010). Consideramos la potencia de equipo como constructo de carácter emocional y relacionado con la motivación grupal que se basa en las creencias que tiene el equipo sobre su capacidad para ser efectivo (Guzzo, 1986; Guzzo y Yost, 1993). Este concepto está muy relacionado con el de autoeficacia colectiva (Bandura, 1997), si bien existen elementos diferenciadores entre ambos. Tal y como señala Mena (2012), la diferencia radica en que la autoeficacia se refiere a las creencias de carácter individual acerca del rendimiento del equipo en aspectos específicos, mientras que la potencia grupal se focaliza en una creencia de carácter grupal sobre su rendimiento y efectividad general como equipo.

Considerando lo anteriormente expuesto, hipotetizamos que:

Hipótesis 2a. La inteligencia emocional del equipo estará positivamente relacionada con la potencia de equipo.

Hipótesis 2b. La inteligencia emocional del equipo estará positivamente relacionada con la satisfacción de los miembros con el equipo.

6.2.4. El papel mediador de la inteligencia emocional del equipo

La cultura emocional del equipo sirve de marco de referencia, de sistema normativo a los componentes del equipo de cómo pensar, sentir y actuar en términos emocionales dentro del mismo (Barsade y O'Neill, 2014). La cultura emocional pone los cimientos para ayudar a los integrantes del equipo, y al equipo como sistema, en sus interacciones. La cultura emocional del equipo establece qué emociones deben expresarse y cuáles inhibirse en el equipo (Barsade y Gibson, 2007), sirve de orientación al grupo, propicia la discusión, el compartir y el refuerzo entre los miembros, favoreciendo su relación, estimula a comprender a que el equipo comprenda las emociones, proporciona la plataforma para que el equipo como sistema regule sus emociones (Jamshed y Majeed, 2019; Shin et al., 2016). Sin embargo, los valores y normas, si bien sirven de contexto y favorecen la consecución de determinados resultados del equipo, por sí solos no los asegura. Sería a través del desarrollo de procesos emergentes y de carácter dinámico fruto de la interacción afectiva entre los miembros, como la inteligencia emocional del equipo, como estos valores y normas se pondrían en práctica y fomentan tanto la satisfacción de los miembros con su equipo como la percepción conjunta de que el equipo cómo tal tendrá éxito. En este sentido, se plantea lo siguiente:

Hipótesis 3a. La inteligencia emocional del equipo mediará la relación entre la cultura emocional del equipo y la potencia grupal.

Hipótesis 3b. La inteligencia emocional del equipo mediará la relación entre la cultura emocional del equipo y la satisfacción con el equipo.

6.2.5. El papel moderador de la inteligencia emocional de los miembros del equipo

Aunque la inteligencia emocional del equipo tiene un carácter propio fruto de la interacción social entre los miembros y del impacto de mecanismos afectivos como la convergencia y contagio emocional, a su vez puede estar condicionada por el nivel de la inteligencia individual de los miembros del equipo. Autores como Chang et al. (2012) consideran que el nivel de inteligencia emocional promedio de los componentes incide en la inteligencia emocional del equipo, de forma que cuanto mayor sea el nivel promedio de inteligencia emocional de los miembros del equipo, mayor será la inteligencia emocional del equipo.

En este estudio, esperamos que la inteligencia emocional individual promedio del equipo tenga un impacto en la relación entre la cultura emocional y la inteligencia emocional del equipo. Por una parte, es posible esperar que la inteligencia emocional individual promedio del equipo amortigüe el impacto de una escasa presencia de inputs que la literatura establece como antecedentes que favorecen el desarrollo de la inteligencia emocional de equipo. Así, en equipos con una escasa cultura emocional, bien porque los equipos sean de nueva creación o bien porque son equipos de corta duración (p.e., los equipos de proyecto), la existencia de una alta inteligencia emocional individual de los miembros del equipo amortiguaría ese impacto negativo y facilitaría el desarrollo de la inteligencia emocional del equipo. Por otra parte, como señalábamos anteriormente, las normas emocionales del equipo (su cultura emocional) influyen en cómo el equipo establece y regula las emociones de sus miembros. Sin embargo, ese impacto dependería del grado de consciencia y comprensión de los miembros de esas normas emocionales. Por tanto, sería posible esperar que en un equipo donde sus miembros tengan una alta inteligencia emocional individual el impacto de la cultura emocional en la inteligencia emocional del equipo sea mayor. En ese sentido, es posible hipotetizar lo siguiente:

Hipótesis 4. El nivel de inteligencia emocional individual promedio modulará la relación entre la cultura emocional del equipo y la inteligencia emocional del equipo, de forma que la relación entre la cultura emocional y la inteligencia emocional del equipo será más fuerte cuando exista una alta inteligencia emocional individual promedio.

6.3. Método

6.3.1. Muestra y procedimiento

La muestra estuvo compuesta por 726 personas pertenecientes a 66 equipos de fútbol de cuatro provincias andaluzas (Cádiz, Córdoba, Málaga y Sevilla). La mayoría de los participantes eran hombres (95.83%). El 90.8% de los participantes tenía menos de 25 años y llevaba más de 4 años en el equipo ($M = 4.02$, $DT = 3.56$). Los jugadores pertenecían a las categorías de cadete (37.16 %), juvenil (31.42%) y senior (31.42%). En relación al nivel de estudios, la mayoría de los participantes poseía un nivel de estudios secundarios (46.7%). El resto poseía BUP o Bachiller (21.2%), estudios primarios (14.1%), Formación Profesional (10.3%) o estudios universitarios (6.9%). Cada equipo estuvo compuesto por 11 miembros. Fueron seleccionados mediante un muestro por conveniencia o accesibilidad. Una de las variables que se controlaron a la hora de seleccionar la muestra fue que los equipos compitiesen en una liga. Tras el consentimiento de cada uno de los clubs de fútbol, se administró la batería de cuestionarios a los miembros del equipo dispuestos a participar en el estudio. Los cuestionarios fueron completados en presencia del investigador.

6.3.2. Instrumentos

Cultura emocional. Para evaluar la cultura emocional se crearon 3 ítems, basándonos en los estudios de Bartel y Saavedra (2000) y Kelly y Barsade (2001). Los

participantes respondieron en función de una escala de respuestas tipo Likert que osciló de 1= “Totalmente en desacuerdo” a 7= “Totalmente de acuerdo”. Un ejemplo de ítem es “*Las personas saben qué emociones expresar en cada momento*”. Esta escala presentó un α de .74. Para la operacionalización de esta variable a nivel de equipo se siguió un modelo de consenso directo (Chan, 1998) y se demostró la existencia de acuerdo intra-equipo y diferencias entre-equipos. El acuerdo intra-equipo fue estimado por medio del Índice de Desviación Promedio ($AD_{Md(J)}$) de Burke et al. (1999). Para una escala tipo Likert de 7 puntos de respuesta, Dunlap et al. (2003) recomiendan $AD_{Md(J)} < 1.16$. Así, si en cada equipo el valor del $AD_{Md(J)} < 1.16$, se acepta que hay un grado de acuerdo suficiente dentro del equipo. Los resultados del $AD_{Md(J)} = .97$ ($DT = .24$) permiten concluir que el nivel de acuerdo intraequipo presentado fue suficiente para realizar la agregación a nivel equipo. Asimismo, se llevó a cabo el análisis de la varianza (ANOVA) para constatar diferencias significativas entre los equipos en esta variable. El resultado obtenido ($F_{(66, 726)} = 2.37, p < .01$) fue significativo y apoyó la validez de la medida agregada.

Inteligencia emocional del equipo. Para evaluar la inteligencia emocional del equipo se utilizó la versión española del cuestionario Work Group Emotional Intelligence Scale short versión (WEIP-S, Jordan y Lawrence, 2009), validada al castellano por López-Zafra et al. (2012), compuesta por un total de 16 ítems, los cuales se dividen en cuatro competencias emocionales: conciencia de las propias emociones, gestión de las propias emociones, conciencia de las emociones de los otros, y gestión de las emociones de los otros. Los miembros del equipo responden utilizando una escala Likert de 7 puntos. La medida de cada dimensión se obtenía sumando las puntuaciones individuales en los ítems que la componen. De este modo, el rango de las puntuaciones que se pueden obtener en estas dimensiones oscilaría entre 4 y 28. Un ejemplo de ítem es “*Si me siento*

bajo de ánimo, les puedo decir a los miembros de mi equipo, qué es lo que me haría sentir mejor". El coeficiente alfa de Cronbach muestra una adecuada fiabilidad general de .90. Para la operacionalización de esta variable a nivel de equipo se siguió un modelo de consenso directo (Chan, 1998) y se demostró la existencia de acuerdo intra-equipo y diferencias entre-equipos. El acuerdo intra-equipo fue estimado por medio del Índice de Desviación Promedio ($AD_{Md(J)}$) de Burke et al. (1999). Para una escala tipo Likert de 7 puntos de respuesta, Dunlap et al. (2003) recomiendan $AD_{Md(J)} < 1.16$. Los resultados del $AD_{Md(J)} = .94$ ($DT = .20$) permiten concluir que el nivel de acuerdo intraequipo presentado fue suficiente para realizar la agregación a nivel equipo. Asimismo, se llevó a cabo el análisis de la varianza (ANOVA) para constatar diferencias significativas entre los equipos en esta variable. El resultado obtenido ($F_{(66, 726)} = 2.14, p < .01$) fue significativo y apoyó la validez de la medida agregada.

Inteligencia emocional individual promedio. Para medir la inteligencia emocional individual se aplicó el cuestionario TMMS-24 (Fernández-Berrocal et al., 2004) versión reducida del Trait-Meta Mood Scale (TMMS) del grupo de investigación Salovey y Mayer. Consta de veinticuatro ítems, los cuales se dividen en tres dimensiones: percepción emocional, comprensión de sentimientos regulación emocional. Los participantes respondieron en función del nivel de acuerdo con las afirmaciones presentadas a una escala de respuestas tipo Likert que oscila de 1= "Nada de acuerdo" a 5= "Totalmente de acuerdo". Un ejemplo de ítem es "*Normalmente conozco mis sentimientos sobre las personas*". Esta escala presentó un α de .91. Para operacionalizar la variable inteligencia emocional individual a nivel de equipo se promediaron las puntuaciones individuales en inteligencia emocional individual siguiendo un modelo de composición aditivo (Chan, 1998).

Satisfacción con el equipo. Para evaluar la satisfacción con el equipo se utilizó la escala usada por Picazo et al. (2015), que mide la satisfacción que los sujetos experimentan con respecto a la composición, funcionamiento, grado de bienestar y resultados del equipo al que pertenecen. Está compuesta por 9 ítems. Los participantes respondieron en función del nivel de acuerdo con las afirmaciones presentadas escala de respuesta tipo Likert que oscila de 1 “Muy insatisfecho” a 5 “Muy satisfecho”. Un ejemplo de ítem es “*me siento satisfecho con la coordinación entre los miembros del equipo*”. Esta escala presentó un α de .83.

Potencia grupal. Los datos acerca de esta variable fueron evaluados mediante la escala elaborada por Guzzo et al. (1993), compuesta de 7 ítems. Los participantes respondieron siguiendo una escala de respuesta tipo Likert que osciló de 1= “Totalmente en desacuerdo” a 7= “Totalmente de acuerdo”. Un ejemplo de ítem es “*Mi equipo espera sobresalir*” Esta escala presentó un $\alpha = .83$. Para la operacionalización de esta variable a nivel de equipo se siguió un modelo de consenso directo (Chan, 1998) y se demostró la existencia de acuerdo intra-equipo y diferencias entre-equipos. El acuerdo intra-equipo fue estimado por medio del Índice de Desviación Promedio ($AD_{Md(J)}$) de Burke et al. (1999). Para una escala tipo Likert de 7 puntos de respuesta, Dunlap et al. (2003) recomiendan $AD_{Md(J)} < 1.16$. Los resultados del $AD_{Md(J)} = .92$ ($DT = .24$) permiten concluir que el nivel de acuerdo intraequipo presentado fue suficiente para realizar la agregación a nivel equipo. Asimismo, se llevó a cabo el análisis de la varianza (ANOVA) para constatar diferencias significativas entre los equipos en esta variable. El resultado obtenido ($F_{(66, 726)} = 3.45, p < .01$) fue significativo y apoyó la validez de la medida agregada.

Variables control. Como variables control se midieron la antigüedad en el equipo (“¿Cuánto tiempo lleva jugando en su equipo?”) y la antigüedad promedio de los

miembros del equipo en la encuesta del entrenador (“¿Cuánto tiempo lleva funcionando el equipo que usted dirige con los miembros que forman en la actualidad?”).

6.3.3. Análisis de los datos

Las hipótesis de este estudio fueron probadas mediante un modelo de mediación moderada multinivel con el software de análisis estadístico Mplus (Muthén y Muthén, 2017). A Nivel 2 (equipo) se probó la mediación de la inteligencia emocional del equipo entre la cultura emocional del equipo y la potencia del equipo. El análisis multinivel analizó la mediación de la inteligencia emocional del equipo en la relación entre la cultura emocional del equipo a Nivel 2 (equipo) y la satisfacción con el equipo a Nivel 1 (individual). Así mismo, se analizó la moderación de la inteligencia emocional individual promedio en la relación entre la cultura emocional del equipo y la inteligencia emocional del equipo a Nivel 2 (equipo). Los análisis de pendientes simples (con una desviación estándar por debajo y por encima de la media), se calcularon con Mplus v8 (Muthén y Muthén, 2017). Previamente al análisis de la interacción puesta a prueba en este estudio, todas las variables de producto se centraron en la media. Adicionalmente, para probar y mostrar gráficamente los efectos de interacción hemos utilizado el procedimiento propuesto por Aiken y West (1991).

6.4. Resultados

La media, desviación típica y correlaciones entre las variables del estudio se muestran en la Tabla 6.

Respecto a las correlaciones entre variables a nivel de equipo (Nivel 2), la antigüedad del equipo correlaciona positiva y significativamente con la cultura emocional de equipo ($r = .12, p < .01$), la inteligencia emocional del equipo ($r = .16, p < .01$), con la inteligencia emocional individual promedio ($r = .14, p < .01$) y con la potencia del equipo

($r = .14, p < .01$). La cultura emocional de equipo se relacionó positiva y significativamente con inteligencia emocional del equipo ($r = .67, p < .01$), la inteligencia emocional individual promedio ($r = .53, p < .01$) y la potencia del equipo ($r = .58, p < .01$). La inteligencia emocional promedio se relacionó positiva y significativamente con la inteligencia emocional de equipo ($r = .54, p < .01$) y la potencia del equipo ($r = .27, p < .01$). Finalmente, la inteligencia emocional del equipo se relacionó positiva y significativamente con la potencia del equipo ($r = .64, p < .01$).

Las correlaciones entre variables a nivel individual (Nivel 1) indican que la variable de control antigüedad mostró una correlación positiva y significativa con la satisfacción con el equipo ($r = .08, p < .05$).

Tabla 6*Estadísticos descriptivos y correlaciones entre variables*

| Variable | | | | | | | |
|--|--------------|-----------|----------|----------|----------|----------|----------|
| Nivel 2. Equipos | Media | DT | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1 Antigüedad del equipo | 4.02 | 1.94 | -- | | | | |
| 2 Cultura emocional de equipo | 5.02 | .49 | .12** | -- | | | |
| 3 Inteligencia emocional del equipo | 20.90 | 1.45 | .16** | .67** | -- | | |
| 4 Inteligencia emocional individual promedio | 3.78 | .27 | .14** | .53** | .54** | -- | |
| 5 Potencia del equipo | 5.52 | .49 | .14** | .58** | .64** | .27** | -- |
| Nivel 1. Individual | Media | DT | 1 | 2 | | | |
| 1 Antigüedad en el equipo | 4.02 | 3.57 | -- | | | | |
| 2 Satisfacción con el equipo | 3.84 | .62 | .08* | -- | | | |

Nota. * $p < .05$, ** $p < .01$. N = 726. n = 66.

El análisis del modelo multinivel mostrado en la Tabla 7 y la Figura 3, puesto a prueba en este estudio indicó un adecuado ajuste del modelo a nuestros datos ($\chi^2 = 30.001$, $df = 10$, $p = .0009$, RMSEA = .052, CFI = .88, TLI = .74). Así mismo, el ICC (índice de correlación intraclase) para la variable dependiente de Nivel 1 satisfacción con el equipo fue de ICC = .27. Por lo tanto, la variable dependiente de Nivel 1 mostró una varianza adecuada y suficiente para sugerir la aplicación de un modelo multinivel. Los resultados del modelo multinivel mostrados en la Tabla 7 y la Figura 3 fueron los siguientes:

Tabla 7

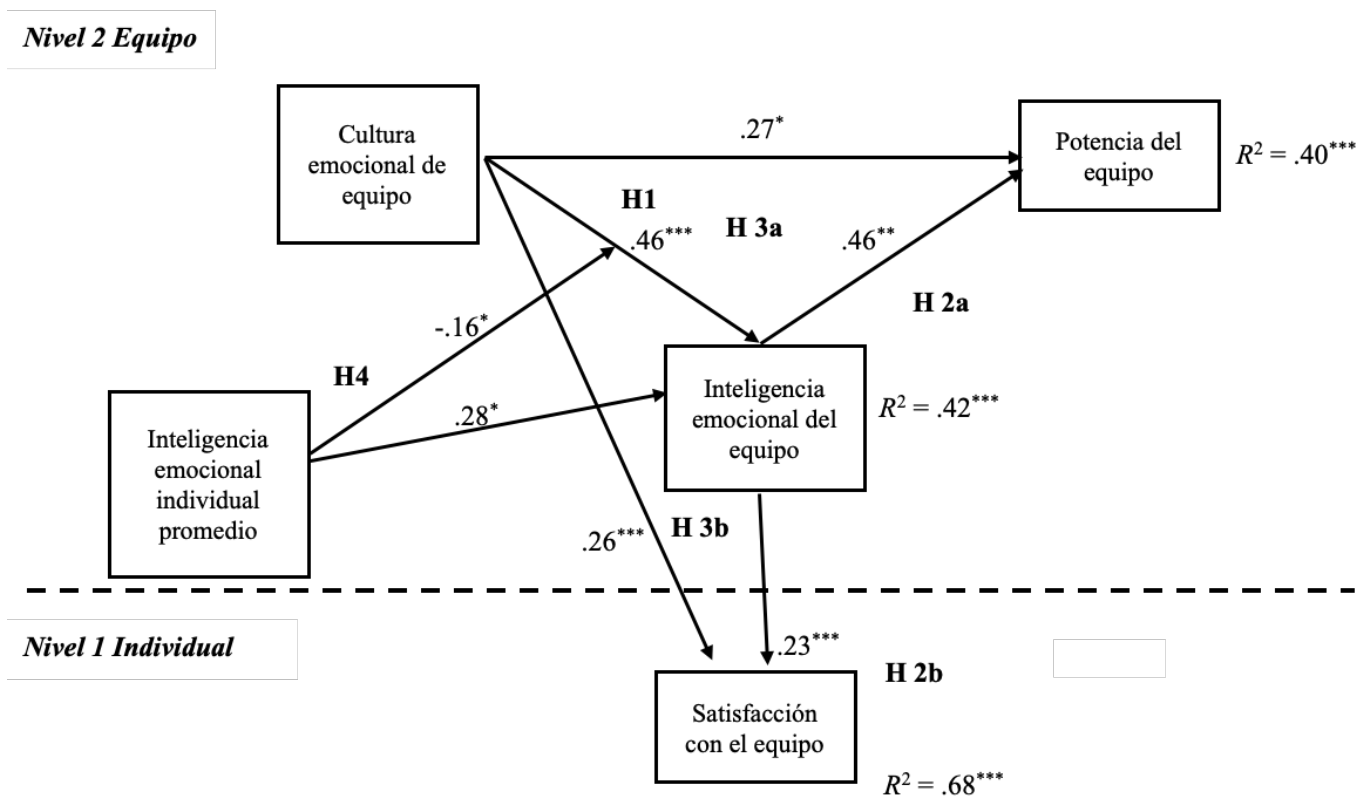
Modelo multinivel de los efectos de mediación y moderación

| | Satisfacción con el equipo (individual) | | | | | |
|--|---|-----------|----------------------------------|---------------------|-------------------|-----------|
| Nivel 1 (individual) Predictores | <i>Estimación</i> | <i>EE</i> | | | | |
| Antigüedad en el equipo | .01 | .01 | | | | |
| Varianza residual | .72*** | .06 | | | | |
| | Satisfacción con el equipo (individual) | | Inteligencia emocional de equipo | Potencia del equipo | | |
| Nivel 2 (equipo) Predictores | <i>Estimación</i> | <i>EE</i> | <i>Estimación</i> | <i>EE</i> | <i>Estimación</i> | <i>EE</i> |
| Intercepto | .00 | .00 | .09 | .10 | .02 | .09 |
| Antigüedad del equipo | -.01 | .05 | .06 | .07 | .03 | .08 |
| Cultura emocional de equipo | .26*** | .05 | .46*** | .12 | .27* | .11 |
| Inteligencia emocional del equipo | .23*** | .06 | | | .46** | .14 |
| Inteligencia emocional individual promedio | | | .28* | .11 | | |
| Cultura emocional x Inteligencia emocional promedio. | | | -.16* | .08 | | |
| Varianza residual | .08 | .02 | .46*** | .06 | .54*** | .01 |

Nota. * $p < .05$, ** $p < .01$ Nivel 1: individual N = 726. Nivel 2: equipo n =66. CE x Inteligencia emocional promedio = Término de interacción entre cultura emocional de equipo e inteligencia emocional individual promedio.

Figura 3

Modelo multinivel mostrando los efectos de mediación y moderación



En primer lugar, respecto a la Hipótesis 1 referente al efecto de la cultura emocional de equipo en la inteligencia emocional del equipo, los resultados indicaron que a nivel de equipo (Nivel 2) la cultura emocional del equipo se relacionó positivamente con la inteligencia emocional del equipo ($\gamma = .46, p < .01$). En consecuencia, se aceptó la Hipótesis 1.

En segundo lugar, respecto a la Hipótesis 2a, referente a la relación entre la inteligencia emocional del equipo con la potencia de equipo, la inteligencia emocional del equipo se relacionó positivamente con la potencia del equipo ($\gamma = .46, p < .01$). Así mismo, respecto a la Hipótesis 2b referente a la relación entre la inteligencia emocional del equipo con la satisfacción con el equipo, la inteligencia emocional del equipo se relacionó positivamente con la satisfacción con el equipo a nivel individual (Nivel 1) ($\gamma = .23, p < .01$). En consecuencia, se aceptaron las Hipótesis 2a y 2b.

En relación con la Hipótesis 3a referente a la mediación de la inteligencia emocional del equipo en la relación entre la cultura emocional de equipo y la potencia del equipo, los resultados indicaron que a nivel de equipo (Nivel 2), la cultura emocional del equipo se relacionó positivamente con la inteligencia emocional del equipo ($\gamma = .46, p < .01$) y con la potencia del equipo ($\gamma = .27, p < .05$). Así mismo, la inteligencia emocional del equipo se relacionó positivamente con la potencia del equipo ($\gamma = .46, p < .01$). El análisis de los efectos indirectos indicó un efecto indirecto positivo y significativo de la cultura emocional del equipo en la potencia del equipo a través de la inteligencia emocional del equipo (Estimación = .21, $p = <.01$). Los resultados indicaron una mediación parcial de la inteligencia emocional del equipo en la relación entre la cultura emocional de equipo y la potencia del equipo. En consecuencia, se aceptó parcialmente la Hipótesis 3a.

