



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

Trabajo de fin de grado en:

**Valoración del perfil emocional para el liderazgo de los estudiantes de la
Universidad Pública de Navarra**

María del Carmen Sánchez de Muniáin Muro

DIRECTORA:

Sandra Caverio

Pamplona – Iruña

Resumen ejecutivo

A través de la realización de este trabajo se estudia el perfil emocional para el liderazgo de diferentes estudiantes de la Universidad Pública de Navarra; estudiantes de Primero de Grado en Administración y Dirección de Empresas, Cuarto de grado en Administración y Dirección de Empresas, alumnos de Máster Universitario en Dirección de Empresas y estudiantes de universidades extranjeras que se encuentran realizando el presente curso en la Universidad Pública de Navarra.

Para ponerse en situación, en una primera etapa se estudian tanto las teorías tradicionales más importantes del liderazgo como las más recientes. De éstas últimas proviene el Liderazgo Emocional. El cuestionario que se presenta se realiza a partir de los componentes de esta teoría; cada uno de los campos específicos de la misma tiene asignada al menos una de las 38 preguntas que conforman el cuerpo de esta encuesta.

Tras el análisis empírico que se plantea, se demuestran las hipótesis planteadas de acuerdo con las competencias del Liderazgo Emocional y de las distintas competencias establecidas por la ANECA. La muestra representativa de estudiantes de cada titulación, curso y procedencia elegida con respecto a la población cumple las expectativas del estudio.

The Abstract:

Throughout this study the emotional leadership profiles for different students of the Public University of Navarra are investigated; first year students in Business Administration and Management, fourth year in Business Administration and Management, students studying their Masters in Business Administration and students from foreign Universities who are participating in this course at the Public University of Navarra all take part in the study.

To understand the subject, firstly the most important traditional theories of leadership and the most recent theories are studied. In the past these came from the emotional leadership. The questionnaire presented is made from the components of this theory; each of the specific fields are assigned at least one of the 38 questions that make up the body of this survey.

After the empirical analysis arises, the hypotheses in line with the competition of Emotional Leadership and the various rivalries established by ANECA are shown. The representative sample of students in each degree, course and origin with respect to the population meets the expectations of the study.

Palabras clave:

Liderazgo, Liderazgo resonante, Autogestión, Conciencia social, Conciencia de uno mismo, Gestión de las relaciones, Inteligencia emocional, Teorías tradicionales del liderazgo.

Key words:

Leadership, Resonant leadership, Self-management, Social awareness, Self-awareness, Relationship management, Emotional intelligence, Traditional leadership theories

Índice

Índice	4
1. Importancia del estudio del tema del liderazgo en la actualidad.....	5
2. Revisión de las principales teorías sobre el liderazgo.	7
2.1. Teoría de los Rasgos	7
2.2. Teorías Conductuales	10
2.3. Teorías Contingentes.....	11
2.4. El liderazgo emocional: teoría del liderazgo resonante	12
2.5. Relaciones entre las teorías tradicionales y la teoría del liderazgo emocional	15
3. Competencias para el liderazgo en los estudios de Administración y Dirección de Empresas.....	16
4. Estudio empírico.....	18
4.1 Instrumento de investigación, selección y características de la muestra y procedimiento de recogida de información.....	19
4.2 Descripción de las variables.....	21
4.3. Contraste de hipótesis	22
4.3.1 Contraste de hipótesis H1	22
4.3.2 Contraste de hipótesis H2.....	26
4.3.3 Contraste de hipótesis H3.....	30
4. Conclusiones	36
6. Referencias bibliográficas:	39
ANEXOS.....	41

1. Importancia del estudio del tema del liderazgo en la actualidad.

De acuerdo con la Real Academia Española liderazgo significa “situación de superioridad en que se halla una institución u organización, un producto o un sector económico, dentro de su ámbito”.

Por otra parte, Robbins, S. y Judge, T. (2010) dan una definición más orientada al mundo de las organizaciones en su libro *Introducción al comportamiento organizativo* considerando el liderazgo como “la capacidad de influir en un grupo para alcanzar una visión o conjunto de metas”.

El concepto de liderazgo se ha visto cada vez más arraigado en el ámbito laboral. La sociedad actual es más consciente de que el progreso de la empresa se ve directamente relacionado con el liderazgo eficaz de cada una de las personas influyentes de la misma.

A lo largo de la historia el significado que tiene el liderazgo ha ido evolucionando tomando distintas perspectivas. Las primeras teorías apuntaban a que los rasgos que definían un líder eran innatos -teoría de los rasgos-, después aparecieron las que valoraban al líder según su desempeño y sus conductas observables –teorías conductuales-. La tercera corriente relacionaba el ajuste entre el estilo de liderazgo del líder y el grado de control de la situación de la empresa – teorías contingentes-.

Conforme la estructura de las organizaciones avanza se hace necesario que los estilos de los líderes avancen, quizás por ello surge en la pasada década el concepto de “líder resonante” por parte de Goleman, Boyatzis y McKee (2002), el cual está directamente relacionado con la inteligencia emocional. Un líder resonante es el que sintoniza con los sentimientos de las personas y los encauza en una dirección emocionalmente positiva, despertando de manera natural la pasión y el entusiasmo de las personas de los equipos que lideran. Los líderes resonantes son personas emocionalmente inteligentes que alientan el bienestar entre sus empleados, lo que favorece el aprendizaje colectivo y el mejor desempeño de las organizaciones en las que operan.

El buen hacer del líder actual se apoya, desde esta perspectiva, en el establecimiento de unos objetivos compartidos por todo el equipo, en la motivación y guía hacia su consecución, y en la promoción de un clima de confianza y colaboración, gestionando adecuadamente los posibles conflictos o diferencias que puedan surgir. Los grandes líderes son personas que saben manejar las emociones y el éxito no depende tanto de lo que hacen sino del modo en que lo hacen. Otros trabajos, como Boyatzis et al. (2006), Kahneman (2011) o Farrell (2014), refuerzan la idea de la importancia del adecuado desarrollo de la

capacidad cognitiva emocional de los decisores en general, y de los directivos en particular, a la hora de impulsar el mejor desempeño de las organizaciones, desde una mejor capacidad de decisión.

Yulk, G. (2008) en su libro "*Liderazgo en las organizaciones*" afirma que los líderes efectivos poseen unas habilidades específicas que les dotan de esa condición: habilidades técnicas, que se adquieren con la formación el entrenamiento y la experiencia; habilidades cognitivas, que incluyen varias características del liderazgo resonante como la intuición o saber lidiar con situaciones ambiguas; y, por último, habilidades interpersonales, también muy relacionadas con las del liderazgo emocional. Además añade otras como la inteligencia emocional, la inteligencia social, el pensamiento sistemático y la habilidad de aprender.

En definitiva, el hecho de que las organizaciones sean lideradas por personas "resonantes" puede hacer que prosperen y hagan frente de manera mucho más eficaz a cambios económicos, sociales o políticos, entre otros, gestionando, coordinando y motivando los recursos humanos de la mejor manera posible mediante el despliegue de todas las habilidades indicadas anteriormente.

Desde esta perspectiva, la formación universitaria de directivos, desarrollada tradicionalmente en las escuelas de negocios (o Facultades de Ciencias Económicas y Empresariales), debería prestar una atención especial al desarrollo de estas capacidades de liderazgo resonante entre su alumnado. De hecho, muchas de las capacidades que se recogen en las memorias descriptivas de los títulos oficiales de Grado o Máster en Administración y Dirección de Empresas que se han revisado, están muy relacionadas con las identificadas en las teorías del liderazgo resonante; lo mismo sucede en el caso de los MBAs.

El principal objetivo de este trabajo es la identificación de las capacidades propias de los líderes resonantes en las personas que cursan estudios de Administración y Dirección de Empresas en la Universidad Pública de Navarra. En particular, se trata de identificar si se detectan diferencias en dichas capacidades en función del nivel de estudios cursado por el alumnado de estas disciplinas, para descubrir en qué medida la formación académica recibida, potencia el desarrollo de estas competencias emocionales, y en definitiva, capacita a las personas participantes en estos programas de formación para ser mejores líderes.

El trabajo se enmarca en el contexto de un proyecto de investigación más amplio, desarrollado en el Departamento de Gestión de Empresas de la Universidad Pública de Navarra, orientado a estudiar de qué modo la capacidad de establecer objetivos de los

directivos se ve afectada por las competencias emocionales de los mismos, y en qué medida, éstas pueden ser mejoradas creando un clima emocionalmente favorable en las organizaciones.

La organización del trabajo es la siguiente. El apartado 2 constituye una revisión de las teorías más importantes relacionadas con el liderazgo, prestando una atención especial a la teoría del liderazgo resonante, buscando elementos en común entre ésta y las que podrían llamarse teorías clásicas. El apartado 3 presenta las competencias que se desarrollan en los estudios de grado y master en administración y dirección de empresas (ADE en adelante) en la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales (FCCEE en adelante) de la Universidad Pública de Navarra (UPNA en adelante), y su relación con las competencias de los líderes resonantes, lo cual sirve de base para formular las hipótesis del trabajo. El apartado 4, que constituye el núcleo de trabajo, está dedicado al estudio empírico. Las conclusiones, apartado 5, cierran el trabajo.

2. Revisión de las principales teorías sobre el liderazgo.

Este apartado presenta una revisión de los aspectos más significativos de las teorías más relevantes sobre el liderazgo en las organizaciones que se recogen en la literatura académica sobre el tema (teorías de los rasgos, teorías conductuales y teorías contingentes). Puesto que el trabajo solo se centra en describir aquellas teorías que identifican competencias para el ejercicio del liderazgo (bien innatas -teoría de los rasgos- o bien adquiridas -teorías conductuales-, no se considera relevante incluir todas las teorías contingentes). Por ello, no se omite del estudio la teoría del intercambio líder-miembro.

Por otro lado se presta una atención especial a los desarrollos más recientes relacionados con el liderazgo resonante, buscando la relación entre todas las aportaciones, que sirva de base para el planteamiento del trabajo empírico.

2.1. Teoría de los Rasgos

Una de las primeras y más conocidas teorías sobre el liderazgo surgió a principios del siglo XX y es la denominada “Teoría de los Rasgos” también conocida como “Teoría del Gran Hombre”. Sus bases se encuentran en la antigua Grecia, en concreto, con la descripción de Hipócrates sobre los tipos de personalidades.

Esta teoría se centra en identificar las características y cualidades innatas físicas, mentales y de personalidad que distinguen a los individuos considerados como líderes de los que no lo son. Su principal aspecto distintivo es el hecho de que no considera que la capacidad de

liderar personas se adquiere o se “aprenda” sino que está marcada desde el mismo nacimiento; está en los genes el ser o no un líder.

Innumerables investigaciones empíricas trataron de dar con los rasgos personales comunes que caracterizaban a los líderes exitosos. Uno de los pioneros estudios en esta línea fue el de R. M. Stogdill (1948), el cual recogió una serie de cualidades que compartían los líderes y son las siguientes: inteligencia, confiabilidad, responsabilidad, actividad social, gran originalidad y status socioeconómico. Las investigaciones de Mann (1959) encuentran rasgos comunes al liderazgo, quien los describe como inteligencia, ajuste, extroversión, dominancia, masculinidad, sensibilidad Interpersonal, y conservadurismo. Edwin Ghiselli (1970) realiza un estudio sobre el comportamiento de 264 gerentes encontrando una correlación positiva entre las calificaciones de eficiencia en el desempeño y el nivel jerárquico ocupado en la organización con las siguientes características personales: inteligencia, habilidad de supervisión, iniciativa, seguridad en sí mismo e individualidad en la forma en que se hace el trabajo. Años después K. Davis (1987) recoge otras cualidades de los líderes como poseer una gran inteligencia, intereses sociales amplios, madurez, fuerte motivación hacia la realización y respeto e interés por el ser humano. D. Kirkpatrick y E. Locke (1991) recogen los rasgos de motivación de logro, honestidad e integridad, motivación de liderazgo, autoconfianza, habilidad cognitiva, experiencia, creatividad y flexibilidad.

Una serie de autores, tales como Morgan McCall y Michael Lombardo (1983), tras observar la controversia generada al tratar de encontrar rasgos comunes de los líderes exitosos, intentaron enfocar su estudio a la inversa, buscando las características que llevaban a los líderes hacia el camino del fracaso.

Así como estas, se encuentra un gran abanico de diferentes teorías que tratan de caracterizar al líder organizacional mediante un conjunto de rasgos. Por desgracia, tal y como concluye S. Robbins (1994) en su investigación realizada a partir de los resultados de varios estudios anteriores, es meramente complicado identificar a los líderes más eficientes a partir de una serie de rasgos; su trabajo únicamente pudo sacar en claro que “no todos los líderes son como los demás”.