Con respecto a la Hipótesis 3b, los resultados señalaron que la cultura emocional del equipo se relacionó positivamente con la inteligencia emocional del equipo ($\gamma = .46, p < .01$) a nivel de equipo (Nivel 2) y con la satisfacción con el equipo a nivel individual (Nivel 1) ($\gamma = .26, p < .01$). Así mismo, la inteligencia emocional del equipo se relacionó positivamente con la satisfacción con el equipo a nivel individual (Nivel 1) ($\gamma = .23, p < .01$). El análisis de los efectos indirectos indicó un efecto indirecto positivo y significativo de la cultura emocional del equipo en la satisfacción con el equipo a nivel individual (Nivel 1) a través de la inteligencia emocional del equipo (Estimación = $.10, p = <.01$). Los resultados indicaron una mediación parcial. En consecuencia, se aceptó parcialmente la Hipótesis 3b.

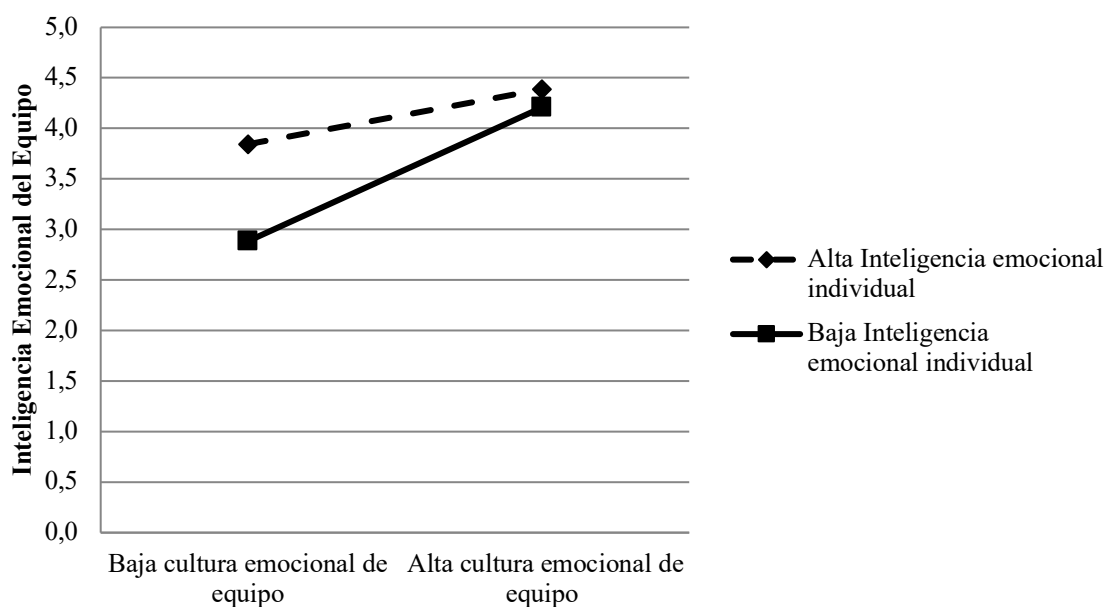
En referencia a la Hipótesis 4 acerca de la moderación de la inteligencia emocional individual promedio en la relación entre la cultura emocional del equipo y la inteligencia emocional del equipo, los resultados indicaron que la inteligencia emocional individual promedio moderó la relación entre la cultura emocional del equipo y la inteligencia emocional del equipo. La inteligencia emocional individual promedio moderó negativamente la relación entre la cultura emocional y la inteligencia emocional del equipo ($\beta = -.16, p < .05$). Se acepta así la Hipótesis 4. El análisis de los efectos de la interacción mostrado en la Figura 4 indicó que las pendientes fueron positivas y significativas para un alto nivel de inteligencia emocional individual promedio ($t = 4.96, p < .01$) y para un bajo nivel de inteligencia emocional individual promedio ($t = 12.08, p < .01$). Así mismo, las diferencias en el nivel de inteligencia emocional del equipo entre un alto y un bajo nivel de inteligencia emocional individual promedio fueron positivas y significativas en la condición de bajo nivel de cultura emocional de equipo ($t = 8.76, p < .01$), pero no fueron significativas para la condición de alto nivel de cultura emocional ($t = 1.64, n. s.$). En consecuencia, los análisis de los efectos de la interacción indicaron que

las diferencias en el nivel de la inteligencia emocional del equipo aparecen solamente cuando la cultura emocional del equipo es baja. Cuando la cultura emocional del equipo es alta, no se detectan diferencias en la inteligencia emocional del equipo.

Finalmente, respecto al tamaño del efecto en las variables dependientes del modelo multinivel puesto a prueba, la varianza explicada por el modelo (R^2) de las variables dependientes a nivel de equipo (Nivel 2) fue de $R^2 = .40$ ($p < .01$) para potencia del equipo y $R^2 = .42$ ($p < .01$) para la inteligencia emocional del equipo de equipo, y para la variable satisfacción con el equipo a nivel individual (Nivel 1) fue de $R^2 = .68$ ($p < .01$).

Figura 4

Moderación de la inteligencia emocional individual promedio en la relación entre cultura emocional e inteligencia emocional del equipo



6.5. Discusión

Uno de los objetivos del estudio era analizar el papel de la cultura emocional como un predictor de la inteligencia emocional del equipo. Nuestros resultados apoyan el papel de la cultura emocional de manera que cuando la cultura emocional es alta la inteligencia emocional es mayor en los equipos. Este resultado apoya los argumentos sobre cómo la cultura pone de manifiesto los patrones afectivos que posibilitan las emociones que se dan en el equipo (Jamshed y Majeed, 2019). En segundo lugar, analizamos la influencia de la inteligencia emocional del equipo en la potencia grupal y en la satisfacción con el equipo. Nuestros hallazgos demuestran que la inteligencia emocional del equipo contribuye a la potencia grupal y a la satisfacción con él mismo. Asimismo, se examinó el papel mediador de la inteligencia emocional del equipo entre la cultura emocional y la potencia grupal y satisfacción con el equipo. Los resultados obtenidos demuestran que la inteligencia emocional del equipo es un mecanismo explicativo de cómo la cultura emocional impacta en la potencia grupal y en la satisfacción con el equipo. Es importante que el equipo genere mecanismos regulatorios para favorecer las emociones a expresar y suprimir en el equipo como unidad social y así favorecer las relaciones y percepciones de creencias grupales de eficacia y satisfacción con el equipo. Estos hallazgos están en la línea, en primer lugar, con las investigaciones de Diefendorff et al. (2011) quienes revelaron la asociación positiva entre las reglas de visualización de equipo con el bienestar y la satisfacción laboral. Y segundo lugar, con Wang (2015), quien puso de manifiesto que la inteligencia emocional del equipo favorece la información sobre las señales emocionales del resto del equipo de manera efectiva, facilitando “la emotividad de las discusiones intensivas” (Wang, 2015, p. 329), y, a su vez, incrementando la capacidad para el procesamiento adecuado de la información.

Finalmente, se analizó el efecto moderador del nivel de inteligencia emocional individual promedio del equipo en la relación entre la cultura emocional y la inteligencia emocional del equipo. Los resultados mostraron que cuando la cultura emocional del equipo es alta (es decir, existen normas de comportamiento que regulen la expresión de emociones dentro del equipo), la inteligencia emocional del equipo será mayor con independencia del nivel de inteligencia emocional promedio de los miembros que lo conforman. Sin embargo, en equipos donde no se ha desarrollado o se ha desarrollado escasamente una cultura emocional de equipo es importante que los miembros que lo componen tengan un alto nivel de inteligencia emocional individual con el fin de que el equipo pueda desarrollar una alta inteligencia emocional grupal.

Consideramos que los resultados obtenidos en el estudio aportan implicaciones teóricas y prácticas importantes. Respecto a las implicaciones teóricas, se ha puesto de manifiesto cómo la cultura emocional del equipo brinda un contexto grupal que favorece e incrementa el nivel de inteligencia emocional del equipo, relación que hasta ahora si bien se consideraba importante, no se había estudiado en profundidad (Barsade y Knight, 2015). Igualmente, nuestra investigación pone de relieve la importancia de la inteligencia emocional del equipo como un fenómeno emocional emergente, fruto de las vivencias que se dan en el equipo, que contribuye a incrementar su potencia y al mismo tiempo, que favorece las relaciones interpersonales aumentando la satisfacción de sus integrantes con el equipo. Por último, a nivel teórico destacamos la unificación de los dos enfoques existentes a la hora de estudiar la inteligencia emocional del equipo “desde abajo hacia arriba” el nivel de inteligencia emocional individual promedio y la inteligencia emocional del equipo resultado de las interrelaciones del equipo como unidad social (Barsade y Knight, 2015; Elfenbein, 2006, 2023).

En relación a las implicaciones prácticas derivadas de los resultados del estudio consideramos que los líderes de equipo deben prestar atención a fomentar la cultura emocional del equipo, centrándose en culturas emocionales saludables que redunden en beneficio del equipo y su desempeño. La organización debe impulsar el desarrollo de la inteligencia emocional del equipo mediante el entrenamiento y formación ya que permitirá una mayor potencia de equipo, así como un nivel mayor de satisfacción de los miembros con el equipo. Fomentar culturas emocionales positivas favorecerá el desarrollo de la inteligencia emocional de los equipos y, por tanto, su desempeño con consecuencias a nivel grupal y a nivel individual. Asimismo, es importante para los gestores de equipo configurar equipos cuyos miembros presenten niveles elevados de inteligencia emocional. Esto es especialmente importante en equipos recién formados, que carecen de cultura emocional propia o en equipos que tienen una duración corta en el tiempo, como los equipos de proyecto, dado que es difícil que desarrollen en poco tiempo una cultura emocional grupal.

Nuestra investigación presenta algunas limitaciones. Primero, el diseño transversal del estudio limita la posibilidad de generalizar las relaciones de causalidad exploradas entre las distintas variables. Futuros estudios deberían replicar estos resultados utilizando estudios longitudinales. En segundo lugar, la obtención de los datos a partir de medidas de autoinforme puede dar lugar a datos subjetivos con un problema potencial de sesgo de método común, lo que ha podido generar una posible sobreestimación de las relaciones bajo análisis. Pese a esto, y siguiendo la recomendación de Schmitt (1994), se ha minimizado este posible sesgo usando datos agregados en nuestras variables a nivel de equipo. Siguiendo las recomendaciones de algunos autores (p.e., Cote, 2014) es posible analizar la inteligencia emocional utilizando no solo medidas autoinformadas sino también de desempeño. Igualmente, sería adecuado una muestra más equilibrada en cuanto a

género y ampliar a otro tipo de organizaciones contemplando otro rango de edades de los integrantes de los equipos.

6.6. Conclusiones

Este estudio aporta principalmente tres conclusiones para explicar el proceso que subraya la relación entre la cultura emocional del equipo, la potencia del mismo y la satisfacción de sus miembros con el equipo. En primer lugar, la cultura emocional impulsa la generación del afecto a nivel grupal influyendo positivamente en el nivel de la inteligencia emocional del equipo. En segundo lugar, el proceso por el cual los equipos toman conciencia y regulan las emociones que surgen en ellos viene determinado por la cultura emocional del equipo que indica qué emociones deben expresar y cuáles suprimir (Barsade y O'Neill, 2014). Esto demuestra que la inteligencia emocional de los equipos de trabajo es fundamental para lograr que los equipos expresen o supriman emociones de forma adaptativa integrando las normas y valores emocionales del equipo. Posibilita, a su vez, la identificación con el equipo logrando mayor satisfacción con los compañeros, al mismo tiempo que perciben que pueden hacer frente a todo tipo de tareas y situaciones. En tercer lugar, los altos niveles de la inteligencia individual promedio del equipo mejoran el nivel de inteligencia emocional del equipo y amortiguan el impacto de una baja cultura emocional en estos equipos.



CAPÍTULO VII

MIRANDO A LA TAREA DE EQUIPO PARA EXPLICAR LA RELACIÓN ENTRE
DEMANDAS EMOCIONALES, AFECTO Y SALUD PSICOLÓGICA: EL PAPEL DE
LA INTELIGENCIA EMOCIONAL DEL EQUIPO

7.1. Resumen

Este artículo analiza las relaciones existentes entre las demandas emocionales y la salud psicológica de los profesionales de una empresa del sector de servicios financieros. Se centra en el papel del afecto como variable mediadora entre las demandas emocionales y la salud psicológica de los empleados. Asimismo, se analiza el rol modulador de la inteligencia emocional del equipo en el afecto que provocan las demandas emocionales derivadas del trabajo. Con una muestra de 304 personas y 55 equipos, a través de un diseño transversal, se ha realizado mediante el Mplus un análisis de la mediación moderación multinivel, así como, un análisis de la mediación. Los resultados mostraron que el afecto explica la relación entre las demandas emocionales derivadas del trabajo y la salud psicológica de los trabajadores. Al igual que la inteligencia emocional de los equipos es un recurso organizacional, que amortigua el impacto de las demandas emocionales en las experiencias de afecto positivo de los miembros del equipo

Palabras clave: demandas emocionales, afecto, salud psicológica, inteligencia emocional de equipos, análisis multinivel

7.2. Introducción

El estudio de las experiencias afectivas en el lugar de trabajo es clave para comprender la conducta organizacional (Fisher y Ashkanasy, 2000). Las emociones pueden ser estimuladas por las situaciones o eventos que suceden en el entorno de las organizaciones, provocando una respuesta en los empleados ante dichos eventos (Humphery et al., 2008). Numerosos estudios muestran que el “contexto laboral” suscita distintos tipos de respuesta emocionales como reacción inicial a los eventos que se dan en el entorno laboral y a las características propias del trabajo (Saavedra et al, 2000; Waugh et al., 2008; Weis y Cropanzano, 1996; Weiss et al., 1999), lo cual puede incidir en la salud psicológica de los empleados (Brotheridge y Lee, 2002; Hülshager y Schewe, 2011; Vegchel et al., 2004; Zapf, 2002).

El modelo de salud ocupacional J-D-R (Bakker y Demerouti, 2007) plantea que el bienestar de los empleados está condicionado, por un lado, por las demandas del trabajo, consideradas como las características del trabajo que sobrepasan las capacidades de afrontamiento de la persona y que requieren de un esfuerzo sostenido y, por otro lado, por los recursos laborales que se ponen a disposición del empleado. Entre estos recursos organizacionales, según el modelo, se encuentran las relaciones interpersonales y sociales. Sus autores lo consideran como un elemento distintivo, ya que estos recursos son esenciales para la percepción y el control del ambiente. Las relaciones interpersonales y sociales pueden servir como amortiguadores del impacto negativo que las demandas tienen (por ejemplo, una aclaración o mayor información sobre una demanda, puede mitigar el efecto de la misma) (Bakker y Demerouti, 2007).

Las demandas laborales son aquellas características del trabajo que pueden provocar malestar en el empleado si superan a la capacidad del mismo para darles respuesta. Estas características del trabajo pueden ser de carácter físico, social u

organizativo y suponen de forma sostenida un esfuerzo de carácter físico o psicológico que pueden conllevar a un malestar en su salud física o psicológica, en caso de que sobrepasen las posibilidades de las personas para hacerles frente (Bakker et al., 2007).

Entendemos por demandas emocionales la carga emocional derivada de las interacciones en el trabajo (Xanthopoulou et al., 2013). Las demandas emocionales en el lugar de trabajo son un antecedente a tener en cuenta en la medida en que originan estados disfuncionales de la salud psicológica. Los aspectos sociales y organizacionales que requieren un esfuerzo superior de carácter emocional o psicológico pueden tener consecuencias para los trabajadores (Llorens et al., 2006).

En el presente estudio nos centraremos en las demandas de carácter emocional a las que se enfrentan los profesionales del sector servicios por dos motivos fundamentales. En primer lugar, los profesionales del sector servicios se encuentran sometidos diariamente a demandas muy exigentes en sus entornos de trabajo, que requiere una alta implicación emocional (Duarte et al., 2020). En los últimos años estas demandas se han endurecido por diversos motivos (p.e. mayor carga de trabajo, menor tiempo para su ejecución, mayor exigencia de los clientes al mismo tiempo, escasez de recursos personales y económicos en los centros de trabajo) pudiendo producirse un desequilibrio entre las demandas organizacionales y los recursos organizacionales con los que cuenta el personal para hacerles frente. Este desajuste entre las demandas y los recursos-facilitadores de los que disponen las organizaciones afecta al bienestar psicológico de las personas que trabajan en ellas, pudiendo socavar su salud psicológica. La incidencia de las demandas emocionales supone, en determinadas situaciones y para algunas personas, un trabajo emocional intenso de regulación ante el desajuste o disonancia entre las emociones que el rol asumido en la organización demanda y que conlleva unas reglas de exhibición emocional determinadas y los estados afectivos que sienten los empleados

(Berthelsen et al., 2017; Xanthopoulou et al., 2007). En el ámbito organizacional, y en el sector servicios en particular, los profesionales tienen en muchos casos que ser conscientes de sus afectos y regularlos para poder desarrollar su actividad de forma efectiva y satisfacer las demandas de la empresa y de sus clientes, lo que puede repercutir en su salud psicológica (Wharton y Erickson, 1993).

En segundo lugar, la mayoría de las personas, actualmente, desarrollan sus carreras profesionales en el sector de servicios. Concretamente, un 70% del total de empleo en Europa según el Banco Mundial (2019). En España este porcentaje asciende al 76%. El servicio que brindan las empresas de este sector está sujeto a un alto nivel de competitividad en el mercado y a unas expectativas de agilidad y calidad de servicio cada vez elevadas. Esto conlleva que se configure como uno de los sectores fuente de más demandas laborales, especialmente de carácter emocional, debido al peso que las relaciones interpersonales tienen en la actividad laboral (Duarte et al., 2020).

Los equipos de trabajo pueden constituirse como un recurso organizacional, debido a las dinámicas y procesos que en él se dan y erigirse como un recurso de apoyo a las demandas emocionales derivadas de las situaciones laborales. Fruto de las vivencias que el equipo experimenta, emergen procesos afectivos que pueden influir en los estados afectivos individuales, debido a procesos como la regulación emocional, el contagio emocional, llegando a prevalecer el afecto colectivo sobre el individual (Basarde y Knigh, 2015; Elfenbein, 2006). La inteligencia emocional del equipo es uno estado emergente que puede amortiguar el impacto de bajos niveles de afecto positivo o de altos niveles de afecto negativo sobre la salud psicológica como consecuencia de las demandas emocionales laborales. Si un equipo es emocionalmente inteligente podría ayudar a las personas que lo componen a tomar conciencia y regular sus experiencias afectivas. El objetivo del estudio es examinar el papel mediador de las experiencias afectivas en la

relación entre las demandas emocionales y la salud psicológica del empleado. Asimismo, se estudiará el papel de la inteligencia emocional del equipo como recurso que modere el impacto de los afectos que las demandas emocionales provocan en el trabajador en la salud psicológica.

7.2.1. El papel mediador del afecto entre las demandas emocionales y la salud psicológica

Las demandas emocionales en el trabajo pueden provocar en las personas distintos tipos de afectos que fluctúan en función de cómo vivan las experiencias o eventos, del significado subjetivo que le den a los mismos, y su alineación con los objetivos profesionales (Ashkanasy y Humphery, 2011; Weiss y Cropanzano, 1996; Weiss et al, 1999). El empleado ante las situaciones laborales que exigen una respuesta emocional, derivada fundamentalmente de las interacciones con los clientes (sobre todo en el sector servicios), efectúa una valoración sobre las posibilidades de afrontamiento a las circunstancias que originan estas exigencias emocionales. La valoración efectuada también depende de si sus posibilidades de afrontamiento cuentan con recursos propios y con recursos que la organización le proporcione. Esta valoración puede conllevar diferentes experiencias afectivas. Blanco-Donoso et al. (2017), en su investigación con profesionales de enfermería, revelaron que las demandas emocionales pueden ser un desafío que derivan en experiencias positivas, al mismo tiempo que, en función de la naturaleza y el requisito emocional demandado, pueden ocasionar estrés, e impactar de forma negativa en sus experiencias afectivas. Las implicaciones de las demandas emocionales dependerá de los recursos personales y laborales con los cuentan los profesionales, y del equilibrio y congruencia entre las demandas emocionales y los recursos disponibles.

El cómo las demandas laborales son percibidas, así como la disposición de recursos organizacionales, tienen un impacto en el bienestar psicológico en el trabajo, en el funcionamiento social y en el afrontamiento de las situaciones vividas; esto es, en la salud psicológica (Saavedra et al, 2000). Encontramos estudios que demuestran que el afecto positivo amplía el foco del pensamiento sobre las posibilidades de intervenir en la realidad laboral, aumentando la salud psicológica. Por el contrario, el afecto negativo reduce el marco de actuación al obstaculizar el pensamiento, provocando malestar psicológico (Fredrickson, 2001).

Cómo una persona evalúe las demandas emocionales del puesto de trabajo de forma positiva (reto) o de forma negativa (estresante), en relación a sus objetivos, determinará la intensidad de su respuesta afectiva en la interpretación de la situación, y repercutirá en las actitudes y conductas por parte de los empleados y en su salud psicológica (Gamero et al., 2008). Así, en este estudio se plantea que, ante las demandas emocionales, el afecto positivo y el afecto negativo explicará el impacto en la salud psicológica.

Hipótesis 1. El afecto positivo mediará la relación entre las demandas emocionales y la salud psicológica.

Hipótesis 2. El afecto negativo mediará la relación entre las demandas emocionales y la salud psicológica

7.2.2. La inteligencia emocional del equipo como moderador de la relación entre el afecto de los miembros de los equipos y su salud psicológica

La relación positiva con los compañeros de trabajo, como el apoyo social, se constituye como un recurso esencial de los recursos laborales (Bakker y Demeruti, 2007).

La inteligencia emocional del equipo posibilita comprender mejor las relaciones interpersonales, evaluar y entender las emociones propias y la de los demás integrantes del equipo, por lo que favorece la evitación de conflictos (George, 2000). Los equipos emocionalmente inteligentes capaces de observar y regular sus emociones contribuyen a que sus miembros encuentren mayor confianza, comodidad y seguridad psicológica (Elfenbein, 2006; Kaur et al., 2016). Jordan y Lawrence (2009) hallaron que la gestión de las emociones de otros era determinante para concluir si el tono afectivo positivo favorecía o perjudicaba el desempeño. La inteligencia emocional se posiciona, por tanto, como un recurso debido a las dinámicas de carácter afectivo que en él se producen (Elfenbein, 2006), y donde se dan intercambios sociales productivos, para fomentar en los equipos de trabajo relaciones positivas entre sus integrantes (Jordan y Lawrence, 2009).

Muchas son las investigaciones que han señalado la importancia de la inteligencia emocional individual en la regulación de las experiencias emocionales, resultado de los eventos y situaciones que se dan en el ámbito laboral. Mediante el procesamiento de la información afectiva y su regulación, la inteligencia emocional posibilita el cambio de emociones en el individuo, logrando mejorar el afecto positivo y reduciendo el afecto negativo (Extremera y Rey, 2016; Sánchez-Álvarez et al., 2016; Zeidner et al., 2011). En contextos de trabajo en equipo, la inteligencia emocional del equipo influye y regula el comportamiento emocional de los miembros del equipo (Ayoko et al., 2008; Barczak et al., 2010; Goleman et al., 2002; Jordan et al., 2002; Wolff y Druskat, 1999). Cuando el equipo centra su atención y es capaz de percibir, entender, asimilar comprender y regular las propias emociones y las de los demás miembros, el equipo puede constituirse como un recurso organizacional clave al gestionar las emociones de sus miembros, al conocer las causas y consecuencias que provocan las emociones propias y de los otros y medir y generar estrategias para potenciar un ambiente emocional positivo.

La gestión de las emociones que lleva a cabo el propio equipo, amplificando o restringiendo las experiencias afectivas que comparten los miembros del equipo (Barsade et al., 2000; Bartel y Saavedra, 2000; Totterdell, 2000), puede regular el impacto de las experiencias afectivas que provocan en los miembros del equipo las demandas emocionales.