Toda esta indefinición en el marco de estas teorías, termina cuando surge el “Modelo de los Cinco Grandes” elaborado por diversos expertos como Judge, Bono, Iles y Gerhardt (2002) o Barrick y Mount (2005) entre otros. Dicho modelo, apoyado sobre la base de un conjunto importante de investigaciones, considera que existen cinco dimensiones básicas

que subyacen a las demás. Cada uno de los grandes rasgos representa el extremo opuesto de otros dos. Los cinco rasgos del Modelo de los Cinco Grandes son los que se presentan a continuación:

- *Extroversión:* se trata del nivel de confianza que tiene el individuo en sus relaciones. Describe rasgos como sociabilidad (mejores habilidades interpersonales y más dominio social), asertividad, expresión emocional, excitabilidad, decisión y locuacidad. Las personas extrovertidas suelen estar más satisfechas con su trabajo y su vida y lo expresan de manera mucho más notable que los introvertidos. Por otro lado, los altos niveles de extroversión están relacionados con la impulsividad y el riesgo, cualidades no siempre favorables al entorno laboral.
- *Afabilidad:* en este caso, los individuos que poseen esta característica son más propensos a gustar más al resto de individuos y ser más cumplidores de las reglas y más conformistas lo que permite que se evite una desviación organizacional y un mayor desempeño. Además es propio de personas empáticas y amables a las que les complace la armonía social y la cooperación. Sin embargo, las cualidades que conlleva ser una persona afable impiden ser buenos negociadores, por lo que el éxito profesional puede llegar a ser menor.
- *Meticulosidad:* se trata del rasgo más fuertemente vinculado al esfuerzo en el trabajo. Las personas meticolosas están orientadas al desempeño, lo cual hace que sean más estructuradas, organizadas y persistentes aunque esto haga que les sea complicado adaptarse al cambio y aprender habilidades complejas – su atención se centra en conseguir un buen desempeño en lugar de aprender - .
- *Estabilidad emocional:* se relaciona con la felicidad, los líderes que poseen altas puntuaciones de esta cualidad suelen ser positivos y optimistas además de experimentar menos emociones negativas. Es un gran indicador de satisfacción vital y laboral y de bajos niveles de estrés. Como desventaja se puede señalar que el hecho de poseer puntuaciones bajas en estabilidad emocional permite tomar mejores y más rápidas decisiones en momentos en los que el individuo está de mal humor.
- *Apertura a la experiencia:* el quinto rasgo está vinculado al aprendizaje, la flexibilidad, la curiosidad intelectual, la autonomía y sobre todo a la creatividad. Este último es un

rasgo clave en el liderazgo eficaz ya que permite la adaptabilidad a situaciones ambiguas y entornos cambiantes.

Independientemente de ser una de las teorías históricamente más investigadas, el enfoque de los rasgos tiene diversas limitaciones. Se trata de una teoría estática que no tiene en cuenta las diversas situaciones que pueden presentarse, en el sentido de que no todos los rasgos son beneficiosos en todos los contextos. Otra crítica al modelo es el hecho de que únicamente considera al líder y no a los seguidores que lidera y sus respectivas necesidades.

Las últimas investigaciones en esta línea consideran que debería tenerse en cuenta un rasgo más a la hora de contratar nuevos empleados – sobre todo en los puestos de trabajo con alto grado de interacción social tales como los puestos del líder -. Éste rasgo es el de la inteligencia emocional. Según Robbins y Judge (2010) “la inteligencia emocional es la capacidad de un individuo de (1) ser consciente de sí mismo, (2) detectar las emociones de los demás, y (3) utilizar las pistas de información emocional”; estas capacidades constituyen indicadores del desempeño y excelencia laboral. Se considera que los líderes inteligentes emocionalmente son más capaces de motivar y de conseguir que los empleados acepten la visión y se impliquen con más entusiasmo en el cambio de la organización hacia la consecución de esa visión.

2.2. Teorías Conductuales

A diferencia de la Teoría de los Rasgos, estas teorías se centran en las conductas observables de los líderes en lugar de en sus características. Se deja de creer que el liderazgo tiene un carácter innato y se expone al líder como un individuo capaz de aprender las conductas propias del liderazgo. Destacan en este ámbito los estudios de la Estatal de Ohio y los de la Universidad de Michigan, que se desarrollan coincidiendo en el tiempo.

La Estatal de Ohio, dirigida por Hemphill, Fleishman, Stodgil, Shartle y Pepinsky, surge tras la Segunda Guerra Mundial con la finalidad de identificar las diferentes conductas desarrolladas por los líderes, a partir de la observación de situaciones reales. En un principio, fueron consideradas más de mil dimensiones conductuales, que acaban resumidas en los siguientes cuatro factores: consideración, iniciación a la estructura, énfasis en la producción y sensibilidad, los cuales a su vez se sintetizan en dos dimensiones, que son las que explican la mayor parte de la varianza total. Son las siguientes:

- *Iniciación a la estructura*: la conducta de los líderes con altos niveles de iniciación a la estructura se caracteriza por asignar a sus subordinados y colaboradores metas

concretas y estructuradas, que espera se cumplan, y da importancia a las fechas límite.

- *Consideración*: cuando se encuentran puntuaciones altas en consideración, quiere decir que los líderes tienen en cuenta los sentimientos de sus empleados y mantienen con ellos relaciones basadas en la amistad, la confianza, el respeto y la cordialidad.

La Universidad de Michigan, desarrolla en paralelo todo un conjunto de investigaciones lideradas por autores como Likert, Katz, McCoby, Kahn, Seashore, Floor, Gurin, Likert, Morse o Remier, buscando identificar las conductas de los líderes que más se correlacionan con la eficiencia.

Curiosamente se obtuvieron resultados similares en ambas Universidades; las dos conductas relacionadas con los líderes más eficientes, son en este caso:

- *La orientación a la producción* (similar a la iniciación a la estructura): de forma que las necesidades de los subordinados resultan intrascendentes dándose más importancia a los aspectos técnicos del trabajo.
- *La orientación al empleado* (similar a la consideración): de manera que se considera que es importante el desarrollo y las necesidades de cada subordinado de manera individual y se tienen en cuenta las diferencias entre individuos.

2.3. Teorías Contingentes

Las teorías contingentes consideran que identificar las características de un buen líder va más allá de reconocer sus rasgos o conductas, creyéndose necesaria la consideración de los factores situacionales. El *modelo de Fiedler* y la *teoría del intercambio líder-miembro*, se consideran las aportaciones más interesantes en esta línea. Sin embargo, dado que ésta segunda no contiene puntos de confluencia con la base de este estudio – el liderazgo emocional- no se le da importancia para éste análisis.

Fiedler (1964, 1967) propone que el desempeño de un grupo eficaz depende de la adecuada vinculación entre el estilo de liderazgo del líder y el nivel de control e influencia que el mismo tiene sobre la situación.

Sus resultados permiten identificar la orientación del liderazgo de las personas bien hacia las relaciones, bien hacia las tareas, afirmando además, que el estilo de cada individuo es permanente. Además sus trabajos identifican tres dimensiones contingentes que permiten

establecer los factores que determinan la eficacia del liderazgo: *relaciones líder-miembro, estructura de la tarea y posición de poder*. De este modo, sugiere asignar el tipo de líder más adecuado para cada situación, maximizando así la eficacia del liderazgo: para situaciones extremas (muy buenas o muy malas) propone asignar un líder orientado a las tareas, y para las situaciones intermedias, uno orientado a las relaciones.

2.4. El liderazgo emocional: teoría del liderazgo resonante

Una línea de trabajo interesante, que integra los hallazgos recientes procedentes de los campos de la neurociencia con las investigaciones en el área del liderazgo, está representada en el trabajo de Boyatzis et al. (2006) que sugiere la importancia del estado (y la capacidad) emocional de los directivos a la hora de establecer los objetivos adecuados para las organizaciones que dirigen.

Según Goleman, Boyatzis y McKee (2002) el líder es la persona del grupo que más influye y mejor sabe encauzar los sentimientos del resto, infunde entusiasmo y tiene empatía con el grupo. La clave para conseguir desencadenar esta serie de sentimientos grupales es la inteligencia emocional, concepto que fue popularizado por Daniel Goleman (1996) y que se refiere a la capacidad para reconocer tanto los sentimientos propios como los ajenos.

La manera en la que el líder se desenvuelve está asentada en el circuito abierto del sistema límbico, de forma que su manera de actuar, o simplemente, las emociones que exprese ante los demás, acabarán por propagarse entre sus subordinados generando unas reacciones emocionales acordes con las del primero. El clima emocional de las organizaciones, impulsado en gran parte por el líder, afecta directamente al rendimiento y a los beneficios de la empresa.

Bajo este abanico de investigación científica surge la *Teoría del Liderazgo Resonante*. Esta teoría habla del concepto de resonancia que significa “resonar y prolongar el tono emocional positivo” y del líder resonante, que es el que muestra empatía con sus empleados y no solo encauza sus emociones de manera positiva, sino que incrementa el impacto emocional de su liderazgo, sintonizando con los demás miembros del grupo y manteniendo relaciones más transparentes.

Las investigaciones expuestas en el trabajo de Goleman et al. (2002) sobre los líderes más exitosos demuestran que esta condición se encuentra altamente correlacionada de manera positiva con el sentido del humor y las competencias de la inteligencia emocional. McClelland (1973) propone que a la hora de la selección y promoción del personal “no hay

que ocuparse tanto de la determinación del CI, las habilidades técnicas, la personalidad o el currículo, sino centrarse en la comparación sistemática de los empleados que evidencian un rendimiento excelente en un determinado ámbito con aquellos otros que no superan el promedio”.

En contraposición con el concepto de líder resonante aparece el concepto de líder disonante que a diferencia del primero, y debido a la carencia de las habilidades fundamentales de la inteligencia emocional, propaga la falta de armonía, y “crea grupos emocionalmente discordantes en los que las personas tienen la continua sensación de hallarse desconectados de los demás”.

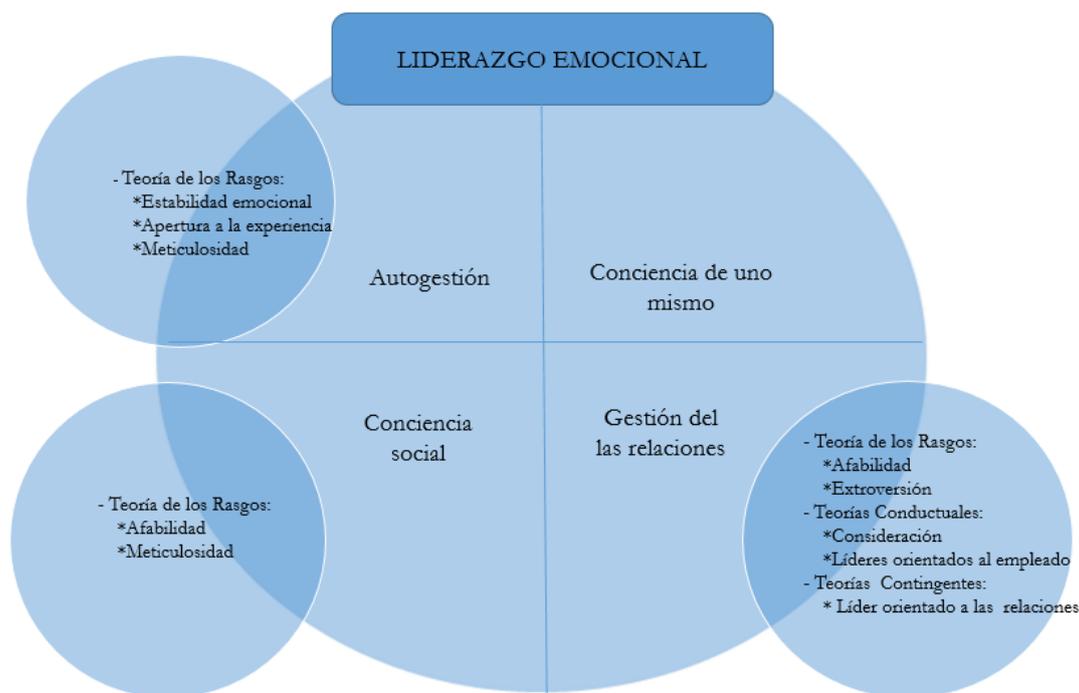
La tabla 1 resume las competencias que desarrollan los líderes resonantes, así como la abreviatura utilizada en adelante en este trabajo para aludir a cada una de ellas.