La inteligencia emocional del equipo puede amortiguar el impacto sobre la salud psicológica de un bajo nivel de afecto positivo o de un alto nivel de afecto negativo de sus integrantes al procesar las experiencias afectivas que sus miembros vivencian. Esto se consigue a través del desarrollo de normas grupales de carácter emocional, y a través del reconocimiento y la gestión que hace el equipo del estado emocional de sus miembros. El equipo emocionalmente inteligente puede ayudar a potenciar las experiencias emocionales positivas de sus miembros, validándolas, manteniéndolas o fomentándolas. Asimismo, puede crear mecanismos para regular las experiencias emocionales negativas de sus miembros, estableciendo cauces para disminuir o aliviar el afecto negativo generado por las demandas. Por el contrario, si el equipo no es inteligente emocionalmente puede llegar a ser una fuente más de afecto negativo, incidiendo también en la salud psicológica de los miembros. Finalmente, si el equipo reconoce y regula las emociones que en él se dan y, por tanto, las experiencias afectivas de sus miembros, se favorecerá el desarrollo de entorno emocional positivo que incidirá, a su vez, en la salud psicológica de las personas que lo componen (Jordan y Lawrence, 2009).

Se espera así que inteligencia emocional del equipo represente un recurso significativo para ayudar a los miembros a gestionar las experiencias afectivas que ocasionan las demandas emocionales. La conciencia y gestión de las emociones de los miembros del equipo fomentará el desarrollo de actuaciones grupales encaminadas a validar y potenciar las experiencias positivas de sus miembros o regular y disminuir las

experiencias afectivas negativas, potenciando o amortiguando los efectos de las experiencias afectivas en la salud psicológica de los miembros. Por tanto, esperamos que:

Hipótesis 3. La inteligencia emocional del equipo moderará la relación entre el afecto positivo y la salud psicológica, de forma que cuando la inteligencia emocional del equipo sea alta se amortiguará el impacto de un bajo nivel de afecto positivo en la salud psicológica.

Hipótesis 4. La inteligencia emocional del equipo moderará la relación entre el afecto negativo y la salud psicológica, de forma que cuando la inteligencia emocional del equipo sea alta se amortiguará el impacto de un alto nivel de afecto negativo en la salud psicológica.

7.3. Método

7.3.1. Muestra y procedimiento

La muestra estuvo formada por 359 personas, distribuidos en 55 equipos de trabajo, de los cuales 304 eran miembros y 55 líderes. Todos los equipos pertenecían a una organización del sector de servicios financieros en territorio nacional. En cuanto al sexo el 52.5% de los participantes fueron mujeres y el 47,5 % hombres. La edad promedio fue de 38.01 ($DT=10.41$) y el tiempo promedio de trabajo de 4.24 años ($DT = 1.85$).

Se contactó con la Dirección de Recursos Humanos de la empresa. Una vez se accedió a colaborar con el estudio, se informó a los los/as directores/as de cada oficina sobre el desarrollo de la investigación en su organización. Los horarios y lugares de la administración de los cuestionarios fueron establecidos por la organización y se realizaron en las oficinas en horario laboral. Un único administrador se desplazó a todas las oficinas, estando presente durante las sesiones colectivas de administración de los

cuestionarios. En algunas oficinas, debido al número de equipos existentes, se requirió más de un día en la recogida de datos. Cuando un miembro de un equipo no podía participar, bien por horario o por otra circunstancia, podían acudir otro día o en distinta sesión, uniendo su cuestionario a los de su equipo una vez recogido. Las baterías iban precedidas por unas instrucciones detalladas, explicando el objetivo de la recogida de datos, y asegurando la confidencialidad y anonimato. Para ello, la identificación de los cuadernillos se realizó mediante un código. Los participantes cumplimentaron el consentimiento informado previo a contestar el cuadernillo, dónde accedían a la utilización de los datos con fines de investigación.

7.3.2. Instrumentos

Demandas emocionales. Para determinar la carga emocional derivada de las interacciones en el trabajo se utilizó la versión en español del Cuestionario Psicosocial de Copenhague (COPSOQ), compuesto por 25 ítems (Moncada et al., 2005). Los participantes respondieron en función del nivel de acuerdo con las afirmaciones presentadas siguiendo una escala de respuesta tipo Likert que osciló de 1 "Casi nunca o nunca" a 5 "Siempre o casi siempre". Un ejemplo de ítem fue “¿Tu trabajo requiere que escondas tus emociones?” Esta escala presentó un α de .72.

Afecto positivo y negativo. El afecto de los miembros de los equipos de trabajo se midió a través de la Escala de Bienestar Afectivo elaborada por Segura y González-Romá (2003), compuesta por 12 ítems, y basada en el modelo circunplejo del afecto. La escala mide dos tipos de afecto, afecto negativo y afecto positivo. Los ítems se presentaban precedidos por la siguiente frase: “Por favor, indique en qué medida su trabajo le ha hecho sentirse durante las últimas semanas como dice cada uno de los adjetivos que aparecen a continuación”. Los participantes respondieron utilizando una escala de 5 puntos (1. Nada, 5. Mucho). El afecto negativo fue medido a través de los adjetivos:

tenso/a, nervioso/a, ansioso/a, relajado/a, tranquilo/a y calmado/a. Los tres últimos ítems fueron recodificados, de manera que puntuaciones altas en esta faceta indicaran afecto negativo. El afecto positivo fue medido a través de los siguientes adjetivos: alegre, optimista, animado/a, triste, pesimista y desanimado/a. Los tres últimos ítems fueron recodificados de forma que puntuaciones altas en esta faceta indicaran afecto positivo. Esta escala presentó un α de .88 para afecto positivo y para afecto negativo.

Inteligencia emocional del equipo. Esta variable se midió a través de la versión validada al castellano de López-Zafra et al (2012) del cuestionario Work Group Emotional Intelligence Scale (WEIP-S) de Jordan y Lawrence (2009), compuesto por 16 ítems. La medida se obtenía sumando las puntuaciones individuales en los ítems que la componen. Los miembros del equipo respondieron utilizando una escala que oscilaba de 1 = “Totalmente en desacuerdo”, a 7 = “Totalmente de acuerdo”. Un ejemplo de ítem fue “Puedo expresar mis emociones a los miembros del equipo”. El acuerdo intra-grupo fue demostrado utilizando el Índice de Desviación Promedio ($AD_{Md(J)}$) de Burke et al. (1999). Siguiendo las recomendaciones de Dunlap et al., (2003) para una escala de respuesta de siete puntos, se establece como criterio $AD_{Md(J)} < 1.16$. Además, se realizó el análisis de la varianza (ANOVA) para verificar diferencias significativas entre los equipos en esta variable. Los resultados obtenidos ($AD_{Md(J)} = .73$, $DT = .22$, y $F_{(54, 303)} = 1.77$ $p < .01$) fueron significativos y apoyaron la validez de la medida agregada. Esta escala presentó un α de .89.

Salud laboral psicológica. Para determinar el grado de satisfacción subjetiva sobre diferentes aspectos vitales, y al mismo tiempo, evaluar las capacidades de afrontar diferentes situaciones, se utilizó la versión traducida y adaptada por Sánchez López y Dresch (2008) de la General Health Questionnaire-GHQ (Goldberg y Williams, 1997). Consta de 12 ítems en los que se mide distintos aspectos relacionados con el bienestar

psicológico de la persona mediante una escala de respuesta tipo Likert oscilando entre el 0 (“nunca”) y el 3 (“siempre”). Un ejemplo de ítem fue “*¿Ha sido capaz de hacer frente a sus problemas?*”. Los participantes tenían que indicar en qué grado sentían que las conductas descritas se relacionaban con su estado actual. Esta escala presentó un α de .81.

Variables control. En este estudio, la antigüedad en el equipo, la edad y el sexo fueron controladas. La antigüedad en el equipo se operacionalizó como el espacio de tiempo en el que el equipo llevaba trabajando en el momento de la recogida de datos. La información fue proporcionada por los responsables de las oficinas.

7.3.3 Análisis de datos

Se llevaron a cabo estadísticos descriptivos (medias y desviaciones típicas), y matrices de correlaciones con el programa estadístico SPSS v26. Las hipótesis de este estudio fueron probadas mediante un modelo de mediación moderada multinivel a través del software Mplus 8 (Muthén y Muthén, 2017). Se probó la mediación de ambas formas de afecto, positivo y negativo, en la relación entre demandas emocionales y salud psicológica en el Nivel 1 (individuo). Así mismo, se analizó la moderación de la inteligencia emocional del equipo (Nivel 2; equipo) en la relación entre afecto y salud psicológica (Nivel 1). Los análisis de pendientes simples (con una desviación estándar por debajo y por encima de la media) se calcularon con Mplus 8. Previamente al análisis de la interacción puesta a prueba en este estudio, todas las variables de producto se centraron en la media. Adicionalmente, para probar y mostrar gráficamente los efectos de interacción se ha utilizado el procedimiento propuesto por Aiken y West (1991).

7.4. Resultados

La media, desviación típica y correlaciones entre las variables del estudio se muestran en la Tabla 8. Las correlaciones entre variables a nivel individual (Nivel 1) indican que la variable demandas emocionales se relacionaron negativamente con el afecto positivo ($r = -.42, p < .01$) y de forma positiva con el afecto negativo ($r = .55, p < .01$). A su vez, las demandas emocionales se relacionaron de forma negativa con la salud psicológica ($r = -.46, p < .01$). El afecto positivo correlacionó positivamente con la salud psicológica ($r = .56, p < .01$), mientras que el afecto negativo se relacionó negativamente con la salud psicológica ($r = -.65, p < .01$).

Tabla 8*Estadísticos descriptivos y correlaciones entre variables*

| Variabes | | | | | | | | | | |
|----------------------------|----------------------------------|--------------|-----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|
| Nivel 2. Equipos | | Media | DT | | | | | | | |
| 1 | Inteligencia emocional de equipo | 20.77 | 1.86 | | | | | | | |
| Nivel 1. Individual | | Media | DT | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 1 | Antigüedad en el equipo | 4.27 | 1.86 | -- | | | | | | |
| 2 | Edad | 2.94 | 1.08 | .17** | -- | | | | | |
| 3 | Sexo | -- | -- | -.06 | .05 | -- | | | | |
| 4 | Afecto positivo | 2.84 | .85 | -.16** | -.12* | -.18** | -- | | | |
| 5 | Afecto negativo | 2.67 | .92 | .11 | .51 | .12* | -.70** | -- | | |
| 6 | Demandas emocionales | 2.32 | 1.05 | .21** | .20** | .12* | -.42** | .55** | -- | |
| 7 | Salud psicológica | 2.02 | .44 | -.08 | -.07 | -.09 | .56** | -.65** | -.46** | -- |

Nota. * $p < .05$ (bilateral), ** $p < .01$ (bilateral). N = 304. n = 55.

El análisis del modelo multinivel puesto a prueba en este estudio (Tabla 9) indicó un adecuado ajuste del modelo a nuestros datos para afecto positivo ($X^2 = 9.322$, $df = 5$, $p = .09$, RMSEA = .05, CFI = .98, TLI = .95) y para afecto negativo ($X^2 = 2.658$, $df = 5$, $p = .07$, RMSEA = .00, CFI = 1.0, TLI = 1.0).

En primer lugar, respecto a la Hipótesis 1, que examina el papel mediador del afecto positivo en la relación entre las demandas emocionales y la salud psicológica, los resultados indicaron que a nivel individual (Nivel 1), las demandas emocionales se relacionaron negativamente con el afecto positivo ($\gamma = -.31$, $p < .01$). Así mismo, el afecto positivo se relacionó positivamente con la salud psicológica ($\gamma = .23$, $p < .01$).

Respecto a las Hipótesis 2 que examina el papel mediador del afecto negativo en la relación entre las demandas emocionales y la salud psicológica, los resultados indicaron que a nivel individual (Nivel 1), las demandas emocionales se relacionaron positivamente con el afecto negativo ($\gamma = .45$, $p < .01$). Así mismo, el afecto negativo se relacionó negativamente con la salud psicológica ($\gamma = -.27$, $p < .01$).

El análisis de los efectos indirectos indicó un efecto indirecto negativo y significativo de las demandas emocionales en la salud psicológica a través de la afecto positivo (Estimación = $-.074$, $p = <.01$). Asimismo, el análisis de los efectos indirectos indicó un efecto indirecto negativo y significativo de las demandas emocionales en la salud psicológica a través de la afecto negativo (Estimación = $-.124$, $p = <.01$). En consecuencia, se acepta las Hipótesis 1 y 2.

En referencia a las Hipótesis 3 y 4 acerca de la moderación de la inteligencia emocional del equipo en la relación entre ambos tipos de experiencias afectivas, positivas y negativas, y la salud psicológica de los miembros, los resultados indicaron que la inteligencia emocional del equipo moderó ambas relaciones. La interacción entre la inteligencia emocional del equipo y el afecto positivo sobre la salud psicológica ($\gamma = .02$,

$p < .05$) fue significativa. Se acepta así la hipótesis 3. La interacción entre la inteligencia emocional del equipo y el afecto negativo sobre la salud psicológica ($\gamma = .02, p < .05$) fue, a su vez, significativa. Se acepta así la Hipótesis 4. El análisis de los efectos de la interacción mostrado en las Figura 6 indicó que las pendientes fueron positivas y significativas para un alto nivel de inteligencia emocional individual promedio ($t = 1.98, p < .05$) y para un bajo nivel de inteligencia emocional individual promedio ($t = 9.29, p < .01$). En consecuencia, el análisis de la interacción indicó que la inteligencia emocional del equipo tiene una influencia importante aumentando los niveles de salud psicológica cuando los niveles de afecto positivo son bajos.

El análisis de los efectos de la interacción mostrado en las Figura 7 indicó que las pendientes fueron negativas y significativas para un alto nivel de inteligencia emocional individual promedio ($t = -2.85, p < .01$) y para un bajo nivel de inteligencia emocional individual promedio ($t = -9.92, p < .01$). En consecuencia, el análisis de la interacción indicó que la inteligencia emocional del equipo tiene una influencia importante aumentando los niveles de salud psicológica cuando los niveles de afecto negativo son altos.

Finalmente, respecto al tamaño del efecto en las variables dependientes del modelo multinivel puesto a prueba, la varianza explicada por el modelo (R^2) de las variables dependientes a nivel individual (Nivel 1) fue de $R^2 = .12$ ($p < .01$) para afecto positivo y $R^2 = .21$ ($p < .01$) para afecto negativo. Para la variable salud psicológica fue de $R^2 = .36$ ($p < .01$).

Los resultados del modelo multinivel son mostrados en la Tabla 9 y la Figura 5. Las interacciones entre ambas formas de afecto y la inteligencia emocional del equipo y están representadas en las Figuras 6 y 7.

Tabla 9*Modelo multinivel de la mediación moderada*

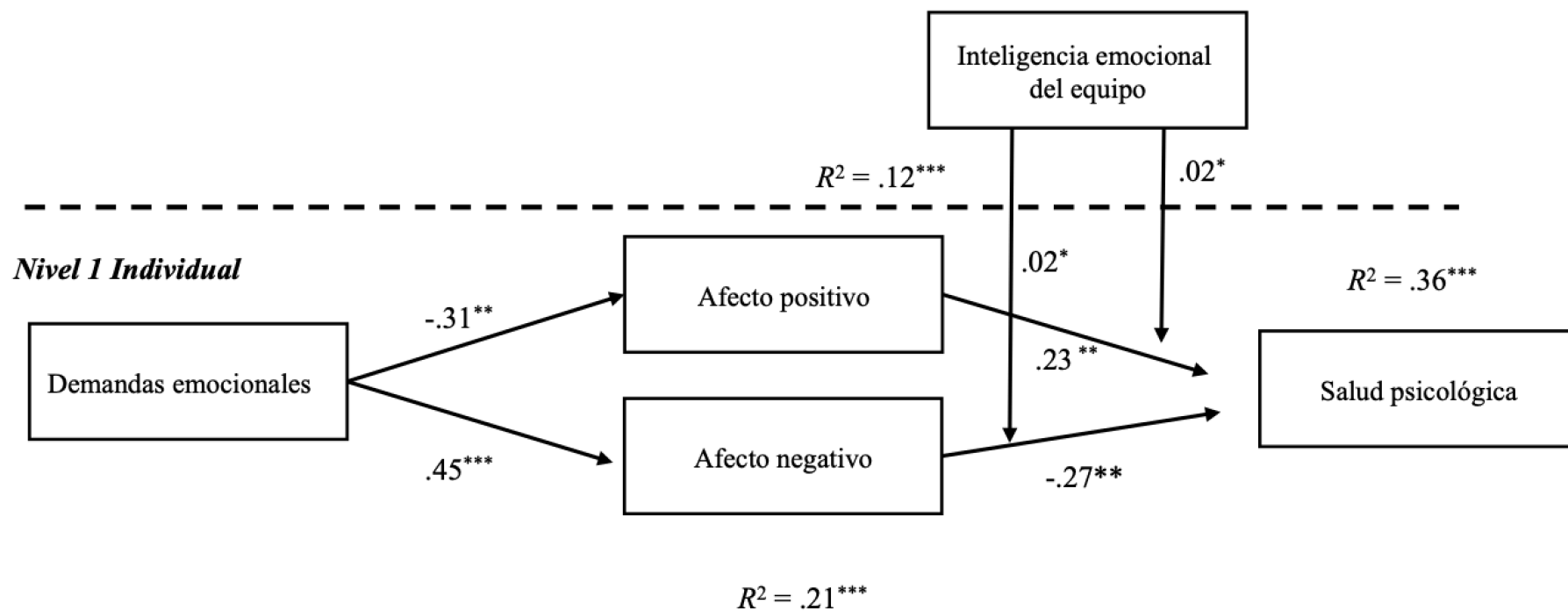
| | Afecto negativo como mediadora | | | | Afecto positivo como mediadora | | | |
|--|---------------------------------------|-----|-------------------|-----|---------------------------------------|-----|-------------------|-----|
| | Afecto Negativo | | Salud Psicológica | | Afecto Positivo | | Salud Psicológica | |
| Nivel 1 (individual) Predictores | Estimación | EE | Estimación | EE | Estimación | EE | Estimación | EE |
| Intercepto | 3.03** | .64 | 2.44** | .05 | 2.39** | .59 | 2.44** | .05 |
| Antigüedad en el equipo | .02 | .02 | .01 | .01 | .00 | .02 | .01 | .01 |
| Edad | -.04 | .04 | -.01 | .02 | .00 | .04 | .00 | .02 |
| Sexo | .02 | .06 | -.01 | .04 | -.03 | .06 | .01 | .04 |
| Demandas emocionales | .45** | .04 | -.05 | .02 | -.31** | .04 | -.11** | .02 |
| Afecto negativo | | | -.27** | .03 | | | | |
| Afecto positivo | | | | | | | .23** | .03 |
| Varianza residual | .54** | .04 | .10** | .01 | .58** | .05 | .11** | .01 |
| Nivel 2 (equipo) Predictores | | | | | | | | |
| Inteligencia emocional de equipo x afecto positivo | | | | | | | .02* | .01 |
| Inteligencia emocional de equipo x afecto negativo | | | .02* | .03 | | | .004 | .01 |
| Varianza residual | | | .002 | .01 | | | | |

Nota. *p < .05, **p < .01; two-tailed. Nivel 1 n= 304; Nivel 2 n=55

Figura 5

Modelo mediación moderada multinivel

Nivel 2 Equipo



Nota. $*p < .05$, $**p < .01$.

Figura 6

Efectos de interacción entre el afecto positivo y la inteligencia emocional del equipo

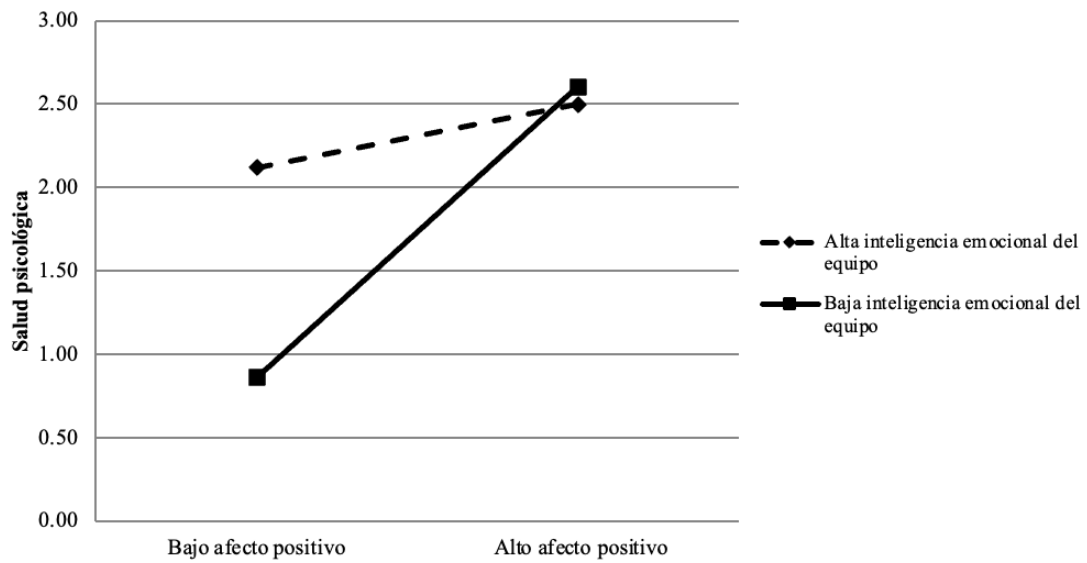
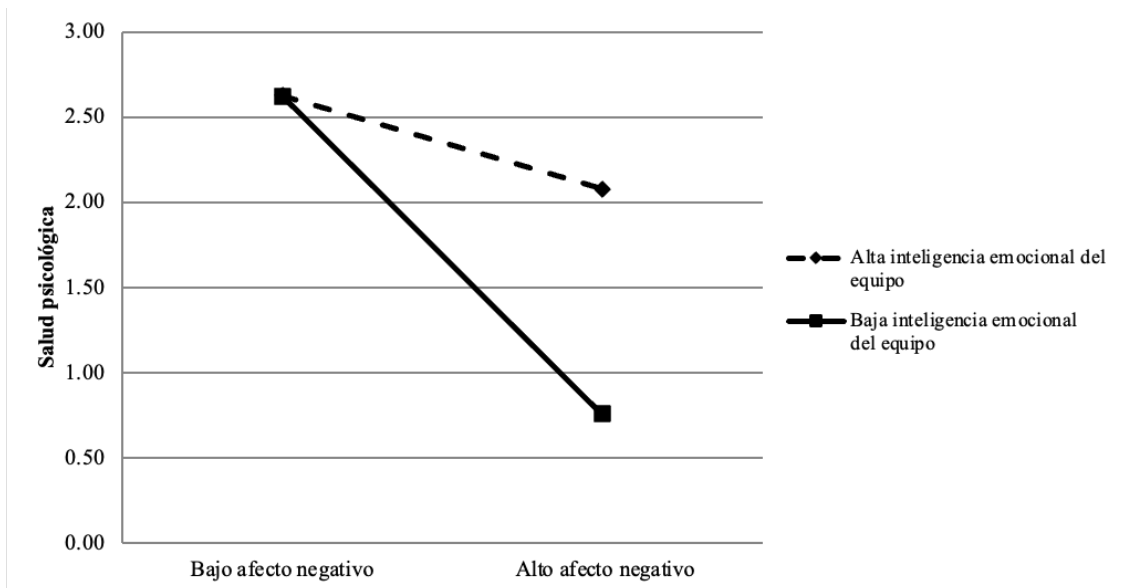


Figura 7

Efectos de interacción entre el afecto negativo y la inteligencia emocional del equipo



7.5. Discusión

El estudio tenía entre sus objetivos investigar el papel mediador de las experiencias afectivas en la relación entre las demandas emocionales y la salud psicológica. Los resultados han mostrado que el afecto positivo y negativo es un mecanismo explicativo de esta relación. Se demuestra que las demandas emocionales disminuyen las experiencias afectivas positivas y aumentan las experiencias afectivas negativas. Así, las demandas emocionales que generan las tareas propias del puesto de trabajo tendrán su efecto en la salud psicológica de los trabajadores en función de cómo éstos experimenten y doten de significado a los eventos que se dan en el lugar de trabajo (Ashkanasy y Humphery, 2011; Weiss y Cropanzano, 1996; Weiss et al, 1999).