Tabla 1: Competencias del líder emocionalmente inteligente	
Dimensiones	Factores en cada dimensión
<p>Conciencia de uno mismo (Cu) Capacidad de comprender las propias emociones, fortalezas, valores y motivaciones</p>	Conciencia emocional de uno mismo (Cu_Au)
	Capacidad de mantener contacto con las señales internas y de ser consciente del modo en que los sentimientos afectan a la persona
	Valoración adecuada de uno mismo (Cu_Va)
	Capacidad de reconocer fortalezas y debilidades, y de aceptar las críticas de los demás
	Confianza en uno mismo (Cu_Cu)
<p>Autogestión (Au) Comprensión de las propias emociones y la claridad mental.</p>	Capacidad para reconocer las fortalezas con seguridad para poder afrontar tareas complejas
	Autocontrol (Au_Au)
	Capacidad de gestionar y encauzar las emociones e impulsos perturbadores, como por ejemplo afrontar situaciones estresantes con serenidad y lucidez o no dejarse afectar por situaciones críticas
	Transparencia (Au_Tr)
	Capacidad de admitir abiertamente los errores y enfrentarse de forma directa a la conducta poco ética. Personas sinceras, íntegras.
	Adaptabilidad (Au_Ad)
	Capacidad de no perder la concentración ni la energía en situaciones diversas y ambiguas gracias al hecho de que este tipo de líderes son personas flexibles que pueden adaptarse rápidamente a los cambios.
	Logro (Au_Lo)
	Capacidad de mejorarse y mejorar a sus empleados. Son realistas al marcar objetivos aunque no les importa que sean difíciles y mensurables. Grado de ambición personal y necesidad de aprendizaje continuo
	Iniciativa (Au_In)
	Capacidad de buscar o crear oportunidades en lugar de esperarlas y de dejar de lado las reglas y la burocracia si lo creen necesario.
Optimismo (Au_Op)	
Capacidad de convertir en una oportunidad las situaciones adversas o amenazas. Líderes que esperan lo mejor de sus subordinados	
<p>Conciencia social (Cs) Capacidad de sintonizar con lo que el resto de individuos están experimentando y actuar de la manera más adecuada. Es esencial para promover la resonancia y un sinónimo de empatía.</p>	Empatía (Cs_Em)
	Capacidad de conectar con las emociones de un grupo o de una persona, de escuchar con atención y comprender diferentes perspectivas, así como de relacionarse con personas de diferentes culturas.
	Conciencia organizativa (Cs_Or)
	Capacidad de detectar las relaciones de poder y comprender las redes sociales que subyacen y configuran una organización así como los valores de sus integrantes.
	Servicio (Cs_Se)
Capacidad de establecer buenas relaciones con los clientes y garantizar su satisfacción. Personas que generan un clima emocional adecuado.	
<p>La gestión de las relaciones (Gr) Capacidad de gestionar adecuadamente las emociones de los demás, siendo consciente a priori de las suyas propias, de sus valores y de su visión.</p>	Inspiración (Gr_Is)
	Capacidad de estimular al grupo haciendo que los miembros del mismo tengan la sensación de que el objetivo propuesto es común y compartido.
	Influencia (Gr_In)
	Capacidad del líder de adaptarse al interlocutor así como de saber rodearse de los individuos clave para realizar cada proyecto.
	Desarrollo personal de los demás (Gr_Dp)
	Capacidad de reconocer las debilidades, fortalezas y objetivos y hacer las funciones de coach aportando un feedback constructivo.
	Catalizar el cambio (Gr_Cc)
	Capacidad de reconocer la necesidad de un cambio y tras esto intentar resolverlo y superar las barreras que dificultan hacerlo.
	Gestión de los conflictos (Gr_Gc)
	Capacidad de controlar los conflictos y encauzarlos teniendo en cuenta los sentimientos de los individuos implicados de manera que se orienten hacia el ideal compartido.
Trabajo en equipo y colaboración (Gr_Te)	
Capacidad de establecer entre los subordinados modelos de respeto, utilidad y cooperación que propagan una atmósfera de colaboración amistosa.	

Fuente: Elaboración propia a partir de Goleman et al. (2002)

2.5. Relaciones entre las teorías tradicionales y la teoría del liderazgo emocional

Gráfico 1. Puntos de confluencia entre las teorías tradicionales y los campos del liderazgo emocional.



Fuente: elaboración propia.

La revisión de las competencias del líder resonante sugiere la existencia de puntos de confluencia con las descritas en las teorías tradicionales sobre el liderazgo.

En primer lugar, haciendo referencia a la Teoría de los Rasgos, cada uno de los rasgos del Modelo de los Cinco Grandes tiene una peculiar semejanza con los campos del Liderazgo Emocional.

La *extroversión* (con características como la asertividad, la excitabilidad o la expresión emocional) puede relacionarse fácilmente con la dimensión de la inteligencia emocional de *gestión de las relaciones*. En lo que respecta a la *afabilidad*, se encuentran similitudes con los campos del liderazgo emocional *conciencia social* y *gestión de las relaciones* por aspectos como el desempeño, la empatía y la amabilidad. Cuando se hace referencia a la *meticulosidad* y los aspectos que la misma conlleva – desempeño, estructuración, organización o persistencia– se puede llegar a pensar en los campos de la *autogestión* y la *conciencia social*. La *autogestión* también parece estar relacionada con la *estabilidad emocional* y la *apertura a la experiencia* ya que las personas con altas dosis de la misma son positivas, optimistas y se adaptan bien a los cambios.

Las Teorías Conductuales parecen no mostrar tantas características comunes con el Liderazgo Emocional, sin embargo la característica *consideración* de los estudios de la Estatal de Ohio y los *líderes orientados al empleado* de los estudios de la Universidad de Michigan parecen ir de la mano del campo general del Liderazgo Emocional, *gestión de las relaciones*.

En la línea de lo explicado en el párrafo anterior el concepto de Fiedler de *líder orientado a las relaciones* (Teorías Contingentes) también parece estar considerablemente relacionado con la *gestión de las relaciones* del Liderazgo Emocional.

Desde estas consideraciones, la teoría del liderazgo emocional, puede estar aglutinando las aportaciones realizadas desde las teorías tradicionales, a la vez que completa mejor la idea de líder y añade el refuerzo de su eficacia avalado desde los estudios realizados en el campo de la Neurociencia (Boyatzis et al. 2014).

3. Competencias para el liderazgo en los estudios de Administración y Dirección de Empresas

El interés en el desarrollo de la capacidad de liderazgo del alumnado es una constante en la mayoría de los estudios universitarios que cobra especial importancia en los estudios de ADE. En España, el Libro Blanco de ANECA (2005) para el título de Grado en Economía y Empresa, propone todo un conjunto de competencias para los futuros titulados, buena parte de las cuales tienen una estrecha relación con las competencias del líder resonante. Los estudios de ADE en la UPNA, vigentes desde 2011, de acuerdo con la Memoria verificada y del título recientemente acreditado por Resolución de 23 de febrero de 2016 del Consejo de Universidades, apoyan su planteamiento sobre el mencionado Libro Blanco. A continuación se muestra, en la tabla 2, la relación entre dichas competencias y las de los ítems de la encuesta relacionados con las competencias del líder resonante. La relación entre cada ítem y los campos del liderazgo emocional se explicarán más adelante, en el punto 4.2.

Tabla 2: Relación entre los ítems de las competencias del líder resonante y competencias para el liderazgo en el Grado en ADE

COMPETENCIA ADE	ÍTEMS
CE19	16 Y 3
CG07	15, 23 Y 8
CG12	35, 28, 30, 24, 1, 26, 34, 2, 33, 11, 13, 4 Y 9
CG13	7, 31, 22 Y 14
CG14	18, 20, 6, 32, 5, 27 Y 19
CG15	17 Y 10
CG16	25 Y 29
CG18	12
CG21	37, 21, 36 Y 38

Fuente: elaboración propia

Por otro lado, en la Memoria del título de Máster Universitario en Administración y Dirección de Empresas (MUDE) en la UPNA, verificado en 2012, implantado desde el curso 2014-2015, y recientemente acreditado por la ANECA (Resolución de 3 de mayo de 2016 del Consejo de Universidades), se señala un conjunto de competencias relacionadas con el liderazgo prácticamente idénticas a las indicadas en los estudios de Grado (ver tabla 3 y tabla 4 para ver la correspondencia de cada competencia). Se espera, lógicamente, que los estudiantes de máster alcancen un mayor nivel en el desarrollo de dichas competencias, lo cual se pone de manifiesto en el deseo del logro de unos resultados del aprendizaje más elevados.

Tabla 3: Relación entre los ítems de las competencias del líder resonante y competencias para el liderazgo en el Máster en Dirección de Empresas

COMPETENCIA MUDE	ÍTEMS
CG01	15 Y 22
CG04	28 Y 8
CG06	17, 6, 30, 24, 1, 13, 33, 26, 2, 35, 16, 11, 3, 9, 18, 34, 14, 10, 4, 32, 5 Y 27
CG07	7, 31, 25, 29, 23, Y 12
CG09	20, 21, 36, 37 Y 38
CG10	19

Fuente: elaboración propia

Tabla 4: Resumen de las competencias de los títulos analizados que están relacionadas con el desarrollo del liderazgo.

Competencias en GADE		Competencias en MUDE	
Cód.	Competencia	Cód.	Competencia
CE19	Aplicar técnicas que incrementen la capacitación, el desarrollo y la motivación de los recursos humanos de la empresa	MCG01	Capacidad de organización y planificación.
CG07	Capacidad para la resolución de problemas	MCG04	Capacidad de tomar decisiones de trabajo en un equipo de carácter interdisciplinar.
CG12	Habilidad en las relaciones personales	MCG06	en las relaciones personales y compromiso ético en el trabajo
CG13	Capacidad para trabajar en entornos diversos y r	MCG07	Capacidad para trabajar en entornos de presión y capacidad de adaptación a nuevas situaciones
CG14	Capacidad crítica y autocrítica	MCG09	Iniciativa y espíritu emprendedor
CG15	Compromiso ético en el trabajo	MCG10	Motivación por la calidad
CG16	Capacidad para trabajar en entornos de presión		
CG18	Capacidad de adaptación a nuevas situaciones		
CG21	Iniciativa y espíritu emprendedor		

Fuente: Elaboración propia

Este planteamiento de los estudios oficiales desde el punto de vista de las competencias para el liderazgo que deben desarrollar los estudiantes adscritos a los diferentes programas oficiales en ADE, sugiere el interés de verificar si efectivamente dichas competencias se desarrollan a lo largo de los cuatro cursos de los estudios de grado, por un lado, y si los estudiantes de máster avanzan en su desarrollo frente a los estudiantes de último curso de grado. En este sentido, las hipótesis que se pretende contrastar empíricamente en este trabajo son las siguientes:

H1: Las competencias para el **liderazgo emocional**, en sus cuatro dimensiones, y en cada uno de los factores de cada dimensión alcanzan niveles más elevados en el alumnado de cuarto curso de ADE en relación con el alumnado de primer curso.

H2: Las competencias para el **liderazgo emocional**, en sus cuatro dimensiones, y en cada uno de los factores de cada dimensión alcanzan niveles más elevados en el alumnado del Master Universitario en Dirección de Empresas en relación con el alumnado de cuarto curso de ADE.

H3: Las **competencias propias de los estudios de ADE** (grado y máster) de acuerdo con las memorias de los títulos respectivos, alcanzan mayores niveles de desarrollo entre el alumnado cuanto mayor es el nivel de los estudios cursados.

4. Estudio empírico

A lo largo de este epígrafe presenta el estudio empírico desarrollado.

4.1 Instrumento de investigación, selección y características de la muestra y procedimiento de recogida de información

El instrumento utilizado para la recogida de la información es un cuestionario (Cavero, 2013), similar al desarrollado por Schutte et al. (1998), que pretende servir como instrumento de medida de las competencias para el liderazgo resonante de los individuos. Consta de 38 cuestiones cerradas de respuesta única en las cuales se valora en una escala métrica del 0 al 10 la percepción de cada individuo sobre su capacidad en cada una de las afirmaciones que se presentan. De esta manera, se puede analizar el grado en el que cada individuo es más o menos competente en cada campo del liderazgo emocional. En el anexo II se muestran las preguntas del cuestionario, que tienen relación como se mostrará en el próximo epígrafe con las diferentes dimensiones y factores de las competencias del liderazgo resonante (relacionadas éstas, a su vez, tal y como se ha señalado en el apartado anterior, con las competencias genéricas que se pretenden desarrollar en las titulaciones de ADE en la UPNA).

El cuestionario para diagnosticar la capacidad de liderazgo de las personas se completa con 12 preguntas de control acerca de las características demográficas, académicas y laborales de los individuos. A pesar de que en el cuestionario dichas preguntas son multicotómicas, para realizar el análisis empírico se convierten en dicotómicas (Ver anexo III. Tabla 5.)

La población a estudiar la conforman los estudiantes de cuatro grupos de la universidad: primer curso de ADE, cuarto curso de ADE y estudiantes del MUDE. De acuerdo con los datos aportados por la Universidad Pública de Navarra, está conformada en total por 394 alumnos en el curso 2015-2016. De este total, 161 están matriculados en Primero de ADE, 155 en el trabajo de fin de grado de ADE (Cuarto Curso), y 23 en el Máster Universitario en dirección de Empresas. Además, se ha creído conveniente añadir en el estudio un grupo de estudiantes internacionales, en concreto, 45 estudiantes del segundo semestre en la UPNA pertenecientes a programas de movilidad cuyos estudios pertenecen a la rama de ciencias económicas y empresariales al detectarse mediante la observación diferencias entre éstos y los alumnos locales.

Con el objetivo de determinar la muestra necesaria sobre la población de estudiantes se ha llevado a cabo en una primera instancia, un muestreo aleatorio simple y en una segunda, un muestreo estratificado teniendo en cuenta las proporciones de los distintos grupos de estudiantes.

El tamaño resultante de la muestra, asumiendo un error de un 7.55% y con un nivel de confianza del 95%, es de 118 individuos. De este conjunto, se obtienen los siguientes estratos: un 43.4% pertenece a estudiantes de Primero de ADE, un 39.34% a estudiantes de Cuarto de ADE, un 11.42% a estudiantes internacionales y un 5.84% a estudiantes de MUDE.

El cuestionario realizado ha sido un cuestionario web, el cual se ha elaborado con la herramienta *Formularios de Google* y se ha emitido a los alumnos de las distintas titulaciones a través de la herramienta *Mianlario* con la ayuda de distintos profesores. Así mismo, para completar la muestra, dado que ciertos estratos no se habían llegado a completar, se ha enviado el link de la misma a través de redes sociales a algunos de los estudiantes Erasmus y de la titulación ADE.

El periodo de recogida de la muestra comenzó el 29 de marzo de 2016 y concluyó el 15 de mayo de 2016 al completarse la muestra necesaria de 118 alumnos.

Las **características demográficas** de los individuos de la muestra se resumen del siguiente modo:

- *Sexo*: 53 mujeres y 65 hombres.
- *Edad*: 60 personas de más de 21 años frente a 68 de 21 años o menos.
- *País de nacimiento*: 25 encuestados son extranjeros frente a 93 que son locales.
- *Tramo de calificaciones en la nota media del examen de acceso a la Universidad*: 33 personas con más de 9 sobre 14 frente a 8 con menos de 9 sobre 14.
- *Tramo de calificaciones en el que se encuentra la nota media del expediente actual en la Universidad*: 79 alumnos con más de un 6 frente a 39 con menos.
- *Haber trabajado en alguna organización*: 55 personas no lo han hecho frente a 63 que sí.
- *Compaginar los estudios con alguna actividad profesional*: 82 personas no trabajan frente a 36 que sí.
- *Titulación que se está cursando / nivel de estudios*: 7 personas son alumnos de MUDE frente a 111 que son de ADE.
- *Ser estudiante Erasmus o de algún programa de movilidad*: 14 personas son Erasmus frente a 104 que no lo son.

De manera que posteriores fases del estudio se realicen de forma más precisa se han llevado a cabo distintas comparaciones de medias de las variables dependientes con las distintas variables independientes mediante un análisis ANOVA. Los resultados se encuentran plasmados en la tabla 6 del Anexo III. De esta forma, dado que la mayor parte

de los resultados de las variables *sexo*, *edad*, *país* y *selectividad* no son significativos, para un nivel de significación del 5% y 10%, han sido eliminadas para las siguientes fases del estudio.

4.2 Descripción de las variables

Las variables empleadas para determinar el nivel competencial de cada individuo se corresponden con las puntuaciones promedio obtenidas por cada uno, de acuerdo con sus respuestas a las preguntas del cuestionario relacionadas con cada una de las competencias estudiadas. En las tablas 2 y 3 se ha mostrado la forma de determinar el nivel de cada individuo en cada competencia para el liderazgo de las dos titulaciones estudiadas.

Así mismo, la tabla 7 muestra la forma de obtener el nivel competencial de cada individuo en cada campo del liderazgo resonante.

Tabla 7. Relación entre los campos del liderazgo emocional y las preguntas del cuestionario.

	CAMPO GENERAL	CAMPO ESPECÍFICO	Nº PREGUNTA
LIDERAZGO EMOCIONAL	Autogestión	Adaptabilidad	7 y 31
		Autocontrol	25 y 29
		Iniciativa	20 y 21
		Logro	36 y 37
		Optimismo	4 y 38
		Transparencia	17 y 19
	Conciencia de uno mismo	Autoconciencia emocional	12 y 30
		Confianza en uno mismo	14 y 24
		Valoración adecuada de uno mismo	1 y 13
	Conciencia Social	Conciencia organizativa	3 y 32
		Empatía	10 y 23
		Servicio	5, 6 y 27
	Gestión de las Relaciones	Catalizar el cambio	15 y 33
		Desarrollo personal de los demás	9 y 18
		Gestión de conflictos	22 y 34
		Influencia	26 y 28
		Inspiración	2 y 35
		Trabajo en equipo y colaboración	8, 11 y 16

Fuente: Cavero (2013)

Las tabla 8 del Anexo presenta la estadística descriptiva de estas variables. Cabe destacar que, en promedio, los individuos encuestados destacan, sobre todo, en las competencias relacionadas con la *confianza en uno mismo* con 7.74 puntos, *adaptabilidad* con 7.58 puntos e *inspiración* con 7.53 puntos. Las competencias con resultados más bajos han sido *logro* con un 6.70, *influencia* con un 6.71 e *iniciativa* con un 6.94.

4.3. Contraste de hipótesis

A continuación se presentan los análisis realizados para contrastar las hipótesis planteadas en este trabajo.

4.3.1 Contraste de hipótesis H1

Contraste de la hipótesis H1: Las competencias para el **liderazgo emocional**, en sus cuatro dimensiones, y en cada uno de los factores de cada dimensión alcanzan niveles más elevados en el alumnado de cuarto curso de ADE en relación con el alumnado de primer curso.

La tabla 9 muestra los valores promedio, mínimo y máximo en cada competencia y dimensión del liderazgo emocional, correspondientes al alumnado de cada nivel de estudios.

Tabla 9. Comparativa de estadísticos descriptivos entre niveles según los campos del Liderazgo Emocional.

CAMPO GENERAL	CAMPO ESPECÍFICO	1º ADE / 4º ADE					
		Media	N	Mínimo	Máximo	Media campo general	Media global
AUTOGESTIÓN	Adaptabilidad	7.2 / 7.72	51 / 60	3/3	10 / 10	6.8 / 7.26	6.89 / 7.35
	Autocontrol	6.82 / 7.04	51 / 60	3/3	10 / 10		
	Iniciativa	6.79 / 6.99	51 / 60	2.5 / 4	9.5 / 10		
	Logro	6.38 / 6.73	51 / 60	2.5 / 2.5	10 / 9.5		
	Optimismo	6.63 / 7.42	51 / 60	3/3	9.5 / 10		
	Transparencia	6.96 / 7.63	51 / 60	1 / 4.5	10		
CONCIENCIA DE UNO MISMO	Autoconciencia emocional	6.80 / 7.55	51 / 60	4/4.5	10 / 9.5	7.01 / 7.62	
	Confianza en uno mismo	7.32 / 8	51 / 60	3 / 3	10 / 10		
	Valoración adecuada de uno mismo	6.91 / 7.3	51 / 60	3.5 / 3.5	9 / 9		
CONCIENCIA SOCIAL	Conciencia Organizativa	6.81 / 7.02	51 / 60	3 / 4.5	10 / 10	6.85 / 7.21	
	Empatía	6.75 / 7.33	51 / 60	4.5 / 3	10 / 9		
	Servicio	6.99 / 7.25	51 / 60	3.67 / 3.67	10 / 9.67		
GESTIÓN DE LAS RELACIONES	Catalizar el cambio	7.09 / 7.47	51 / 60	1.5 / 3.5	10 / 10	6.89 / 7.32	
	Desarrollo personal de los demás	6.91 / 7.33	51 / 60	4.5 / 3	9.5		
	Gestión de los conflictos	6.75 / 7.04	51 / 60	2.5 / 3	10 / 10		
	Influencia	6.25 / 6.98	51 / 60	0.5 / 3.5	9 / 10		
	Inspiración	7.32 / 7.56	51 / 60	4.5 / 4	9.5 / 10		
	Trabajo en equipo y colaboración	7.04 / 7.52	51 / 60	4 / 4	10 / 10		

Fuente: elaboración propia.

En general vemos como los cuatro campos generales de la teoría del liderazgo emocional se comportan de manera similar; en todos los casos los alumnos de Primero de ADE puntúan menos que los de Cuarto. A continuación se analizará a qué campos específicos se debe esta cuestión.

En el caso de campo general *autogestión*, los alumnos de Primero tan solo puntúan con más de un siete en el campo específico *adaptabilidad*. Éste campo general – uno de los que más influyen en la inteligencia emocional - es, de hecho, el de más bajo valor para este grupo de estudiantes, lo cual significa que todavía no se comprenden bien las propias emociones y no se posee demasiada claridad mental. La edad podría ser una variable explicativa de este comportamiento.

En el caso de los alumnos de cuarto, los campos de *autogestión* en los que más puntúan son, al igual que los alumnos de primero, *adaptabilidad* y *transparencia*, lo que indica que no pierden la concentración en situaciones ambiguas, se adaptan rápido a los cambios y que son personas sinceras.

La *conciencia de uno mismo* es el campo en el que más destacan los alumnos de primer curso, debido sobre todo a la *confianza en uno mismo* que implica que poseen mucha seguridad en ellos mismos y conocen sus fortalezas. Así mismo, los alumnos de Cuarto también encuentran su fuerte en este campo general y debido en mayor medida al mismo campo específico que los de Primero.

En el tercer campo del liderazgo emocional, la *conciencia social* los alumnos de Primero de ADE alcanzan un valor de 6.85. *Servicio* es el campo específico que explica en mayor medida este hecho, lo cual parece indicar que generan buenas relaciones con los clientes y garantizan su satisfacción. La variable *empatía* es la que más aumenta la media de la conciencia social en el alumnado de Cuarto curso.

Por último, en lo referente al cuarto campo general, la *gestión de las relaciones*, es uno de los de mayor puntuación de Grado. La *inspiración*, *catalizar el cambio* y el *trabajo en equipo y colaboración* son los tres criterios en los que más destacan los futuros graduados, por lo que se trata de individuos que son buenos estimuladores del grupo, actúan detectando, primero, y resolviendo, después, las necesidades de cambio y propagan una atmósfera de colaboración amistosa.

Para determinar si estas diferencias observadas en los promedios obtenidos por los individuos de ambos grupos en las diferentes competencias para liderazgo emocional son estadísticamente significativas, se realiza un ANOVA cuya hipótesis es la siguiente:

H0: No hay diferencias entre las medias de los alumnos de Primero y Cuarto de ADE.

H1: Sí que hay diferencias.

Los resultados aparecen recogidos en la siguiente tabla.

Tabla 10. Análisis ANOVA entre niveles. Primero de Grado – Cuarto de Grado

ANOVA PRIMERO / CUARTO				
	Media	F	Sig.	** :5% significatividad *10% significatividad
LIDERAZGO	6,88 / 7,33	7.075	0.009	**
AUTOGESTIÓN	6.8 / 7.26	5.395	0.022	**
CONCIENCIA SOCIAL	7.01 / 7.62	4.52	0.036	**
CONCIENCIA DE UNO MISMO	6.85 / 7.21	9.249	0.003	**
GESTIÓN DE LAS RELACIONES	6.89 / 7.32	5.627	0.019	**

Fuente: elaboración propia

El test ANOVA para los alumnos de primero y cuarto, muestra como para todas las variables independientes campos del liderazgo emocional y liderazgo en general se acepta la hipótesis alternativa con un nivel de significación del 5% (dos asteriscos). Puesto que todos los p-valores de los campos generales del Liderazgo Emocional están por debajo de 0,05, todos son significativos con un nivel de confianza del 95%.

Por último, se plantean los siguientes análisis de regresión, para comprobar que estos resultados relativos al superior nivel competencial para el ejercicio del liderazgo emocional de los estudiantes de Cuarto curso de ADE frente a los de Primer curso, se mantienen al controlar los efectos de las variables demográficas, académicas y sociales, que de acuerdo con los análisis de la varianza realizados y comentados en apartado 4.1 tienen un efecto sobre las competencias de las titulaciones y sobre las variables del liderazgo emocional.

Cabe mencionar que al realizar las distintas regresiones que se realizan a lo largo del trabajo, los R cuadrados resultantes son muy bajos. Sin embargo, no es algo preocupante puesto que no estamos buscando un modelo explicativo del modelo del liderazgo sino solamente el impacto de esta serie de variables independientes, sobre todo del curso. Para que el modelo estuviera totalmente explicado se deberían considerar otros factores como la genética entre otros.

El modelo de regresión queda planteado de la siguiente manera:

$$CLE_i = \alpha_0 + \alpha_1 * \text{Curso} + \alpha_2 * \text{Expediente} + \alpha_3 * \text{Trabajorganizaci3n} + \alpha_4 * \text{Compagina} + \alpha_6 * \text{Erasmus}$$

D3nde:

- o CLE_i es la variable dependiente que se define como el promedio obtenido por cada individuo en los diferentes campos del liderazgo emocional, donde $i = \text{autogesti3n, conciencia social, conciencia de uno mismo y gesti3n de las relaciones}$

- *Curso* es una variable *dummy* que toma el valor 1 si el alumno cursa Cuarto de ADE y 0 si cursa Primero (se ha eliminado a los estudiantes de Máster para realizar esta parte del estudio).
- *Expediente* es una variable *dummy* que toma el valor 1 si la nota media actual en la Universidad es mayor que 6 y 0 si es menor.
- *Trabajaorganización* es una variable *dummy* que toma valor 1 si el alumno nunca ha trabajado y 1 si sí que lo ha hecho.
- *Compagina* es una variable *dummy* que toma el valor 1 si el alumno no compagina los estudios universitarios con un trabajo y 0 en caso contrario.
- *Erasmus* es una variable *dummy* que toma valor 1 si el alumno es local y 0 en el caso de que sea Erasmus.

Tabla 11. Relación entre los modelos empíricos y las competencias del liderazgo emocional.