Asimismo, se analizó el papel moderador de la inteligencia emocional del equipo en la relación entre las experiencias afectivas individuales derivadas de las demandas emocionales y la salud psicológica. Los resultados avalan que la inteligencia emocional del equipo se constituye como un recurso, de forma que cuando el equipo cuenta con un nivel alto de inteligencia emocional, éste amortigua el impacto de un bajo nivel de afecto positivo y de un alto nivel de afecto negativo, en la salud psicológica de los miembros del equipo. Estos resultados ponen de manifiesto que la inteligencia emocional de los equipos de trabajo es un recurso organizacional efectivo. Las personas pueden apoyarse en la inteligencia emocional del equipo ante el desequilibrio afectivo que pueden experimentar por las demandas emocionales de la situación laboral. Es a través de las dinámicas afectivas que se dan en el equipo como el equipo da soporte emocional a sus miembros (Barsade et al., 2000; Bartel y Saavedra, 2000; Totterdell, 2000), y modula el impacto de las experiencias afectivas que generan las demandas emocionales en la salud psicológica de sus integrantes.

7.6. Implicaciones teóricas y prácticas

Del estudio realizado se derivan importantes implicaciones teóricas y prácticas. A nivel teórico, la presente tesis contribuye a la investigación que relaciona la inteligencia emocional del equipo, y su incidencia en las experiencias afectivas individuales ante las demandas que las personas experimentan en su lugar de trabajo. En general, estas demandas cada vez son más elevadas en el entorno organizacional, pero aún es mayor en el sector servicios, que en España representa el 76% de las organizaciones. La importancia de las relaciones interpersonales en este sector es uno de los motivos principales por las que las demandas de carácter emocional derivadas de la situación laboral tienen tanta influencia en los afectos que generan y, por tanto, en la salud psicológica. Es justo en el aspecto de relaciones interpersonales a nivel emocional, donde la inteligencia emocional del equipo juega un papel relevante. La inteligencia emocional del equipo posibilita la observación y regulación de las emociones propias y de los demás, favoreciendo intercambios sociales positivos y un entorno de confianza, comodidad y seguridad psicológica, lo que conlleva una mejor salud psicológica (Elfenbein, 2006; Kaur et al., 2016).

A nivel práctico, los resultados determinan tanto la importancia del desarrollo de la inteligencia emocional del equipo, como el papel que juegan las experiencias afectivas en la salud psicológica de las personas ante las demandas emocionales laborales. Si estos aspectos son percibidos e integrados en las organizaciones, se podrá optimizar la inversión económica y de tiempo que éstos realizan en la formación, entrenamiento y motivación de los equipos, lo que conduciría a mejores resultados y organizaciones más saludables.

Por otro lado, si se brinda a los equipos las oportunidades de trabajar sobre sus competencias emocionales, considerando al equipo como un sistema, facilitaría las

actitudes positivas y trabajar el afecto en las organizaciones para mejorar la salud psicológica de sus miembros. Futuros estudios deberían analizar cómo impacta la inteligencia emocional del equipo en las experiencias afectivas ante otras características y condiciones del entorno laboral.

7.7. Limitaciones

La naturaleza transversal del estudio dificulta analizar relaciones de causalidad entre los fenómenos estudiados. El uso de medidas de autoinforme a partir de una misma fuente (miembros del equipo) en la medida de la inteligencia emocional del equipo y los indicadores de las demandas emocionales, afecto y salud psicológica podría implicar problemas de varianza del método común. Se ha procurado minimizar el sesgo de la varianza del método común en nuestros resultados utilizando instrumentos adecuadamente desarrollados y estandarizados, tal y como recomienda Spector (1987) y a través de la agregación a nivel de equipo de la inteligencia emocional del equipo. Asimismo, la interacción entre variables a distinto nivel facilita que este sesgo no sea considerado como única atribución (Rodríguez et al., 2001).

Sería conveniente replicar este estudio con más equipos que presten sus funciones en empresas de servicios de otros sectores de actividad, para analizar estos efectos en una población mayor. Sería interesante determinar qué otras variables pueden amortiguar las experiencias afectivas derivadas de las demandas del trabajo. Por ejemplo, comprobar si el líder puede tener ese efecto moderador, así como analizar cómo son percibidas a nivel grupal las demandas emocionales. Otro de los aspectos a tener en cuenta en futuras investigaciones serían los aspectos moderadores de las variables demográficas como la edad y la antigüedad, ya que la inteligencia emocional puede estar influenciada por estas variables. Siguiendo a Totterdell (2000), los atributos

demográficos pueden moderar la vinculación entre el afecto grupal y el individual (Barsade y Kinght, 2015).



CAPITULO VIII

DISCUSIÓN GENERAL

8.1. Discusión General

En este capítulo se integran los resultados alcanzados en el marco de la presente tesis. En los diferentes apartados se han expuesto detenidamente los resultados obtenidos en cada estudio. En este último apartado se aúnan los resultados más relevantes, así como las conclusiones e implicaciones más destacadas.

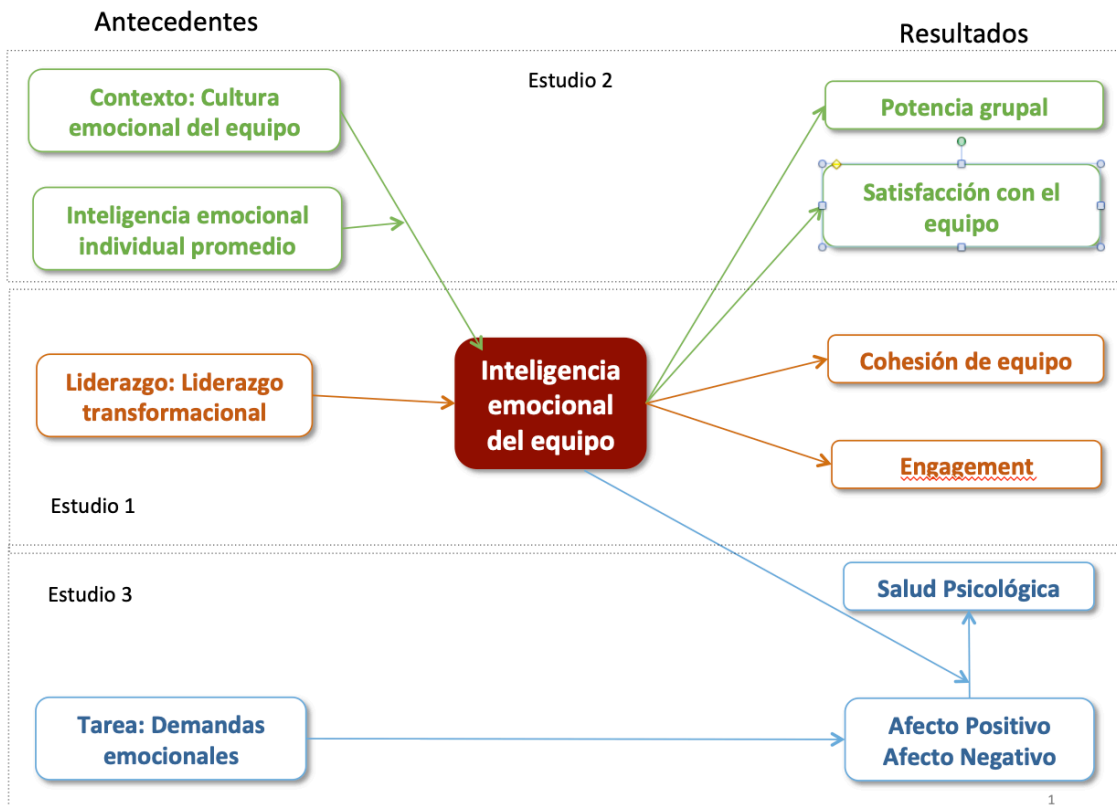
El objetivo principal de esta tesis se centró en examinar algunos de los factores que pueden incidir en la inteligencia emocional de los equipos de trabajo y la influencia de ésta como mediadora y moderadora entre diferentes antecedentes, procesos y resultados de equipos. Por tanto, se ha contribuido al estudio de la inteligencia emocional de equipo como fenómeno emergente de carácter colectivo, y a la profundización y aclaración de los efectos del mismo en los procesos y resultados de los equipos de trabajo. Para ello, analizamos los objetivos propuestos en esta investigación sobre la inteligencia emocional en los equipos de trabajo, siguiendo como base el modelo de McGrath sobre el funcionamiento eficaz de los equipos (1984) y sus desarrollos posteriores, el modelo Input-Procesos-Output (IPO) (Hackman, 1987; Tannenbaum et al., 1992) y el modelo IMOI (Ilgen et al., 2005). El modelo IPO (y su desarrollo posterior, el modelo IMOI) considera como entradas claves del equipo la composición del mismo, así como a los recursos de los que dispone (nivel individual, de equipo y de la organización). Son considerados inputs, el liderazgo, las características de la tarea, los factores contextuales y la composición del equipo. En el estudio de esta tesis se han considerado como antecedentes, el liderazgo transformacional, como estilo de liderazgo, las demandas emocionales como características de la tarea, como factor contextual la cultura emocional del equipo y como factor de composición del equipo la inteligencia emocional individual promedio. En cuanto a procesos, se ha seguido a Kozlowski y Ilgen (2006) y a Ilgen et al. (2005) en el modelo IMOI. Estos autores

consideran que los procesos tienen un carácter más dinámico, de ahí que los denominaran “fenómenos emergentes” (estados o procesos emergentes una vez consolidados). Estos procesos emergen de las entradas de funcionamiento de equipos. En esta tesis se han investigado la inteligencia emocional del equipo como un fenómeno emergente colectivo, que sirve como mecanismo explicativo de la influencia de los antecedentes y sus resultados, en definitiva, que puede mediar y modular los resultados a nivel individual y a nivel de equipo. Por último, en cuanto a los productos o resultados se dividen fundamentalmente en aspectos relativos al desempeño, satisfacción de las necesidades de los integrantes del equipo, así como, la viabilidad de querer seguir permaneciendo en el equipo (Hackman, 1987). Respecto a los consecuentes que se derivan de la inteligencia emocional del equipo, se han analizado como resultados individuales el engagement de los integrantes del equipo, así como la satisfacción con el equipo. En cuanto a resultados de equipo se han examinado la potencia grupal y la cohesión grupal.

Los principales resultados obtenidos se encuentran reflejados en la Figura 8.

Figura 8

Resumen de resultados



Los estudios realizados han puesto de manifiesto el papel clave que tiene la inteligencia emocional del equipo en las organizaciones y la influencia sobre los factores que inciden y se derivan de ella.

Con respecto a los antecedentes de la inteligencia emocional del equipo analizados en esta tesis se ha tenido en cuenta el liderazgo transformacional (Objetivo 1) como estilo de liderazgo. El Objetivo 2 se ha centrado en la cultura emocional del equipo como contexto en el que se desenvuelve el equipo; y como Objetivo 3 se ha considerado el promedio de la inteligencia emocional de los miembros del equipo como variable de composición del equipo. Los resultados han clarificado que tienen una gran influencia en la inteligencia emocional de los equipos como factores antecedentes clave. Concretando cada uno de ellos se expone, en primer lugar, el liderazgo

transformacional. El liderazgo transformacional analizado desde las características del líder, se configura como un estilo de liderazgo que potencia y facilita la inteligencia emocional del equipo (Objetivo 1). Esto es debido a las características propias de este estilo de liderazgo. El líder transformacional conduce al equipo a dar lo mejor de sí teniendo en cuenta, tanto al individuo en su particularidad, como al equipo en su totalidad. Su motivación, influencia, estímulo y consideración individualizada conllevan un elevado componente emocional y empatía, contribuyendo a que el equipo aprenda a gestionarse emocionalmente. Estos hallazgos están en consonancia con los resultados obtenidos sobre la relación de la inteligencia emocional del líder y la inteligencia emocional del equipo (Collins et al., 2014; Stubbs y Wolf, 2008), y sobre la inteligencia emocional del líder y el liderazgo transformacional (Clarke, 2010; George, 2000). Los resultados refuerzan los datos obtenidos en el estudio de López-Zafra et al. (2017), donde los autores concluyeron sobre el impacto del liderazgo transformacional en la inteligencia emocional del equipo, si bien desde la percepción de sus seguidores.

Siguiendo con los antecedentes, respecto a los factores contextuales del equipo y, en particular, a la cultura emocional del equipo, se ha demostrado en la presente tesis, que la cultura emocional del equipo juega un papel importante en la inteligencia emocional del equipo (Objetivo 2). La cultura emocional del equipo es un marco de referencia y soporte para que el equipo conozca cómo vivir las experiencias afectivas que se dan en el desarrollo de la tarea y cómo responder a esas emociones colectivas para que favorezcan la consecución de sus objetivos.

Otro de los aspectos que se ha revelado como antecedente en este trabajo ha sido el promedio de la inteligencia emocional de los componentes del equipo. Este antecedente relativo a la composición del equipo tiene un impacto en la inteligencia emocional del equipo. Algunos autores han argumentado teórica y empíricamente esta

influencia (Côté, 2007; Chang et al., 2012; Elfenbein, 2006; Farh et al., 2012, George, 2002; Jordan y Troh, 2004). En el estudio que se presenta se concluye que la inteligencia emocional de los miembros del equipo condiciona la inteligencia emocional del equipo, impactando, a su vez, en la influencia de otros antecedentes como la cultura emocional (Objetivo 3). Los resultados arrojan que el promedio de la inteligencia emocional de los miembros del equipo incide en la inteligencia emocional del equipo cuando la cultura emocional del equipo es baja. El promedio de la inteligencia emocional de los integrantes del equipo determina la inteligencia emocional del equipo cuando no están claras las normas y las formas de proceder a nivel afectivo en el equipo de trabajo. Se puede inferir, a la luz de los resultados, la importancia de la cultura emocional como antecedente en la línea de las afirmaciones de Barsade y Gibson (1998). Estos autores afirmaron que la cultura del equipo y la comprensión de la misma por sus miembros tiende a estimular emociones intensas que posteriormente tienden a ser controladas en el equipo. Si esta no se desarrolla dependerá de los niveles de inteligencia emocional de los miembros el que el equipo gestione de forma adecuada sus emociones. Por otro lado, se puede extraer también la importancia del equipo en su gestión emocional cuando carece de una cultura emocional sólida.

La presente tesis ha evidenciado que la inteligencia emocional de equipo es un fenómeno emergente clave para entender cómo los equipos de trabajo pueden obtener beneficios de carácter individual y grupal en el desarrollo de las funciones asignadas en las organizaciones. Los datos obtenidos en los análisis realizados determinan la influencia de la inteligencia emocional del equipo en la cohesión del mismo (Objetivo 4). Si bien esta relación ha sido estudiada con anterioridad en otro tipo de muestras (Jordan y Troth, 2004; Moore y Mamiseishvili 2012; Rapisarda 2002), se había probado desde el enfoque de rasgo de la inteligencia emocional del equipo (Quoidbach y

Hansenne, 2009), asociándose, además, a otras variables (Wei et al. 2016). En la presente tesis se presenta en un entorno no académico y desde la concepción de la inteligencia emocional de equipo como habilidad, confirmando la relación estudiada. Estos resultados están en consonancia con la necesidad de profundizar en esta relación en el entorno organizacional, tal y como sugirieron Lee y Wong (2019), quienes concluyeron en su estudio que la inteligencia emocional del equipo se relaciona positivamente con la cohesión social.

Igualmente se ha demostrado el carácter predictor de la inteligencia emocional del equipo en el engagement de los miembros del equipo (Objetivo 5). Hasta el momento se había analizado esta influencia desde la vertiente de la inteligencia emocional individual (Extremera y Durán 2007; Esteban, 2014). Se pone, por tanto, de manifiesto que el conocimiento y gestión de las emociones en el equipo puede favorecer la aparición de estados psicológicos positivos que incrementen en sus miembros el nivel de vigor, dedicación y absorción en el desarrollo de sus funciones y tareas.

A su vez, la inteligencia emocional del equipo favorece la potencia grupal (Objetivo 6). Los datos aportados en el estudio realizado constatan que la creencia que el equipo tiene sobre su rendimiento y efectividad como equipo (Guzzo, 1986; Guzzo y Yost, 1993) se ve potenciada por la gestión emocional que en él se da. Tal y como expresa Kaur et al. (2016), las emociones colectivas contribuyen al desarrollo de una moral alta y al logro de resultados.

Otro de los resultados que favorece la inteligencia emocional del equipo es la influencia en la satisfacción con el equipo que manifiestan sus miembros (Objetivo 7). Estos datos avalan lo expuesto por Jordan y Lawrence (2009) y Ghuman (2016). Como ellos señalan, la conciencia y la gestión de las emociones del equipo favorece las relaciones afectivas entre los miembros del equipo, la comunicación, y las relaciones

positivas, y todo ello contribuye a que las personas muestren satisfacción con el equipo al cual pertenecen.

Por otra parte, la inteligencia emocional del equipo es el mecanismo que explica la influencia de diferentes inputs de equipo sobre resultados como el engagement y satisfacción de los integrantes del equipo, así como en la potencia grupal y la cohesión del equipo. El nivel de inteligencia emocional del equipo confiere al equipo habilidades esenciales en la interacción grupal, en la forma en que se comporta el equipo, incidiendo todo ello en sus resultados. El procesamiento y la gestión emocional en el equipo contribuyen a que el funcionamiento emocional y las relaciones de equipo favorezcan su eficacia. Las habilidades que posibilita la inteligencia emocional del equipo en sus interacciones permiten, por un lado, una introspección sobre las emociones propias, tanto en su conciencia, como en su gestión. Por otro lado, los miembros ponen el foco en sus compañeros de equipo, en el reconocimiento de las emociones de los demás, respondiendo de forma adecuada ante las mismas y gestionando grupalmente esas emociones. El equipo, por un lado, puede reducir las tensiones que surgen durante el desarrollo de las actividades grupales, al mismo tiempo que puede fortalecer y mantener las emociones positivas mediante mecanismos como el contagio emocional. Todo ello, supone que el equipo en sus interacciones “toma las riendas de las emociones” que en él se dan. De ahí que, al emerger la inteligencia emocional del equipo, está se constituya como camino y fenómeno explicativo para que la influencia de otros factores tengan los resultados de equipo, individuales y colectivos, esperados. La inteligencia emocional del equipo media la relación entre el liderazgo transformacional y el engagement individual (Objetivo 10) y la cohesión grupal (Objetivo 9). De igual modo, la inteligencia emocional del equipo es la vía a través de la cuál la cultura emocional influye en la potencia del equipo (Objetivo 11), y, a su vez, en

la satisfacción de sus miembros (Objetivo 12). Estos hallazgos están en consonancia con los resultados obtenidos por otros investigadores respecto al papel mediador de la inteligencia emocional (Jamshed y Majeed, 2019; Shin et al., 2016; Stubbs y Wolf, 2008). En definitiva, nuestros resultados mostraron que la inteligencia emocional del equipo, además de variable criterio, ejerce un papel mediador entre los antecedentes analizados y los resultados obtenidos a nivel individual y grupal.

Además, en la presente tesis se ha reflejado que la inteligencia emocional del equipo modera la relación entre las experiencias afectivas y la salud psicológica, de modo que, cuando la inteligencia del equipo es alta, se amortigua el impacto negativo de un bajo afecto positivo, o de un alto afecto negativo, sobre la salud psicológica de los miembros (Objetivo 8). Estos resultados sugieren que la relación entre las experiencias afectivas de los miembros y su salud psicológica puede ser modulada por la inteligencia emocional del equipo, estableciéndose como recurso que ayuda a sus componentes a procesar las experiencias afectivas que vivencian de forma adecuada.

8.2. Implicaciones teóricas

El estudio de los antecedentes y consecuentes de la inteligencia emocional del equipo posibilita nuevas oportunidades en el ámbito de la psicología social y organizacional. Estas oportunidades se traducen, a su vez, en implicaciones teóricas derivadas de los resultados de los estudios realizados en la presente tesis doctoral.

A nivel general, de los resultados obtenidos se extraen implicaciones teóricas para el estudio de la inteligencia emocional del equipo. En primer lugar, la importancia del enfoque colectivo en los estudios relativos al afecto y, en concreto, en la inteligencia emocional del equipo. Por un lado, la presente tesis doctoral respalda el análisis a nivel colectivo de los fenómenos afectivos en los equipos de trabajo, y muestra una nueva

evidencia empírica acerca de los resultados de la inteligencia emocional del equipo. Esto es relevante actualmente en el mundo organizacional por la frecuencia del trabajo en equipo como unidad de gestión del trabajo en la mayoría de las organizaciones.

En segundo lugar, los resultados de la presente tesis contribuyen a reforzar dentro de la literatura organizacional el concepto de la inteligencia emocional de equipo como “fenómeno emergente”. La inteligencia emocional de los equipos se erige como vía a través de la cual factores como el liderazgo transformacional o la cultura emocional pueden conseguir que los equipos estén más cohesionados, incrementen su nivel de potencia grupal, y que, a nivel individual, los miembros de estos equipos aumenten sus niveles de engagement y satisfacción con el equipo.

Además de las implicaciones generales sobre el estudio de la inteligencia emocional de equipo, los resultados de los estudios desarrollados en esta tesis doctoral conllevan aspectos relevantes a tener en cuenta para futuros estudios en el ámbito de la Psicología del Trabajo y de las Organizaciones.

En primer lugar, los estudios multinivel siguen siendo poco frecuentes en la investigación organizacional. Sin embargo, son esenciales para entender las dinámicas organizacionales, además de reflejar mejor la realidad de las estructuras y funcionamiento en entornos organizacionales actuales.

En segundo lugar, la presente tesis aporta y consolida las teorías sobre la convergencia afectiva en el ámbito organizacional y, concretamente, el papel clave de la inteligencia emocional del equipo como un fenómeno relevante más allá de los estudios existentes sobre la inteligencia emocional individual.

Hasta ahora los estudios de la inteligencia emocional de equipo se habían centrado principalmente en los resultados, de ahí que se destaque, en tercer lugar, que los

antecedentes estudiados en el presente trabajo contribuyen a tener en cuenta otros factores que inciden en la inteligencia emocional del equipo en entornos organizacionales, como son el liderazgo transformacional y la cultura emocional.

Respecto a los resultados de la inteligencia emocional del equipo, la presente tesis combina los efectos en resultados a nivel individual y de equipo, como el engagement, la satisfacción con el equipo y la potencia grupal.

8.3. Implicaciones prácticas

A partir de los resultados de esta tesis se derivan importantes implicaciones prácticas, las cuales tienen gran relevancia en la gestión emocional de los equipos de trabajo, así como una elevada repercusión en la eficacia de los mismos.