Modelo empírico 1° - 4° ADE que se contrasta	
Modelo 1	Liderazgo
Modelo 2	Autogestión
Modelo 3	Conciencia social
Modelo 4	Conciencia de uno mismo
Modelo 5	Gestión de las relaciones personales

Fuente: elaboración propia

Tabla 12. Impacto del nivel de estudios (Primero de ADE y Cuarto de ADE) en las competencias emocionales para el liderazgo

1° - 4° ADE LEMOCIONAL	Modelo 1		Modelo 2		Modelo 3		Modelo 4		Modelo 5	
	Beta	Sig.	Beta	Sig.	Beta	Sig.	Beta	Sig.	Beta	Sig.
V. Independientes										
(Constante)		.000		0		0		0		0
Nota media expediente	.113	.227	0,152	0,106 *	0,145	0,122	0,035	0,713	0,115	0,218
Haber trabajado	-.070	.468	-.0,01	0,952	-.0,06	0,528	-.0,016	0,866	-.0,121	0,208
Compagina estudios - trabajo	-.178	.067 *	-.0,13	0,166	-.0,18	0,068 *	-.0,205	0,038 **	-.0,171	0,075 *
Ser Erasmus o no	-.160	.112	-.0,21	0,043 **	-.0,2	0,048 **	0,063	0,534	-.0,193	0,054 *
Curso	.147	.137	0,12	0,228	0,087	0,377	0,269	0,008 **	0,101	0,304

Fuente: elaboración propia

Los resultados de las estimaciones por MCO de los modelos planteados se muestran en la tabla 12 y ponen de manifiesto que en cuanto al *liderazgo emocional*, los individuos que compaginan sus estudios universitarios con la carrera de ADE están 0,178 puntos porcentuales por encima de los alumnos que no lo hacen y además, esto es significativo al 10% aunque esté controlado por el resto de variables de control. Además, ésta variable independiente afecta también a los Modelos 3, 4 y 5.

Destaca que al incluir las variables de control en el modelo explicativo, solamente el campo *conciencia de uno mismo* explica que ser alumno de Cuarto afecta a dicho campo, en concreto, los alumnos de cuatro están por encima de los de primero en 0,269 puntos porcentuales con un p-valor bastante reducido.

El hecho de ser alumno Erasmus es una variable de influencia en la *autogestión, la conciencia social y la gestión de las relaciones*. Los alumnos extranjeros, están en torno a 0.2 puntos porcentuales por encima de los alumnos locales en estos tres campos y todo ello con un nivel de significación del 5 y el 10%.

4.3.2 Contraste de hipótesis H2

H2: Las competencias para el liderazgo emocional, en sus cuatro dimensiones, y en cada uno de los factores de cada dimensión alcanzan niveles más elevados en el alumnado del Master Universitario en Dirección de Empresas en relación con el alumnado de cuarto curso de ADE.

La tabla 13 muestra los valores promedio, mínimo y máximo en cada competencia y dimensión del liderazgo emocional, correspondientes al alumnado de cada nivel de estudios.

Tabla 13. Comparativa de estadísticos descriptivos entre niveles según los campos del Liderazgo Emocional.

CAMPO GENERAL	CAMPO ESPECÍFICO	4º ADE / MÁSTER					
		Media	N	Mínimo	Máximo	Media campo general	Media global
AUTOGESTIÓN	Adaptabilidad	7.72 / 8.93	60 / 7	3 / 8	10 / 9.5	7.26 / 8.40	7.35 / 8.40
	Autocontrol	7.04 / 7.57	60 / 7	3 / 5	10 / 9.5		
	Iniciativa	6.99 / 7.64	60 / 7	4 / 5.5	10 / 8.5		
	Logro	6.73 / 8.71	60 / 7	2.5 / 8	9.5 / 9		
	Optimismo	7.42 / 8.86	60 / 7	3 / 7.5	10 / 10		
	Transparencia	7.63 / 8.5	60 / 7	4.5 / 7	10		
CONCIENCIA DE UNO MISMO	Autoconciencia emocional	7.55 / 8.36	60 / 7	4.5 / 7.5	9.5 / 10	7.62 / 8.29	
	Confianza en uno mismo	8 / 8.57	60 / 7	3 / 7.5	10 / 9.5		
	Valoración adecuada de uno mismo	7.3 / 7.93	61 / 7	3.5 / 6	9 / 9.5		
CONCIENCIA SOCIAL	Conciencia Organizativa	7.02 / 8.14	62 / 7	4.5 / 7	10 / 9	7.21 / 8.44	
	Empatía	7.33 / 9	63 / 7	3 / 8	9 / 10		
	Servicio	7.25 / 8.19	64 / 7	3.67 / 7.33	9.67 / 10		
GESTIÓN DE LAS RELACIONES	Catalizar el cambio	7.47 / 8.29	65 / 7	3.5 / 7	10 / 9.5	7.32 / 8.46	
	Desarrollo personal de los demás	7.33 / 8.5	66 / 7	3 / 8	9.5		
	Gestión de los conflictos	7.04 / 8.64	67 / 7	3 / 8	10 / 9.5		
	Influencia	6.98 / 7.86	68 / 7	3.5 / 7	10 / 8.5		
	Inspiración	7.56 / 8.86	69 / 7	4 / 7.5	10 / 10		
	Trabajo en equipo y colaboración	7.52 / 8.62	70 / 7	4 / 7	10 / 9.67		

Fuente: elaboración propia

En general se observa como los cuatro campos generales de la teoría del liderazgo emocional se comportan de manera similar, en los tres casos los alumnos de Cuarto puntúan menos que los de Máster. A continuación se analizará a qué campos específicos se debe esta cuestión.

En el caso de los alumnos de cuarto, los campos de *autogestión* en los que más puntúan son, al igual que los alumnos de primero, *adaptabilidad* y *transparencia*, lo que indica que no pierden la concentración en situaciones ambiguas y se adaptan rápido a los cambios y que son personas sinceras. Los estudiantes de Máster destacan en los campos específicos de *autogestión*, *adaptabilidad* y *optimismo*. El optimismo nos indica que esperan lo mejor de sus subordinados y convierten las situaciones adversas en oportunidades.

Los alumnos de Cuarto encuentran su fuerte en *conciencia de uno mismo* debido sobre todo a la *confianza en uno mismo* que implica que poseen mucha seguridad en ellos mismos y conocen sus fortalezas. En cuanto a los de Máster, aunque son los que más puntuación tienen en *conciencia de uno mismo*, es el campo del liderazgo emocional en el que menor puntuación obtienen.

En el tercer campo del liderazgo emocional, la *conciencia social*, la variable *empatía* es la que más aumenta la media en el alumnado de Cuarto y Máster. Cabe destacar que el alumnado de posgrado encuentra su mayor puntuación en esta subdivisión del liderazgo emocional. Por tanto, les define bien el hecho de poder conectar con las emociones de los demás, el saber escuchar y comprender diferentes perspectivas y el relacionarse con personas de diferentes culturas.

Por último, en lo referente al cuarto campo general, la *gestión de las relaciones*, es uno de los de mayor puntuación de Cuarto y el mayor de Máster con 7.32 y 8.46 cada uno respectivamente. La *inspiración*, *catalizar el cambio* y el *trabajo en equipo y colaboración* son los tres criterios en los que más destacan los futuros graduados, por lo que se trata de individuos que son buenos estimuladores del grupo, actúan detectando, primero, y resolviendo, después, las necesidades de cambio y propagan una atmósfera de colaboración amistosa.

Los alumnos de Máster, en este caso, además de por los aspectos anteriores, también destacan por ser personas que *gestionan bien los conflictos*, son capaces de controlar los conflictos y encauzarlos mirando siempre hacia el ideal común.

Al igual que se ha realizado en el apartado anterior, para determinar si estas diferencias de los promedios obtenidos por los individuos de ambos grupos en las diferentes

competencias para liderazgo emocional son estadísticamente significativas, se realiza nuevamente un análisis ANOVA cuya hipótesis es la siguiente:

H0: No hay diferencias entre las medias de los alumnos de Cuarto de ADE y Máster.

H1: Sí que hay diferencias.

Los resultados se encuentran reflejados en la siguiente tabla:

Tabla 14. Análisis ANOVA entre niveles: Cuarto de Grado – Máster.

ANOVA CUARTO / MÁSTER				
	Media	F	Sig.	** :5% significatividad
				* 10% significatividad
LIDERAZGO	7,33 / 8,40	9.027	0.004	**
AUTOGESTIÓN	7,26 / 8,40	7.094	0.01	**
CONCIENCIA SOCIAL	7,62 / 8,29	7.619	0.007	**
CONCIENCIA DE UNO MISMO	7,21 / 8,44	3.037	0.086	*
GESTIÓN DE LAS RELACIONES	7,32 / 8,46	8.612	0.005	**

Fuente: elaboración propia

Mediante los resultados del análisis ANOVA se concluye que el hecho de pertenecer a un nivel u otro afecta a todas al liderazgo en general y a todos los campos del Liderazgo Emocional.

Finalmente, se plantea el análisis de regresión, para comprobar que estos resultados relativos al superior nivel competencial para el ejercicio del liderazgo emocional de los estudiantes de cuarto curso de ADE frente a los de Máster, se mantienen al controlar los efectos de las variables demográficas, académicas y sociales.

El modelo de regresión queda planteado de la siguiente manera:

$$CLE_i = \alpha_0 + \alpha_1 * \text{Curso} + \alpha_2 * \text{Expediente} + \alpha_3 * \text{Trabajorganizaci3n} + \alpha_4 * \text{Compagina} + \alpha_6 * \text{Erasmus}$$

Todas las variables significan lo mismo que en la hipótesis 1 a excepción de la variable *curso*, la cual toma en este caso valor 1 si el alumno cursa Máster y 0 en el caso de que curse Cuarto de Grado. Para la realización de éste análisis se ha eliminado de la muestra a los estudiantes de Primero de GADE.

Tabla 15. Relación entre los modelos empíricos y el liderazgo emocional.

Modelo empírico 1° - 4° ADE que se contrasta	
Modelo 1	Liderazgo
Modelo 2	Autogestión
Modelo 3	Conciencia Social
Modelo 4	Conciencia de uno Mismo
Modelo 5	Gestión de las relaciones personales

Fuente: elaboración propia

Tabla 16. Impacto del nivel de estudios (Cuarto de ADE - MUDE) en las competencias emocionales para el liderazgo.

4° ADE - MUDE L.EMOCIONAL	Modelo 1		Modelo 2		Modelo 3		Modelo 4		Modelo 5	
V. Independientes	Beta	Sig.	Beta	Sig.	Beta	Sig.	Beta	Sig.	Beta	Sig.
(Constante)		.000		0		0		0		0
Nota media expediente	.239	.050 **	0,312	0,01 **	0,3	0,013 **	0,133	0,313	0,199	0,102 *
Haber trabajado	-.147	.213	-0,086	0,457	-0,112	0,332	-0,103	0,421	-0,182	0,126
Compagina estudios - trabajo	-.152	.228	-0,13	0,297	-0,133	0,28	-0,248	0,074 *	-0,103	0,414
Ser Erasmus o no	-.156	.193	-0,192	0,105 *	-0,205	0,081 *	0,11	0,398	-0,206	0,088 *
Curso	.220	.098 *	0,2	0,126	0,207	0,111	0,03	0,836	0,243	0,069 *

Fuente: elaboración propia

La tabla 16 muestra que al añadir al modelo las distintas variables independientes, el *curso* tan solo afecta al modelo 1 y al 5, es decir, al promedio de las variables del *liderazgo emocional* y *gestión de las relaciones personales*; los alumnos de Máster están 0,22 y 0,243 puntos porcentuales por encima de los de Cuarto en estas dos variables, si bien tan solo al 10% de significatividad. Además en lo referente al liderazgo emocional, los alumnos que tienen una nota media durante la carrera superior a 6 están casi un 24% por encima de los que obtienen un 6 o menos en su expediente.

En general, la mayoría de los campos generales del *Liderazgo Emocional*, no sorprende que muestren una clara diferencia en cuanto a la nota media del expediente. La *autogestión*, la *conciencia social* y la *gestión de las relaciones* indican que a más nota, más capacitado se encuentra el alumnado en estos tres campos. A esto se añade que los estudiantes extranjeros también obtienen mayores puntuaciones en la *autogestión* y la *conciencia social*, aunque el nivel de significatividad es menor.

4.3.3 Contraste de hipótesis H3

H3: Las competencias propias de los estudios de ADE (grado y máster) de acuerdo con las memorias de los títulos respectivos, alcanzan mayores niveles de desarrollo entre el alumnado cuanto mayor es el nivel de los estudios cursados.

La tabla 17 muestra los valores promedio, mínimo y máximo en cada competencia y dimensión del liderazgo emocional, correspondientes al alumnado de cada nivel de estudios.