En primer lugar, se destaca el papel clave de la inteligencia emocional del equipo como un fenómeno que emerge más allá de las inteligencias emocionales individuales. Ésto conlleva posibilitar que los equipos den importancia a los fenómenos afectivos fomentando “espacios” y situaciones que les permitan gestionar las vivencias afectivas a nivel de equipo y no sólo focalizar su atención en los aspectos cognitivos o de tarea en el cumplimiento de sus funciones. A tenor de los resultados obtenidos en los estudios realizados, otra de las implicaciones prácticas a tener en cuenta sería el entrenamiento de la inteligencia emocional del equipo para maximizar las consecuencias que tienen para el equipo y en el logro de objetivos (Jordan y Lawrence, 2009). Se convierte, por tanto, en una necesidad para optimizar las interacciones que se dan en el equipo y su rendimiento en las organizaciones. El coaching de equipos es una metodología de desarrollo de equipos que facilita la expresión emocional en el equipo, permite amortiguar las emociones negativas y potenciar las emociones positivas.

La presente tesis doctoral proporciona a los gestores algunas claves para fomentar la inteligencia emocional de los equipos y favorecer su eficacia. Por un lado, es primordial contar con “líderes transformacionales”, a través de la selección o la promoción interna. La consideración de los perfiles de las personas que lideran equipos es clave. Se tiene también la posibilidad de desarrollar habilidades de liderazgo transformacional en las personas que gestionan equipos, a través, por ejemplo, de talleres formativos, mentoring o coaching ejecutivo. Es importante que el líder o gestor de equipos exprese sus emociones de forma adecuada y fomente su habilidad de empatía y feedback emocional. Por otra parte, el líder es pieza estratégica en orientar al equipo respecto a cómo pueden llevar a cabo la gestión emocional grupal, bien como referente para los miembros del equipo (Barsade y Gibbson, 2014), o propiciando situaciones que lo posibiliten, concediendo al mismo tiempo autonomía al equipo en su gestión emocional.

Por otro lado, fomentar que el equipo genere e integre su propia cultura emocional sería otra de las implicaciones prácticas de esta tesis. Siguiendo a Barsade y Gibson (1998), la cultura del equipo y la comprensión de la misma por sus miembros tiende a estimular emociones intensas que posteriormente tienden a ser controladas en el equipo. Nuestros resultados han puesto de manifiesto que la cultura emocional del equipo da forma al grupo, sirve de marco de actuación de cómo vivir las experiencias afectivas que se dan y de cómo dar respuestas a ellas. De ahí se concluye que propiciar los aspectos emocionales en la cultura de equipo hace que los equipos sean más efectivos y sus miembros estén más satisfechos con el mismo, además de incrementar la potencia de equipo. Es más, la importancia de la cultura emocional es relevante, los resultados de los datos analizados concluyen que el efecto moderador del promedio de la inteligencia emocional individual de los miembros del equipo sobre la inteligencia

emocional del equipo, se da sólo cuando la cultura emocional del equipo es baja. La organización o los gestores de equipos pueden potenciar los aspectos emocionales, fomentando el establecimiento de artefactos, normas y valores que surjan de los supuestos básicos de carácter afectivo de los equipos. Por ejemplo, la reflexión y el establecimiento de “contratos emocionales” a nivel equipo pueden ser una fórmula para desarrollar la cultura emocional de equipos.

La composición del equipo en términos de inteligencia emocional es clave cuando la cultura emocional no se ha desarrollado (p.e. en equipos recién formados) o no puede desarrollarse (p.e. los equipos con una alta rotación o de corta duración). Así, tanto la selección de personas con un nivel alto de inteligencia emocional, como el desarrollo de la misma en las personas que ya pertenezcan a la organización, beneficiará que los equipos alcancen unos niveles óptimos de inteligencia emocional de equipo.

En suma, el desarrollo de estas prácticas por parte de la organización o de los gestores/líderes de equipos posibilitaría un nivel mayor de inteligencia emocional del equipo, lo que incidiría, a su vez, en los resultados de los equipos y, por tanto, en los logros de la organización. Para ello se pueden aplicar técnicas específicas como los contratos emocionales de equipos, así como favorecer la acogida y la socialización en el equipo.

8.4. Alcance del estudio

Si bien ya se han analizado las limitaciones de cada uno de los estudios que conforman esta investigación, hacemos constar en este apartado de forma resumida el alcance de la evidencia empírica aportada.

En primer lugar, los objetivos de la presente tesis se han analizado en dos contextos diferenciados. Los estudios 1 y 2 se han examinado en equipos deportivos, y

el estudio 3 en el sector servicios. Aunque ambas muestras estén inmersas en entornos organizacionales, las peculiaridades propias de ambas muestras sobre cómo se gestiona la dinámica grupales pueden limitar la generalización de los resultados en equipos de otros contextos.

En segundo lugar, el uso de medidas de autoinforme puede provocar sesgos debido a la varianza del método común, sobreestimando los resultados encontrados (Podsakoff et al., 2003). Sin embargo, esta limitación ha podido minimizarse siguiendo a Spector (1987), al utilizar instrumentos adecuadamente desarrollados y estandarizados. Por otro lado, para reducir el sesgo de varianza del método común, los datos se han obtenido de distintas fuentes informantes. Al mismo tiempo, los procesos de agregación han podido reducir este sesgo. Finalmente, la evaluación de efectos interactivos hace que este factor no sea considerado como única atribución (Rodríguez et al., 2001).

En tercer lugar, no es posible establecer de manera concluyente las relaciones causales consideradas, debido al diseño transversal de los estudios y a la naturaleza no experimental de los estudios realizados. La investigación futura debería avanzar analizando estas relaciones a lo largo del tiempo.

8.5. Conclusiones

La presente tesis doctoral respalda el importante papel de la inteligencia emocional del equipo para el funcionamiento y la eficacia de los mismos. Las conclusiones fundamentales a las que se ha llegado en la presente tesis doctoral son las siguientes:

1. El liderazgo transformacional, analizado desde las características del líder, se configura como un estilo de liderazgo que potencia y facilita la inteligencia emocional del equipo.

2. La cultura emocional del equipo juega un papel importante en la inteligencia emocional del equipo. La cultura emocional del equipo es un marco de referencia y soporte que permite al equipo conocer cómo vivir las experiencias afectivas que se dan en el desarrollo de la tarea y, cómo responder a esas emociones colectivas para que favorezcan la consecución de sus objetivos.

3. El promedio de la inteligencia emocional de los miembros del equipo se ha manifestado como una variable clave que afecta al impacto que tiene sobre la inteligencia emocional del equipo de inputs claves como la cultura emocional. Los resultados arrojan que el promedio de la inteligencia emocional de los miembros del equipo incide en la inteligencia emocional del equipo, cuando la cultura emocional del equipo es baja, no siendo significativa cuando la cultura emocional del equipo es alta.

4. La inteligencia emocional del equipo influye en la cohesión del mismo dentro de entornos no académicos y desde la concepción de la inteligencia emocional del equipo como habilidad.

5. La inteligencia emocional del equipo predice el engagement de los miembros del equipo. Se pone, por tanto, de manifiesto que el conocimiento y gestión de las emociones en el equipo puede favorecer la aparición de estados psicológicos positivos que incrementen en sus miembros el nivel de vigor, dedicación y absorción en el desarrollo de sus funciones y tareas.

6. La inteligencia emocional del equipo favorece la potencia del equipo. Así, la creencia sobre su efectividad como equipo ante las situaciones y problemas a los que se enfrenta el equipo se ve potenciada por la inteligencia emocional del equipo.

7. La inteligencia emocional del equipo influye en la satisfacción de los miembros con el equipo.

8. La inteligencia emocional del equipo modula la relación entre las experiencias afectivas individuales derivadas de las demandas emocionales y la salud psicológica de los miembros del equipo.

9. La inteligencia emocional del equipo tiene un papel mediador en la relación entre los inputs y los resultados analizados en la presente tesis. Al emerger la inteligencia emocional del equipo, ésta se constituye como fenómeno explicativo para que la influencia de otros factores tenga los resultados esperados en el equipo y sus miembros.

10. Los modelos multinivel ayudan a entender mejor las complejas relaciones entre inputs, procesos y estados emergentes y resultados que se dan en los equipos.



REFERENCIAS

Referencias

- Adler, A. B., Bliese, P. D., Barsade, S. G., & Sowden, W. J. (2022). Hitting the mark: The influence of emotional culture on resilient performance. *Journal of Applied Psychology, 107*(2), 319–327. <https://doi.org/10.1037/apl0000897>
- Aiken, L. S. y West, S. G. (1991). Multiple regression: Testing and interpreting interactions. Sage Journals. <https://doi.org/10.1177/109821409301400208>
- Akgün, A. E., Keskin, H., Byrne, J., & Imamoglu, S. Z. (2007). Antecedents and consequences of team potency in software development projects. *Information & Management, 44*(7), 646–656. <https://doi.org/10.1016/j.im.2007.08.001>
- Ancona, D., Bresman, H. y Cadwell, D. (2009). El factor X: Seis pasos para liderar equipos de alto rendimiento. *Dinámica Organizacional, 38*(3), 217-224. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2009.04.003>
- Antonakis, J. (2004). On why "emotional intelligence" will not predict leadership effectiveness beyond IQ or the "big five": An extension and rejoinder. *Organizational Analysis, 12*(2), 171–182. <https://doi.org/10.1108/eb028991>
- Antoni, C., & Hertel, G. (2009). Team processes, their antecedents and consequences: Implications for different types of teamwork. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 18*(3), 253–266. <https://doi.org/10.1080/13594320802095502>
- Ashforth, B. E. y Humphrey, R. H. (1995). Emotions in the Workplace: A reappraisal. *Sage Journals. Human Relations, 48*(2). <https://doi.org/10.1177/001872679504800201>

Ashforth, B. E. y Saks, A. M. (2002). Feeling your way: Emotion and organizational entry. En Lord, R. G., Klimoski, R. J. y Kanfer, R. (Eds.), *Emotions in the workplace: Understanding the structure and role of emotions in organizational behavior* (pp. 331–369). Jossey-Bass.
https://www.researchgate.net/publication/286459227_Feeling_your_way_Emotion_and_organizational_entry

Ashforth, B. E. y Humphrey, R. H. (2022). Institutionalized affect in organizations: Not an Oxymoron. *Sage Journals. Human Relations*, 75(8).
<https://doi.org/10.1177/00187267221083093>

Ashkanasy, N. M. (2003). Emotions in organizations: A multi-level perspective. *Multi-Level Issues in Organizational Behavior and Strategy*, 2.
[https://doi.org/10.1016/S1475-9144\(03\)02002-2](https://doi.org/10.1016/S1475-9144(03)02002-2)

Ashkanasy, N. M., & Daus, C. S. (c). Emotion in the workplace: The new challenge for managers. *Academy of Management Perspectives*, 16(1), 76–86.
<https://doi.org/10.5465/ame.2002.6640191>

Ashkanasy, N. M. & Dorris, A. D. (2017). Emotions in the Workplace. *The Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4, 67-90.
<https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032516-113231>

Ashkanasy, N. M. y Humphrey, R. H. (2011). Current emotion research in organizational behavior. *Sage Journals. Emotion review*, 3(2), 214-224.
<https://doi.org/10.1177/1754073910391684>

Ashkanasy, N. M., Härtel, C. E. J., & Daus, C. S. (2002). Diversity and emotion: The new frontiers in organizational behavior research. *Journal of Management*, 28(3), 307–338. <https://doi.org/10.1177/014920630202800304>

- Ashkanasy, N. M., & Tse, B. (2000). Transformational leadership as management of emotion: A conceptual review. In N. M. Ashkanasy, C. E. Härtel, & W. J. Zerbe (Eds.), *Emotions in the workplace: Research, theory, and practice* (pp. 221–235). Quorum Books/Greenwood Publishing Group.
- Aslan, S., Ozata, M., and Mete, M. (2008). The investigation of effects of group emotional intelligence on team effectiveness. *Humanity & Social Sciences Journal*, 3(2), 104–115. [https://idosi.org/hssj/hssj3\(2\)08/3.pdf](https://idosi.org/hssj/hssj3(2)08/3.pdf)
- Ayoko, O. B., & Callan, V. J. (2010). Teams' reactions to conflict and teams' task and social outcomes: The moderating role of transformational and emotional leadership. *European Management Journal*, 28(3), 220–235. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2009.07.001>
- Ayoko, O. B., Callan, V. J., & Härtel, C. E. J. (2008). The influence of team emotional intelligence climate on conflict and team members' reactions to conflict. *Small Group Research*, 39(2), 121–149. <https://doi.org/10.1177/1046496407304921>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309–328. <https://doi.org/10.1108/02683940710733115>
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. W H Freeman.
- Barczak, G., Lassk, F., & Mulki, J. (2010). Antecedents of team creativity: An examination of team emotional intelligence, team trust and collaborative culture. *Creativity and Innovation Management*, 19(4), 332–345. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8691.2010.00574.x>
- Bar-On, R. (1985). *The development of an operational concept of psychological well-being* [Unpublished doctoral dissertation]. Rhodes University.

- Bar-On, R. (1997). *Emotional Quotient Inventory: Technical manual*. Multi-Health Systems.
- Bar-On, R. (2000). Emotional and social intelligence: Insights from the Emotional Quotient Inventory (EQ-i). In R. Bar-On & J.D.A. Parker (Eds.), *The handbook of emotional intelligence: Theory, development, assessment and application at home, school and in the workplace* (pp. 363-388). Jossey-Bass/Wiley.
- Bar-On, R. (2006). The Bar-On model of emotional-social intelligence (ESI). *Psicothema, 18(Suppl)*, 13-25.
- Barsade, S. G. (2002). The ripple effect: Emotional contagion and its influence on group behavior. *Administrative Science Quarterly, 47*, 644–75.
<https://doi.org/10.2307/3094912>
- Barsade, S. G. & Gibson, D. E. (1998). Group emotion: A view from top and bottom. *Research on Managing Groups and Teams, 1(82)*, 81–102.
https://www.researchgate.net/profile/Sigal-Barsade/publication/284024690_Group_emotion_A_view_from_top_and_bottom/links/56e2140e08ae4e3e9428223a/Group-emotion-A-view-from-top-and-bottom.pdf
- Barsade, S. G. & Gibson, D. E. (2007). Why does affect matter in organizations? *Academy of Management Perspectives, 21(1)*, 36-59.
<https://doi.org/10.5465/amp.2007.24286163>
- Barsade, S. G. & Knight, A. P. (2015). Group affect. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 2(1)*, 21-46.
<https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032414-111316>

- Barsade, S. G., & O'Neill, O. A. (2014). What's love got to do with it? A longitudinal study of the culture of companionate love and employee and client outcomes in a long-term care setting. *Administrative Science Quarterly*, 59(4), 551–598. <https://doi.org/10.1177/0001839214538636>
- Barsade, S. G. & O'Neill, O. A. (2016). Manage your emotional culture. *Harvard Business Review*. 94(1-2), 60. <https://hbr.org/2016/01/manage-your-emotional-culture>
- Barsade, S. G., Coutifaris, C. G. V. & Pillemer, J. (2018). Emotional contagion in organizational life. *Research in Organizational Behavior*, 38, 137-151. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2018.11.005>
- Barsade, S. G., Ward, A. J., Turner, J. D. F. & Sonnenfeld, J. A. (2000). To your heart's content: A model of affective diversity in top management teams. *Administrative Science Quarterly*, 45(4), 802–36. <https://doi.org/10.2307/2667020>
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1990). The implications of transactional and transformational leadership for individual, team, organizational development. *Research in Organizational Change and Development*, 4(1), 231–272.
- Bass, B. M. & Avolio, B. J. (2000). *MLQ Multifactor Leadership Questionnaire*. Mind Garden Inc.
- Bartel, C. A. y Saavedra, R. (2000). The collective construction of work group moods. *Administrative Science Quarterly*, 45(2), 197-231. <https://doi.org/10.2307/2667070>
- Berry, D. S., Willingham, J. K., & Thayer, C. A. (2000). Affect and personality as predictors of conflict and closeness in young adults' friendships. *Journal of Research in Personality*, 34(1), 84–107. <https://doi.org/10.1006/jrpe.1999.2271>

- Berthelsen, H., Westerlund, H., Hakanen, J. J. y Kristensen, T. S. (2017). It is not just about occupation, but also about where you work. *Community Dentistry and Oral Epidemiology*, 45(4), 372-379. <https://doi.org/10.1111/cdoe.12300>
- Bisquerra Alzina, R., & Pérez Escoda, N. (2007). Las competencias emocionales. *Educación XXI*, 10. <https://doi.org/10.5944/educxx1.1.10.297>
- Blanco-Donoso, L. M., Garrosa, E., Moreno-Jiménez, B., de Almeida, E. C. y Villela-Bueno, S. M. (2017). Social job resources as sources of meaningfulness and its effects on nurses' vigor and emotional exhaustion: A cross-sectional study among Spanish nurses. *Current Psychology*, 36, 755-763. <https://doi.org/10.1007/s12144-016-9463-x>
- Boyatzis, R.E. (2009). Competencies as a behavioral approach to emotional intelligence. *Journal of Management Development*, 28(9), 749-70.
- Brackett, M.A., & Salovey, P. (2006). Measuring emotional intelligence with the Mayer-Salovey-Caruso Emotional Intelligence Test (MSCEIT). *Psicothema*, 18(Suppl), 34-41.
- Bravo, C. M. (1992). Análisis del modelo de inteligencia de Robert J. Sternberg. *Tabanque: Revista Pedagógica*, (8), 21-38.
- Bresó, E. y Salanova, M. (2010). Organizaciones emocionalmente inteligentes como antídoto a los riesgos psicosociales. *Gestión Práctica de Riesgos Laborales*, 67. https://www.want.uji.es/wp-content/uploads/2017/03/2010_Bresó-Salanova.pdf
- Brotheridge, C. M. y Lee, R. T. (2002). Testing a conservation of resources model of the dynamics of emotional labor. *Journal of occupational health psychology*, 7(1), 57. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.7.1.57>

- Brotheridge, C. M. & Lee, R. T. (2008). The emotions of managing: An introduction to the special issue. *Journal of Managerial Psychology*, 23(2), 108-117. <https://doi.org/10.1108/02683940810850763>
- Bryk, A. S. & Raudenbush, S. W. (1992). *Hierarchical linear models: Applications and data analysis methods*. Sage Publications.
- Burke, M. J., Finkelstein, L. M. & Dusig, M. S. (1999). On average deviation indices for estimating interrater agreement. *Organizational Research Methods*, 2(1), 49-68. <https://doi.org/10.1177/109442819921004>
- Burke, M. J., & Dunlap, W. P. (2002). Estimating interrater agreement with the average deviation index: A user's guide. *Organizational Research Methods*, 5(2), 159-172. <https://doi.org/10.1177/1094428102005002002>
- Cali, A., Fierro, I., & Sempertegui, C. (2015). La inteligencia emocional como elemento estratégico en la empresa / Emotional intelligence as a strategic element in the company. *CIENCIA UNEMI*, 8(15), 119–125. <https://doi.org/10.29076/issn.2528-7737vol8iss15.2015pp119-125p>
- Carmeli, A., Yitzhak-Halevy, M. y Weisberg, J. (2009). The relationship between emotional intelligence and psychological wellbeing. *Journal of Managerial Psychology*, 24(1), 66 – 78. <https://doi.org/10.1108/02683940910922546>
- Chan, D. (1998). Functional relations among constructs in the same content domain at different levels of analysis: A typology of composition models. *Journal of Applied Psychology*, 83(2), 234–246. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.83.2.234>
- Chang, J. W., Sy, T., & Choi, J. N. (2012). Team emotional intelligence and performance: Interactive dynamics between leaders and members. *Small Group Research*, 43(1), 75–104. <https://doi.org/10.1177/1046496411415692>

- Chemers, M. M. (2000). Leadership research and theory: A functional integration. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 4(1), 27–43. <https://doi.org/10.1037/1089-2699.4.1.27>
- Cherniss, C. (2000). Social and emotional competence in the workplace. In R. Bar-On & J.D.A. Parker (Eds.), *The handbook of emotional intelligence: Theory, development, assessment and application at home, school and in the workplace* (pp. 433–458). Jossey-Bass/Wiley.
- Cherniss, C. (2010). Emotional intelligence: Toward clarification of a concept. *Industrial and Organizational Psychology*, 3(2), 110-126. <https://doi.org/10.1111/j.1754-9434.2010.01231.x>
- Cherniss, C., & Goleman, D. (2001). *The emotionally intelligence workplace: How to measure, and improve emotional intelligence in individuals, groups and organizations*. Jossey-Bass. https://www.researchgate.net/publication/40942935_The_Emotionally_Intelligent_Workplace_How_to_Select_for_Measure_and_Improve_Emotional_Intelligence_in_Individuals_Groups_and_Organizations
- Cheshin, A., Rafaeli, A., & Bos, N. (2011). Anger and happiness in virtual teams: Emotional influences of text and behavior on others' affect in the absence of non-verbal cues. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 116(1), 2–16. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2011.06.002>
- Chi, N.-W., Chung, Y.-Y., y Tsai, W.-C. (2011). How do happy leaders enhance team success? The mediating roles of transformational leadership, group affective tone, and team processes. *Journal of Applied Social Psychology*, 41(6), 1421– 1454. <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.2011.00767.x>

- Choi, J. N. (2012). Context and creativity: The theory of planned behavior as an alternative mechanism. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 40(4), 681–692. <https://doi.org/10.2224/sbp.2012.40.4.681>
- Clark, M.S. y Isen, A.M. (1982). Toward understanding the relationship between feeling states and social behavior. En A.H. Hastorf y A.M. Isen (Eds.), *Cognitive Social Psychology* (pp. 73- 108). Elsevier. [https://clarkrelationshiplab.yale.edu/sites/default/files/files/Cognitive%20Social%20Psychology\(1\).pdf](https://clarkrelationshiplab.yale.edu/sites/default/files/files/Cognitive%20Social%20Psychology(1).pdf)
- Clarke, N. (2010). Emotional intelligence and its relationship to transformational leadership and key project manager competences. *Project Management Journal*, 41(2), 5-20. <https://doi.org/10.1002/pmj.20162>
- Collins, A. L., Jordan, P. J., Troth, A. C., & Lawrence, S. A. (2014). The impact of team emotional intelligence on team affect, conflict and performance: A preliminary analysis. *British Academy of Management Conference Proceedings*. British Academy of Management.
- Collins, C. G., & Parker, S. K. (2010). Team capability beliefs over time: Distinguishing between team potency, team outcome efficacy, and team process efficacy. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83(4), 1003–1023. <https://doi.org/10.1348/096317909X484271>
- Cooper, R.K., & Sawaf, A. (1997). *Executive EQ: emotional intelligence in leadership and organization*. Grosset/Putnam.
- Cooper, R., & Sawaf, A. (2006). Introducción: La sabiduría no convencional de la inteligencia emocional. In R. Cooper, & A. Sawaf (Eds.), *La inteligencia*

emocional aplicada al liderazgo y a las organizaciones (pp. 33-41). Editorial Norma.