Tabla 17. Comparativa de estadísticos descriptivos entre niveles según las competencias de MUDE y ADE

COMPETENCIAS	Primero de Grado / Cuarto de Grado / Máster			
	Media	N	Mínimo	Máximo
LIDERAZGO	6,88 / 7,33 / 8,40	51 / 60 / 7	4,18 / 3,79 / 7,82	8,58 / 8,64 / 9,11
MCG01	6,83 / 7,13 / 8,71	51 / 60 / 7	3,5 / 3 / 8	10 / 10 / 9,5
MCG04	7,18 / 7,71 / 8,57	51 / 60 / 7	4 / 4 / 8	9 / 10 / 9,5
MCG07	7,10 / 7,50 / 8,29	51 / 60 / 7	3 / 3,67 / 7,17	9,5 / 10 / 9,33
MCG06	6,86 / 7,35 / 8,38	51 / 60 / 7	4,5 / 3,64 / 7,91	8,64 / 8,95 / 9,32
MCG09	6,64 / 7,01 / 8,46	51 / 60 / 7	4,4 / 4,20 / 7,40	8,4 / 9,20 / 9
MCG10	6,90 / 7,22 / 8,14	51 / 60 / 7	0 / 4 / 7	10
CG12	6,82 / 7,25 / 8,41	51 / 60 / 7	4,38 / 3,62 / 8	8,46 / 9,15 / 9
CE19	6,56 / 6,85 / 7,93	51 / 60 / 7	3 / 3 / 6	10 / 10 / 9,5
CG07	7,41 / 7,84 / 8,71	51 / 60 / 7	3,33 / 3,67 / 7,33	10
CG13	6,93 / 7,49 / 8,93	51 / 60 / 7	3,75 / 2,75 / 8,25	9,25 / 9,50 / 9,75
CG14	7,06 / 7,50 / 8,43	51 / 60 / 7	4,71 / 4,57 / 7,57	9 / 9,25 / 9,43
CG15	6,67 / 7,56 / 8,21	51 / 60 / 7	3,5 / 3 / 6,5	9 / 9,50 / 10
CG16	6,82 / 7,04 / 7,57	51 / 60 / 7	3 / 3 / 5	10 / 10 / 9,5
CG18	7,29 / 7,62 / 8,14	51 / 60 / 7	3 / 5 / 6	10
CG21	6,54 / 6,95 / 8,36	51 / 60 / 7	3,5 / 3 / 7,25	8,75 / 9,25 / 9,25

Fuente: elaboración propia

Al igual que ocurre con los campos del liderazgo emocional, tanto en las competencias de ADE como en las de MUDE, las medias obtenidas en la encuesta sobre el liderazgo emocional van incrementando, sin excepción alguna, a medida que aumenta el nivel de estudios.

Los alumnos de Máster Universitario en Dirección de Empresas, tal y como es de esperar, son los más aptos para el liderazgo emocional al estudiarse éste según las competencias del Máster. La competencia más destacable, con un 8.71 es la *capacidad de organización y planificación*, una de las competencias generales de su plan.

La competencia de GADE en la que más destacan los alumnos de este mismo plan, es la *capacidad de resolución de problemas* tanto para los nuevos estudiantes como para los

próximamente graduados, con un 7,84 y 7,41 respectivamente. Se puede ver como los alumnos de MUDE obtienen una nota bastante superior en esta competencia de ADE, concretamente un 8,71. Se puede deducir que esto se debe a que seguramente, este grupo de alumnos, antes de comenzar sus estudios de Máster, realizaron un Grado de ADE o similar.

Para proseguir con el estudio empírico se ha procedido a realizar una comparación de medias mediante un análisis ANOVA para determinar si los tratamientos diferentes muestran diferencias significativas o si por el contrario puede suponerse que sus medias poblacionales no son distintas. Es decir, se plantea la siguiente hipótesis:

H0: No hay diferencias entre las medias de las diferentes variables dependientes para la variable *dummy* curso (Primero – Cuarto, Cuarto – Máster).

H1: Si que hay diferencias.

A continuación se muestran las dos tablas:

Tabla 18. Análisis ANOVA entre niveles. Primero de Grado – Cuarto de Grado

ANOVA PRIMERO / CUARTO				
	Media	F	Sig.	** :5% significatividad * 10% significatividad
CG12	6,82 / 7,25	5,415	0,022	**
CE19	6,56 / 6,85	0,965	0,328	
CG07	7,41 / 7,84	3,388	0,068	*
CG13	6,93 / 7,49	5,721	0,018	**
CG14	7,06 / 7,50	5,897	0,017	**
CG15	6,67 / 7,56	14,758	0	**
CG16	6,82 / 7,04	0,53	0,468	
CG18	7,29 / 7,62	1,09	0,299	
CG21	6,54 / 6,95	2,436	0,122	

Fuente: elaboración propia

En el test ANOVA para los alumnos de primero y cuarto, en la mayoría de variables independientes competencias de ADE se acepta la hipótesis alternativa con un nivel de significación del 5% (dos asteriscos) y para otras con una significatividad del 10% (un asterisco). Las únicas que no lo son, son *capacidad de organización y planificación, compromiso ético en el trabajo, capacidad para trabajar en entornos de presión y capacidad de adaptación a nuevas situaciones*.

Tabla 19. Análisis ANOVA entre niveles: Cuarto de Grado – Máster.

ANOVA CUARTO / MÁSTER				
	Media	F	Sig.	**:.5% significatividad
				* 10% significatividad
MCG01	7,13 / 8,71	8,06	0,006	**
MCG04	7,71 / 8,57	3,359	0,071	*
MCG07	7,50 / 8,29	3,957	0,051	*
MCG06	7,35 / 8,38	8,462	0,005	**
MCG09	7,01 / 8,46	8,453	0,005	**
MCG10	7,22 / 8,14	2,254	0,138	

Fuente: elaboración propia

En lo referente al ANOVA que se realiza para comparar a los alumnos de Cuarto de Grado con los de MUDE, se concluye que el hecho de pertenecer a un nivel u otro afecta a todas las competencias de MUDE menos a la *motivación por la calidad*.

El último paso, al igual que en las dos hipótesis anteriores consiste en la realización del análisis de regresión, para comprobar que los resultados relativos la mayor capacidad en las competencias de ADE y MUDE de los estudiantes de Cuarto frente a los de Máster y de los de Máster frente a los de Cuarto, se mantienen al controlar los efectos de las variables demográficas, académicas y sociales que tienen un efecto sobre las competencias de las titulaciones y sobre las variables del liderazgo emocional.

Por tanto, se van a plantear dos modelos de regresión, uno entre los alumnos de Primero y Cuarto y otro, entre los de Cuarto y Máster.

- o Análisis de regresión para las competencias de GADE entre los alumnos de Primero y Cuarto de ADE:

$$CLE_i = \alpha_0 + \alpha_1 * \text{Curso} + \alpha_2 * \text{Expediente} + \alpha_3 * \text{Trabajorganizaci3n} + \alpha_4 * \text{Compagina} + \alpha_6 * \text{Erasmus}$$

D3nde CLE_i es la variable dependiente que se define como el promedio obtenido por cada individuo en los diferentes campos del liderazgo emocional, donde $i = CG12, CE19, CG07, CG13, CG14$ y $CG15$.

Las variables independientes mantienen el significado que se les da en las hipótesis 1.

Tabla 20. Relación entre los modelos empíricos y las competencias de ADE

Modelo empírico 1° - 4° ADE que se contrasta	
Modelo 1	Liderazgo
Modelo 6	CE19
Modelo 7	CG12
Modelo 8	CG13
Modelo 9	CG14
Modelo 10	CG15

Fuente: elaboración propia

Tabla 21. Impacto del nivel de estudios (primero de ADE - Cuarto de ADE) en las competencias de ADE

1° - 4° ADE COMPETENCIAS	Modelo 1			Modelo 6			Modelo 7		
	Beta	Sig.		Beta	Sig.		Beta	Sig.	
V. Independientes									
(Constante)		.000			.000			.000	
Nota media expediente	.113	.227		.046	.632		.119	.209	
Haber trabajado	-.070	.468		-.048	.634		-.021	.829	
Compagina estudios trabajo	-.178	.067	*	-.097	.332		-.302	.002	**
Ser Erasmus o no	-.160	.112		-.139	.180		.029	.771	
Curso	.147	.137		.144	.161		.133	.182	
	Modelo 8			Modelo 9			Modelo 10		
V. Independientes	Beta	Sig.		Beta	Sig.		Beta	Sig.	
(Constante)		.000			.000			.000	
Nota media expediente	.062	.492		.076	.428		-.045	.628	
Haber trabajado	-.232	.015	**	-.061	.535		-.133	.165	
Compagina estudios trabajo	-.024	.795		-.186	.061	*	-.116	.224	
Ser Erasmus o no	-.310	.002	**	-.064	.529		-.006	.956	
Curso	.061	.525		.163	.109	*	.302	.003	**

Fuente: elaboración propia

En primer lugar, vemos que los alumnos de Cuarto de Grado están un 16,3% y un 30,2% por encima de los alumnos de Primero en la *capacidad crítica y autocrítica* y el *compromiso ético en el trabajo* respectivamente. En el primer caso con un nivel de significación no muy bajo, del 10% pero en el segundo con un p-valor de tan solo 0,003, lo cual nos indica que es muy significativo.

Los individuos que compaginan sus estudios universitarios con la carrera de ADE están 0,302 y 0,186 puntos porcentuales por encima de los alumnos que no lo hacen en los modelos 7 y 9 (*habilidad en las relaciones personales* y la *capacidad crítica y autocrítica*) e incluso en el primer caso esto es significativo al 5%.

En el análisis de regresión del Modelo 8, es destacable el hecho de que *haber trabajado* hace que la *capacidad para trabajar en entornos diversos y multiculturales* sea un 23,2% mayor y además

con un nivel de significación del 5%. Con este mismo nivel de significación, estar realizando un programa de Erasmus o cualquier estudio de intercambio en UPNA hace que se esté 0,310 puntos porcentuales por encima de los alumnos locales.

- Análisis de regresión para las competencias de MUDE entre los alumnos de Cuarto de ADE t los alumnos de MUDE:

$$CLE_i = \alpha_0 + \alpha_1 * \text{Curso} + \alpha_2 * \text{Expediente} + \alpha_3 * \text{Trabajorganizaci3n} + \alpha_4 * \text{Compagina} + \alpha_6 * \text{Erasmus}$$

D3nde CLE_i es la variable dependiente que se define como el promedio obtenido por cada individuo en los diferentes campos del liderazgo emocional, donde $i = MCG01, MCG04, MCG06, MCG07, MCG09, MCG10$

Las variables independientes mantienen el significado que se les da en las hip3tesis 2.

Tabla 22. Relaci3n entre los modelos emp3ricos y las competencias de MUDE

Modelo emp3rico 4º ADE - MUDE que se contrasta	
Modelo 1	Liderazgo
Modelo 6	MCG01
Modelo 7	MCG04
Modelo 8	MCG06
Modelo 9	MCG07
Modelo 10	MCG09

Fuente: elaboraci3n propia

Tabla 23. Impacto del nivel de estudios (Cuarto de ADE-MUDE) en las competencias de MUDE

4º ADE - MUDE COMPETENCIAS	Modelo 1			Modelo 6			Modelo 7		
	Beta	Sig.		Beta	Sig.		Beta	Sig.	
V. Independientes									
(Constante)		.000			.000			.000	
Nota media expediente	.239	.050 **		.322	.005 **		.097	.462	
Haber trabajado	-.147	.213		-.280	.012 **		-.187	.150	
Compagina estudios - trabajo	-.152	.228		-.163	.163		-.141	.305	
Ser Erasmus o no	-.156	.193		-.194	.080 *		-.057	.659	
Curso	.220	.098 *		.153	.210		.102	.480	
	Modelo 8			Modelo 9			Modelo 10		
V. Independientes	Beta	Sig.		Beta	Sig.		Beta	Sig.	
(Constante)		.000			.000			.000	
Nota media expediente	.225	.077 *		.157	.213		.405	.001 **	
Haber trabajado	-.085	.489		-.127	.302		-.075	.507	
Compagina estudios - trabajo	-.128	.333		-.112	.394		-.173	.155	
Ser Erasmus o no	-.195	.120		-.144	.246		-.064	.574	
Curso	.147	.288		.249	.073 *		.167	.189	

Fuente: elaboraci3n propia

En este segundo caso, en la tabla 23 se muestra que al a3adir al modelo las distintas variables independientes, el *curso* tan solo afecta al modelo 1 y el 9, es decir, al promedio de

las variables del *liderazgo emocional* y a la *capacidad para trabajar en entornos de presión y capacidad de adaptación a nuevas situaciones*; los alumnos de Máster están 0,22 y 0,249 puntos porcentuales por encima de los de Cuarto en estas dos variables, si bien tan solo al 10% de significatividad.

El modelo 6, que hace referencia a la *capacidad de organización y planificación*, da resultados interesantes. Tanto la *nota media del expediente* como *haber trabajado* en alguna organización como ser *Erasmus* aumentan dicha capacidad, además en el caso de las 2 primeras variables de control, lo hacen un p-valor realmente bajo. Por último destaca que el obtener más de 6 en el expediente académico hace que la capacidad de *iniciativa y espíritu emprendedor* sea de 0,405 puntos más que al obtener menos nota.

4. Conclusiones

Para concluir este análisis se puede afirmar que se cumplen las tres hipótesis planteadas en un principio.

En primer supuesto se ha pretendido comprobar si “las competencias para el **liderazgo emocional**, en sus cuatro dimensiones, y en cada uno de los factores de cada dimensión alcanzan niveles más elevados en el alumnado de cuarto curso de ADE en relación con el alumnado de primer curso.”. Los análisis de estadísticos descriptivos ya han dado en un principio indicios de que dicha afirmación se cumpliría puesto que a medida que se avanza en curso, aumenta el promedio en los distintos campos. Además, los análisis ANOVA al haber resultado todos significativos, corroboran el hecho de que existan diferencias entre ambos cursos. Según los promedios de las respuestas obtenidas en el cuestionario para ambos grupos de estudiantes la *conciencia de uno mismo* es el campo en el que más destacan explicado en mayor medida por la *confianza en uno mismo* que implica que poseen mucha seguridad en ellos mismos y conocen sus fortalezas. Efectivamente, el análisis de regresión demuestra que ésta variable, incluso incluyendo en el modelo otras variables socio-demográficas distintas del curso, se cumple y además nos indica que los alumnos de Cuarto están casi un 27% por encima de los de Primero en esta competencia. Cabe mencionar que los alumnos que compaginan sus estudios y los alumnos que se encuentran realizando programas de movilidad obtienen puntuaciones bastante superiores en general, con respecto a los demás.

La segunda hipótesis objeto de estudio, la cual afirmaba que “las competencias para el **liderazgo emocional**, en sus cuatro dimensiones, y en cada uno de los factores de cada dimensión alcanzan niveles más elevados en el alumnado del Máster Universitario en Dirección de Empresas en relación con el alumnado de cuarto curso de ADE”, también ha sido comprobada favorablemente. En este caso, también influye avanzar a lo largo de la formación universitaria en el hecho de adquirir cualidades referentes al liderazgo emocional. Los estadísticos descriptivos han mostrado claras diferencias entre los alumnos de Cuarto y Máster. Además, el punto fuerte de los alumnos parece cambiar al pasar de Grado a Máster puesto que el promedio más elevado de estos últimos es en el campo general de *gestión de las relaciones*, una de las dimensiones que más patentes están en el liderazgo emocional y que indica que este grupo alcanza la habilidad de gestionar adecuadamente las emociones de los demás siendo consciente a priori de las suyas propias. El valor más alto en un campo específico es en el de la *empatía*, lo que muestra que también son personas que conectan con las emociones del grupo. Tras obtener esta información, se

han realizado los distintos análisis ANOVA, mostrando todos ellos diferencias entre ambos grupos. En los análisis de regresión, al añadir en el modelo las variables de control, tan solo el *liderazgo emocional* y la *gestión de las relaciones personales* pasan a tener significatividad para la variable *curso* y se demuestra que los alumnos de Máster de la muestra están un 24,3% más capacitados que los de Cuarto para gestionar adecuadamente las emociones de los demás. Además, vuelve a ocurrir que los alumnos *Erasmus* destacan por encima de los demás y en éste caso, también es importante para el estudio la *nota media* obtenida en la universidad.

La tercera hipótesis tenía como propósito demostrar que “las competencias para el liderazgo propias de los estudios de ADE (grado y máster) de acuerdo con las memorias de los títulos respectivos, alcanzan mayores niveles de desarrollo entre el alumnado cuanto mayor es el nivel de los estudios cursados” y nuevamente se cumple esta hipótesis tanto en las competencias del Grado en ADE como en las del MUDE. Las medias obtenidas en la encuesta sobre el liderazgo emocional van incrementando, sin excepciones, a medida que aumenta el nivel de estudios. Destaca que los alumnos de Primero y Cuarto resultan más competentes en la competencia *capacidad de resolución de problemas* de su grado, mientras que los de Máster lo son en la de *capacidad de organización y planificación* del suyo. Mediante la comparación de medias entre Primero y Cuarto y entre Cuarto y Máster se ha demostrado como no todas las competencias son significativas, pero sí lo son las dos mencionadas.

El último análisis de regresión ha dejado claro que al añadir el resto de variables que explican el modelo en la comparación de los cursos de GADE tan solo las competencias de ADE *capacidad crítica y autocrítica* y el *compromiso ético en el trabajo* muestran una clara diferencia entre ambos grupos mientras que en la comparación entre los alumnos de Cuarto y Máster tan solo las competencias de Máster *capacidad para trabajar en entornos de presión* y *capacidad de adaptación a nuevas situaciones* son significativas. Éste análisis indica que en la tercera hipótesis deja de haber diferencias entre los tres grupos en cuanto a las competencias más destacables de cada uno al añadir las distintas variables sociales, demográficas y laborales pero no deja de haberlas en otras competencias.

En conclusión, destaca el hecho de que variables como *sexo* o *edad* que en un principio se podría pensar que pueden afectar al perfil emocional de los estudiantes para el ejercicio del liderazgo, en realidad no lo hacen. En cambio, sí lo hacen, como se sospechaba en un principio, el *nivel* que se estudie, el *curso* en el que se encuentra el estudiante o el hecho de ser *Erasmus*. Esto parece deberse a que avanzar a lo largo del nivel de estudios hace que se vayan cumpliendo en mayor medida las competencias de la titulación y se vayan adquiriendo los rasgos del liderazgo que proponen las mismas. Así mismo, tras observarse

el comportamiento de los estudiantes Erasmus en las clases y obtener indicios de una posible mayor capacidad de liderazgo, se ha visto reflejado en los resultados como efectivamente parece que existe una relación entre esta condición y el hecho de provenir de una universidad extranjera. Sin embargo, podría ser objeto de estudio para futuros análisis puesto que en este no se parte una base que lo plantee como se ha hecho con las competencias de las titulaciones y las competencias del liderazgo.

6. Referencias bibliográficas:

Andrés, X. (2015), *Valoración del perfil emocional para el liderazgo de los estudiantes de la Universidad Pública de Navarra* (Trabajo de fin de grado). Grado en Administración y Dirección de Empresas, Pamplona.

ANECA (2005). Libro Blanco Título de Grado en Economía y Empresa. Madrid: ANECA.

Bono, J. E., & Judge, T. A. (2004). *Personality and transformational and transactional leadership: A meta-analysis*. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 901-910

Boyatzis, R. & McKee, A. (2006). Intentional change. *Journal of Organizational Excellence*, 25, 49-60.

Boyatzis, R. Rochford, K., & Jack, AI (2014). Antagonistic neural networks underlying differentiated leadership roles. *Frontiers in Human Neuroscience*, 8, 1-15.

Cavero, S. (2013). Cuestionario para evaluar las competencias emocionales para el liderazgo [Mimeo] Universidad Pública de Navarra, España.

Farrell, L., & Hurt, A. C. (2014). Training the millennial generation: Implications for organizational climate. *E Journal of Organizational Learning & Leadership*, 12(1), 47-60.

Goleman, D. (1996). Emotional Intelligence. Why It Can Matter More than IQ. *Learning*, 24(6), 49-50.

Goleman, D., Boyatzis, R. y McKee, A. (2002), *El líder resonante crea más*. Barcelona: Plaza & Janes Editoriales.

Kahneman, D. (2011). *Thinking, fast and slow*. Macmillan.

Kottler, J.P. (1990). *A force for change: How leadership differs from management*. New York: Free Press.

Luis Arturo, R. (2010) Monografías sobre el liderazgo: guía del estudio sobre la capacidad de liderazgo. Recuperado el 21 de marzo, 2016, de:

http://www.cjef.gob.mx/Documentos/Rec_hum/LIDERAZGO.pdf

Liderazgo (2016) En Elergonomista.com. Recuperado el 21 de marzo, 2016, de:

<http://www.elergonomista.com/lid.html>

Real Academia Española. (2016). Liderazgo. En *Diccionario de la lengua española*. Recuperado el 5 de junio, 2016, de:

<http://dle.rae.es/?id=NH60fdB>

Schutte, N. S., Malouff, J. M., Hall, L. E., Haggerty, D. J., Cooper, J. T., Golden, C. J., & Dornheim, L. (1998). Development and validation of a measure of emotional intelligence. *Personality and individual differences*, 25(2), 167-177.

Stephen P. Robbins y Timothy A. Judge (2010), *Introducción al comportamiento organizativo*, 10ª edición. México: Pearson.

The psychology of organising module. (2016) En: Reino Unido. University of Leicester. Recuperado el 21 de marzo, 2016 de:

http://www.le.ac.uk/oerresources/psychology/organising/page_01.htm

Universidad Pública de Navarra (2016) Recuperado el 28 de marzo de 2016 de:

<http://www.unavarra.es/>

Yulk, G. (2008), *“Liderazgo en las organizaciones”*. Madrid: Pearson.

ANEXOS

Anexo I. Competencias.

Competencias de Grado en Administración y Dirección de Empresas

Competencias genéricas instrumentales

CG01 Capacidad de análisis y síntesis

CG02 Capacidad de organización y planificación

CG03 Comunicación oral y escrita en la lengua nativa

CG04 Comunicación oral y escrita de una lengua extranjera

CG05 Conocimientos de informática relativos al ámbito de estudio

CG06 Habilidad para analizar y buscar información proveniente de fuentes diversas

CG07 Capacidad para la resolución de problemas

CG08 Capacidad de tomar decisiones

Competencias genéricas personales

CG09 Capacidad para trabajar en equipo

CG10 Trabajo en un equipo de carácter interdisciplinar

CG11 Trabajo en un contexto internacional

CG12 Habilidad en las relaciones personales

CG13 Capacidad para trabajar en entornos diversos y multiculturales

CG14 Capacidad crítica y autocrítica

CG15 Compromiso ético en el trabajo

CG16 Capacidad para trabajar en entornos de presión

Competencias genéricas sistemáticas

CG17 Capacidad de aprendizaje autónomo

CG18 Capacidad de adaptación a nuevas situaciones

CG19 Creatividad

CG20 Liderazgo

CG21 Iniciativa y espíritu emprendedor

CG22 Motivación por la calidad

CG23 Sensibilidad hacia temas medioambientales y sociales

CG24 Respeto de los derechos humanos

Competencias específicas

CE01 Entender las instituciones económicas como resultado y aplicación de representaciones teóricas o formales acerca de cómo funciona la economía

CE02 Identificar las fuentes de información económica relevantes para la empresa y su contenido

CE03 Derivar de los datos información relevante para la empresa imposible de reconocer por no profesionales

CE04 Aplicar al análisis de los problemas de gestión empresarial criterios profesionales basados en el manejo instrumentos técnicos

CE05 Emitir informes de asesoramiento sobre situaciones concretas de empresas y mercados

CE06 Redactar proyectos de gestión global o de áreas funcionales de la empresa

CE07 Valorar a partir de los registros relevantes de información la situación y previsible evolución de una empresa

CE08 Gestionar y administrar una empresa u organización, entendiendo su ubicación competitiva e institucional e identificando sus fortalezas y debilidades

CE09 Integrarse en cualquier área funcional de una empresa u organización y desempeñar con soltura cualquier labor de gestión en ella encomendada

CE10 Crear y dirigir un negocio propio en sus dimensiones clave

CE11 Comprender la naturaleza de la empresa como organización y lugar de interacción de agentes con distintos intereses

CE12 Planificar, organizar y controlar proyectos en las distintas áreas funcionales de la empresa

CE13 Identificar la empresa como sistema y reconocer las interdependencias entre las distintas áreas funcionales

CE14 Implementar políticas y prácticas encaminadas a una mejora en la eficacia y eficiencia de la gestión empresarial

CE15 Entender los mercados financieros, su estructura, agentes y productos

CE16 Diseñar el sistema contable y generar informes contables al interior y al exterior de la empresa

CE17 Promover mejoras en los procesos de producción encaminadas a aumentar el valor añadido creado por la empresa

CE18 Desarrollar políticas de marketing que mejoren el conocimiento de las necesidades de los consumidores y eleven su nivel de satisfacción

CE19 Aplicar técnicas que incrementen la capacitación, el desarrollo y la motivación de los recursos humanos de la empresa

Competencias en Máster Universitario en Dirección de Empresas

COMPETENCIAS BÁSICAS

MCB01 Poseer conocimientos que aporten una oportunidad de ser originales en el desarrollo y/o aplicación de ideas, a menudo en un contexto de investigación

MCB02 Que los estudiantes sepan aplicar los conocimientos adquiridos y su capacidad de resolución de problemas en entornos nuevos dentro de contextos más amplios (o multidisciplinares) relacionados con su área de estudio.

MCB03 Que los estudiantes sean capaces de integrar conocimientos y enfrentarse a la complejidad de formular juicios a partir de una información que, siendo incompleta o limitada, incluya reflexiones sobre las responsabilidades sociales y éticas vinculadas a la aplicación de sus conocimientos y juicios

MCB04 Que los estudiantes sepan comunicar sus conclusiones y los conocimientos y razones últimas que las sustentan a públicos especializados y no de un modo claro y sin ambigüedades

MCB05 Que los estudiantes posean las habilidades de aprendizaje que les permitan continuar estudiando de un modo autónomo.

COMPETENCIAS GENERALES

MCG01 Capacidad de organización y planificación.