Côté, S. (2007). Chapter 12 Group emotional intelligence and group performance. In E. A. Mannix, M. A. Neale & C. P. Anderson, *Affect and groups* (Vol. 10, pp. 309-336). Emerald Group Publishing Limited. [https://doi.org/10.1016/S1534-0856\(07\)10012-8](https://doi.org/10.1016/S1534-0856(07)10012-8)

Côté, S. (2014). Emotional intelligence in organizations. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1(1), 459–488. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091233>

Crombie, D., Lombard, C., & Noakes, T. (2009). Emotional intelligence scores predict team sports performance in a national cricket competition. *International Journal of Sports Science & Coaching*, 4(2), 209–224. <https://doi.org/10.1260/174795409788549544>

Cruz-Ortiz, V., Salanova, M., & 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>

Cunningham, M. R. (1988). Does happiness mean friendliness? Induced mood and heterosexual self-disclosure. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 14(2), 283–297. <https://doi.org/10.1177/0146167288142007>

Damen, F., Van Knippenberg, B. y Van Knippenberg, D. (2008). Affective match in leadership: Leader emotional displays, follower positive affect, and follower performance. *Journal of Applied Social Psychology*, 38(4), 868-90. <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.2008.00330.x>

- Daus, C. S., & Ashkanasy, N. M. (2005). The case for the ability-based model of emotional intelligence in organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 453–466. <https://doi.org/10.1002/job.321>
- Den Hartog, D. N., Koopman, P. L., & van Muijen, J. J. (1997). *Inspirerend leiderschap in organisaties*. Academic Service.
- De Rivera J. (1992). Emotional climate: Social structures and emotional dynamics. *International Review of Studies on Emotions*, 2, 197-218. https://www.researchgate.net/publication/288262904_Emotional_climate_Social_structure_and_emotional_dynamics
- Diefendorff, J. M., Erickson, R. J., Grandey, A. A. y Dahling, J. J. (2011). Emotional display rules as work unit norms: A multilevel analysis of emotional labor among nurses. *Journal of Occupational Health Psychology*, 16(2), 170-86. <https://doi.org/10.1037/a0021725>
- Diener, E., Thapa, S., & Tay, L. (2020). Positive emotions at work. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 7, 451–477. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-012119-044908>
- Druskat, V. U. y Wolff, S. B. (1999). The link between emotions and team effectiveness: How teams engage members and build effective task processes. *Academy of Management Proceedings*, 1. <https://doi.org/10.5465/apbpp.1999.27622482>
- Druskat, V. U. y Wolff, S. B. (2001a). Building the emotional intelligence of groups. *Harvard Business Review*, 79(3), 81-90. <https://hbr.org/2001/03/building-the-emotional-intelligence-of-groups>

- Druskat, V. U. y Wolff, S. B. (2001b). Group emotional intelligence and its influence on group effectiveness. In C. Cherniss & D. Goleman (Eds.), *The emotionally intelligent workplace: How to select for, measure, and improve emotional intelligence in individuals, groups and organizations* (pp. 132-55). Jossey-Bass.
- Druskat, V. U. y Wolff, S. B. (2005). Inteligencia emocional grupal y su influencia en la efectividad del grupo. En D. Goleman, & C. Cherniss, *Inteligencia emocional en el trabajo: cómo seleccionar, medir y mejorar la inteligencia emocional en individuos, grupos y organizaciones* (pp. 203-230). Kairós.
- Druskat, V.U., & Wolff, S. B. (2007). The effect of confronting members who break norms on team effectiveness. In L. Thomson, and K. Behfar (Eds.), *Conflict in organizational groups* (pp. 229-260). Northwestern University Press.
- Druskat, V.U. & Wolff, S.B. (2008). Group-level emotional intelligence, In N. M. Ashkanasy and C. L. Cooper (Eds.), *Research Companion to Emotion in Organizations* (pp. 441-454). Edward Elgar.
- Druskat, V.U., Mount, G. and Sala, F. (2013). *Linking Emotional Intelligence and Performance at Work: Current Research Evidence with Individuals and Groups*. Psychology Press.
- Druskat, V. U., Wolff, S. B., Koman, E. C. S., & Messer, T. E. (2003). *Emotionally competent group norms and group effectiveness* [Paper presentation]. Annual Academy of Management Conference, Seattle, USA.
- Druskat, V. U., Wolff, S. B., Messer, T. E., Koman, E. S., y Batista-Foguet, J.-M. (2017). Team emotional intelligence: Linking team social and emotional environment to team effectiveness. *Dubrovnik International Economic Meeting*, 3(1), 433-454. <https://hrcak.srce.hr/187399>

- Duarte, J., Berthelsen, H. y Owen, M. (2020). Not all emotional demands are the same: Emotional demands from clients' or co-workers' relations have different associations with well-being in service workers. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(21), 7738. <https://doi.org/10.3390/ijerph17217738>
- Dulewicz, V., & Higgs, M. (2000). Emotional intelligence: A review and evaluation study. *Journal of Managerial Psychology*, 15(4), 341–372. <https://doi.org/10.1108/02683940010330993>
- Dunaway, M. M. (2013). IS learning: The impact of gender and team emotional intelligence. *Journal of Information Systems Education*, 24(3), 189-202. <https://aisel.aisnet.org/jise/vol24/iss3/4/>
- Dunlap, W. P., Burke, M. J., y Smith-Crowe, K. (2003). Accurate tests of statistical significance for r_{wg} and average deviation interrater agreement indexes. *Journal of Applied Psychology*, 88(2), 356-362. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.2.356>
- Elfenbein, H. A. (2006). Team emotional intelligence: What it can mean and how it can impact performance. En V. Druskat, F. Sala y G. Mount (Eds.), *The link between emotional intelligence and effective performance* (pp. 165-184). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum. https://www.researchgate.net/publication/273141162_Team_Emotional_Intelligence_What_it_can_mean_and_how_it_can_impact_performance
- Elfenbein, H. A. (2007). Emotion in organizations: A review and theoretical integration. *Academy of Management Annals*, 1(1), 371-386. <https://doi.org/10.5465/078559812>

- Elfenbein, H. A. (2013). Team emotional intelligence: what it can mean and how it can affect performance. In V. U. Druskat, G. Mount and F. Sala (Eds.), *Linking emotional intelligence and performance at work: current research evidence with individuals and groups* (pp. 165-184), Lawrence Erlbaum Associates.
- Elfenbein, H. A. (2023). Emotion in organizations: Theory and research. *Annual Review of Psychology*, 74, 489–517. <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-032720-035940>
- Elfenbein, H. A. y Ambady, N. (2002). Predicting workplace outcomes from the ability to eavesdrop on feelings. *Journal of Applied Psychology*, 87(5), 963–971. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.5.963>
- Elfenbein, H. A., Polzer, J. T., & Ambady, N. (2007). Team emotion recognition accuracy and team performance. In N. M. Ashkanasy, W. J. Zerbe, & C. E. J. Härtel (Eds.), *Research on Emotion in Organizations: Functionality, Intentionality and Morality* (pp. 87–119). Elsevier.
- Esteban, B. (2014). Una aproximación a la influencia de la Inteligencia Emocional Percibida en su relación con los niveles de Burnout y Engagement en el desempeño del Trabajo Social. *Revista Internacional de Trabajo Social y Bienestar*, 3, 123-131. <https://revistas.um.es/azarbe/article/view/198451>
- Extremera, N., Durán, A. y Rey, L. (2007). Inteligencia emocional y su relación con los niveles de burnout, engagement y estrés en estudiantes universitarios. *Revista de educación*, 342, 239-256. <https://sede.educacion.gob.es/publiventa/inteligencia-emocional-y-su-relacion-con-los-niveles-de-burnout-engagement-y-estres-en-estudiantes-universitarios/sociologia/23497>

- Farh, C. I. C. C., Seo, M.-G., & Tesluk, P. E. (2012). Emotional intelligence, teamwork effectiveness, and job performance: The moderating role of job context. *Journal of Applied Psychology, 97*(4), 890–900. <https://doi.org/10.1037/a0027377>
- Fernández-Berrocal, P. & Extremera, N. (2006). Emotional intelligence: A theoretical and empirical review of its first 15 years of history. *Psicothema 18*(Suppl.), 7-12.
- Fernandez-Berrocal, P., Extremera, N., & Ramos, N. (2004). Validity and Reliability of the Spanish Modified Version of the Trait Meta-Mood Scale. *Psychological Reports, 94*(3), 751–755. <https://doi.org/10.2466/pr0.94.3.751-755>
- Feyerherm, A. E., & Rice, C. L. (2002). Emotional intelligence and team performance: The good, the bad and the ugly. *The International Journal of Organizational Analysis, 10*(4), 343–362. <https://doi.org/10.1108/eb028957>
- Fisher, C. D. (1986). Organizational socialization: An integrative review. In K.M. Rowland and G. R. Ferris (Eds.), *Research in Personnel and Human Resources Management* (pp. 101-145). JAI Press.
- Fisher, C. D. (2002). Antecedents and consequences of real-time affective reactions at work. *Motivation and Emotion, 26*(1), 3-30. <https://doi.org/10.1023/A:1015190007468>
- Fisher, C. D., & Ashkanasy, N. M. (2000). The emerging role of emotions in work life: An introduction. *Journal of Organizational Behavior, 21*(2), 123–129. <https://www.jstor.org/stable/3100301>
- Fredrickson, B. L. (2001). The role of positive emotions in positive psychology: The broaden-and-build theory of positive emotions. *American Psychologist, 56*(3), 218-226. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.56.3.218>
- Frijda, N.H. (1986). *The Emotions*. Cambridge University Press.

- Frye, C. M., Bennett, R. y Caldwell, S. (2006). Team emotional intelligence and team interpersonal process effectiveness. *American Journal of Business*, 21(1), 49-58.
<https://doi.org/10.1108/19355181200600005>
- Furumo, K., Pillis, E., y Green, D. (2009). Personality influences trust differently in virtual and face-to-face teams. *International Journal of Human Resources Development and Management*, 9(1), 36 - 58.
<https://doi.org/10.1504/IJHRDM.2009.021554>
- Gamero, N. & González-Romá, V. (2020). Affective climate in teams. En L.-Q. Yang, R. Cropanzano, C. S. Daus y V. Martínez-Tur (Eds.), *The Cambridge handbook of workplace affect* (pp. 244-256). Cambridge University Press.
<https://doi.org/10.1017/9781108573887.019>
- Gamero, N., González-Romá, V. y Peiró, J. M. (2008). The influence of intra-team conflict on work teams' affective climate: A longitudinal study. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 81(1), 47-69.
<https://doi.org/10.1348/096317907X180441>
- Gamero, N., Prado, C. & Medina, F.J. (2014, July 8-13). *Managing our moods at team: The cross-level influence of team emotional intelligence on team members' moods* [Poster Presentation]. International Congress of Applied Psychology, Paris, France.
- Gantt, S. P., & Agazarian, Y. M. (2004). Systems-centered emotional intelligence: beyond individual systems to organizational systems. *Organizational Analysis*, 12(2), 147–169. <https://doi.org/10.1108/eb028990>
- García-Fernández, M., & Giménez-Mas, S. I. (2010). La inteligencia emocional y sus principales modelos: propuesta de un modelo integrador. *ESPIRAL*.

CUADERNOS DEL PROFESORADO, 3(6), 43–52.

<https://doi.org/10.25115/ecp.v3i6.909>

- Gardner, H. (1983). *Frames of mind: The theory of multiple intelligences*. Basic Books.
- Gardner, L., & Stough, C. (2002). Examining the relationship between leadership and emotional intelligence in senior level managers. *Leadership & Organization Development Journal*, 23(2), 68–78. <https://doi.org/10.1108/01437730210419198>
- George, J. M. (1989). Mood and absence. *Journal of Applied Psychology*, 74(2), 317-324. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.74.2.317>
- George, J. M. (1995). Leader positive mood and group performance: The case of customer service. *Journal of Applied Social Psychology*, 25, 778-794. <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.1995.tb01775.x>
- George, J. M. (1996). Group affective tone. In M. A. West (Ed.), *Handbook of work group psychology* (pp. 77-93). John Wiley & Sons.
- George, J. M. (2000). Emotions and leadership: The role of emotional intelligence. *Human Relations*, 53(8), 1027– 1055. <https://doi.org/10.1177/0018726700538001>
- George, J. M. (2002). Affect regulation in groups and teams. In R. G. Lord, R. J. Klimoski & R. Kanfer (Eds.), *Emotions in the workplace: Understanding the structure and role of emotions in organizational behavior* (pp.183–217). Jossey-Bass.
- George, J. M. y Brief, A. P. (1992). Feeling good-doing: A conceptual analysis of the mood at work-organizational spontaneity relationship. *Psychological Bulletin*, 112(2), 310-329. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.112.2.310>

George, J. M. y Brief, A. P. (1996). Motivational agendas in the workplace: The effects of feelings on focus of attention and work motivation. En L.L. Cummings y B.M. Staw (Eds.), *Research in Organizational Behavior* (Vol 18, pp. 75-109). JAI Press.

https://www.researchgate.net/publication/232550589_Motivational_agendas_in_the_workplace_The_effects_of_feelings_on_focus_of_attention_and_work_motivation

Ghosh, R., Shuck, B. y Petrosko, J. (2012). Emotional intelligence and organizational learning in work teams. *Journal of Management Development*, 31(6), 603-619.

<https://doi.org/10.1108/02621711211230894>

Ghuman, U. (2011). Building a model of group emotional intelligence. *Team Performance Management*, 17(7), 418-439.

<https://doi.org/10.1108/13527591111182661>

Ghuman, U. (2016). An empirical examination of group emotional intelligence in public sector workgroups. *Team Performance Management*, 22(1/2), 51-74.

<https://doi.org/10.1108/TPM-02-2015-0010>

Gladstein, D. L. (1984). Groups in context: A model of task group effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 29(4), 499-517.

<https://doi.org/10.2307/2392936>

Glaso, L. y Einarsen, S. (2008). Emotion regulation in leader-follower relationships. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 17(4), 482-500.

<https://doi.org/10.1080/13594320801994960>

- Goldberg, D. P., & Hillier, V. F. (1979). A scaled version of the General Health Questionnaire. *Psychological Medicine*, 9(1), 139–145.
<https://doi.org/10.1017/S0033291700021644>
- Goleman, D. (1995). *Emotional intelligence: Why it can matter more than IQ*. Bloomsbury Publishing.
- Goleman, D. (1998). *Working with emotional intelligence*. Bantam.
- Goleman, D. (1999). *Working with emotional intelligence*. Bloomsbury Publishing.
- Goleman, D. (2001). What makes a leader? In J. Henry (Ed.), *Creative Management* (pp. 127-139). Sage Publications Ltd.
- Goleman, D. (2007). The emotional intelligence of leaders. *Leader to Leader*, 1998(10), 20-26. <https://doi.org/10.1002/ltl.40619981008>
- Goleman, D. (2009). *La inteligencia emocional en la empresa*. Córdoba, AR: El Cid Editor|apuntes.
- Goleman, D. (2012). *Inteligencia emocional*. Editorial Kairós.
- Goleman, D. (2018). *La Inteligencia emocional: Por qué es más importante que el cociente intelectual*. B de Bolsillo.
- Goleman, D., Boyatzis, R. & McKee, A. (2002). The emotional reality of teams. *Journal of Organizational Excellence*, 21(2), 55–65.
<https://doi.org/10.1002/npr.10020>
- Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. (2013). *Primal leadership: Unleashing the power emotional intelligence*. Harvard Business Press
- Golembiewski, R.T. (1959). The small group and public administration. *Public Administration Review*, 19(3), 149-156.

- Goyal, A., & Akhilesh, K. (2007). Interplay among innovativeness, cognitive intelligence, emotional intelligence and social capital of work teams. *Team Performance Management: An International Journal*, 13(7/8), 206–226. <https://doi.org/10.1108/13527590710842538>
- Guzzo, R. A. (1986). Group decision making and group effectiveness in organizations. In P. S. Goodman (Ed.), *Designing effective work groups*, (pp. 34-71). Jossey Bass.
- Guzzo, R. A., Yost, P. R., Campbell, R. J. y Shea, G. P. (1993). Potency in groups: Articulating a construct. *British Journal of Social Psychology*, 32, 87-106. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8309.1993.tb00987.x>
- Hackman, J. R. (1987). The design of work teams. In J. W. Lorsch (Ed.), *Handbook of Organizational Behavior* (pp. 319-342). Englewood Cliffs. [https://www.uio.no/studier/emner/matnat/ifi/INF5181/h14/artikler-teamarbeid/hackman-\(1987\).design-of-work-teamspdf.pdf](https://www.uio.no/studier/emner/matnat/ifi/INF5181/h14/artikler-teamarbeid/hackman-(1987).design-of-work-teamspdf.pdf)
- Hackman, J. R., & Katz, N. (2010). Group behavior and performance. In S. T. Fiske, D. T. Gilbert, & G. Lindzey (Eds.), *Handbook of social psychology* (pp. 1208–1251). John Wiley & Sons, Inc. <https://doi.org/10.1002/9780470561119.socpsy002032>
- Hall, S. (1997). The work of representation. In S. Hall (Ed.), *Representation: Cultural representations and signifying practices* (pp. 13-74). SAGE Publications. <https://eclass.aueb.gr/modules/document/file.php/OIK260/S.Hall%2C%20The%20work%20of%20Representation.pdf>
- Härtel, C. E. J. (2008). How to build a healthy emotional culture and avoid a toxic culture. En N. M. Ashkanasy y C. L. Cooper (Eds.), *Research Companion to*

- Emotion in Organizations* (pp. 575-588). Edwin Elgar Publishing.
<https://doi.org/10.4337/9781848443778.00049>
- Härtel, C. E. J., & Ashkanasy, N. M. (2010). Healthy human cultures as positive work environments. In N. M. Ashkanasy, C. E. P. Wilderom & M. F. Peterson (Eds.), *The handbook of organizational culture and climate* (pp. 85–100). SAGE Publications. <https://doi.org/10.4135/9781483307961.n6>
- Hartline, M. D., & Ferrell, O. C. (1996). The management of customer-contact service employees: An empirical investigation. *Journal of Marketing*, 60(4), 52–70.
<https://doi.org/10.2307/1251901>
- Hartmann, S., Weiss, M., Hoegl, M., & Carmeli, A. (2020). How does an emotional culture of joy cultivate team resilience? A socio-cognitive perspective. *Journal of Organizational Behavior*, 42(3), 313–331. <https://doi.org/10.1002/job.2496>
- Hatfield, E., Cacioppo, J. T., Rapson, R. L. (1994). *Emotional contagion*. Cambridge University Press.
- Heslin, R. (1964). Predicting group task effectiveness from member characteristics. *Psychological Bulletin*, 62(4), 248–256. <https://doi.org/10.1037/h0048870>
- Hirokawa, R. Y., DeGooyer, D., & Valde, K. (2000). Using narratives to study task group effectiveness. *Small Group Research*, 31(5), 573–591.
<https://doi.org/10.1177/104649640003100504>
- Hjertø, K. B., & Paulsen, J. M. (2016). Beyond collective beliefs: Predicting team academic performance from collective emotional intelligence. *Small Group Research*, 47(5), 510–541. <https://doi.org/10.1177/1046496416661236>
- Hochschild, A. R. (1983). *The managed heart: Commercialization of Human Feeling*. University of California Press.

https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/4410628/mod_resource/content/0/Hochschild%2C%20Arlie%20Russell-

The%20managed%20heart%20_%20commercialization%20of%20human%20feeling-University%20of%20California%20Press%20%282012%29.pdf

Hülshager, U. R. y Schewe, A. F. (2011). On the costs and benefits of emotional labor: a meta-analysis of three decades of research. *Journal of occupational health psychology, 16*(3), 361. <https://doi.org/10.1037/a0022876>

Humphrey, R. H., Pollack, J. M. y Hawver, T. (2008) Leading with emotional labor. *Journal of Managerial Psychology, 23*(2), 151-168. <https://doi.org/10.1108/02683940810850790>

Ilggen, D. R., Hollenbeck, J. R., Johnson, M., & Jundt, D. (2005). Teams in organizations: from input-process-output models to IMOI models. *Annual Review of Psychology, 56*(1), 517–543. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.56.091103.070250>

Isen, A. M. (1970). Success, failure, attention, and reaction to others: The warm glow of success. *Journal of Personality and Social Psychology, 15*(4), 294–301. <https://doi.org/10.1037/h0029610>

James, L. R., Demaree, R. G., & Wolf, G. (1984). Estimating within-group interrater reliability with and without response bias. *Journal of Applied Psychology, 69*(1), 85–98. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.69.1.85>

Jamshed, S. & Majeed, N. (2019). Relationship between team culture and team performance through lens of knowledge sharing and team emotional intelligence. *Journal of Knowledge Management, 23*(1), 90-109. <https://doi.org/10.1108/JKM-04-2018-0265>

- Jehn, K. A. (1995). A multimethod examination of the benefits and detriments of intragroup conflict. *Administrative Science Quarterly*, 40(2), 256-282. <https://doi.org/10.2307/2393638>
- Jeong, S. S., & Korsgaard, M. A. (2022). Individual-and group-level consequences of divergence in perceived group affect. *Human Relations*, 75(12), 2218–2245. <https://doi.org/10.1177/00187267211038521>
- Jordan, P. J., Ashkanasy, N. M., Härtel, C. E. J. y Hooper, G. S. (2002). Workgroup emotional intelligence: Scale development and relationship to team process effectiveness and goal focus. *Human Resource Management Review*, 12(2), 195–214. [https://doi.org/10.1016/S1053-4822\(02\)00046-3](https://doi.org/10.1016/S1053-4822(02)00046-3)
- Jordan, P. J. & Troth, A. C. (2004). Managing emotions during team problem solving: Emotional intelligence and conflict resolution. *Human Performance*, 17(2), 195-218. https://doi.org/10.1207/s15327043hup1702_4
- Jordan, P. J. & Lawrence, S. A. (2009). Emotional intelligence in teams: Development and initial validation of the short version of the Workgroup Emotional Intelligence Profile (WEIP-S). *Journal of Management & Organization*, 15(4), 452-469. <https://doi.org/10.5172/jmo.15.4.452>
- Jordan, P.J. & Ashkanasy, N. M. (2013). Emotional intelligence, emotional awareness and team effectiveness. In V. U. Druskat, G. Mount, and F. Sala (Eds.), *Linking Emotional Intelligence and Performance at Work: Current Research Evidence with Individuals and Groups* (pp. 145-165), Lawrence Erlbaum Associates.
- Jordán-del-Jesús, S. (2016). Inteligencia Emocional del Consumidor (IEC): elaboración de un instrumento centrado en comprensión emocional [Trabajo de Fin de Grado, Universidad de Jaén]. <https://hdl.handle.net/10953.1/3479>

- Karn, J. S., Syed-Abdullah, S., Cowling, A. J. & Holcombe, M. (2007). A study into the effects of personality type and methodology on cohesion in software engineering teams. *Behaviour & Information Technology*, 26(2), 99-111. <https://doi.org/10.1080/01449290500102110>
- Kaur, I., Shri, C. & Mital, K. M. (2016). Modelling enhancement of team emotional intelligence. *Vision: The Journal of Business Perspective*, 20(3). <https://doi.org/10.1177/0972262916651532>
- Kellett, J. B., Humphrey, R. H., & Sleeth, R. G. (2002). Empathy and complex task performance: Two routes to leadership. *The Leadership Quarterly*, 13(5), 523–544. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(02\)00142-X](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(02)00142-X)
- Kellett, J. B., Humphrey, R. H. & Sleeth, R. G. (2006). Empathy and the emergence of task and relations leaders. *The Leadership Quarterly*. 17(2), 146-162. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.12.003>
- Kelly, J. R. (2001). Mood and emotion in groups. In M. A. Hogg, and R. S. Tindale (Eds.), *Blackwell Handbook in Social Psychology: Group Processes* (pp. 164-181). Blackwell Publishers. <https://www.researchgate.net/file.PostFileLoader.html?id=5604df565e9d9747058b45d1&assetKey=AS:277446856331273@1443159893698>
- Kelly, J. R. & Barsade, S. G. (2001). Mood and emotions in small groups and work teams. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86(1), 99-130. <https://doi.org/10.1006/obhd.2001.2974>
- Kim, P., Lee, D., Lee, Y., Huang, C., & Makany, T. (2011). Collective intelligence ratio. *Team Performance Management: An International Journal*, 17(1/2), 41–62. <https://doi.org/10.1108/13527591111114701>