MCG02 Conocimientos de informática relativos al ámbito de estudio

MCG03 Habilidad para analizar y buscar información proveniente de fuentes diversas

MCG04 Capacidad de tomar decisiones de trabajo en un equipo de carácter interdisciplinar.

MCG05 Trabajo en un contexto internacional

MCG06 Habilidad en las relaciones personales y compromiso ético en el trabajo

MCG07 Capacidad para trabajar en entornos de presión y capacidad de adaptación a nuevas situaciones

MCG08 Creatividad y liderazgo

MCG09 Iniciativa y espíritu emprendedor

MCG10 Motivación por la calidad

MCG11 Sensibilidad hacia temas medioambientales y sociales

MCG12 Respeto de los derechos humanos

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS

MCE01 Formular planes de actuación e impulsar y facilitar y controlar la evolución de su implementación para asegurar la continuidad de las operaciones, maximizar los retornos de la inversión e incrementar la productividad.

MCE02 Desarrollar los presupuestos de un departamento o empresa, analizando e integrando las diferentes propuestas, con especial atención a los de los nuevos programas.

MCE03 Comprensión avanzada de las actividades de los diferentes departamentos de la empresa para su dirección, coordinación y posible reorganización.

MCE04 Valorar y analizar críticamente contratos y acuerdos con proveedores y con otras organizaciones para apoyar su negociación

MCE05 Revisar y evaluar informes internos con el fin de concluir su aprobación o rechazo a las posibles propuestas de cambios.

MCE06 Valorar capacidades y competencias de los diferentes miembros de la organización orientado a la formulación de designaciones adecuadas de cargos directivos y evaluando la oportunidad de delegación de responsabilidades.

MCE07 Analizar, evaluar y decidir sobre las actividades de recursos humanos incluyendo su planificación, adaptación a los objetivos de la empresa y su encaje estructural.

MCE08 Analizar, evaluar y decidir acerca de las actividades presupuestarias y financieras de la empresa o el departamento con el objetivo de optimizar su gestión.

MCE09 Identificar, desarrollar y evaluar las estrategias de marketing a partir de los objetivos empresariales y del conocimiento de las características del mercado.

MCE10 Hacer previsiones, analizar, evaluar y tomar decisiones en materia de Operaciones para dar una respuesta rápida a las necesidades y requerimientos de los clientes en un contexto muy dinámico.

MCE11 Compilar información muchas veces incompleta y ser capaz de formular juicios y generar informes en relación con todas las actividades que afecten a la organización o departamento.

MCE12 Formular las responsabilidades de las diferentes unidades estableciendo las propuestas de cambio precisas.

MCE13 Definir y desarrollar planes de mejora con las acciones correctivas pertinentes

MCE14 Evaluar, interpretar y seleccionar la información existente, contrastarla e integrarla para optimizar la toma de decisiones.

MCE15 Comunicarse de forma fluida con los grupos de interés de la empresa transmitiendo una imagen adecuada de la misma con el fin de configurar un entorno favorable para la consecución de los objetivos empresariales.

MCE16 Interpretar y comunicar políticas y reglas a los miembros de la organización

Anexo II. Encuesta.

Preguntas sobre el perfil emocional para el ejercicio del liderazgo.

- Acepto las críticas de buen grado
- Animo fácilmente a los demás a participar en los proyectos o actividades que propongo
- Comprendo rápidamente las fuerzas subyacentes o "normas no escritas" que operan en el seno de cualquier organización.
- Cuando conozco a alguien suelo ver los aspectos positivos de la persona antes que los negativos
- Establezco con facilidad buenas relaciones con gente nueva
- Las personas con las que interactúo entienden rápidamente que pueden contar conmigo

- Me gusta elogiar a las personas con las que trabajo
- Me interesan en general las personas, sus objetivos, sus ambiciones, ...
- Me llevo bien con personas con culturas u opiniones muy diferentes a la mía
- Me ofrezco a compartir abiertamente mi trabajo y mis ideas cuando formo parte de un equipo
- Me siento en contacto con mis señales interiores y reconozco el modo en que mis sentimientos me afectan
- Me suelo reír de mí mismo sin problemas
- No me importa asumir tareas complejas
- No me importa cuestionar la realidad establecida y proponer cambios abiertamente
- No me importa dedicar tiempo a conocer a las personas con las que voy a trabajar más allá de lo que marcan las obligaciones laborales
- No paso por alto la conducta poco ética, sino que me enfrento directamente a ella
- No temo proporcionar críticas constructivas a los demás
- No tengo problemas en admitir abiertamente mis errores
- No vacilo en dejar a un lado la burocracia o las reglas establecidas cuando lo considero necesario para mejorar mis posibilidades futuras
- Normalmente no espero a que se presenten las oportunidades, las aprovecho o las creo
- Sé encontrar los puntos de confluencia entre aportaciones, ideas u opiniones diversas.
- Sé escuchar con atención cuando interactúo con otras personas
- Sé perfectamente en qué destaco
- Sé permanecer imperturbable antes situaciones realmente críticas
- Sé persuadir a las personas para que hagan lo que les pido
- Sé recompensar adecuadamente a las personas con las que interactúo
- Sé rodearme de las personas adecuadas para llevar a cabo mis iniciativas
- Siempre tengo la serenidad y la lucidez necesarias para afrontar una situación estresante
- Siempre tengo presentes los valores que me guían por la vida
- Soy capaz de hacer frente a situaciones muy diversas sin perder la concentración
- Soy hábil para relacionarme adecuadamente con quien me conviene en diferentes contextos
- Suelo encontrar argumentos para convencer a los demás cuando creo que una determinada situación debe cambiar
- Suelo entender los puntos de vista de los demás
- Suelo inspirar a los demás con mis palabras o mi ejemplo

- Suelo marcarme objetivos difíciles y medibles
- Tengo elevadas ambiciones personales que me llevan a intentar mejorar continuamente
- Tiendo a ver la botella “medio llena” y no “medio vacía”
- Me adapto rápida y fácilmente a los cambios

Preguntas de control

- Indique su sexo
- Señala el tramo de edad en el que se encuentra
- Señale su país de nacimiento
- Señale el tramo de calificaciones en el que se sitúa su nota media de acceso a la Universidad
- Indique en que tramo se sitúa, aproximadamente, la nota media de su expediente académico en la Universidad hasta la fecha actual
- ¿Ha trabajado alguna vez en alguna organización, aunque sea haciendo unas prácticas?
- ¿Compagina sus estudios con alguna actividad profesional?
- Indique el nombre de la titulación que está cursando en la actualidad.
- Indique el nivel de estudios al que corresponde la titulación que está cursando en la actualidad.
- ¿Es actualmente estudiante de Erasmus o de algún otro programa de intercambio internacional?
- ¿En qué curso tiene matriculadas la mayoría de las asignaturas en la actualidad?

Anexo III. Tablas.

Tabla 5. Variables independientes, su respectivo estrato y su ítem de la encuesta.

Variables codificadas		
VARIABLE	Estratos	Ítem
Indique su sexo	0 = Hombre, 1= Mujer	39
Señala el tramo de edad en el que se encuentra	0= 21 o menos años, 1=más de 21 años	40
Señale su país de nacimiento	0= España, 1= otro	41
Señale el tramo de calificaciones en el que se sitúa su nota media de acceso a la Universidad	0= 9 o menos, 1= más de 9	42
Indique en que tramo se sitúa, aproximadamente, la nota media de su expediente académico en la Universidad hasta la fecha actual	0= 6 o menos, 1= más de 6	43
¿Ha trabajado alguna vez en alguna organización, aunque sea haciendo unas prácticas?	0= sí, 1= no	44
¿Compagina sus estudios con alguna actividad profesional?	0= sí, 1= no	45
Indique el nombre de la titulación que está cursando en la actualidad	0= ADE, 1= MUDE	46
Indique el nivel de estudios al que corresponde la titulación que está cursando en la actualidad	0= grado, 1= Máster	47
¿Es actualmente estudiante de Erasmus o de algún otro programa de intercambio internacional?	0= sí, 1= no	48
¿En qué curso tiene matriculadas la mayoría de asignaturas en la actualidad?	0= Primero de ADE, 1= Cuarto de ADE, 2= MUDE	49

Fuente: elaboración propia

Tabla 6. Análisis ANOVA de las competencias de MUDE y ADE y de los campos generales del Liderazgo Emocional. Dos asteriscos: significativo al 5%; un asterisco: significativo al 10%.

ANOVA	SEXO	EDAD	PAÍS	SELE CTIV IDA	EXPEDI ENTE	TRABAJ ADO	COMPA GINA	TITULAC IÓN	ERASM US	CURSO
LIDERAZGO	.79	* 0,09	* 0,08	.46	** 0,05	** 0,02	** 0,00	** 0,00	** 0,02	** 0,00
MUDE_Org_Plan	.92	.52	* 0,06	.75	** 0,00	** 0,00	** 0,00	** 0,00	** 0,02	** 0,01
MUDE_Dec_Equ	.28	.12	.35	.87	* 0,52	* 0,07	** 0,00	** 0,02	.21	** 0,01
MUDE_Pres_Adap	.98	.25	** 0,05	.55	.22	.17	** 0,01	** 0,02	** 0,02	** 0,01
MUDE_Rel_Per	.74	.11	.14	.39	.20	** 0,02	** 0,00	** 0,00	** 0,03	** 0,00
MUDE_In_Emp	.88	** 0,04	.11	.49	** 0,00	.17	** 0,01	** 0,00	* 0,06	** 0,00
MUDE_Mot_Cal	.38	.39	.39	.59	.88	** 0,03	** 0,00	.11	* 0,09	.17
ADE_Rel_Per	.83	.23	.28	.54	.18	* 0,06	** 0,01	** 0,00	* 0,06	** 0,00
ADE_Cap_Des_Mo	.98	.28	** 0,02	.30	.60	.83	** 0,00	** 0,05	** 0,02	* 0,08
ADE_Res_Prob	.89	** 0,05	.30	.66	.18	* 0,06	** 0,00	** 0,03	.48	** 0,02
ADE_Div_Mult	.85	.27	** 0,01	.94	* 0,07	** 0,00	** 0,0	** 0,00	** 0,00	** 0,00
ADE_Crit_Aut	.86	** 0,01	.41	.54	.19	** 0,03	** 0,00	** 0,00	.14	** 0,00
ADE_Etic_Trab	.75	* 0,1	.52	.64	.91	** 0,00	** 0,01	** 0,04	.27	** 0,00
ADE_Entor_Pres	.67	.89	** 0,04	.31	.18	.58	.12	.30	** 0,05	.45
ADE_Nuev_Sit	1.00	.61	.71	.43	* 0,09	** 0,01	.19	.28	.50	.33
ADE_Ini_Emp	.54	.17	** 0,05	.48	** 0,00	.12	** 0,01	** 0,00	** 0,03	** 0,00
AUTOGESTIÓN	.56	* 0,08	** 0,03	.62	** 0,01	.14	** 0,00	** 0,00	** 0,01	** 0,00
CONCIENCIA	.75	.27	** 0,04	.34	** 0,02	** 0,04	** 0,00	** 0,00	** 0,01	** 0,00
CONCIENCIA DE UNO MISMO	.89	** 0,02	.40	.27	.58	* 0,06	** 0,00	** 0,02	.61	** 0,00
GESTIÓN DE LAS RELACIONES	.93	.11	** 0,08	.72	** 0,04	** 0,01	** 0,00	** 0,00	** 0,01	** 0,00

Fuente: elaboración propia.

Tabla 8. Estadísticos descriptivos de los campos de la inteligencia emocional.

Estadísticos descriptivos					
	N	Mínimo	Máximo	Media	Desviación estándar
Adaptabilidad	118	3.0	10.00	7.58	1.35
Autocontrol	118	3.0	10.00	6.98	1.56
Iniciativa	118	2.5	10.00	6.94	1.46
Logro	118	2.5	10.00	6.70	1.60
Optimismo	118	3.0	10.00	7.16	1.50
Transparencia	118	1.0	10.00	7.39	1.44
AUTOGESTIÓN	118	3.6	9.00	7.13	1.07
Autocondencia emocional	118	4.0	10.00	7.28	1.28
Confianza en uno mismo	118	3.0	10.00	7.74	1.47
Valoración adecuada de uno mismo	118	3.5	9.50	7.17	1.22
CONCIENCIA DE UNO MISMO	118	4.3	9.70	7.39	1.04
Conciencia Organizativa	118	3.0	10.00	7.00	1.38
Empatía	118	3.0	10.00	7.18	1.28
Servicio	118	3.67	10.00	7.19	1.39
CONCIENCIA SOCIAL	118	3.70	9.80	7.13	1.08
Catalizar el cambio	118	1.5	10.00	7.36	1.39
Desarrollo personal de los demás	118	3.0	9.50	7.22	1.39
Gestión de los conflictos	118	2.5	10.00	7.01	1.57
Influencia	118	.5	10.00	6.71	1.53
Inspiración	118	4.0	10.00	7.53	1.17
Trabajo en equipo y colaboración	118	4.00	10.00	7.38	1.27
GESTIÓN DE LAS RELACIONES	118	3.5	9.10	7.20	1.00

Fuente: elaboración propia