- Koman, E. S. & Wolff, S. B. (2008). Emotional intelligence competencies in the team and team leader: A multi-level examination of the impact of emotional intelligence on team performance. *Journal of Management Development*, 27(1), 55-75. <https://doi.org/10.1108/02621710810840767>
- Kozlowski, S.W. & Bell, B. S. (2003). Work groups and teams in organizations. In W. C. Borman, D. R. Ilgen, y R. J. Klimoski (Eds.), *Handbook of Psychology: Industrial and Organizational Psychology* (Vol. 12, pp. 333-375). Wiley & Sons. <https://hdl.handle.net/1813/75229>
- Kozlowski, S. W. y Ilgen, D. R. (2006). Enhancing the effectiveness of work groups and teams. *Psychological Science in the Public Interest*, 7(3), 77-124. <https://doi.org/10.1111/j.1529-1006.2006.00030.x>
- Kumar, S. (2014). Establishing linkages between emotional intelligence and transformational leadership. *Industrial Psychiatry Journal*, 23(1), 1-3. <https://www.industrialpsychiatry.org/text.asp?2014/23/1/1/144934>
- Lazarus, R. S. (1991). *Emotion and adaptation*. Oxford University Press.
- Le Bon, G. (1895). *The crowd: A study of the popular mind*. Ernest Benn.
- Lee, C., & Wong, C.-S. (2019). The effect of team emotional intelligence on team process and effectiveness. *Journal of Management & Organization*, 25(6), 844–859. <https://doi.org/10.1017/jmo.2017.43>
- Lewis, S., Gambles, R. y Rapoport, R. (2007). The constraints of a 'work-life balance' approach: An international perspective. *The International Journal of Human Resource Management*, 18(3), 360-373. <https://doi.org/10.1080/09585190601165577>

- Lizano Paniagua, K., & Umaña Vega, M. (2008). La teoría de las inteligencias múltiples en la práctica docente en educación preescolar. *Revista Electrónica Educare*, 12(1), 135–149. <https://doi.org/10.15359/ree.12-1.10>
- Llorens, S., Bakker, A. B., Schaufeli, W. y Salanova, M. (2006). Testing the robustness of the job demands-resources model. *International Journal of Stress Management*, 13(3), 378-391. <https://doi.org/10.1037/1072-5245.13.3.378>
- Llorens, S., Salanova, M. y Losilla, J. (2009). Liderazgo transformacional y capital psicológico positivo: Un estudio de caso en una empresa de construcción. *Directivos construcción*, 220, 48-56. <https://www.want.uji.es/download/liderazgo-transformacional-y-capital-psicologico-positivo-un-estudio-de-caso-en-una-empresa-de-construccion/>
- Lopes, P. N., Grewal, D., Kadis, J., Gall, M., & Salovey, P. (2006). Evidence that emotional intelligence is related to job performance and affect and attitudes at work. *Psicothema*, 18(Suppl.), 132-138.
- López, V. (2007). La inteligencia social: Aportes desde su estudio en niños y adolescentes con altas capacidades cognitivas. *Psykhe*, 16(2), 17-28. <http://ojs.uc.cl/index.php/psykhe/article/view/19893/16411>
- Lopez-Zafra, E., Martos, M.-P., Martos, M. P. B., & Augusto-Landa, J. M. (2012). Psychometric properties of the Spanish version of the Work Group Emotional Intelligence Profile-Short version. *Psicothema*, 24(3), 495–502.
- López-Zafra, E., Martos, M.-P, Martos, M. P. B., & Augusto-Landa, J. M. (2017). ¿Es el liderazgo transformacional un predictor de la inteligencia emocional grupal en los contextos laborales? *Revista de Psicología Social*, 32(3), 524-538. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6222506>

- Mäkikangas, A., Bakker, A. B., & Schaufeli, W. B. (2017). Antecedents of daily team job crafting. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 26*(3), 421–433. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2017.1289920>
- Marks, M. A., Mathieu, J. E., & Zaccaro, S. J. (2001). A temporally based framework and taxonomy of team processes. *The Academy of Management Review, 26*(3), 356-376. <https://doi.org/10.2307/259182>
- Martin, J. (2019). Emotional intelligence, emotional culture, and library leadership. *Library Leadership & Management, 33*(2). <https://doi.org/10.5860/llm.v33i2.7329>
- Martínez-Corts, I., Munduate, L., y Medina, F.J. (2008). Efectividad de los patrones de influencia. *Psicothema, 20*(3), 369-375. <https://www.redalyc.org/pdf/727/72720305.pdf>
- Mathew, M. & Gupta, K. S. (2015). Transformational leadership: Emotional intelligence. *SCMS Journal of Indian Management, 12*(2), 75-89. https://www.academia.edu/31082876/_Transformational_Leadership_Emotional_Intelligence
- Mayer, J. D. y Salovey, P. (1997). What is emotional intelligence? In P. Salovey & D. J. Sluyter (Eds.), *Emotional development and emotional intelligence: Educational implications* (pp. 3–31). Basic Book.
- Mayer, J. D., Salovey, P. y Caruso, D. (2000a). Models of emotional intelligence. In R. J. Sternberg (Ed.), *Handbook of intelligence* (pp. 396–420). Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/CBO9780511807947.019>
- Mayer, J. D., Caruso, D. R. & Salovey, P. (2000b). Selecting a measure of emotional intelligence: The case for ability scales. In 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-Bass.

Mayer, J. D., Salovey, P., & Caruso, D. R. (2004a). TARGET ARTICLES: “Emotional Intelligence: Theory, Findings, and Implications.” *Psychological Inquiry*, 15(3), 197–215. https://doi.org/10.1207/s15327965pli1503_02

Mayer, J. D., Salovey, P., & Caruso, D. R. (2004b). TARGET ARTICLES: “Emotional Intelligence: Theory, Findings, and Implications.” *Psychological Inquiry*, 15(3), 197–215. https://doi.org/10.1207/s15327965pli1503_02

McGrath, J. E. (1984). *Groups: Interaction and performance*. Prentice Hall.
<http://users.ece.utexas.edu/~perry/education/382v-s08/papers/mcgrath84.pdf>

Medina, F. J., Munduate, L., & Guerra, J. M. (2008). Power and conflict in cooperative and competitive contexts. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 17(3), 349–362. <https://doi.org/10.1080/13594320701761790>

Mena, B. (2012). *Análisis de la interdependencia y potencia grupal en la eficacia de los equipos de trabajo en diferentes contextos organizacionales* [Tesis doctoral, Universidad Complutense de Madrid].
<https://eprints.ucm.es/id/eprint/16396/1/T33911.pdf>

Men, L. R., & Robinson, K. L. (2018). It’s about how employees feel! examining the impact of emotional culture on employee–organization relationships. *Corporate Communications: An International Journal*, 23(4), 470–491.
<https://doi.org/10.1108/CCIJ-05-2018-0065>

Mesa Jacobo, J. R. (2015). Inteligencia emocional, rasgos de personalidad e inteligencia psicométrica en adolescentes. [Tesis doctoral, Universidad de Murcia].
<http://hdl.handle.net/10201/45889>.

- Moncada, S., Llorens, C., Navarro, A., & Kristensen, T. S. (2005). ISTAS21: Versión en lengua castellana del cuestionario psicosocial de Copenhague (COPSOQ). *Arch Prev Riesgos Labor*, 8(1), 18-29. <http://istas.net/descargas/8n1orig1.pdf>
- Moore, A. & Mamiseishvili, K. (2012). Examining the relationship between emotional intelligence and group cohesion. *Journal of Education for Business*, 87(5), 296-302. <https://doi.org/10.1080/08832323.2011.623197>
- Mote, G. (2011). Build emotional intelligence of your team. *Corridor Business Journal*, 17-23.
- Muthén, L. K. y Muthén, B. (2017). Mplus User's Guide. Statistical analysis with latent variables. Muthén & Muthén. http://www.statmodel.com/download/usersguide/MplusUserGuideVer_8.pdf
- Navarro, J., De Quijano, S.D., Berger, R. y Meneses, R. (2011). Grupos en las organizaciones: Herramienta básica para gestionar la incertidumbre y ambigüedades crecientes. *Papeles del Psicólogo*, 32(1), 17-28. <https://www.papelesdelpsicologo.es/pdf/1915.pdf>
- Offermann, L. R., Bailey, J. R., Vasilopoulos, N. L., Seal, C., & Sass, M. (2004). The relative contribution of emotional competence and cognitive ability to individual and team performance. *Human Performance*, 17(2), 219-243. https://doi.org/10.1207/s15327043hup1702_5
- O'Neill, O. A., & Rothbard, N. P. (2017). Is love all you need? The effects of emotional culture, suppression, and work-family conflict on firefighter risk-taking and health. *Academy of Management Journal*, 60(1), 78-108. <https://doi.org/10.5465/amj.2014.0952>

- Peeters, M. A. G., Van Tuijl, H. F. J. M., Rutte, C. G. y Reymen, I. M. M. J. (2006). Personality and team performance: A meta-analysis. *European Journal of Personality*, 20(5), 377-396. <https://doi.org/10.1002/per.588>
- Peiró, J.M. y Munduate, L. (1999). Psicología del Trabajo y de las Organizaciones en España en la década de los noventa. *Revista de Psicología General y Aplicada*, 52(2-3), 371-428. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2498364>
- Pérez-González, J, Petrides, K, & Furnham, A. (2007). La medida de la inteligencia emocional rasgo. In J. Mestre Navas, & P. Fernández Berrocal (Coords.), *Manual de inteligencia emocional* (pp. 81-98). Ediciones Pirámide.
- Pescosolido, A. T. (2002). Emergent leaders as managers of group emotion. *The Leadership Quarterly*, 13(5), 583–599. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(02\)00145-5](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(02)00145-5)
- Petrides, K.V., & Furnham, A. (2000). On the dimensional structure of emotional intelligence. *Personality and Individual Differences*, 29(2), 313-320. [https://doi.org/10.1016/S0191-8869\(99\)00195-6](https://doi.org/10.1016/S0191-8869(99)00195-6)
- Picazo, C., Gamero, N., Zornoza, A. y Peiró J. M. (2015). Testing relations between group cohesion and satisfaction in project teams: A cross-level and cross-lagged approach. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 24(2), 297-307. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2014.894979>
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J.-Y., y Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879–903. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.5.879>

- Quintero, M. (2009). Hacia una generación de proyectos emocionalmente inteligente. *El Cuaderno Ciencias Estratégicas*, 3(5), 77-89. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3035211>
- Quoidbach, J., & Hansenne, M. (2009). The impact of trait emotional intelligence on nursing team performance and cohesiveness. *Journal of Professional Nursing*, 25(1), 23–29. <https://doi.org/10.1016/j.profnurs.2007.12.002>
- Rapisarda, B. A. (2002). The impact of emotional intelligence on work team cohesiveness and performance. *The International Journal of Organizational Analysis*, 10(4), 363–379. <https://doi.org/10.1108/eb028958>
- Reus, T. H., & Liu, Y. (2004). Rhyme and reason: Emotional capability and the performance of knowledge-intensive work groups. *Human Performance*, 17(2), 245–266. https://doi.org/10.1207/s15327043hup1702_6
- RicoRico, C. A. (2002). La inteligencia emocional en el trabajo. De Hendrie Weisinger. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, X(2), 101-104. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=90910213>
- Robinson, M. D., Watkins, E. R., & Harmon-Jones, E. (Eds.). (2013). *Handbook of cognition and emotion*. The Guilford Press. https://www.uv.mx/rmipe/files/2017/12/handbook_of_cognition_and_emotion.pdf
- Rodríguez, I., Bravo, M. J., Peiró, J. M. y Schaufeli, W. (2001). The demands-control-support model, locus of control and job dissatisfaction: A longitudinal study. *Work & Stress*, 15(2), 97-114. <https://doi.org/10.1080/02678370110066968>
- Rodríguez, A. M., Llorens, S. y Salanova, M. (2006). Taller de trabajo sobre inteligencia emocional en enfermeras: Eficacia a corto plazo. *Gestión Práctica de*

Riesgos Laborales, 29, 46-51. <https://www.want.uji.es/download/taller-de-trabajo-sobre-inteligencia-emocional-en-enfermeras-eficacia-a-corto-plazo/>

Saavedra, J. y Torero, M. (2000). Labor market reforms and their impact on formal labor demand and job market turnover: The case of Peru. *SSRN. Inter-American Development Bank*, 121. <https://dx.doi.org/10.2139/ssrn.1814667>

Salanova, M. (2008). Organizaciones saludables y desarrollo de recursos humanos. *Revista de Trabajo y Seguridad Social*, 303, 179-214. <https://www.want.uji.es/download/organizaciones-saludables-y-desarrollo-de-recursos-humanos/>

Salanova, M., Llorens, S., & Schaufeli, W. B. (2011). “Yes, I can, I feel good, and I just do it!” On gain cycles and spirals of efficacy beliefs, affect, and engagement. *Applied Psychology: An International Review*, 60(2), 255–285. <https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.2010.00435.x>

Salovey, P., & Mayer, J. D. (1990). Emotional Intelligence. *Imagination, Cognition, and Personality*, 9(3), 185-211. <https://doi.org/10.2190/DUGG-P24E-52WK-6CDG>

Salovey, P., Mayer, J. D., Goldman, S. L., Turvey, C. & Palfai, T. P. (1995). Emotional attention, clarity, and repair: Exploring emotional intelligence using the Trait Meta-Mood Scale. In J. W. Pennebaker (Ed.), *Emotion, disclosure, & health*, (pp. 125-151). American Psychological Association. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/10182-006>

Sánchez, J. P. y Bresó, E. (2013). Cómo desarrollar las competencias emocionales en directivos y supervisores. *Gestión práctica de Riesgos Laborales*, 110, 22-26. <https://www.researchgate.net/profile/Edgar->

Breso/publication/260676798_Como_desarrollar_las_competencias_emocionales_en_directivos_y_supervisores/links/00463531f9b98a4396000000/Como-desarrollar-las-competencias-emocionales-en-directivos-y-supervisores.pdf

Sánchez-Álvarez, N., Extremera, N. y Fernández-Berrocal, P. (2016). The relation between emotional intelligence and subjective well-being: A meta-analytic investigation. *The Journal of Positive Psychology*, 11(3), 276-285. <https://doi.org/10.1080/17439760.2015.1058968>

Sánchez-López, M.delP., & Dresch, V. (2008). The 12-Item General Health Questionnaire (GHQ-12): reliability, external validity and factor structure in the Spanish population. *Psicothema*, 20(4), 839-843. <https://www.psicothema.com/pdf/3564.pdf>

Schaufeli W. B. y Bakker A. (2002). UWES-Utrecht Work Engagement Scale: Preliminary manual. *Occupational Health Psychology Unit. Utrecht University*. https://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/Test%20Manuals/Test_manual_UWES_English.pdf

Schein, E. H. (1990). Organizational Culture. *American Psychologist*, 45(2), 109-119. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.45.2.109>

Schein, E.H. (1985). *Organizational culture and leadership*. Jossey-Bass.

Schein, E.H. (2004). *Organizational culture and leadership*. Jossey-Bass. http://www.untagsmd.ac.id/files/Perpustakaan_Digital_2/ORGANIZATIONAL%20CULTURE%20Organizational%20Culture%20and%20Leadership,%203rd%20Edition.pdf

Schmitt, N. (1994). Method bias: The importance of theory and measurement. *Journal of Organizational Behavior*, 15, 393-398. <https://doi.org/10.1002/job.4030150504>

- Sebnem Aslam & Ehmet Erkus. (2008). Measurement of emotional intelligence: Validity and reliability studies of two scales. *World Applied Sciences Journal*, 4(3), 430-438. [http://www.idosi.org/wasj/wasj4\(3\)/15.pdf](http://www.idosi.org/wasj/wasj4(3)/15.pdf) [9 Januari 2011].
- Segura, S. L., & González-Romá, V. (2003). How do respondents construe ambiguous response formats of affect items? *Journal of Personality and Social Psychology*, 85(5), 956–968. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.85.5.956>
- Shin, Y., Kim, M., Choi, J. N., & Lee, S.-H. (2016). Does team culture matter? Roles of team culture and collective regulatory focus in team task and creative performance. *Group & Organization Management*, 41(2), 232–265. <https://doi.org/10.1177/1059601115584998>
- Silvia, P. J. (2002). Self-awareness and emotional intensity. *Cognition and Emotion*, 16(2), 195–216. <https://doi.org/10.1080/02699930143000310>
- Sirotnik, K. A. (1980). Psychometric implications of the unit-of-analysis problem (with examples from the measurement of organizational climate). *Journal of Educational Measurement*, 17(4), 245–282. <https://doi.org/10.1111/j.1745-3984.1980.tb00831.x>
- Sosik, J. J. & Megerian, L. E. (1999) Understanding leader emotional intelligence and performance. *Group & Organization Management*, 24(3), 367-390.
- Spector, P. E. (1987). Method variance as an artifact in self-reported affect and perceptions at work: Myth or significant problem? *Journal of Applied Psychology*, 72(3), 438–443. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.72.3.438>
- Stephens, J. P., Heaphy, E. D., Carmeli, A., Spreitzer, G. M. y Dutton, J. E. (2013). Relationship quality and virtuousness: Emotional carrying capacity as a source of

- individual and team resilience. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 49(1), 13-41. <https://doi.org/10.1177/0021886312471193>
- Sternberg, R. J. (1985). *Beyond IQ: A triarchic theory of human intelligence*. Cambridge University Press.
- Stough C., & De Guara D. (2003). Examining the relationship between emotional intelligence and job performance. *Australian Journal of Psychology*, 55(Suppl.), 145.
- Stubbs, E. C. (2005). *Emotional intelligence competencies in the team and team leader: A multi-level examination of the impact of emotional intelligence on group performance* [Tesis doctoral, Case Western Reserve University]. https://etd.ohiolink.edu/apexprod/rws_etd/send_file/send?accession=case1094241887&disposition=inline
- Stubbs Koman, E., & Wolff, S. B. (2008). Emotional intelligence competencies in the team and team leader: A multi-level examination of the impact of emotional intelligence on team performance. *Journal of Management Development*, 27(1), 55–75. <https://doi.org/10.1108/02621710810840767>
- Tannenbaum, S. I., Beard, R. L., & Salas, E. (1992). Team building and its influence on team effectiveness: An examination of conceptual and empirical developments. In K. Kelley (Ed.), *Issues, theory, and research in industrial/organizational psychology* (pp. 117-153). Elsevier. [http://dx.doi.org/10.1016/S0166-4115\(08\)62601-1](http://dx.doi.org/10.1016/S0166-4115(08)62601-1)
- Tims, M., Bakker, A. B. y Xanthopoulou, D. (2011). Do transformational leaders enhance their followers' daily work engagement? *The Leadership Quarterly*, 22(1), 121-131. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2010.12.011>

- Torrente, P., Salanova, M., Llorens, S., & 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://www.redalyc.org/pdf/727/72723431017.pdf>
- Totterdell, P. (2000). Catching moods and hitting runs: Mood linkage and subjective performance in professional sport teams. *The Journal of Applied Psychology*, 85(6), 848-59. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.85.6.848>
- Trice, H. M. y Beyer, J. M. (1993). *The Cultures of Work Organizations*. Prentice Hall.
- Troth, A. C., Jordan, P. J., Lawrence, S. A., & Tse, H. H. M. (2012). A multilevel model of emotional skills, communication performance, and task performance in teams. *Journal of Organizational Behavior*, 33(5), 700–722. <http://www.jstor.org/stable/23250908>
- Tsai, Y.-H., Joe, S.-W., Chen, M.-L., Lin, C.-P., Ma, H.-C., & Du, J.-W. (2016). Assessing team performance: Moderating roles of transactive memory, hypercompetition, and emotional regulation. *Human Performance*, 29(2), 89–105. <https://doi.org/10.1080/08959285.2016.1154059>
- Tsakalerou, M. (2016). Emotional intelligence competencies as antecedents of innovation. *Electronic Journal of Knowledge Management*, 14(4), 207-219. <https://academic-publishing.org/index.php/ejkm/article/view/1087>
- Tse, H., Huang, X., & Ashkanasy, N. M. (2008). A study of the interactive effects of emotional intelligence and leader-member exchange quality on job attitudes in Chinese work teams. *23rd Annual Conference of the Society for Industrial and Organizational Psychology (SIOP)*. Society for Industrial and Organizational Psychology (SIOP).

- Ugoani, J. N. N., Amu, C. U. y Kalu, E. O. (2015). Dimensions of emotional intelligence and transformational leadership: A correlation analysis. *Independent Journal of Management & Production*, 6(2), 563-584. <https://doi.org/10.14807/ijmp.v6i2.278>
- Vacharkulksemsuk, T., Sekerka, L. E., & Fredrickson, B. L. (2010). Establishing a positive emotional climate to create 21st-century organizational change. In N. M. Ashkanasy, C. E. P. Wilderom & M. F. Peterson (Eds.), *The handbook of organizational culture and climate* (pp. 101–118). SAGE Publications. <https://doi.org/10.4135/9781483307961.n7>
- Van den Berg, W., L. Curseu, P., & T.H. Meeus, M. (2014). Emotion regulation and conflict transformation in multi-team systems. *International Journal of Conflict Management*, 25(2), 171–188. <https://doi.org/10.1108/IJCMA-05-2012-0038>
- Van Kleef, G. A., & Fischer, A. H. (2016). Emotional collectives: How groups shape emotions and emotions shape groups. *Cognition and Emotion*, 30(1), 3–19. <https://doi.org/10.1080/02699931.2015.1081349>
- Vega, C. y Zavala, G. (2004). *Adaptación del cuestionario multifactorial de liderazgo (MLQ Forma 5X Corta) de B. Bass y B. Avolio al contexto organizacional chileno* [Memoria para optar al Título de Psicólogo, Universidad de Chile]. https://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/106405/vega_c.pdf?sequence=3&isAllowed=y
- Vegchel, N. V., Jonge, J. D., Söderfeldt, M., Dormann, C. y Schaufeli, W. (2004). Quantitative versus emotional demands among Swedish human service employees: Moderating effects of job control and social support. *International*

Journal of Stress Management, 11(1), 21. <https://doi.org/10.1037/1072-5245.11.1.21>

Walter, F., & Bruch, H. (2008). The positive group affect spiral: a dynamic model of the emergence of positive affective similarity in work groups. *Journal of Organizational Behavior*, 29(2), 239–261. <https://doi.org/10.1002/job.505>

Wang, S. (2015). Emotional intelligence, information elaboration, and performance: The moderating role of informational diversity. *Small Group Research*, 46(3), 324-351. <https://doi.org/10.1177/1046496415578010>

Wang, G., Seibert, S. E., & Boles, T. L. (2011). Synthesizing what we have know and looking ahead: A meta-analytical review of 30 years of emotional labor research. In C. E. J. Härtel, N. M. Ashkanasy, & W. J. Zerbe (Eds.), *Research on emotion in organizations: What have we learned? Ten years on* (pp. 15–43). Emerald Publishing Limited.

Wang, Y.-S., & Huang, T.-S. (2009). The relationship of transformational leadership with group cohesiveness and emotional intelligence. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 37(3), 379-392. <https://doi.org/10.2224/sbp.2009.37.3.379>

Warr, P.B. (1990a). Decision latitude, job demands, and employee well-being. *Work & Stress*, 4(4), 285-294. <https://doi.org/10.1080/02678379008256991>

Warr, P.B. (1990b). The measurement of well-being and other aspects of mental health. *Journal of Occupational Psychology*, 63(3), 193-210. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1990.tb00521.x>

Waugh, C. E., Wager, T. D., Fredrickson, B. L., Noll, D. C. y Taylor, S. F. (2008). The neural correlates of trait resilience when anticipating and recovering from threat.

- Social Cognitive and Affective Neuroscience*, 3(4), 322-332.
<https://doi.org/10.1093/scan/nsn024>
- Wei, X., Liu, Y. y Allen, N. J. (2016). Measuring team emotional intelligence: A multimethod comparison. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 20(1), 34-50. <https://doi.org/10.1037/gdn0000039>
- Weisinger, H. (1998). *Emotional intelligence at work: the untapped edge for success*. Jossey-Bass.
- Weiss, H.M. y Cropanzano, R. (1996). Affective events story: A theoretical discussion of the structure, causes and consequences of affective experiences at work. En B.M Staw, y L.L. Cummings (Eds.), *Research in Organizational Behavior* (pp. 1-74). JSI Press. https://www.researchgate.net/profile/Russell-Cropanzano/publication/228079335_Affective_Events_Theory_A_Theoretical_Discussion_of_The_Structure_Cause_and_Consequences_of_Affective_Experiences_at_Work/links/59e13575458515393d534b8e/Affective-Events-Theory-A-Theoretical-Discussion-of-The-Structure-Cause-and-Consequences-of-Affective-Experiences-at-Work.pdf
- Weiss, H. M., Suckow, K. y Cropanzano, R. (1999). Effects of justice conditions on discrete emotions. *Journal of Applied Psychology*, 84(5), 786.
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.84.5.786>
- Wharton, A. S. y Erickson, R. I. (1993). Managing emotions on the job and at home: Understanding the consequences of multiple emotional roles. *Academy of Management Review*, 18(3), 457-486. <https://doi.org/10.2307/258905>
- Wolff, S. B. (1998). *The role of caring behavior and peer feedback in creating team effectiveness* [Doctoral dissertation, Boston University].

https://www.profwolff.org/GEIPartners/index_files/Articles/Wolff.Dissertation.Complete.pdf

Wolff, S.B. & Druskat, V.U. (1999). Toward a socio-emotional theory of work group effectiveness. *Academy of Management Best Paper Proceedings*. Organizational Behavior Division.

Wolff, S. B., Druskat, V. U., Koman, E. S., & Messer, T. E. (2006). The link between group emotional competence and group effectiveness. In V. U. Druskat, F. Sala & G. Mount (Eds.), *Linking emotional intelligence and performance at work: Current research evidence with individuals and groups* (pp. 223-242). Lawrence Erlbaum Associates Publishers.

Wolff, S. B., Pescosolido, A. T. y Druskat, V. U. (2002). Emotional intelligence as the basis of leadership emergence in self-managing teams. *The Leadership Quarterly*, 13(5), 505-552. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(02\)00141-8](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(02)00141-8)

Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E. y Schaufeli, W. B. (2007). The role of personal resources in the job demands-resources model. *International Journal of Stress Management*, 14, 121–141. <https://doi.org/10.1037/1072-5245.14.2.121>

Xanthopoulou, D., Bakker, A. B. y Fischbach, A. (2013). Work engagement among employees facing emotional demands: The role of personal resources. *Journal of Personnel Psychology* 12(2), 74-84. <https://doi.org/10.1027/1866-5888/a000085>

Yukl, G. (1989). Managerial leadership: A review of theory and research. *Journal of Management*, 15(2), 251–289. <https://doi.org/10.1177/014920638901500207>

Zeidner, M., Matthews, G. y Roberts, R. D. (2011). The emotional intelligence, health, and well-being nexus: What have we learned and what have we missed? *Applied*

Psychology: Health and Well-Being, 4(1), 1-30. <https://doi.org/10.1111/j.1758-0854.2011.01062.x>

Zeidner, M., Roberts, R. D. y Matthews, G. (2008). The science of emotional intelligence: Current consensus and controversies. *European Psychologist*, 13(1), 64-78. <https://doi.org/10.1027/1016-9040.13.1.64>



ANEXO

INSTRUMENTOS

Anexo 1. Instrumentos de Estudio 1 y Estudio 2

COHESIÓN DE EQUIPO Y CULTURA EMOCIONAL

A continuación, le presentamos una serie **de afirmaciones sobre los equipos de fútbol**. Indíquenos en qué medida se aplican esas afirmaciones a su propio equipo de fútbol. Utilice para ello, la siguiente escala:

| Totalmente en desacuerdo | Bastante en desacuerdo | Algo en desacuerdo | Ni acuerdo ni desacuerdo | Algo de acuerdo | Bastante de acuerdo | Totalmente de acuerdo |
|--------------------------|------------------------|--------------------|--------------------------|-----------------|---------------------|-----------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |

En mi equipo de fútbol....

| | | | | | | | | |
|---|--|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | Las personas que lo componen se consideran amigos unos de otros. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 2 | Las personas cooperan mucho entre sí. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 3 | Las personas trabajan realmente como un equipo. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 4 | Las personas se sienten muy unidas. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 5 | Las personas comparten un espíritu de equipo. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 6 | Las personas saben qué emociones expresar en cada momento. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 7 | Existen ciertas normas no escritas sobre cuáles son los emociones que se pueden expresar y cuáles no. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 8 | Existen ciertas costumbres que ayudan a los miembros del equipo a saber qué emociones expresar cuando trabajamos juntos. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |

ENGAGEMENT

A continuación, le presentamos una serie de afirmaciones que reflejan distintas experiencias que las personas pueden tener durante su desempeño en el equipo de fútbol. Indíquenos en qué medida estas afirmaciones se aplican a su propia experiencia (en los últimos meses):

| Nunca o casi nunca | Algunas veces | Aproximadamente la mitad de las veces | Bastante veces | Siempre o casi siempre |
|--------------------|---------------|---------------------------------------|----------------|------------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

| | | | | | | |
|----|---|---|---|---|---|---|
| 1 | En mi desempeño deportivo me siento lleno de energía. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2 | Cuando estoy jugando olvido todo lo que pasa a mi alrededor. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3 | Puedo continuar jugando durante largos períodos de tiempo. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4 | Mi labor es retadora. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5 | El tiempo vuela cuando estoy jugando. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6 | Incluso cuando las cosas no van bien, continuo trabajando. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 7 | Me es difícil desconectarme de esta actividad. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 8 | Soy muy persistente en mi puesto como jugador. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 9 | Mi puesto dentro del equipo tiene sentido y propósito. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 10 | Estoy inmerso en mi puesto de jugador. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 11 | Soy fuerte y vigoroso en mi puesto. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 12 | Soy feliz cuando estoy absorto en mi juego. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 13 | Me “dejo llevar” por mi labor en el equipo. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 14 | Cuando me levanto por las mañanas tengo ganas de ir a entrenar. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 15 | Estoy orgulloso de lo que hago. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 16 | Mi labor futbolística me inspira. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 17 | Estoy entusiasmado con lo que hago. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

INTELIGENCIA EMOCIONAL DE EQUIPO (WEIP-S)

A continuación encontrará una serie de enunciados acerca de **usted y de su relación con los compañeros de su equipo de fútbol**. Le pedimos que indique su grado de acuerdo con cada afirmación. Para ello utilice la siguiente escala:

| Totalmente en desacuerdo | Bastante en desacuerdo | Algo en desacuerdo | Ni acuerdo ni desacuerdo | Algo de acuerdo | Bastante de acuerdo | Totalmente de acuerdo |
|--------------------------|------------------------|--------------------|--------------------------|-----------------|---------------------|-----------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |

| | | | | | | | | |
|----|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | Puedo expresar mis emociones a los miembros del equipo. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 2 | Puedo explicar mis emociones a los otros miembros del equipo. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 3 | Si me siento bajo de ánimo, les puedo decir a los miembros de mi equipo qué es lo que me haría sentir mejor. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 4 | Puedo hablar con otros miembros de mi equipo sobre lo que siento. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 5 | Respeto las opiniones de los miembros de mi equipo, incluso aun cuando pienso que están equivocados. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 6 | Cuando estoy frustrado con algún compañero del equipo, puedo sobreponerme a mi frustración. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 7 | Cuando hay que posicionarse ante un conflicto, intento ver todos los lados del desacuerdo antes de llegar a una conclusión. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 8 | Escucho de forma imparcial las ideas de otros miembros de mi equipo. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 9 | Me doy cuenta de los “verdaderos sentimientos” de mis compañeros, incluso aunque intenten ocultarlos. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 10 | Soy capaz de describir con precisión cómo se sienten otros miembros del equipo. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 11 | Cuando hablo con un miembro de mi equipo puedo averiguar sus “verdaderos sentimientos” a través de su lenguaje corporal. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 12 | Puedo deducir cuándo mis compañeros de equipo dicen cosas en las que no creen. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 13 | Mi entusiasmo puede contagiarse a los miembros del equipo. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 14 | Soy capaz de animar a otros miembros del equipo cuando se sienten decaídos. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 15 | Puedo conseguir que los miembros de mi equipo compartan mi entusiasmo ante un partido. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 16 | Puedo proporcionar la “chispa” para conseguir que los miembros del equipo se entusiasmen. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |

INTELIGENCIA EMOCIONAL INDIVIDUAL TMMS-24

A continuación, encontrará algunas afirmaciones sobre **sus emociones y sentimientos en general**. Lea atentamente cada frase e indique por favor el grado de acuerdo o desacuerdo con respecto a las mismas.

| Nada de acuerdo | Algo de acuerdo | Bastante de acuerdo | Muy de acuerdo | Totalmente de acuerdo |
|-----------------|-----------------|---------------------|----------------|-----------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

| | | | | | | |
|----|---|---|---|---|---|---|
| 1 | Presto mucha atención a los sentimientos. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2 | Normalmente me preocupo mucho por lo que siento. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3 | Normalmente dedico tiempo a pensar en mis emociones. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4 | Pienso que merece la pena prestar atención a mis emociones y estado de ánimo. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5 | Dejo que mis sentimientos afecten a mis pensamientos. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6 | Pienso en mi estado de ánimo constantemente. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 7 | A menudo pienso en mis sentimientos. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 8 | Presto mucha atención a cómo me siento. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 9 | Tengo claros mis sentimientos. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 10 | Frecuentemente puedo definir mis sentimientos. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 11 | Casi siempre sé cómo me siento. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 12 | Normalmente conozco mis sentimientos sobre las personas. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 13 | A menudo me doy cuenta de mis sentimientos en diferentes situaciones. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 14 | Siempre puedo decir cómo me siento. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 15 | A veces puedo decir cuáles son mis emociones. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 16 | Puedo llegar a comprender mis sentimientos. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 17 | Aunque a veces me siento triste, suelo tener una visión optimista. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 18 | Aunque me sienta mal, procuro pensar en cosas agradables. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 19 | Cuando estoy triste, pienso en todos los placeres de la vida. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 20 | Intento tener pensamientos positivos aunque me sienta mal. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 21 | Si doy demasiadas vueltas a las cosas, complicándolas, trato de calmarme. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 22 | Me preocupo por tener un buen estado de ánimo. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 23 | Tengo mucha energía cuando me siento feliz. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 24 | Cuando estoy enfadado intento cambiar mi estado de ánimo. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL

A continuación, encontrará una serie de **enunciados acerca de usted como entrenador del equipo**. Le pedimos que indique el grado de acuerdo con cada afirmación. Para ello, utilice la siguiente escala:

| Nunca | Rara vez | A veces | A menudo | Frecuentemente |
|-------|----------|---------|----------|----------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

| | | | | | | |
|----|---|---|---|---|---|---|
| 1 | Ayudo a los demás siempre y cuando se esfuercen. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2 | Espero a que las cosas funcionen mal antes de actuar. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3 | Centro mi atención en la búsqueda y corrección de fallos, quejas y desviación del rendimiento esperado por mis futbolistas. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4 | Evito involucrarme cuando surgen temas importantes. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5 | Expreso mis ideales y creencias más significativas. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6 | Busco diferentes perspectivas a la hora de solucionar un problema. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 7 | Trato de hacer que mis futbolistas se sientan orgullosos de trabajar conmigo. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 8 | Aclaro y especifico la responsabilidad de cada uno para lograr los objetivos del equipo. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 9 | Hablo de manera optimista sobre el futuro del equipo. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 10 | Considero importante formular objetivos claros para todo aquello que les pido hacer en el campo. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 11 | Dedico tiempo a enseñarles y orientarles. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 12 | Trato a mis futbolistas como personas individuales y no sólo como miembros de un equipo. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 13 | No interfiere hasta que los problemas se han vuelto serios. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 14 | Hago que mis futbolistas se basen en el análisis o el razonamiento para resolver las dificultades. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 15 | Tomo en cuenta las consecuencias morales y éticas en las decisiones adoptadas. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 16 | Realizo un seguimiento de todos los errores que se producen dentro del campo. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 17 | Pongo especial énfasis en el análisis cuidadoso de los problemas antes de actuar. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 18 | Construyo una visión convincente del futuro del equipo. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 19 | Ayudo a mis futbolistas a mirar los problemas desde distintos puntos de vista. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 20 | Ayudo a mis futbolistas a desarrollar sus fortalezas. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 21 | Me abstengo de sugerir nuevas formas de hacer las cosas. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 22 | Medito detenidamente la respuesta a asuntos urgentes, aunque implique demora. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 23 | Expreso mi satisfacción cuando los demás cumplen con lo esperado. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 24 | Me es difícil asumir y compartir los riesgos en las decisiones adoptadas en el equipo. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 25 | Mis futbolistas tienen poca confianza en mis opiniones y en mis decisiones. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 26 | Motivo a los demás a tener confianza en sí mismos. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 27 | No acostumbro evaluar las consecuencias de las decisiones adoptadas. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

| | | | | | | |
|----|--|---|---|---|---|---|
| 28 | Conozco las necesidades de capacitación diferenciada de mis futbolistas. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 29 | Aclaro a cada uno lo que recibirá a cambio de su trabajo. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 30 | Tiendo a no corregir errores ni fallos. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 31 | Intento mostrar coherencia entre lo que digo y lo que hago. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 32 | Mis futbolistas creen que soy un modelo a seguir. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 33 | Me es difícil ayudar a los demás a centrarse en las metas que puedan lograr. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 34 | Enfatizo la importancia de tener una misión compartida. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 35 | Me interesa corregir y solucionar de inmediato los errores que se producen en el trabajo con mis futbolistas. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 36 | En general, no coordino el trabajo de mis futbolistas salvo que surja un problema grave. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 37 | Generalmente prefiero no tener que tomar decisiones. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 38 | Expreso mi interés en aquello que pueden aportar para resolver un problema o situación difícil. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 39 | Tengo poco interés por conocer las necesidades que tienen mis futbolísticas dentro del equipo. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 40 | Expongo con claridad a mis futbolistas los beneficios que para cada uno acarrea el lograr las metas del equipo. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 41 | Considero que los miembros del equipo tienen unas necesidades, habilidades y aspiraciones diferentes. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 42 | Informo continuamente a mis futbolistas sobre las fortalezas que poseen. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 43 | Evito decirles a mis futbolistas cómo tienen que jugar. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 44 | Siempre que sea necesario, los miembros del equipo pueden acordar conmigo lo que obtendrán a cambio de su trabajo. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 45 | No creo que sea tan necesaria la retroalimentación sobre las tareas o actividades que imparto en el equipo. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 46 | Trato que mis futbolistas vean los problemas como una oportunidad para aprender nuevas cosas. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 47 | Demuestro poder y confianza. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 48 | Trato de actuar para ganarme o mantener su respeto. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 49 | Voy más allá de mi propio interés por el bien del equipo. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 50 | Suelo estar ausente cuando me necesitan. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 51 | Pongo mi atención en los fallos para que el equipo alcance el nivel requerido. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

POTENCIA GRUPAL

A continuación, le presentamos una serie de afirmaciones **sobre los equipos de fútbol**.
 Indíquenos en qué medida se aplican esas afirmaciones a su propio equipo de fútbol.
 Utilice para ello, la siguiente escala:

| Totalmente en desacuerdo | Bastante en desacuerdo | Algo en desacuerdo | Ni acuerdo ni desacuerdo | Algo de acuerdo | Bastante de acuerdo | Totalmente de acuerdo |
|--------------------------|------------------------|--------------------|--------------------------|-----------------|---------------------|-----------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |

Mi equipo de fútbol...

| | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | Piensa que puede llegar a ser extraordinariamente bueno y jugar partidos de alta calidad. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 2 | Piensa que puede resolver cualquier problema que se encuentre. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 3 | Piensa que puede obtener buenos resultados. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 4 | Piensa que puede realizar un gran partido cuando trabaja duro. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 5 | Mi equipo tiene confianza en sí mismo. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 6 | Mi equipo espera sobresalir como un equipo de alto rendimiento. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 7 | Ninguna partido es demasiado difícil para mi equipo. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |

SATISFACCIÓN CON EL EQUIPO

Indíquenos **su grado de satisfacción** con los siguientes aspectos de su equipo siguiendo la siguiente escala de respuesta:

| Muy insatisfecho | Algo insatisfecho | Indiferente | Algo satisfecho | Muy satisfecho |
|------------------|-------------------|-------------|-----------------|----------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | El grado de claridad y definición de los objetivos. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2 | El reconocimiento de sus aportaciones por parte de los otros miembros del equipo. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3 | Las actividades de planificación y coordinación en el equipo. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4 | La eficacia del equipo en la consecución de los objetivos. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5 | Las reglas y normas de funcionamiento que tiene el equipo. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6 | La coordinación entre los miembros del equipo. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 7 | La participación en las decisiones que afectan al equipo. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 8 | La composición actual del equipo. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 9 | La cooperación y ayuda que recibe de los miembros del equipo. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

Anexo 2. Instrumento de Estudio 3

AFECTO POSITIVO Y NEGATIVO

Por favor, indique de 1 a 5 en qué medida su trabajo le ha hecho sentirse **durante las últimas semanas** como dice cada uno de los adjetivos que aparecen **abajo**. Para contestar a cada adjetivo elija una de las siguientes alternativas de respuesta:

| Nada | Poco | Nivel medio | Bastante | Mucho |
|------|------|-------------|----------|-------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

| | | | | | | |
|---|-------------|---|---|---|---|---|
| 1 | Tenso/a | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2 | Nervioso/a | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3 | Ansioso/a | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4 | Relajado/a | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5 | Tranquilo/a | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6 | Calmado/a | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

| | | | | | | |
|----|--------------|---|---|---|---|---|
| 7 | Triste | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 8 | Pesimista/a | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 9 | Desanimado/a | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 10 | Alegre | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 11 | Optimista/a | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 12 | Animado/a | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

DEMANDAS EMOCIONALES

A continuación le presentamos una serie de preguntas que tratan sobre los contenidos y exigencias de su trabajo actual. **Indique de 0 a 4 en qué medida estas afirmaciones se aplican a su trabajo.**

| Nunca | Solo alguna vez | Algunas veces | Muchas veces | Siempre |
|-------|-----------------|---------------|--------------|---------|
| 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |

| | | | | | | |
|----|---|---|---|---|---|---|
| 1 | ¿Tienes que trabajar muy rápido? | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 2 | ¿La distribución de las tareas es irregular y provoca que se te acumule el trabajo? | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 3 | ¿Tienes tiempo suficiente para hacer tu trabajo? | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 4 | ¿Tu trabajo requiere que controles muchas cosas a la vez? | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 5 | ¿Tu trabajo requiere memorizar muchas cosas? | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 6 | ¿Tu trabajo requiere que tomes decisiones de forma rápida? | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 7 | ¿Tu trabajo requiere que tomes decisiones difíciles? | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 8 | ¿Tu trabajo requiere manejar muchos conocimientos? | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 9 | ¿Tu trabajo, en general, es desgastador emocionalmente? | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 10 | ¿Tu trabajo requiere que escondas tus emociones? | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 11 | ¿Tu trabajo requiere atención constante? | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 12 | ¿Tienes mucha influencia sobre las decisiones que afectan a tu trabajo? | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 13 | ¿Tienes influencia sobre la cantidad de trabajo que se te asigna? | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 14 | ¿Tienes influencia sobre el orden en el que realizas las tareas? | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 15 | ¿Puedes decidir cuándo haces un descanso? | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 16 | ¿Puedes coger las vacaciones más o menos cuando tú quieres? | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 17 | ¿Puedes dejar tu trabajo para charlar con un compañero o compañera? | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 18 | ¿Tu trabajo tiene objetivos claros? | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 19 | ¿Sabes exactamente qué tareas son de tu responsabilidad? | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 20 | ¿Sabes exactamente qué se espera de ti en el trabajo? | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 21 | ¿Haces cosas en el trabajo que son aceptadas por algunas personas y no por otras? | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 22 | ¿Se te exigen cosas contradictorias en el trabajo? | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 23 | ¿Tienes que realizar tareas que te parecen innecesarias? | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 24 | En el trabajo ¿sientes que formas parte de un grupo? | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 25 | ¿En qué medida tu trabajo implica tratar directamente con clientes o usuarios? | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |

INTELIGENCIA EMOCIONAL DEL EQUIPO

A continuación encontrará una serie de enunciados acerca de **usted y de su relación con los compañeros de su equipo de trabajo**. Le pedimos que **indique de 1 a 7 su grado de acuerdo con cada afirmación**. Para ello utilice la siguiente escala:

| Totalmente en desacuerdo | Bastante en desacuerdo | Algo en desacuerdo | Ni acuerdo ni desacuerdo | Algo de acuerdo | Bastante de acuerdo | Totalmente de acuerdo |
|--------------------------|------------------------|--------------------|--------------------------|-----------------|---------------------|-----------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |

| | | | | | | | | |
|----|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | Puedo expresar mis emociones a los miembros del equipo. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 2 | Puedo explicar mis emociones a los otros miembros del equipo. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 3 | Si me siento bajo de ánimo, les puedo decir a los miembros de mi grupo de trabajo qué me haría sentir mejor. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 4 | Puedo hablar con otros miembros de mi grupo de trabajo sobre lo que siento. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 5 | Respeto las opiniones de los miembros de mi equipo, incluso aunque piense que están equivocados. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 6 | Cuando estoy frustrado con algún compañero del grupo de trabajo, puedo sobreponerme a mi frustración. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 7 | Cuando hay que decidir sobre un conflicto, intento ver todos los lados del desacuerdo antes de llegar a una conclusión. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 8 | Escucho de forma imparcial las ideas de los miembros de mi equipo. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 9 | Me doy cuenta de sus “verdaderos sentimientos”, incluso aunque intenten ocultarlos. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 10 | Soy capaz de describir con precisión cómo se sienten los miembros del equipo. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 11 | Cuando hablo con un miembro del equipo puedo evaluar sus “verdaderos sentimientos” a través de su lenguaje corporal. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 12 | Puedo deducir cuando mis compañeros de equipo dicen cosas en las que no creen. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 13 | Mi entusiasmo puede contagiarse a los miembros del equipo. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 14 | Soy capaz de animar a los miembros del equipo cuando se sienten decaídos. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 15 | Puedo conseguir que los miembros del equipo compartan mi entusiasmo en un proyecto. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 16 | Puedo proporcionar “la chispa” para conseguir que los miembros del equipo se entusiasmen. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |

SALUD PSICOLÓGICA

Por favor, **indique de 0 a 3 la frecuencia** con respecto a las siguientes preguntas, siguiendo la escala de respuesta la que aparece a continuación: **En las últimas semanas...**

| Nunca | Casi nunca | Alguna vez | Siempre |
|----------|------------|------------|----------|
| 0 | 1 | 2 | 3 |

| | | | | | | |
|----|--|---|---|---|---|---|
| 1 | ¿Ha podido concentrarse bien en lo que hace? | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 2 | ¿Sus preocupaciones le han hecho perder mucho sueño? | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 3 | ¿Ha sentido que está jugando un papel útil en la vida? | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 4 | ¿Se ha sentido capaz de tomar decisiones? | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 5 | ¿Se ha notado constantemente agobiado/a y en tensión? | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 6 | ¿Ha sentido que no puede superar sus dificultades? | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 7 | ¿Ha sido capaz de disfrutar sus actividades normales de cada día? | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 8 | ¿Ha sido capaz de hacer frente a sus problemas? | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 9 | ¿Se has sentido poco feliz y deprimido/a? | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 10 | ¿Ha perdido confianza en sí mismo/a? | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 11 | ¿Ha pensado que usted es una persona que no vale para nada? | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 12 | ¿Se siente razonablemente feliz considerando todas las circunstancias? | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |

